



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**IMPLEMENTASI PROGRAM *BETTER EDUCATION*  
*THROUGH REFORMED MANAGEMENT AND*  
*UNIVERSAL TEACHER UPGRADING* DI KABUPATEN  
**BREBES****

**TESIS**

**Oleh:  
PITOYO  
NPM 1006804464**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI  
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PUBLIK  
JAKARTA  
DESEMBER 2011**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**IMPLEMENTASI PROGRAM *BETTER EDUCATION THROUGH  
REFORMED MANAGEMENT AND UNIVERSAL TEACHER UPGRADING* DI  
KABUPATEN BREBES**

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister  
Administrasi**

**Oleh:  
PITOYO  
NPM 1006804464**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI  
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PUBLIK  
JAKARTA  
DESEMBER 2011**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk, saya nyatakan benar.

Nama : Pitoyo

NPM : 1006804464

Tanda tangan :



Tanggal : 27 Desember 2011

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Pitoyo  
NPM : 1006804464  
Program Studi : Ilmu Administrasi  
Judul Tesis : Implementasi Program *Better Education Through Reformed Management and Universal Teacher Upgrading* di Kabupaten Brebes.

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Administrasi pada Program Studi Ilmu Administrasi Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Pendidikan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA. (.....)  
Pembimbing : Dr. Haula Rosdiana, M.Si. (.....)  
Penguji Ahli : Dr. Machfud Sidik, M.Sc. (.....)  
Sekretaris : Umanto Eko P., S.Sos, M.Si. (.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 27 Desember 2011

## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah, atas berkat rahmat dan karuniaNya, saya dapat menyelesaikan Tesis ini. Penulisan Tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Administrasi pada Program Pascasarjana, Program Studi Ilmu Administrasi, Kekhususan Ilmu Administrasi dan Kebijakan Pendidikan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia. Saya sangat menyadari, tanpa bantuan dari berbagai pihak, bukanlah suatu hal yang mudah bagi saya untuk dapat menyelesaikan Tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan banyak terima kasih kepada :

1. Dr. Haula Rosdiana, M.Si. selaku Dosen Pembimbing atas kesediannya menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan Tesis ini;
2. Dr. Roy V. Salomo, M.Soc.Sc. selaku Ketua Departemen dan Program Pasca Sarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia;
3. Pihak Dinas Pendidikan Kabupaten Brebes dan jajarannya yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan;
4. Teman-teman Program Kepengawasan UI untuk diskusi, saran, koreksi dan dukungan yang diberikan;
5. Isteri saya Suyanti dan anak-anak kami Mutiara Kristi, Virdo Kharisma Putra dan Alvin Abednego yang selalu mendoakan dan memberikan dukungan dalam menempuh pendidikan.

Akhir kata semoga Allah berkenan mambalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu dengan kelimpahan berkat dan kesejahteraan.

Jakarta, Desember 2011

Penulis

**HALALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Pitoyo  
NPM : 1006804464  
Program Studi : Ilmu Administrasi  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

*Implementasi Program Better Education Through Reformed Management and Universal Teacher Upgrading* di Kabupaten Brebes.

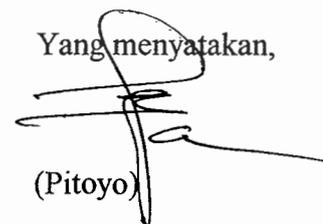
Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya,

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 27 Desember 2011

Yang menyatakan,



(Pitoyo)

## Abstrak

Nama : Pitoyo  
Program Studi : Program Pascasarjana  
Program Studi Ilmu Administrasi  
Jurusan Administrasi dan Kebijakan Pendidikan  
Judul : Implementasi *Program Better Education Through Reformed Management and Universal Teacher Upgrading* di Kabupaten Brebes

Kualitas pendidikan sangat dipengaruhi oleh kemampuan guru dalam melaksanakan proses pembelajaran di kelas. Pemerintah Indonesia selalu berusaha untuk meningkatkan kemampuan guru untuk meningkatkan keberhasilan siswa. Salah satu usaha pemerintah adalah dengan menerapkan kebijakan program *Better Education Through Reformed Management and Universal Teacher Upgrading* (BERMUTU).

Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi kebijakan program BERMUTU di Kabupaten Brebes. Dalam menganalisis obyek penelitian, peneliti menggunakan kajian unsur-unsur yang berperan dalam implementasi kebijakan publik yang digagas oleh George C. Edwards III yaitu *communication, resources, disposition*, serta *bureaucratic structure*.

Pendekatan yang dipakai adalah post-positivisme. Obyek penelitian adalah Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) Bahasa Inggris di Kabupaten Brebes dalam mengimplementasikan kebijakan program BERMUTU. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam implementasi kebijakan program BERMUTU di Kabupaten Brebes, keempat unsur Edwards III telah dipenuhi oleh pelaksana kebijakan di Kabupaten Brebes, meskipun tidak sempurna. Peneliti menemukan unsur-unsur lain yang mendukung implementasi kebijakan BERMUTU di Kabupaten Brebes yaitu unsur geografis dan unsur beban kerja guru.

Berdasarkan hasil penelitian, untuk meningkatkan kualitas implementasi program BERMUTU direkomendasikan agar pembuat kebijakan (1) memperhatikan kebutuhan riil guru, (2) mengadakan rekrutmen staf, (3) memberikan kelengkapan sarana ICT, dan (4) membentuk kelompok kerja untuk daerah terpencil serta Pemerintah Daerah Kabupaten Brebes agar mengadakan program pemerataan guru.

**Kata Kunci:** Program *Better Education Through Reformed Management and Universal Teacher Upgrading*, Implementasi kebijakan publik, sumber daya, bebankerja guru.

## Abstract

Name : Pitoyo

Study Program : Graduate Program  
The Study of Administration Program  
Majoring in Administration and Policy of Education

Title : The implementation of Better Education Through Reformed Management and Universal Teacher Upgrading in Brebes Regency.

The quality of education is determined by the quality of teachers' ability in applying the teaching and learning process in class. The Indonesian government always takes some efforts to improve teachers' ability to increase students' achievements. One of the efforts is applying the Better Education Through Reformed Management and Universal Teacher Upgrading (BERMUTU) program.

The objective of this study is to analyze the implementation of BERMUTU program in Brebes Regency. In analyzing the object of the study the researcher uses the four elements proposed by George C. Edwards namely communication, resources, disposition, and bureaucratic structure.

The researcher uses post-positivism approach. The object of the is *Musyawarah Guru Mata Pelajaran* (MGMP) of English Subject in Brebes Regency in implementing BERMUTU program. The result of this study shows that the implementation of BERMUTU program in Brebes Regency has fulfill the four elements of Edwards III although it is not really perfect. The researcher foud other elements or factors that support the implementation of the public policy. They are geographical element and teachers' burdens element.

Based on the result of the study, to improve the quality of BERMUTU program implementation, the researcher proposes some recommendations to the policy maker to (1) accommodate teachers' needs, (2) apply staff recruitment, (3) fulfill the ICT equipments, (4) form a special group of implementers for the remote area, and to the Brebes Regency Government to take even distribution of teachers to overcome teachers' burdens problem.

**Key words:** Better Education Through Reformed Management and Universal Teacher Upgrading (BERMUTU) program, Public policy implementation, communication, resources, teachers' burdens.

## DAFTAR ISI

	halaman
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iv</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR BAGAN.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xii</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	6
1.3 Tujuan Penelitian .....	6
1.4 Manfaat Penelitian .....	6
1.5 Batasan Penelitian.....	7
1.6 Sistematika Penulisan .....	7
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Penelitian Sebelumnya.....	9
2.2 Kebijakan Publik.....	13
2.2.1 Pengertian Kebijakan Publik.....	13
2.2.2 Implementasi Kebijakan Publik.....	16
2.2.3 Komunikasi .....	19
2.2.4 Sumber Daya.....	21
2.2.5 Disposisi.....	22
2.2.6 Struktur Birokrasi.....	23
2.2.7 Model Analisis .....	29
2.2.8 Operasionalisasi Konsep.....	30
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Pendekatan Penelitian .....	32
3.2 Jenis Penelitian.....	32
3.3 Teknik Pengumpulan Data.....	33
3.4 Instrumen Penelitian .....	34
3.5 Informan atau Narasumber .....	34
3.6 Lokasi Penelitian.....	35

3.7 Waktu Penelitian.....	36
3.8 Jenis Data.....	36
3.9 Teknik Analisis Data.....	36
<b>BAB 4 GAMBARAN OBJEK PENELITIAN</b>	
4.1 Latar Belakang.....	38
4.2 Tujuan.....	40
4.3 Model Belajar BERMUTU.....	41
4.4 Pembinaan Guru Kepala Sekolah dan Pengwas Melalui Kelompok Kerja atau Forum.....	55
4.5 Sistem Penyelenggaraan.....	62
4.6 Peserta.....	82
4.7 Kegiatan Pembelajaran dalam KKG dan MGMP dengan Model Belajar BERMUTU.....	85
4.8 Evaluasi Hasil Kegiatan.....	91
4.9 Koordinasi.....	93
4.10 Pembiayaan.....	96
<b>BAB 5 ANALISIS PENELITIAN</b>	
5.1 Komunikasi.....	99
5.2 Sumber Daya.....	118
5.3 Disposisi.....	135
5.4 Struktur Birokrasi.....	142
5.5 Implementasi Program BERMUTU.....	144
5.5.1 Program BERMUTU di Kabupaten Brebes.....	144
5.5.2 Jumlah Kelompok Kerja.....	145
5.5.3 Kelompok Kerja MGMP Bahasa Inggris.....	146
5.5.4 Materi Kegiatan.....	147
5.5.5 Materi Tambahan.....	149
5.5.6 Unsur Pertama yang Terpenuhi dalam Implementasi.....	149
5.5.7 Unsur Kedua yang Terpenuhi dalam Implementasi.....	150
5.5.8 Unsur-unsur yang Kurang Terpenuhi.....	155
5.5.9 Unsur-unsur Lain yang Berperan dalam Implementasi.....	161
<b>BAB 6 SIMPULAN DAN SARAN</b>	
6.1 Simpulan.....	167
6.2 Saran.....	168
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>169</b>

## DAFTAR BAGAN

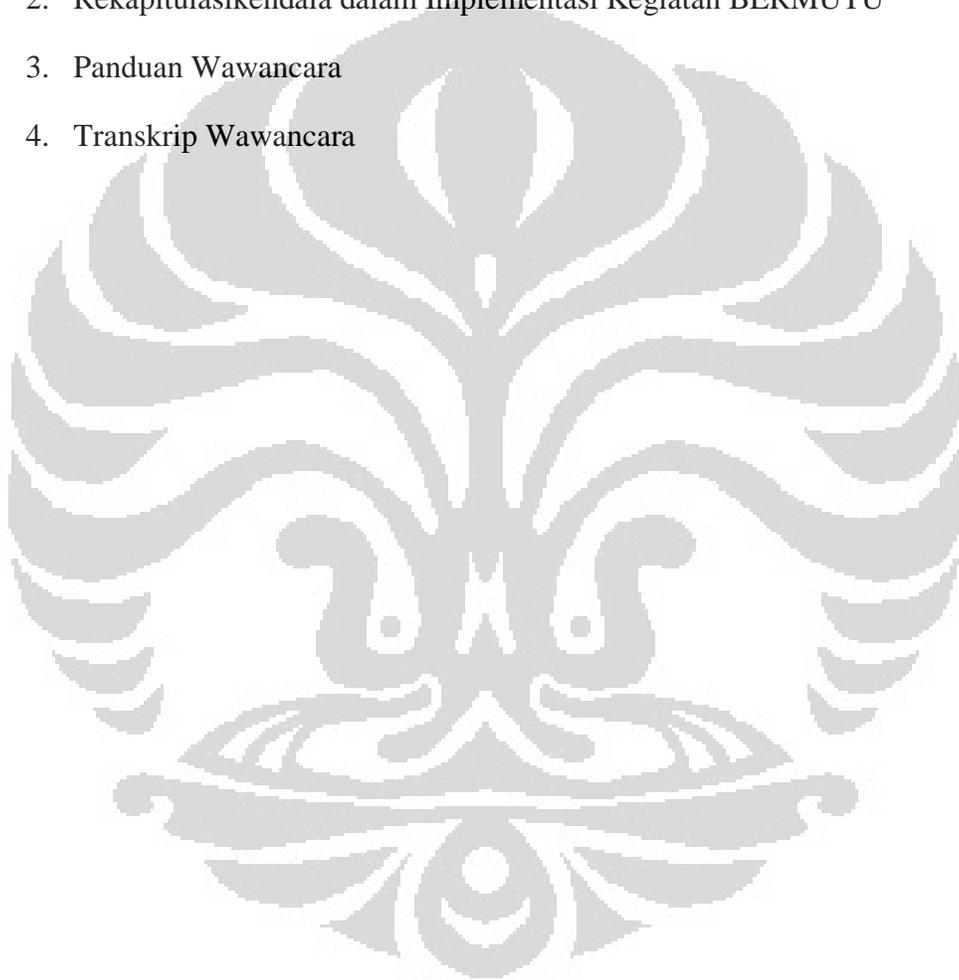
<b>Bagan</b>	<b>Halaman</b>
1. Bagan 2.1: Alur Proses Kebijakan Publik.....	15
2. Bagan 2.2: Implementation as a Political and Administrative Process.....	18
3. Bagan 2.3: Hubungan Antar Variabel Implementasi Kebijakan .....	25
4. Bagan 2.4: Unsur-unsur Terkait Dalam Implementasi Kebijakan Publik.....	27
5. Bagan 2.5: Model Analisis .....	30
6. Bagan 3.1: Komponen Analisis Data: Model Interaktif.....	37
7. Bagan 4.1: Langkah Model Belajar BERMUTU .....	45
8. Bagan 4.2: Proses PTK.....	48
9. Bagan 5.1: Komunikasi Tujuh Pihak .....	100
10. Bagan 5.2: Alur penyusunan Kebijakan Publik Model Elit .....	102
11. Bagan 5.3: Tahapan terhentinya perubahan kompetensi guru .....	117

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
1. Tabel 1.1 Hasil Supervisi Kompetensi Guru Mata Pelajaran Bahasa Inggris Kabupaten Brebes Tahun 2010/2011 .....	3
2. Tabel 2.1 Matriks Penelitian Terdahulu .....	9
3. Tabel 2.2 Operasionalisasi Konsep .....	31
4. Tabel 3.1 Jadwal Penelitian.....	36
5. Tabel 4.1. Integrasi Lesson Study dan Case Study dalam Model Berajar BERMUTU .....	42
6. Tabel 4.2 Paket Bidang Ilmu.....	51
7. Tabel 4.3 Rencana Kegiatan Pelatihan di KKKS/MKKS dan KKPS/MKPS.....	54
8. Tabel 4.4 Uraian Kegiatan pada Pertemuan di KKKS, MKKS, KKPS dan MKPS .....	54
9. Tabel 4.5 Rencana Kegiatan Pelatihan di KKG dan MGMP.....	86
10. Tabel 4.6 Rencana Kegiatan Pelatihan di KKKS, MKKS, KKPS dan MKPS.....	87
11. Tabel 5.1 Jadwal Program Bahan Belajar Mandiri Bidang Studi.....	89
12. Tabel 5.2 Data Guru Yang Diberi Tugas Mengajar Pada Hari Kegiatan MGMP .....	156
13. Tabel 5.3 Keterlaksanaan Unsur-unsur Edwards III .....	165
14. Tabel 5.4 Unsur-unsur Lain yang Berperan .....	166

## DAFTAR LAMPIRAN

1. Laporan Akhir Tahun Pengawas Smp Rumpun Mata Pelajaran Bahasa, Matapelajaran Bahasa Inggris Tahun 2010/2011
2. Rekapitulasikendala dalam Implementasi Kegiatan BERMUTU
3. Panduan Wawancara
4. Transkrip Wawancara



# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

Bab ini terdiri dari beberapa bagian yang secara garis besar berisi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan signifikansi penelitian, dan sistematika penulisan. Berikut uraian dari masing-masing sub-bab tersebut:

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pendidikan merupakan hal yang sangat dibutuhkan dalam kehidupan manusia, karena hanya melalui pendidikan sumber daya manusia dapat dikembangkan. Menyadari pentingnya pendidikan, pemerintah senantiasa berusaha untuk meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia melalui berbagai cara diantaranya dengan memperbaharui kurikulum, meningkatkan kualifikasi guru, meningkatkan kesejahteraan guru, mengembangkan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan, mengadakan penjaminan mutu pendidikan dan usaha-usaha untuk meningkatkan mutu pendidikan yang lain, namun mutu pendidikan di Indonesia masih rendah. Rendahnya mutu pendidikan di Indonesia dapat dilihat dari Indeks Pengembangan Sumberdaya manusia atau Human Development Index (HDI) Indonesia pada tingkat medium berada pada peringkat 110 dari 169 negara, dengan tingkat melek huruf 92,0 persen penduduk dan rata-rata pendidikan warga berusia 25 tahun menempuh pendidikan selama 5,7 tahun (HDI Report, 2010).

Rendahnya mutu sumberdaya manusia Indonesia tersebut disebabkan oleh rendahnya mutu pendidikan di berbagai jenis dan jenjang pendidikan. Mutu pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah di Indonesia sangat bervariasi antara daerah satu dengan yang lainnya. Berdasarkan hasil Ujian Nasional (UN) tahun akademik 2010/2011 output pendidikan dasar dan menengah di Provinsi Jawa Tengah, belum baik dan tidak merata seluruh kabupaten dan kota yang ada di provinsi tersebut karena Jawa Tengah sebagai provinsi dengan jumlah siswa tidak lulus UN terbanyak yaitu 4.823 orang atau 0,95 persen. Tingkat kelulusan UN SMP Jawa Tengah tahun 2010/2011 dibawah rata-rata nasional (Koran Anak Indonesia 3 Juni 2011).

Bahasa Inggris merupakan sarana komunikasi internasional yang pada masa globalisasi sekarang ini sangat dibutuhkan. Dengan penguasaan Bahasa Inggris nilai sumber daya manusia meningkat karena Bahasa Inggris telah diakui sebagai bahasa internasional. Artinya, masyarakat yang berasal dari beragam latar belakang goeografi, agama dan kultur telah memiliki suatu media yang disepakati untuk berkomunikasi satu sama lainnya, yaitu Bahasa Inggris. *Transfer of knowledge, transfer of technology, economic affair*, bahkan *cross culture understanding* dapat dengan lebih mudah dilakukan dalam Bahasa Inggris. Menyadari pentingnya penguasaan ketrampilan berbahasa Inggris, pemerintah senantiasa berusaha untuk meningkatkan mutu pendidikan bahasa Inggris di Indonesia melalui berbagai cara diantaranya dengan memperbaharui kurikulum, meningkatkan kualifikasi guru, meningkatkan kesejahteraan guru, mengembangkan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan, mengadakan penjaminan mutu pendidikan dan usaha-usaha untuk meningkatkan mutu pendidikan yang lain, namun lulusan belum juga mampu berkomunikasi dalam bahasa Inggris dengan lancar.

Rendahnya kemampuan berbahasa Inggris lulusan sekolah di Indonesia tersebut disebabkan oleh rendahnya mutu guru Bahasa Inggris di berbagai jenis dan jenjang pendidikan. Berdasarkan tes *test of English for international communication* (ToEIC) dari sekitar 600 sekolah Rintisan Sekolah Berstandar Internasional (RSBI) SMP, SMA dan SMK di seluruh Indonesia terungkap penguasaan bahasa Inggris guru dan kepala sekolahnya rendah (Cyber News, 2009) Guru memiliki peran yang sangat penting didalam proses pembelajaran Bahasa Inggris. Dalam hal ini peran utama guru adalah memfasilitasi komunikasi.<sup>1</sup> Artinya guru harus dapat menciptakan suasana dimana siswa memungkinkan untuk berkomunikasi dalam bahasa Inggris.

Kompetensi guru SMP di Kabupaten Brebes masih rendah bila dibandingkan dengan daerah lain di Jawa Tengah. Berdasarkan hasil penilaian

---

<sup>1</sup> Mariane Celce-Murcia. 2001 *Teaching English as a second or foreign language* 3<sup>rd</sup> Ed. Heinle & Heinle. Boston. 200. p. 8.

tahap I penilaian karya ilmiah inovasi pembelajaran guru SMP tingkat Provinsi Jawa Tengah tahun 2011, peserta dari Kabupaten Brebes menempati peringkat 63 dan 66 dari jumlah peserta 77 guru.<sup>2</sup> Peringkat tersebut menandakan bahwa tingkat kualitas kompetensi guru di Kabupaten Brebes masih lebih rendah dari sebagian besar kabupaten lain di Jawa Tengah karena utusan dari Kabupaten Brebes merupakan guru terbaik dari kabupaten tersebut.

Berdasarkan laporan tahunan pengawas pendidikan dasar dan menengah Dinas Pendidikan Kabupaten Brebes tahun akademik 2010/2011, kompetensi guru Bahasa Inggris SMP di Kabupaten Brebes masih rendah. Untuk mengetahui tingkat kemampuan guru dalam melaksanakan proses pembelajaran, dilaksanakan program supervisi oleh kepala sekolah dan oleh pengawas sekolah. Hasil supervisi tersebut dijadikan dasar dalam menentukan kebijakan yang harus diambil untuk mengembangkan kompetensi guru dalam rangka penjaminan mutu pendidikan. Adapun hasil supervisi guru bahasa Inggris SMP di Kabupaten Brebes tahun akademik 2010/2011 dapat dicermati dari tabel 1.1 sebagai berikut:

**Tabel 1.1: Hasil Supervisi Kompetensi Guru Mata Pelajaran Bahasa Inggris Kabupaten Brebes Tahun 2010/2011**

No	Aspek yang disupervisi	Klasifikasi Nilai/Keadaan				Jumlah
		A	B	C	D	
1	Administrasi guru (14 perangkat administrasi).	46 18,56%	68 27,42%	83 33,47%	51 20,56%	248
2	Administrasi Pembelajaran -Silabus dan system penilaian -Desain pembelajaran -Bahan ajar	43 17,30%	59 23,79%	56 22,58%	90 36,20%	248

<sup>2</sup> Hasil penilaian tahap I lomba karya ilmiah inovasi pembelajaranguru SMP Provinsi Jawa Tengan tahun 2011.

3	Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) -Pengelolaan pembelajaran -Pengorganisasian materi pembelajaran -Pengelolaan keles -Penggunaan sumber/media -Penilaian -Penampilan fisik RPP	38 15,30%	44 17,70%	54 21,77	112 45,16	248
4	Rencana penilaian dan tindak lanjut	44 17,70%	61 24,59%	55 22,10%	88 35,48%	248
5	Pelaksanaan pembelajaran (Tujuh langkah proses pembelajaran)	24 9,67%	46 18,54%	59 23,79%	119 47,98%	248
6	Pelaksanaan penilaian	101 40,72%	59 23,79%	48 19,35%	40 16,12%	248
7	Aktivitas siswa dalam pembelajaran	23 9,27%	45 18,10%	60 24,19%	120 48,38%	248
8	Ketrampilan melakukan hubungan pribadi	62 25%	61 24,60%	62 25%	63 25,40%	248
	Jumlah	381	443	477	688	1984
	Persentase	19,20%	22,33%	24,04%	34,58%	100%

Keterangan klasifikasi : A (sangat baik), B (baik), C (cukup), D (kurang).

(Sumber: Laporan tahunan pengawas SMP Kabupaten Brebes.)

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dipahami bahwa jumlah guru Bahasa Inggris 248 dengan kondisi nilai rata-rata dari semua aspek yang disupervisi, yang berkriteria sangat baik 19,20 persen, baik 22,30 persen, cukup 24,0 persen, dan berkriteria kurang 34,50 persen. Dari aspek rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) 38 guru (15,3%) berkriteria sangat baik, 44 guru (17,7%) berkriteria baik, 54 guru (21,77%) berkriteria cukup, dan 112 guru (45,16%) berkriteria kurang. Pada aspek pelaksanaan pembelajaran 24 guru (9,67%) dengan kriteria sangat baik, 46 guru (18,54%) dengan kriteria baik, 59 guru (23,79%) dengan kriteria cukup, dan 119 guru (47,98%) dengan kriteria kurang. Kondisi tersebut mengakibatkan aktivitas dalam pembelajaran 23 guru (9,27%) dengan kriteria

sangat baik, 45 guru (18,1%) dengan kriteria baik, 60 guru (24,19%) dengan kriteria cukup, dan 120 guru (48,38%) dengan kriteria kurang.

Menyadari hal tersebut, pemerintah telah mengupayakan pemberdayaan guru melalui Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP). Salah satu program pemberdayaan guru tersebut adalah melalui program *Better Education through Reformed Management and Universal Teacher Upgrading* (BERMUTU), dengan menggunakan pendekatan Penelitian Tindakan Kelas (PTK), *Lesson Study* dan *Case Study*. Dengan diterapkannya pendekatan tersebut, guru diharapkan dapat meningkatkan kompetensi profesionalnya sehingga mampu mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran yang memungkinkan peserta didik secara aktif mengembangkan potensinya dengan maksimal.<sup>3</sup> Tugas guru adalah menciptakan suasana dimana memungkinkan siswa untuk belajar.<sup>4</sup>

Kabupaten Brebes merupakan salah satu dari beberapa kabupaten di Jawa Tengah yang mendapat kesempatan melaksanakan program BERMUTU selama empat tahun akademik yaitu 2009/2010, sampai dengan 2012/2013. Dalam melaksanakan program tersebut, dibentuklah kelompok-kelompok MGMP mata pelajaran Bahasa Inggris, Bahasa Indonesia, Ilmu Pengetahuan Alam (IPA) dan Matematika, untuk meningkatkan kompetensi guru, MKKS untuk meningkatkan kompetensi kepala sekolah dan MKPS untuk meningkatkan kompetensi pengawas. Dalam pelaksanaan program tersebut guru mendapatkan pelatihan pengembangan profesi dengan pendekatan Penelitian Tindakan Kelas, *Lesson Study* dan Studi Kasus, serta mendapat pendampingan dari pengawas berupa supervisi akademik.

Implementasi program BERMUTU di Kabupaten Brebes sudah berlangsung selama dua tahun akademik, namun kompetensi guru Bahasa Inggris masih rendah oleh karena itu peneliti memandang perlu untuk diadakan penelitian

---

<sup>3</sup> Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab I Pasal 1 Butir 1.

<sup>4</sup> Leo Van Lier. *The Classroom and The Language Learner*. Longman. London. 1998. p. 38.

tentang evaluasi implementasi program BERMUTU untuk mengetahui efektifitas program tersebut.

Peneliti memandang bahwa program BERMUTU adalah merupakan sebuah kebijakan dari pemerintah pusat yang harus dilaksanakan oleh pemerintah daerah khususnya 75 Kabupaten/Kota di Indonesia yang terpilih untuk melaksanakan program tersebut. Oleh karena itu dalam penelitian ini peneliti meneliti implementasi kebijakan program BERMUTU dengan mencermati variabel penentu kebijakan publik seperti yang diungkapkan oleh Edward III yaitu komunikasi, sumberdaya, disposisi atau perilaku, dan struktur birokrasi<sup>5</sup>

## **1.2 Perumusan Masalah**

Selanjutnya untuk menetapkan fokus penelitian ini, diajukan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

Bagaimana implementasi kebijakan program BERMUTU di Kabupaten Brebes?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

Untuk menganalisis implementasi kebijakan program BERMUTU di Kabupaten Brebes

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **Manfaat Akademis**

Secara akademis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi pengembangan ilmu kebijakan publik khususnya dibidang pendidikan dengan cara:

1. Menambah hasil kajian tentang implementasi kebijakan pengembangan kompetensi guru.
2. Mengembangkan model aplikasi kebijakan pengembangan kompetensi guru.

### **Manfaat Praktis**

---

<sup>5</sup> George C. Edwards III. *Implementing Publik Policy*, Congressional Quarterly Press, Washington, 1980. P. 10.

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan rumusan sebagai bahan rekomendasi kepada para penentu kebijakan dibidang pendidikan khususnya masalah pengembangan kompetensi guru.

### **1.5 Batasan Penelitian**

Berdasarkan pembahasan pada latar belakang masalah diatas agar penelitian ini lebih fokus pada inti masalah, peneliti membatasi penelitiannya hanya pada implementasi kebijakan program BERMUTU pada Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) Bahasa Inggris di Kabupaten Brebes tahun akademik 2010/2011.

### **1.6 Sistematika Penulisan**

Adapun sistematika penulisan penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

#### **BAB 1 PENDAHULUAN**

Berisi tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian, dan sistematika penulisan.

#### **BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA**

Dalam bab ini dipaparkan teori atau literature yang berkaitan dengan penelitian. Teori-teori yang dipaparkan yaitu mengenai kebijakan publik dan implementasi kebijakan publik. Selain itu juga disajikan model analisis dan operasionalisasi konsep.

#### **BAB 3 METODE PENELITIAN**

Menjelaskan mengenai pendekatan penelitian, jenis penelitian, teknik pengumpulan data, instrument penelitian, informan, lokasi penelitian, waktupenelitian dan jenis data.

#### **BAB 4 PENJELASAN TENTANG PROGRAM BERMUTU DI BREBES**

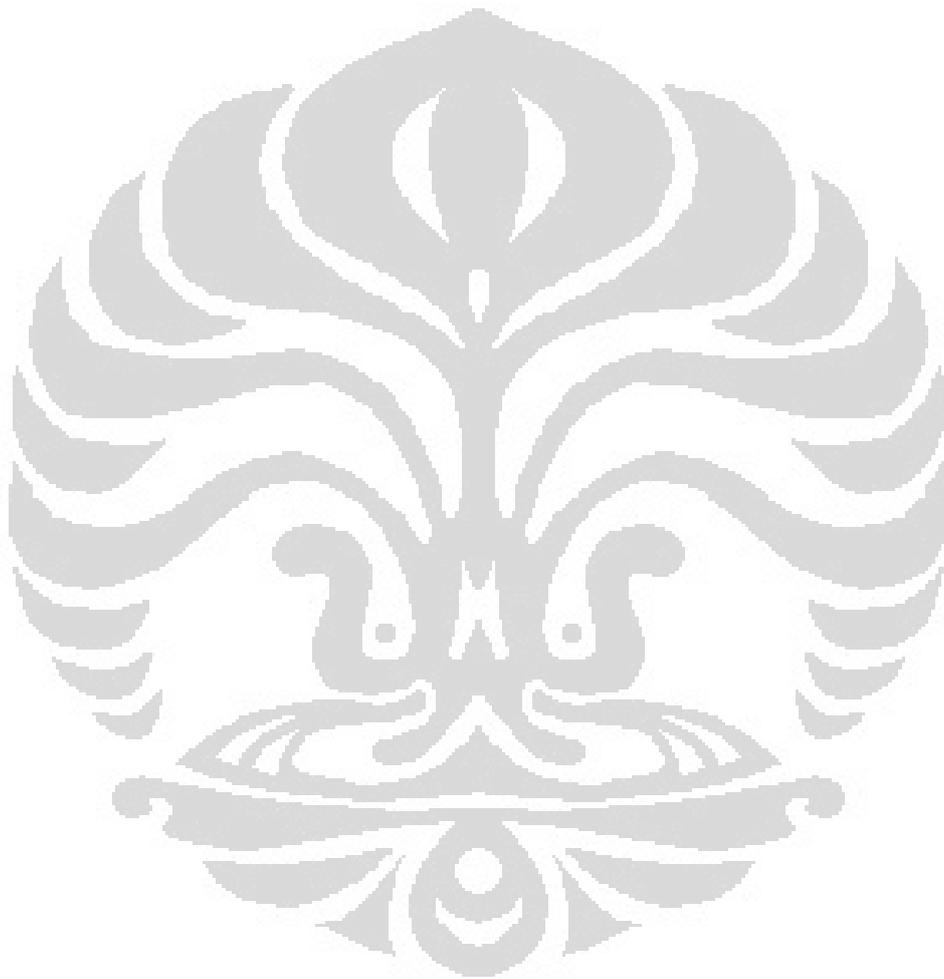
Dalam bab ini disajikan gambaran umum subjek penelitian yaitu program *Better Education through Reformed Management and Universal Teacher Upgrading* (BERMUTU) di Kabupaten Brebes.

#### **BAB 5 PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN.**

Berisi sintesa (penilaian) antara teori kebijakan publik dengan praktek implementasi kebijakan program bermutu di Kabupaten Brebes.

## BAB 6 SIMPULAN DAN SARAN.

Bab ini menyajikan kesimpulan yang didapat dari penelitian yang dilakukan, serta saran yang dapat diberikan.



**BAB 2**  
**TINJAUAN PUSTAKA**

**2.1 Penelitian Sebelumnya**

Sebelum diuraikan teori yang akan digunakan untuk membahas permasalahan dalam penelitianin, terlebih dahulu peneliti memaparkan penelitian penelitian serupa yang telah dilakukan oleh para peneliti terdahulu. Sudah banyak peneliti yang melakukan studi tentang implementasi kebijakan public. Sebagian dari hasil penelitian itu dapa dicermati pada tabel 2.1 sebagai berikut:

**Tabel 2.1: Matriks Penelitian Sebelumnya**

No	Judul	Permasalahan	Metode	Hasil
1	<i>Policy Implementation in a School Distric<sup>6</sup></i>	Bagaimana implementasi dan kebijakan distrik, relasi dengan masyarakat dan penilaian diri sekolah.	Kualitatif	Implementasi yang efektif jauh lebih sulit dan lebih rumit daripada yang diyakini selama dasawarsa terakhir. Adanya konflik antara konsep yang berbeda dalam implementasi kebijakan di suatu distrik dan adanya peran administrator distrik dalam implementasi kebijakan. Masing-masing perspektif terhadap implementasi kebijakan menghasilkan aspek-aspek yang berbeda. (1) Perspektif klasik atau perspektif teknologi mempengaruhi waktu dan usaha dalam pengembangan

<sup>6</sup> Linda LaRoque. Canadian Journal of Education. Vol. 11. No. 4. (Autumn, 1986). pp. 486-508. Accessed: 31/o7/ 2008. 03:59.

				kebijakan.(2) Perspektif model politik mengakibatkan terjadinya penolakan kelompok tenaga kerja distrik terhadap kebijakan. (3) Perspektif cultural dan lingkungan berpengaruh terhadap budaya khusus sekolah dalam aktivitas hubungan masyarakat.
2	<i>Planning System and Policy Implementation</i> <sup>7</sup>	Membahas tentang <i>procedural palnning theory, inter organizational theory, dan the theory of fiscal crisis</i>	Kualitatif	Masing-masing perspektif memiliki kontribusi terhadap pemahaman tentang <i>planning system</i> dan <i>policy implementation</i> . <i>Planning system</i> dapat memperjelas tentang siapa yang harus memperoleh sumber daya dan siapa yang harus kehilangan sumber daya. <i>Planning system</i> sebagai arena tawar menawar antar organisasi dan penyelesaian konflik. <i>Planing system</i> membantu negara dalam menangani krisis keuangan mereka dengan menyediakan control

<sup>7</sup> Robin Hambleton. Journal of Public Policy. Vol. 3. No. 4. (October, 1983). pp. 397-419. Accessed: 31/07/2008. 02:55.

				keuangan melalui agen-agen semi otonomi.
3	<i>Implementation Research and Education Policy: Practice and Prospect</i> <sup>8</sup>	<p>Tinjauan terhadap penerapan teori dan metodologi pendekatan ‘top down’ dan ‘bottom up’ dalam penelitian implementasi.</p> <p>Analisa kebijakan pendidikan di Inggris terdapat sedikit perbedaan antara formulasi kebijakan dengan implementasi kebijakan.</p> <p>Pengaruh reformasi pendidikan tahun 1988.</p>	Kualitatif	<p>Dalam studi kebijakan, adalah sulit untuk membedakan secara konseptual antara penerapan, secara formal atau secara analitis, yang dapat dijelaskan sebagai formulasi dan implementasi.</p> <p>Kekuatan relative dari pusat mendorong kerelaan agen-agen local dan fokusnya harus struktur konstitusional atau system kebijakan yang relevan harus dijalankan.</p> <p>Terjadi adaptasi dan penolakan public terhadap reformasi pendidikan. Diperlukan perubahan system yang lebih jauh yang memfasilitasi komunikasi antar individual, masyarakat dan pelaksana kebijakan, dan menciptakan cara untuk mengaitkan antar komponen masyarakat.</p>

<sup>8</sup> John Fitz. British Journal of Education Studies, Vol 42. No. 1 Special Edition: Education Policy Studies. (Mar., 1994), pp. 53-69. Accessed: 31/07/2008. 03:44.

4	<i>Policy Implementation and cognition: Reframing and Refocusing Implementation Research</i> <sup>9</sup>	Membangun kerangka kerja untuk membentuk formula yang tepat dalam proses implementasi yang relevan dengan inisiatif kebijakan pendidikan terbaru. Membahas apa dan bagaimana pelaksana kebijakan dapat memahami tindakan, potensi perubahan keyakinan dan perilaku dalam proses implementasi	Kualitatif	Pola kognitif para implementor atau pelaksana kebijakan berperan penting dalam mendukung implementasi kebijakan. Perspektif kognitif berperan dalam pemahaman terhadap implementasi kebijakan dengan mengungkap bagaimana para pelaksana kebijakan menyusun gagasan sesuai dengan standar nasional. Bila para pelaksana kebijakan menanggapi standar yang ditetapkan pemerintah, mereka akan mengonstruksi gagasan mereka berdasarkan standar tersebut.
---	---	--	------------	---

Keempat penelitian diatas semuanya membahas implementasi kebijakan public. Masing-masing memaparkan dan menganalisis komponen-komponen yang berperan dalam implementasi kebijakan public yang sedang diteliti. Meskipun demikian selalu ada perbedaan antara penelitian yang satu dengan yang lainnya. Demikian halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti dalam penelitian ini ada hal-hal yang berbeda. Setidaknya ada tiga hal yang baru dalam penelitian ini pertama jenis kebijakan yang diteliti; kedua subyek dan setting penelitian; dan ketiga teori yang dijadikan pijakan dalam penelitian.

<sup>9</sup> James P. Spillane, Brian J. Keiser, and Todd Reimer. Review of Educational Research, Vol. 72, No. 3, Standards-Based Reforms and Accountability, (Autumn, 2002), pp. 387-431  
Accessed: 31/07/2008 03:03

Berikut ini akan diuraikan berbagai teori dan konsep yang digunakan sebagai rujukan berfikir dan analisis dalam penelitian ini. Secara garis besar bagian tinjauan pustaka menguraikan teori dan konsep mengenai kebijakan publik, implementasi kebijakan publik, komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi.

## **2.2 Kebijakan Publik**

Aktivitas pendidikan berfungsi untuk melayani masyarakat. Untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, diperlukan campurtangan pemerintah berupa kebijakan publik agar aktivitas pendidikan tersebut mengarah pada tujuan pendidikan nasional yang telah ditentukan. Oleh karena itu kebijakan dalam bidang pendidikan adalah kebijakan publik, dan kebijakan tersebut akan mendapat tanggapan atau reaksi dari publik.

### **2.2.1 Pengertian Kebijakan Publik**

Istilah kebijakan seringkali disamakan dengan istilah *policy*. Hal tersebut barangkali dikarenakan sampai saat ini belum ditemukan terjemahan yang tepat istilah *policy* ke dalam Bahasa Indonesia. Dunn (2000) menjelaskan bahwa secara etimologis, istilah kebijakan atau *policy* berasal dari bahasa Yunani, Sansekerta dan Latin. Akar kata dalam bahasa Yunani *polis* (negara kota) dan *pur* (kota) yang dikembaangkan dalam bahasa latin menjadi *politia* (negara) dan akhirnya dalam bahasa Inggris *policie*, yang berarti menangani masalah-masalah publik atau administrasi pemerintahan.<sup>10</sup> Thoha (1999) menyatakan bahwa kebijakan (*policy*) di satu pihak dapat dibentuk suatu usaha yang kompleks dari masyarakat untuk kepentingan masyarakat, di lain pihak *policy* merupakan suatu teknik atau cara untuk mengatasi konflik dan insentif.<sup>11</sup> Selain itu Lasswell dan Kaplan (Toha, 1999) yang memberikan definisi tentang kebijakan yaitu, sebagai program pencapaian tujuan, nilai-nilai dalam praktek-praktek yang terarah (*a projected program of goal, value, and practices*).<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> William N. Dunn. *Analisis Kebijakan Publik*, Gajahmada University Press, Yogyakarta, 2000. pp. 51-52.

<sup>11</sup> Miftah Thoha. *Dimensi-dimensi Prima Ilmu Administrasi Negara*, PT Grafindo Persada, Jakarta 1999. p. 58.

<sup>12</sup> Ibid, hal. 71.

Menurut Anderson (Winarno, 2002) kebijakan merupakan arah tindakan yang mempunyai maksud yang ditetapkan oleh seorang aktor atau sejumlah aktor dalam mengatasi suatu masalah atau persoalan, sedangkan publik berarti orang banyak (umum).<sup>13</sup> Sementara Dye (Winarno, 2002) memberikan batasan kebijakan publik sebagai apapun yang dipilih oleh pemerintah untuk dilakukan dan tidak dilakukan.<sup>14</sup>

Pengertian yang lebih sempit dikemukakan oleh Pfifner dan Pesthus. John M. Pfifner dan Robert V. Pesthus mendefinisikan kebijakan publik sebagai kegiatan yang berkenaan dengan kebijakan publik yang telah dibuat sebelumnya oleh lembaga-lembaga perwakilan politik.<sup>15</sup> Sedangkan Easton dalam Thoha , *“Publik policy is the authoritative allocation of value for the whole society ...”*<sup>16</sup> Dalam hal ini Easton menekankan pada efek kekuasaan dimana pemerintah mempunyai wewenang untuk mengatur perilaku masyarakat dengan cara mengalokasikan nilai-nilai kepada seluruh masyarakat. Pemerintah berwenang memaksakan agar nilai-nilai yang tercermin dalam kebijakan ditaati oleh masyarakat dan memberikan sanksi apabila terjadi pelanggaran.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa kebijakan publik adalah keputusan tentang tindakan, praktek atau kegiatan pemerintah yang terarah yang ditujukan kepada seluruh masyarakat untuk memfasilitasi kepentingan publik.

Untuk memahami terminologi publik --dalam konteks kebijakan publik-- tidak bisa dilepaskan dari terminology privat, karena kedua hal ini mempunyai sifat yang bertolak belakang. Sebuah masalah atau tindakan bersifat privat apabila hubungan penyelesaian masalah tersebut cukup dilakukan pihak yang bersangkutan tanpa melibatkan pemerintah dan tidak menyangkut hajat hidup orang banyak. Sebaliknya suatu masalah dikatakan bersifat publik jika

---

<sup>13</sup> Budi Winarno. *Teori dan Proses Kebijakan Publik*, Media Pressindo, Yogyakarta, 2002. p. 16.

<sup>14</sup> Ibid. hal. 15.

<sup>15</sup> Riant Nugroho D. *Kebijakan Publik Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi*, Elex Media Komputindo, Jakarta, 2004. p. 27.

<sup>16</sup> Miftah Thoha. *opcit.*, pp. 59-60.

menyangkut hajat hidup orang banyak, serta dalam penyelesaiannya melibatkan peran serta pemerintah.

Kategori publik atau privat tidak secara otomatis melekat pada suatu tindakan. Suatu tindakan yang diciptakan tidak serta-merta bisa dimasukkan dalam kelompok publik maupun privat, proses dalam masyarakatlah yang menentukan hal tersebut. Peralihan tersebut tergantung pada penilaian masyarakat dan pemerintah yang bersangkutan terhadap masalah yang dihadapi.

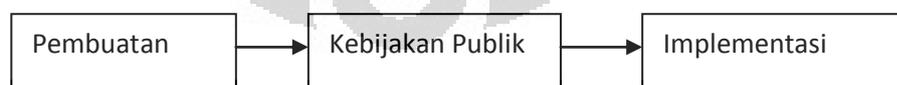
Suatu masalah adalah masalah publik jika masalah tersebut dirasakan menjadi masalah bersama oleh masyarakat dan hanya bisa diatasi melalui intervensi pemerintah. Subarsono mengatakan bahwa masalah publik dipahami sebagai belum terpenuhinya kebutuhan publik, sementara pemenuhannya hanya mungkin melalui pembuatan kebijakan pemerintah.<sup>17</sup>

Dengan menggunakan pendapat Subarsono, bisa disimpulkan bahwa dalam mendefinisikan “publik” harus memasukkan dua unsur. Urusan menjadi bersifat publik jika secara bersama-sama mengandung kepentingan masyarakat banyak, dan penanganan urusan tersebut membutuhkan intervensi pemerintah. Pemerintah melakukan intervensi melalui praktek pembuatan regulasi/pengaturan/kebijakan dan praktek pelaksanaan peraturan tersebut.

Perkembangan konsep kebijakan mengarahkan bahwa pada dasarnya kebijakan publik dapat terlaksana bila terpenuhi tiga hal yaitu:

1. Proses pembuatan/penyusunan kebijakan;
2. Substansi kebijakan publik; dan
3. Implementasi kebijakan.

### **Bagan 2.1: Alur Proses Kebijakan Publik**



Dibandingkan dengan tiga tahapan diatas, Willam N. Dunn merumuskan kebijakan publik lebih luas. Menurut Dunn (1999) kebijakan publik memiliki lima fase/tahap yaitu:

<sup>17</sup> Subarsono AG. *Analisis Kebijakan Publik: Konsep Teori dan Aplikasi*, Cet. 1, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2005. p. 24.

1. Penyusunan agenda;
2. Formulasi kebijakan;
3. Adopsi kebijakan;
4. Implementasi kebijakan; dan
5. Penilaian kebijakan.

### 2.2.2 Implementasi Kebijakan Publik

Berdasarkan pendapat Dunn, implementasi atau pelaksanaan kebijakan publik merupakan proses yang inheren dengan kebijakan publik itu sendiri. Artinya implementasi kebijakan publik merupakan suatu proses yang dirancang bersamaan dengan perancangan kebijakan publik yang bersangkutan.

Mazmanian dan Sebatier menerangkan bahwa

*“Implementation is the carrying out of a basic policy decision, usually incorporated in a statute but which can also take the form of important executive orders or court decisions. Ideally, that decision identifies the problem(s) to be addressed, stipulates the objective(s) to be pursued, and in a variety of ways, ‘structures’ the implementation process. The process normally runs through a number of stages beginning with passage of the basic statute, followed by the policy outputs (decisions) of the implementing agencies, the compliance of target groups with those decisions, the actual impacts – both intended and unintended – of those outputs, the perceived impacts of agency decisions, and finally, important revisions (or attempted revisions) in the basic statute.”*<sup>18</sup>

Marilee S. Grindle mengatakan implementasi memiliki tugas *“...to establish a link that allows the goals of publik policies to be realized as outcomes of governmental activity”*.<sup>19</sup> Implementasi adalah semacam jembatan yang menghubungkan antara tujuan kebijakan publik dengan realitas yang diinginkan.

Grindle mengatakan bahwa pada dasarnya (implementasi) kebijakan publik terpengaruh sehingga dapat dianalisis berdasarkan dua hal, yaitu *content* (isi) dan *context* (kondisi sosial) kebijakan tersebut.<sup>20</sup> Beberapa unsur content yang menurut Grindle ikut mempengaruhi implementasi kebijakan publik adalah:

---

<sup>18</sup> Daniel A. Mazmanian, dan Paul A. Sabatier. *Implementation and Publik Policy*. Scott, Foresman and Company. New York. 1983. pp. 20-21.

<sup>19</sup> Merilee S. Grindle, *Politik and Policy Implementation in the Third World*, Princeton University Press, Princeton, 1980. p. 5.

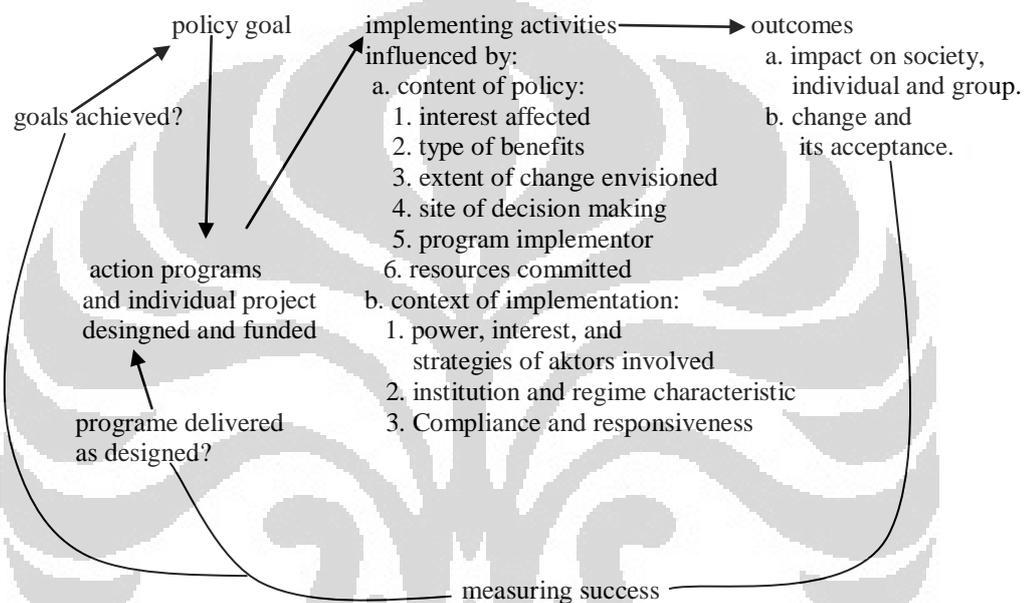
<sup>20</sup> Ibid, hal, 5-14.

1. *Interest affected* atau kepentingan yang dipengaruhi (oleh kebijakan publik). Yaitu merujuk pada pihak-pihak (stakeholders) yang terkena dampak kebijakan publik baik langsung atau tidak langsung; baik menguntungkan maupun tidak. Pada dasarnya manusia memiliki kecenderungan untuk memperoleh keuntungan bagi dirinya sendiri; kesadaran bahwa seseorang terpengaruh atau tidak oleh (implementasi) suatu kebijakan publik akan memunculkan reaksi yang berbeda terhadap keberadaan kebijakan publik tersebut.
2. *Type of benefits* atau tipe manfaat yang dihasilkan. Manfaat yang dihasilkan berkaitan dengan bagaimana dan sejauh mana implementasi kebijakan publik membawa perubahan perilaku pihak-pihak bersangkutan. Tentu saja di sini berlaku rumusan umum bahwa semakin pihak merasa implementasi kebijakan menguntungkan dirinya, semakin pihak tersebut memberikan dukungan (kooperatif).
3. *Extent of change envisioned* atau keluasan perubahan yang diharapkan. Penentuan keluasan perubahan yang diharapkan akan berpengaruh terhadap tingkat kesulitan dan jangka waktu yang diperlukan bagi terlaksananya implementasi kebijakan. Secara umum semakin luas perubahan (sisal) yang diinginkan akan membutuhkan waktu yang semakin lama dan tingkat kesulitan yang lebih kompleks.
4. *Site of decision making* atau posisi pembuatan keputusan. Posisi pembuatan keputusan berkait dengan siapa yang memegang/memiliki kewenangan dalam menerapkan kebijakan publik. Pihak yang terlibat (*stakeholders*) dilihat dalam kerangka sejauhmana *stakeholders* tersebut diberi wewenang untuk mengubah kebijakan baik secara substantif maupun teknis.
5. *Program implementers* atau pelaksana program. Pelaksana program dimaksud berkaitan dengan berapa banyak instansi pelaksana kebijakan tersebut. Besarnya jumlah instansi yang terlibat dalam implementasi kebijakan publik memiliki keuntungan tersendiri terutama bahwa wilayah yang luas akan bisa tertangani dengan baik; namun tidak selamanya besarnya jumlah instansi terkait menguntungkan. Efisiensi keterlibatan

instansi harus ditelaah secara seksama dalam proses implementasi kebijakan publik.

6. *Resources committed* atau sumber daya. Sumber daya meliputi sumberdaya manusia maupun sumber daya non-manusia. Kondisi sumberdaya yang dimiliki setiap instansi berbeda-beda, dan akan menyebabkan perbedaan pula pada tingkat keberhasilan implementasi kebijakan.

### Bagan 2.2: Implementation as a Political and Administrative Process



[Sumber: Grindle, Merilee S. (1980) *Politics and Policy Implementations in the Third World*, Princenton University Press, New Jersey, hal 11]

Disamping unsur *content*, terdapat juga unsur *context* atau unsur yang ada di luar institusi bersangkutan dan karenanya tidak bisa dikendalikan secara sempurna oleh institusi bersangkutan. Menurut Grindle, unsur *context* meliputi (a) *power, interest and strategies of aktors involved*, (b) *institution and regime characteristic*, dan (c) *compliance and responsiveness*.<sup>21</sup>

Bidang/unsur yang harus diperhatikan untuk dikaji dalam implementasi kebijakan publik menurut George C. Edward III diklasifikasikan menjadi empat. Edward III menyebutkan “*four critical faktors*”, yaitu terdiri dari *communication*,

<sup>21</sup> Ibid, hal, 12-14.

*resources, disposition, serta bureaucratic struktur.*<sup>22</sup> Keempat bidang tersebut saling berkaitan satu samalain. Keempat hal tersebut tidak bisa dipisah-pisahkan jika membahas implementasi kebijakan publik.

### 2.2.3 Komunikasi (*Communication*)

Communication, dalam konsep Edward III, adalah penyampaian pesan /informasi mengenai kebijakan dari pembuat kebijakan kepada pelaksana kebijakan. Di sini terjadi transfer pengetahuan mengenai kebijakan meliputi hakikat kebijakan, cara pelaksanaan, batasan, batasan norma, evaluasi terhadap kebijakan, dan lain sebagainya. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam proses komunikasi adalah *transmission* ‘cara penyampaian’ informasi, *clarity* ‘kejelasan’ informasi, serta *consistency* ‘konsistensi’ dalam penyampaian informasi.<sup>23</sup>

Dalam perspektif ilmu komunikasi, proses komunikasi terdiri dari tiga bagian pokok. Ketiga bagian tersebut adalah komunikator (pihak yang bertindak sebagai pemberi informasi dan penerima *feedback*); pesan (message) atau informasi yang disampaikan; dan komunikan (pihak yang menerima informasi dan pemberi *feedback* kepada komunikator).<sup>24</sup>

Dari sisi *transmission* ‘pengiriman’ (pesan) terdapat beberapa *noise* ‘gangguan’ yang menimbulkan distorsi ‘penyimpangan’ pesan. Akhirnya pesan yang dikirim oleh pembuat kebijakan dilaksanakan menyimpang dari yang diinginkan. Menurut Edward III distorsi ini disebabkan oleh praktek komunikasi *indirect* ‘tidak langsung’.

Struktur birokrasi yang bertingkat membuat pembuat kebijakan tidak bisa langsung menyampaikan pesannya (berupa kebijakan) kepada pelaksana lapangan. Komunikasi antara pembuat kebijakan dengan pelaksana lapangan dilakukan dengan melalui berlapis-lapis komunikan (sekaligus komunikator) yang harus melakukan proses *incoding* dan *coding*. Banyaknya lapisan yang harus dilalui oleh pesan komunikasi berbanding lurus dengan potensi distorsi pesan.

<sup>22</sup> George C. Edwards III, op cit., p. 10.

<sup>23</sup> Ibid, hal.17.

<sup>24</sup> Jalaludin Rahmat. *Psikologi Komunikasi*, Ed. Rev., Remaja Rosdakarya, Bandung, 1998. p.

Distorsi juga bisa terjadi karena adanya ‘kehendak bebas’ dari komunikannya yang sekaligus pelaksana kebijakan. Pelaku kebijakan akan mempersepsi secara selektif terhadap pesan-pesan yang diterima. Di sinilah ‘kehendak bebas’ dari pelaksana kebebasan berperan. Beberapa hal yang dianggap tidak sesuai dengan nilai-nilai hidup yang dianutnya, sadar atau tidak, akan ditolak atau diingkari. Atau bila tidak bisa menolak, dia akan melaksanakan kebijakan tersebut dengan enggan. Pelaksanaan kebijakan secara enggan atau setengah hati akan membuat kebijakan tidak tuntas.

Jika dikaitkan dengan *communication* yang dikemukakan oleh Edward III, setidaknya ada dua bentuk komunikasi berdasarkan interaksi yang terdapat dalam proses implementasi kebijakan publik. Perbedaan kedua tipe komunikasi ini terletak pada siapa komunikannya.

Komunikasi di sini bisa dikembangkan lebih jauh bukan saja penyampaian program kerja kepada struktur organisasi pelaksana. Tidak kalah pentingnya adalah mengkomunikasikan kebijakan tersebut kepada calon peserta pelatihan MGMP dan warga sekolah pada umumnya. Hal ini lazim disebut sebagai sosialisasi kebijakan.

Dengan demikian para calon peserta pelatihan di MGMP akan memahami pentingnya kebijakan program BERMUTU bagi pengembangan kompetensi mereka. Di sisi lain warga sekolah yang lain akan memberikan dukungan demi kelancaran implementasi kebijakan tersebut.

Bagi Edwards III, *clarity* ‘kejelasan’ pesan juga memegang peranan penting dalam implementasi kebijakan. Kejelasan bukan berarti informasi yang berlebihan. Kejelasan adalah tidak adanya pemaknaan yang keliru. Sementara informasi yang berlebihan Edwards menyebutkan *overly specific instructions*, menghilangkan fleksibilitas (kreativitas) yang akhirnya membuat pelaksanaan kebijakan berjalan kaku.

Edwards III mengemukakan beberapa unsur yang menimbulkan ketidakjelasan informasi kebijakan. Unsur-unsur tersebut antara lain *complexity of policymaking* ‘kompleksitas pembuatan kebijakan publik’; *public opposition* ‘penolakan masyarakat’; *competing goals and the need for consensus* ‘tidak tercapainya kesepakatan mengenai tujuan kebijakan’; *unfamiliarity of new*

*program* ‘sifat kebaruan program kebijakan; *avoiding accountability* ‘kebijakan yang tidak akuntabel; dan lain sebagainya.<sup>25</sup>

Ketidak jelasan informasi dapat membawa akibat bagi hasil pelaksanaan kebijakan. Selain tidak tercapainya perubahan yang diinginkan, ketidak jelasan informasi juga dapat mengakibatkan terjadinya perubahan yang tidak direncanakan dan tidak terantisipasi (*unanticipated change*). Bila hal itu terjadi, kebijakan publik dapat berakibat adanya perubahan yang tidak terkendali (dan tidak diinginkan) sbagai akibat dari ketidakjelasan informasi.

#### **2.2.4 Sumber Daya (*Resources*)**

Sumber daya (*resources*) dalam hal ini diartikan sebagai sumberdaya pelaksana kebijakan. Edwards III menyatakan sebuah kebijakan publik untuk dapat diterapkan harus memperhatikan kesiapan sumberdaya pelaksana kebijakan tersebut. Kesiapan sumberdaya meliputi kualitas dan kuantitas staf pelaksana; ketersediaan informasi bagi staf tersebut; keluasan kewenangan yang diberikan kepada staf pelaksana; serta ketersediaan fasilitas pendukung bagi staf dalam rangka melaksanakan kebijakan.<sup>26</sup> Diyakini bahwa motivasi adalah kondisi dasar yang harus diperhatikan agar aparat pemerintah bersedia menjalankan kebijakan publik dengan baik.

W. H. Haynes dan J. L. Massie, dalam Manulang (2001), mendefinisikan motif sebagai “*something within the individual which incites him to action*”. Atau diterjemahkan sebagai sesuatu dalam diri manusia yang mendorong terciptanya tindakan<sup>27</sup>

Sementara motivasi berbeda dengan motif. Carl Heyell, dikutip Manulang mengatakan bahwa motivasi “*refers to degree of readiness of an organism to pursue some designated goal and implies the determination of the nature and locus of the forces inducing the degree of readiness*”<sup>28</sup>

---

<sup>25</sup> George C. Edwards III. op cit., p. 26.

<sup>26</sup> Ibid, hal. 53.

<sup>27</sup> M. Manullang, dan Marihot AMH Manullang. *Manajemen Personalia*, Edisi Revisi, Gajahmada Press, Yogyakarta, 2001, hal. 165.

<sup>28</sup> Ibid. hal. 165.

Sedangkan Maslow menyatakan bahwa motivasi seseorang untuk bertindak dipengaruhi (berbanding lurus) dengan derajat pemenuhan kebutuhan hidup. Semakin tinggi hierarki kebutuhan hidup telah dicapai, maka motivasi dalam melaksanakan pekerjaan akan semakin solid (tidak terpecah). Hierarki kebutuhan manusia menurut Maslow adalah (diawali dari terendah) *physiological needs*, *safety needs*, *social needs*, *asteem needs*, dan *self actualization needs*. Dengan demikian tingkat kesulitan tugas harus disesuaikan dengan derajat keberadaan pegawai pada hierarki Maslow tersebut.<sup>29</sup>

Sementara Mc Clelland memformulasikan *The Need to Achieve* atau disebut dengan teori *Achievement Mitivation*. Menurut Mc Clelland cirri-ciri orang yang memiliki keinginan kuat untuk mencapai sesuatu adalah:

- a. tingkat kesulitan tujuan sedang-sedang saja namun cukup merupakan tantangan untuk dikerjakan dengan baik;
- b. tujuan tersebut diciptakan/ditentukan dengan pertimbangan bahwa hasil dapat dicapai jika pekerjaan tersebut dikerjakan sendiri;
- c. pegawai menyukai pekerjaan tersebut dan merasa berkepentingan dalam keberhasilannya; dan
- d. pegawai lebih senang mengerjakan sesuatu yang dapat member gambaran pekerjaannya.

Untuk kebijakan publik yang bersifat pelayanan kemanusiaan, dibutuhkan pelaksana yang sudah mencapai tingkat motivasi diatas *physiological needs* dan *safety needs*. Pelayanan publik, khususnya pengembangan kompetensi guru

### **2.2.5 Disposisi (*Disposition*)**

Disposisi ini diartikan sebagai kecenderungan, keinginan atau kesepakatan para pelaksana untuk melaksanakan kebijakan. Dalam implementasi kebijakan kalau ingin berhasil secara efektif dan efisien, parapelaksana tidak hanya mengetahui apa yang harus dilakukan dan mempunyai kemampuan untuk melakukan kebijakan itu, tetapi mereka juga harus mempunyai kemampuan untuk melaksanakan kebijakan tersebut.

Untuk memahami pengertian tentang *disposition* yang dimaksudkan oleh Edwards III, dapat diperhatikan pernyataanya sebagai berikut

---

<sup>29</sup> Ibid. hal. 169-194.

*“If implementers are well-disposed toward a particular policy, they are more likely to carry it out as the original decisionmakers intended. But when implementors’ attitudes or perspectives differ from the decision makers’, the process of implementing a policy becomes infinitely more complicated.”*<sup>30</sup>

Teori yang dibangunnya menyatakan bahwa tipikal kepribadian atau pandangan yang relatif sama antara pembuat kebijakan dengan pelaksana kebijakan memiliki korelasi positif dengan keberhasilan implementasi kebijakan. Hal ini terjadi karena kesesuaian pandangan mengenai kebijakan yang akan diterapkan membuat pelaksana kebijakan menjalankan kebijakan tersebut dengan sungguh-sungguh dan penuh penghayatan, seolah-olah dirinya sendiri yang memiliki kebijakan tersebut.

Lebih jauh, Edwards III menyebut dua hal penting berkenaan dengan *disposition*. Hal pertama adalah *staffing the bureaucracy*, dan yang ke dua mengenai insentif bagi pelaksana kebijakan.<sup>31</sup> *Staffing the bureaucracy* menekankan pada pentingnya pembuat kebijakan untuk menyusun atau menempatkan staf-staf yang memiliki perspektif yang sama dalam struktur organisasi pelaksana untuk menjamin keterlaksanaan kebijakan.

Sementara insentif menekankan pada tingkat kecukupan/kepentasan penghargaan yang akan diterima pelaksana kebijakan bila bersedia dan berhasil menerapkan kebijakan. Insentif juga bisa dimaknai lebih luas sebagai penggunaan insentif sebagai sarana pengendalian dalam pelaksanaan kebijakan agar pelaksana bersedia menerapkan kebijakan sesuai yang di kehendaki pembuat kebijakan.

### **2.2.6 Struktur Birokrasi (*Bureaucratic Struktur*)**

Unsur keempat yang menurut Edwards III mempengaruhi implementasi kebijakan publik adalah *bureaucratic struktur* atau struktur birokratis. Birokrasi yang dimaksud disini adalah seluruh jajaran pemerintah, meliputi semua pejabat negara dan pegawai yang ada.<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> George C. Edward III. op cit., p. 89.

<sup>31</sup> Ibid, pp. 98-114.

<sup>32</sup> Ibid, p. 125.

Diantara semua aparat pemerintah (birokrasi) harus dilakukan pembagian tugas agar semua tujuan negara terlaksana. Pembagian tugas ini dikenal dengan istilah fungsionalisasi, yaitu pemisahan tanggung jawab untuk jenis-jenis pekerjaan pelayanan publik. Tanggung jawab dibagi kepada badan-badan atau instansi-instansi tertentu; dimana masing-masing badan atau instansi bertanggung jawab secara khusus untuk pelayanan tertentu.<sup>33</sup>

Dengan demikian bisa dikatakan bahwa masing-masing badan atau instansi pemerintahan memiliki klien yang khusus atau kelompok pelanggan. Kelompok pelanggan tidak diartikan masing-masing badan atau instansi pemerintah melayani masyarakat yang berbeda, namun pembagian kelompok pelanggan berdasarkan kebutuhan mereka. Seseorang bisa sekaligus menjadi bagian kelompok pelanggan dari beberapa badan atau instansi pemerintahan.

Kondisi demikian menuntut adanya koordinasi dan kerjasama secara sinergis antar badan atau instansi pemerintah agar masing-masing anggota masyarakat terpenuhi kebutuhannya. Koordinasi dan kerjasama yang baik akan menghindarkan terjadinya tumpang tindih kewenangan (pelayanan) antar badan atau instansi pemerintah.

Salah satu hal penting dalam implementasi atau pelaksanaan kebijakan publik oleh organisasi adalah adanya sejenis *standard operating procedures* (SOP). SOP merupakan pembakuan terhadap langkah-langkah dan prosedur yang harus dikerjakan untuk menjamin kelancaran pelaksanaan kebijakan.<sup>34</sup>

Selain SOP, Edward III juga mengemukakan pentingnya memperhatikan *fragmentation* dalam struktur birokrasi. Menurut Edwards *fragmentation* adalah pembagian pusat koordinasi dan pertanggungjawaban. Atau bisa dikatakan bahwa *fragmentation* adalah terpecah-pecahnya pelaksanaan kebijakan karena banyaknya organisasi atau badan yang terlibat di dalamnya.<sup>35</sup>

*Fragmentation* membawa konsekuensi yang besar bagi keberhasilan pelaksanaan kebijakan. Semakin banyak pihak yang terlibat, pelaksanaan kegiatan

---

<sup>33</sup> Peter M. Blau., dan Marshall W. Meyer. *Birokrasi dalam Masyarakat Modern*, Edisi kedua, UI Press, 1987, hal. 27-28.

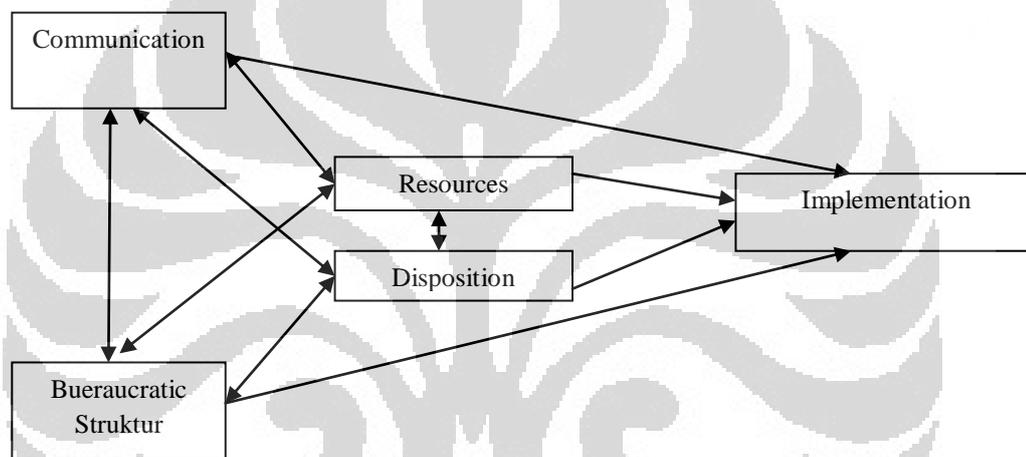
<sup>34</sup> George C. Edward. Op cit. pp. 125-134.

<sup>35</sup> Ibid, pp. 134- 141.

akan cenderung kurang fokus. Tetapi jika suatu kegiatan memiliki skala yang besar sementara koordinasi dan pertanggungjawaban tidak dibagi-bagi, akan terjadi penumpukan koordinasi serta pertanggungjawaban yang pada akhirnya mengganggu kelancaran terlaksananya kegiatan.

Edwards III menggambarkan hubungan antara variabel-variabel komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi sebagai mana terlihat pada bagan 2.3 sebagai berikut:<sup>36</sup>

**Bagan 2.3: Hubungan Antar Variabel Implementasi Kebijakan**



[Sumber: Edwards III, 1980 p. 148]

Keempat bidang yang digagas Edwards III dapat dipakai sebagai pijakan dalam mengawali analisis terhadap keberhasilan implementasi kebijakan publik. Namun menilai implementasi kebijakan publik harus memerhatikan pula unsure-unsur eksternal (*externalities*) yang melingkupi wilayah kebijakan.

Dengan sederhana bisa dikatakan bahwa Edward III membuat perbandingan dalam rangka menganalisa implementasi kebijakan publik dari sisi/kondisi internal instansi bersangkutan. Sementara hal-hal lain di luar instansi bersangkutan kurang diperhatikan oleh Edward III. Dalam konteks pengembangan kompetensi guru dalam kegiatan MGMP hal yang dapat disebut sebagai kondisi

<sup>36</sup> Ibid, p. 148

eksternal meliputi tipikal/karakter guru, dukungan dari pihak sekolah, faktor jarak dari sekolah ke kelompok kerja MGMP.

Sangat besar kemungkinan bahwa unsur eksternal berperan sebagai unsur penentu dalam keberhasilan maupun tidak berhasil implementasi kebijakan publik. Banyak contoh bisa dicermati, misalnya kebijakan sistem penyaluran dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) melalui anggaran dana perimbangan daerah, dimaksudkan agar semakin dekat rentang kendalinya agar penyalurannya lebih lancar. Namun justru terhambat oleh unsur lain yaitu pencairan dana BOS harus menunggu masa daur sidang DPRD karena anggaran keuangan daerah harus disahkan dalam sidang.

Mencermati konsep yang diajukan oleh Edwards III, pemahaman terhadap empat aspek yang dikemukakan dalam ulasannya mengenai implementasi kebijakan publik tidaklah cukup untuk menerapkan kebijakan. Perlu juga untuk memahami teori mengenai kemungkinan adanya kegagalan implementasi kebijakan.

Untuk melengkapi konsep implementasi yang dikemukakan oleh Edwards III dan yang dikembangkan Grindle, berikut ini bagan implementasi kebijakan publik yang digagas oleh Daniel A. Mazmanian dan Paul A. Sabatier. Menurut Mazmanian dan Sabatier terdapat tiga faktor (sebagai variabel bebas) yang mempengaruhi tahap-tahap implementasi kebijakan publik (sebagai variabel terikat).

Tiga unsur yang dikemukakan oleh Mazmanian dan Sbatier adalah kemudahan suatu masalah untuk dikendalikan; positivasi proses implementasi kebijakan; dan variabel non hukum yang mempengaruhi proses implementasi kebijakan.<sup>37</sup>

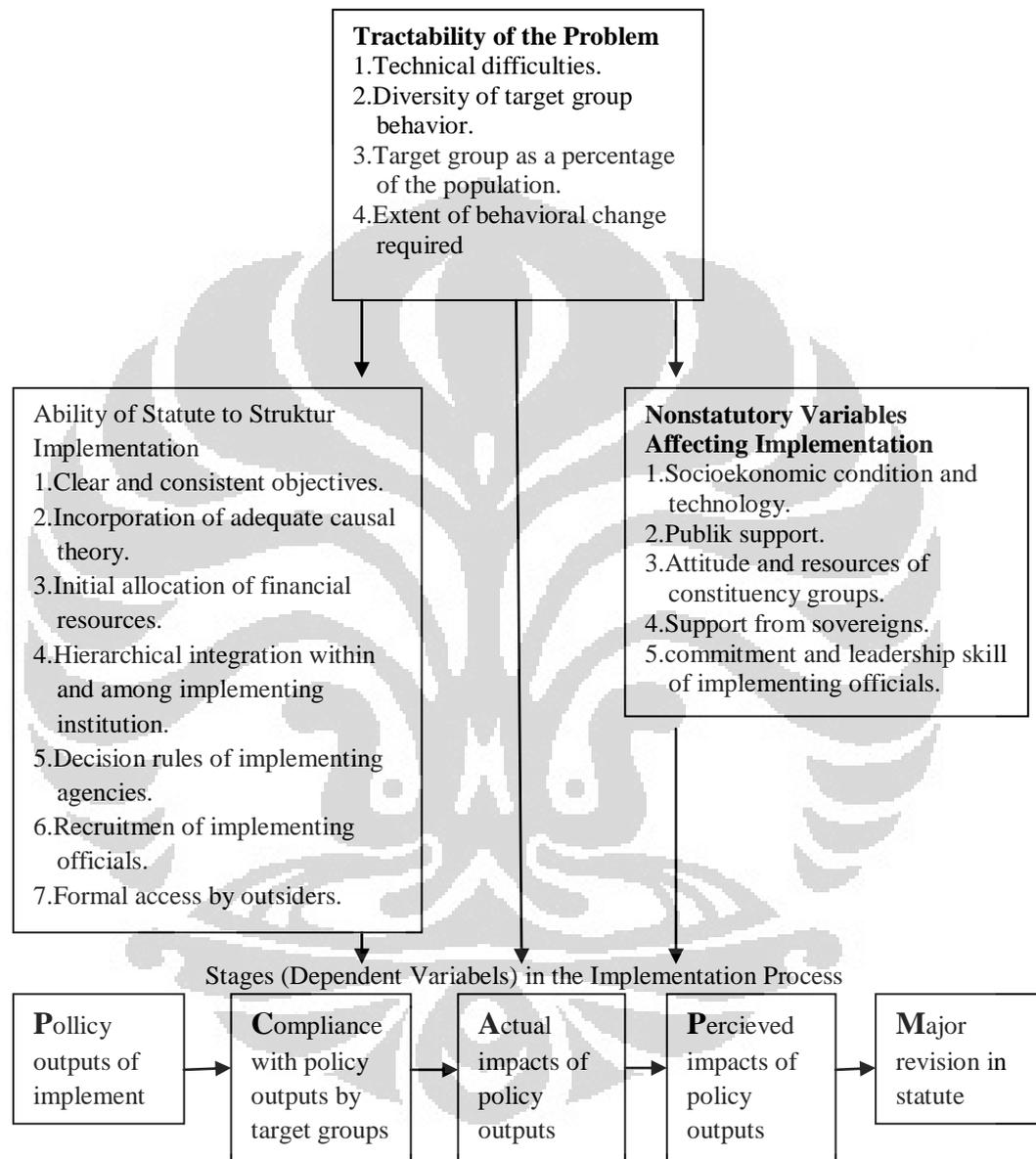
Mazmanian dan Sabaitier juga mengingatkan bahwa implementasi kebijakan adalah sebuah proses yang dinamis. Artinya, perubahan pada salah satu unsur akan mengakibatkan perubahan pada unsur yang lain. Tidak ada unsur yang benar-benar bebas dari pengaruh unsur lain; dan hal demikian mengakibatkan

---

<sup>37</sup> Daniel A. Mazmanian, dan Paul A. Sabatier. *Implementation and Publik Policy*. Scott, Foresman and Company, USA, 1983, pp. 20-39.

tidak ada unsur yang tetap di tengah perubahan unsure-unsur yang lain. Mazmanian dan Sabatier menyebutnya sebagai *rippled effect*.<sup>38</sup>

#### **Bagan 2.4: Unsur-unsur Terkait Dalam Implementasi Kebijakan Publik**



Sumber: Mazmanian dan Sabatier, 1983 p. 22

Dengan pendekatan yang cenderung melihat kebijakan dari ranah pembuatan kebijakan, Mazmanian dan Sabatier menyarankan dipenuhinya enam

<sup>38</sup> Ibid, p. 39

kondisi agar tujuan (pelaksanaan) kebijakan publik tercapai. Keenam kondisi tersebut terdiri dari:<sup>39</sup>

1. *The enabling legislation or other legal directive mandates policy objectives which are clear and consistent or at least provides substantif criteria for resolving goal conflicts* [terj. Adanya legislasi atau peraturan lain yang melahirkan kebijakan yang jelas dan konsisten atau setidaknya menyediakan kreteria untuk memecahkan konflik tujuan].
2. *The enabling legislation incorporates a sound theory identifying the principle faktors and causal linkage affecting policy objectives and gives implementing officials sufficient jurisdiction overtarget groups and other points of leverage to attain, at least potentially, the desired goals* [terj: Adanya legislasi yang menggabungkan teori yang mengidentifikasi faktor-faktor prinsip dan hubungan kausal yang mempengaruhi tujuan kebijakan dan memberikan yuridiksi atas kelompok target dan kelompok lain yang telah atau setidaknya memiliki potensi, mencapai tujuan].
3. *The enabling legislation strukturs the implementation process so as to maximize the probability that implementing officials and target groups will perform as desired. This involves assignment to sympathetic agencies with adequate hierarchical integration, supportive decision rules, sufficien financial resources, and adequate access to supporters* [terj: Adanya legislasi yang membangun suatu proses implementasi yang dapat memperbesar kemungkinan bahwa petugas yang melaksanakan dan kelompok target akan berperilaku sesuai yang diharapkan. Termasuk di dalamnya adalah penugasan kepada lembaga secara simpatik dengan integrasi hierarki yang baik, pengambilan keputusan yang mendukung, sumber dana yang memadai, dan akses yang baik kepada pendukung kebijakan].
4. *The leaders of the implementing agency possess substantial managerial and political skill and are commited to statutory goals* [terj: Pimpinan pelaksana memiliki kemampuan manajerial dan politik serta memiliki komitmen untuk mencapai tujuan].

---

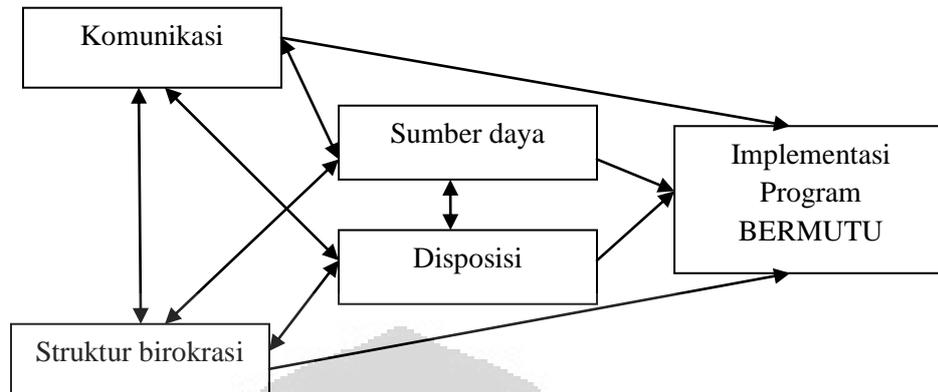
<sup>39</sup> Ibid, pp. 41-42.

5. *The program is actively supported by organized constituency groups and by few key legislators (or a chief executive) throughout the implementation process, with the courts being neutral or supportive.* [terj: Program didukung secara aktif oleh kelompok konstituen yang terorganisir dan tokoh kunci legislative (atau oleh pimpinan eksekutif) melalui proses implementasi, dengan kondisi peradilan yang netral atau mendukung].
6. *The relatif priority of statutory objectives is not undermined overtime by the emergence of conflicting publik policies or by changes in relevant socioeconomic conditions which weaken the statute's causal theory or political support.* [terj: Prioritas yang berubah-ubah dari tujuan kebijakan tidak terpengaruh oleh konflik antar kebijakan publik atau oleh perubahan kondisi social ekonomi dalam sektor terkait yang melemahkan teori sebab akibat kebijakan atau dukungan politik].

Berdasarkan paparan dari teori-teori diatas, peneliti akan meneliti mengenai implementasi kebijakan program BERMUTU di Kabupaten Brebes untuk menemukan faktor-faktor yang berpengaruh dalam implementasi kebijakan tersebut. Untuk mengawali penelitian mengenai implementasi kebijakan program BERMUTU tersebut akan dipergunakan faktor-faktor utama yang mempengaruhi implementasi kebijakan publik yang digagas oleh George C. Edwards III.

#### **2.2.7 Model Analisis**

Dengan berpedoman pada konsep yang digagas oleh George C. Edwards III, bahwa faktor-faktor krusial dalam implementasi kebijakan publik yaitu komunikasi, sumberdaya, disposisi, dan struktur birokrasi, maka model analisis dalam penelitian ini sebagai berikut:

**Bagan 2.5: Model Analisis**

[Sumber: Edwards III, 1980 p. 148]

### 2.2.8 Operasionalisasi Konsep

Variabel utama dalam penelitian ini adalah implementasi kebijakan program *Better Education through Reformed Management and Universal Teacher Upgrading* (BERMUTU) gugus Bahasa Inggris di Kabupaten Brebes. Secara teoritis, implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat faktor yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Oleh karena itu, penelitian ini diarahkan untuk mengungkap keempat faktor tersebut. Asumsinya adalah bila keempat faktor tersebut dengan kondisi yang baik, maka secara otomatis akan berpengaruh positif terhadap implementasi kebijakan program BERMUTU. Keempat faktor tersebut dioperasionalkan dalam tabel 2.2 berikut.

**Tabel 2.2: Operasionalisasi Konsep**

Variabel	Demensi	Indikator
Komunikasi	Penyampaian Kejelasan	1. Adanya sosialisasi 2. Kejelasan sasaran 3. Kejelasan tujuan
	Konsistensi	4. Konsistensi program
Sumber daya	Staf	5. Ketrampilan pelaksana kebijakan 6. Adanya Guru Pemandu
	Informasi	7. Pemahaman terhadap tugas 8. Ketersediaan informasi
	Kewenangan	9. Pemberian kewenangan bagi staf
	Fasilitas	10. Keuangan 11. Sarana dan prasarana
Disposisi	Efek disposisi	12. Respon pelaksana 13. Saran pelaksana 14. Komitmen pelaksana
	Penempatan staf	15. Penempatan Staf pelaksana 16. Adanya insentif material
	Insentif	17. Adanya insentif non-material
Struktur birokrasi	Prosedur operasional Pembagian tanggungjawab	18. Adanya prosedur operasional yang standar
		19. Adanya pembagian wewenang dan tanggungjawab.

[Sumber: Edwards III. 1980]

## BAB 3

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan post-positivisme, karena penelitian ini menggunakan dasar teori yang sudah ada dan bertujuan untuk menjelaskan yang pada akhirnya memungkinkan untuk memprediksi dan mengendalikan fenomena. Post-positivisme memandang pengetahuan terdiri atas berbagai hipotesis yang tak dapat digugurkan dan dapat dipandang sebagai fakta atau hukum yang mungkin. Dalam hal ini peneliti menggunakan konsep yang digagas oleh Edwards III.

Menurut Cook and Campbell, 1979<sup>40</sup> post-positivisme secara ontologism disebut realism kritis tunduk pada pengujian kritis seluas-luasnya guna memudahkan dalam memahami realitas sedekat-dekatnya. Dalam pendekatan post-positivisme penekanan khusus diberikan kepada “pengawal” eksternal obyektivitas seperti tradisi-tradisi kritis dan komunitas kritis, sehingga hasil penelitian yang dapat diulang kemungkinan besar benar. Metodologinya bertujuan untuk memecahkan persoalan dengan melakukan penelitian dalam setting yang lebih alami, mengumpulkan informasi yang lebih situasional, dan mengenalkan kembali penemuan sebagai suatu elemen dalam penelitian, dan terutama dalam ilmu-ilmu sosial, memunculkan sudut pandang emik untuk membantu menemukan makna dan tujuan yang dilekatkan manusia kepada tindakan-tindakan mereka. Semua tujuan itu dicapai sebagian besar melalui pemanfaatan teknik-teknik kualitatif.<sup>41</sup> Dalam penelitian naturalistic keempatnya diganti oleh Guba dengan kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas.<sup>42</sup>

#### 3.2 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan penelitian basic research. Ditinjau dari tujuannya merupakan penelitian deskriptif. Menurut Ndraha (dalam Widodo dan

---

<sup>40</sup> Norman K Denzin dan Yvonna S. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research*, tr. by Dariyanto dkk, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2009, hal. 136.

<sup>41</sup> Ibid. hal. 136.

<sup>42</sup> Egon G. Guba, *The Paradigm Dialog*, Sage, London, 1990, p. 54.

Muchtar, 2000), metode penelitian deskriptif adalah suatu metode yang digunakan untuk menemukan pengetahuan yang seluas-luasnya terhadap objek penelitian pada suatu saat tertentu.<sup>43</sup> Dalam rangka menemukan pengetahuan itu, menurut Bayle, penelitian deskriptif selain mendeskripsikan berbagai kasus yang sifatnya umum tentang berbagai fenomena sosial yang ditemukan, juga harus mendeskripsikan hal-hal yang bersifat spesifik yang disoroti dari sudut “kemengapaan” dan “kebagaimanaannya” tentang sesuatu yang terjadi.

Oleh karena itu, bagi Faisal (2003) penelitian deskriptif dimaksudkan untuk mengeksplorasi dan klarifikasi mengenai suatu fenomena atau kenyataan sosial, dengan jalan mendeskripsikan sejumlah variabel yang berkenaan dengan masalah dan unit yang diteliti.<sup>44</sup> Rakhmat (1999) memadam hal itu sebagai melukiskan variabel demi variabel.<sup>45</sup> Berdasarkan waktu pelaksanaannya, dilaksanakan dalam satu kurun waktu. Adapun metode yang digunakan, metode kuantitatif dengan data kualitatif.

### 3.3 Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data dari lapangan, peneliti menggunakan teknik wawancara mendalam untuk mendapatkan data primer dan studi dokumentasi untuk memperoleh data sekunder. Wawancara mendalam digunakan karena teknik ini mempunyai sejumlah kelebihan, antara lain: dapat digunakan peneliti untuk lebih cepat memperoleh informasi yang dibutuhkan, lebih meyakinkan peneliti bahwa responden menafsirkan pertanyaan dengan benar, memberi kemungkinan besar atas keluwesan dalam proses pengajuan pertanyaan, banyak pengendalian yang dapat dilatih dalam konteks pertanyaan yang diajukan dan jawaban yang diberikan, informasi dapat lebih siap diperiksa kesahihannya atas dasar isyarat nonverbal.<sup>46</sup>

---

<sup>43</sup> Erna Widodo dan Mukhtar, *Konstruksi ke Arah Penelitian Deskriptif*, Avirous, Yogyakarta, 2000, hal. 15.

<sup>44</sup> Sanafiah Faisal, *Format-format Penelitian Sosial*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2003, hal. 20.

<sup>45</sup> Jalaludin Rakhmat, *Metode Penelitian Komunikasi*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 1999, hal 25.

<sup>46</sup> James A. Black, and Dean J. Champion. *Metode Penelitian Sosial*, tr. by E. Kuswara, Dira Salam, dan Alvin Ruzhendi, PT Etresco, Bandung 1992, hal. 51.

Wawancara dilakukan secara: open-ended (peneliti bertanya kepada responden kunci tentang fakta-fakta suatu peristiwa dan opini mereka mengenai peristiwa yang ada, terfokus, dan terstruktur).<sup>47</sup> Teknik dokumentasi dilakukan dengan memanfaatkan dokumen-dokumen tertulis yang berkaitan dengan aspek-aspek yang diteliti, khususnya mengenai laporan-laporan tentang pelaksanaan kebijakan program BERMUTU di Kabupaten Brebes.

### 3.4 Instrumen Penelitian

Dalam pengambilan data di lapangan peneliti menggunakan pedoman wawancara. Pedoman wawancara dalam penelitian ini didesain untuk memfasilitasi wawancara yang terfokus dan terstruktur,<sup>48</sup> hal ini dimaksudkan untuk lebih fokus pada masalah yang sedang diteliti. Dengan menggunakan pedoman wawancara diharapkan dapat mencakup seluruh informasi yang dibutuhkan.

### 3.5 Informan atau Narasumber

Seorang peneliti harus dapat menemukan “orang dalam” (an insider) – salah satu anggota kelompok partisipan - yang ingin menjadi informan dan berperan sebagai pengarah dan penerjemah muatan budaya, dan pada saat lain jargon dan bahasa kelompok setempat.<sup>49</sup> Terdapat tujuh unsur pihak yang diharapkan dapat berperan sebagai informan atau narasumber dalam penelitian mengenai implementasi kebijakan program BERMUTU, yaitu:

1. Ketua tim pelaksana program tingkat kabupaten;
2. *National Core Team* (NCT);
3. *Provincial Core Team* (PCT);
4. *Distric Core Team* (DCT);
5. Guru Pemandu;
6. Pengurus MGMP; dan
7. Peserta kegiatan MGMP.

---

<sup>47</sup> Robert K. Yin. *Studi Kasus: Desain dan Metode*, tr. by M. Djaui Mudzakir, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1996, hal. 65.

<sup>48</sup> Norman K Denzin dan Yvonna S. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research*, tr. by Dariyanto dkk, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2009, hal. 504-505.

<sup>49</sup> Norman K. Denzin dan Yvonna S. Lincoln, op cit. hal. 509.

Pengambilan narasumber tersebut didasarkan atas para narasumber tersebut adalah *insider* yang menjalankan dan yang menerima layanan dalam implementasi program BERMUTU di Kabupaten Brebes. Ketua tim pelaksana program BERMUTU merupakan orang yang mengawal dan mengoordinasikan semua bagian pelaksana program sehingga sangat mengetahui masalah implementasi program tersebut. Anggota NCT orang yang mendapat kesempatan sosialisasi di pusat dan bertugas memberikan sosialisasi program di daerah. Anggota PCT merupakan anggota tim pelaksana program tingkat provinsi yang ditugasi untuk sosialisasi di daerah dan melaksanakan monitoring diharapkan menjadi narasumber yang mengetahui masalah implementasi program dengan baik. Anggota DCT sebagai orang yang bertanggungjawab atas terlaksananya program di tingkat kabupaten. Guru pemandu sebagai narasumber yang bertugas menyampaikan materi program kepada peserta kegiatan. Pengurus MGMP sebagai pelaksana kegiatan pada kelompok-kelompok kerja MGMP. Peserta MGMP sebagai sasaran dan penerima layanan program. Dengan kapasitas narasumber tersebut diharapkan dapat diperoleh data yang akurat.

Jumlah dan ragam informan atau narasumber bisa berkembang sesuai kondisi (kebutuhan) lapangan. Perubahan jumlah narasumber dilakukan melalui teknik snow ball sampling.

### **3.6 Lokasi Penelitian**

Penelitian ini akan mengambil lokasi di wilayah Kabupaten Brebes terhadap implementasi kebijakan program BERMUTU gugus MGMP Bahasa Inggris. Adapun pertimbangan pengambilan lokasi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Secara konseptual model penelitian ini adalah model untuk menjelaskan implementasi kebijakan program BERMUTU di Kabupaten Brebes.
2. Implementasi kebijakan program BERMUTU di Kabupaten Brebes telah berjalan selama dua tahun, namun berdasarkan laporan tahunan pengawas, kompetensi guru Bahasa Inggris SMP di Kabupaten Brebes masih rendah.

### 3.7 Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan mulai Juni 2011 sampai November 2011 dengan rincian kegiatan sebagai berikut:

**Tabel 3.1: Jadwal Penelitian**

NO	KEGIATAN	JUNI	JULI	AGUST	SEPT	OKT	NOV
1	Pengajuan judul						
2	Pembuatan proposal						
3	Pelaksanaan						
4	Penulisan tesis						

### 3.8 Jenis Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini berupa data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan melalui wawancara mendalam. Data skunder diperoleh dengan studi dokumen.

Sumber data primer, yaitu data yang terdapat di tempat penelitian yang diperoleh melalui wawancara langsung kepada responden yaitu tim pelaksana program tingkat kabupaten, *National Core Team*, *Provincial Core Team*, *Distric Core Team*, pengurus MGMP dan peserta MGMP. Sumber data skunder, yaitu data yang lain yang terdapat dalam buku-buku dan dokumen lain yang berhubungan dengan permasalahan yang sedang diteliti.

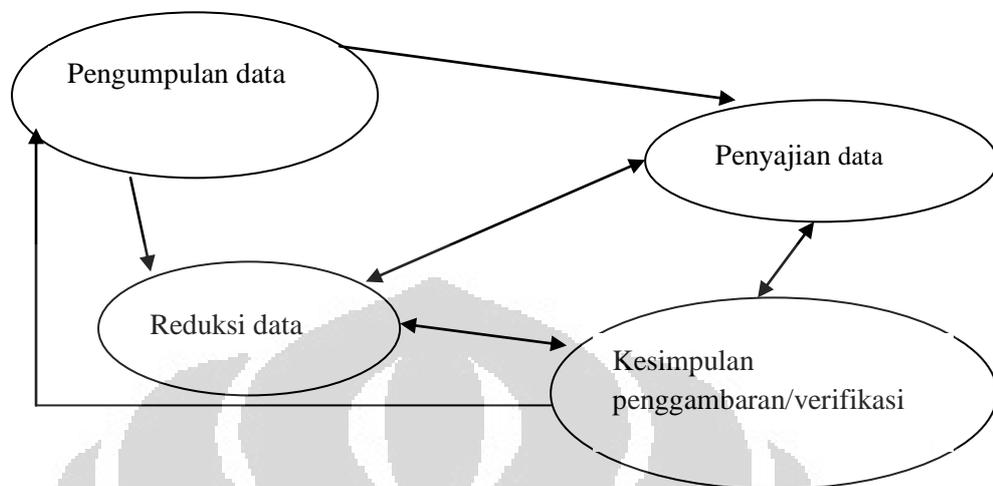
### 3.9 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini data dan informasi berupa hasil wawancara dan studi dokumentasi tentang implementasi kebijakan program BERMUTU dilakukan pengolahan data selanjutnya disajikan secara deskriptif, dan dilakukan analisis, dengan prosedur yang baku sebagaimana dijelaskan oleh Miles dan Huberman dalam Denzin dan Lincoln (2009), yaitu: (1) reduksi data; (2) display data; dan (3) mengambil kesimpulan dan verifikasi.<sup>50</sup> Untuk lebih jelasnya lihat gambar 3.1 sebagai berikut:

---

<sup>50</sup> Ibid, hal. 592.

**Bagan 3.1 Komponen Analisis Data: Model Interaktif**



Sumber: Denzin dan Lincoln (2009: 592).

1. Reduksi data: dilakukan untuk menelaah secara keseluruhan data yang dihimpun dari lapangan, agar ditemukan hal-hal yang pokok dari obyek yang diteliti sesuai dengan fokus penelitian.
2. Display data: hal-hal pokok yang didapat dari tahap reduksi data selanjutnya dirangkum secara sistematis sehingga mudah diketahui maknanya.
3. Verifikasi: yaitu melakukan kesimpulan terhadap kesimpulan yang telah diambil dengan data pembandingan yang bersumber dari hasil pengumpulan data dan penunjang lain. Proses verifikasi dengan metode konfirmasi atau triangulasi yaitu mencari kasus-kasus negatif, menindak lanjuti temuan-temuan dan cek silang dengan hasilnya dengan responden.<sup>51</sup> Triangulasi adalah proses *check* dan *recheck* antara satu sumber data dengan sumber data lainnya.<sup>52</sup>

<sup>51</sup> Ibid, hal. 592.

<sup>52</sup> Prasetya Irawan. *Penelitian Kualitatif dan kuantitatif untuk ilmu-ilmu sosial*, DIA FISIP UI, Jakarta, 2009. Hal. 76

## BAB 4

### **PROGRAM *BETTER EDUCATION THROUGH REFORMED MANAGEMENT AND UNIVERSAL TEACHER UPGRADING (BERMUTU)***

#### **4.1 Latar Belakang**

Undang-undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen mengamanatkan guru untuk: (i) memiliki kualifikasi akademik minimum S1/D4, (ii) memiliki kompetensi sebagai agen pembelajaran yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional, dan (iii) memiliki sertifikat pendidik. Agar guru dapat memiliki kompetensi sebagai agen pembelajaran sebagaimana yang diamanatkan pada UU tersebut di atas, maka guru harus meningkatkan kompetensinya melalui berbagai upaya, antara lain melalui pelatihan, penulisan karya tulis ilmiah, dan berbagai pertemuan di kelompok kerja atau forum. Kelompok kerja dan forum tersebut mencakup: Kelompok Kerja Guru (KKG), Kelompok Kerja Kepala Sekolah (KKKS), Kelompok Kerja Pengawas Sekolah (KKPS), Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS), Musyawarah Kerja Pengawas Sekolah (MKPS), Forum Kelompok Kerja Guru (FKKG), Forum Kelompok Kerja Kepala Sekolah (FKKKS), Forum Kelompok Kerja Pengawas Sekolah (FKKPS).

Keberadaan kelompok kerja atau forum sebagaimana tersebut di atas selama ini kurang memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kompetensi guru. Berbagai kendala yang dihadapi oleh guru, kepala sekolah, dan pengawas saat ini dalam usaha menciptakan kelompok kegiatan yang aktif dan efektif adalah sebagai berikut:

1. Manajemen kelompok kerja (pokja) masih perlu ditingkatkan kualitasnya dalam upaya optimalisasi intensifikasi pembinaan kegiatan kelompok kerja;
2. Program-program kegiatan kelompok kerja masih kurang sesuai dengan kebutuhan pengembangan profesionalitas guru, kepala sekolah, dan pengawas;

3. Dana pendukung operasional belum memadai dan kurang dimanfaatkan secara tepat;
4. Bervariasinya perhatian dan kontribusi pemerintah daerah melalui dinas pendidikan terhadap program dan kegiatan kelompok kerja.

Oleh karena itu diperlukan upaya revitalisasi kelompok kerja tersebut agar aktivitas/kegiatan yang dilakukan oleh kelompok kerja atau forum tersebut dapat memberikan manfaat dalam upaya peningkatan kompetensi guru. Dari hal tersebut diharapkan dapat memberikan kontribusi untuk menumbuhkembangkan budaya pembelajaran yang berpusat pada sistem instruksional yang prima, sehingga berdampak pada peningkatan kualitas pembelajaran yang berujung pada peningkatan kualitas pendidikan nasional.

Dalam rangka mengimplementasikan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Menteri Pendidikan Nasional melalui Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan (Ditjen PMPTK) akan melaksanakan Program Better Education through Reformed Management and Universal Teacher Upgrading (BERMUTU) yang dimulai pada tahun 2008 sampai tahun 2013 yang dilaksanakan di 75 Kabupaten/Kota di 16 provinsi. Program BERMUTU bertujuan untuk meningkatkan mutu pembelajaran sebagai dampak peningkatan kompetensi, kualifikasi, dan kinerja guru. Salah satu komponen strategis Program BERMUTU untuk mencapai tujuan tersebut adalah penguatan peningkatan mutu dan profesional guru secara berkelanjutan yang terwadahi dalam komponen kedua dari program BERMUTU. Program pada komponen 2 ini terkait dengan usaha memantapkan struktur pengembangan mutu guru pada tingkat lokal. Salah satu kegiatannya adalah pemberdayaan berbagai forum dan kelompok kerja guru, kepala sekolah, dan pengawas sekolah. Dalam upaya pemberdayaan kelompok kerja atau forum tersebut, program BERMUTU mengembangkan Model Belajar BERMUTU serta Paket Pembelajaran BERMUTU yang akan menjadi salah satu aktivitas utama dari kelompok kerja dan forum tersebut.

Dengan dilaksanakannya Program BERMUTU, kegiatan kerja kelompok dan forum dapat berkontribusi terhadap peningkatan kompetensi peserta

kelompok kerja dalam upaya meningkatkan kualitas pembelajaran di kelas. Diharapkan dengan terstrukturanya kegiatan di kelompok kerja dan forum dapat meningkatkan kompetensi guru secara berkelanjutan. Di samping itu kegiatan-kegiatan kelompok dan forum juga membantu guru dalam perolehan angka kredit untuk kenaikan pangkat, peningkatan kualifikasi guru, dan persiapan guru dalam menghadapi proses sertifikasi.

Keberhasilan penerapan Model Belajar BERMUTU bukan hanya dapat diukur dengan ketersediaan paket pembelajaran yang sudah dirancang dan dikembangkan secara sistematis dan handal bagi guru, kepala sekolah, dan pengawas serta keterlibatan berbagai pihak, yaitu LPTK, P4TK, LPMP dan guru. Selain itu, dapat diukur juga melalui pelaksanaan Model Belajar BERMUTU di KKG, MGMP, KKKS, KKPS, MKKS dan MKPS, untuk memperoleh Recognition of Prior Learning (RPL) atau Pengakuan Hasil Belajar Sebelumnya (PHBS), yaitu pengakuan kredit oleh LPTK/ perguruan tinggi setempat, serta mekanisme evaluasi dan monitoringnya.

#### **4.2 Tujuan**

Model Belajar BERMUTU dikembangkan dan diimplementasikan dengan tujuan untuk memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk terlibat dalam proses pengembangan profesional secara berkelanjutan melalui kegiatan KKG dan MGMP dengan menggunakan Paket Pembelajaran yang berkualitas. Secara khusus, Model Belajar BERMUTU ditujukan untuk dapat meningkatkan keterampilan guru dalam:

1. Melakukan penelitian tindakan kelas secara berkelanjutan sebagai upaya untuk memahami proses belajar mengajar pada berbagai jenjang
2. Mengembangkan kurikulum dan perencanaan pembelajaran sesuai dengan aturan yang berlaku bagi jenjang pendidikan dasar kelas awal, pendidikan dasar kelas tinggi, dan pendidikan menengah pertama.
3. Menambah wawasan bidang ilmu berdasarkan permasalahan keilmuan yang muncul dalam rangka penerapan kurikulum sekolah pada Sekolah Dasar dan Sekolah Menengah Pertama.

4. Melaksanakan proses pembelajaran inovatif berbasis penelitian tindakan kelas dalam mata pelajaran di sekolah pada Sekolah Dasar dan Sekolah Menengah Pertama.
5. Memanfaatkan beragam sumber belajar berbasis teknologi informasi dan komunikasi untuk pengembangan diri, proses pembelajaran, dan sumber belajar mata pelajaran di sekolah pada Sekolah Dasar dan Sekolah Menengah Pertama.

Model Belajar BERMUTU dengan memanfaatkan Paket Pembelajaran BERMUTU yang telah dikembangkan secara sistematis akan menjadi program pokok dalam aktivitas KKG dan MGMP. Untuk menjamin terjadinya pelaksanaan aktivitas KKG dan MGMP yang baik diperlukan Panduan Pengelolaan. Panduan Pengelolaan Model Belajar BERMUTU di KKG/MGMP merupakan panduan teknis yang berfungsi untuk memberikan kejelasan aturan pengelolaan kegiatan KKG dan MGMP, aturan pemanfaatan Paket Pembelajaran BERMUTU, serta aturan untuk menjaga keberlangsungan kegiatan KKG/MGMP sebagai wadah pengembangan profesional guru.

Panduan pengelolaan ini juga mengatur kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan oleh KKKS, KKPS, MKKS dan MKPS dalam memanfaatkan paket pembelajaran manajemen untuk meningkatkan kompetensi mereka dalam mengelola sekolah, melakukan supervisi akademik dan ikut serta mengelola KKG dan MGMP. Selain itu, panduan ini mengatur kegiatan-kegiatan pada forum-forum KKG, MGMP, KKKS dan MKKS dalam memfasilitasi komunikasi antar kelompok/musyawaharah dalam suatu kabupaten dan mendistribusikan hasil-hasil terbaik mereka kepada pihak-pihak terkait.

### **4.3 Model Belajar Bermutu**

Model Belajar BERMUTU merupakan suatu model belajar bagi guru dalam meningkatkan kompetensi profesionalnya secara kolaboratif melalui kajian pembelajaran yang komprehensif dan berkelanjutan menuju terciptanya komunitas belajar.

Model Belajar BERMUTU pada dasarnya merupakan model penerapan penelitian tindakan kelas oleh guru yang diarahkan pada upaya pemecahan masalah atau perbaikan pembelajaran. Model pembelajaran ini dimulai dari kajian pembelajaran, identifikasi masalah, penyusunan rencana tindakan, pelaksanaan tindakan dan observasi, pengumpulan dan analisis data, refleksi dan tindak lanjut, serta pelaporannya. Untuk memperkaya khasanah penelitian tindakan kelas, pendekatan kerja kolaboratif guru dalam berbagai tahap perencanaan, pembaharuan/perbaikan pembelajaran, dan refleksi dalam model *lesson study* diintegrasikan ke dalam Model Belajar BERMUTU. Selain itu, digunakan juga teknik studi kasus sebagai alat untuk mengumpulkan data dalam observasi dan refleksi.

Berikut ini disajikan suatu skema yang menunjukkan bahwa Model Belajar BERMUTU merupakan integrasi dari Penelitian Tindakan Kelas (PTK), Lesson Study dan Case Study, seperti tampak pada tabel 1.

**Tabel 4.1: Integrasi Lesson Study dan Case Study dalam Model Belajar BERMUTU**

<i>LESSON STUDY</i>	PTK MODEL BELAJAR BERMUTU	<i>CASE STUDY</i>
<b><i>SIKLUS PERTAMA</i></b>	<b><i>SIKLUS PERTAMA</i></b>	
Pembentukan Kelompok Lesson Study (Berbasis MGMP/KKG)	<b>Observasi Awal:</b> Kurikulum, Penguasaan materi ajar, strategi pembelajaran	Menuangkan hasil observasi dalam tulisan narasi tentang kondisi pembelajaran (siswa, guru, kurikulum, materi, strategi, dll)
<b>1. PLAN:</b> Perencanaan pembelajaran (skenario) berdasarkan kondisi kelas dan fokus kompetensi yang ingin capai secara kolaboratif. - Skenario (RPP) - Perangkat (LKS,	<b>1. Identifikasi dan Perumusan Masalah</b> - Kurikulum, Penguasaan Materi Ajar, Strategi pembelajaran. - Menuliskan proposal singkat <b>2. Penyusunan Rencana Tindakan:</b> - menyusun skenario pembelajaran (RPP) - menyiapkan perangkat	

<i>LESSON STUDY</i>	PTK MODEL BELAJAR BERMUTU	<i>CASE STUDY</i>
media, sumber belajar, instrument)	pembelajaran (LKS, media, sumber belajar, instrument)	
<p><b>2. DO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pelaksanaan pembelajaran oleh “guru model” dengan skenario yang telah dikembangkan bersama</li> <li>- Observasi pembelajaran oleh anggota kelompok (tim LS) yang difokuskan pada aktivitas belajar siswa, dan merekam fakta/fenomena belajar yang menarik (kapan siswa konsentrasi, kapan tidak konsentrasi, interaksi siswa-siswa-guru-media)</li> </ul>	<p><b>3. Melaksanakan Tindakan</b> (KBM di kelas)</p> <p>Dilaksanakan oleh guru kelas dengan skenario atau rencana tindakan yang telah dirancang dan dipersiapkan</p>	
	<p><b>4. Observasi dan Pengambilan Data</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Keterlaksanaan rencana tindakan (lembar observasi)</li> <li>- Aktivitas pelajar siswa (lembar observasi)</li> <li>- Penguasaan hasil pelajar (kognitif, psikomotorik, dan afektif?) → Nilai hasil tes, observasi dengan rubrik</li> <li>- Catatan anekdotal (hasil pengamatan yang tidak termuat dalam lembar observasi)</li> </ul>	Menuangkan hasil pengamatan atau poin-poin temuan dalam catatan anekdotal
<p><b>3. SEE:</b></p> <p>Refleksi melalui kegiatan diskusi (forma)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- refleksi diri guru model</li> <li>- komentar semua pengamat (fokus pada aktivitas belajar siswa, sedikit tentang</li> </ul>	<p><b>5. Analisis dan Interpretasi Data</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kompilasi dan pengelolaan data</li> <li>- Analisis data kuantitatif (secara deskriptif atau statistik)</li> <li>- Analisis data kualitatif secara deskriptif</li> <li>- Menginterpretasi data (membaca/mencermati, menghubungkan-hubungkan,</li> </ul>	Menyusun kembali data-data hasil pengamatan dan hasil interpretasi ke dalam narasi yang lebih sistematis

<i>LESSON STUDY</i>	PTK MODEL BELAJAR BERMUTU	<i>CASE STUDY</i>
langkah guru) - komentar pengamat ahli (pakar) jika ada (Dosen, Pengawas, KS, yg lain) - Revisi skenario berdasarkan masukan dari refleksi (jika diperlukan)	menarik simpulan) <b>6. Refleksi dan Tindak Lanjut</b> - Dilakukan dengan diskusi antara anggota kelompok MGMP / tim peneliti - Uraian refleksi dituliskan dalam narasi ilmiah - Dipikirkan kemungkinan alternatif/rencana tindak lanjut	Menuliskan uraian refleksi dan rencana tindak lanjut dalam narasi ilmiah
SIKLUS LS BERIKUTNYA (tergantung waktu atau tercapainya tujuan pemecahan masalah)	Melanjutkan ke siklus berikutnya (jumlah siklus sesuai yang diperlukan atau sesuai dengan waktu yang tersedia)	
	<b>7. Penyusunan Laporan PTK</b> Menyusun hasil PTK ke dalam bagian-bagian	Kemampuan menulis dari hasil melaksanakan Case Study diperlukan untuk menuliskan hasil-hasil PTK dalam narasi ilmiah

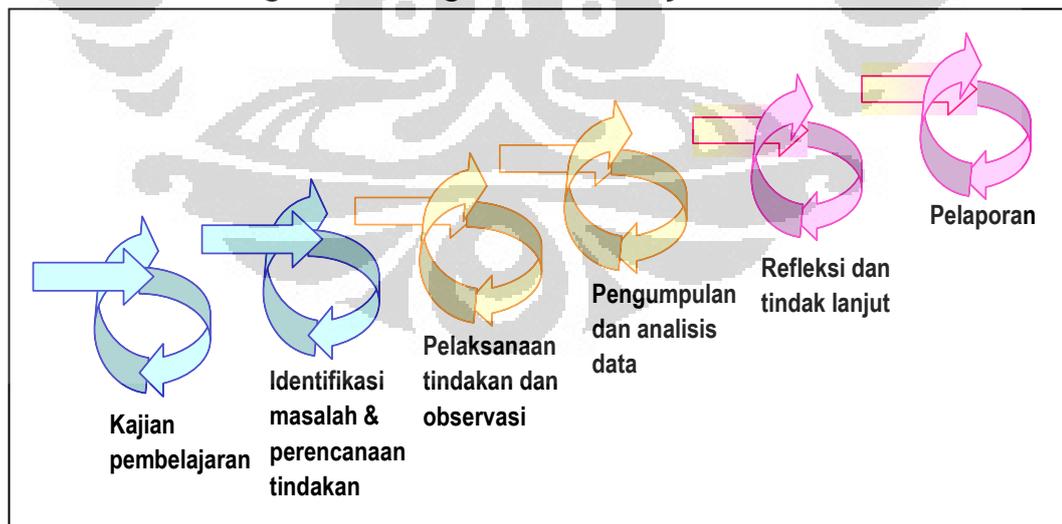
Model Belajar BERMUTU menekankan pada *kajian pembelajaran* sebagai langkah awal untuk membuka cakrawala guru tentang proses belajar mengajar dari tiga aspek, yaitu aspek kurikulum, aspek bidang studi, dan aspek praktik mengajar. Melalui kajian pembelajaran, di mana guru melakukan observasi dan menganalisis proses belajar mengajar yang berlangsung secara cermat, guru diharapkan dapat mengidentifikasi beragam masalah dalam proses belajar mengajar, terutama dari sisi kurikulum, bidang studi, dan praktek pembelajaran.

## Pengakuan Kredit atas Belajar BERMUTU

Paket Pembelajaran BERMUTU menjadi sarana utama bagi kerjasama dan partisipasi LPTK dalam pembinaan kegiatan KKG, MGMP, KKKS, MKKS, KKPS dan MKPS. Dengan demikian dapat dilaksanakan program pengembangan profesional guru yang lebih terstruktur dan berbobot serta terjamin mutunya di KKG/MGMP untuk kemudian peserta memperoleh pengakuan kredit oleh LPTK secara berkelanjutan.

Paket Pembelajaran BERMUTU dapat diberi pengakuan kredit oleh lembaga pendidikan tenaga kependidikan (LPTK) sesuai dengan aturan akademik yang berlaku di setiap LPTK, sehingga dapat digunakan untuk mengumpulkan satuan kredit semester (sks) dalam rangka mencapai kualifikasi D4/S1. Untuk menjamin diperolehnya pengakuan sks oleh LPTK, Paket Pembelajaran BERMUTU, Proses Belajar BERMUTU, serta hasil belajar program BERMUTU yang berbentuk portofolio dirancang sedemikian rupa untuk memenuhi aturan akademik yang berlaku di LPTK. Bagi guru yang telah memenuhi kualifikasi D4/S1, maka peserta yang menempuh Paket Pembelajaran BERMUTU dapat menggunakannya untuk perolehan kredit poin dalam kenaikan pangkat/jabatan.

**Bagan 4.1: Langkah Model Belajar BERMUTU**



## **Model Belajar BERMUTU dilakukan dalam 6 langkah utama.**

### **Langkah 1: Kajian Pembelajaran**

Kajian pembelajaran diharapkan membuka cakrawala guru terhadap proses pembelajaran secara otentik dan dapat menganalisis suatu proses pembelajaran secara kritis.

Pada tahap ini guru mengobservasi proses belajar pembelajaran dari 3 aspek, yaitu: kurikulum, bidang studi, dan praktek pembelajar-an.

- a. Kurikulum: Apakah guru sudah memahami KTSP? Apakah guru sudah membuat silabus? Apakah guru mengerti perbedaan standar kompetensi dan kompetensi dasar? Apakah guru sudah membuat RPP dengan benar? Apakah guru mampu membuat lembar kerja siswa dengan benar? Apakah guru sudah mampu membuat soal untuk mengukur pencapaian hasil belajar dengan benar?
- b. Bidang Studi: Adakah kesalahan konsep yang disampaikan guru dalam suatu topik? Apakah strategi guru dalam mengajar suatu topik sudah cukup menarik dan tepat dengan struktur materi itu? Apakah ada cara lain untuk mengajarkan suatu topik pada murid? Apakah guru menguasai konsep yang disampaikan untuk memberi contoh penerapan konsep pada konteks yang berbeda?
- c. Praktek Mengajar: Bagaimana sikap guru terhadap siswa yang berbeda-beda keaktifannya? Apakah guru sudah menerapkan PAKEM? Bagaimana guru memanfaatkan media belajar dengan tepat? Apakah guru sudah mengajukan pertanyaan kepada siswa dengan tepat sehingga siswa terpacu untuk berpikir secara analitis?

Hasil observasi kemudian dituliskan oleh guru dalam bentuk studi kasus secara rinci. Laporan observasi tersebut dianalisis oleh guru sampai pada akhirnya guru dapat menyimpulkan masalah-masalah yang muncul dalam proses belajar mengajar. Masalah-masalah itu perlu diseleksi dan diidentifikasi sebagai fokus dari langkah selanjutnya, yaitu penelitian tindakan kelas.

Selain mampu mengidentifikasi masalah dari kajian pembelajaran, guru diharapkan dapat menyimpulkan pentingnya pelaksanaan PTK sebagai upaya perbaikan proses belajar mengajar di kelas dan di sekolahnya.

## **Langkah 2: Identifikasi Masalah dan Perencanaan Tindakan**

Bagaimana mengidentifikasi masalah yang potensial untuk dijadikan fokus penelitian tindakan kelas dalam Model Belajar BERMUTU? Ragam masalah yang potensial untuk menjadi fokus penelitian tindakan kelas, antara lain masalah strategis dan otentik yang berkaitan dengan pembelajaran sehari-hari membutuhkan penanganan yang relatif segera dan berkelanjutan, cakupan masalahnya tidak terlalu luas dan tidak terlalu sempit, serta sesuai dengan kemampuan guru.

Berikut ini beberapa contoh masalah pembelajaran sehari-hari yang potensial untuk menjadi fokus Penelitian Tindakan Kelas.

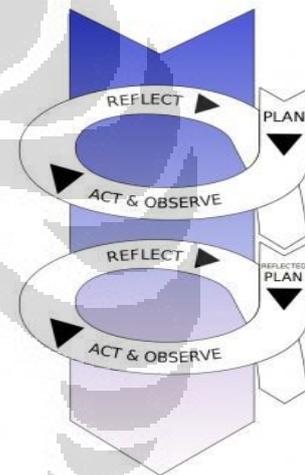
- a. Siswa kurang aktif dalam kegiatan diskusi.
- b. Rendahnya motivasi siswa dalam belajar.
- c. Siswa kurang mampu mengerjakan latihan.
- d. Rendahnya kemampuan dan keberanian siswa mengajukan pertanyaan dan mengemukakan pendapat dalam proses pembelajaran.
- e. Rendahnya kemampuan siswa mengerjakan soal-soal cerita pada pelajaran matematika.
- f. Sulitnya siswa mengenal dan memahami peta buta dalam pelajaran IPS.
- g. Rendahnya kemampuan siswa kelas satu dalam mengenal huruf.
- h. Rendahnya kemampuan siswa dalam mengarang.

Identifikasi masalah berguna untuk mendapatkan kejelasan masalah yang sesungguhnya, menemukan kemungkinan faktor penyebab serta menentukan kadar permasalahan yang akan berdampak pada perancangan tindakan perbaikan oleh guru.

Perancangan tindakan perbaikan dilakukan guru dengan merinci langkah-langkah strategis apa yang akan dilakukan guru dalam rangka tindakan perbaikan bagi masalah yang telah dipilih, termasuk di dalamnya adalah guru mempersiapkan rencana proses perbaikan belajar mengajar yang akan dilaksanakan dalam siklus penelitian tindakan kelas. Rencana proses perbaikan belajar mengajar seyogyanya menggambarkan perbedaan dari rencana PBM yang sekarang berjalan dan bermasalah, serta perbaikan yang diharapkan dapat dicapai. Guru dapat menggunakan format RPP yang berlaku di sekolahnya dalam mengembangkan rencana proses perbaikan belajar mengajar.

### Langkah 3: Pelaksanaan Tindakan dan Observasi

Proses penelitian tindakan kelas merupakan suatu rangkaian siklus yang berkelanjutan. Dalam Model Belajar BERMUTU, siklus tindakan dilakukan berulang sebanyak 2 (dua) kali, yang masing-masing siklus terdiri dari perencanaan, melakukan perbaikan dan observasi, serta kegiatan refleksi. Perencanaan adalah perencanaan perbaikan pembelajaran oleh guru. Ketika guru melaksanakan perbaikan proses pembelajaran di kelas berdasarkan rencana yang sudah disusun, dilakukan observasi oleh rekan sejawat guru. Kemudian, guru menuliskan refleksi diri tentang hal-hal yang sudah dilakukan dalam proses pembelajaran. Kemudian, diadakan refleksi secara bersama antara guru dengan rekan sejawat yang mengobservasinya.



**Bagan4.2. Proses PTK**

### Langkah 4: Pengumpulan dan Analisis Data

Pengumpulan data dilaksanakan pada saat guru melakukan tindakan perbaikan proses pembelajaran di kelas, dengan diobservasi oleh rekan sejawatnya. Selama proses pembelajaran observer (rekan sejawat) tidak boleh mengganggu/melakukan intervensi, baik terhadap guru pelaksana pembelajaran maupun terhadap murid. Oleh sebab itu proses dan cara pengumpulan atau perekaman data diharapkan tidak menyita waktu guru sehingga guru kehilangan

konsentrasi dalam membahas materi pelajaran dan melaksanakan proses pembelajaran. Kemudian hasil observasi rekan sejawat, hasil tes belajar siswa, dan hasil refleksi guru dikumpulkan, untuk selanjutnya dilakukan analisis sebagai bahan dalam kegiatan refleksi bersama. Hasil refleksi bersama ini digunakan oleh guru sebagai pertimbangan dalam penyusunan rencana tindakan pada siklus berikutnya.

Analisis data sederhana yang bersifat deskriptif dapat dilakukan terhadap beragam jenis data yang telah terkumpul. Untuk hasil observasi rekan sejawat, dilakukan analisis untuk menemukan key point (ide kunci) masukan dan kritikan yang diberikan oleh rekan sejawat terhadap proses pembelajaran yang dilaksanakan guru. Untuk hasil tes belajar siswa, dapat dianalisis dengan statistik deskriptif sederhana seperti rerata, perubahan rerata dari waktu ke waktu, gain score (beda nilai dari pretes dan postes) nilai tertinggi, nilai terendah, sebaran, serta identifikasi kompetensi yang bermasalah bagi siswa. Untuk refleksi guru, juga digunakan analisis key point, sama seperti analisis terhadap hasil observasi rekan sejawat.

#### **Langkah 5: Refleksi dan Tindak Lanjut**

Kegiatan refleksi merupakan kilas balik terhadap proses belajar mengajar yang telah berjalan. Bagi guru pelaksana PTK, kegiatan refleksi memberikan kesempatan untuk mengingat kembali proses belajar mengajar yang telah dijalankan, serta analisis terhadap keberhasilan serta kekurangan proses belajar mengajar yang dijalankan tersebut. Sementara itu, bagi rekan sejawat yang melakukan observasi, refleksi dapat dilakukan terhadap berbagai aspek proses belajar mengajar yang telah berjalan. Tindak lanjut merupakan upaya guru untuk melakukan tindakan perbaikan selanjutnya terhadap masalah yang dihadapi, berdasarkan masukan dari rekan sejawat dan refleksi yang dilakukan.

#### **Langkah 6: Pelaporan**

Keseluruhan langkah-langkah dalam Model Belajar BERMUTU termasuk pelaksanaan proses penelitian tindakan kelas didokumentasikan dengan sistematis, untuk kemudian dirangkum dalam satu bentuk laporan.

## **Paket Pembelajaran Bermutu**

Dalam melaksanakan Model Belajar BERMUTU, guru dibekali dengan sejumlah Paket Pembelajaran BERMUTU, yang merupakan paket pembelajaran yang dirancang untuk menunjang program pengembangan profesional guru yang berbasis pada kegiatan kesejawatan yang dilaksanakan pada serangkaian pertemuan KKG dan MGMP. Paket Pembelajaran BERMUTU dirancang untuk memenuhi kegiatan pengembangan profesional guru selama 16 kali pertemuan di KKG dan MGMP yang dapat diselesaikan dalam jangka waktu satu semester atau satu tahun.

Paket Pembelajaran BERMUTU diarahkan untuk menggunakan beragam sumber belajar yang tersedia sebagai hasil pengembangan dari berbagai lembaga donor, LSM, LPTK, atau P4TK dalam mencapai peningkatan keterampilan guru dalam:

1. melakukan kajian sistematis terhadap proses belajar mengajar dari beberapa aspek, yaitu aspek kurikulum, aspek bidang ilmu, dan aspek praktek mengajar
2. merancang tindakan perbaikan secara cermat dan sistematis
3. melaksanakan tindakan perbaikan
4. melakukan refleksi terhadap proses belajar mengajar yang dilaksanakan, menganalisis dampak perbaikan yang dijalankan, serta merangkum hasilnya sebagai acuan untuk proses belajar mengajar berikutnya.

Ada dua Paket Pembelajaran BERMUTU, yaitu Paket Pembelajaran Bidang Ilmu untuk guru dan Paket Pembelajaran Manajemen untuk Kepala Sekolah dan Pengawas. Dalam setiap Paket Pembelajaran, proses dan interaksi belajar selama 16 x pertemuan yang terdiri dari belajar tatap muka, tugas terstruktur dan tugas mandiri dengan beragam sumber belajar, serta Lembar Kerja Guru yang digunakan untuk mengerjakan tugas mandiri dan tugas terstruktur yang harus dikerjakan guru selama belajar dan dikemas menjadi satu dalam Panduan Belajar.

Semua Panduan Belajar dari Paket Pembelajaran BERMUTU tersedia dalam bentuk tercetak di KKG, MGMP, KKKS, MKKS, KKPS dan MKPS, dan dalam bentuk elektronik yang dapat diakses kapan saja dan di mana saja melalui website Cakrawala Guru.

### Paket Pembelajaran Bidang Ilmu

**Tabel 4.2: Paket Bidang Ilmu**

Jenjang	Kajian Belajar (Generic)	Kurikulum	Penguatan Bidang Ilmu	Praktek Mengajar	ICT dalam Pembelajaran
SD Kelas Awal	1. Panduan Belajar Model Belajar BERMUTU	2. Panduan Belajar Tematik			11. Panduan Belajar ICT dalam Pembelajaran ○ Proses dan Interaksi Belajar ○ Sumber Belajar ○ Lembar Kerja Guru
SD Kelas Tinggi	U (PTK) ○ Proses dan Interaksi Belajar	3. Panduan Belajar Matematika 4. Panduan Belajar IPA 5. Panduan Belajar IPS 6. Panduan Belajar Bahasa Indonesia			
SMP	○ Sumber Belajar ○ Lembar Kerja Guru	7. Panduan Belajar Matematika 8. Panduan Belajar IPA 9. Panduan Belajar Bahasa Inggris 10. Panduan Belajar Bahasa Indonesia			

### Peran Paket Pembelajaran Bidang Ilmu:

1. Paket Pembelajaran Bidang Ilmu akan meningkatkan kualifikasi maupun kompetensi guru dalam pembelajaran bidang ilmu secara profesional.
2. Paket Pembelajaran Bidang Ilmu sebagai satu kesatuan program pengembangan profesional yang sistematis dan fleksibel dan kaya akan sumber belajar dan akan menjadi kunci bagi keberhasilan kegiatan KKG/MGMP di masa mendatang.

3. Paket Pembelajaran Bidang Ilmu akan meningkatkan kualifikasi maupun kompetensi guru dalam pembelajaran bidang ilmu secara profesional.
4. Paket Pembelajaran Bidang Ilmu sebagai satu kesatuan program pengembangan profesional yang sistematis dan fleksibel dan kaya akan sumber belajar dan akan menjadi kunci bagi keberhasilan kegiatan KKG/MGMP di masa mendatang.

Diasumsikan bahwa Paket Pembelajaran Bidang Ilmu akan membekali guru dalam keterampilan untuk:

1. melakukan observasi secara terbuka dan sistematis terhadap kinerja pembelajarannya sendiri
2. mengevaluasi hasil dan dampak proses pembelajarannya terhadap siswa
3. membiasakan diri berbagi pengalaman secara profesional, merencanakan tindakan perbaikan pembelajaran secara kolaboratif, serta melaksanakannya dengan cermat
4. menuliskan pengalaman pembelajarannya dalam bentuk refleksi dan studi kasus yang dikompilasi dalam bentuk portofolio setara dengan karya akademik pada tingkat pendidikan tinggi
5. mengintegrasikan berbagai sumber belajar untuk meningkatkan pengetahuan mereka tentang bidang ilmu dan strategi pembelajaran dari berbagai program pelatihan berdasarkan isu yang ingin dipelajari.

### **Proses Belajar dengan Paket Pembelajaran Bidang Ilmu**

Setiap Paket Pembelajaran BERMUTU memiliki bobot untuk dipelajari selama 16 minggu dalam waktu 1 semester sampai satu tahun. Namun demikian, proses pertemuan di KKG dan MGMP diatur untuk mengakomodasikan peserta mempelajari beberapa Paket Pembelajaran selama 16 minggu, sehingga diperoleh pola pertemuan sebagai berikut ini:

#### **Paket Pembelajaran Manajemen**

Paket Pembelajaran Manajemen terdiri dari:

- Panduan Belajar untuk Penilaian Kebutuhan Guru dalam Gugus/Rayon KKG dan MGMP serta Peran Kepala Sekolah dan Pengawas sebagai Pembina
- Panduan Belajar untuk Pengelolaan Kualitas Pendidikan bagi Kepala Sekolah dan Pengawas.
- Panduan Belajar untuk Pengelolaan Keuangan bagi Kepala Sekolah dan Pengawas.
- Panduan Belajar untuk Diseminasi ‘Best Practice’ dalam Forum.

### **Peran Paket Pembelajaran Manajemen:**

Paket Pembelajaran Manajemen akan meningkatkan kompetensi kepala sekolah dan pengawas dalam melaksanakan tugas Kepala Sekolah dan Pengawas secara profesional. Paket Pembelajaran Manajemen menjadi acuan program pelatihan pengembangan profesional yang sistematis dan fleksibel berbasis aneka sumber belajar bagi kepala sekolah dan pengawas di KKKS, MKKS, KKPS dan MKPS.

### **Proses Belajar dengan Paket Pembelajaran Manajemen**

Walaupun Paket Pembelajaran Manajemen hanya terdiri dari 4 (empat) paket, pada pelaksanaan pelatihan di KKKS, MKKS, KKPS dan MKPS, ada dua paket tambahan yang diharapkan dipelajari Kepala Sekolah dan Pengawas untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang memadai dalam pembinaan KKG dan MGMP. Dua paket tambahan tersebut adalah Panduan Belajar Model BERMUTU (PTK), dan Panduan Belajar Keterampilan ICT dalam pembelajaran. Dengan demikian, proses pelatihan di KKKS, MKKS, KKPS dan MKPS dilakukan sesuai dengan ruang lingkup utama dan tambahan untuk Paket Pembelajaran Manajemen.

Setiap Paket Pembelajaran BERMUTU bidang manajemen memiliki bobot untuk dipelajari oleh Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah selama 16 minggu dalam waktu 1 semester sampai satu tahun. Namun demikian, proses pertemuan di KKKS, MKKS, KKPS dan MKPS diatur untuk mengakomodasikan peserta

mempelajari beberapa Paket Pembelajaran selama  $16 \times$  pertemuan, sehingga diperoleh pola pertemuan sebagai berikut ini:

**Tabel 4.3: Rencana Kegiatan Pelatihan di KKKS/MKKS dan KKPS/MKPS**

16 x pertemuan dalam waktu 1 tahun																
I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI	
Pengantar	ICT	Profil Guru				Kualitas				Keuangan			Diseminasi			
Pengantar Program BERMUTU	Keterampilan ICT	Penilaian Kebutuhan Guru dan Peran Kepala Sekolah sebagai Pembina				Pengelolaan Kualitas Pendidikan dalam gugus				Himpunan & Pengelolaan Keuangan dalam gugus			Diseminasi 'Best Practice' dalam gugus			

**Tabel 4.4: Uraian Kegiatan pada Pertemuan di KKKS, MKKS, KKPS dan MKPS**

No.	Materi	Kegiatan	Tugas Mandiri
1.	Pengantar Program BERMUTU	1) Diskusi awal tentang Model BERMUTU 2) Diskusi tentang Pembinaan dan pengembangan KKG dan MGMP	Kepala Sekolah dan Pengawas mempelajari bahan-bahan: bahan ajar cetak, AV, dan web-based.
2.	Keterampilan ICT	1) Penjelasan tentang peran dan fungsi ICT dalam Pembelajaran 2) Latihan praktis pengenalan ICT dan peralatan pendukung program ICT	Kepala Sekolah dan Pengawas mengerjakan latihan dan tugas-tugas pengenalan ICT dan peralatan pendukungnya.
3.	Penilaian Kebutuhan Guru dan Peran Kepala Sekolah sebagai Pembina	1) Penjelasan tentang Penilaian Kebutuhan Guru dan Peran Kepala Sekolah sebagai Pembina 2) Latihan Penilaian Berbasis Kinerja 3) Latihan Analisis Kebutuhan Guru	1) Kepala Sekolah dan Pengawas mengerjakan latihan dan tugas-tugas Analisis Kebutuhan guru dan pendataan profil guru 2) Kepala Sekolah dan Pengawas membaca dan mempelajari bahan-bahan: bahan ajar cetak, AV, dan web-based tentang Kebutuhan Guru, Profil Guru, dan Kepala Sekolah sebagai Pembina.
4.			
5.			
6.			
7.	Pengelolaan Kualitas Pendidikan dalam gugus	1) Penjelasan tentang Konsep Kualitas Pendidikan, Kendali Mutu, dan Penjaminan Kualitas	1) Kepala Sekolah dan Pengawas membaca dan mempelajari bahan-bahan: bahan ajar cetak, AV, dan
8.			
9.			

No.	Materi	Kegiatan	Tugas Mandiri
10.	KKG/MGMP	Pendidikan 2) Identifikasi dimensi dan indikator kualitas pendidikan 3) Evaluasi dan Refleksi Kegiatan KKG dan MGMP	web-based tentang Pengelolaan Kualitas Pendidikan 2) Kepala Sekolah dan Pengawas mengerjakan latihan dan tugas-tugas identifikasi dimensi dan indikator kualitas pendidikan 3) Kepala Sekolah dan Pengawas melakukan review dan refleksi terhadap kegiatan KKG/MGMP berdasarkan pengetahuan, pengalaman, dan dokumentasi yang tersedia.
11. 12. 13.	Himpunan & Pengelolaan Keuangan dalam gugus KKG/MGMP	1) Penjelasan tentang Pengelolaan Keuangan untuk satuan pendidikan 2) Strategi umum penulisan proposal hibah untuk satuan pendidikan 3) Latihan menulis proposal hibah 4) Latihan perencanaan keuangan untuk satuan pendidikan	1) Kepala Sekolah dan Pengawas membaca dan mempelajari bahan-bahan: bahan ajar cetak, AV, dan web-based tentang Pengelolaan Keuangan 2) Kepala Sekolah dan Pengawas mengerjakan latihan penulisan proposal hibah untuk unit pendidikan 3) Kepala Sekolah dan Pengawas mengerjakan latihan dan tugas-tugas perencanaan keuangan untuk satuan pendidikan
14.	Diseminasi ‘Best Practice’ dalam gugus KKG/MGMP	1) Penjelasan tentang Best Practice dalam pendidikan 2) Strategi umum diseminasi Best Practice 3) Latihan perencanaan diseminasi Best Practice dalam gugus	1) Kepala Sekolah dan Pengawas membaca dan mempelajari bahan-bahan: bahan ajar cetak, AV, dan web-based tentang Best Practice dan Diseminasi 2) Kepala Sekolah dan Pengawas mengerjakan latihan dan tugas-tugas perencanaan Diseminasi Best Practice

#### **4.4 Pembinaan Guru, Kepala Sekolah dan Pengawas melalui Kelompok Kerja atau Forum**

Pembinaan Guru, Kepala Sekolah dan Pengawas melalui Kelompok Kerja atau Forum bertujuan untuk meningkatkan mutu guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas Sekolah melalui pemberdayaan kapasitas forum dan kelompok kerja guru, kepala sekolah, dan pengawas sekolah untuk jenjang Sekolah Dasar (SD) dan Sekolah Menengah Pertama (SMP). Pembinaan ini bertujuan :

1. Memberi kesempatan kepada anggota kelompok kerja untuk berbagi pengalaman serta saling memberikan bantuan dan umpan balik.
2. Meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, serta mengadopsi pendekatan pembaharuan dalam pembelajaran yang lebih profesional bagi peserta kelompok kerja.
3. Memberdayakan dan membantu anggota kelompok kerja dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran di sekolah.
4. Meningkatkan pengetahuan, kompetensi dan kinerja anggota kelompok dalam mengembangkan profesionalisme guru.
5. Meningkatkan mutu proses pendidikan dan pembelajaran yang tercermin dari peningkatan hasil belajar peserta didik.

Ditjen PMPTK melalui Program BERMUTU mengalokasikan Dana Bantuan Langsung (DBL) untuk beragam kegiatan kelompok kerja dan forum. Salah satu kegiatan utama yang dapat dilakukan oleh kelompok kerja dan forum adalah pelaksanaan Model Belajar BERMUTU dengan memanfaatkan serangkaian Paket Pembelajaran BERMUTU yang telah dikembangkan secara sistematis dan handal.

#### **Hasil yang Diharapkan**

Program Pembinaan Guru, Kepala Sekolah dan Pengawas melalui Kelompok Kerja atau Forum diharapkan dapat mewujudkan:

1. Peningkatan pengetahuan dan keterampilan peserta kelompok kerja dalam mengadopsi pendekatan pembaharuan dalam pembelajaran yang lebih profesional bagi peserta kelompok kerja.

2. Pemberdayaan anggota kelompok kerja dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran di sekolah.
3. Perubahan perilaku anggota kelompok kerja dalam meningkatkan pengetahuan, kompetensi dan kinerja.
4. Kerjasama yang sinergis di antara para guru, kepala sekolah dan pengawas dalam memecahkan permasalahan pembelajaran.
5. Peningkatan mutu proses pendidikan dan pembelajaran yang tercermin dari peningkatan hasil belajar peserta didik.

### **Indikator Keberhasilan Program**

1. Adanya hasil kegiatan KKG dan MGMP masing-masing berupa:
  - a. Rencana kerja kelompok kerja dan laporan implementasi kegiatan dalam bentuk satu set lengkap yang terdiri dari silabus, rencana pelajaran, dan bank soal dari mata pelajaran terkait oleh masing-masing guru anggota kelompok kerja.
  - b. Hasil Penelitian Tindakan Kelas (*PTK/classroom study*) masing-masing kelompok yang disusun secara individual sesuai dengan Panduan Belajar dalam Paket Pembelajaran BERMUTU.
  - c. Hasil kajian kritis yang dikembangkan merujuk Panduan Belajar dalam Paket Pembelajaran BERMUTU.
  - d. Rekapitulasi portofolio masing-masing anggota KKG dan MGMP berupa jurnal pembelajaran dan portofolio masing-masing guru.
  - e. Pemetaan hasil on-service training (kekuatan dan kelemahan kompetensi guru) di kelompok kerja.
  - f. Pemetaan hasil evaluasi kinerja setiap guru di kelompok kerja masing-masing.
  - g. Laporan hasil kunjungan sebanyak dua set; dan
  - h. Laporan hasil menghadiri Forum KKG atau Forum MGMP sebanyak dua set.

2. Pemanfaatan hasil kegiatan KKG dan MGMP oleh anggota kelompok kerjanya masing-masing dalam rangka peningkatan mutu pendidikan di sekolahnya yang ditandai dengan adanya:
  - a. siswa belajar dengan aktif;
  - b. guru menerapkan metode pembelajaran yang sesuai dengan materi pelajaran;
  - c. guru memberikan tugas dan umpan balik;
  - d. tempat duduk siswa yang ditata secara fleksibel;
  - e. hasil karya siswa dan materi lokal digunakan sebagai sumber belajar;
  - f. pajangan hasil karya siswa;
  - g. terdapat sudut baca di dalam kelas dan sudut baca digunakan sebagai sumber belajar bagi siswa;
  - h. orang tua dan masyarakat berpartisipasi dalam kegiatan pembelajaran di sekolah.
3. Hasil kegiatan Forum KKG dan forum MGMP masing-masing dimanfaatkan oleh pesertanya dalam rangka peningkatan mutu kegiatan kelompok kerja, berupa:
  - a. Dua set laporan hasil rapat koordinasi kelompok kerja.
  - b. Empat set laporan on-service training, yang berisi laporan pelaksanaan on-service training dan rekomendasi, yang dibuat fasilitator/guru pemandu;
  - c. Tiga set inisiatif terbaik yang dihasilkan oleh kelompok kerja, diseleksi dari hasil terbaik yang dikirim kelompok kerja.
  - d. Strategi implementasi pemecahan masalah, rencana pembelajaran 1 tahun masing-masing kelompok kerja peserta forum.

- e. Bulletin yang diterbitkan 2 kali dalam setahun, untuk setiap penerbitan seluruh sekolah peserta kelompok kerja mendapatkan 2 eksemplar.
4. Hasil kegiatan pelatihan di KKKS dan MKKS masing-masing adalah:
    - a. Satu set rencana kerja KKKS atau MKKS yang terkait dengan peningkatan efektivitas kepemimpinan, kompetensi, peran, pengembangan profesi, dan organisasi profesi kepala sekolah.
    - b. Laporan implementasi kegiatan KKKS atau MKKS.
    - c. Strategi implementasi pemecahan masalah dan rencana sekolah 1 tahun, masing-masing sekolah peserta KKKS atau MKKS.
    - d. Tiga set hasil review terhadap 3 karya terbaik masing-masing dari KKG dan MGMP yang diajukan berturut-turut kepada Forum KKG dan forum MGMP.
    - e. Satu set usulan materi pokok yang perlu dibahas masing-masing dalam KKG dan MGMP.
    - f. Satu set bahan yang didiseminasikan ke masing-masing KKG dan MGMP.
    - g. Duabelas set pemetaan hasil on-service training.
    - h. Satu set laporan tentang pelaksanaan program Induksi Guru (kegiatan, hasil penilaian, rekomendasi).
    - i. Dua set laporan hasil kunjungan dan 2 set laporan hasil menghadiri Forum KKG atau MGMP.
  5. Hasil kegiatan Forum KKKS dan Forum MKKS masing-masing dimanfaatkan oleh pesertanya dalam rangka peningkatan mutu kegiatan KKKS atau MKKS, berupa:
    - a. Satu set rencana kerja kelompok kerja dan laporan implementasinya di setiap kelompok kerja tempat forum berlangsung.
    - b. Dua set laporan hasil rapat koordinasi kelompok kerja.

- c. Tiga set inisiatif terbaik masing-masing KKG dan MGMP yang diseleksi dari hasil pilihan KKKS dan MKKS.
  - d. Satu set usulan materi pokok yang perlu dibahas masing-masing dalam forum KKKS atau MKKS.
  - e. Satu set bahan yang didiseminasikan pada masing-masing forum KKKS dan forum MKKS.
6. Hasil kegiatan KKPS dan MKPS masing-masing adalah:
- a. Satu set rencana kerja kelompok kerja yang terkait dengan peningkatan efektivitas kepemimpinan, kompetensi, peran, pengembangan profesi, dan organisasi profesi pengawas sekolah.
  - b. Satu set laporan implementasi kegiatan kelompok kerja; 3 set hasil review terhadap 3 karya terbaik dari KKG dan MGMP berturut-turut hasil pilihan dari KKPS dan MKPS.
  - c. Pemetaan hasil on-service training terhadap KKG dan MGMP yang dibina; 1 set bahan yang didesiminasikan ke KKG dan MGMP.
  - d. Pemetaan hasil evaluasi kinerja setiap guru yang menjadi binaannya.

### **Manfaat Program**

#### **1. Bagi Siswa**

Tersedianya peluang untuk mengikuti pembelajaran yang aktif, kreatif, bermakna, dan menyenangkan.

#### **2. Bagi Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas**

Tersedianya peluang untuk meningkatkan kompetensi, kualifikasi, jenjang karir sebagai pendidik dan tenaga kependidikan melalui berbagai kegiatan kelompok kerja sehingga mampu melaksanakan pembelajaran dan tugas kependidikan secara profesional.

#### **3. Bagi Sekolah**

Terwujudnya guru dan kepala sekolah yang profesional dan mampu meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah.

#### 4. Bagi Kelompok Kerja

Tersedia peluang untuk memberdayakan guru, kepala sekolah dan pengawas sekolah melalui berbagai kegiatan sehingga dapat mewujudkan pendidik dan tenaga kependidikan yang kompeten, profesional, dan mampu meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah.

#### 5. Bagi Pemerintah Kabupaten/Kota

Terbentuknya organisasi profesi yang kompeten, profesional dan mampu meningkatkan mutu pembelajaran di kabupaten/kota.

#### 6. Bagi Pemerintah

- a. Secara nasional, terbentuk wadah untuk membina pendidik dan tenaga kependidikan agar kompeten, profesional dan mampu meningkatkan mutu pembelajaran sesuai dengan standar nasional pendidikan.
- b. Meningkatnya mutu layanan pendidikan nasional sesuai harapan masyarakat dengan standar yang telah ditetapkan pemerintah.
- c. Secara umum, meningkatnya mutu pendidikan nasional.

### **Dampak Program**

1. Terwujudnya peningkatan mutu layanan pembelajaran yang menyenangkan dan bermakna bagi siswa dalam pengembangan diri dan pencapaian standar nasional pendidikan.
2. Termotivasinya sekolah untuk membangun komunitas profesional dalam mengembangkan budaya belajar yang keberlanjutan serta berdampak positif terhadap peningkatan kinerja sekolah.
3. Terwujudnya kerjasama antarsekolah dalam pengembangan kreativitas dan inovasi layanan pendidikan serta meningkatnya kesadaran untuk saling bertukar informasi pengetahuan, keterampilan dan budaya kerja yang berkualitas dalam rangka peningkatan kualitas pendidikan.

4. Meningkatnya profesionalisme dan kinerja guru, kepala sekolah, dan pengawas sekolah.
5. Meningkatnya dukungan masyarakat terhadap sekolah.
6. Meningkatnya mutu siswa (prestasi belajar siswa)

#### **4.5 Sistem Penyelenggaraan**

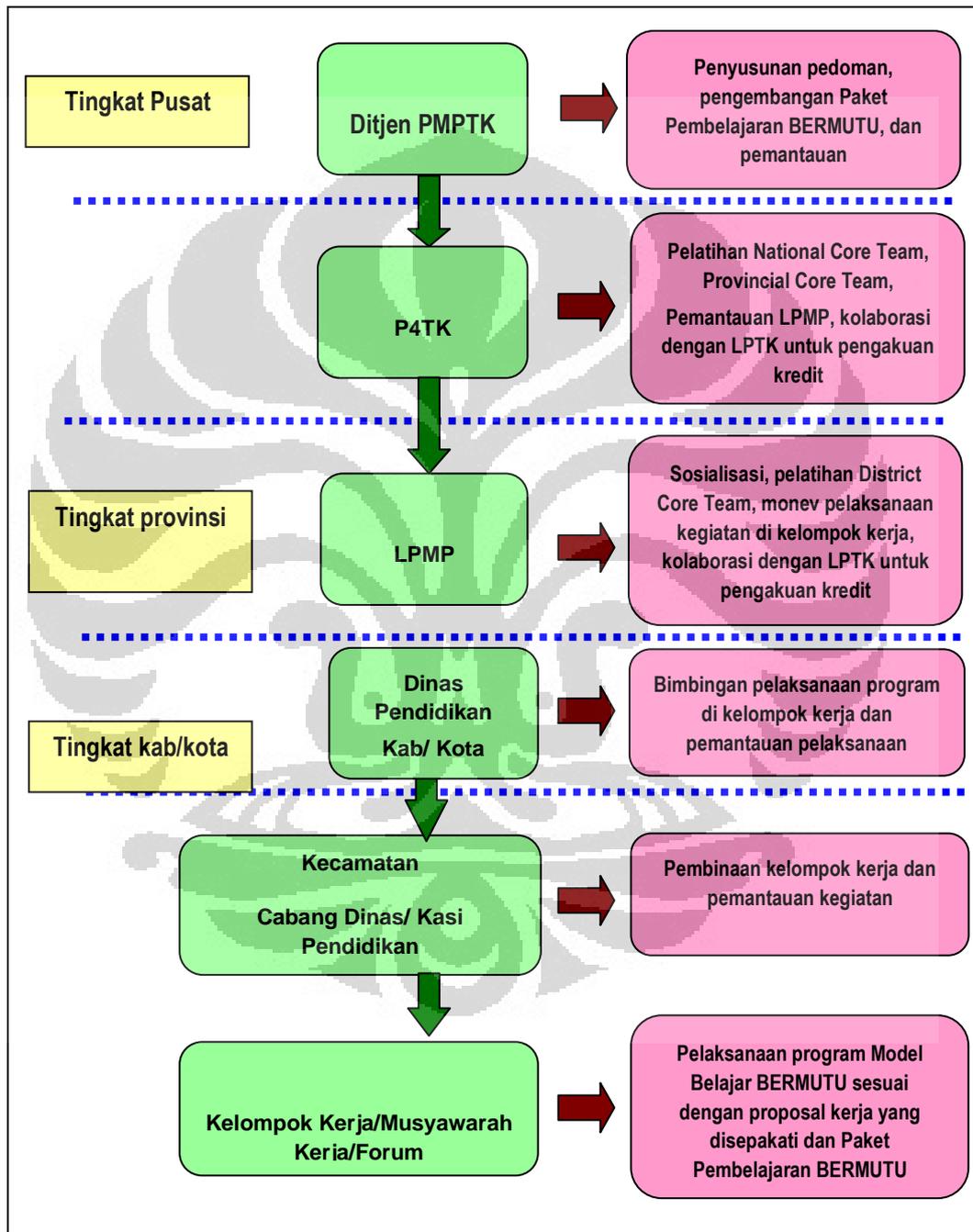
Sistem penyelenggaraan Pembinaan Guru, Kepala Sekolah dan Pengawas melalui Kelompok Kerja atau Forum mengacu pada sistem penyelenggaraan kegiatan KKG dan MGMP yang selama ini sudah berjalan. Secara khusus, dalam penyelenggaraan Model Belajar BERMUTU sebagai kegiatan utama Pembinaan Guru, Kepala Sekolah dan Pengawas melalui Kelompok Kerja atau Forum berbagai instansi terlibat sebagaimana tampak dalam gambar/skema berikut:

#### **Tugas dan Tanggung Jawab Berbagai Pihak dalam Program BERMUTU**

1. Tugas dan Tanggung Jawab Tingkat Pusat
  - a. Mengembangkan pedoman pengelolaan dan penyelenggaraan Program Model Belajar BERMUTU,
  - b. Mengembangkan Paket Pembelajaran BERMUTU dengan melibatkan Tim Pengembang Nasional yang terdiri dari unsur guru, kepala sekolah, pengawas, dosen/ahli bidang ilmu, widyaiswara (P4TK dan LPMP).
  - c. Mengkoordinasikan dan mensosialisasikan kebijakan-kebijakan terkait pelaksanaan Model Belajar BERMUTU pada setiap jenjang
  - d. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan Model Belajar BERMUTU pada setiap jenjang.
2. Tugas dan Tanggung Jawab P4TK (Matematika, IPS, IPA dan Bahasa)
  - a. Mempersiapkan berbagai pihak dalam upaya pelaksanaan Model Belajar BERMUTU dalam kelompok kerja/forum.
  - b. Melakukan pelatihan untuk Tim Inti Tingkat Nasional.
  - c. Melakukan pelatihan untuk Tim Inti Tingkat Provinsi.

- d. Memantau LPMP dalam tugasnya memonitoring dan evaluasi kegiatan Model Belajar BERMUTU di kelompok kerja/forum, dan melakukan pelatihan Tim Inti Tingkat Kabupaten/Kota.

**Bagan 4.2: Skema Kerja BERMUTU**



- e. Bersama LPMP, menginisiasi dan memelihara kolaborasi dengan LPTK terkait untuk pengakuan kredit Model Belajar BERMUTU

dan bantuan teknis LPTK dalam pelaksanaan kegiatan Model Belajar BERMUTU di kelompok kerja/forum.

f. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan kelompok kerja, musyawarah kerja, dan forum, serta penggunaan dana kegiatan sebagai bagian dari evaluasi pertanggungjawaban manajemen dan substansi.

g. Membuat laporan umum pelaksanaan kegiatan Model Belajar BERMUTU kepada pihak-pihak terkait.

### 3. Tugas dan Tanggung Jawab LPMP

a. Menyeleksi proposal kegiatan pelatihan dari KKG, KKKS, KKPS, MGMP, MKKS, MKPS, F-KKG, F-KKKS, F-MGMP dan F-MKKS

b. Mendistribusikan Dana Bantuan Langsung (DBL) berdasarkan hasil seleksi proposal atau penunjukan.

c. Mempersiapkan berbagai pihak dalam upaya pelaksanaan Model Belajar BERMUTU dalam kelompok kerja/forum.

d. Melakukan pelatihan untuk Tim Inti Tingkat Kabupaten/Kota.

e. Melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kegiatan Model Belajar BERMUTU di kelompok kerja/forum.

f. Bersama P4TK, menginisiasi dan memelihara kolaborasi dengan LPTK terkait untuk pengakuan kredit Model Belajar BERMUTU dan bantuan teknis LPTK dalam pelaksanaan kegiatan Model Belajar BERMUTU di kelompok kerja/forum.

g. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan kelompok kerja, musyawarah kerja, dan forum, dalam penggunaan dana kegiatan sebagai bagian dari evaluasi pertanggungjawaban manajemen dan substansi.

h. Menerima laporan kegiatan dari kelompok kerja, mesyawarah kerja dan forum, selanjutnya menyusun rekapitulasi laporan secara umum

pelaksanaan kegiatan Model Belajar BERMUTU kepada pihak-pihak terkait.

4. Tugas dan Tanggung Jawab Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota
  - a. Menghimpun dan menyediakan data profil kelompok kerja, musyawarah kerja, dan forum yang ada di wilayahnya
  - b. Membantu kelompok kerja dan forum dalam pelaksanaan kegiatan pelatihan Model Belajar BERMUTU sesuai dengan alokasi Dana Bantuan Langsung (DBL) yang diterima.
  - c. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan Model Belajar BERMUTU di kelompok kerja/forum

5. Tugas dan Tanggung Jawab Konsultan Manajemen DBL

Untuk melindungi kepentingan guru yang mengajar di tempat terpencil maka Konsultan Manajemen DBL bertugas membantu memastikan bahwa desain modul/materi pelatihan cukup fleksibel agar dapat diadaptasikan dengan konteks budaya dan pendidikan setempat, seperti:

- a. memfasilitasi Penelitian Tindakan Kelas yang memungkinkan para guru memilih suatu topik, mendesain dan mengimplementasikannya sesuai dengan situasi pembelajaran setempat.
  - b. memfasilitasi agar para guru setempat, koordinator kelompok kerja guru, dan pemangku kepentingan lain yang memahami isu-isu pendidikan dan layanan pendidikan setempat dilibatkan dalam pengembangan materi/modul tersebut.
6. Tugas dan Tanggung Jawab Pengurus Kelompok Kerja, Musyawarah Kerja, dan Forum Terkait
    - a. Mengikuti sosialisasi program BERMUTU dan kegiatan Model Belajar BERMUTU yang dilaksanakan oleh P4TK bersama dengan LPMP.
    - b. Melaksanakan kegiatan Model Belajar BERMUTU sesuai dengan usulan dalam proposal.

- c. Membuat pertanggungjawaban kegiatan Model Belajar BERMUTU, administrasi dan keuangan pelaksanaan program.
- d. Membuat laporan administratif dan akademik pelaksanaan kegiatan Model Belajar BERMUTU.
- e. Membuat rencana rinci keberlanjutan program untuk tahun berikutnya.
- f. Membantu tim pemantau dan evaluasi dari tingkat pusat, LPMP, Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, dan Cabang Dinas Pendidikan Kecamatan.
- g. Menjamin bahwa kegiatan Model Belajar BERMUTU yang dibiayai DBL dilaksanakan secara transparan dan akuntabel.

### **Kegiatan Pelatihan Model Belajar BERMUTU di Kelompok Kerja, Musyawarah Kerja, dan Forum**

#### **1. Kegiatan Pelatihan dalam KKG**

Pengurus KKG menyelenggarakan pelatihan untuk meningkatkan mutu guru melalui kegiatan guru di KKG. KKG dilakukan di sekolah inti yang memiliki perlengkapan sebagai berikut: tape recorder, kaset/CD/DVD, televisi, DVD player, LCD, OHP, microphone, headphones, komputer, alat IPA & kits, yang dapat mendukung pelaksanaan kegiatan guru. Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota bertanggungjawab untuk melengkapi peralatan KKG, jika masih belum lengkap.

Secara khusus, Pengurus KKG diharapkan:

- a. Melakukan berbagai pelatihan bagi guru Sekolah Dasar sesuai rambu-rambu yang ditetapkan dalam Panduan Belajar untuk membahas Paket Pembelajaran BERMUTU yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan guru dalam menggunakan metode pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif dan menyenangkan (PAIKEM) di dalam kelas.

b. Menyelenggarakan pelatihan guru selama 16 kali pertemuan/tahun untuk KKG Reguler atau 4 kali pertemuan/tahun untuk KKG Terpencil. Suatu KKG dikatakan terpencil, jika sebagian besar anggotanya harus menempuh selama 2 jam atau lebih dengan kendaraan darat/air menuju ke kota kecamatan tempat kegiatan KKG. Tiap pertemuan KKG reguler dilaksanakan selama 4 jam (240 menit), sedangkan untuk KKG terpencil, tiap pertemuan dilaksanakan selama 2 hari. Pelatihan dilaksanakan dengan membahas, mengembangkan, serta melaksanakan Paket Pembelajaran BERMUTU termasuk di dalamnya melakukan kegiatan Penelitian Tindakan Kelas dengan lesson study yang dilakukan secara berkelompok menurut kedekatan letak sekolah mereka. Peserta pelatihan dalam KKG dibedakan dalam 2 kelompok, yaitu:

- 1) Kelompok A terdiri dari guru-guru kelas I, II dan III (kelas awal) masing-masing sebanyak 8 guru, sehingga kelompok A terdiri dari 24 orang guru. Untuk melaksanakan kegiatan PTK dengan lesson study kelas A dibagi dalam 3 kelompok sesuai dengan kelas yang diampunya.
- 2) Kelompok B terdiri dari guru-guru kelas IV, V dan VI (kelas tinggi) masing-masing sebanyak 8 guru, sehingga kelompok B beranggota 24 orang guru. Untuk melaksanakan kegiatan PTK dengan lesson study kelas B dibagi dalam 3 kelompok sesuai dengan kelas yang diampunya.

(Masalah: Kelompok A dengan modul tematik tidak menjadi masalah. Tetapi, untuk kelompok B terdapat 4 paket pembelajaran, masing-masing memerlukan waktu 16 kali/tahun. Empat paket itu adalah Matematika, IPA, Bahasa Indonesia, IPS. Masalahnya: Kelompok B ini tak mungkin memperoleh pelatihan dalam 4 mata pelajaran itu, apakah kelas B perlu dibagi menjadi 4 kel menurut mapel?)

- c. Bersama dengan guru pemandu menyeleksi 2 guru perwakilan (Kelas Awal dan Kelas Tinggi masing-masing seorang guru) untuk menghadiri Forum KKG di kabupaten/kota yang diselenggarakan 2 kali/tahun
- d. Bersama dengan guru pemandu melakukan evaluasi untuk mengetahui dampak pelatihan terhadap kinerja guru dilakukan pada setiap akhir tahun.
- e. Mendokumentasikan hasil kerja setiap guru (proposal, laporan PTK, dan kelengkapannya) untuk dinilai sehingga dapat dikeluarkan sertifikat, serta diajukan pengakuan kreditnya ke LPTK.
- f. Membuat laporan penyelenggaraan pelatihan Model Belajar BERMUTU, sesuai dengan yang dipersyaratkan, untuk pihak-pihak terkait

## 2. Kegiatan Pelatihan dalam MGMP

Pengurus MGMP Bahasa Inggris, Bahasa Indonesia, Matematika, dan IPA pada Sekolah Menengah Pertama di tingkat kecamatan masing-masing menyelenggarakan pelatihan dengan Paket Pembelajaran BERMUTU. Apabila di tingkat Kecamatan belum terbentuk kepengurusan MGMP, maka Cabang Dinas Pendidikan Kecamatan dan kelompok guru SMP membentuk pengurus-pengurus MGMP, khususnya untuk 4 mata pelajaran tersebut. Khusus untuk daerah terpencil, apabila suatu kecamatan banyaknya guru pada masing-masing 4 mata pelajaran tersebut kurang dari 20 orang, maka MGMP dibentuk dengan menggabungkan Cabang Dinas terdekat agar memenuhinya.

Kegiatan pelatihan diselenggarakan di sekolah inti yang memiliki perlengkapan sebagai berikut: tape recorder, kaset/CD/DVD, televisi, DVD player, LCD, OHP, microphone, headphones, komputer, penggaris, alat IPA & kits sehingga dapat mendukung kegiatan guru. Pelatihan dilaksanakan pada hari MGMP masing-masing, di mana

pada hari tersebut peserta tidak mengajar. Secara khusus Pengurus MGMP Kecamatan diharapkan untuk:

- a. Melakukan berbagai pelatihan bagi guru Sekolah Menengah Pertama sesuai rambu-rambu yang ditetapkan dalam Panduan Belajar untuk membahas Paket Pembelajaran BERMUTU yang bertujuan untuk meningkatkan profesional guru dalam menggunakan metode pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif dan menyenangkan (PAIKEM) di dalam kelas, mengkaji materi mata pelajaran dan kurikulum mata pelajaran.
- b. Menyelenggarakan pelatihan selama 16 kali pertemuan/tahun untuk MGMP Reguler atau 4 kali pertemuan/tahun untuk MGMP Terpencil. Suatu MGMP dikatakan terpencil, jika sebagian besar anggotanya harus menempuh selama 2 jam atau lebih dengan kendaraan darat atau air menuju ke kota kecamatan tempat kegiatan MGMP. Tiap pertemuan MGMP reguler dilaksanakan selama 4 jam (240 menit), sedangkan untuk MGMP terpencil, tiap pertemuan dilaksanakan selama 3 hari. Tiap MGMP Kecamatan untuk mata pelajaran Matematika, Bahasa Inggris, Bahasa Indonesia dan IPA masing-masing menyelenggarakan pelatihan dengan Paket Pembelajaran BERMUTU sebanyak 20 orang anggotanya per tahun. Pelatihan dilaksanakan dengan membahas, mengembangkan, serta melaksanakan Paket Pembelajaran BERMUTU. Di samping itu, peserta pelatihan harus melaksanakan kegiatan Penelitian Tindakan Kelas (PTK) sesuai dengan petunjuk dalam Panduan Belajar yang tersedia. Kelompok PTK berjumlah 3 kelompok, untuk setiap kelompok terdiri dari 6-7 orang. Pengelompokan peserta PTK didasarkan pada kedekatan letak sekolah mereka.
- c. Study visit ke sekolah lain dengan peserta berjumlah 20 orang guru dalam kabupaten (kurang jelas maksudnya)

- d. Memfasilitasi setiap guru untuk membahas, mengembangkan, serta melaksanakan materi yang diperoleh dalam pelatihan kepada guru lain di sekolah (MGMP sekolah)
  - e. Bersama dengan guru pemandu menseleksi 2 guru perwakilan MGMP untuk menghadiri Forum MGMP di kabupaten/kota, 2 kali/tahun
  - f. Melakukan On-Service (evaluasi formatif) ke 10 sekolah berbeda dengan mengirim 1 fasilitator/sekolah mengobservasi satu mapel: observasi kegiatan, pemetaan kekuatan dan kelemahan, rekomendasi. (Siapa yang menugasi fasilitator dan siapa fasilitator itu?)
  - g. Bersama dengan guru pemandu melakukan evaluasi untuk mengetahui dampak pelatihan terhadap kinerja guru yang dilakukan pada setiap akhir tahun.
  - h. Mendokumentasikan hasil kerja setiap guru (proposal, laporan PTK, dan kelengkapannya) untuk dinilai sehingga dapat dikeluarkan sertifikat, serta diajukan pengakuan kreditnya ke LPTK.
  - i. Membuat laporan penyelenggaraan pelatihan Model Belajar BERMUTU, sesuai dengan yang dipersyaratkan dan dikirim ke pihak-pihak terkait
3. Kegiatan Forum KKG

Forum KKG merupakan wadah bagi guru peserta KKG untuk membangun koordinasi, membahas masalah dan merumuskan solusi, serta melakukan refleksi dan apresiasi. Forum KKG dibentuk dan dipilih dari salah satu KKG yang berlokasi di kecamatan yang terletak di ibukota kabupaten/kota yang memiliki akses termudah untuk dijangkau oleh anggota-anggotanya dan mendapatkan rekomendasi dari Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota.

Forum KKG dihadiri oleh 2 orang wakil dari setiap KKG dan dilaksanakan di salah satu kelompok kerja di kabupaten/kota. Kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan dalam forum KKG adalah sebagai berikut.

a. Pertemuan koordinasi

Peserta pertemuan koordinasi ini adalah wakil-wakil dari masing-masing kelompok KKG. Setiap KKG mewakilkan 2 orang anggotanya untuk hadir di kegiatan forum. Pertemuan koordinasi dilaksanakan 2 (dua) kali dalam satu tahun. Agenda dalam kegiatan koordinasi adalah membahas masalah, merumuskan solusi, refleksi, apresiasi, diseminasi hasil dari kegiatan pelatihan yang dilaksanakan di setiap KKG.

b. On-service

Melaksanakan kegiatan kunjungan ke masing-masing gugus yang dilaksanakan 8 kunjungan/tahun. Sasaran kunjungan adalah 2 kelompok (Kelas Awal & Kelas Tinggi) atau 2 gugus (2 mapel yang berbeda) per kunjungan. Maksud dari kunjungan ini adalah melakukan observasi kegiatan gugus, pemetaan kekuatan dan kelemahan, rekomendasi.

c. Mereview hasil pelatihan dari setiap KKG dan memilih 3 karya terbaik dan memberi rekomendasi untuk penyempurnaan. Selanjutnya karya tersebut dikirimkan ke F-KKKS dan simposium propinsi.

d. Mengembangkan dan menerbitkan buletin tentang kegiatan-kegiatan KKG dan karya terbaik. Buletin didistribusikan ke masing-masing KKG Regular dan KKG Terpencil sebanyak 2 eksemplar per KKG. Buletin diterbitkan 2 kali dalam satu tahun.

Diharapkan forum KKG ini menghasilkan strategi implementasi pemecahan masalah, rencana pembelajaran 1 tahun, dan

mengidentifikasi 3 saran/rekomendasi terbaik yang dihasilkan oleh KKG.

#### 4. Kegiatan Forum MGMP

Forum MGMP merupakan wadah bagi guru peserta MGMP untuk membangun koordinasi, membahas masalah dan merumuskan solusi, serta melakukan refleksi dan apresiasi. Forum MGMP dibentuk dan dipilih dari salah satu MGMP yang berlokasi di kecamatan yang terletak di ibukota kabupaten/kota yang memiliki akses termudah untuk dijangkau oleh anggota-anggotanya dan mendapatkan rekomendasi dari Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota.

Forum MGMP dihadiri oleh 2 orang wakil dari setiap MGMP dan dilaksanakan di salah satu MGMP di kabupaten/kota. Kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan dalam forum MGMP adalah sebagai berikut.

##### a. Pertemuan koordinasi

Peserta pertemuan koordinasi ini adalah wakil-wakil dari masing-masing kelompok MGMP. Setiap MGMP mewakilkan 2 orang anggotanya untuk hadir di kegiatan forum. Pertemuan koordinasi dilaksanakan 2 (dua) kali dalam satu tahun. Agenda dalam kegiatan koordinasi adalah membahas masalah, merumuskan solusi, refleksi, apresiasi, diseminasi hasil dari kegiatan pelatihan yang dilaksanakan di setiap MGMP.

##### b. On-service

Melaksanakan kegiatan kunjungan ke masing-masing gugus yang dilaksanakan 8 kunjungan/tahun. Sasaran kunjungan adalah 2 gugus (2 mapel yang berbeda) per kunjungan. Maksud dari kunjungan ini adalah melakukan observasi kegiatan gugus, pemetaan kekuatan dan kelemahan, rekomendasi.

c. Mereview hasil pelatihan dari setiap MGMP dan memilih 3 karya terbaik dan memberi rekomendasi untuk penyempurnaan.

Selanjutnya karya tersebut dikirimkan ke F-MKKS dan simposium propinsi.

- d. Mengembangkan dan menerbitkan buletin tentang kegiatan-kegiatan MGMP dan karya terbaik. Buletin didistribusikan ke masing-masing MGMP Regular dan MGMP Terpencil sebanyak 2 eksemplar per MGMP. Buletin diterbitkan 2 kali dalam satu tahun.

Diharapkan forum MGMP ini menghasilkan strategi implementasi pemecahan masalah, rencana pembelajaran 1 tahun, dan mengidentifikasi 3 saran/rekomendasi terbaik yang dihasilkan oleh MGMP.

#### 5. Kegiatan Pelatihan dalam KKKS

Kelompok Kerja Kepala Sekolah (KKKS) merupakan kelompok kerja bagi Kepala Sekolah Dasar. Pelatihan KKKS diikuti oleh sekitar 40 kepala sekolah yang berasal dari:

- a. Tiga puluh dua (32) Kepala Sekolah dari KKG reguler
- b. Delapan (8) Kepala Sekolah dari KKG di daerah terpencil.

Pelatihan kepala sekolah pada KKKS dilaksanakan di sekolah inti pada salah satu gugus KKG di kecamatan. Kelompok Kerja Kepala Sekolah Dasar dilaksanakan untuk:

- a. Koordinasi dan pertukaran informasi tentang kegiatan pada gugus KKG di wilayahnya.
- b. Membahas masalah dan merumuskan solusi refleksi, apresiasi, diseminasi hasil implementasi kegiatan pada gugus KKG di wilayahnya
- c. Melakukan pemetaan hasil on-service
- d. Mendiseminasikan inisiatif terbaik hasil kegiatan dari KKG di wilayahnya.

**Secara khusus, pengurus KKKS diharapkan:**

- a. Melaksanakan kegiatan pelatihan Model Belajar BERMUTU terkait dengan peningkatan proses pembelajaran yang dilakukan melalui *in-service training* Kepala Sekolah, kerja kelompok dan *on-service* yang bertujuan dalam mendukung terlaksananya metode pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif dan menyenangkan (PAIKEM) di dalam kelas.
- b. Menindaklanjuti pelatihan dengan kunjungan (*on-service*) Kepala Sekolah ke KKG untuk memonitor implementasi hasil *in-service* dan pertemuan kelompok kerja di sekolah. Melalui diskusi, pemberian umpan balik dari fasilitator, dan memberikan umpan balik kepada guru, kepala sekolah diharapkan dapat mendukung guru dalam menerapkan PAIKEM dalam KBM sehari-hari.
- c. Mengevaluasi dampak pelatihan terhadap kinerja Kepala Sekolah dilakukan pada setiap akhir tahun.
- d. Memfasilitasi *pelatihan induksi* bagi guru baru: Penggunaan modul untuk pelatihan guru baru terkait dengan fungsi sekolah, yaitu: tugas-tugas guru, persiapan mengajar, persiapan kurikulum, administrasi siswa, tanggung jawab sebagai guru, *micro* dan *team teaching*, observasi dan kunjungan kelas, masa percobaan, dan penilaian kinerja guru.
- e. Melakukan penilaian berbasis kelas bagi kepala sekolah: terkait dengan karakteristik pembelajaran yang baik, observasi kelas, program peningkatan mutu guru, menulis laporan terkait dengan kinerja guru, memberikan saran-saran untuk guru, strategi pengelolaan kelas, menggunakan berbagai variasi metode pembelajaran, memotivasi siswa yang mengalami kesulitan, dan meningkatkan hasil ujian siswa.
- f. Melakukan pelatihan manajemen berbasis sekolah bagi kepala sekolah: meliputi pelatihan kepemimpinan, proses pengembangan

sekolah, pengelolaan keuangan, keterlibatan orangtua dan masyarakat.

- g. Menyeleksi 2 (dua) Kepala Sekolah dari peserta pelatihan yang berkarya terbaik, untuk hadir pada forum KKKS yang diselenggarakan di Kabupaten/Kota.

#### 6. Kegiatan Pelatihan dalam MKKS

Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS) merupakan kelompok kerja Kepala Sekolah SMP. Pelatihan kepala sekolah pada MKKS diikuti oleh sekitar 30 kepala SMP yang berasal dari 6 (enam) kecamatan yang menyelenggarakan pelatihan guru dengan Paket Pembelajaran BERMUTU dalam MGMP dan tiap kecamatan dipilih 5 Kepala SMP/MTs yang gurunya mengikuti pelatihan dengan Paket Pembelajaran BERMUTU. Pelatihan kepala sekolah pada MKKS dilaksanakan di sekolah inti pada salah satu MGMP di kabupaten/kota.

Musyawarah Kerja Kepala Sekolah SMP dilaksanakan untuk:

- a. Koordinasi dan pertukaran informasi tentang kegiatan pada gugus MGMP di wilayahnya.
- b. Membahas masalah dan merumuskan solusi refleksi, apresiasi, diseminasi hasil implementasi kegiatan pada gugus MGMP di wilayahnya
- c. Melakukan pemetaan hasil on-service
- d. Mendiseminasikan inisiatif terbaik hasil kegiatan dari MGMP di wilayahnya.

#### **Secara khusus, pengurus MKKS diharapkan:**

- a. Melaksanakan kegiatan pelatihan Model Belajar BERMUTU terkait dengan peningkatan proses belajar mengajar yang dilakukan melalui *in-service training* Kepala Sekolah, kerja kelompok dan *on-service* yang bertujuan dalam mendukung terlaksananya metode

- pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif dan menyenangkan (PAIKEM) di dalam kelas.
- b. Menindaklanjuti pelatihan dengan kunjungan (*on-service*) Kepala Sekolah ke kelompok kerja untuk memonitor implementasi hasil *in-service* dan pertemuan kelompok kerja di sekolah. Melalui diskusi, pemberian umpan balik dari fasilitator, dan memberikan umpan balik kepada guru, kepala sekolah diharapkan dapat mendukung guru dalam menerapkan PAKEM dalam KBM sehari-hari.
  - c. Mengevaluasi dampak pelatihan terhadap kinerja Kepala Sekolah dilakukan pada setiap akhir tahun.
  - d. Memfasilitasi *pelatihan induksi* bagi guru baru: Penggunaan modul untuk pelatihan guru baru terkait dengan fungsi sekolah, yaitu: tugas-tugas guru, persiapan mengajar, persiapan kurikulum, administrasi siswa, tanggung jawab sebagai guru, *micro* dan *team teaching*, observasi dan kunjungan kelas, masa percobaan, dan penilaian kinerja guru.
  - e. Melakukan penilaian berbasis kelas bagi kepala sekolah: terkait dengan karakteristik mengajar yang baik, observasi kelas, program peningkatan mutu guru, menulis laporan terkait dengan kinerja guru, memberikan saran-saran untuk guru, strategi pengelolaan kelas, menggunakan berbagai variasi metode pengajaran, memotivasi siswa yang mengalami kesulitan, dan meningkatkan hasil ujian siswa.
  - f. Menyelenggarakan pelatihan manajemen berbasis sekolah bagi kepala sekolah: meliputi pelatihan kepemimpinan, proses pengembangan sekolah, pengelolaan keuangan, keterlibatan orangtua dan masyarakat.
  - g. Menyeleksi 2 (dua) Kepala Sekolah dari peserta pelatihan yang berkarya terbaik, untuk hadir pada forum MKKS yang diselenggarakan di Kabupaten/Kota.

## 7. Kegiatan Forum KKKS

Forum KKKS merupakan wadah bagi para kepala sekolah pada SD/MI, yang di samping dihadiri oleh Kepala Sekolah, diikuti juga oleh pengawas SD. Pembentukan forum KKKS diprakasai oleh Ketua KKKS Kecamatan yang terletak di ibukota Kabupaten/Kota. Forum dilaksanakan di salah satu sekolah di kabupaten/kota dan dilaksanakan 2 (dua) kali dalam setahun. Secara khusus Forum KKKS diharapkan:

- a. Melakukan pertemuan koordinasi KKKS dengan peserta sebanyak 30 kepala sekolah yang merupakan wakil dari 15 KKKS Kecamatan. Masing-masing KKKS Kecamatan mewakilkan 2 (dua) orang kepala sekolah. Di samping itu, forum ini dihadiri juga oleh Pengawas SD dengan jumlah 24 orang pengawas. Pengawas merupakan wakil dari KKPS dari beberapa kecamatan. Pemilihan pengawas yang akan hadir dalam forum dilakukan oleh pengurus KKPS Kabupaten/Kota.
- b. Melakukan diseminasi hasil kegiatan dari KKKS Kecamatan.
- c. Mereview 3 inisiatif terbaik hasil kegiatan KKKS kecamatan dan kegiatan KKG dengan memberikan rekomendasi untuk penyempurnaan.
- d. Membuat strategi implementasi pemecahan masalah dan rencana sekolah 1 tahun,
- e. Berkoordinasi, membahas masalah dan merumuskan solusi, melakukan refleksi dan apresiasi terkait dengan kegiatan:
  - 1) *Best teaching practice*
  - 2) *Pelatihan induksi* bagi guru baru;
  - 3) Penilaian berbasis kelas
  - 4) Pelatihan manajemen berbasis sekolah

## 8. Kegiatan Forum MKKS

Forum MKKS merupakan wadah bagi para kepala sekolah pada SMP/MTs, yang di samping dihadiri oleh Kepala SMP/MTs, diikuti juga oleh pengawas SMP/MTs. Pembentukan forum diprakarsai oleh Ketua MKKS. Forum dilaksanakan di salah satu sekolah di kabupaten/kota dan dilaksanakan 2 (dua) kali dalam setahun. Secara khusus Forum MKKS diharapkan:

- a. Pertemuan koordinasi MKKS dihadiri peserta sebanyak 20 kepala sekolah SMP/MTs yang merupakan wakil dari Kepala Sekolah pada 10 Kecamatan yang ada di wilayah kabupaten. Pertemuan forum MKKS juga dihadiri oleh pengawas yang ada di kabupaten sebanyak 12 orang.
- b. Melakukan diseminasi hasil kegiatan MKKS.
- c. Mereview 3 inisiatif terbaik hasil kegiatan MKKS dan MGMP dengan memberikan rekomendasi untuk penyempurnaan
- d. Membuat strategi implementasi pemecahan masalah dan rencana sekolah 1 tahun,
- e. Berkoordinasi, membahas masalah dan merumuskan solusi, melakukan refleksi dan apresiasi terkait dengan kegiatan:
  - 1) *Best teaching practice*
  - 2) Pelatihan induksi bagi guru baru;
  - 3) Penilaian berbasis kelas
  - 4) Pelatihan manajemen berbasis sekolah

## 9. Kegiatan dalam KKPS

Kelompok Kerja Pengawas Sekolah (KKPS) merupakan wadah kegiatan pengawas sekolah SD. Pelatihan pengawas dalam KKPS diikuti oleh sekitar 45 pengawas sekolah yang berasal dari 15 kecamatan di kabupaten/kota atau sesuai dengan keadaan jumlah

pengawas dan jumlah kecamatan dalam 1 kabupaten/kota dan masing-masing kecamatan diwakili 3 orang pengawas. Kegiatan pelatihan pengawas dalam KKPS diselenggarakan di salah satu sekolah inti di kabupaten/kota oleh pengurus KPPS. Kegiatan dalam KKPS dilaksanakan dengan tujuan untuk:

- a. Melakukan koordinasi antarpengawas dan bertukar informasi
- b. Membahas masalah dan merumuskan solusi
- c. Melakukan refleksi, apresiasi, diseminasi hasil implementasi kegiatan gugus KKG
- d. Melakukan pemetaan hasil *on-service* dan hasil evaluasi kinerja setiap guru
- e. Mendiseminasikan inisiatif terbaik hasil KKG

Secara khusus, KKPS diharapkan:

- a. Melaksanakan kegiatan terkait dengan peningkatan supervisi proses pembelajaran, seperti: pelatihan Model Belajar BERMUTU yang dilakukan melalui *in-service training*, kerja kelompok dan *on-service training* yang bertujuan mendukung terlaksananya pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif, dan menyenangkan (PAIKEM) di dalam kelas.
- b. Melakukan tindak lanjut terhadap pelatihan melalui kunjungan (*on-service*) ke KKG untuk memonitor implementasi hasil *in-service* dan pertemuan kelompok kerja di sekolah. Melalui diskusi, pemberian umpan balik dari fasilitator, dan memberikan umpan balik kepada guru, pengawas sekolah diharapkan dapat mendukung guru dalam menerapkan PAIKEM dalam KBM sehari-hari.
- c. Melakukan evaluasi untuk mengetahui dampak pelatihan terhadap kinerja guru dan kepala sekolah (dilaksanakan pada setiap akhir tahun).

- d. Memfasilitasi *pelatihan supervisi induksi* bagi guru baru: penggunaan modul untuk pelatihan guru baru terkait dengan fungsi sekolah, yaitu: tugas-tugas guru, persiapan mengajar, pengembangan kurikulum, administrasi siswa, tanggung jawab sebagai guru, *micro* dan *team teaching*, observasi dan kunjungan kelas, masa percobaan dan penilaian kinerja guru.
- e. Melakukan kegiatan supervisi penilaian berbasis kelas: terkait dengan karakteristik pembelajaran yang baik, observasi kelas, program peningkatan mutu guru, menulis laporan terkait dengan kinerja guru, memberikan saran-saran untuk guru, strategi pengelolaan kelas, menggunakan berbagai variasi metode pembelajaran, memotivasi siswa yang mengalami kesulitan, dan meningkatkan hasil ujian siswa.
- f. Menyelenggarakan pelatihan supervisi manajemen berbasis sekolah, yang meliputi pelatihan kepemimpinan, supervisi proses pengembangan sekolah, supervisi pengelolaan keuangan, dan supervisi keterlibatan orangtua dan masyarakat.

#### 10. Kegiatan dalam MKPS

Musyawarah Kerja Pengawas Sekolah (MKPS) merupakan wadah kegiatan pengawas sekolah SMP. Pelatihan pengawas dalam MKPS diikuti oleh sekitar 24 pengawas sekolah yang berasal dari 6 kecamatan yang menyelenggarakan pelatihan guru dalam MGMP dengan Paket Pembelajaran BERMUTU. Tiap kecamatan diwakili oleh 4 orang pengawas dari mata pelajaran Matematika, IPA, Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris. Pelatihan diselenggarakan oleh pengurus MKPS dan dilaksanakan di salah satu sekolah inti di tingkat kabupaten/kota. Kegiatan dalam MKPS dilaksanakan dengan tujuan untuk:

- a. Melakukan koordinasi antarpengawas dan bertukar informasi
- b. Membahas masalah dan merumuskan solusi

- c. Refleksi, apresiasi, diseminasi hasil implementasi kegiatan MGMP
- d. Melakukan pemetaan hasil *on-service* dan hasil evaluasi kinerja setiap guru.
- e. Mendiseminasikan inisiatif terbaik hasil kegiatan MGMP

Secara khusus, MKPS diharapkan:

- a. Melaksanakan kegiatan terkait dengan peningkatan supervisi proses pembelajaran seperti: pelatihan Model Belajar BERMUTU yang dilakukan melalui *in-service training*, kerja kelompok dan *on-service training* yang bertujuan dalam mendukung terlaksananya pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif, dan menyenangkan (PAIKEM) di dalam kelas.
- b. Melakukan tindak lanjut terhadap pelatihan melalui kunjungan (*on-service*) ke kelompok kerja untuk memonitor implementasi hasil *in-service* dan pertemuan kelompok kerja di sekolah. Melalui diskusi, pemberian umpan balik dari fasilitator, dan memberikan umpan balik kepada guru, pengawas sekolah diharapkan dapat mendukung guru dalam menerapkan PAIKEM dalam KBM sehari-hari.
- c. Melakukan evaluasi untuk mengetahui dampak pelatihan terhadap kinerja guru dan kepala sekolah (dilaksanakan pada setiap akhir tahun).
- d. Memfasilitasi *pelatihan supervisi induksi* bagi guru baru: penggunaan modul untuk pelatihan guru baru terkait dengan fungsi sekolah, yaitu: tugas-tugas guru, persiapan mengajar, pengembangan kurikulum, administrasi siswa, tanggung jawab sebagai guru, micro dan team teaching, observasi dan kunjungan kelas, masa percobaan dan penilaian kinerja guru.
- e. Melakukan kegiatan supervisi penilaian berbasis kelas: terkait dengan karakteristik mengajar yang baik, observasi kelas, program peningkatan mutu guru, menulis laporan terkait dengan kinerja guru, memberikan saran-saran untuk guru, strategi pengelolaan

kelas, menggunakan berbagai variasi metode pengajaran, memotivasi siswa yang mengalami kesulitan, dan meningkatkan hasil ujian siswa.

- f. Menyelenggarakan pelatihan supervisi manajemen berbasis sekolah, yang meliputi pelatihan kepemimpinan, supervisi proses pengembangan sekolah, supervisi pengelolaan keuangan, dan supervisi keterlibatan orangtua dan masyarakat.

#### **4.6 Peserta**

Peserta dari kegiatan pelatihan adalah guru, kepala sekolah dan pengawas di SD dan SMP yang terlibat aktif dalam kegiatan KKG, MGMP, KKKS, MKKS, KKPS dan MKPS.

##### **1. Peserta Pelatihan Guru dalam KKG (Kelompok Kerja Guru)**

Peserta pelatihan guru di KKG adalah guru SD/MI Negeri dan Swasta. Setiap tahun jumlah peserta pelatihan dalam tiap KKG kecamatan adalah 48 guru, yang terdiri 8 guru dari tiap kelas I sd VI. Peserta dibagi menjadi 2 (dua) kelompok, yaitu kelompok A, yang terdiri dari 24 guru kelas awal (I, II dan III) dan kelompok B, yang terdiri dari 24 guru kelas tinggi (IV, V dan VI). Pemilihan peserta pelatihan dilakukan oleh pengurus KKG dan mendapat persetujuan Kepala Cabang Dinas Pendidikan Kecamatan.

Mengingat Pelatihan Model Belajar BERMUTU dirancang sebagai pelatihan terakreditasi untuk memperoleh pengakuan kredit semester dari LPTK, peserta KKG diutamakan guru-guru SD yang belum memiliki kualifikasi S1. Pemilihan guru-guru SD untuk berpartisipasi dalam pelatihan di KKG dengan Model Belajar BERMUTU dilakukan sesuai dengan kriteria dan urutan sertifikasi guru secara umum.

Jika peserta pelatihan adalah guru-guru SD yang sudah memenuhi kualifikasi S1, maka Pelatihan Model Belajar BERMUTU dilaksanakan dalam rangka Continuing Professional Development (CPD) bagi guru-guru SD tersebut.

## **2. Pelatihan Guru dalam MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran)**

Pelatihan diselenggarakan oleh 4 (empat) MGMP, yaitu MGMP Matematika, MGMP Bahasa Inggris, MGMP Bahasa Indonesia, dan MGMP IPA. Banyaknya peserta pelatihan tiap MGMP tersebut adalah 20 orang guru per tahun. Pelatihan dilaksanakan pada hari MGMP masing-masing, di mana pada hari tersebut peserta tidak mengajar.

Mengingat Pelatihan Model Belajar BERMUTU dirancang sebagai pelatihan terakreditasi untuk memperoleh pengakuan kredit semester dari LPTK, peserta pelatihan diutamakan guru-guru SMP/MTs yang belum memiliki kualifikasi S1. Pemilihan guru-guru SMP/MTs peserta Pelatihan Model Belajar BERMUTU dilakukan sesuai dengan kriteria dan urutan sertifikasi guru secara umum oleh pengurus MGMP dan disetujui oleh Kepala Cabang Dinas Pendidikan Kecamatan.

Jika peserta pelatihan adalah guru-guru SMP yang sudah memenuhi kualifikasi S1, maka Pelatihan Model Belajar BERMUTU dilaksanakan dalam rangka Continuing Professional Development (CPD) bagi guru-guru SMP tersebut.

## **3. Pelatihan Kepala Sekolah dalam KKKS (Kelompok Kerja Kepala Sekolah)**

Peserta pelatihan kepala sekolah di KKKS berjumlah sekitar 40 kepala sekolah yang berasal dari:

- a. Empat (4) kecamatan yang menyelenggarakan pelatihan guru dengan model Belajar BERMUTU dalam KKG reguler dan tiap kecamatan dipilih 8 (delapan) Kepala SD
- b. Satu (1) kecamatan yang menyelenggarakan pelatihan guru dengan model Belajar BERMUTU dalam KKG di daerah terpencil dan dipilih 8 Kepala Sekolah Dasar.

Mengingat Pelatihan Model Belajar BERMUTU dirancang sebagai pelatihan terakreditasi untuk memperoleh pengakuan kredit semester dari LPTK, peserta KKKS diutamakan kepala sekolah SD yang belum memiliki kualifikasi S1. Pemilihan kepala sekolah SD untuk berpartisipasi dalam Pelatihan Model

Belajar BERMUTU dilakukan sesuai dengan kriteria dan urutan sertifikasi guru secara umum oleh Kepala Cabang Dinas Pendidikan Kecamatan.

Jika peserta pelatihan adalah kepala sekolah SD yang sudah memenuhi kualifikasi S1, maka Pelatihan Model Belajar BERMUTU dilaksanakan dalam rangka Continuing Professional Development (CPD) bagi kepala sekolah tersebut.

#### **4. Pelatihan Kepala Sekolah dalam MKKS (Musyawarah Kerja Kepala Sekolah)**

Setiap pelatihan kepala sekolah di MKKS berjumlah sekitar 30 kepala SMP yang berasal dari 6 (enam) kecamatan yang menyelenggarakan pelatihan guru SMP/MTs dengan Paket Pembelajaran BERMUTU dalam MGMP dan tiap kecamatan dipilih 5 (lima) Kepala SMP/MTs yang gurunya mengikuti pelatihan.

Mengingat Pelatihan Model Belajar BERMUTU dirancang sebagai pelatihan terakreditasi untuk memperoleh pengakuan kredit semester dari LPTK, peserta MKKS diutamakan kepala sekolah SMP yang belum memiliki kualifikasi S1. Pemilihan kepala sekolah SMP/MTs untuk berpartisipasi dalam Pelatihan Model Belajar BERMUTU dilakukan sesuai dengan kriteria dan urutan sertifikasi guru secara umum oleh Kepala Cabang Dinas Pendidikan Kecamatan.

Jika peserta pelatihan adalah kepala sekolah SMP yang sudah memenuhi kualifikasi S1, maka Pelatihan Model Belajar BERMUTU dilaksanakan dalam rangka Continuing Professional Development (CPD) bagi kepala sekolah tersebut.

#### **5. Pelatihan Pengawas dalam KKPS (Kelompok Kerja Pengawas Sekolah)**

Peserta pelatihan pengawas di KKPS berjumlah sekitar 45 pengawas SD yang berasal dari 15 kecamatan yang menyelenggarakan pelatihan dengan Model Belajar BERMUTU dalam KKG dan tiap kecamatan diwakili oleh 3 orang pengawas SD. Atau sesuai dengan keadaan jumlah pengawas dan jumlah kecamatan dalam 1 kabupaten/kota. Masing-masing kecamatan diwakili 3 orang pengawas SD. Kegiatan pelatihan pengawas di KKPS dilaksanakan di salah satu sekolah inti di tingkat kabupaten/kota.

Mengingat Pelatihan Model Belajar BERMUTU dirancang sebagai pelatihan terakreditasi untuk memperoleh pengakuan kredit semester dari LPTK, peserta pelatihan diutamakan pengawas sekolah SD yang belum memiliki kualifikasi S1. Pemilihan pengawas SD untuk berpartisipasi dalam Pelatihan Model Belajar BERMUTU dilakukan sesuai dengan kriteria dan urutan sertifikasi guru secara umum oleh Kepala Cabang Dinas Pendidikan Kecamatan. Jika peserta pelatihan adalah pengawas sekolah SD yang sudah memenuhi kualifikasi S1, maka Pelatihan Model Belajar BERMUTU dilaksanakan dalam rangka *Continuing Professional Development* (CPD) bagi pengawas sekolah tersebut.

#### **6. Pelatihan Pengawas dalam MKPS (Musyawarah Kerja Pengawas Sekolah)**

Peserta pelatihan pengawas di MKPS berjumlah sekitar 24 pengawas SMP/MTs yang berasal dari 6 kecamatan yang menyelenggarakan pelatihan guru dengan Model Belajar BERMUTU dalam MGMP. Tiap kecamatan diwakili oleh 4 (empat) pengawas akademik dalam mata pelajaran matematika, IPA, Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris. Kegiatan pelatihan pengawas dilaksanakan di salah satu sekolah inti di tingkat kabupaten/kota.

Mengingat Pelatihan Model Belajar BERMUTU dirancang sebagai pelatihan terakreditasi untuk memperoleh pengakuan kredit semester dari LPTK, peserta pelatihan diutamakan pengawas sekolah yang belum memiliki kualifikasi S1. Pemilihan pengawas SMP/MTs untuk berpartisipasi dalam Pelatihan Model Belajar BERMUTU dilakukan sesuai dengan kriteria dan urutan sertifikasi guru secara umum oleh Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten. Jika peserta pelatihan adalah pengawas sekolah yang sudah memenuhi kualifikasi S1, maka Pelatihan Model Belajar BERMUTU dilaksanakan dalam rangka *Continuing Professional Development* (CPD) bagi pengawas sekolah tersebut.

### **4.7 Kegiatan Pembelajaran dalam KKG dan MGMP dengan Model Belajar BERMUTU**

#### **A. Kegiatan Pembelajaran**

Proses belajar dilakukan dalam tiga jenis kegiatan sebagai berikut:

1. Kegiatan Belajar Tatap Muka (KBTM) dilakukan di KKG, MGMP, KKKS, MKKS, KKPS dan MKPS masing-masing sebanyak 16 x pertemuan. Setiap pertemuan berdurasi minimal 4 jam (4 x 60 menit), kecuali untuk daerah terpencil. Pertemuan 16 x KBTM dapat diatur untuk dilaksanakan selama 4 bulan, satu semester, atau satu tahun, sesuai dengan kebutuhan. Rancangan umum Model Belajar BERMUTU dibuat untuk 16 x pertemuan.

Dalam KBTM, peserta diharapkan melakukan beragam aktivitas belajar sesuai dengan Panduan Belajar Model BERMUTU dan dipandu oleh Guru Pemandu/Guru Inti dan Dosen LPTK yang ditunjuk. Dalam melaksanakan KBTM, Guru Pemandu/Guru Inti/Dosen LPTK menggunakan Panduan Belajar Model BERMUTU beserta kelengkapannya. Selain itu, peserta pelatihan dari KKG, MGMP, KKKS, MKKS, KKPS dan MKPS masing-masing diberi buku kerja dan beragam sumber belajar yang diwajibkan. Sumber belajar ini dapat berbentuk hardcopy atau dapat diakses melalui website Cakrawala Guru.

Secara keseluruhan, proses belajar dilandaskan pada pendekatan penelitian tindakan kelas yang dipadukan dengan lesson study dan studi kasus yang diramu menjadi Model Belajar BERMUTU. Secara khusus, untuk setiap pertemuan tatap muka, digunakan pendekatan *student-centered learning* yang menekankan pada pembelajaran aktif dari peserta.

**Tabel 4.5: Rencana Kegiatan Pelatihan di KKG dan MGMP**

16 x pertemuan dalam waktu 1 tahun															
I	II	III	IV	V	VI	VI I	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XV I
	Generik PTK					ICT		Bidang Ilmu						Laporan	
Pendahuluan (Model BERMUTU)	Identifikasi Masalah	Pencanaan Tindakan	Pelaksanaan Tindakan	Analisis dan Interpretasi	Refleksi dan Tindak Lanjut	Keterampilan ICT 1 & 2	Identifikasi Masalah	Pencapaian Tindakan	Penyusunan Proposal	Pelaksanaan Tindakan	Analisis dan Interpretasi	Refleksi dan Perencanaan Siklus 2	Penyusunan Laporan		

Penjelasan:

- Pertemuan 1: Diskusi tentang Model Belajar BERMUTU (bahan tertulis, ada di dalam Panduan Belajar).
- Pertemuan 2-6: Diskusi, pelaksanaan (latihan) dan pembimbingan tentang Model Penelitian Tindakan Kelas – konsep, prinsip, prosedur, contoh pelaksanaan, dan perlengkapan/ alat-alat yang diperlukan dalam melakukan PTK, serta penulisan proposal PTK.
- Pertemuan 7-8: Pelatihan dan diskusi tentang keterampilan ICT, serta pemanfaatan ICT untuk proses pembelajaran
- Pertemuan 9-14: Diskusi, pelaksanaan siklus 1, dan pembimbingan tentang pelaksanaan Penelitian Tindakan Kelas secara khusus tentang pembelajaran tematik di SD kelas awal untuk guru (peserta) SD kelas awal, atau pembelajaran bidang ilmu guru (peserta) SD kelas tinggi, atau pembelajaran bidang ilmu untuk guru (peserta) SMP.
- Dalam PTK untuk bidang ilmu ini, guru-guru juga diminta untuk melakukan kajian kritis terhadap beragam sumber informasi bidang ilmu, berlatih mengembangkan kurikulum untuk mata pelajarannya (silabus, RPP, dan media), dan secara langsung juga berlatih praktek pembelajaran dengan menerapkan beragam metode pembelajaran yang inovatif, seperti yang dilakukan dalam lesson study.
- Pertemuan 15-16: Pelaksanaan PTK siklus 2, diskusi dan pembimbingan penulisan laporan PTK.

**Tabel 4.6: Rencana Kegiatan Pelatihan di KKKS, MKKS, KKPS dan MKPS**

16 x pertemuan dalam waktu 1 tahun																
I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI	
Pengantar	ICT	Profil Guru				Kualitas				Keuangan			Diseminasi			
Pengantar Program BERMUTU	Keterampilan ICT	Penilaian Kebutuhan Guru dan Peran Kepala Sekolah sebagai Pembina				Pengelolaan Kualitas Pendidikan dalam gugus				Himpunan & Pengelolaan Keuangan dalam gugus			Diseminasi "Best Practice" dalam gugus			

Penjelasan:

Pertemuan 1: Diskusi tentang Program BERMUTU untuk Bidang Manajemen (Bahan tertulis, ada di dalam Panduan Belajar)

Pertemuan 2: Pelatihan dan diskusi tentang keterampilan ICT, serta pemanfaatan ICT untuk proses pembelajaran

Pertemuan 3-6: Diskusi, latihan, dan pembimbingan untuk melakukan penilaian kebutuhan guru dan pembinaan guru dalam gugus KKG dan MGMP.

Pertemuan 7-10: Diskusi, latihan, dan pembimbingan untuk melakukan pengelolaan kualitas pendidikan dalam KKG dan MGMP, sampai membuat perencanaan program bagi KKG dan MGMP.

Pertemuan 11-13: Diskusi, latihan, dan pembimbingan untuk melakukan penulisan proposal hibah dan pengelolaan keuangan kegiatan guru.

Pertemuan 14-16: Diseminasi *best practise* dalam KKG dan MGMP

2. Kegiatan Belajar Terstruktur (KBTS) dilakukan di tempat bekerja guru atau rumah masing-masing, sejalan dengan KBTM, berdasarkan tugas-tugas terstruktur yang telah disediakan dalam Panduan Belajar Model BERMUTU. Hasil setiap KBTS harus didokumentasikan dengan rapi

dalam buku kerja oleh setiap peserta, sehingga menjadi portofolio Model Belajar BERMUTU. Pada akhir kegiatan, portofolio ini akan dinilai untuk memperoleh sertifikat partisipasi dalam Model Belajar BERMUTU dan untuk memperoleh alih kredit dari LPTK atau kredit poin untuk kenaikan pangkat.

Tugas Terstruktur untuk bidang ilmu meliputi: penulisan studi kasus pembelajaran untuk merumuskan masalah pembelajaran, menyusun rencana tindakan (menyusun RPP, LKS, Media Pembelajaran), melakukan tindakan pembelajaran, observasi pembelajaran, melakukan refleksi bersama terhadap pembelajaran yang telah dilakukan berdasarkan hasil observasi, kajian kritis pada sumber belajar, penyusunan proposal PTK, penyusunan laporan PTK.

Tugas Terstruktur untuk bidang manajemen meliputi: analisis kebutuhan guru, rencana program KKG atau MGMP, proposal hibah, rencana anggaran kegiatan, laporan tindakan *best practice*.

3. Kegiatan Belajar Mandiri (KBMD) dilakukan oleh masing-masing guru sejalan dengan KBTM dan KBTS, berdasarkan arahan yang diberikan dalam Panduan Belajar Model BERMUTU, dan juga berdasarkan kebutuhan serta inisiatif masing-masing guru.

KBMD antara lain meliputi:

- a. Membaca beragam sumber belajar yang disediakan, atau buku sumber yang sesuai yang ada di perpustakaan sekolah atau perpustakaan lain di daerah masing-masing.
- b. Melakukan latihan-latihan menggunakan beragam peralatan (misalnya ICT)
- c. Berdiskusi dengan teman sejawat, tokoh masyarakat, orang tua murid tentang pendidikan, khususnya dalam usaha membelajarkan siswa.
- d. Mencari sumber-sumber belajar lain melalui internet
- e. Melakukan penelitian tindakan kelas siklus 2

#### 4. Guru Pemandu pada Pelatihan dengan Model Belajar BERMUTU

Guru pemandu (fasilitator) bertugas memandu dan mengusahakan fasilitas pelaksanaan setiap kegiatan pelatihan dengan Model Belajar BERMUTU pada KKG atau MGMP. Guru pemandu diangkat oleh Dinas Pendidikan Kabupaten berdasarkan hasil pelatihan yang telah diikutinya. Banyaknya guru pemandu disesuaikan dengan banyaknya KKG dan MGMP yang menyelenggarakan pelatihan dengan Model Belajar BERMUTU

#### 5. Dosen Pendamping (LPTK)

Dosen Pendamping berasal dari LPTK yang telah mengikuti pelatihan Model Belajar Bermutu dan memperoleh rekomendasi dari Rektor/Dekan pada LPTK. Dosen Pendamping direkrut dari LPTK yang berdekatan dengan lokasi KKG atau MGMP bimbingannya.

### **B. Hasil Belajar**

Hasil Belajar BERMUTU dikemas oleh setiap peserta/individu guru dalam bentuk portofolio, dan disebut sebagai portofolio Model Belajar BERMUTU. Isi portofolio Model Belajar BERMUTU untuk setiap guru (peserta pelatihan) adalah:

- 1) Proposal PTK (1 buah)
- 2) Tulisan Studi Kasus Kajian Pengajaran (1 buah) (perlu penjelasan)
- 3) Kajian Kritis Bidang Ilmu (3 buah) (perlu penjelasan)
- 4) Laporan PTK (1 buah)

Isi portofolio Model Belajar BERMUTU untuk setiap peserta pelatihan manajemen (Kepala Sekolah dan Pengawas):

- 1) Profil Guru
- 2) Analisis Kebutuhan Guru
- 3) Rencana Program Kerja KKG (bagi Kepala dan Pengawas SD) dan Rencana Program Kerja MGMP(bagi Kepala dan Pengawas SMP)

- 4) Proposal Kegiatan (Hibah) dan Rincian Biaya per kegiatan
- 5) Rencana Pengelolaan dan Pertanggungjawaban Keuangan
- 6) Laporan Implementasi *Best Practice*
- 7) Laporan Diseminasi *Best Practice*

Portofolio ini menjadi dasar pemberian sertifikat partisipasi guru dalam program Model Belajar BERMUTU di KKG, MGMP, KKKS, MKKS, KKPS dan MKPS. Portofolio ini juga menjadi dasar penilaian oleh LPTK untuk pengakuan kredit akademik.

#### **4.8 Evaluasi Hasil Kegiatan**

##### **A. Jenis Evaluasi**

Evaluasi dalam program BERMUTU dapat diposisikan sebagai alat manajemen, maka model evaluasi program *CIPP (Context, Input, Process, Product)* dari Stufflebeam relevan untuk dijadikan rujukan umum dalam pengembangan sistem monitoring dan evaluasi program. Dengan demikian kegiatan monitoring dan evaluasi akan mencakup evaluasi konteks dan evaluasi input pada tahap perencanaan program, evaluasi proses pada tahap implementasi program, evaluasi produk yang mencakup evaluasi keluaran pada tahap akhir pelaksanaan program, serta evaluasi dampak pada tahap pasca pelaksanaan program.

Evaluasi konteks merupakan *need assessment* (kebutuhan) pengembangan profesional pendidik di wilayah target program. Sasaran evaluasi mencakup permasalahan yang dihadapi para guru, kepala sekolah dan pengawas di wilayah mereka, seperti: Bagi guru, kelemahan yang ada pada aspek pembelajaran, media dan alat pembelajaran, kurikulum, aktivitas laboratorium, bahan ajar, asesmen pelajaran, dan sebagainya. Bagi Kepala Sekolah dan Pengawas, kelemahan dalam kepemimpinan, perencanaan program pengembangan sekolah, analisis kebutuhan guru, pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan, dan aspek-aspek manajemen sekolah lainnya.

Evaluasi input berfokus pada pengumpulan informasi input yang penting seperti profil peserta didik (antara lain kapasitas belajar, tingkat motivasi dan

prestasi belajar), profil pendidik (antara lain latar belakang pendidikan dan pengalaman mengajar, *mismatch*, sikap terhadap suatu inovasi, budaya kerja), serta fasilitas sarana dan prasarana belajar yang tersedia, termasuk, guru Pemandu, dosen Pendamping, Panduan Belajar BERMUTU dan sumber belajar yang disediakan dari program BERMUTU.

Evaluasi proses berkenaan dengan kajian seberapa jauh pelaksanaan operasional kegiatan pelatihan dengan Panduan Belajar BERMUTU yang diselenggarakan dalam KKG, MGMP, KKKS, MKKS, KKPS dan MKPS berjalan secara efektif ke arah pengembangan profesional guru, Kepala Sekolah dan Pengawas yang diharapkan. Evaluasi proses bersifat sebagai evaluasi formatif, sehingga temuan-temuan dari evaluasi proses perlu segera disampaikan sebagai umpan balik kepada pihak-pihak terkait, khususnya manajemen program untuk ditindaklanjuti.

Evaluasi produk meliputi dua aspek, yakni evaluasi keluaran (*output*) dan evaluasi dampak (*impact*). Evaluasi keluaran terarah pada hasil langsung (*direct*) program. Bagi guru peserta pelatihan berupa portofolio yang berisi: proposal PTK, tulisan studi kasus kajian pembelajaran, kajian kritis bidang ilmu dan laporan PTK. Bagi Kepala Sekolah dan Pengawas berupa portofolio yang berisi: profil guru, analisis kebutuhan guru, rencana program kerja KKG (bagi Kepala dan Pengawas SD) dan rencana program kerja MGMP (bagi Kepala dan Pengawas SMP), proposal kegiatan (hibah) dan rincian biaya per kegiatan, rencana pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan, laporan implementasi *Best Practice* dan laporan diseminasi *Best Practice*. Di samping itu, adanya perubahan-perubahan pada kinerja pembelajaran yang dilakukan guru, kinerja belajar dari peserta didik, kinerja dari Kepala Sekolah dan Pengawas yang teramati pada akhir implementasi program. Evaluasi dampak lebih bersifat monitoring terhadap keberlanjutan (*sustainability*) aktivitas guru, Kepala Sekolah dan Pengawas pasca pelaksanaan proyek.

Evaluasi kegiatan dan hasil akan dilakukan oleh tim independen dan juga evaluasi pada laporan kegiatan yang disusun oleh Pengurus KKG, MGMP, KKKS, MKKS, KKPS dan MKPS, serta rekapitulasinya yang disusun oleh

LPMP. Evaluasi hasil kegiatan dilakukan dengan portofolio hasil kerja yang tercermin dalam buku kerja tiap peserta dan penilaian kegiatan harian dari peserta oleh guru pemandu /dosen pendamping. Kualitas portofolio dan penilaian keaktifan harian menentukan kelulusan peserta. Selain itu, dilakukan tes hasil belajar siswa oleh tim independen.

## **B. Sertifikasi**

1. Bagi peserta pelatihan Model Belajar BERMUTU yang dinyatakan lulus diberikan sertifikat oleh Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota.
2. Pengakuan sks oleh LPTK didasarkan pada penilaian portofolio yang tercermin dalam buku kerja (kumpulan hasil kerja) peserta.

## **4.9 Koordinasi**

LPMP, P4TK (Matematika, IPS, IPA, Bahasa), Dinas Pendidikan Kabupaten dan Dinas Pendidikan Propinsi berkoordinasi dengan langkah-langkah persiapan, pelaksanaan, dan pelaporan sebagai berikut.

### **A. Persiapan**

1. Pelajari Rencana Program Kegiatan Gugus KKG, MGMP, KKKS, MKKS, KKPS dan MKPS.
2. Tentukan peserta yang akan terlibat dalam pelatihan dan sampaikan surat undangannya.
3. Buatlah jadwal kegiatan dan tetapkan tempat kegiatan secara bergiliran (berpindah-pindah di antara sekolah (inti) yang terlibat).
4. Tentukan guru pemandu, tugas dan fungsinya untuk setiap kegiatan (sebagai penanggung jawab kegiatan).
5. Tentukan petugas administrasi untuk setiap kegiatan
6. Komunikasikan Rencana Kegiatan, jadwal, dan penanggung jawab kegiatan kepada KKG, MGMP, KKKS, MKKS, KKPS dan MKPS.
7. Cek dan siapkan bahwa Paket Pembelajaran BERMUTU tersedia dengan cukup untuk semua anggota dan untuk semua tempat kegiatan.

Paket Belajar BERMUTU terdiri dari Panduan Belajar, Buku kerja dan beragam sumber belajar, sumber belajar di internet, formulir-formulir.

8. Cek bahwa sumber belajar di internet dapat diakses guru di tempat kegiatan berlangsung.
9. Buatlah daftar hadir peserta untuk setiap kegiatan
10. Siapkan paket ATK untuk setiap kegiatan
11. Siapkan formulir informasi balikan (evaluasi oleh anggota) untuk setiap kegiatan
12. Siapkan kelengkapan berkas administrasi untuk pertanggung-jawaban keuangan pada setiap kegiatan.

## **B. Pelaksanaan**

1. Pastikan tempat, sumber belajar, dan peralatan sudah siap (dan berfungsi) 15 menit sebelum kegiatan yang dijadwalkan.
2. Pastikan kehadiran peserta anggota kelompok kerja, guru pemandu, dosen pendamping dan petugas administrasi.
3. Pantau pemanfaatan waktu seefektif mungkin untuk mencapai tujuan per kegiatan
4. Jika diperlukan, siapkan konsumsi sesuai dengan kebutuhan.
5. Meminta peserta untuk menjaga kebersihan tempat kegiatan.
6. Peserta mengisi daftar hadir, dan mengurus berkas administrasi sesuai peraturan
7. Kumpulkan formulir informasi balikan untuk diolah menjadi evaluasi kegiatan
8. Mintakan penanggung jawab kegiatan membuat laporan kegiatan (maksimum 1 halaman) untuk setiap kegiatan

### C. Pelaporan

1. Pengurus KKG, MGMP, KKKS, MKKS, KKPS dan MKPS menyusun laporan penyelenggaraan pelatihan Model Belajar BERMUTU secara periodik dan dikirim kepada LPMP dan ditembuskan Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten.
2. LPMP menyusun rekapitulasi laporan dari pengurus KKG, MGMP, KKKS, MKKS, KKPS dan MKPS dan dikirim kepada Direktur Bindiklat.

### D. Monitoring dan Evaluasi (Monev)

Monev kegiatan Model Belajar BERMUTU akan dilakukan oleh tim independen yang ditentukan oleh Dirbindiklat ke tiap tempat kegiatan.

#### **Monev terjadwal dan Monev tidak terjadwal**

Untuk menjamin pelaksanaan program secara berkualitas, monitoring akan dilaksanakan pada setiap tingkatan secara terjadwal maupun tidak terjadwal:

1. Tingkat Nasional: Tim Pengembang memonitor pelatihan TIK dan kegiatan pelatihan pada KKG, MGMP, KKKS, MKKS, KKPS dan MKPS dan memberikan umpan balik
2. Tingkat Propinsi: Dinas Pendidikan dan Tim Inti Provinsi memonitor pelatihan TIK dan memberikan umpan balik
3. Tingkat Kabupaten/Kota: Dinas Pendidikan dan Tim Inti Kabupaten/Kota memonitor kegiatan pelatihan pada KKG, MGMP, KKKS, MKKS, KKPS dan MKPS dan memberikan umpan balik
4. Tingkat gugus sekolah: Evaluasi-diri Gugus
5. Tingkat sekolah: Evaluasi-diri Sekolah
6. Selain itu, untuk memaksimalkan kualitas dan kedalaman monitoring kegiatan, maka diupayakan agar para guru merasa nyaman dan leluasa menyampaikan pendapat, harapan maupun keluhan. Tim Pengembang dibantu Konsultan Monitoring dan Evaluasi akan mengembangkan

instrumen khusus berupa kuesioner terbuka (*open-ended questionnaire*). Para guru akan secara berkala (sesuai dengan kesepakatan/program kerja kelompok masing-masing) mengisi kuesioner tersebut untuk selanjutnya ditelaah dan direspon oleh Tim Inti Kabupaten untuk selanjutnya dihimpun dan dilaporkan kepada PCU sebagai masukan untuk perbaikan program secara menyeluruh. Apabila para guru mempunyai keluhan atau hal-hal sensitif lainnya yang menurut pemikirannya perlu langsung direspon oleh tingkat propinsi atau pusat, yang bersangkutan bisa mennyampaikannya ke PCU Ditjen PMPTK dan/atau ke Gerai Informasi dan Media Depdiknas.

#### **4.10 Pembiayaan**

##### **A. Sumber Dana**

###### **1. Iuran Anggota**

Pada dasarnya kegiatan KKG atau MGMP adalah suatu kegiatan yang diadakan dari guru, oleh guru, dan untuk guru. Untuk itu semua kebutuhan yang diperlukan untuk menjalankan semua program KKG atau MGMP pada dasarnya harus dipenuhi sendiri oleh anggota.

###### **2. RAPBS (Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah).**

Walaupun manfaat langsung dari kegiatan KKG atau MGMP ini adalah langsung pada individu yang bersangkutan tetapi secara tidak langsung, hasil dari kegiatan ini berimbas pada kemajuan sekolah, sehingga wajar jika pihak sekolah ikut membantu pembiayaan kegiatan KKG atau MGMP. Jika cara ini akan ditempuh, pengurus KKG atau MGMP harus membuat Rencana Kegiatan Anggaran (RKA) per tahun. Besarnya anggaran yang diperlukan untuk kegiatan selama satu tahun kemudian dibagi dengan semua anggota kelompok untuk dimasukkan ke dalam RAPBS sekolah masing-masing.

###### **3. BOS**

Salah satu pemanfaatan dana Bantuan Operasional Sekolah adalah untuk mendukung kegiatan KKG, MGMP, KKKS dan MKKS.

Pemanfaatan BOS untuk KKG atau MGMP dapat dibuat secara terpisah, atau juga dapat dibuat secara terintegrasi dalam RAPBS.

#### 4. Sponsor

Di samping sumber biaya yang berasal dari anggota dan RAPBS, pengurus KKG dan MGMP dapat juga mengupayakan sumber pembiayaan lain. Dalam upaya pemberdayaan kelompok kerja, program BERMUTU secara khusus menyediakan block grant (Dana Bantuan Langsung) yang akan diberikan secara langsung ke kelompok kerja melalui Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP). Pemanfaatan Dana Bantuan Langsung (DBL) secara tepat dan terprogram akan menjadikan kelompok kerja sebagai wadah yang tepat bagi peningkatan mutu dan profesionalitas guru, kepala sekolah, dan pengawas sekolah. Kegiatan kelompok kerja dan forum berkontribusi dalam peningkatan kompetensi peserta kelompok kerja untuk meningkatkan kualitas pembelajaran di kelas.

Melalui DBL, Ditjen PMPTK akan memfasilitasi pelaksanaan kegiatan di KKG dan MGMP dengan dana mencapai Rp 25.000.000,00 (Dua Puluh Lima Juta Rupiah) per kelompok KKG/MGMP di Kota/ Kabupaten dan Rp 125.000.000,00 (Seratus Dua Puluh Lima Juta Rupiah) untuk setiap kelompok KKG dan MGMP daerah terpencil.

Kelompok kerja yang akan memperoleh pembiayaan melalui DBL adalah Kelompok Kerja Guru (KKG), Kelompok Kerja Kepala Sekolah (KKKS), Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS), Kelompok Kerja Pengawas Sekolah (KKPS), atau Musyawarah Kerja Pengawas Sekolah (MKPS) dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Mempunyai struktur kepengurusan yang disahkan oleh cabang Dinas Pendidikan (untuk SD) atau Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota (untuk SMP).
- b. Anggota kepengurusan inti melibatkan wanita dengan jumlah yang proporsional sesuai dengan kondisi di lapangan yang merupakan kombinasi antara ketua, bendahara, sekretaris dan koordinator program.

- c. Kelompok kerja masih aktif melaksanakan kegiatan setidaknya dalam satu tahun terakhir (ditunjukkan oleh adanya lampiran daftar hadir pertemuan-pertemuan secara periodik, laporan, dan bukti fisik hasil pelaksanaan kegiatan).
- d. Mempunyai rekening pada bank pemerintah atas nama kelompok kerja (bukan atas nama pribadi).
- e. Memiliki sistem manajemen yang transparan dan akuntabel serta mampu menggali dukungan dalam berbagai aspek dari sekolah, masyarakat dan pemerintah daerah (dibuktikan dengan menyerahkan contoh laporan keuangan untuk 1 tahun terakhir).

### **B. Penggunaan dan Pertanggungjawaban Dana**

Dana yang diperoleh dari berbagai sumber tersebut harus dipergunakan sebagaimana yang telah direncanakan dalam RKA. Penggunaan dana tersebut harus dipertanggungjawabkan kepada pemberi dana sesuai dengan aturan yang berlaku.

## BAB 5

### ANALISIS HASIL PENELITIAN

Pada bagian awal penelitian ini, khususnya pada Bab 2, telah dijelaskan bidang/unsur yang harus diperhatikan atau dikaji dalam implementasi kebijakan publik menurut George C. Edwards III. Bidang/unsur tersebut diklasifikasikan menjadi empat, yaitu *communication*, *resources*, *dispositions*, serta *bureaucratic structure*.<sup>53</sup>

Empat klasifikasi tersebut dipergunakan untuk menganalisa implementasi kebijakan program BERMUTU di Kabupaten Brebes. Dua hal yang ingin diwujudkan dalam analisis ini adalah: (i) mengetahui apakah implementasi kebijakan program BERMUTU di Kabupaten Brebes memiliki kesesuaian dengan konsep yang di kemukakan oleh Edwards III; (ii) berusaha membangun kritik bagi konsep Edwards III demi mencapai implementasi kebijakan publik yang lebih baik.

#### 5.1 Komunikasi

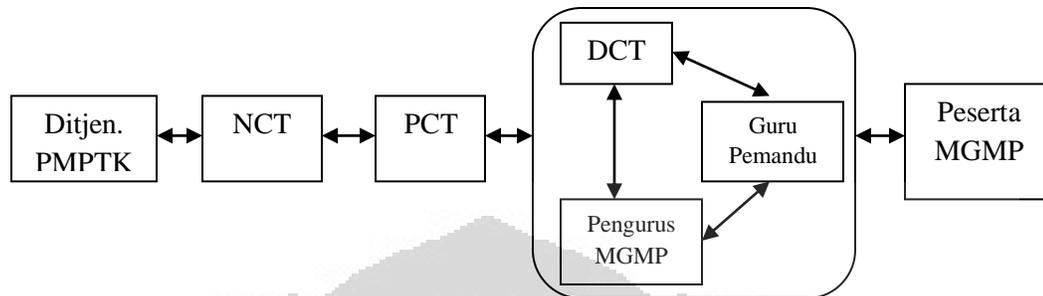
Kebijakan BERMUTU dibuat oleh pemerintah, yaitu Direktorat Jendral Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan (Ditjen PMPTK) dan jajaran di bawahnya termasuk Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Jawa Tengah. Pelaksana kebijakan program adalah *National Core Team* (NCT) dibantu oleh *Provincial Core Team* (PCT) dan *District Core Team* (DCT) BERMUTU. Selanjutnya dalam pelaksanaannya di lapangan dibentuk gugus-gugus Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) yang terdiri dari pengurus dan peserta difasilitasi dengan guru pemandu.

Dalam penelitian ini ditemukan alur komunikasi antara tujuh pihak yaitu PMPTK, NCT, PCT, DCT, guru pemandu, pengurus MGMP dan peserta MGMP yang dapat digambarkan sebagai berikut.

---

<sup>53</sup> George C. Edwards. *Implementing Public Policy*. Congressional Quarterly Press. Washington. 1980.

**Bagan 5.1 Komunikasi Tujuh Pihak**



Bagan di atas menunjukkan adanya sebelas arus komunikasi dua arah yang terjadi saat kebijakan publik diterapkan. Komunikasi pertama terjadi antara pembuat kebijakan (Ditjen PMPTK) dengan pelaksana kebijakan tingkat nasional (NCT). Komunikasi kedua terjadi antara pelaksana kebijakan tingkat nasional (NCT) dengan pelaksana kebijakan tingkat provinsi (PCT). Komunikasi ketiga, keempat dan kelima terjadi antara pelaksana kebijakan tingkat provinsi (PCT) dengan pelaksana kebijakan tingkat kabupaten (DCT), guru pemandu, dan pengurus MGMP. Komunikasi keenam, ketujuh dan kedelapan terjadi antara DCT, guru pemandu dan pengurus MGMP. Komunikasi kesembilan, kesepuluh dan kesebelas terjadi antara DCT, guru pemandu dan pengurus MGMP dengan peserta MGMP.

Pembuat kebijakan mengkomunikasikan kebijakan yang dibuatnya secara timbal-balik (dua arah). Pembuat kebijakan mengeluarkan perintah-perintah tertentu berkaitan dengan program BERMUTU. Jika pelaksana kesulitan memahami arah program BERMUTU, pelaksana bisa (diberi kesempatan) untuk bertanya atau meminta penjelasan langsung kepada pembuat kebijakan melalui berbagai jalur, secara langsung maupun *online* melalui *web site* yang dapat diakses setiap saat.

Komunikasi dua arah antara pembuat kebijakan dan pelaksana kebijakan mengurangi kemungkinan terjadinya distorsi pesan. *National Core Team* (NCT)

berhasil menterjemahkan dengan baik kebijakan yang dibuat oleh Ditjen PMPTK dan mewujudkannya dalam bentuk panduan pelaksanaan program yang diproduksi sesuai dengan jumlah kebutuhan. Panduan pelaksanaan program tersebut dibakukan dan diberikan kepada setiap pelaksana di daerah serta dapat digandakan sesuai dengan kebutuhan. Meskipun panduan baku sudah ditangan para pelaksana program di lapangan, namun bila ada keraguan atau kurang pahaman dapat ditanyakan langsung kepada pembuat kebijakan di pusat.

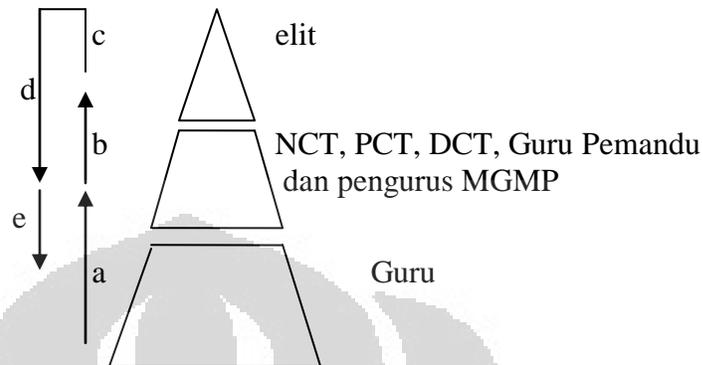
Keberhasilan NCT dalam menterjemahkan kebijakan Ditjen PMPTK, turut dipengaruhi oleh partisipasi tidak langsung dari para guru di lapangan melalui wakil daerah yang menjadi anggota NCT tersebut. Para wakildaerah yang menjadi anggota NCT diwajibkan menyampaikan data kebutuhan guru di daerah yang diwakilinya. Selanjutnya berdasarkan masukan dari anggota NCT tersebut perumusan kebijakan dibuat. Pembuatan kebijakan secara *bottom-up* memungkinkan terciptanya kebijakan yang benar-benar menyentuh permasalahan yang ada di tingkat pelaksana.

Dalam konteks hubungannya dengan guru (guru peserta MGMP), pembuatan kebijakan BERMUTU lebih tepat disebut sebagai model elit.<sup>54</sup> Seperti ditunjukkan dalam bagan 5.2, terdapat lima *stakeholder* kebijakan program BERMUTU, yaitu Ditjen PMPTK (elit), NCT, PCT, pelaksana di kabupaten (DCT, guru pemandu dan pengurus MGMP), dan guru.

---

<sup>54</sup> Miftah Thoha. Dimensi-dimensi Prima Ilmu Administrasi Negara. Raja Grafindi Persada. Jakarta. 2005. hal. 90-91.

### Bagan 5.2 Alur penyusunan Kebijakan Publik Model Elit<sup>55</sup>



Berdasarkan bagan 5.2 dapat digambarkan bahwa kelompok elit hanya terdiri dari sedikit anggota, kemudian dibawahnya adalah team pelaksana kebijakan di lapangan yang jumlahnya lebih besar yang merupakan penghubung antara elit dengan masyarakat dalam hal ini guru. Sebagai kelompok penghubung, pejabat pelaksana kebijakan di lapangan jauh lebih banyak dibandingkan dengan elit, namun jauh lebih sedikit bila dibandingkan dengan jumlah guru. Kelompok penghuni piramida paling bawah adalah kelompok dengan jumlah terbesar, yaitu para guru.

Penambahan bagan berupa garis-garis dan huruf masing-masing menjelaskan tahapan sebagai berikut. (a) aspirasi guru disalurkan melalui pejabat team inti nasional, provinsi, kabupaten, guru pemandu serta pengurus MGMP; (b) team inti, pemandu dan pemngurus MGMP menyaring aspirasi kemudian menyampaikan kepada elit pembuat kebijakan; (c) kebijakan program BERMUTU dibuat oleh elit dengan berbagai pertimbangan; (d) elit menyerahkan kebijakan kepada team inti, guru pemandu dan pengurus MGMP agar dilaksanakan; (e) team inti bersama dengan pengrus MGMP dan guru pemandu

<sup>55</sup> Bagan diadopsi dari MiftahThoha; dengan penambahan alurusulan kebijakan publik

melaksanakan kebijakan tersebut dengan partisipasi dari guru sebagai masyarakat sasaran kebijakan.

Kelima *stakeholder* tersebut saling berhubungan secara sirkular dalam menciptakan kebijakan publik. Pertama, kebijakan publik diawali dengan penyerapan aspirasi guru oleh team inti dan pelaksana di kabupaten. Kedua, team inti dan pelaksana di kabupaten meneruskan aspirasi para guru kepada elit penguasa dalam hal ini Ditjen PMPTK. Ketiga, elit membuat kebijakan yang pro-masyarakat (pro-guru). Keempat, kebijakan elit diturunkan kepada team inti dan pelaksana tingkat kabupaten agar dilaksanakan. Kelima, pelaksana di kabupaten di tingkat MGMP melaksanakan kebijakan tersebut. Keenam, guru merasakan dampak atau manfaat dari pelaksanaan kebijakan.

Dari sisi *transmission* ‘penyampaian’ pesan mengenai kebijakan disampaikan kepada pelaksana program di lapangan oleh *National Core Team* (NCT) langsung melalui kegiatan *Training of Trainer* (ToT) bagi *District Core Team* (DCT) dan Guru Pemandu serta sosialisasi program kepada pengurus MGMP. Penyampaian pesan melalui media teknologi informasi juga dilaksanakan melalui *web-site* yang dibangun untuk program BERMUTU. Hal ini dijelaskan oleh anggota DCT:<sup>56</sup>

“Ya. Itu diawali sosialisasi untuk DCT, dulu pertama kali saya diundang ke Solo, tetapi sebelumnya di kabupaten diadakan sosialisasi dari tingkat kabupaten sebelum saya dikirim di DCT selama empat hari. Nah, selang satu minggu kemudian saya diundang untuk mengikuti pelatihan DCT....”

Hal senada juga disampaikan oleh salah seorang guru pemandu sebagai berikut:<sup>57</sup>

“Ya, tentu Pak. Melaksanakan a.... sosialisasi melalui beberapa tahapan a... tahapan kegiatan termasuk a... adanya pertemuan-pertemuan DCT, ketua pokja, maupun narasumber dalam hal ini guru pemandu di a... kota-kota tertentu.”

---

<sup>56</sup> Hasil wawancara dengan salah seorang anggota DCT, pada tanggal 20 Agustus 2011 di SMP Negeri 2 Tonjong.

<sup>57</sup> Hasil wawancara dengan salah seorang guru pemandu, pada tanggal 20 Agustus di SMP Negeri 2 Tonjong.

Kesaksian tentang adanya sosialisasi juga disampaikan oleh ketua pengurus kelompok kerja VII sebagai berikut:<sup>58</sup>

*“Ya. LPMP. Kalau sosialisasi itu yang saya terima itu dari LPMP, berupa semacam pertemuan beberapa hari. Program kemudian ditunjuk bagaimana pelaksanaannya, seperti bagaimana menyiapkan proposalnya dan sebagainya. Di Solo.”*

Hasil wawancara dengan ketiga petugas tersebut menunjukkan bahwa transmission ‘penyampaian’ pesan mengenai kebijakan dari pembuat kebijakan kepada pelaksana kebijakan telah berjalan dengan memadai. Seluruh petugas pelaksana kebijakan program dapat memperoleh pesan atau informasi dengan mudah melalui kegiatan pembekalan, media cetak maupun sarana komunikasi elektronik.

Kejelasan informasi sangat dibutuhkan karena bila terjadi ketidak jelasan pesan yang disampaikan bukan hanya mengakibatkan tidak tercapainya perubahan yang diinginkan, bisa juga mengakibatkan terjadinya perubahan yang tidak diinginkan. Sesuai dengan pernyataan Edwards III; *“Lack of clarity in policy may not only inhibit intended change, it also may lead to substansial unanticipated change”*.

Sesuai dengan pengakuan para pelaksana program BERMUTU bahwa informasi yang berkaitan dengan pelaksanaan program sangat lengkap dan jelas. Dalam hal ini salah seorang anggota DCT mengungkapkannya sebagai berikut:<sup>59</sup>

*“Tentu. Program BERMUTU kaitannya dengan informasi ini menurut pendapat saya itu sudah sangat jelas. Karena di sana ada tiap-tiap DCT, tiap-tiap guru pemandu, kemudian para ketua-ketua cluster itu nanti mendapatkan CD-CD kemudian adapembagian buku-buku, modul yang sudah lengkap sehingga untuk informasi itu sangat jelas dan kalau misalnya ada yang belum jelas bisa kontak langsung kepada PCT-PCT dan PCT menyediakan apa... e-mail ada nomor hand-phone dan sebagainya itu mudah sekali diperoleh.”*

---

<sup>58</sup> Hasil wawancara dengan ketua pengurus kelompok kerja VII MGMP Bahasa Inggris pada tanggal 20 Agustus 2011 di SMP Negeri 2 Tonjong.

<sup>59</sup> Hasil wawancara dengan salah seorang anggota DCT pada tanggal 15 September 2011 di SMP Negeri 7 Brebes.

Meskipun kejelasan informasi sudah diupayakan secara maksimal melalui sosialisasi langsung maupun tidak langsung serta tersedianya berbagai akses untuk memperoleh kejelasan informasi, namun masih ada kendala terbukti dengan adanya sebagian guru pemandu yang tidak siap memandu kegiatan sesuai informasi yang disampaikan oleh anggota DCT:<sup>60</sup>

*“Setelah diklat di propinsi pulang ke cluster untuk menyajikan saja mereka pada tidak berani, tidak... takut dengan alasan masih bingung.”*

Hal itu didukung oleh pernyataan ketua pengurus kelompok kerja VII MGMP Bahasa Inggris:<sup>61</sup>

*“Yang saya meragukan itu pemandu. Saya meragukan dalam arti a... ya sebetulnya saya percaya tetapi tidak sesuai dengan yang saya targetkan. Misalnya target saya, saya memiliki orang yang kemampuannya Sembilan tetapi ini adanya hanya tujuh jadi yang tersedia dikelompok saya itu orangnya ya seperti itu jadi tidak sesuai dengan apa yang saya harapkan.”*

Jika kegagalan pesan tersebut diasumsikan sebagai ketidakjelasan informasi kebijakan, perlu untuk menelaah dari sudut pandang Edward III, yang menyatakan bahwa *lack of clarity* “ketidak jelasan” informasi kebijakan disebabkan oleh beberapa unsur, antara lain *complexity of policy making* “kompleksitas pembuatan kebijakan publik”, *publik opposition* “penolakan masyarakat”, *competing goals and the need for consensus* “tidak tercapainya kesepakatan mengenai tujuan kebijakan”, *unfamiliarity of new program* “sifat kebaruan program kebijakan” *avoiding accountability* “kebijakan yang tidak akuntabel; dan lain sebagainya.<sup>62</sup>

Ditinjau dari materi program BERMUTU yang bertujuan untuk meningkatkan profesionalitas guru, yang berupa pelatihan Penelitian Tindakan Kelas (PTK) dengan pendekatan *Lesson Study*, terjadi apa yang oleh Edward III

---

<sup>60</sup> Hasil wawancara dengan salah seorang anggota DCT pada tanggal 15 September 2011 di SMP Negeri 7 Brebes.

<sup>61</sup> Hasil wawancara dengan ketua pengurus kelompok kerja VII MGMP Bahasa Inggris pada tanggal 20 Agustus 2011 di SMP Negeri 2 Tonjong.

<sup>62</sup> George C. Edwards III. 1980. *Ibid.*, hal. 26

disebut *complexity of policymaking* atau rumitnya pembuatan kebijakan publik. Hal ini disebabkan penguasaan *Lesson Study* tidak cukup dengan kegiatan ToT melainkan harus dipraktekan di kelas dan memerlukan waktu yang lama. Sementara persiapan sebagai fasilitator dalam hal ini guru pemandu dengan waktu yang hanya satu minggu akibatnya bagi guru yang belum pernah melaksanakan PTK tidak dapat menguasai materi dengan baik.

Unsur lain yang menyebabkan ketidak jelasan informasi adalah adanya *publik opposition* “penolakan masyarakat”. Penolakan ini terjadi pada sebagian sekolah, ada kepala sekolah yang tidak membebaskan guru dari beban mengajar padahari kegiatan MGMP sehingga kehadiran guru bisa tidak tepat waktu akibatnya tidak bisa memperoleh informasi dengan lengkap. Hal ini dijelaskan oleh ketua kelompok kerja VII sebagai berikut:<sup>63</sup>

*“Memang disadari banyak peserta ikutnya itu a... tidak dengan sungguh-sungguh atau setengah hati. Ada misalnya peserta yang hari Selasa, hari pertemuan itu masih mengajar, sehingga kadang-kadang datang kadang tidak. Karena dia punya tanggungan mengajar.”*

Kurangnya dukungan dari kepala sekolah ini dampaknya penyampaian informasi menjadi terhambat karena kegiatan di sanggar yang seharusnya dimulai pukul delapan pagi sering kali dimulai pukul sembilan lebih dan pulang juga lebih awal karena masih ada jam tambahan di sekolah.

Unsur ketiga yang menjadi penyebab ketidakjelasan informasi adalah adanya kondisi *competing goals and the need for consensus* “tidak adanya kesepakatan mengenai tujuan kebijakan”. Tujuan kebijakan program BERMUTU ditetapkan oleh elit pusat yang merasa tahu kebutuhan guru di seluruh wilayah Indonesia tanpa mengadakan dengar pendapat atau meminta masukan dari guru secara langsung. Dengan proses penentuan kebijakan semacam itu dimungkinkan

---

<sup>63</sup> Hasil wawancara dengan ketua pengurus kelompok kerja VII MGMP Bahasa Inggris pada tanggal 20 Agustus 2011 di SMP Negeri 2 Tonjong.

dugaan kebutuhan guru oleh elit penentu kebijakan di pusat tidak sesuai dengan kebutuhan guru di lapangan.

Unsur keempat adalah *unfamiliarity of new programs* “sifat kebaruan program kebijakan”. Program BERMUTU merupakan program baru atau bukan program yang merupakan lanjutan dari program sebelumnya sehingga ada hal-hal baru yang perlu segera dipahami oleh setiap pelaksana program. Kondisi demikian sangat memungkinkan terjadinya kebingungan atau salah pemahaman sehingga dapat menimbulkan ketidakjelasan informasi.

Unsur kelima yang menjadi penyebab ketidak jelasan informasi adalah *avoiding accountability* “kebijakan yang tidak akuntabel”. Suatu kebijakan akan sulit untuk dilaksanakan jika kebijakan tersebut tidak akuntabel. Tidak akuntabel disini dimaknai sebagai tidak adanya parameter/standar capaian hasil yang jelas. Kebijakan program BERMUTU disebutkan bertujuan untuk meningkatkan profesionalitas guru. Tujuan tersebut terlalu *generic* atau terlalu luas untuk dapat diukur secara tepat.

Bila profesionalitas guru sebagai tujuan kebijakan program bermutu, penentu kebijakan perlu memahami konsep tentang kompetensi professional guru. Dengan pemahaman yang benar tentang kompetensi professional guru, akan dapat dirumuskan suatu kebijakan yang lebih akuntabel.

### **5.1.1 Profesionalitas Guru**

Sebagai suatu profesi, guru harus bekerja secara professional, yang ditandai dengan (1) guru mempunyai komitmen terhadap siswa dan proses belajarnya; (2) guru menguasai secara mendalam bahan atau materi yang akan diajarkan serta caramengajarkannya kepada siswa; (3) guru bertanggungjawab memantau hasil belajar siswa melalui berbagai teknik evaluasi; (4) guru mampu berpikir sistematis tentang apa yang dilakukannya dan belajar dari pengalamannya ( harus ada waktu bagi guru untuk mengadakan refleksi dan koreksi terhadap apa yang

telah dilakukannya); (5) guru seyogyanya menjadi bagian dari masyarakat belajar dalam lingkungan profesinya.<sup>64</sup>

Dengan tindakan yang professional tersebut guru diharapkan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik sehingga dapat mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran yang memungkinkan peserta didik untuk mengembangkan potensi dirinya secara maksimal. Untuk dapat melaksanakan tugas tersebut guru telah dibekali dan harus menguasai sejumlah kompetensi, yakni kompetensi pedagogic, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi professional.<sup>65</sup> Kompetensi pedagogic terdiri atas lima subkompetensi yaitu: (1) memahami peserta didik secara mendalam; (2) merancang pembelajaran, memahami landasan pendidikan untuk kepentingan pembelajaran; (3) melaksanakan pembelajaran; (4) merancang dan melaksanakan evaluasi pembelajaran; dan (5) mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensinya. Kompetensi kepribadian terdiri dari lima subkompetensi yaitu: (1) kepribadian yang mantap dan stabil; (2) kepribadian yang dewasa; (3) kepribadian yang arif; (4) kepribadian yang berwibawa; dan (5) kepribadian yang berakhlak mulia. Kompetensi sosial memiliki tiga subkompetensi yaitu: (1) mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik; (2) mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan sesama pendidik dan tenaga kependidikan; dan (3) mampu berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan orangtua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar. Kompetensi professional terdiri dari dua ranah subkompetensi yaitu: (1) menguasai substansi keilmuan yang terkait dengan bidang studi; dan (2) menguasai struktur dan metode keilmuan. Sesungguhnya keempat kompetensi tersebut, dalam prakteknya

---

<sup>64</sup> Sri Banun Muslim. *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*. Alfabeta. Bandung. 2010. hal. 115

<sup>65</sup> Sudarwan Danim. *Profesionalisasi dan Etika Profesi Guru*. Alfabeta. Bandung. 2010. hal.. 22

merupakan kesatuan yang utuh. Adapun pemilahan menjadi empat tersebut untuk memudahkan pemahamannya, serta memudahkan dalam pengembangannya.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi professional guru telah dikemukakan oleh beberapa peneliti. Faktor faktor tersebut yaitu faktor kualifikasi standar guru dan relevansi antar bidang keahlian guru dengan tugasmengajar. Gibson et al menyatakan bahwa ada tiga kelompok variable yang mempengaruhi kinerja individu, yaitu variable individu, variable organisasi dan variable psikologis individu. Cascio menyatakan bahwa kemampuan dan motivasi merupakan faktor-faktor yang berinteraksi dengan kinerja, motivasi berprestasi berhubungan dengan kinerja, profesionalisme berhubungan dengan kinerja, dan motivasi berprestasi berhubungan dengan profesionalisme dan kinerja. Rendahnya motivasi kerja guru yang mempengaruhi rendahnya profesionalisme guru dipengaruhi oleh rendahnya pembinaan guru di sekolah melalui kegiatan supervisi

Kemampuan guru dalam melaksanakan tugas mengajarnya sangat dipengaruhi oleh penguasaan kemampuan dan ketrampilan dalam merencanakan pengajaran, melaksanakan pengajaran dan menilai pengajaran yang dilaksanakannya. Ketiga hal tersebut dapat dipakai sebagai indikator dalam mengukur tingkat kualitas profefsiona guru.

Menurut pendapat para peneliti bahwa kompetensi professional guru merupakan kompetensi yang sangat penting yang sangat menentukan kualitas pembelajaran guru. Kompetensi professional merupalan salah satu kemampuan dasar yang harus dimiliki seorang guru.<sup>66</sup> Menurut Cooper dalam Alma, dkk (2010) ada empat komponen professional yaitu: (1) mempunyai pengetahuan tentang belajar dan tingkah laku manusia; (2) mempunyai pengetahuan dan menguasai bidang studi yang dibinanya; (3) mempunyai sikap yang tepat tentang diri sendiri, sekolah teman sejawat, dan bidang studi yang dibinanya; dan (4)

---

<sup>66</sup> Buchari Alma, Hari Mulyadi, Girang Razati dan Lena Nuryati S. *Guru Profesional Menguasai Metode dan Trampil Mengajar*. Alfabeta. Bandung. 2010. hal. 138

mempunyai ketrampilan dalam mengajar. Dalam hal ini Cooper lebih menekankan pada penguasaan materipembelajaran, ketrampilan mengajar, dan sikap terhadap dirisendiri, temansejawat dan peserta didik serta bidang studinya, tanpa mempertimbangkan penguasaan penggunaan media pembelajaran dan peningkatan mutu pembelajaran. Sedangkan menurut Hadis dan Nurhayati<sup>67</sup> kompetensi professional guru dapat dijabarkan menjadi subkompetensi dan pengalaman belajar: (1) menguasai bidang studi dan metodologi keilmuannya, mencakup mengkaji substansi bidang studi, dan mengkaji metodologi keilmuan bidang studi; (2) menguasai struktur dan materi kurikulum berupa mengkaji struktur kurikulum bidang studi, mengkaji materi bidang studi dalam kurikulum, mengkaji bahan ajar bidang studi, dan berlatih mengembangkan bahan ajar bidang studi; (3) menguasai dan memanfaatkan teknologi komunikasi dan informasi dalam pembelajaran berupa mengkaji berbagai jenis teknologi komunikasi dan informasi dalam pembelajaran, memilih berbagai jenis teknologi komunikasi dan informasi dalam pembelajaran secara kontekstual, dan berlatih memanfaatkan berbagai jenis teknologi komunikasi dan informasi dalam pembelajaran; (4) mengorganisasikan materi kurikulum bidang studi berupa berlatih memilih substansi, cakupan, dan tata urutan materi pelajaran secara kontekstual, dan berlatih mengidentifikasi substansi materi bidang studi yang sesuai dengan perkembangan dan potensi peserta didik; (5) meningkatkan mutu pembelajaran melalui penelitian tindakan kelas berupa mengkaji hakikat penelitian tindakan kelas, berlatih mengidentifikasi dan menganalisis permasalahan pembelajaran, berlatih menyusun rancangan penelitian tindakan kelas, dan berlatih merancang upaya-upaya peningkatan mutu pembelajaran. Hadis dan Nurhayati lebih memfokuskan pada peningkatan profesionalisme dan kinerja guru serta peningkatan mutu proses dan hasil pembelajaran di sekolah. Danim<sup>68</sup> menyatakan bahwa kompetensi

---

<sup>67</sup> Abdul Hadist dan Nurhayati B. *Manajemen Mutu Pendidikan*. Alfabeta. Bandung. 2010. hal. 30-32.

<sup>68</sup> Sudarwan Danim 2010 op cit hal. 22.

professional guru memiliki dua ranah sub kompetensi yaitu: (1) subkompetensi menguasai substansi keilmuan yang terkait dengan bidang studi memiliki indicator esensial memahami materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah; memahami struktur, konsep dan metode keilmuan yang menaungi atau koheren dengan materi ajar; memahami hubungan konsep antar mata pelajaran terkait; dan menerapkan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari (2) subkompetensi menguasai struktur dan metode keilmuan memiliki indicator esensial menguasai langkah-langkah penelitian dan kajian kritis untuk memperdalam pengetahuan/materi bidang studi. Dan lebih mengutamakan penguasaan materi bidang studi, struktur, konsep dan metode keilmuan serta penerapannya dan pengembangan pengembangannya melalui penelitian tindakan namun kurang menekankan pentingnya penguasaan dan penerapan media pembelajaran serta pemanfaatan sarana teknologi komunikasi dan informasi yang sangat berperan penting dalam peningkatan kualitas pembelajaran dan profesionalitas guru. Menurut Mulyasa<sup>69</sup> bahwa yang dimaksud dengan kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan. Ruang lingkup kompetensi professional guru secara umum dapat diidentifikasi sebagai berikut: (1) mengerti dan dapat menerapkan landasan kependidikan baik filosofi, psikologis, sosiologis, dan sebagainya; (2) mengerti dan dapat menerapkan teori belajar sesuai taraf perkembangan peserta didik; (3) mampu menangani dan mengembangkan bidang studi yang menjadi tanggungjawabnya; (4) mengerti dan dapat menerapkan metode pembelajaran yang bervariasi; (5) mampu mengembangkan dan menggunakan berbagai alat, media dan sumber belajar yang relevan; (6) mampu mengorganisasikan dan melaksanakan program pembelajaran; (7) mampu melaksanakan evaluasi belajar peserta didik; dan (8)

---

<sup>69</sup> E. Mulyasa. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Remaja Rosdakarya. Bandung. 2009. hal. 135-138.

mampu menumbuhkan kepribadian peserta didik. Sedangkan secara khusus kompetensi professional guru dapat dijabarkan (1) memahami standar nasional pendidikan; (2) mengembangkan kurikulum tingkat satuan pendidikan; (3) menguasai materi standar; (4) mengelola program pembelajaran; (5) mengelola kelas; (6) menggunakan media dan sumber pembelajaran; (7) menguasai landasan-landasan kependidikan; (8) memahami dan melaksanakan pengembangan pesertadidik; (9) memahami dan menyelenggarakan administrasi sekolah; (10) memahami penelitian dan pembelajaran; (11) menampilkan keteladanan dan kepemimpinan dalam pembelajaran; (12) mengembangkan teori dan konsep dasar kependidikan; dan (13) memahami dan melaksanakan konsep pembelajaran individual.

Berdasarkan pendapat para peneliti diatas penulis berpendapat bahwa kompetensi professional guru adalah kemampuan guru dalam memahami landasan kependidikan, teori, metode dan teknik belajar sesuai perkembangan peserta didik, menguasai materi bidang study dan melaksanakan pelayanan proses pembelajaran kepada peserta didik dengan menyediakan media dan alat bantu pembelajaran yang relevan untuk mencapai target kurikulum yang telah ditetapkan

Dengan konsep profesionalitas guru tersebut, maka sulit dirumuskan parameter atau standar yang harus ditetapkan untuk mengukur keberhasilan pencapaian tujuan program BERMUTU bila cakupan tujuannya terlalu luas. Untuk mengatasi hal tersebut perlu ditetapkan indikator keberhasilan program yang lebih spesifik.

Hambatan komunikasi disini terjadi di aras pembuatan pesan yang berisi kebijakan peningkatan profesionalitas guru. Untuk menganalisa kegagalan pesan ini dipinjam teori tindakan komunikatif (The Theory of Communicative Action) yang dikemukakan oleh Jurgen Habermas.

### 5.1.2 Tindakan komunikatif

Menurut Habermas, tindakan manusia dapat dikelompokkan menjadi dua jenis. Tindakan yang pertama adalah tindakan rasional bertujuan, yang terdiri dari tindakan strategis dan tindakan instrumental. Sedangkan jenis tindakan yang kedua adalah jenis tindakan komunikatif.

Watimena menyatakan bahwa “tindakan instrumental adalah tindakan yang bertujuan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dalam kaitannya dengan dunia fisik.” Lebih lanjut dikatakan bahwa “tujuan dari tindakan ini adalah pencapaian efisiensi dengan menggunakan aturan-aturan yang bersifat teknis”.<sup>70</sup>

Mengenai tindakan strategis, Watimena menyatakan “... tindakan yang bertujuan untuk memengaruhi orang lain untuk mencapai beberapa tujuan yang bersifat partikular”. Tindakan strategis menggunakan parameter berupa efisiensi. Sementara instrument pencapaiannya menggunakan teori pilihan rasional.<sup>71</sup>

Kedua jenis tindakan rasional bertujuan tersebut padadasarnya ingin mempengaruhi orang lain. Sementara tindakan komunikatif tidak berada pada ranah mempengaruhi orang lain, melainkan untuk mencapai konsensus atau persetujuan atau pemahaman yang sama antara duapihak tentang sesuatu hal.

Selanjutnya Watimena menegaskan “Dengan demikian jika kedua tindakan lainnya, yakni tindakan instrumental dan tindakan strategis, berorientasi pada pencapaian tujuan partikular tertentu dalam arti seluas-luasnya, dalam tindakan komunikatif semua bentuk tujuan dari aktor berada pada posisi

---

<sup>70</sup> Reza A.A. Watimena. *Melampaui Hukum Negara Klasik: Locke-Rousseau-Hebermas*. Kanisius. Yogyakarta 2007. Hal. 102.

<sup>71</sup> Reza A.A. Watimena. 2007. *Ibid.* hal. 102.

subordinat dan yang utama adalah pencapaian pengertian bersama tentang situasi aktor melalui proses penafsiran dan kerja sama.<sup>72</sup>

Kaitan antara teori tindakan komunikatif dengan pembuatan kebijakan program BERMUTU untuk meningkatkan profesionalitas guru berada pada aras penggalan aspirasi guru sebagai obyek yang akan diatur oleh kebijakan. Selama ini pembuatan kebijakan pengembangan sumberdaya guru tidak langsung mendengarkan aspirasi atau keinginan-keinginan guru. Pembuatan kebijakan lebih didasarkan pada keinginan pemerintah, dan bukan yang diinginkan oleh guru.

Meskipun pemerintah mengklaim bahwa pembuatan kebijakan telah memperhatikan kebutuhan guru, namun tidak ada parameter yang mengukur seberapa kuat klaim tersebut. Tidak ada jaminan seberapa jauh pemerintah bisa menyuarakan kepentingan guru, jika pembuatan kebijakannya tidak dilakukan secara langsung mendengarkan suara keinginan guru.

Habermas mengemukakan bahwa ada tiga syarat agar sebuah komunikasi dapat berhasil. Ketiga syarat yang disebutnya *the ideal speech situation* “situasi percakapan yang ideal” terdiri dari:<sup>73</sup>

- Semua peserta mempunyai peluang yang sama untuk memulai suatu diskusi dan dalam diskusi itu mempunyai peluang yang sama untuk mengemukakan argument-argumen peserta lain;
- Diantara peserta-peserta tidak ada perbedaan kekuasaan yang dapat menghindari pengajuan argument argument yang relevan sungguh-sungguh diajukan juga; dan akhirnya:

---

<sup>72</sup> Reza A.A. Watimena. 2007. Ibid. hal. 103.

<sup>73</sup> Kees Bartens. *Filsafat Barat Kontemporer: Inggris-Jerman*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta. 2002. hal. 247-248.

- Semua peserta mengungkapkan pemikirannya dengan ikhlas, sehingga tidak mungkin terjadi yang satu memanipulasi yang lain tanpa disadarinya.

Guru menginginkan untuk mendapat kesempatan mengembangkan profesionalitas kerjanya dan mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan karirnya. Dengan mendapat pelatihan Penelitian Tindakan Kelas (PTK), guru berharap dapat meningkatkan kemampuan dalam mengelola proses pembelajaran; disamping itu guru juga mengharapkan laporan karya tulis ilmiah dari PTK tersebut dapat dipakai untuk pengajuan kenaikan pangkat. Guru lebih mengharapkan pendampingan dalam pelaksanaan dan pembuatan laporan PTK dalam bentuk karya tulis ilmiah sehingga hasilnya dapat dipakai untuk pengembangan profesi dalam perhitungan angka kredit kenaikan pangkat guru. Hal itu disampaikan oleh peserta MGMP. Berikut ini beberapa contoh pernyataan yang disampaikan peserta (selengkapnya dapat dilihat pada lampiran 3).

*“Saya pikir sama dengan tadi disebutkan, termasuk memenuhi kriteria. Terutama memang ya dibutuhkan pendampingan tenaga skill sehingga akhirnya tidak menanya-nanya untuk merangkum pembuatan PTK dan seterusnya.”<sup>74</sup>*

Hal senada diungkapkan oleh peserta MGMP dari kelompok kerja III yang mengungkapkan sebagai berikut:

*“Untk melaksanakan pembuatan PTK kami membutuhkan pendamping atau pembimbing dalam menyusun karya ilmiah karena dengan pembimbing kita lebih yakin dan percaya apa yang kita tulis atau buat benar sesuai dengan peraturan.”<sup>75</sup>*

Kebijakan untuk meningkatkan profesionalitas guru secara substansi sudah tepat, namun ada keinginan guru yang belum terfasilitasi dan hal itu

---

<sup>74</sup> Pernyataan salah seorang peserta kelompok kerja IV MGMP Bahasa Inggris dalam diskusi tanggal 11 Oktober 2011 di SMP Negeri 1 Ketanggungan.

<sup>75</sup> Pernyataan salah seorang peserta kelompok kerja III MGMP Bahasa Inggris dalam diskusi tanggal 11 Oktober 2011 di SMP Negeri 3 Tanjung.

sifatnya mendesak yaitu pengembangan kemampuan guru dalam membuat karya tulis ilmiah. Dengan tidak adanya pendampingan atau pembimbingan pembuatan karya tulis ilmiah ini, guru kurang bersemangat dalam mengikuti kegiatan karena harapan mereka tidak sepenuhnya dapat dipenuhi. Hal itu terjadi karena karena tidak dipenuhinya syarat *the ideal speech situation* sebagai berikut:

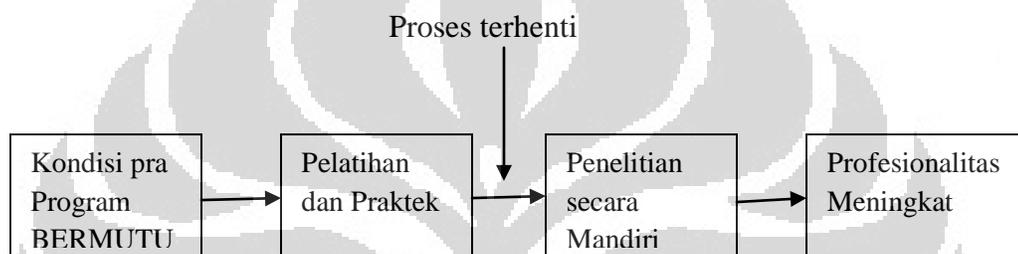
- Tidak ada diskusi atau perbincangan dari hati-kehati yang dilakukan pelaksana kebijakan dengan guru untuk mengetahui kebutuhan guru yang sifatnya penting atau mendesak untuk dilaksanakan. Pola yang berlaku adalah pelaksana kebijakan melaksanakan kebijakan yang telah dirumuskan oleh penentu kebijakan di pusat. Dengan demikian kondisi ideal pertama tidak terpenuhi.
- Terdapat perbedaan kekuasaan yang cukup signifikan antarpihak. Satu pihak adalah aparat pemerintah yang memiliki kekuatan untuk menentukan dan menekan pelaksanaan kebijakan, sementara pihak kedua adalah guru yang tidak memiliki kekuatan untuk menentang atau member masukan paket kebijakan yang sudah ditetapkan di pusat.
- Pengungkapan pikiran dengan ikhlas belum dilakukan. Penerimaan masukan terjadi pada saat sosialisasi kebijakan tentunya kebijakannya sendiri sudah jadi sehingga masukan itu hanya berkaitan dengan masalah-masalah teknis saja.

Membangun sebuah perbincangan dari hati ke hati untuk menyerap aspirasi atau kebutuhan guru membutuhkan proses yang panjang. Bagai manapun hal itu diperlukan karena dengan dipenuhinya harapan guru dalam sebuah paket kebijakan akan mendapat tanggapan yang lebih positif dari guru sebagai obyek dari kegiatan.

Sebagai akibat dari kebijakan BERMUTU yang kurang mendapatkan aspirasi dari objek kebijakan dalam hal ini guru, proses peningkatan

profesionalitas guru terhenti pada tingkat pelatihan. Guru cenderung tidak melanjutkan penelitian tindakan dalam pembelajaran karena merasa terlalu sulit untuk membuat karya tulis ilmiah yang dapat dipakai untuk penilaian unsur pengembangan profesi dalam kenaikan pangkat mereka. Tahapan terhentinya perubahan terjadi pada waktu pelaksanaan PTK dan penulisan karya tulis ilmiah secara mandiri. Untuk lebih sederhananya dapat digambarkan sebagai berikut.

**Bagan 5.3 Tahapan terhentinya perubahan kompetensi guru**



*The ideal speech situation* Hebermas tidak tercapai sepenuhnya. Komunikasi yang dilakukan tidak mencapai kondisi saling memahami antara pihak penentu kebijakan dengan obyek kebijakan. Kegagalan komunikasi ini memiliki potensi menggagalkan pelaksanaan kebijakan.

### 5.1.3 Konsistensi

Mengenai konsistensi kebijakan selama pelaksanaan atau implementasi kebijakan diakui oleh pelaksana kegiatan dilapangan sudah cukup konsisten. Semua kegiatan selalu sesuai dengan program awal dan tidak ada perubahan kebijakan pada masa berjalannya program. Hal ini dijelaskan oleh anggota DCT dengan pernyataan sebagai berikut:<sup>76</sup>

*“Saya kira selama ini belum pernah ditemukan, belum pernah ditemukan khususnya di Brebes, dan di beberapa gugus itu, jadi perencanaan misalnya, disana ada 16 kali pertemuan, itu juga kebanyakan*

<sup>76</sup> Hasil wawancara dengan salah seorang anggota DCT pada tanggal 15 September 2011 di SMP Negeri 7 Brebes.

*dilaksanakan 16 kali pertemuan dengan materi-materinya seperti yang sudah ada dicantumkan disana karena terus terang saja pada tahun pertama itu sistemnya kan paket, tahun ke dua juga masih paket dari sana. Nah tahun ke tiga ini sudah kombinasi antara paket dan dari input dari bawah.”*

Perubahan yang substansial kebijakan tidak terjadi. Perubahan-perubahan yang sering terjadi yang berkaitan dengan tempat dan waktu kegiatan dan hal-hal teknis lain karena sering harus menyesuaikan dengan kebutuhan. Hal ini sesuai dengan pernyataan guru pemandu:<sup>77</sup>

*“Ya, tentu perubahan dan improvisasi diperlukan, tetapi tidak secara... secara a... substansi bahwa perubahan jadwal, teknis gitu. Kemudian mungkin masalah tempat yang berpindah-pindah yaitu disesuaikan dengan kebutuhan a... kita semua baik panitia maupun peserta dalam rangka untuk lebih bervariasi untuk me... melaksanakan MGMP BERMUTU ini.”*

Berdasarkan pada informasi yang disampaikan para narasumber diatas, dapat disimpulkan bahwa pelaksana kebijakan telah menyampaikan informasi dengan cukup konsisten. Sehingga mempermudah pemahaman dan pelaksanaan program di lapangan. Namun demikian kelemahannya terletak pada isi kebijakan yang kurang menyerap aspirasi guru, seperti yang telah dibahas sebelumnya.

## 5.2 Sumber Daya

Sumber daya atau “*resources*” yang dimaksud oleh Edwards III adalah hal-hal yang meliputi *staff, information, authority, dan facilities*. Diantara hal-hal lain berkenaan dengan *resources*, keempat hal diatas dianggap memiliki pengaruh paling signifikan terhadap pelaksanaan kebijakan publik. Menurut Edwards III, *resources* memiliki posisi sangat penting dalam menentukan keberhasilan implementasi kebijakan. Kecukupan *resources* atau sumber daya sangat menentukan terwujudnya apa yang direncanakan dalam kebijakan yang telah ditetapkan.

---

<sup>77</sup> Hasil wawancara dengan salah seorang guru pemandu, pada tanggal 20 Agustus di SMP Negeri 2 Tonjong.

### 5.2.1 Staf

Pembahasan tentang staf tertuju pada pembahasan tentang kualitas tenaga atau pegawai yang akan terlibat dalam pembuatan maupun pelaksanaan kebijakan. Edwards III mengatakan “*We must evaluate the bureaucracy, not only in term of absolute numbers, but also in term of its capabilities to perform desired tasks.*”<sup>78</sup>

Dari pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa menurut Edwards III pembahasan mengenai staf tidak hanya membicarakan jumlahnya saja. Karena keberhasilan implementasi kebijakan juga sangat dipengaruhi oleh kemampuan atau kualitas staf pelaksana. Berkenaan dengan hal tersebut, Edwards III menyarankan dua besaran pokok dalam menganalisa *resources* yang membutuhkan implementasi kebijakan publik, yaitu menganalisa *size* dan *skills*.

Dari sisi *size* atau jumlah, tenaga pelaksana program BERMUTU sudah cukup memadai. Masing-masing kelompok kerja MGMP ditangani oleh pengurus yang terdiri dari ketua, sekretaris dan bendahara serta guru pemandu. Sedangkan padatingkat kabupaten, masing-masing matapelajaran memiliki *District Core Team* “Tim Inti Kabupaten” yang bertugas memfasilitasi pengurus dan guru pemandu.

Dengan kondisi jumlah serta spesifikasi tugas yang ada pada pelaksanaan program BERMUTU, kegiatan pelaksanaan programnya tidak mengalami kekurangan tenaga pelaksana karena masing-masing kelompok kerja telah disiapkan tenaga pelaksananya. Tenaga pelaksana kegiatan dipilih dari guru-guru yang ada pada lingkungan yang sama dengan wilayah MGMP yang ditanganinya sehingga dalam pelaksanaannya tidak terkendala oleh jarak yang jauh.

Kemampuan pelaksana program atau dari sisi *skills*, secara umum tidak ada masalah khususnya untuk pengurus. Pengurus dalam merencanakan dan

---

<sup>78</sup> George C. Edwards III. 1980. op cit. hal. 54.

melaksanakan program kegiatan tidak mengalami hambatan yang berarti. Masing-masing pengurus telah dipersiapkan dengan pelatihan sesuai spesifikasi tugasnya dan difasilitasi panduan yang lengkap. Dengan kondisi demikian setiap pengurus telah memiliki ketrampilan atau *skills* yang memadai sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing.

Untuk guru pemandu kondisinya sedikit berbeda. Meskipun guru pemandu juga dipersiapkan dan diberi pelatihan seperti pengurus, namun tingkat kemampuan atau *skills* mereka belum merata semua memadai. Sebagian besar guru pemandu telah memiliki ketrampilan untuk melaksanakan tugasnya yaitu memandu kegiatan dan menyampaikan materi yang harus diterima oleh peserta. Namun kondisi tersebut belum merata pada semua guru pemandu. Hal ini diungkapkan oleh anggota DCT:<sup>79</sup>

*“....saya beri contoh pada tahun ke-dua kemarin dengan informasi yang sangat mendadak, diminta tiap cluster itu mengirimkan tiga guru pemandu syaratnya adalah guru pemandu yang belum pernah menjadi gurupemandu. Lalu apa yang terjadi dalam satu malam harus mencari guru-guru yang qualified seperti itu. Ternyata apa yang dikirim, yang istilahnya asal dapat, asal mau berangkat. Setelah diklat di propinsi pulang ke cluster untuk menyajikan saja mereka pada tidak berani, tidak... takut dengan alasan masih bingung.”*

Keadaan ini juga dirasakan oleh kelompok kerja VII yang merasa kurang puas dengan kemampuan guru pemandunya. Karena keterbatasan jumlah guru yang memiliki kemampuan yang layak untuk membimbing guru-guru lainnya, sedangkan guru yang dipandang mampu sudah dipakai sebagai pengurus, sehingga kelompokkerja tersebut terpaksa mengirim guru seadanya untuk dipersiapkan sebagai guru pemandu. Kondisi tersebut menyebabkan kualitas guru

---

<sup>79</sup> Hasil wawancara dengan salah seorang anggota DCT pada tanggal 15 September 2011 di SMP Negeri 7 Brebes.

pemandu tidak seperti yang diharapkan. Ketua pengurus kelompok kerja VII mengungkapkan:<sup>80</sup>

*“Nah, kalau pengurus saya kira itu kompeten, karena saya juga yang memilih partnernya sudah banyak menggunakan pertimbangan, saya pertimbangkan kemampuan, kemampuan intelektualnya, kemudian social, social rangenya juga saya perhatikan sehingga menurut saya pengurus cukup mampu. Yang saya meragukan itu pemandu. Saya meragukan dalam arti a... ya sebetulnya saya percaya tetapi tidak sesuai dengan yang saya targetkan. Misalnya target saya, saya memiliki orang yang kemampuannya Sembilan tetapi ini adanya hanya tujuh jadi yang tersedia dikelompok saya itu orangnya ya seperti itu jadi tidak sesuai dengan apa yang saya harapkan.”*

Lemahnya skills dari sebagian kecil guru pemandu ini dapat dipengaruhi oleh beberapa hal. Pertama, sistem rekrutmen yang belum sempurna. Hal ini bisa terjadi karena rekrutmen pertama adalah untuk mendapatkan pengurus. Pada rekrutmen pertama ini diambil guru-guru terbaik dari masing-masing wilayah, sehingga ketika diadakan rekrutmen berikutnya yaitu rekrutmen guru pemandu yang diperoleh bukan guru yang terbaik lagi. Kedua, kompleksitas dan kebaruan materi yang harus diterima kemudian disampaikan kepada peserta. Tingkat kerumitan atau kompleksitas materi yang tinggi menuntut kemampuan menyerap dan memaparkan yang tinggipula sehingga dibutuhkan guru-guru pemandu yang kualified. Materi yang baru juga menjadi tantangan bahkan kesulitan tersendiri bagi guru pemandu karena harus dikuasai dengan cepat untuk segera disampaikan kepada peserta MGMP. Dengan latarbelakang dan kemampuan guru pemandu yang bermacam-macam, maka dihasilkan kemampuan yang beragam pula. Hal ini juga di akui oleh ketua tim pelaksana program tingkat kabupaten yang menyatakan:<sup>81</sup>

---

<sup>80</sup> Hasil wawancara dengan ketua pengurus kelompok kerja VII MGMP Bahasa Inggris pada tanggal 20 Agustus 2011 di SMP Negeri 2 Tonjong.

<sup>81</sup> Hasil wawancara dengan ketua tim pelaksana program tingkat kabupaten, pada tanggal 29 September 2011.

*“Karena apanamanya a... kondisi tingkat kompetensinya sama tetapi tingkat kemampuannya tidak bisa diukur sama. Harusnya memang ada seleksi. Selama ini kan tidak ada seleksi dan apa namanya faktor subyektifitas itu kan masih ada. Ada. Terutama di guru pemandu. Kita ambilnya sesuai dengan dasar kompetensi tetapi ternyata kemampuan seseorang ilmu bisa sama tetapi di dalam penyampaianya berbeda. Nggak mampu. Ada orang pintar yang bisa ngomong, ada orang pintar yang tidak bisa ngomong.”*

Kurangnya *skills* juga terjadi pada panitia pelaksana program BERMUTU tingkat kabupaten. Hal ini terjadi karena panitia pelaksana tingkat kabupaten dibentuk tanpa melalui rekrutmen tenaga khusus sehingga kemampuannya tidak terukur. Penetapan panitia pelaksana program tingkat kabupaten berdasarkan jabatan dan bidang tugas orang tersebut di jajaran Dinas Pendidikan Kabupaten. Dalam masalah ini ketua tim pelaksana program tingkat kabupaten menyampaikan:<sup>82</sup>

*“A... nggak ini melekat pada tugas pokok dan fungsi. Jadi tidak ada seleksi, jadi sifatnya melekat dalam tugas pokok dan fungsi. Sehingga tidak terukur sumberdaya... a... apa namanya potensi sumber daya. Kalau guru dan itu apa namanya a... DCTnya, jadi yang dari guru dan kepala sekolah semuanya memang telah terukur.”*

Kondisi petugas pelaksana di tingkat kabupaten yang kemampuannya tidak terukur itu masih diperburuk dengan sering terjadinya mutasi pegawai. Karena sifat penugasan itu melekat pada tugas pokok dan fungsi, sehingga bila ada pergantian pejabat atau ada pegawai baru yang menempati jabatan yang sama maka orang baru tersebut secara otomatis mendapat tugas untuk melanjutkan program BERMUTU tersebut. Hal ini menjadikan masalah karena pejabat baru tersebut tidak tahu rencana program awalnya dan tidak mendapat sosialisasi

---

<sup>82</sup> Hasil wawancara dengan ketua tim pelaksana program tingkat kabupaten, pada tanggal 29 September 2011 di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Brebes.

secara memadai. Berkaitan dengan masalah ini anggota *National Core Team* (NCT) mengungkapkan:<sup>83</sup>

*“Karena selama ini a... perubahan-perubahan yang ada di dinas kabupaten/kota, yaitu struktur organisasi atau personalianya berubah-ubah misalnya NKB a... PPTK semula membidangi a... merangkap BERMUTU karena dipindah ke tempat lain, atau bidang keluar dinas lain ataupun petugas administrasi yang semula membantu saya dulu sekarang ganti orang lagi, ganti orang lagi, sehingga baru, berubah baru, berubah baru se... sejak... jadi yang memegang tugas baru, kewenangan baru ini tidak tahu awal... awal mulanya tidak tahu sehingga sering... sering timbul kebuntuan atau timbul tabrak dalam data ataupun dalam di pelaksanaan di lapangan itu timbul kesalah pahaman atau ke... ini karena dinasnya tidak ada yang... a... istilahnya memang petugas khusus dan tidak bisa diubah.”*

Namun kurangnya *skills* ini dapat diatasi dengan cara bekerja sama antar kelompok kerja atau dibantu oleh anggota DCT. Anggota yang seharusnya membimbing para pelaksana di MGMP terpaksa harus memandu kegiatan secara langsung.

Upaya untuk peningkatan *skills* dan jumlah guru pemandu selalu dilakukan. Setiap awal tahun akademik para pelaksana program selalu diberi pelatihan untuk meningkatkan kemampuan serta difasilitasi dengan materi program selanjutnya.

### **5.2.2 Informasi**

Masalah yang berkaitan dengan informasi sebagai faktor berpengaruh kedua terdiri dari dua. Pertama, informasi yang berkaitan dengan bagaimana kebijakan harus dilakukan dan yang kedua informasi yang berkaitan dengan aturan-aturan yang harus diketahui berkenaan dengan pelaksanaan kebijakan.

---

<sup>83</sup> Hasil wawancara dengan anggota NCT pada tanggal 14 September 2011 di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Brebes.

Informasi mengenai bagaimana kebijakan program BERMUTU harus dilakukan sudah dipersiapkan secara rinci dan diberikan kepada setiap pelaksana program disertai dengan segala sarana untuk mengakses informasi lebih jauh melalui media komunikasi yang ada. Masalah kemudahan akses informasi ini diungkapkan oleh guru pemandu kelompok kerja IV:<sup>84</sup>

*“Ya. Sejauh ini sangat mudah diperoleh terutama melalui pelatihan-pelatihan itu. Kemudian secara terbuka, kita menda... a... bisa mengakses informasi melalui website yang ada di a... program BERMUTU maupun narasumber-narasumber yang bisa kita hubungi sewaktu-waktu melaluiapa... melalui hand phone mereka. Jadi aksesnya mudah serta ketersediaan informasinya juga sangat memadai. Kejelasannya juga cukup memadai.”*

Pernyataan tentang kelengkapan informasi serta kemudahan akses untuk menggali informasi lebih lanjut juga disampaikan oleh nara sumber lain. Anggota DCT mengungkapkan bahwa pelaksana program telah dibekali dengan segala informasi yang berkaitan dengan tatacara pelaksanaan program. Informasi itu dikemas dalam bentuk buku, modul maupun berupa soft data dalam compact disk (CD). Berikut ini salah seorang anggota DCT mengungkapkan:<sup>85</sup>

*“Tentu. Program BERMUTU kaitannya dengan informasi ini menurut pendapat saya itu sudah sangat jelas. Karena di sana ada tiap-tiap DCT, tiap-tiap guru pemandu, kemudian para ketua-ketua cluster itu nanti mendapatkan CD-CD kemudian adapembagian buku-buku, modul yang sudah lengkap sehingga untuk informasi itu sangat jelas dan kalau misalnya ada yang belum jelas bisa kontak langsung kepada PCT-PCT dan PCT menyediakan apa... e-mail ada nomor hand-phone dan sebagainya itu mudah sekali diperoleh.”*

Disamping informasi yang diberikan dalam bentuk buku, modul maupun CD yang sewaktu-waktu dapat dipelajari, telah diberikan kepada setiap pelaksana

---

<sup>84</sup> Hasil wawancara dengan salah seorang guru pemandu, pada tanggal 20 Agustus di SMP Negeri 2 Tonjong.

<sup>85</sup> Hasil wawancara dengan salah seorang anggota DCT pada tanggal 15 September 2011 di SMP Negeri 7 Brebes.

kenjakan program BERMUTU, juga diberikan konsultan untuk masing-masing daerah. Para konsultan tersebut dapat dihubungi untuk dapat memberikan informasi dan penjelasan maupun bimbingan pada saat diperlukan. Dalam hal ini seorang anggota NCT mengungkapkan:<sup>86</sup>

*“Kalau informasi, dari pusat itu sudah menyediakan e-mail khusus, kalau satu kami diminta untuk kirime-mail di pusat yaitu a... konsultan-konsultan kami yaitu Pak Durrahman Ginting, Bu Fariz dan sebagainya dia menyediakan a... konsultan, tingkat pusat bila butuh. Tingkat propinsi juga ada konsultan yaitu dosen-dosen yang ditunjuk, nantinya BERMUTU akan bekerja sama dengan LPTK. Jadi teman-teman guru yang belum SI nanti akan ditunjuk di LPTK yang ditunjuk itu. Lha diantara dosen di LPTK tersebut ada yang menjadi konsultan di tiap kabupaten. Jadi Jawa Tengah itu sepuluh kabupaten, dan ada lebih kurang ya sepuluh lah konsultan yang telah ditunjuk itu. Insya Allah bagus karena disamping konsultan, kami juga koordinasi dengan LPMP.”*

Dengan lengkapnya informasi dan tersedianya konsultan yang sewaktu-waktu dapat dihubungi untuk memberikan penjelasan atau bimbingan, dapat disimpulkan bahwa masalah informasi dalam implementasi kebijakan program BERMUTU cukup memadai. Sehingga diharapkan tidak terjadi kebingungan dalam pelaksanaan program di lapangan.

### 5.2.3 Wewenang

Wewenang atau *authority* diartikan sebagai hak dan kekuasaan untuk bertindak; kekuasaan membuat keputusan, memerintah, dan melimpahkan tanggung jawab kepada orang lain.<sup>87</sup> Wewenang yang merupakan kekuasaan untuk bertindak tersebut melekat dengan jabatan yang diterima oleh seseorang.

---

<sup>86</sup> Hasil wawancara dengan anggota NCT pada tanggal 14 September 2011 di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Brebes.

<sup>87</sup> Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional. Kamus Besar Bahasa Indonesia. Edisi ketiga. Pusat Bahasa Depdiknas dan Balai Pustaka. Jakarta. 2001. hal. 1272.

Dalam implementasi kebijakan program BERMUTU di Kabupaten Brebes memiliki struktur pelaksana bertingkat. Artinya terdapat jenjang kepengurusan yang saling berhubungan, baik hubungan pertanggungjawaban secara vertikal maupun hubungan koordinasi secara horizontal.

Kebijakan tidak akan bisa diterapkan jika tidak disertai dengan pendelegasian kewenangan kepada pelaksana. Setiap pelaksana kebijakan program BERMUTU di Kabupaten Brebes telah diberi kewenangan sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Kewenangan ketua panitia tingkat kabupaten adalah mengoordinasikan kegiatan pada level atas (tingkat kabupaten). Tugasnya menyampaikan laporan kepada Bupati sebagai kepala daerah yang mendapat bantuan dan menyampaikan laporan kepada Kepala Dinas Pendidikan sebagai penanggung jawab pelaksanaan program. Disamping itu juga mendapat kewenangan untuk mengupayakan dana pendamping yang diperlukan untuk mendukung terlaksananya program. Hal ini dijelaskan ketua tim pelaksana tingkat kabupaten sebagai berikut:<sup>88</sup>

*“Disamping memberikan a... pembimbingan pembinaan terhadap kelompok kerja, ini juga apa namanya kami mengupayakan adanya anggaran. Kemudian mengkoordinasikan a... kegiatan BERMUTU pada tingkat atasan. Laporan kepada Bupati laporan kepada Kepala Dinas.”*

Kewenangan yang diberikan kepada DCT juga cukup jelas. DCT mendapat tiga macam wewenang dalam pelaksanaan program BERMUTU. Pertama, membantu guru pemandu di lapangan bila ada kesulitan yang harus dipecahkan. Kedua, melaksanakan monitoring dan evaluasi terhadap kegiatan di

---

<sup>88</sup> Hasil wawancara dengan ketua tim pelaksana program tingkat kabupaten, pada tanggal 29 September 2011 di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Brebes.

kelompok-kelompok kerja. Ketiga membuat laporan yang disampaikan kepada lembaga terkait. Hal ini dijelaskan oleh anggota DCT menyampaikan:<sup>89</sup>

*“Selaku DCT, kewenangan kami adalah, satu, membantu para guru pemandu di lapangan, kalau mereka dapat kendala-kendala di lapangan. Keduanya, melaksanakan monitoring dan evaluasi terhadap cluster-cluster yang ada di kabupaten Brebes. Kemudian yang ketiga tentunya membuat laporan tertulis dan lisan.”*

Untuk ketua pengurus kelompok kerja MGMP mendapatkan wewenang untuk menyelenggarakan kegiatan berupa pelatihan guru dengan materi yang telah ditetapkan dari penentu kebijakan di pusat. Ketua pengurus kelompok kerja MGMP bertanggung jawab untuk menyelenggarakan segala kegiatan yang telah diprogramkan sehingga tujuan peningkatan profesionalitas guru dapat dicapai melalui kegiatan tersebut seperti yang diungkapkan oleh ketua kelompok kerja VII:<sup>90</sup>

*“Ya menurut saya sesuai dengan buku petunjuk. Ya wewenang saya adalah menyelenggarakan program itu sehingga tercapai tujuan guru-guru yang ikut di dalam pokja saya itu mendapatkan ilmu, mendapatkan a... yang bisa sharing tentang pembelajaran. Jadi pada intinya peningkatan profesionalitas itu yang menjadi tujuan saya. Jadi saya mempunyai tugas untuk menyelenggarakan sebaik mungkin, pertemuan-pertemuan yang sudah direncanakan di dalam kelompok saya itu.”*

Para guru pemandu juga mendapat wewenang yang jelas. Sesuai wewenang dan tanggung jawabnya guru pemandu memberikan materi dan melatih guru peserta MGMP. Yang dilakukan oleh guru pemandu tidak sekedar mentransfer pengetahuan kepada peserta, namun melatih mereka dalam tindakan nyata. Contohnya dalam penyampaian materi PTK guru pemandu tidak hanya memberikan teori-teori atau metode dalam melaksanakan PTK, tetapi lebih dari

---

<sup>89</sup> Hasil wawancara dengan salah seorang anggota DCT pada tanggal 15 September 2011 di SMP Negeri 7 Brebes.

<sup>90</sup> Hasil wawancara dengan ketua pengurus kelompok kerja VII MGMP Bahasa Inggris pada tanggal 20 Agustus 2011 di SMP Negeri 2 Tonjong.

itu yaitu mempraktekan PTK di kelas-kelas yang diajar oleh guru peserta MGMP yang sedang dilatih. Pembimbingan dalam praktek semacam itu dapat dilaksanakan sampai ke hal-hal yang sangat teknis serta diberikan solusi-solusi bila ada hambatan dalam pelaksanaan PTK tersebut. Berkaitan dengan wewenang ini Guru Pemandu kelompok kerja III memaparkan:<sup>91</sup>

*“Em... pada dasarnya kewenangan kami sebagai guru pemandu adalah a... memberikan materi kemudian melatih mereka, karena pada dasarnya kita me... melatih mereka untuk melaksanakan berbagai hal yang... atau mengembangkan berbagai hal yang berhubungan dengan a... dengan program BERMUTU ini. Tidak hanya menstransfer ilmu yang kami dapatkan, tetapi melatih mereka. Contohnya a... dalam pelaksanaan classroom action research, itu tidak sekedar memberikan teori-teori tentang penelitian tindakan kelas tetapi melaksanakan bagaimana PTK itu dilaksanakan di kelas guru-guru peserta MGMP. Sampai hal-hal yang teknis.”*

Berdasarkan pada pernyataan para informan di atas peneliti menyimpulkan bahwa pendelegasian wewenang dalam implementasi kebijakan program BERMUTU telah dilaksanakan. Dengan adanya pendelegasian wewenang pada tiap bagian dari pelaksana kebijakan, terhindar terjadinya tumpang tindih pelaksanaan tugas karena masing-masing bagian telah mendapat tugas dan tanggung jawab yang jelas.

#### **5.2.4 Fasilitas**

Fasilitas merupakan sarana yang berperan penting dalam implementasi kebijakan. Berkaitan dengan hal tersebut, Edwards III mengungkapkan:

*“Physical facilities may also be critical resources in implementation. In implementations may have sufficeiebt staff, may understand what he is suppoed to do may have authority to exercise his task, but without the*

---

<sup>91</sup> Hasil wawancara dengan salah seorang guru pemandu, pada tanggal 20 Agustus di SMP Negeri 2 Tonjong.

*necessary buildings, equipment, supplies, and even green space implementation won't succeed.”<sup>92</sup>*

Dalam kaitannya dengan fasilitas, ada dua fasilitas penting yang menentukan keberhasilan pelaksanaan suatu kebijakan, yaitu fasilitas sarana dan prasarana dan fasilitas keuangan. Kedua faktor tersebut merupakan hal yang saling melengkapi dan tidak bisa dipisah-pisahkan. Kondisi kedua fasilitas tersebut, dalam kaitannya dengan pelaksanaan kebijakan program BERMUTU di Kabupaten Brebes dapat dijelaskan sebagai berikut.

#### **5.2.4.1 Fasilitas Sarana dan Prasarana**

Salah satu kelemahan pelaksanaan kebijakan program BERMUTU adalah pada masalah fasilitas sarana prasarana. Fasilitas yang digunakan untuk pelaksanaan kegiatan memanfaatkan sarana prasarana sekolah yang ketempatan untuk kegiatan MGMP. Sedangkan kondisi sarana dan prasarana di sekolah-sekolah yang ketempatan kegiatan rata-rata tidak memiliki ruangan khusus untuk kegiatan pelatihan, sehingga kegiatan dilaksanakan pada ruangan dan fasilitas yang seadanya.

Berdasarkan hasil pengamatan di lapangan didapati bahwa kondisi fasilitas untuk melaksanakan kegiatan antara kelompok kerja yang satu dengan yang lainnya tidak sama. Untuk kelompok kerja yang di wilayah perkotaan yang memiliki sekolah yang fasilitasnya lengkap mereka mendapat fasilitas yang lengkap. Tetapi untuk kelompok kerja yang berada di pedesaan yang rata-rata sekolahnya tidak semaju sekolah perkotaan sering mendapat fasilitas yang tidak memenuhi kebutuhan. Kekurangan fasilitas itu terutama yang berkaitan dengan perangkat ICT. Sarana ICT sangat diperlukan karena salah satu materi

---

<sup>92</sup> George C. Edwards III. 1980. Ibid. hal. 77.

pelatihannya adalah mengembangkan kemampuan menggunakan ICT. Hal ini disampaikan oleh salah seorang anggota DCT:<sup>93</sup>

*“Kalau di lapangan ya... kekurangan sarana dan prasarana saya kira wajar ya pak. Karena tidak semua a... kelompok, gugus atau pokja itu memiliki sarana dan prasarana yang memadai. A... salah satu indikator tidak memadai adalah untuk pengembangan ICT. Karena tidak semua sekolah yang dijadikan sebagai base camp atau tempat kegiatan itu memiliki perangkat ICT. Ya.. computer tentunya ICT kaitannya dengan internet, lab internet dan juga mungkin a.. tempat terutama ya.. tempat kegiatan ini tidak semua pokja itu mempunyai tempat khusus untuk pelaksanaan kegiatan”*

Permasalahan yang berkaitan dengan fasilitas pelatihan yang terjadi pada kelompok kerja VII yang berkedudukan di SMP Negeri 1 Kecamatan Bantarkawung, berbeda lagi. Sebenarnya pihak sekolah sudah menyediakan sarana dan prasarana yang cukup lengkap namun ada satu hal penting yang tidak dapat dipenuhi yaitu akses internet. Hal ini bisa terjadi karena di wilayah kecamatan Bantarkawung belum ada jaringan internet yang stabil. Hal itu diungkapkan oleh ketua kelompok kerja VII:<sup>94</sup>

*“Untuk prasarana, sarana tidak masalah, di sekolah induk sekolah saya, SMP 1 Bantarkawung, itu gedung ada, tersedia ruangan maksud saya, ya...representative, kemudian sound sistem juga ada, kemudian papantulis ya ada, lalu layar untuk presentasi guru pemandu, juga ada LCD, yang belum ada dan merupakan hambatan itu koneksi internet. Koneksi internet memang dulu pernah sekolah saya punya koneksi internet, tetapi sifatnya karena jauh dari ini ya jauh dari kabel, jadi kecamatan saya kan nggak ada kabel, kabel telepon itu sehingga speedy nggak bisa masuk, biasanya itu yang nggak tahu tu katanya lewat pancaran apa sehingga gelombangnya atau frekuensinya kadang-kadang konek, kadang-kadang nggak konek gitu, jadi hambatannya itu koneksi internet.”*

---

<sup>93</sup> Hasil wawancara dengan salah seorang anggota DCT, pada tanggal 20 Agustus di SMP Negeri 2 Tonjong.

<sup>94</sup> Hasil wawancara dengan ketua pengurus kelompok kerja VII MGMP Bahasa Inggris pada tanggal 20 Agustus 2011 di SMP Negeri 2 Tonjong.

Fasilitas keuangan dari Dana Bantuan Langsung (DBL) tidak diperkenankan untuk pengadaan sarana dan prasarana kegiatan. Kegiatan MGMP harus memanfaatkan sarana dan prasarana yang dimiliki oleh sekolah yang ditempati sebagai *base camp* dari kelompok kerja MGMP tersebut. Dengan demikian pengurus MGMP tidak diperkenankan untuk menggunakan keuangan DBL tersebut untuk membeli sarana dan prasarana. Hal ini disampaikan oleh guru pemandu kelompok kerja III:<sup>95</sup>

*“Memang selama ini untuk sarana dan prasarana a... tidak disediakan secara utuh dari MGMP itu sendiri, ada beberapa fasilitas yang bisa kita manfaatkan dari sekolah-sekolah yang... yang ditempati tu sekolah-sekolah yang dikunjungi dan sebagainya. Em... sebagai contoh mungkin LCD maupun pengeras suara itu kita tidak perlu mengadakan. Inilah pada a... pada dasarnya MGMP bahwa bisa memanfaatkan fasilitas-fasilitas yang memang dipunyai oleh sekolah, dengan tanpa mengurangi apa... tanpa mengurangi em... kewenangan dari pengurus MGMP untuk mungkin menyewa dan membeli karena memang dananya tidak untuk membeli barang-barang pengadaan sarana dan prasarana. Begitu.”*

Kurangnya fasilitas juga di akui oleh salah seorang anggota NCT. Kondisi tersebut dikarenakan oleh keadaan daerah Brebes yang sangat luas dengan kondisi kemampuan social ekonomi yang berbeda-beda mengakibatkan kemampuan sekolah dalam pengadaan sarana dan prasarana tidak merata. Untuk sekolah-sekolah yang di kota fasilitasnya lengkap, namun untuk sekolah-sekolah yang di pedesaan rata-rata tidak memiliki sarana yang lengkap. Kekurangan sarana itu terutama fasilitas computer. Untuk mengatasi masalah tersebut peserta dapat memanfaatkan fasilitas warnet namun dananya terlalu besar.<sup>96</sup>

*“Kondisi sarana dan prasarana memang sebenarnya kurang, kalau daerah Brebes itu, karena a... kondisi medan, kondisi sekolah, social dan kantor itu beda-beda pak. Kalau di kota mungkin bisa menggunakan salah*

---

<sup>95</sup> Hasil wawancara dengan salah seorang guru pemandu, pada tanggal 20 Agustus di SMP Negeri 2 Tonjong.

<sup>96</sup> Hasil wawancara dengan anggota NCT pada tanggal 14 September 2011 di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Brebes.

*satu sekolah yang lengkap fasilitasnya digunakan untuk sebagai a... sanggar untuk tempat... tempat pertemuan kelompok kerja. Jadi mungkin a... di daerah ada yang anu UPTD. Atau ada daerah yang memanfaatkan di kelompok kerja sekolah-sekolah guru SD inti gitu yang lengkapsarananya. Jadi a... apa adanya sarana tetap kurang, pak. Karena kalau praktek computer, ternyata memang kendala... kendala... sarana komputernya. Kalau keluar ke warnet atau ya... rental itu biayanya yang kurang, itu. Yang belum ICT. Jadi kendala ICT, kemudian sarana untuk sanggar lah, tempat, ya memang ini dijadikan pertemuan untuk teman-teman khusus MGMP atau kelompok kerja apa gitu yang tetap. Tempat tetap.”*

Idealnya setiap kelompok kerja MGMP memiliki ruangan khusus. Dengan demikian kegiatan dapat dilakukan secara maksimal dan hasil kerja dari peserta kegiatan dapat dirawat dengan lebih baik. Dengan pengarsipan yang lebih baik, hasil kegiatan dapat dengan cepat ditemukan bila dibutuhkan. Dengan kemudahan dalam pencarian data atau informasi tersebut, guru dapat saling belajar satu-samalain dengan lebih mudah. Hal ini akan sangat bermanfaat untuk kegiatan MGMP selanjutnya. Demikian disampaikan oleh ketua kelompok kerja III:<sup>97</sup>

*“Sarana tentu, ya... mungkin kalau secara fisik ruangan memang perlu ya. Kalau bisa kegiatan ini ada ruangan tersendiri kemudian bisa dikelola secara sendiri juga ya. Jadi tidak ikut ke... artinya tidak ndompleng ke sekolah tentu ya sehingga kami bisa apa... improvisasi atau apa ya istilahnya ya. Bisa... katakanlah kalau ada hasil dari teman-teman bisa tidak tercecer ya kan? Tertumpuk dengan baik.”*

Kekurangan fasilitas ini pada akhirnya dapat diatasi. Setiap kelompok kerja MGMP bekerja sama dengan sekolah-sekolah yang mempunyai fasilitas dan berkomitmen untuk mendukung kelancaran pelaksanaan kegiatan program BERMUTU. Untuk daerah yang tidak memiliki sekolah yang sarananya benar-benar lengkap, dapat diatasi dengan kolaborasi antar sekolah. Contohnya kelompok kerja II yang bertempat di SMP Negeri 3 Tanjung tidak memiliki computer sejumlah peserta pelatihan ketika materi kegiatannya pengembangan

---

<sup>97</sup> Hasil wawancara dengan ketua pengurus kelompok kerja III MGMP Bahasa Inggris pada tanggal 20 Agustus di SMP Negeri 2 Tonjong.

ICT, dilaksanakan di SMP Negeri 1 Kersana dengan memanfaatkan fasilitas laboratorium computer sekolah tersebut. Demikian juga untuk kelompok kerja VII yang menempati SMP Negeri 1 Bantarkawung yang tidak terjangkau oleh jaringan internet, bekerja sama dengan SMP Negeri 1 Paguyangan yang sudah memiliki jaringan internet. Hal ini diungkapkan oleh salah seorang anggota DCT yang mengatakan:<sup>98</sup>

*“Ya untuk kondisi atau fasilitas yang a... mendukung kegiatan di tiap cluster, ini memang terus terang kalau dilihat program secara nyata di sana sangat minim. Tetapi situasinya adalah tiap cluster atau pengurus-pengurus di tiap cluster itu bekerja sama dengan sekolah-sekolah yang ditempati, dengan kepala sekolah mengadakan komitmen untuk minta bantuan fasilitas-fasilitas yang ada seperti misalnya computer, LCD, tempat, ruang, dan sebagainya. Sehingga fasilitas kalau mengandalkan dari program BERMUTU mutlak, sangat minim, tetapi dibantu oleh sekolah-sekolah itu. Saya kira begitu. Bisa teratasi.”*

Dari segi sarana dan prasarana dengan segala keterbatasan yang ada para pelaksana telah berusaha untuk mengatasi kendala tersebut. Para pelaksana di kelompok-kelompok kerja MGMP diberi kesempatan untuk bekerja sama dan memanfaatkan fasilitas yang dimiliki oleh sekolah sekitar yang lebih lengkap.

#### **5.2.4.2 Fasilitas Keuangan**

Aspek finansial merupakan aspek yang juga berperan penting dalam implementasi suatu kebijakan. Aspek keuangan atau finansial berfungsi untuk mendukung kegiatan operasional sehari-hari, seperti untuk pengadaan sarana dan prasarana, menyediakan transportasi dan penyelenggaraan pelatihan.

Dalam kaitannya dengan aspek keuangan, pelaksanaan kebijakan program BERMUTU dapat dikatakan sudah memadai. Masing-masing kelompok kerja MGMP mendapatkan dana bantuan sebesar 23 juta rupiah untuk tahap pertama,

---

<sup>98</sup> Hasil wawancara dengan salah seorang anggota DCT pada tanggal 15 September 2011 di SMP Negeri 7 Brebes.

18 juta rupiah untuk tahap kedua dan 17 juta rupiah untuk tahap ketiga. Dana tersebut hanya diperuntukkan untuk pelaksanaan kegiatan artinya tidak diperkenankan untuk pengadaan sarana dan prasarana. Dengan dana sebesar itu, bila dimanfaatkan sesuai dengan ketentuan untuk membiayai kegiatan sebanyak 16 kali pertemuan dengan peserta kegiatan 20 orang sudah cukup.

Pemerintah daerah Kabupaten Brebes juga memberi dukungan dana sebesar 2,5 juta rupiah untuk masing-masing MGMP. Dengan dukungan dana dari daerah yang diberikan pada awal program dapat memperlancar kegiatan awal, yaitu pembuatan proposal dan persiapan pelaksanaan kegiatan. Penjelasan tentang cukupnya fasilitas keuangan ini disampaikan oleh beberapa narasumber. Seperti yang disampaikan oleh salah seorang anggota DCT sebagaiberikut:<sup>99</sup>

*“Tahap pertama itu di alokasikan 23 juta, tahap yang ke dua 18 juta dan naniti insya Allah tahap yang ke tiga itu 17 juta untuk MGMP. Saya kira dana segitu kalau kita kelola dengan baik, sesuai dengan panduan, sesuai dengan program yang sudah kita rencanakan saya kira cukup.”*

Pendapat tersebut didukung oleh pernyataan anggota DCT yang menyatakan bahwa disamping mendapat bantuan Dana Bantuan Langsung (DBL) dari pusat, masing-masing MGMP juga mendapat bantuan dari Pemerintah Daerah. Demikian anggota DCT tersebut mengungkapkan:<sup>100</sup>

*“Untuk anggaran ini sangat relative, relative saya katakana anggaran untuk tahun pertama itu 23 juta, kemudian tahun kedua 18 dan ketiga ini 17 juta tiap cluster. Itu untuk diterapkan, kalau menurut pendapat pribadi saya sebenarnya bisa dianggap cukup. Karena ada bantuan dana pendamping dari APBD. Kabupaten Brebes khususnya akan mendapatkan setiap cluster itu ada dua setengah juta sehingga total ada Sembilan setengahjuta itu saya kira untuk pelaksanaan cukup, karena apa... disitu sudah digariskan tidak ada konsumsi kecuaali dalam inservice. Sehingga*

---

<sup>99</sup> Hasil wawancara dengan salah seorang anggota DCT pada tanggal 20 Agustus di SMP Negeri 2 Tonjong.

<sup>100</sup> Hasil wawancara dengan salah seorang anggota DCT pada tanggal 15 September 2011 di SMP Negeri 7 Brebes.

*kalau misalnya untuk foto copy, kemudian hal-hal lain yang non... non-konsumsi itu cukup.”*

Berdasarkan pada data diatas dapat disimpulkan bahwa fasilitas keuangan dalam implementasi kebijakan program BERMUTU di Kabupaten Brebes sudah cukup memadai. Dengan adanya dana yang cukup besar itu diharapkan pelaksanaan kegiatan dapat terfasilitasi dengan baik.

### 5.3 Disposisi

Keberhasilan implementasi kebijakan sangat ditentukan oleh didposisi atau sikap dari pelaksana terhadap kebijakan yang harus dilaksanakan. Berkaitan dengan hal tersebut, Edwards III menyatakan:

*“If implementers are well disposed toward a particular policy, they are more likely to carry it out as the original decisionmakers intended. But when implementors’ attitude or perspectives diver from the divisionmaker’s, the process of implementing a policy becomes infinitely more complicated.”<sup>101</sup>*

Pelaksana kebijakan bisa jadi memiliki nilai-nilai yang berbeda antara satu dengan yang lain. Perbedaan nilai mengakibatkan perbedaan tanggapan atau penilaian terhadap kebijakan yang ada. Jika perbedaan nilai antara pembuat kebijakan dengan pelaksana kebijakan cukup besar dan cenderung berlawanan arah, maka pelaksanaan kebijakan ada pada tahap yang sulit. Keengganan bahkan friksi bisa muncul menghambat pelaksanaan kebijakan.

Disposisi merupakan watak dan karakteristik yang dimiliki oleh implementor, seperti komitmen, kejujuran, dan sikap demokratis. Apabila implementor memiliki disposisi yang baik, maka akan dapat melaksanakan kebijakan dengan baik seperti yang diinginkan oleh pembuat kebijakan. Ketika implementor memiliki perspektif atau sikap yang berbeda dengan pembuat kebijakan, maka proses implementasi kebijakan juga menjadi tidak efektif.

---

<sup>101</sup> George C. Edwards III. 1980. Ibid. hal. 89.

Disposisi juga terkait dengan respon implementor terhadap kebijakan, pemahaman terhadap kebijakan, dan preferensi nilai yang dimiliki implementor.

Dalam kaitannya dengan respon implementor, maka salah satu hal yang diperlukan adalah adanya dukungan dari pelaksana kebijakan. Tanpa adanya dukungan maka pelaksana kegiatan akan terpaksa dalam menjalankan tugasnya, sehingga tidak bisa secara penuh melaksanakan kewajibannya. Berkenaan dengan aspek pemberian dukungan terhadap kebijakan program BERMUTU, secara umum para pelaksana kebijakan sudah memberikan dukungan terhadap diselenggarakannya kebijakan program BERMUTU tersebut. Hal ini terungkap sebagaimana hasil wawancara dengan ketua pelaksana program tingkat kabupaten berikut:<sup>102</sup>

*“Inikan suatu upaya pemerintah kaitannya dengan a... sasaran akhirnya peningkatan mutu pendidikan. Dengan adanya program BERMUTU ini, guru dan elemen yang ada baik pengawas, kepala sekolah dan sebagainya ini secara bersama-sama melaksanakan tugas-tugas a... dibidang pendidikan ini a... satu arah satu jalur. Sehingga diharapkan dengan se arah dan satu jalur yang tertata rapi a... tujuan akhirnya a... pendidikan nasional dapat tercapai.”*

Dukungan terhadap kebijakan program BERMUTU ini juga diperoleh dari pihak pelaksana yang lain. Dengan adanya dukungan dari semua pihak menanggapi dengan positif, pelaksanaan program menjadi lebih terdukung dan saling melengkapi. Salah satu dari pihak-pihak yang mendukung program tersebut adalah dari pihak *National Core Team* (NCT) yang menyampaikan bahwa hal ini merupakan usaha pemerintah yang benar-benar untuk meningkatkan profesionalitas dan kompetensi guru. Pihaknya juga berharap dengan dikuasainya Penelitian Tindakan Kelas (PTK) yang merupakan salah satu materi program BERMUTU, dalam dua tahun kedepan guru-guru bisa memanfaatkan karya

---

<sup>102</sup> Hasil wawancara dengan ketua tim pelaksana program tingkat kabupaten, pada tanggal 29 September 2011 di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Brebes.

publikasi atau karya ilmiah PTK tersebut untuk kenaikan pangkat yang lebih tinggi. Seperti yang disampaikan sebagai berikut:<sup>103</sup>

*“Kalau secara pribadi bahagia sekali dan senang sebab benar-benar usaha pemerintah meningkatkan professional guru, meningkatkan kompetensi guru dengan tidak... a... tidak... terlalu rumit bantuannya dalam arti harus administrasi yang begini begitu, begini jadi istilahnya bantuan ini benar-benar digunakan agar bisa meningkatkan kompetensi dan kinerja, a... kompetensi dan professional guru sehingga nantinya akan meningkatkan kinerja guru di sekolah masing-masing melalui pemberdayaan kelompok kerja itu. Jadi saya tanggapannya positif sekali dan senang sekali. Harapan kami teman-teman guru itu malah setelah dua tahun ini ke depan semua pada naik ke empat b karena bisa mengajukan pengembangan profesi, karena bisa PTK, bisa PTS gitu.”*

Tanggapan positif juga diberikan dari pihak Distric Core Team (DCT) sebagai fasilitator yang memfasilitasi pelaksana pada tiap kelompok kerja MGMP. Salah satu anggota DCT menyatakan bahwa dengan adanya kebijakan program BERMUTU ini guru-guru dapat meningkatkan mutu pengajaran dan profesionalitasnya karena guru-guru dapat saling belajar dan sharing pengalaman satu samalain sehingga terjadi *learning community*. Proses pembelajaran tidak hanya dapat diperoleh dari sesama guru dan guru pemandu saja, namun juga ada kesempatan untuk belajar dari narasumber yang didatangkan dari LPMP, LPTK, widya iswara atau dosen yang lebih memiliki wawasan dan kompetensi yang tinggi. Demikian pernyataan yang disampaikan oleh anggota DCT Brebes:<sup>104</sup>

*“Saya kira cukup positif sekali, di situ kita bisa tidak hanya sekedar untuk istilahnya meningkatkan mutu pengajaran kita, profesionalitas kita, tetapi juga di situ kita bisa belajar banyak dari teman-teman yang kira-kira mungkin sudah lebih dulu menguasai tentang sesuatu kita bisa sharing di situ. Tentunya juga dari program-program BERMUTU itu yang diimplementasikan oleh gurupemandu dan juga oleh narasumber yang*

---

<sup>103</sup> Hasil wawancara dengan anggota NCT pada tanggal 14 September 2011 di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Brebes.

<sup>104</sup> Hasil wawancara dengan salah seorang anggota DCT pada tanggal 20 Agustus di SMP Negeri 2 Tonjong.

*“mungkin kita datangkan tidak hanya dari tingkat kabupaten tetapi juga tingkat propinsi. Dari LPMP, dari widya iswara dan sebagainya.”*

Dukungan serupa juga disampaikan oleh para ketua pengurus kelompok kerja MGMP yang menyatakan bahwa kebijakan program BERMUTU, meningkatkan kegiatan MGMP yang sebelumnya juga sudah berjalan. Dengan adanya kebijakan program BERMUTU ini kegiatan MGMP semakin meningkat. Hal ini disampaikan oleh ketua penguruskelompok kerja VII sebagai berikut:<sup>105</sup>

*“Tanggapan saya, dengan adanya program bermutu itu, saya sangat mendukung. Karena ini menguatkan pertemuan-pertemuan yang sebetulnya sudah rutin dulu sebelum adanya bermutuitu juga sudah ada pertemuan, bahkan kami itu gabung bukan hanya SMP saja tetapi juga MTs itu gabung itu jadi “gayeng” gitu. Nah, sekarang ada... ada... kegiatan bermutu ini memang lebih apa ya? Gayeng lagi, lebih semarak....”*

Unsur sikap dalam implementasi kebijakan program BERMUTU di Kabupaten Brebes berdasarkan data yang diperoleh dari informan di lapangan menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan penilaian terhadap kebijakan tersebut. Kesamaan penilaian dan tanggapan ini menjadikan setiap pelaksana kebijakan dapat saling mendukung sehingga implementasi program dapat terlaksana tanpa adanya perlawanan atau perbedaan tindakan. Lebih jauh diungkapkan oleh ketua pengurus kelompok kerja III, yang menyatakan bahwa dengan adanya kebijakan program BERMUTU, nantinya kemampuan guru menjadi merata:<sup>106</sup>

*“Saya kira membantu sekali untuk guru-guru ya. Ini merupakan... sarana, merupakan apa... jadi... tukar pikir dengan teman, sharinglah istilahnya. Jadi nantinya tidak ada guru yang katakanlah kalau dulu istilahnya guru kota guru desa gitu,ya pak. Jadi samalah itu karena adanya kegiatan-kegiatan semacam itu.”*

---

<sup>105</sup> Hasil wawancara dengan ketua pengurus kelompok kerja VII MGMP Bahasa Inggris pada tanggal 20 Agustus 2011 di SMP Negeri 2 Tonjong.

<sup>106</sup> Hasil wawancara dengan ketua pengurus kelompok kerja III MGMP Bahasa Inggris pada tanggal 20 Agustus 2011 di SMP Negeri 2 Tonjong.

Aspek lain berkenaan dengan unsur disposisi adalah pemahaman terhadap kebijakan. Pemahaman penting dimiliki oleh para pelaksana kebijakan, karena tanpa didasari oleh pemahaman yang memadai dari para pelaksana kebijakan, maka tidak mungkin para implementor dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

Dalam kaitannya dengan masalah pemahaman terhadap kebijakan program BERMUTU di Kabupaten Brebes, pada umumnya pelaksana dengan antusias mempelajari isi kebijakan dengan program yang telah ditetapkan. Hal ini terjadi karena setiap pelaksana program menilai positif terhadap adanya program BERMUTU yang sangat bermanfaat bagi pengembangan pendidikan dan profesionalitas guru pada khususnya. Para pelaksana program memandang hal itu sebagai kesempatan yang sangat baik yang diberikan oleh pemerintah. Sesuai dengan pendapat beberapa pelaksana yang berperan sebagai narasumber.

Salah seorang guru pemandu menanggapi program BERMUTU sebagai suatu program yang sangat bagus, dengan program ini arah pemberdayaan guru untuk peningkatan profesionalitas guru semakin jelas. Berikut ini guru pemandu kelompok kerja III mengungkapkan:<sup>107</sup>

*“Em... dapat disimpulkan mungkin sangat bagus, karena justru dengan program BERMUTU ini tentu pemberdayaan guru-guru untuk peningkatan mutu pembelajaran dan profesionalisme guru semakin jelas arahnya. Kemudian ada wahana atau tempat yang tepat untuk melaksanakan itu, dibandingkan kalau tidak ada program BERMUTU. Masalahnya a... motivasi, keinginan maupun minat untuk melaksanakan hal-hal yang baik itu, juga mungkin perlu diimbangi dengan pembiayaan, kemudian perlu diimbangi dengan adanya sebuah kewajiban begitu. Tidak sekedar a... apa, me... menunggu kebutuhan mereka gitu. Begitu.”*

Pernyataan senada disampaikan oleh anggota DCT yang mengatakan bahwa program BERMUTU secara konseptual sangat bagus untuk meningkatkan profesionalisme dan kompetensi para guru. Dalam kegiatan MGMP diberikan

---

<sup>107</sup> Hasil wawancara dengan salah seorang anggota DCT pada tanggal 20 Agustus di SMP Negeri 2 Tonjong.

materi Penelitian Tindakan Kelas (PTK). Kegiatan PTK ini dipakai guru dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapi di kelas sehingga akan ditemukan suatu strategi pembelajaran yang lebih efektif. Dengan guru professional dan memiliki kompetensi yang tinggi diharapkan akan menghasilkan produk atau *output* yang tinggi.<sup>108</sup>

*“Secara pribadi saya menanggapi program BERMUTU ini secara konseptual itu bagus sekali, dalam arti untuk meningkatkan profesionalisme dan kompetensi para guru yang nanti notabene akan menelorkan para output siswa kita menjadi lebih baik, itu bagus. Karena kalau kita lihat materi-materi yang ada disitu sebenarnya sinkron dengan apa yang diprogramkan di dalam tujuan sekolah-sekolah masing-masing, seperti contoh PTK, inikan untuk mendukung guru, PTK yang dalam arti untuk penelitian dalam pembelajaran, itukan kesulitan guru apa yang adadiungkapkan, disitu diatasi dengan penelitian tindakan kelas itu kan bagua sekali. Sangat mendukung asal implementasi dari para peserta itu sungguh-sungguh tidak asja. Asal jalan.”*

Aspek lain berkenaan dengan disposisi adalah preferensi nilai yang dimiliki implementor. Preferensi yang kuat diantaranya ditunjukkan dengan komitmen yang kuat untuk mengimplementasikan kebijakan program BERMUTU. Berkenaan dengan komitmen, umumnya para pelaksana sudah memiliki komitmen. Hal ini diakui oleh ketua Tim Pelaksana Program BERMUTU Kabupaten Brebes yang mengungkapkan bahwa dirinya bertekad untuk mengawal program tersebut hingga terlaksana dengan baik. Karena kesempatan adanya program bantuan untuk pemberdayaan guru sangat dibutuhkan. Berikut pernyataan ketua Tim Pelaksana Program:<sup>109</sup>

*“Komitmenya, kita menyambut baik ya dan ini harus dikawal. Kita menyambut dan harus dikawal, dilapangan ada perubahan apa tidak. Diharapkan bahwa program ini kan merubah sikap yaitu di dalam*

---

<sup>108</sup> Hasil wawancara dengan salah seorang anggota DCT pada tanggal 15 September 2011 di SMP Negeri 7 Brebes.

<sup>109</sup> Hasil wawancara dengan ketua tim pelaksana program tingkat kabupaten, pada tanggal 29 September 2011 di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Brebes.

*pembelajaran ini menjadi guru yang benar-benar professional. Maka itu komitmen kita, kita lanjutkan, kita kawal, kita pantau sehingga guru-guru benar-benar menjadi guru yang professional.”*

Komitmen pelaksana program di lapangan sebagai pihak yang menjalankan tugas pelaksanaan kegiatan memegang peranan yang paling penting. Berkaitan dengan komitmen para pelaksana program BERMUTU, berdasarkan hasil wawancara dengan para informan, dapat disimpulkan bahwa secara umum memiliki komitmen yang kuat untuk melaksanakan kegiatan dengan baik. Seperti yang disampaikan oleh ketua kelompokkerja VII yang menyatakan:<sup>110</sup>

*“Ya, saya sebagai pengurus, saya merasa bahwa program ini sangat bermanfaat bagi para guru. Guru yang tadi saya katakan kurang serius saja, mendapat sesuatu. Apalagi kalau guruitu sangat serius betul-betul sudah ada yang sudah bisa membuat PTK kecil-kecilan itu sudah bisa. Jadi betul-betul materi yang disampaikan itu dibantu dengan a... BBM yang diberikan dalam bentuk... entah dalam bentuk copy, dalam bentuk CD, itu bisa di... di... ya... menambahlah. Menambah kemampuan para guru, bisa diserap terutama guru-guru yang masih muda itu semangatnya untuk menyerap materi tatar itu sangat baik.”*

Komitmen guru pemandu, sebagai pihak yang menyampaikan materi program BERMUTU, juga sangat kuat. Hal itu diungkapkan oleh salah seorang guru pemandu:<sup>111</sup>

*“Insya Allah tetap a... tetap tinggi. Tetapi saya harus mengimbangi juga bahwa a tentu saya tidak sekedar diperlukan komitmen saya pribadi tetapi saya juga perlu meregenerasi a... guru pemandu yang akan datang sehingga mungkin pada saatnya banyak guru-guru pemandu yang bisa di... di apa dilatihkan kemudian yang bisa diimplementasikan atau diterapkan. Nah kalau guru-guru pemandu semakin banyak, otomatis pesertanya menjadi semakin sedikit artinya mereka semakin banyak yang menguasai a... ketrampilan dan sebagainya.”*

---

<sup>110</sup> Hasil wawancara dengan ketua pengurus kelompok kerja VII MGMP Bahasa Inggris pada tanggal 20 Agustus 2011 di SMP Negeri 2 Tonjong.

<sup>111</sup> Hasil wawancara dengan salah seorang guru pemandu, pada tanggal 20 Agustus di SMP Negeri 2 Tonjong.

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa untuk aspek disposisi secara umum menunjukkan kondisi yang cukup baik, baik dari sisi dukungan, pemahaman maupun komitmen yang diberikan oleh para pelaksana program.

#### **5.4 Struktur Birokrasi**

Struktur birokrasi juga merupakan bagian yang memegang peranan sangat penting dalam pelaksanaan suatu kebijakan. Struktur birokrasi menggambarkan arah hubungan, garis komando dan pola koordinasi antar unit kerja dalam organisasi. Aspek-aspek penting berkaitan dengan struktur birokrasi yaitu tersedianya standar operasional prosedur (SOP) dan fragmentasi yaitu pola hubungan kerja antar bagian dalam organisasi dan ketersediaan aturan yang jelas mengenai wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing pelaksana kebijakan<sup>112</sup>.

Pertama, adalah mengenai prosedur operasional yang standar (SOP). Faktor ini merupakan perangkat organisasi yang berperan untuk member acuan tindakan yang sesuai standar bagi para pelaksana kebijakan. Tanpa adanya standar prosedur operasional, maka setiap pelaksana kebijakan akan melakukan tindakan secara sendiri-sendiri sesuai persepsinya, sehingga tidak terarah pada upaya pencapaian tujuan kebijakan. Berkenaan dengan aspek tersebut, berdasarkan hasil wawancara diketahui sudah tersedia prosedur operasional program BERMUTU yang standar, sehingga para pelaksana program memahami apa yang harus dilakukan untuk mengimplementasikan kebijakan program tersebut. Informasi tersebut sebagaimana dikemukakan oleh anggota DCT:<sup>113</sup>

---

<sup>112</sup> George C. Edwards III. op cit. pp.134-141

<sup>113</sup> Hasil wawancara dengan salah seorang anggota DCT pada tanggal 20 Agustus di SMP Negeri 2 Tonjong.

*“Ya... semuanya kan diatur oleh buku panduan, artinya ketika kita mengikuti pelatihan, a.. guru pemandu itu kami sudah diberi rambu-rambu buku panduan yang harus istilahnya harus dibaca dan harus dilaksanakan. Jadi kalau kita.... tentang untuk.... apa namanya.... standar operasional prosedur saya kira kalau memenuhi sesuai dengan buku panduan sesuai yang kita dapatkan, saya kira sudah.”*

Kedua, yaitu mengenai pola hubungan antar bagian dalam organisasi. Pola hubungan antarbagian dalam organisasi harus jelas, sehingga tidak menimbulkan misskoordinasi. Masing-masing bagian harus jelas harus bertanggung jawab kepada siapa, dan unit apa yang ada di atasnya atau di bawahnya. Dalam kaitannya dengan masalah ini, berdasarkan hasil wawancara diketahui sudah ada pola hubungan yang bersifat koordinatif diluar organisasi. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Ketua Tim Pelaksana Program BERMUTU Kabupaten Brebes yang menyatakan bahwa pola hubungan antar bagian dalam implementasi kebijakan bermutu ini bersifat koordinatif.<sup>114</sup>

Ketiga, yaitu mengenai ketersediaan aturan yang jelas mengenai wewenang dan tanggung jawab. Mengenai ketersediaan aturan tentang kewenangan dan tanggung jawab pelaksana kebijakan program BERMUTU sudah ada. Masing-masing bagian sudah jelas wewenang dan tanggung jawab yang harus di jalankan. Hal itu seperti yang diungkapkan oleh anggota Distric Core Team program BERMUTU Kabupaten Brebes sebagai berikut:

*“Ya. Saya kira sudah ada untuk tingkatannya kan dari National Team Core itu ya, umpamanya di tingkat nasional itu memberikan itu apa namanya istilahnya penularan kepada PCT, PCT memberikan penularankepada DCT, DC memberikan penularan kepada para pemandu-pemandu di tingkat-tingkat cluster. Kemudian para pengurus-pengurus di cluster ada ketua, sekretaris, bendahara, ketua adalah mengetuai dan me-manage seluruh kegiatan di tiap cluster, bendahara me-manage keuangan, mencatat pengeluaran dan melaporkan, nah sekretaris tentunya dengan administrasi. Dan para pemandu ini menyampaikan*

---

<sup>114</sup> Hasil wawancara dengan Ketua Tim Pelaksana Program BERMUTU Kabupaten Brebes tanggal 29 September 2011 di Kantor Dinas Kabupaten Brebes.

*materi-materi yang ada di dalam a... cluster-cluster itu kalau ada kendala nanti dibantu oleh DCT. Sayakira sudah jelas sekali job descriptionnya.”*

Berdasarkan penjelasan di atas, bahwa unsur struktur birokrasi sudah mendukung untuk implementasi kebijakan program BERMUTU di Kabupaten Brebes, baik dilihat dari ketersediaan standar operasional prosedur (SOP), pola-pola hubungan kerja dalam organisasi dan kejelasan aturan mengenai wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing pelaksana kebijakan Program BERMUTU.

### **5.5 Implementasi Program BERMUTU**

Keempat unsur yang dinilai sebagai “*four critical factors*” oleh Edwards III yaitu komunikasi, sumberdaya, disposisi dan struktur birokrasi, berperan dalam implementasi kebijakan program BERMUTU di Kabupaten Brebes. Berdasarkan temuan dalam pelaksanaan di lapangan unsur-unsur tersebut memiliki daya dukung yang berbeda-beda. Ada unsur yang dapat dipenuhi secara memadai sehingga sangat mendukung proses implementasi dengan baik. Namun ada juga unsur yang tidak sepenuhnya memenuhi persyaratan seperti yang dinyatakan oleh Edwards III, sehingga kurang mendukung proses implementasi kebijakan tersebut.

Meskipun terdapat beberapa kendala dalam memenuhi keempat unsure yang digagas oleh Edwards III, implementasi program BERMUTU di Kabupaten Brebes dapat dilaksanakan. Secara kuantitas dapat dijabarkan sebagai berikut.

#### **5.5.1 Program BERMUTU DI Kabupaten Brebes**

Implementasi program BERMUTU di Kabupaten Brebes dimulai tahun 2009 dan akan berakhir tahun 2013. Dalam implementasi program BERMUTU, dilaksanakan enam jenis kelompok kegiatan yang meliputi Kelompok Kerja Guru (KKG) untuk guru SD, Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) untuk guru SMP, Kelompok Kerja Kepala Sekolah (KKKS) untuk kepala Sekolah Dasar

(SD), Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS) untuk kepala Sekolah Menengah Pertama (SMP), Kelompok Kerja Pengawas Sekolah (KKPS) untuk pengawas SD, dan Musyawarah Kerja Pengawas Sekolah (MKPS) untuk pengawas SMP.

### **5.5.2 Jumlah Kelompok Kerja**

Dalam tahun pertama (2009), dapat dilaksanakan 46 kelompok kerja atau kelompok kegiatan yang terdiri dari 20 KKG, 16 MGMP, 6 KKKS, 2 MKKS, 1 KKPS, dan 1 MKPS. Dengan mendapatkan dana bantuan dari pusat sebesar Rp 1.356.000.000,- dan dana pendamping dari APBD Kabupaten Brebes sebesar Rp 69.000.000,-

Dana sebesar itu didistribusikan untuk membiayai kegiatan 20 KKG masing-masing Rp 27.000.000,- sehingga menyerap dana sebesar Rp 540.000.000,- untuk 16 MGMP masing-masing Rp 23.000.000,- sehingga memerlukan dana sebesar Rp 368.000.000,- untuk kegiatan 6 KKKS masing-masing Rp 42.000.000,- memerlukan dana sebesar Rp 252.000.000,- untuk 2 MKKS masing-masing Rp 33.000.000,- memerlukan dana sebesar Rp 66.000.000,- untuk 1 KKPS dengan dana sebesar Rp 68.000.000,- dan untuk 1 MKPS sebesar Rp 62.000.000,- serta masing-masing kelompok kerja tersebut mendapat bantuan dana pendamping dari APBD sebesar Rp 1.500.000,-

Mulai tahun kedua (2010), jumlah kelompok kerja berkembang menjadi 148 kelompok kerja yang terdiri dari 85 KKG, 39 MGMP, 17 KKKS, 4 MKPS, 2 KKPS, dan 1 MKPS. Dengan meningkatnya jumlah kelompok kerja tersebut diikuti jumlah dana bantuan yang semakin besar menjadi Rp 3.896.000.000,- Namun, dana pendamping dari APBD masih tetap sebesar Rp 69.000.000,- hanya 46 kelompok kerja yang mendapat bantuan dana pendamping, mengacu pada tahun sebelumnya.

Rincian penggunaan dana pada tahun 2010 dapat dijelaskan sebagai berikut. Untuk pembiayaan kegiatan 85 KKG sebesar Rp. 2.035.000.000,- dengan rincian 20 KKG angkatan 2009 masing-masing mendapat dana dari pusat sebesar

Rp 14.000.000,- memerlukan dana sebesar Rp 280.000.000,- dan 65 KKG angkatan 2010 masing masing Rp 27.000.000,- menjadi Rp 755.000.000,-. Untuk membiayai kegiatan 39 MGMP sebesar Rp 817.000.000,- dengan rincian 16 MGMP angkatan 2009 masing-masing mendapat bantuan sebesar Rp 18.000.000,- sehingga memerlukan dana sebesar Rp 288.000.000,- dan 23 MGMP angkatan 2010 masing-masing mendapat bantuan dana sebesar Rp 23.000.000,- memerlukan dana sebesar Rp 529.000.000,- Kegiatan 17 KKKS masing-masing mendapat bantuan dana sebesar Rp 42.000.000,- sehingga membutuhkan dana sebesar Rp 714.000.000,- Kegiatan 4 MKKS masing-masing Rp 33.000.000,- sehingga diperlukan dana Rp 132.000.000,- Kegiatan 2 KKPS masing-masing Rp 68.000.000,- Untuk kegiatan 1 MKPS dengan bantuan dana sebesar 62.000.000,- Sedangkan dana pendamping sebesar Rp 69.000.000,- dari APBD diberikan kepada seluruh kelompok kerja angkatan 2009 sejumlah 46 kelompok masing-masing Rp 1.500.000,-.

Jumlah kelompok kerja program BERMUTU di Kabupaten Brebes tahun 2011 sama dengan jumlah kelompok kerja tahun 2010 yaitu 148 kelompok. Namun, ada penurunan jumlah dana bantuan dari program BERMUTU untuk KKG dan MGMP. Dana bantuan untuk masing-masing KKG tahun pertama sebesar Rp 27.000.000,- tahun kedua Rp 14.000.000,- dan tahun ketiga Rp 11.000.000,-. Sedangkan dana bantuan untuk masing-masing MGMP untuk tahun pertama Rp 23.000.000,- tahun kedua Rp 18.000.000,- dan tahun ketiga Rp 17.000.000,-. Sehingga besarnya dana bantuan dari pusat menjadi Rp 2.860.000.000,- sedangkan dana pendamping diberikan kepada seluruh kelompok kerja masing-masing Rp 1.500.000,- dibutuhkan dana sebesar Rp 222.000.000,-

### **5.5.3 Kelompok Kerja MGMP Bahasa Inggris**

Dalam mengimplementasikan kebijakan program BERMUTU di Kabupaten Brebes, untuk mata pelajaran Bahasa Inggris pada tahun 2009 terbentuk 3 kelompok kerja MGMP yaitu kelompok kerja Brebes, Kelompok

kerja Tanjung dan kelompok kerja Tonjong. Tahun 2010 jumlah kelompok kerja MGMP Bahasa Inggris bertambah menjadi 7. Adapun tambahan kelompok kerja MGMP baru tersebut adalah kelompok Losari, kelompok Jatibarang, kelompok Ketanggungan dan kelompok kerja Bantarkawung.

Dengan terbentuknya 7 kelompok kerja MGMP Bahasa Inggris tersebut dapat melayani seluruh guru-guru Bahasa Inggris SMP Negeri yang ada di Kabupaten Brebes. Kelompok-kelompok kerja tersebut tersebar merata di seluruh wilayah kabupaten dengan harapan dapat memperpendek jarak antara sekolah peserta dengan tempat kegiatan MGMP.

Kelompok kerja MGMP Bahasa Inggris melaksanakan kegiatan pada hari Selasa selama 4 jam (4 x 60 menit) sebanyak 16 kali pertemuan. Pemerintah telah menetapkan bahwa hari Selasa adalah hari MGMP Bahasa Inggris. Kepala sekolah diharuskan untuk tidak member jam mengajar guru Bahasa Inggris pada hari Selasa, sehingga guru dapat berkonsentrasi terhadap kegiatan MGMP. Hal tersebut merupakan dukungan kebijakan terhadap pemberdayaan MGMP Bahasa Inggris.

#### **5.5.4 Materi Kegiatan**

Materi kegiatan pada masing-masing jenis kelompok berbeda beda sesuai dengan bidang tugas pesertanya. Materi tersebut disampaikan selama 16 pertemuan. Pada dasarnya materi program BERMUTU dibagi menjadi lima yaitu (1) Model BERMUTU dilaksanakan dalam satu kali pertemuan, membahas tentang program dan panduan pelaksanaan kegiatannya; (2) Generik dilaksanakan dalam lima kali pertemuan, membahas masalah dan pemecahannya secara umum yang berisi Identifikasi Masalah, Perencanaan Tindakan, Pelaksanaan Tindakan, Analisis dan Interpretasi, serta Refleksi dan Tindak Lanjut; (3) Teknologi Informasi dan Komunikasi dilaksanakan dalam selama dua kali pertemuan; (4) Bidang Ilmu dilaksanakan selama enam kali pertemuan, membahas masalah dan pemecahannya dikaitkan dengan bidang ilmu dari masing-masing kelompok kerja; dan (5) Penyusunan Laporan dilaksanakan selama dua kali pertemuan

terakhir. Dari masing masing pertemuan diberikan tugas terstruktur dan tugas mandiri serta para peserta diwajibkan mengumpulkan tagihan dari tugas-tugas tersebut. Untuk lebih jelasnya dapat dicermati dari jadwal kegiatan pada tabel 5.1 sebagai berikut.

**Tabel 5.1: Jadwal Program Bahan Belajar Mandiri Bidang Studi**

16 x pertemuan dalam waktu 1 tahun	1		Pendahuluan (Model BERMUTU)
	2		Identifikasi Masalah
	3		Perencanaan Tindakan
	4	<b>Generik</b>	Pelaksanaan Tindakan
	5		Analisis dan Interpretasi
	6		Refleksi dan Tindak Lanjut
	7		
	8	<b>TIK/ICT</b>	Keterampilan TIK/ICT 1 & 2
	9		Identifikasi Masalah
	10		Perencanaan Tindakan
	11		Penyusunan Proposal
	12	<b>Bidang Ilmu</b>	Pelaksanaan Tindakan
	13		Analisis dan Interpretasi
	14		Refleksi dan Perencanaan Siklus 2
	15		
	16	<b>Laporan</b>	Penyusunan Laporan

### 5.5.5 Materi Tambahan

Pada tahun ketiga implementasi kebijakan program BERMUTU, selain peserta harus tetap mengimplementasikan materi yang telah diperolehnya, juga diberi materi baru yang bersifat wajib. Materi tersebut adalah sosialisasi tentang Program Guru Induksi, Program Keprofesionalan Berkelanjutan dan Program Penilaian Kinerja. Dengan materi tersebut guru diharapkan menjadi semakin memahami bagaimana strategi pengembangan profesi mereka.

### 5.5.6 Unsur Pertama yang Terpenuhi dalam Implementasi

Dari keempat unsur yang dinyatakan oleh Edwards III yang paling mendukung secara positif terhadap implementasi kebijakan program BERMUTU di Kabupaten Brebes adalah unsur *bureaucratic structure* (struktur birokrasi). Hal ini disebabkan pembuat kebijakan telah membuat seluruh elemen yang diperlukan untuk memenuhi persyaratan struktur birokrasi pelaksana kebijakan. Pelaksana kebijakan tidak perlu menciptakan suatu sistem sehingga relatif sedikit adanya kendala dalam mengimplementasikan kebijakan yang harus dijalankan.

Unsur pertama yang diperlukan dalam struktur birokrasi yaitu Standar Operasional Prosedur (SOP) benar-benar sudah dibuat secara rinci oleh pembuat kebijakan. Seluruh prosedur pelaksanaan kegiatan telah disiapkan sampai dengan hal-hal yang bersifat teknis. Pelaksana kegiatan tinggal melaksanakan sesuai dengan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis yang sudah lengkap tersebut. Dengan demikian pelaksana kebijakan tidak mengalami salah persepsi dalam melaksanakan kebijakan. Kelengkapan aturan yang mengatur SOP dalam implementasi kebijakan program BERMUTU diakui oleh anggota DCT sebagai berikut:<sup>115</sup>

---

<sup>115</sup> Hasil wawancara dengan salah seorang anggota DCT pada tanggal 20 Agustus di SMP Negeri 2 Tonjong.

*“Ya... semuanya kan diatur oleh buku panduan, artinya ketika kita mengikuti pelatihan, a.. guru pemandu itu kami sudah diberi rambu-rambu buku panduan yang harus istilahnya harus dibaca dan harus dilaksanakan.”*

Unsur kedua dalam struktur birokrasi adalah *fragmentation* adalah pembagian pusat koordinasi dan pertanggungjawaban. Atau bisa dikatakan bahwa *fragmentation* adalah terpecah-pecahnya pelaksanaan kebijakan karena banyaknya organisasi atau badan yang terlibat di dalamnya.<sup>116</sup>

*Fragmentation* dalam implementasi kebijakan program BERMUTU di Kabupaten Brebes terdapat pembagian pusat koordinasi dengan baik. Masing masing bagian mendapatkan wewenang dan tanggung jawab yang jelas sehingga tidak terjadi tumpang tindih antar bagian.

Dalam pelaksanaan kebijakan BERMUTU dibentuk bagian-bagian pelaksana yang masing masing diberikan wewenang dan tanggung jawab sesuai dengan bidangnya. Pembagian tugas semacam ini dapat mempersempit cakupan wewenang dan tanggung jawab yang harus dijalankan oleh masing-masing bagian sehingga dalam melaksanakan tugasnya bisa lebih fokus.

Untuk memudahkan pelaksanaan program dibentuk kelompok-kelompok kerja berdasarkan bidang tugas, dengan mempertimbangkan faktor jumlah peserta, dan lokasi kegiatan. Jumlah kelompok kerja se Kabupaten Brebes 148 kelompok kerja yang terdiri dari 85 KKG, 39 MGMP, 17 KKKS, 4 MKPS, 2KKPS, dan 1 MKPS. Masing-masing kelompok dikelola oleh pengurus yang terdiri dari ketua, sekretaris dan bendahara untuk melayani 20 peserta. Dengan cakupan tanggung jawab yang tidak terlalu luas, karena jumlah pesertanya kecil, maka pelaksanaan kebijakan menjadi lebih mudah.

### **5.5.7 Unsur Kedua yang Terpenuhi dalam Implementasi**

Unsur kedua yang memiliki dukungan positif terhadap implementasi kebijakan program BERMUTU di Kabupaten Brebes adalah unsur dsposisi.

---

<sup>116</sup> George C. Edwards III op cit, pp. 134- 141.

Disposisi atau faktor sikap dari para implementor sangat positif. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, didapatkan data bahwa semua pihak yang berkepentingan dengan program BERMUTU menganggap bahwa program ini sangat bagus dan sangat tepat untuk peningkatan mutu pendidikan.

Pihak DCT menyatakan bahwa program BERMUTU merupakan program yang sangat tepat untuk pengembangan sumber daya guru. Materi yang disampaikan dalam program ini secara konseptual sangat bermanfaat bagi pengembangan tingkat profesionalitas guru. Tingkat profesionalitas guru sangat mempengaruhi kualitas kinerja guru yang tentu akan berpengaruh positif terhadap kualitas pembelajaran. Penelitian Tindakan Kelas (PTK) merupakan upaya peningkatan kualitas pembelajaran berkelanjutan melalui pencarian solusi atas masalah-masalah yang berkaitan dengan strategi proses pembelajaran di kelas. Dengan kualitas pembelajaran yang baik akan menghasilkan *outcome* pendidikan yang lebih baik, sehingga peningkatan mutu pendidikan dapat dicapai. Dalam hal ini salah seorang anggota DCT menyatakan:<sup>117</sup>

*“Secara pribadi saya menanggapi program BERMUTU ini secara konseptual itu bagus sekali, dalam arti untuk meningkatkan profesionalisme dan kompetensi para guru yang nanti notabene akan menelorkan para output siswa kita menjadi lebih baik, itu bagus. Karena kalau kita lihat materi-materi yang ada disitu sebenarnya sinkron dengan apa yang diprogramkan di dalam tujuan sekolah-sekolah masing-masing, seperti contoh PTK, inikan untuk mendukung guru, PTK yang dalam arti untuk penelitian dalam pembelajaran, itukan kesulitan guru apa yang adadiungkapkan, disitu diatasi dengan penelitian tindakan kelas itu kan bagua sekali.”*

Tanggapan para guru sebagai pihak yang diuntungkan dengan adanya program ini, sangat merasa beruntung karena mereka mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan profesionalitas mereka. Ada setidaknya dua manfaat secara langsung yang diperoleh oleh guru dari program BERMUTU dengan materi PTK.

---

<sup>117</sup> Hasil wawancara dengan salah seorang anggota DCT pada tanggal 15 September 2011 di SMP Negeri 7 Brebes.

Pertama, guru mendapat kesempatan untuk mengembangkan kemampuan dalam melaksanakan PTK. Dengan PTK akan ditemukan solusi atas kesulitan dalam pengelolaan proses pembelajaran, karena sesuai dengan ketentuan bahwa tugas guru adalah menciptakan suasana belajar dan proses pembelajaran agar siswa dapat mengembangkan potensi dirinya.<sup>118</sup> Guru merasa perlu untuk memenuhi kewajibannya sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, serta merasa percaya diri bila kinerjanya berkualitas dan menghasilkan *output* dan *outcome* yang dapat dibanggakan.

Kedua, para guru menanggapi program BERMUTU dengan sangat antusias dikarenakan dengan PTK mereka mendapatkan kesempatan untuk pengembangan karir yang berkaitan dengan kenaikan pangkat mereka. Karya tulis ilmiah PTK dapat dipakai memenuhi salah satu syarat wajib untuk perhitungan angka kredit dalam usulan kenaikan pangkat unsur pengembangan profesi. Salah satu hambatan dalam kenaikan pangkat guru berupa karya tulis ilmiah dapat terpecahkan sehingga tanggapan guru terhadap program ini sangat positif.

Komitmen dari pihak-pihak yang berkepentingan semua bertekad untuk menyukseskan program BERMUTU di Kabupaten Brebes. Tekad *stakeholder* untuk menyukseskan program ini karena implementasinya berada pada waktu, tempat dan kebutuhan yang tepat. Tepat waktu, karena saat diimplementasikan program BERMUTU, sedang terjadi keprihatinan atas mutu pendidikan di Indonesia. Tepat tempat, karena peta kualitas pendidikan di Kabupaten Brebes berada pada posisi yang belum memuaskan. Tepat kebutuhan, karena materi program BERMUTU sesuai dengan kebutuhan dunia pendidikan.

Meskipun secara verbal semua pihak yang berkepentingan melalui informan menyatakan bahwa semua menanggapi program ini dengan positif dan berkomitmen untuk menyukseskan implementasinya, namun pada kenyataannya masih ada bukti kekurangan dalam hal disposisi ini. Hal ini didasarkan pada

---

<sup>118</sup> Selengkapnya dapat dibaca dalam Undang-undang Republik Indonesia No. 23 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.

tingkat ketepatan waktu dan persentase jumlah kehadiran kehadiran. Ketepatan waktu kehadiran tidak dapat dipenuhi. Demikian pula dengan jumlah yang hadir dalam setiap kali pertemuan tidak bisa selalu seratus persen. Hal itu disebabkan masih ada kepala sekolah yang membebani guru dengan jam mengajar pada hari pelaksanaan kegiatan MGMP. Seperti diungkapkan salah seorang ketua kelompok kerja MGMP:<sup>119</sup>

*“Ada misalnya peserta yang hari Selasa, hari pertemuan itu masih mengajar, sehingga kadang-kadang datang kadang tidak. Karena dia punya tanggung jawab mengajar. Ada yang domisilinya sangat jauh sehingga ya.. kami maklumi kalau tidak datang.”*

Tugas mengajar pada hari pelaksanaan kegiatan MGMP ini juga mempengaruhi ketepatan waktu kehadiran peserta. Karena guru harus mengajar dulu sebelum mengikuti kegiatan MGMP, maka kehadiran mereka menjadi terlambat. Durasi pelaksanaan kegiatan yang seharusnya empat jam menjadi tidak dapat dipenuhi dan kualitas proses pembelajaran di sekolah menjadi tidak maksimal pula karena perhatian guru menjadi tidak fokus. Hal ini sesuai dengan pernyataan salah seorang ketua kelompok kerja MGMP sebagai berikut:<sup>120</sup>

*“Padahal di undangan sudah ditulis jam delapan atau malah setengah delapan biar jam delapan mulai. Tapi pada kenyataannya jam Sembilan itu baru “thar-thir thar-thir”(datang satu-satu tidak kompak) itu. Ya itu saya kira juga menunjukkan kesungguhan. Jadi itu termasuk peserta yang kurang sungguh-sungguh.”*

Hal senada diungkapkan oleh anggota DCT bahwa dukungan kepala sekolah belum sepenuhnya diberikan karena kenyataannya guru-guru belum mendapatkan pembebasan dari jam mengajar pada hari pelaksanaan kegiatan MGMP. Ditemukan adanya guru Bahasa Inggris yang masih harus mengajar pada

---

<sup>119</sup> Hasil wawancara dengan ketua pengurus kelompok kerja VII MGMP Bahasa Inggris pada tanggal 20 Agustus 2011 di SMP Negeri 2 Tonjong.

<sup>120</sup> Hasil wawancara dengan ketua pengurus kelompok kerja VII MGMP Bahasa Inggris pada tanggal 20 Agustus 2011 di SMP Negeri 2 Tonjong.

hari Selasa. Hari Selasa adalah hari untuk pelaksanaan MGMP Bahasa Inggris. Seperti disampaikan oleh salah seorang anggota DCT sebagai berikut:<sup>121</sup>

*“Guru tersebut jangan sampai ada jam mengajar, karena ada beberapa guru di Brebes ini, Brebes utara yang setiap Selasa Bahasa Inggris harusnya sudah kosong tapi masih ada yang mengajar sampai jam keempat dan sebagainya, sehingga datangnya terlambat, ada yang pas tidak bisa, ada yang mendapat tugas ini.”*

Dengan beban mengajar dan tugas tambahan pada hari pelaksanaan MGMP guru tidak bisa fokus menerima materi program yang diberikan. Kepala sekolah perlu mewujudkan tanggapan positifnya berupa komitmen untuk mendukung suksesnya pelaksanaan kegiatan program BERMUTU. Seperti yang dinyatakan oleh pihak DCT sebagai berikut:<sup>122</sup>

*“Karena apa saya paham bahwa guru-guru ini mempunyai tugas ini-itu banyak sekali. Ada tugas tambahan sebagai wakil kepala sekolah, ada kurikulum dan sebagainya, kesiswaan, sehingga program BERMUTU yang sebegitu bagus, fokus kepada peningkatan profesional dan kompetensi guru, menjadi kurang fokus karena dari guru-guru tersebut tidak bisa seratus persen rohnya masuk ke situ. Itu bisa diakibatkan tidak... nah sekarang solusinya bagaimana supaya peserta ini bisa utuh rohnya menginjak program BERMUTU, hendaknya ada apa namanya kompensasi dari para kepala sekolah misalnya hari Selasa Bahasa Inggris, itu kalau bisa dikosongkan betul.”*

Berdasarkan paparan di atas dapat disimpulkan bahwa pada umumnya disposisi atas kebijakan program BERMUTU positif hanya ada satu elemen yang dapat dikatakan menjadi kendala yaitu dukungan dari kepala sekolah belum sepenuhnya diberikan. Sedangkan dari pihak-pihak yang berkepentingan yang lain sangat mendukung.

---

<sup>121</sup> Hasil wawancara dengan salah seorang anggota DCT pada tanggal 15 September 2011 di SMP Negeri 7 Brebes.

<sup>122</sup> Hasil wawancara dengan salah seorang anggota DCT pada tanggal 15 September 2011 di SMP Negeri 7 Brebes.

### 5.5.8 Unsur-unsur yang Kurang Terpenuhi

Dua unsur lain yang dinyatakan berperan terhadap implementasi kebijakan oleh Edwards III adalah unsur komunikasi dan unsur sumberdaya. Dalam implementasi kebijakan program BERMUTU di Kabupaten Brebes unsur komunikasi dan unsur sumberdaya memiliki kelemahan sehingga menghambat proses implementasi kebijakan tersebut.

#### 5.5.8.1 Unsur Komunikasi

Pada dasarnya pihak pembuat kebijakan telah membuat suatu sistem komunikasi yang cukup baik untuk mengomunikasikan program kepada pelaksana program. Sosialisasi program telah dilaksanakan secara sistematis, dengan difasilitasi buku-buku panduan yang lengkap sehingga diharapkan dapat mencapai suatu kejelasan atau *clarity*. Meskipun diupayakan sedemikian rupa, masih ditemukan hal-hal yang menjadi kendala.

Kendala-kendala yang menghambat unsur komunikasi adalah *complexity of policy* making “kompleksitas pembuatan kebijakan publik”, *publik opposition* “penolakan masyarakat”, *competing goals and the need for consensus* “tidak tercapainya kesepakatan mengenai tujuan kebijakan”, *unfamiliarity of new program* “sifat kebaruan program kebijakan” *avoiding accountability* “kebijakan yang tidak akuntabel.

Kompleksitas pembuatan kebijakan publik berkaitan dengan program BERMUTU di Kabupaten Brebes adalah adanya materi pendekatan *Lesson Study* untuk PTK. *Lesson Study* merupakan suatu pendekatan atau strategi penelitian tindakan kelas yang rumit sehingga memerlukan suatu pengalaman praktek langsung untuk dapat menguasai langkah-langkahnya. Disamping tingkat kerumitan *Lesson Study* sangat tinggi, pendekatan ini juga memerlukan tahapan beberapa siklus, sehingga tidak mungkin hanya dipelajari dalam waktu yang singkat oleh guru pemandu kemudian menyampaikannya kepada peserta MGMP.

Sementara pembekalan untuk guru pemandu program BERMUTU hanya dilaksanakan selama satu minggu tanpa disertai dengan praktek lapangan, sehingga kurang berpengalaman.

Meskipun tujuan program BERMUTU sangat bagus dan sasarannya sangat tepat dan mendapat tanggapan positif dari pihak-pihak yang berkepentingan (secara verbal)<sup>123</sup> pada kenyataannya masih ada tindakan yang dapat diartikan sebagai *publik opposition* atau penolakan publik. Tindakan itu adalah tindakan sebagian kepala sekolah yang masih membebani guru dengan tugas mengajar dan tugas-tugas lain pada hari yang pelaksanaan kegiatan MGMP, padahal sudah ada aturan untuk tidak memberi tugas kepada guru pada hari MGMP sesuai dengan bidang studinya. Persentase guru Bahasa Inggris peserta MGMP yang diberi tugas mengajar pada hari kegiatan MGMP dilaksanakan dapat dilihat pada tabel 5.1 sebagai berikut:

**Tabel 5.2: Data Guru Yang Diberi Tugas Mengajar Pada Hari Kegiatan MGMP**

No	Nama Pokja	Jumlah Peserta Pokja	Guru yang Masih Diberi Tugas Mengajar	Persentase
1	Pokja 1	20 orang	18 orang	90%
2	Pokja 2	20 orang	8 orang	40%
3	Pokja 3	20 orang	8 orang	40%
4	Pokja 4	20 orang	7 orang	35%
5	Pokja 5	24 orang	19 orang	79,17%
6	Pokja 6	22 orang	15 orang	18,18%
7	Pokja 7	20 orang	2 orang	10%
	Jumlah	146 orang	77 orang	52,74%

(Sumber: Rekapitulasi Kendala Kendala Implementasi Program BERMUTU 2011)

<sup>123</sup> Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan.

Berdasarkan rekapitulasi guru Bahasa Inggris peserta MGMP yang masih mendapat tugas mengajar pada hari pelaksanaan kegiatan MGMP diatas, dapat kita pahami bahwa 77 (52,74%) guru peserta MGMP tidak mendapat dukungan penuh dari kepala sekolah. Hal ini membuktikan bahwa dalam implementasi program BERMUTU di kabupaten Brebes terjadi penolakan publik.

Proses pembuatan kebijakan program BERMUTU menggunakan model elit meskipun isi kebijakan sangat bagus dan tepat sasaran, namun belum dapat memenuhi hal yang paling dibutuhkan oleh guru sebagai sasaran kebijakan. Telah terjadi adanya kondisi *competing goals and the need for consensus* “tidak adanya kesepakatan mengenai tujuan kebijakan”. Kebutuhan yang paling mendesak bagi guru adalah pendampingan dalam penerapan *Lesson Study* dan penulisan PTK dengan benar oleh *knowledgeable other* atau tenaga yang benar-benar ahli dalam bidang tersebut sehingga guru mendapat pengalaman yang benar dan nyata tidak sekedar teori saja.<sup>124</sup>

Program BERMUTU merupakan program baru atau bukan program yang merupakan lanjutan dari program sebelumnya sehingga ada hal-hal baru yang perlu segera dipahami oleh setiap pelaksana program. Kondisi demikian sangat memungkinkan terjadinya kebingungan atau salah pemahaman sehingga dapat menimbulkan ketidakjelasan informasi atau terjadi kondisi *unfamiliarity of new program* yang dapat menghambat proses implementasinya.

Dalam implementasi kebijakan program BERMUTU di Kabupaten Brebes terjadi kondisi *avoiding accountability* “kebijakan yang tidak akuntabel”. Suatu kebijakan akan sulit untuk dilaksanakan jika kebijakan tersebut tidak akuntabel. Tidak akuntabel disini dimaknai sebagai tidak adanya parameter/standar capaian hasil yang jelas. Kebijakan program BERMUTU disebutkan bertujuan untuk

---

<sup>124</sup> Berdasarkan hasil diskusi dengan peserta MGMP Bahasa Inggris Kelompok Kerja Tanjung dan Ketanggunan tanggal 11 Oktober 2011 di SMP Negeri 1 Ketanggunan dan di SMP Negeri 3 Tanjung.

meningkatkan profesionalitas guru. Tujuan tersebut terlalu umum atau terlalu luas untuk dapat diukur secara tepat.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa unsur komunikasi dalam implementasi kebijakan program BERMUTU di Kabupaten Brebes terdapat kendala sehingga kurang mendukung keberhasilan implementasi kebijakan tersebut.

#### **5.5.8.2 Unsur Sumber Daya**

Salah satu kekurangan dalam implementasi kebijakan BERMUTU di Kabupaten Brebes adalah kekurangan atau kelemahan dalam sumber daya. Kelemahan tersebut terjadi pada masalah staf, dan fasilitas sarana dan prasarana. Sedangkan masalah informasi, wewenang dan sarana keuangan sudah memadai.

Kelemahan staf terjadi pada level tim pelaksana program tingkat kabupaten dan sebagian guru pemandu. Kualitas tim pelaksana tingkat kabupaten tidak terukur karena tidak diadakan seleksi untuk rekrutmen. Penetapan panitia pelaksana program tingkat kabupaten berdasarkan jabatan dan bidang tugas orang tersebut di jajaran Dinas Pendidikan Kabupaten. Dengan proses penetapan semacam itu skill staf sesuai dengan apa adanya saja. Kondisi ini diperburuk dengan seringnya terjadi mutasi pegawai dalam Dinas Pendidikan Kabupaten Brebes. Dengan terjadinya mutasi atau penggantian staf pada saat program sedang berjalan, staf baru tersebut harus belajar dari awal lagi sehingga menghambat proses implementasi program. Hal itu diungkapkan oleh pihak NCT sebagai berikut:<sup>125</sup>

*“Karena selama ini a... perubahan-perubahan yang ada di dinas kabupaten/kota, yaitu struktur organisasi atau personalianya berubah-ubah misalnya NKB a... PPTK semula membidangi a... merangkap BERMUTU karena dipindah ke tempat lain, atau bidang keluar dinas lain ataupun petugas administrasi yang semula membantu saya dulu sekarang ganti orang lagi, ganti orang lagi, sehingga baru, berubah baru, berubah baru se... sejak... jadi yang memegang tugas baru, kewenangan baru ini*

---

<sup>125</sup>Hasil wawancara dengan anggota NCT pada tanggal 14 September 2011 di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Brebes.

*tidak tahu awal... awal mulanya tidak tahu sehingga sering... sering timbul kebuntuan atau timbul tabrak dalam data ataupun dalam di pelaksanaan di lapangan itu timbul kesalahan pemahaman atau ke... ini karena dinasnya tidak ada yang... a... istilahnya memang petugas khusus dan tidak bisa diubah.”*

Sebagian guru pemandu juga belum memiliki kemampuan yang memadai sebagai fasilitator dalam melaksanakan kegiatan MGMP program BERMUTU. Hal ini dipengaruhi oleh sistem rekrutmen dan kompleksitas serta kebaruan materi program.

Rekrutmen guru pemandu dilaksanakan pada masing-masing kelompok kerja MGMP diharapkan akan didapatkan guru pemandu dari wilayah setempat sehingga dalam melaksanakan tugasnya tidak terhalang oleh faktor jarak. Namun karena faktor kondisi guru di wilayah kelompok-kelompok itu tidak sama, ada kelompok yang kekurangan tenaga guru yang dipandang cukup memiliki kemampuan untuk direkrut sebagai guru pemandu. Dengan jumlah guru yang mempunyai kemampuan memadai terbatas, dan rekrutmen guru pemandu dilaksanakan setelah rekrutmen pengurus, ada kelompok yang guru terbaiknya sudah terlanjur menjadi pengurus dan tidak bisa diubah menjadi guru pemandu. Kondisi demikian mengakibatkan adanya guru pemandu yang kurang menguasai materi sehingga tidak berani menyampaikan materi untuk peserta MGMP.<sup>126</sup>

*“Yang saya meragukan itu pemandu. Saya meragukan dalam arti a... ya sebetulnya saya percaya tetapi tidak sesuai dengan yang saya targetkan. Misalnya target saya, saya memiliki orang yang kemampuannya Sembilan tetapi ini adanya hanya tujuh jadi yang tersedia dikelompok saya itu orangnya ya seperti itu jadi tidak sesuai dengan apa yang saya harapkan. Dan BERMUTU punya aturan pak, yang sudah menjadi pengurus tidak, tidak diijinkan menjadi pemandu. Jadi kan sudah... sudah menghalangi satu kesempatan bahwa a... orang yang... yang terbaik di kelompok itu biasanya sudah menjadi pengurus, sehingga otomatis yang dikirim sebagai pemandu itu di bawahnya itu.”*

---

<sup>126</sup> Berdasarkan hasil wawancara dengan Ketua Pengurus Kelompok Kerja VII MGMP Bahasa Inggris pada tanggal 20 Agustus 2011 di SMP Negeri 2 Tonjong.

Hal sistem rekrutmen yang lemah juga disampaikan oleh ketua tim pelaksana tingkat kabupaten bahwa masih terjadi *like and dislike* dalam menentukan guru pemandu. Dalam hal ini ketua tim pelaksana kabupaten mengungkapkan:<sup>127</sup>

*“Harusnya memang ada seleksi. Selama ini memang tidak ada seleksi. A... apa namanya faktor subyektifitas masih ada. Ada terutama di guru pemandu. Kita mengambilnya sesuai dengan kompetensi, ternyata kemampuan seseorang ini yang diperintahkan sama tetapi didalam penyampaiannya berbeda. Ada orang yang bisa ngomong ada orang yang tidak bisa ngomong.”*

Kelemahan lain dalam unsur sumber daya, terjadi pada sumberdaya sarana dan prasarana khususnya sarana ICT yaitu computer dan jaringan internet. Kelompok-kelompok MGMP bertempat menyebar di seluruh wilayah kabupaten yang kondisi sosial ekonominya berbeda-beda. Untuk sekolah-sekolah yang berada di perkotaan rata-rata memiliki fasilitas komputer dan jaringan internet yang memadai. Sebaliknya untuk sekolah-sekolah yang berada di pedesaan masih banyak ditemukan sekolah yang belum memiliki jumlah komputer yang cukup untuk memenuhi kebutuhan praktek bagi siswanya maupun peserta MGMP yang menempati sekolah tersebut. Selain jumlah komputer untuk mempraktekkan materi wajib yaitu pengembangan kemampuan guru terhadap ICT, masih ada masalah lain yaitu tidak adanya jaringan internet di suatu wilayah tertentu di Kabupaten Brebes. Kondisi ini dialami oleh beberapa kelompok MGMP contohnya kelompok VII yang bertempat di Bantarkawung. Karena letak geografis Kecamatan Bantarkawung yang di daerah pegunungan sangat sulit untuk mengakses internet karena sinyal telepon selular sangat tidak stabil dan belum ada jaringan telepon kabel. Hal tersebut diungkap oleh ketua pengurus kelompok kerja VII MGMP Bahasa Inggris sebagai berikut:<sup>128</sup>

---

<sup>127</sup> Berdasarkan hasil wawancara dengan ketua tim pelaksana tingkat Kabupaten Brebes tanggal 29 September 2011 di Kantor Dinas Kabupaten Brebes.

<sup>128</sup> Hasil wawancaradengan ketua pengurus kelompok VII MGMP Bahasa Inggris dalam wawancara tanggal 20 Agustus 2011 di SMP Negeri 2 Tonjong.

*“... yang belum ada dan merupakan hambatan itu koneksi internet. Koneksi internet memang dulu pernah sekolah saya punya koneksi internet, tetapi sifatnya karena jauh dari ini ya jauh dari kabel, jadi kecamatan saya kan nggak ada kabel, kabel telepon itu sehingga speedy nggak bisa masuk, bisanya itu yang nggak tahu tu katanya lewat pancaran apa sehingga gelombangnya atau frekuensinya kadang-kadang konek, kadang-kadang nggak konek gitu, jadi hambatannya itu koneksi internet.”*

Dari pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa dua unsur yang dinyatakan oleh Edwards III dapat mempengaruhi implementasi kebijakan yaitu unsur komunikasi dan unsur sumber daya dalam implementasi kebijakan program BERMUTU di Kabupaten Brebes belum sepenuhnya dapat dipenuhi. Kekurangan tersebut berpengaruh negatif terhadap implementasi kebijakan tersebut.

### **5.5.9 Unsur-unsur Lain yang Berperan dalam Implementasi**

Dalam implementasi kebijakan program BERMUTU di Kabupaten Brebes selain dipengaruhi oleh empat unsur-unsur yang digagas oleh Edwards III yaitu unsur komunikasi, sumber daya, disposisi dan unsur struktur birokrasi, masih ada unsur lain yang berperan, yang terabaikan oleh perhatian Edwarda III. Diantara unsur-unsur lain yang berperan paling menonjol adalah unsur beban kerja guru sebagai sasaran kebijakan dan unsur geografis daerah implementasi kebijakan.

#### **5.5.9.1 Unsur Beban Kerja Guru.**

Beban kerja guru sesuai aturan, seorang guru wajib melaksanakan tugas pembelajaran sebanyak 24 jam tatap muka. Karena kondisi sekolah berbeda-beda, ada sekolah yang kelebihan guru mata pelajaran tertentu dan ada sekolah yang kekurangan guru.

Untuk sekolah yang jumlah rombongan belajarnya banyak, tidak jarang sekolah semacam itu kekurangan guru khususnya untuk mata pelajaran yang jumlah jam pembelajarannya banyak seperti Bahasa Inggris. Untuk mengatasi masalah tersebut, manajemen sekolah membebani guru yang ada dengan jumlah jam pembelajaran yang melebihi jumlah jam wajib yaitu 24 jam tatap muka.

Dengan jumlah jam pembelajaran yang melebihi 24 jam tatap muka dapat berakibat tidak bisa menghindari pemberian tugas mengajar pada hari pelaksanaan MGMP. Selain tugas mengajar guru-guru juga masih dibebani dengan tugas-tugas jabatan dan tugas mengajar ekstra kurikuler yang harus dilaksanakan diluar jam pelajaran.

Untuk sekolah yang jumlah rombongan belajarnya sedikit, jumlah jam pembelajaran di sekolah tersebut tidak dapat memenuhi tugas wajib mengajar 24 jam tatap muka. Sebagai jalan keluarnya guru-gurunya harus mengajar di sekolah lain.<sup>129</sup> Pembagian hari dalam melaksanakan tugas di sekolah yang lebih dari satu mengakibatkan kesulitan dalam mengikuti kegiatan MGMP, karena guru tersebut disamping harus mengajar pada dua sekolah yang berbeda, juga masih mendapat tugas-tugas tambahan. Hal tersebut diungkapkan oleh anggota DCT sebagai berikut:<sup>130</sup>

*“Karena apa saya paham bahwa guru-guru ini mempunyai tugas ini-itu banyak sekali. Ada tugas tambahan sebagai wakil kepala sekolah, ada kurikulum dan sebagainya, kesiswaan, sehingga program BERMUTU yang sebegitu bagus, focus kepada peningkatan profesional dan kompetensi guru, menjadi kurang focus karena dari guru-guru tersebut tidak bisa seratus persen rohnya masuk ke situ. .... hendaknya ada apa namanya kompensasi dari para kepala sekolah misalnya hari Selasa Bahasa Inggris, itu kalau bisa dikosongkan betul. . Guru tersebut jangan sampai ada jam mengajar, karena ada beberapa guru di Brebes ini, Brebes utara yang setiap Selasa Bahasa Inggris harusnya sudah kosong tapi masih ada yang mengajar sampai jam ke-empat dan sebagainya, sehingga datangnya terlambat, ada yang pas tidak bisa, ada yang mendapat tugas ini.”*

Meskipun kondisi seperti yang diuraikan diatas tidak menimpa seluruh peserta MGMP sebagai sasaran program, namun tetap berpengaruh negatif

---

<sup>129</sup>Undang Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, Pasal 35 ayat 2.

<sup>130</sup> Hasil wawancara dengan salah seorang anggota DCT pada tanggal 15 September 2011 di SMP Negeri 7 Brebes.

terhadap proses implementasi kebijakan program BERMUTU di Kabupaten Brebes. Implementasi program BERMUTU terhambat oleh beban dan penjadwalan tugas mengajar guru.

#### **5.5.9.2 Unsur Geografis Daerah Implementasi**

Secara konseptual pembuat kebijakan telah mengonsepsi implementasi kebijakan dengan mempertimbangkan unsur geografis khususnya masalah jarak antara tempat kegiatan dengan sekolah. Telah dibuat ketentuan yang mengatur dalam pembentukan kelompok kerja MGMP agar menggabung sekolah-sekolah dari kecamatan terdekat supaya tempat kegiatan MGMP tersebut tidak terlalu jauh dari sekolah dimana guru peserta MGMP mengajar.

Kebijakan dalam pembentukan kelompok kerja MGMP tersebut sangat bagus namun, kondisi geografis wilayah Kabupaten Brebes yang sangat luas dan sebagian berbukit-bukit di pegunungan, belum dapat teratasi oleh strategi tersebut. Untuk wilayah Kabupaten Brebes bagian utara yang merupakan dataran rendah strategi tersebut sangat efektif. Sebaliknya untuk wilayah selatan yang merupakan daerah pegunungan dengan tebaran pemukiman penduduk yang menyesuaikan topografi daerah tersebut, setidaknya terjadi dua kendala yaitu masalah jarak dan masalah akses jaringan internet yang tidak lancar.

Masalah jarak antara sekolah dengan lokasi kegiatan yang menjadi hambatan serius terjadi pada kelompok kerja VII yaitu kelompok kerja Bantarkawung. Kelompok kerja MGMP ini untuk memfasilitasi guru-guru SMP yang ada di tiga kecamatan yaitu kecamatan Paguyangan di timur kecamatan Salem di barat dan kecamatan Bantarkawung sendiri di bagian tengah wilayah selatan Kabupaten Brebes. Jarak antara SMP Negeri 2 Paguyangan dengan SMP Negeri 1 Bantarkawung tempat kegiatan kelompok MGMP wilayah tersebut kurang lebih 20 kilo meter dengan kondisi jalan yang berliku-liku dan terjal. Jarak antara Salem dan Bantarkawung lebih jauh lagi dengan kondisi

medan jalan yang kurang lebih sama dengan kondisi jalan dari SMP Negeri 2 Paguyangan. Kondisi demikian menghambat pelaksanaan kegiatan berkaitan dengan ketepatan kehadiran peserta. Hal itu diungkapkan oleh ketua pengurus kelompok kerja VII sebagai berikut:<sup>131</sup>

*“Memang sampai sekarang saya belum bisa menemukan formula bagaimana supaya bisa lebih pagi, karena ada peserta yang a... memang rumahnya sangat jauh dan itu hampir selalu terlambat pasti lebih dari jam setengah Sembilan. Terutama yang dari kecamatan lain. Kalau kecamatan Bantarkawung toh bisa lebih tepat setengah Sembilan bisa. Ada yang dari Salem dan dari Paguyangan. Kita ada tiga kecamatan. Lha Paguyangan yang dipucuk gunung, Paguyangan berapa tuh, Pandansari atau... ya lambat sekali.”*

Untuk kelompok kerja VII MGMP Bahasa Inggris masih ada hambatan lain yaitu kesulitan mengakses internet sebagai sarana praktek ICT para peserta kegiatan. Lokasi kota kecamatan Bantarkawung yang berada di daerah pegunungan yang dikelilingi bukit-bukit yang tinggi menjadikan sinyal telepon selular tidak bisa diterima dengan lancar. Lokasi kota kecamatan tersebut juga jauh dari keramaian atau kota terdekat yaitu Bumiayu sehingga jaringan telepon kabel belum masuk ke wilayah tersebut. Seperti diungkapkan oleh ketua pengurus kelompok kerja VII sebagai berikut:<sup>132</sup>

*“...memang dulu pernah sekolah saya punya koneksi internet, tetapi sifatnya karena jauh dari ini ya jauh dari kabel, jadi kecamatan saya kan nggak ada kabel, kabel telepon itu sehingga speedy nggak bisa masuk, bisanya itu yang nggak tahu tu katanya lewat pancaran apa sehingga gelombangnya atau frekuensinya kadang-kadang konek, kadang-kadang nggak konek gitu, jadi hambatannya itu koneksi internet.”*

Hal ini menyulitkan pelaksanaan kegiatan yang materinya pengembangan kemampuan ICT guru. Alternatif lain harus diambil untuk mengatasi masalah

---

<sup>131</sup> Sesuai dengan hasil wawancara dengan ketua pengurus kelompok kerja VII MGMP Bahasa Inggris tanggal 20 Agustus di SMP Negeri Tonjong..

<sup>132</sup> Sesuai dengan hasil wawancara dengan ketua pengurus kelompok kerja VII MGMP Bahasa Inggris tanggal 20 Agustus di SMP Negeri Tonjong..

tersebut sehingga penyampaian materi pengembangan ICT guru yang merupakan materi wajib itu bisa dilaksanakan.

Berdasarkan uraian diatas maka hasil analisis dapat dideskripsikan dalam tabel 5.3 dan 5.4 sebagai berikut:

**Tabel 5.3: Keterlaksanaan Unsur-unsur Edwards III**

No	Unsur	Keterangan
1	Komunikasi	<p>a. Transmisi atau penyampaian informasi dapat dipenuhi. Sosialisasi kebijakan dilaksanakan di semua lini dan berkesinambungan.</p> <p>b. Kejelasan informasi mengalami masalah. Hal ini disebabkan oleh adanya beberapa unsur yang menghambat, antara lain kompleksitas pembuatan kebijakan publik, penolakan masyarakat, tidak tercapainya kesepakatan mengenai tujuan kebijakan, sifat kebaruan program kebijakan dan kebijakan yang tidak akuntabel.</p> <p>c. Konsistensi dalam penyampaian informasi dapat dipenuhi. Selama proses pelaksanaan kegiatan tidak ada perubahan kebijakan yang bersifat substantif.</p>
2	Sumber daya	<p>a. Staf dari segi jumlah dapat dipenuhi, namun dari segi ketrampilan sebagian staf tidak memadai. Kemampuan staf tim pelaksana tingkat kabupaten tidak terukur karena tidak ada seleksi dan sebagian guru pemandu tidak mampu melaksanakan tugas.</p> <p>b. Informasi dapat dipenuhi. Pembuat kebijakan menyediakan informasi secara lengkap dan member kesempatan kepada pelaksana kebijakan untuk berkomunikasi langsung melalui sarana komunikasi.</p> <p>c. Kewenangan dapat dipenuhi. Pendelegasian wewenang telah diberikan oleh pembuat kebijakan kepada masing-masing bagian pelaksana kebijakan dengan jelas.</p> <p>d. Fasilitas keuangan dapat dipenuhi, namun untuk sarana dan prasarana sebagian kelompok kerja MGMP tidak</p>

		dapat dipenuhi khususnya sarana ICT.
3	Disposisi	<p>a. Efek disposisi; secara verbal seluruh <i>stakeholder</i> menanggapi positif, namun dalam kenyataannya terjadi <i>public opposition</i> atau penolakan publik. Hal itu terbukti dengan adanya 77 dari 146 peserta MGMP Bahasa Inggris tetap dibebani tugas mengajar pada hari pelaksanaan kegiatan MGMP.</p> <p>b. Penempatan staf; dapat dipenuhi sesuai dengan prosedur. Staf difungsikan sesuai dengan keahlian yang dipersiapkan melalui pelatihan yang telah diadakan.</p> <p>c. Insentif; tidak ada insentif bagi pelaksana kegiatan maupun peserta kegiatan. Pelaksana dan peserta kegiatan termotifasi oleh manfaat program atau kegiatan.</p>
4	Struktur birokrasi	<p>a. Standar Operasional Prosedur yang baku telah dipersiapkan oleh pembuat kebijakan.</p> <p>b. Fragmentasi atau pembagian wewenang dan tanggung jawab telah diatur secara rinci oleh pembuat kebijakan.</p>

**Tabel 5.4: Unsur-unsur Lain yang Berperan**

No	Unsur	Keterangan
1	Beban kerja guru	Beban mengajar di sekolah yang jumlah rombongan belajarnya banyak, melebihi 24 jam mengajar dalam seminggu dan masih mendapat tugas-tugas tambahan. Bagi sekolah kecil, untuk memenuhi kewajiban mengajar 24 jam guru harus mengajar pada lebih dari satu sekolah. Hal tersebut menyulitkan pihak sekolah dalam mengatur jadwal agar guru dapat mengikuti kegiatan program BERMUTU dengan tanpa tugas mengajar pada hari pelaksanaan kegiatan.
2	Geografis	Di daerah implementasi yang berbukit-bukit di pegunungan, setidaknya terjadi dua macam kendala yaitu masalah jarak dan masalah jaringan internet yang tidak lancar.

## **BAB 6**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **6.1 Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis pada bab sebelumnya, dapat dipetik beberapa kesimpulan penelitian sebagai berikut:

- a. Dinilai dari empat unsur menurut Edwards III, secara umum implementasi kebijakan telah dilaksanakan. Artinya, keempat unsur Edwards III telah dipenuhi oleh pelaksana kebijakan di Kabupaten Brebes, meskipun tidak sempurna. Ketidakterpenuhiannya keempat unsur Edwards III menghambat keberhasilan implementasi kebijakan sehingga implementasi kebijakan program BERMUTU di Kabupaten Brebes belum maksimal.
- b. Dari keempat unsur yang berperan menentukan implementasi kebijakan, terdapat unsur yang terpenuhi dan unsur yang kurang terpenuhi. Unsur-unsur yang dapat dipenuhi dalam implementasi kebijakan program BERMUTU di Kabupaten Brebes adalah unsur struktur birokrasi dan unsur disposisi. Sedangkan dua unsur lain yaitu unsur komunikasi dan unsur sumber daya tidak dapat dipenuhi sehingga tidak dapat maksimal dalam mendukung implementasi kebijakan tersebut.
- c. Kelemahan unsur komunikasi yaitu kegiatan pengembangan profesionalitas guru tidak sesuai dengan kebutuhan riil guru. Guru membutuhkan pendampingan dalam pengembangan profesinya, sedangkan kegiatan pengembangan profesionalitas guru dari program BERMUTU berupa pelatihan.
- d. Kelemahan unsur sumber daya yaitu sumberdaya tenaga pelaksana tim kabupaten tidak melalui seleksi sehingga kemampuannya tidak terukur. Sumber daya sarana prasarana di sebagian kelompok kerja belum memadai.
- e. Selain keempat unsur Edwards III dalam pelaksanaan kebijakan program BERMUTU di Kabupaten Brebes, ada dua unsur lain yang tidak tercakup dalam keempat unsur Edwards III yang berperan terhadap implementasi kebijakan program BERMUTU di Kabupaten Brebes yaitu unsur beban tugas guru dan unsur geografis daerah implementasi.

## 6.2 Saran

Berdasarkan simpulan tersebut, direkomendasikan beberapa saran untuk perbaikan implementasi kebijakan program BERMUTU di Kabupaten Brebes, sebagai berikut:

- a. Untuk pembuat kebijakan pengembangan profesionalitas guru.
  - Untuk mengatasi kendala unsur komunikasi, pembuat kebijakan agar mengakomodasi kebutuhan riil guru sebagai sasaran kebijakan sehingga kebijakan tersebut tepat guna.
  - Untuk mengatasi kendala unsur sumber daya manusia, agar mengadakan sistem rekrutmen guru pemandu dan staf pelaksana tingkat kabupaten secara selektif untuk mendapatkan guru pemandu dan staf pelaksana yang berkualitas.
  - Memberikan dukungan fasilitas sarana dan prasarana khususnya yang berkaitan dengan ICT untuk kelompok kerja yang membutuhkan.
  - Agar membuat aturan yang tegas, pada hari pelaksanaan kegiatan MGMP, guru harus dibebaskan dari tugas mengajar dan tugas-tugas lain sehingga bisa fokus dalam mengikuti kegiatan.
  - Untuk mengatasi kendala unsur geografis agar dibentuk kelompok kerja MGMP di kecamatan terpencil, sehingga kendala jarak bisa diatasi.
- b. Untuk Pemerintah Daerah Kabupaten Brebes.
  - Untuk mengantisipasi unsur beban kerja guru, agar mengadakan program pemerataan guru sesuai dengan kebutuhan sehingga beban kerja guru dapat lebih merata.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alma, Buchari., Hari Mulyadi, Girang Razati dan Lena Nuryati S. (2010) *Guru Profesional Menguasai Metode dan Trampil Mengajar*. Bandung: Alfabeta.
- Blau, Peter M., dan Marshal W. Mayer. (1987). *Birokrasi Dalam Masyarakat Modern*. Edisi kedua. Jakarta: UI Press.
- Bartens, Kees. (2002) *Filsafat Barat Kontemporer: Inggris-Jerman*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Burhan Bungin. (2005). *Analisis Data Penelitian Kualitatif: Pemahaman Filosofis dan Metodologis ke Arah Model Aplikasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Perkasa.
- Celce-Murcia, Mariane. 2001 *Teaching English as a second or foreign language* 3<sup>rd</sup> Ed. Boston: Heinle & Heinle.
- Danim, udarwan. (2010) *Profesionalisasi dan Etika Profesi Guru*. Bandung: Alfabeta.
- Denzin, Norman K., dan Yvonna S. Lincoln. (2009). *Handbook of Qualitative Research*, tr. by Dariyanto dkk. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dunn, William N. (1999). *Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Edwards III, George C. (1980). *Implementing Publik Policy*. Washington: Congressional Quarterley Press.
- Faisal, Sanafiah. (2003). *Format-format Penelitian Sosial*. Jakarta: PT Raja Grafindo Perkasa.
- Grindle, Merilee S. (1980). *Politics and Policy Implementation in the Third World*. Princeton: Princeton University Press.
- Guba, Egon G. (ed.), (1990). *The Paradigm Dialogue*. London: Sage.
- Hadist, Abdul., dan Nurhayati B. (2010) *Manajemen Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Irawan, Prasetya. (2009). *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial*. Jakarta: DIA FISIP UI.

- Manulang, M. dan Marihot AMH Manulang. (2001). *Manajemen Personalialia*. Edisi Revisi. Yogyakarta: Gajah Mada Press.
- Mazmanian, Daniel A., dan Paul A. Sabatier. (1983). *Implementation and Publik Policy*. Washington: Scot, Foresman and Company.
- Mulyasa, E. (2009) *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Muslim, Sri Banun. (2010) *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*. Bandung: Alfabeta.
- Neuman, William Lawrence. (2006). *Sosial Research Method Qualitative and Quantitative approach*. Sixth Edition. Boston: Allyn and Bacon.
- Nugroho, Riant. (2004). *Kebijakan Publik: Formulasi, Implementasi dan Evaluasi*. Jakarta: Media Elex Komputindo.
- Rakhmad, Jalaludin. (1998). *Psikologi Komunikasi*. Edisi Revisi. Bandung Remaja Rosdakarya.
- Subarsono, AG. (2005). *Analisis Kebijakan Publik: Konsep Teory dan Aplikasi*. Cet.1. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Thoha, Miftah. (1999) *Dimensi-dimensi Prima Ilmu Administrasi Negara*. Jakarta: PT Grafindo Persada.
- Van Lier, Leo. (1998) *The Classroom and The Language Learner*. London: Longman.
- Reza A.A. Watimena, Reza A. A. (2007) *Melampaui Hukum Negara Klasik: Locke-Rouseau-Hebermas*. Yogyakarta: Kanisius.
- Widodo, Erna dan Mukhtar. (2000). *Konstruksi Kearah Penelitian Deskriptif*. Yogyakarta: Avirouz.
- Winarno, Budi. (2002). *Teori dan Proses Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Media Pressindo.
- Yin, Robert K. (1996). *Studi Kasus: Desain dan Metode*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

### **Jurnal**

- Linda LaRoque, Linda. (1986) "Policy Implementation in a School Distric: A Multiperspective Approach" dalam *Canadian Journal of Education*. Vol. 11. No. 4.

Hambleton, Robin. (1983). "Planning System and Policy Implementation" dalam *Journal of Public Policy*. Vol. 3. No. 4.

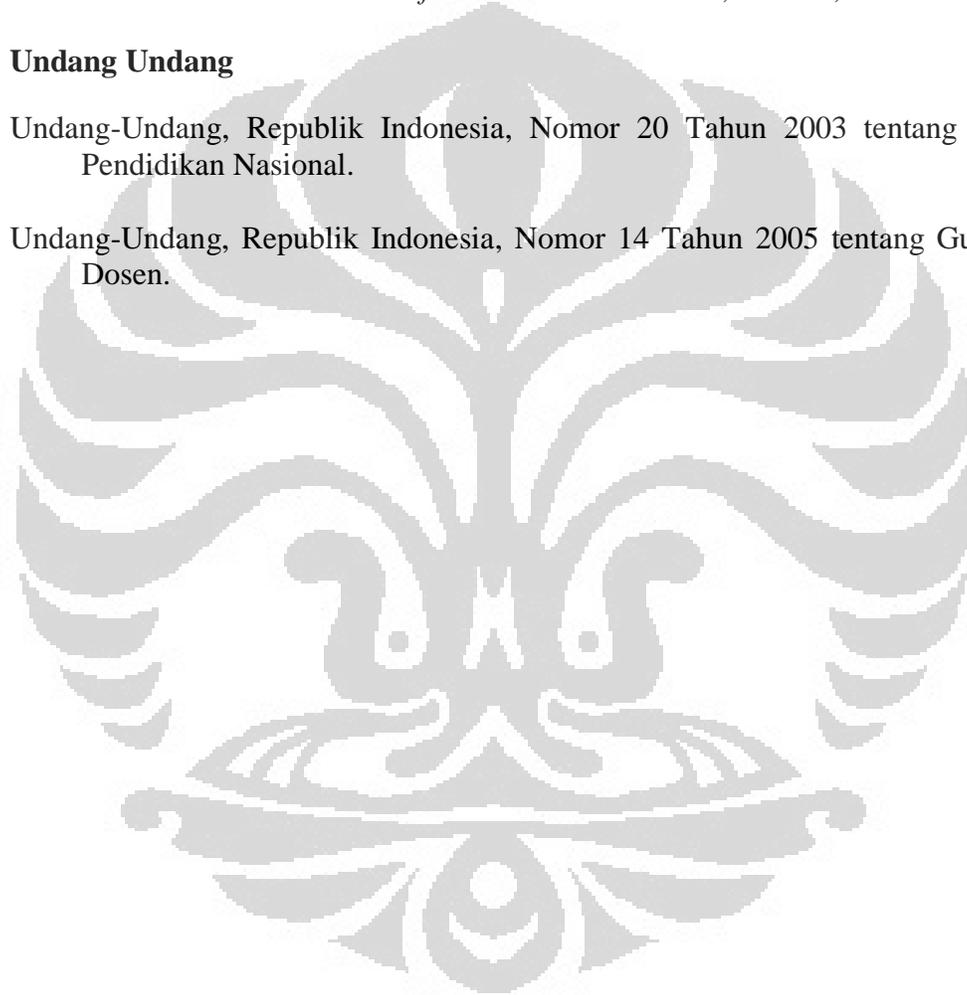
Fitz, John. (1994). "Implementation Research and Education Policy: Practice and Prospects" dalam *British Journal of Education Studies*, Vol 42. No. 1.

Spillane, James P., Brian J. Keiser., and Todd Reimer. (2002). "Policy Implementation and Cognition: Reframing and Refocusing Implementation Research" dalam *Review of Educational Research*, Vol. 72, No. 3.

### **Undang Undang**

Undang-Undang, Republik Indonesia, Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Undang-Undang, Republik Indonesia, Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.



**PEMERINTAH KABUPATEN BREBES**  
**DINAS PENDIDIKAN**

Jl. Jendral Sudirman No. 187 Telp. (0283) 671151 Fax: 671157 Brebes 52212

LAPORAN AKHIR TAHUN PENGAWAS SMP RUMPUN MATA PELAJARAN BAHASA,  
MATAPELAJARAN BAHASA INGGRIS TAHUN 2010/2011

1. Jumlah guru Bahasa Inggris SMP di Kabupaten Brebes 248 guru.
2. Hasil supervisi:

No	Aspek yang disupervisi	Klasifikasi Nilai/Keadaan				Jumlah
		A	B	C	D	
1	Administrasi guru (14 perangkat administrasi).	46 18,56%	68 27,42%	83 33,47%	51 20,56%	248
2	Administrasi Pembelajaran -Silabus dan system penilaian -Desain pembelajaran -Bahan ajar	43 17,30%	59 23,79%	56 22,58%	90 36,20%	248
3	Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) -Pengelolaan pembelajaran -Pengorganisasian materi pembelajaran -Pengelolaan keles -Penggunaan sumber/media -Penilaian -Penampilan fisik RPP	38 15,30%	44 17,70%	54 21,77	112 45,16	248
4	Rencana penilaian dan tindak lanjut	44 17,70%	61 24,59%	55 22,10%	88 35,48%	248
5	Pelaksanaan pembelajaran (Tujuh langkah proses pembelajaran)	24 9,67%	46 18,54%	59 23,79%	119 47,98%	248
6	Pelaksanaan penilaian	101 40,72%	59 23,79%	48 19,35%	40 16,12%	248
7	Aktivitas siswa dalam pembelajaran	23 9,27%	45 18,10%	60 24,19%	120 48,38%	248

8	Ketrampilan melakukan hubungan pribadi	62 25%	61 24,60%	62 25%	63 25,40%	248
	Jumlah	381	443	477	688	1984
	Persentase	19,20%	22,33%	24,04%	34,58%	100%

Keterangan klasifikasi nilai:

A = Sangat baik

B = Baik

C = Cukup

D = Kurang

Brebes, 30 Juni 2011

Koordinator Pengawas SMP



Drs. Ali Sutarja, M.Pd

NIP. 19550917 198411 1 001

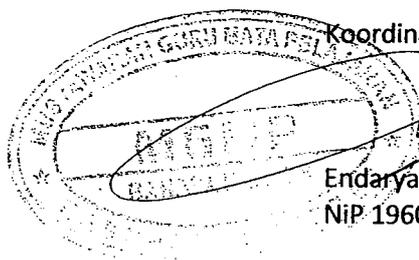
DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN BREBES  
MUSYAWARAH GURU MATA PELAJARAN ( MGMP ) BAHASA INGGRIS SMP  
Alamat Sekretariat : SMP NEGERI 7 BREBES

REKAPITULASI KENDALA KENDALA DALAM IMPLEMENTASI KEGIATAN  
PROGRAM BERMUTU 2011 PADA 7 KELOMPOK KERJA

No	Komponen dan jenis kendala	Keterangan																																								
1	<p><b>Komponen Pemandu .</b> -Sebagian Pemandu yang terdiklat belum memiliki kompetensi dan sebagaimana yang diharapkan peserta, karena para pemandu yang terkirim tidak melalui selektif baik kompetensi maupun profesionalitasnya.</p>																																									
2	<p><b>Peserta,</b> a.Masih terdapat .adnya guru guru mapel bahasa Inggris yang masih diberi tugas mengajar pada hari MGMP ( Selasa ) oleh Kepala sekolah, akibatnya kehadiran mereka ke Kelompok Kerja tidak bisa tepat waktu sebagaimana jadwal yang telah disepakati/ditetapkan . Berikut ini kami paparkan data data guru yang masih mendapatkan tugas mengajar pada hari MGMP tersebut :</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">No</th> <th style="text-align: center;">Nama Pokja</th> <th style="text-align: center;">Jumlah Peserta</th> <th style="text-align: center;">Jumlah peserta yang masih mendapatkan tugas mengajar</th> <th style="text-align: center;">%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td>Pokja 1</td> <td style="text-align: center;">20</td> <td>18 orang</td> <td style="text-align: center;">90%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Pokja 2</td> <td style="text-align: center;">20</td> <td>8 orang</td> <td style="text-align: center;">40%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>Pokja 3</td> <td style="text-align: center;">20</td> <td>8 orang</td> <td style="text-align: center;">40%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td>Pokja 4</td> <td style="text-align: center;">20</td> <td>7 orang</td> <td style="text-align: center;">35%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5</td> <td>Pokja 5</td> <td style="text-align: center;">24</td> <td>19 orang</td> <td style="text-align: center;">79,17 %</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">6</td> <td>Pokja 6</td> <td style="text-align: center;">22</td> <td>15 orang</td> <td style="text-align: center;">18,18%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">7</td> <td>Pokja 7</td> <td style="text-align: center;">20</td> <td>2 orang</td> <td style="text-align: center;">10%</td> </tr> </tbody> </table>	No	Nama Pokja	Jumlah Peserta	Jumlah peserta yang masih mendapatkan tugas mengajar	%	1	Pokja 1	20	18 orang	90%	2	Pokja 2	20	8 orang	40%	3	Pokja 3	20	8 orang	40%	4	Pokja 4	20	7 orang	35%	5	Pokja 5	24	19 orang	79,17 %	6	Pokja 6	22	15 orang	18,18%	7	Pokja 7	20	2 orang	10%	
No	Nama Pokja	Jumlah Peserta	Jumlah peserta yang masih mendapatkan tugas mengajar	%																																						
1	Pokja 1	20	18 orang	90%																																						
2	Pokja 2	20	8 orang	40%																																						
3	Pokja 3	20	8 orang	40%																																						
4	Pokja 4	20	7 orang	35%																																						
5	Pokja 5	24	19 orang	79,17 %																																						
6	Pokja 6	22	15 orang	18,18%																																						
7	Pokja 7	20	2 orang	10%																																						
3	<p>b.Jarak tempuh dari para peserta relatif jauh terutama dari kelompok kerja 7 ,hal itu disebabkan oleh faktor geografis daerah setempat.</p> <p><b>Fasilitas</b> -Belum setiap kelompok kerja tersedianya fasilitas ICT yang memadai ( khususnya kelompok kerja 7 tidak ada jaringan internet ).</p>	<p>Solusi :koordinasi dengan sekolah terdekat yang sudah tersedia ICT.</p>																																								

Brebes 31 November 2011

Koordinator MGMP BHS Inggris SMP Kab.Brebres



Endaryadi , S.Pd  
NiP 196009221985011001

**PEDOMAN WAWANCARA  
TENTANG IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PROGRAM BERMUTU  
DI KABUPATEN BREBES**

**Komunikasi**

1. a. Apakah Direktorat Jendral Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan (Ditjen PMPTK) melaksanakan sosialisasi program BERMUTU? Bagaimana pelaksanaannya?  
b. Apakah Direktorat (dapat) menerima masukan dari peserta sosialisasi?
2. Apakah ada kejelasan tentang sasaran program BERMUTU? Apa sasarannya?
3. Apakah ada kejelasan tentang tujuan program BERMUTU? Apa tujuannya?
4. Apakah ada perubahan-perubahan program atau rencana kegiatan pada waktu kegiatan pelaksanaan program sedang berjalan?

**Sumber daya**

5. Apakah ada pelatihan untuk mengembangkan ketrampilan para pelaksana di lapangan? Apa materi pelatihannya?
6. Apakah program BERMUTU menyiapkan narasumber, instruktur, atau guru pemandu untuk memandu kegiatan?
7. Apakah Bapak/Ibu mendapat pembagian tugas yang jelas dalam pelaksanaan kegiatan program BERMUTU?
8. a. Bagaimana ketersediaan informasi tentang program BERMUTU?  
b. Apakah mudah diperoleh?  
c. Bagaimana dengan kelengkapan informasi yang tersedia?  
d. Bagaimana dengan kejelasan atau kualitas informasi?
9. Kewenangan apa saja yang diberikan kepada Bapak/Ibu dalam melaksanakan kegiatan BERMUTU?
10. Bagaimana kondisi finansial untuk pelaksanaan kegiatan BERMUTU? Apakah jumlahnya mencukupi? Dari mana alokasi anggaran tersebut?

11. Bagaimana kondisi sarana dan prasarana untuk pelaksanaan program BERMUTU? Jika belum memadai, sarana dan prasarana apa yang dirasa masih kurang?

### **Disposisi**

12. Bagaimana tanggapan Bapak/Ibu dengan adanya program BERMUTU?

13. Apa saran Bapak/Ibu agar pelaksanaan program BERMUTU dapat berhasil sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan?

14. Bagaimana komitmen Bapak/Ibu terhadap program BERMUTU?

15. a. Bagaimana rekrutmen staf pelaksana program BERMUTU dilaksanakan?

b. Mungkinkah dengan system rekrutmen semacam itu orang yang tidak kompeten dapat lolos?

c. Kira-kira apa yang perlu diperbaiki dengan system rekrutmen itu?

16. Apakah ada insentif yang berupa material dalam pelaksanaan kegiatan program BERMUTU? Berupa apa? Untuk siapa?

17. Apakah ada insentif yang berupa non-material dalam pelaksanaan kegiatan program BERMUTU? Berupa apa? Untuk siapa?

### **Struktur Birokrasi**

18. Apakah dalam pelaksanaan program BERMUTU ada Standar Operasional Prosedur (SOP) yang jelas? Jika ya, apakah setiap pelaksana program sudah memahami dan melaksakannya sesuai dengan prosedur yang ada?

19. Apakah sudah ada aturan yang jelas mengenai wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing pelaksana kebijakan program BERMUTU? Jika sudah ada, jelaskan apakah pelaksanaannya sudah sesuai dengan aturan yang ada?

**TRANSKRIP WAWANCARA**  
**TENTANG IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PROGRAM BERMUTU**  
**DI KABUPATEN BREBES DENGAN BAPAK URIP TANGGORO ANGGOTA DISTRICT**  
**CORE TEAM (DCT) KABUPATEN BREBES 20 AGUSTUS 2011 DI SMP NEGERI 2**  
**TONJONG.**

**Komunikasi**

1. a. Apakah Direktorat Jendral Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan (Ditjen PMPTK) melaksanakan sosialisasi program BERMUTU? Bagaimana pelaksanaannya?

Jawab: *Ya. Itu diawali sosialisasi untuk DCT, dulu pertama kali saya diundang ke Solo, tetapi sebelumnya di kabupaten diadakan sosialisasi dari tingkat kabupaten sebelum saya dikirim di DCT selama empat hari. Nah, selang satu minggu kemudian saya diundang untuk mengikuti pelatihan DCT, dan itu sebetulnya a... itu sudah tingkat nasional karena digabung dengan NCT, National Core team kemudian juga PCT Provinsial Core Team dan DCT. Ni gabung dengan Sulawesi selatan ada 45 orang di Rasuna Hotel Solo.*

- b. Apakah Direktorat (dapat) menerima masukan dari peserta sosialisasi?

Jawab: *Ya... kalo sosialisasi karena itu baru pertama kali ya top down Pak. Karena kita baru mengenal tentang BERMUTU kan? Jadi ya kita dianggap memang belum, belum memahami sama sekali tentang BERMUTU karena pada saat itu baru digulirkan pada saat itu. Ya tentunya setelah itu kan terus a...apa dibuat kelompok-kelompok untuk membuat atau pokja-pokja ya untuk membuat proposal. Dari situ mungkin ada temuan-temuan yang masih kurang dipahami oleh.. apa peserta sehingga... atau oleh kelompok-kelompok atau pokja-pokja yang mengajukan proposal sehingga disitu ada beberapa masukan yang diusulkan dari kelompok. Karena kami a... waktu itu baru awal mulai pengenalan tentang BERMUTU.*

2. Apakah ada kejelasan tentang sasaran program BERMUTU? Apa sasarannya?

Jawab: *Sasaran utama yang saya tangkap dari pertama kali mengikuti kegiatan DCT, itu adalah untuk meningkatkan profesionalitas guru. Jadi a... i... sasarannya adalah itu.*

3. Apakah ada kejelasan tentang tujuan program BERMUTU? Apa tujuannya?

Jawab: *Ya... sebetulnya, oh iya mungkin kalo sasaran tentunya adalah guru-guru a... yang utama adalah.... Tadi apa.. guru-guru yang belum a... berijasah SI ya Pak. Nah tujuannya tentunya untuk meningkatkan itu tadi... mutu atau mungkin kualitas a...*

*tentang guru-guru yang ada di...tentunya yang mendapat bantuan program BERMUTU tersebut.*

4. Apakah ada perubahan-perubahan program atau rencana kegiatan pada waktu kegiatan pelaksanaan program sedang berjalan?

*Jawab: Ya. Ada. Selama ini artinya a... apa namanya a... hal-hal yang kira-kira kurang pas ya itu mungkin kami rubah sedikit meskipun tidak tidak melenceng jauh dari program yang sudah diajukan.*

*Kalau untuk, kalau untuk a... kegiatan saya kira ya tidak banyak tapi ya tetap ada, ada beberapa karena a... seiring berjalannya BERMUTU itu juga kami sering a... apa namanya mendapat panggilan pelatihan ya tentunya untuk memperbaiki hal-hal yang kira-kira gitu. Tentunya program itu dari sana dari pemerintah.*

### **Sumber daya**

5. Apakah ada pelatihan untuk mengembangkan ketrampilan para pelaksana di lapangan? Apa materi pelatihannya?

*Jawab: Ada. Itu salah satunya adalah a... pelatihan untuk ketua, untuk yang pengurus adalah ketua dan bendahara. Kalau bendahara untuk tentunya untuk bagaimana mengSPJkan istilahnya Pak ya? MengSPJkan tentang dana yang sudah dicairkan. Atau dana yang sudah diberikan dari program BERMUTU tersebut.*

6. Apakah program BERMUTU menyiapkan narasumber, instruktur, atau guru pemandu untuk memandu kegiatan?

*Jawab: Kemudian ada juga pelatihan Guru pemandu. Nah ini untuk melatih guru yang kira-kira mumpuni untuk memandu para peserta yang ada di pokja masing-masing. Ya, semacam itu.*

7. Apakah Bapak/Ibu mendapat pembagian tugas yang jelas dalam pelaksanaan kegiatan program BERMUTU?

*Jawab: Sebetulnya kalau kapasitasnya sebagai DCT, itu kami a.. sebagai penanggungjawab kabupaten, semua kegiatan bermutu. Jadi, nanti dari a... apa DCT tersebut kami turun ke bawah ke pokja-pokja yang ... apanamanya harus dikunjungi oleh... oleh DCT tersebut, Ya. Tentunya ada.*

8. a. Bagaimana ketersediaan informasi tentang program BERMUTU?  
b. Apakah mudah diperoleh?  
c. Bagaimana dengan kelengkapan informasi yang tersedia?

d. Bagaimana dengan kejelasan atau kualitas informasi?

Jawab: *Kalau awal-awal itu kami masih kebingungan ya. A... karena istilahnya, dulu waktu sosialisasi itu, Kami diwajibkan untuk masing-masing pokja itu untuk membuat website ya setidaknya block lah. E-mail tentunya untuk mengadopsi informasi-informasi yang datang dari... dari pusat istilahnya begitu. Ya kemudian kalau... kalau sekarang saya kira lebih mudah karena buku-buku panduan sudah diterbitkan dan sebagainya.*

9. Kewenangan apa saja yang diberikan kepada Bapak/Ibu dalam melaksanakan kegiatan BERMUTU?

Jawab: *Ya tentunya kami apa ya? Karena kami bertanggungjawab untuk semua kegiatan di apanamanya seluruh kabupaten, jadi kami turun ke bawah tentunya untuk melihat a... apa namanya pelaksanaan di lapangan itu masing-masing pokja. Saya kira kebijakan itu ditentukan dari pusat. Jadi kami tinggal melaksanakan saja. Mensosialisasikan kepada peserta gitu.*

10. Bagaimana kondisi finansial untuk pelaksanaan kegiatan BERMUTU? Apakah jumlahnya mencukupi? Dari mana alokasi anggaran tersebut?

Jawab: *A... kalo alokasi dananya saya kira ya... ka nada tiga tahap. Tahap pertama itu di alokasikan 20 juta, tahap yang ke dua 18 juta dan naniti insya Allah tahap yang ke tiga itu 17 juta untuk MGMP. Saya kira dana segitu kalau kita kelola dengan baik, sesuai dengan panduan, sesuai dengan program yang sudah kita rencanakan saya kira cukup. Sumbernya dari a... itu kan dari program BERMUTU yang kalau tidak salah itu kan kerjasama antara pemerintah Indonesia dengan hibah dari Belanda.*

11. Bagaimana kondisi sarana dan prasarana untuk pelaksanaan program BERMUTU? Jika belum memadai, sarana dan prasarana apa yang dirasa masih kurang?

Jawab: *Kalau di lapangan ya... kekurangan sarana dan prasarana saya kira wajar ya pak. Karena tidak semua a... kelompok, gugus atau pokja itu memiliki sarana dan prasarana yang memadai. A... salah satu indicator tidak memadai adalah untuk pengembangan ICT. Karena tidak semua sekolah yang dijadikan sebagai base camp atau tempat kegiatan itu memiliki perangkat ICT.*

*Ya.. computer tentunya ICT kaitannya dengan internet, lab internet dan juga mungkin a.. tempat terutama ya.. tempat kegiatan ini tidak semua pokja itu mempunyai tempat khusus untuk pelaksanaan kegiatan*

## **Disposisi**

12. Bagaimana tanggapan Bapak/Ibu dengan adanya program BERMUTU?

Jawab: Saya kira cukup positif sekali, di situ kita bisa tidak hanya sekedar untuk istilahnya meningkatkan mutu pengajaran kita, profesionalitas kita, tetapi juga di situ kita bisa belajar banyak dari teman-teman yang kira-kira mungkin sudah lebih dulu menguasai tentang sesuatu kita bisa sharing di situ. Tentunya juga dari program-program BERMUTU itu yang diimplementasikan oleh gurupemandu dan juga oleh nara sumber yang mungkin kita datangkan tidak hanya dari tingkat kabupaten tetapi juga tingkat propinsi. Dari LPMP, dari widya iswara dan sebagainya.

13. Apa saran Bapak/Ibu agar pelaksanaan program BERMUTU dapat berhasil sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan?

Jawab: Saya kira tinggal a... kuncinya pada peserta. Mungkin dari pelaksana siap, tapi ini kadang-kadang justru yang tidak sehat adalah para pesertanya. Karena sebagian dari mereka beranggapan bahwa yang namanya MGMP ya hanya sekedar kumpul-kumpul bahkan kadang-kadang juga apa... beranggapan bahwa program ini MGMP biasa, padahal a... kalau kita ikuti program ini sangat bagus sekali. Dan sekaali lagi itu kuncinya pada para peserta... supaya lebih aktif lagi untuk mengikuti kegiatan tersebut.

14. Bagaimana komitmen Bapak/Ibu terhadap program BERMUTU?

Jawab: Ya, saya mendukung sekali dengan program semacam ini. Apalagi ya... kami yang awalnya dari guru sehingga kami bisa belajar banyak tentang itu tentang program-program yang tentunya sangat positif sekali.

15. a. Bagaimana rekrutmen staf pelaksana program BERMUTU dilaksanakan?

Jawab: Ya kalau... kalau DCT itu yang menentukan adalah dari kabupaten. Artinya dari dinas pendidikan. Kalau untuk guru pemandu kan dari kelompok kita sendiri dari pokja kita sendiri kira-kira bapak/ibu guru yang mumpuni yang mampu untuk dijadikan pemandu ya.. itu ditentukan oleh pokja masing-masing.

- b. Mungkinkah dengan system rekrutmen semacam itu orang yang tidak kompeten dapat lolos?

Jawab: Bisa jadi semacam itu ya. Salah satu indikasinya adalah ketika mungkin kita apa namanya banyak yang melihat teman-teman kita berada di pelatihan itu banyak yang... salah satunya tidak berkompeten di ICT. Padahal itu mutlak . Kalau menurut saya.

- c. Kira-kira apa yang perlu diperbaiki dengan system rekrutmen itu?

Jawab: Ya.. tentunya kita harus merekrut teman-teman yang kira-kira betul-betul mumpuni. Ya.. tentunya harus ada, ada.. seleksi a.. di tingkat pokja dulu ya. Jadi tidak asal istilahnya seolah-olah ini bagi-bagi tugas saja. Ya belum seideal itu. Saya kira

*belum karena masih terjadi semacam itu yang kalau saya lihat saat terjadi pelatihan-pelatihan.*

16. Apakah ada insentif yang berupa material dalam pelaksanaan kegiatan program BERMUTU? Berupa apa? Untuk siapa?

*Jawab: Kalau untuk dulu tahap pertama, itu.. pemandu itu ka nada uang harian dan uang transport. Nah, dari DCT itu tentunya tidak dianggarkan. Di masing-masing dana bantuan memang tidak boleh dianggarkan karena sudah ada anggaran tersendiri. Kemudian tahap yang ke dua, tadi tentunya pemandu dan nara sumber ya pak. Kalau untuk tahap ke dua pemandu tidak boleh dianggarkan untuk mendapatkan materi, atau imbalan materi tapi hanya untuk narasumber tingkat propinsi yang diundang oleh kelompok. Peserta di tahap awal itu a... ada insentif untuk apa namanya a.. inservice training berupa uang transport kemudian untuk studi atau kunjungan-kunjungan sekolah. Studi visit ya.. itu juga peserta boleh dibiayai taransportnya melalui dana tersebut.*

17. Apakah ada insentif yang berupa non-material dalam pelaksanaan kegiatan program BERMUTU? Berupa apa? Untuk siapa?

*Jawab: Sejauh ini belum ada.*

### **Struktur Birokrasi**

18. Apakah dalam pelaksanaan program BERMUTU ada Standar Operasional Prosedur (SOP) yang jelas? Jika ya, apakah setiap pelaksana program sudah memahami dan melaksakannya sesuai dengan prosedur yang ada?

*Jawab: Ya... semuanya kan diatur oleh buku panduan, artinya ketika kita mengikuti pelatihan, a.. guru pemandu itu kami sudah diberi rambu-rambu buku panduan yang harus istilahnya harus dibaca dan harus dilaksanakan. Jadi kalau kita tentang untuk apa namanya standar operasional prosedur saya kira kalau memenuhi sesuai dengan buku panduan sesuai yang kita dapatkan, saya kira sudah.*

19. Apakah sudah ada aturan yang jelas mengenai wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing pelaksana kebijakan program BERMUTU? Jika sudah ada, jelaskan apakah pelaksanaannya sudah sesuai dengan aturan yang ada?

*Jawab: Kalau yang saya tahu sudah ada cuman mungkin belum maksimal saja untuk dilaksanakan. Ya.. tentunya a..wewenang yang sudah diberikan masing-masing pelaksana tersebut. Artinya a.. tidak semua pelaksana itu a.. bisa melaksanakan tugas tersebut dengan baik. Kendalanya mungkin a... a... apanamanya ya... ketidak pahaman kita selama ini yang mungkin kurang. Jadi kurang pahamiannya kita terhadap wewenang yang diberikan sebagai pelaksana di lapangan.*

**TRANSKRIP WAWANCARA**  
**TENTANG IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PROGRAM BERMUTU DENGAN BAPAK**  
**YUDI KETUA POKJA VII BAHASA INGGRIS DI KABUPATEN BREBES**

**Komunikasi**

1. a. Apakah Direktorat Jendral Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan (Ditjen PMPTK) melaksanakan sosialisasi program BERMUTU? Bagaimana pelaksanaannya?

Jawaban: *Ya. LPMP. Kalau sosialisasi itu yang saya terima itu dari LPMP, berupa semacam pertemuan beberapa hari. Program kemudian ditunjuk bagaimana pelaksanaannya, seperti bagaimana menyiapkan proposalnya dan sebagainya. Di Solo.*

- b. Apakah Direktorat (dapat) menerima masukan dari peserta sosialisasi?

Jawaban: *Hanya top-down.*

2. Apakah ada kejelasan tentang sasaran program BERMUTU? Apa sasarannya?

Jawaban: *Ada kejelasan yang dituju adalah guru SMP. Waktu itu kami menanyakan apakah guru-guru MTs bisa dimasukkan, tapi sasarannya adalah guru-guru SMP.*

3. Apakah ada kejelasan tentang tujuan program BERMUTU? Apa tujuannya?

Jawaban: *Tujuannya untuk peningkatan, peningkatan profesional guru.*

4. Apakah ada perubahan-perubahan program atau rencana kegiatan pada waktu kegiatan pelaksanaan program sedang berjalan?

Jawaban: *Kalau perubahan yang substansial itu tidak ada. Perubahan-perubahan itu hanya menyangkut jadwal, mungkin pengisi kalau berhalangan, jadi perubahannya tidak dalam hal materi tetapi perubahannya berkaitan dengan teknis pelaksanaan saja.*

**Sumber daya**

5. Apakah ada pelatihan untuk mengembangkan ketrampilan para pelaksana di lapangan? Apa materi pelatihannya?

Jawaban: *Untuk pemandu ada, kemudian untuk pengurus ya, yang pernah berangkat diberi ya semacam pendidikan oleh LPMP itu ya hanya bendahara dan ketua sekretaris belum pernah.*

6. Apakah program BERMUTU menyiapkan narasumber, instruktur, atau guru pemandu untuk memandu kegiatan?

Jawaban: *Ya. Jadi kami itu, pertamakali diminta satu pemandu, kami sudah menyiapkan, kemudian waktu selanjutnya diminta satu pemandu lagi, sehingga kami juga mengirimkan lagi satu pemandu sehingga kami dua pemandu, dan ditambah satu pemandu yang sudah ada. Tiga pemandu dalam satupokja.*

7. Apakah Bapak/Ibu mendapat pembagian tugas yang jelas dalam pelaksanaan kegiatan program BERMUTU?

Jawaban: *Ya. Tugasnya jelas, karena di dalam buku panduan bisa kita pelajari, pengurus itu tugasnya apa, ya ketua sebagai ketua, saya menyiapkan proposal dibantu dengan pengurus yang lain, bendahara mengelola uang, jadi sudah... sudah ditentukan di dalam ya... petunjuk ya.*

8. a. Bagaimana ketersediaan informasi tentang program BERMUTU?  
b. Apakah mudah diperoleh?  
c. Bagaimana dengan kelengkapan informasi yang tersedia?  
d. Bagaimana dengan kejelasan atau kualitas informasi?

Jawaban: *Informasinya jelas, karena ketika kami mengadakan sosialisasi itu bukunya lengkap, selalu ada, selalu ada rujukan yang dibaca kemudian juga ada pokja-pokja lain yang lebih dulu ada, sehingga kalau saya misalnya ragu-ragu didalam melaksanakan sesuatu, ya... saya bertanya kepada ketua pokja yang sudah... sudah berjalan sehingga informasi itu saya kira tidak menjadi kesulitan.*

9. Kewenangan apasaja yang diberikan kepada Bapak/Ibu dalam melaksanakan kegiatan BERMUTU?

Jawaban: *Ya menurut saya sesuai dengan buku petunjuk. Ya wewenang saya adalah menyelenggarakan program itu sehingga tercapai tujuan guru-guru yang ikut di dalam pokja saya itu mendapatkan ilmu, mendapatkan a... yang bisa sharing tentang pembelajaran. Jadi pada intinya peningkatan profesionalitas itu yang menjadi tujuan saya. Jadi saya mempunyai tugas untuk menyelenggarakan sebaik mungkin, pertemuan-pertemuan yang sudah direncanakan di dalam kelompok saya itu.*

10. Bagaimana kondisi finansial untuk pelaksanaan kegiatan BERMUTU? Apakah jumlahnya mencukupi? Dari mana alokasi anggaran tersebut?

Jawaban: *Perlu diketahui bahwa finansial yang kami terima dari DBL itu sebanyak 20 juta, ya karena tahap pertama. Duapuluh juta itu sudah dianggarkan, karena sudah ada*

*rencana anggaran sebelumnya. Ya... itu ya...cukup, daalam arti a... cukup itu sebetulnya harus dengan dana pendamping menurut aturan yang kami terima. Karena ada pos yang sebetulnya belum dikeluarkan. Dan itu kalau dianggap bisa kekurangan itu bisa. Memang ya bisa begitu bisa dianggap begitu. Selama ini kami tidak mengeluarkan dana untuk honorarium. Baik honorarium untuk pengurus maupun honorarium untuk pemandu. Jadi uang yang kami keluarkan baik untuk pengurus maupun untuk pemandu itu sifatnya hanya transport saja.*

*Menurut panduan tidak ada jadi kalau saya menterjemahkan bahwa honorarium bagi pemandu dan pengrus itu dipenuhi oleh dana pendamping yang tahun ini kayaknya mulai ada. Dan pendamping itu yang pernah disosialisasikan, kabupaten Brebes itu sebanyak sebesar satu juta limaratus ribu, tetapi terimanya yang ditandatangani itu setelah ada potongan-potongan saya tidak tahu, itu sekitar satu juta tigaratus lima puluh.*

11. Bagaimana kondisi sarana dan prasarana untuk pelaksanaan program BERMUTU? Jika belum memadai, sarana dan prasarana apa yang dirasa masih kurang?

*Jawaban: Untuk prasarana, sarana tidak masalah, di sekolah induk sekolah saya, SMP 1 Bantarkawung, itu gedung ada, tersedia ruangan maksud saya, ya...representative, kemudian sound system juga ada, kemudian papantulis ya ada, lalu layar untuk presentasi guru pemandu, juga ada LCD, yang belum ada dan merupakan hambatan itu koneksi internet. Koneksi internet memang dulu pernah sekolah saya punya koneksi internet, tetapi sifatnya karena jauh dari ini ya jauh dari kabel, jadi kecamatan saya kan nggak ada kabel, kabel telepon itu sehingga speedy nggak bisa masuk, bisanya itu yang nggak tahu tu katanya lewat pancaran apa sehingga gelombangnya atau frekuensinya kadang-kadang konek, kadang-kadang nggak konek gitu, jadi hambatannya itu koneksi internet.*

## **Disposisi**

12. Bagaimana tanggapan Bapak/Ibu dengan adanya program BERMUTU?

*Jawaban: Tanggapan saya, dengan adanya program bermutu itu, saya sangat mendukung. Karena ini menguatkan pertemuan-pertemuan yang sebetulnya sudah rutin dulu sebelum adanya bermutuitu juga sudah ada pertemua, bahkan kami itu gabung bukan hanya SMP saja tetapi juga MTs itu gabung itu jadi “gayeng” gitu. Nah, sekarang ada... ada... kegiatan bermutu ini memang lebih apa ya? Gayeng lagi, lebih semarak. Hanya ya itu guru MTsnya masih belum bisa ikut.*

13. Apa saran Bapak/Ibu agar pelaksanaan program BERMUTU dapat berhasil sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan?

Jawaban: Menurut saya keberhasilan dari program ini tergantung dari komitmen dari para peserta. Memang disadari banyak peserta ikutnya itu a... tidak dengan sungguh-sungguh atau setengah hati. Ada misalnya peserta yang hari Selasa, hari pertemuan itu masih mengajar, sehingga kadang-kadang datang kadang tidak. Karena dia punya tanggungan mengajar. Ada yang domisilinya sangat jauh sehingga ya.. kami maklum kalau tidak datang. Kemudian peserta itu inginnya berangkatnya siang pulang gasik. Nah itu jadi a... rentang waktunya itu seharusnya bisa lebih panjang, lebih lama. Sebagai pengurus itu sebetulnya kalau bisa waktunya lebih pagi mulainya. Padahal di undangan sudah ditulis jam delapan atau malah setengah delapan biar jam delapan mulai. Tapi pada kenyataannya jam Sembilan itu baru “thar-thir thar-thir” itu. Ya itu saya kira juga menunjukkan kesungguhan. Jadi itu termasuk peserta yang kurang sungguh-sungguh.

Memang sampai sekarang saya belum bisa menemukan formula bagaimana supaya bisa lebih pagi, karena ada peserta yang a... memang rumahnya sangat jauh dan itu hampir selalu terlambat pasti lebih dari jam setengah Sembilan. Terutama yang dari kecamatan lain. Kalau kecamatan Bantarkawung toh bisa lebih tepat setengah Sembilan bisa. Ada yang dari Salem dan dari Paguyangan. Kita ada tiga kecamatan. Lha Paguyangan yang dipucuk gunung, Paguyangan berapa tuh, Pandansari atau... ya lambat sekali.

14. Bagaimana komitmen Bapak/Ibu terhadap program BERMUTU?

Jawaban: Ya, saya sebagai pengurus, saya merasa bahwa program ini sangat bermanfaat bagi para guru. Guru yang tadi saya katakan kurang serius saja, mendapat sesuatu. Apalagi kalau guruitu sangat serius betul-betul sudah ada yang sudah bisa membuat PTK kecil-kecilan itu sudah bisa. Jadi betul-betul materi yang disampaikan itu dibantu dengan a... BBM yang diberikan dalam bentuk... entah dalam bentuk copy, dalam bentuk CD, itu bisa di... di... ya... menambahlah. Menambah kemampuan para guru, bisa diserap terutama guru-guru yang masih muda itu semangatnya untuk menyerap materi tatar itu sangat baik.

15. a. Bagaimana rekrutmen staf pelaksana program BERMUTU dilaksanakan?

Jawaban: Ya, pada awalnya kami ditunjuk oleh, kami ditunjuk saya terutama sebagai ketua, karena yang dipilih ketua dulu, itu dari MGMP kabupaten. Jadi saya tidak... tidak menonjolkan diri saya ingin sebagai ketua nggak. Saya ditunjuk. Karena ditunjuk saya dianggap mampu dan dituakan karena saya termasuk guru senior. Saya bersedia untuk melaksanakan program itu. Nah, lalu saya memilih juga partner kerja saya, saya memilih bendahara, sekretaris yang menurut saya bisa kerja sama dengan saya.

b. Mungkinkah dengan system rekrutmen semacam itu orang yang tidak kompeten dapat lolos?

Jawaban: *Nah, kalau pengurus saya kira itu kompeten, karena saya juga yang memilih partnernya sudah banyak menggunakan pertimbangan, saya pertimbangkan kemampuan, kemampuan intelektualnya, kemudian sosial, sosial rangenya juga saya perhatikan sehingga menurut saya pengurus cukup mampu. Yang saya meragukan itu pemandu. Saya meragukan dalam arti a... ya sebetulnya saya percaya tetapi tidak sesuai dengan yang saya targetkan. Misalnya target saya, saya memiliki orang yang kemampuannya Sembilan tetapi ini adanya hanya tujuh jadi yang tersedia dikelompok saya itu orangnya ya seperti itu jadi tidak sesuai dengan apa yang saya harapkan. Ya, memang ada pemandu dari luar.*

*Ya. Menurut saya seleksi bisa di... hanya ya memang seleksi itu hasilnya sudah dapat diduga. Ya, jumlah orangnya terbatas. Dan BERMUTU punya aturan pak, yang sudah menjadi pengurus tidak, tidak diijinkan menjadi pemandu. Jadi kan sudah... sudah menghalangi satu kesempatan bahwa a... orang yang... yang terbaik di kelompok itu biasanya sudah menjadi pengurus, sehingga otomatis yang dikirim sebagai pemandu itu di bawahnya itu. Karena tidak boleh dobel, tidak boleh merangkap gitu.*

c. Kira-kira apa yang perlu diperbaiki dengan system rekrutmen itu?

Jawaban: *Lha nanti kalau ada pergantian pengurus bisa. Jadi ada penggantian pengurus suatu saat ketuanya diganti siapa, nanti pemandunya juga bisa juga diganti sehingga kelompok itu bisa... bisa lebih banyak pemandunya.*

16. Apakah ada insentif yang berupa material dalam pelaksanaan kegiatan program BERMUTU? Berupa apa? Untuk siapa?

Jawaban: *Insentif bagi pengurus dan pemandu itu hanya berupa transport. Tadi sudah saya sudah katakan jadi yang untuk honor itu belum ada, namanya transport. Kemudian untuk peserta juga ada, berupa barang, berupa barang, ya barang-barang yang berkaitan dengan peningkatan mutu. Bukan HP bukan, ya itu jadi misalnya a... tas kemudian CD, kamus juga. Jadi memang ada untuk peserta.*

17. Apakah ada insentif yang berupa non-material dalam pelaksanaan kegiatan program BERMUTU? Berupa apa? Untuk siapa?

Jawaban: *Untuk non-material paling ya sertifikat itu.*

### **Struktur Birokrasi**

18. Apakah dalam pelaksanaan program BERMUTU ada Standar Operasional Prosedur (SOP) yang jelas? Jika ya, apakah setiap pelaksana program sudah memahami dan melaksakannya sesuai dengan prosedur yang ada?

Jawaban: *Ada. Ada jadi, kami melaksanakan kegiatan itu memang sudah... sudah berdasarkan panduan buku dan itu sudah direncanakan sejak membuat proposal. Jadi ada, pengurus jelas tahu, karena pengurus juga mengetahui proposalnya, kegiatannya. Karena pengurus selalu mengadakan rapat. Dalam kurun satu tahap itu bisa tiga atau empat kali dengan penutupan. Jadi pengurus selalu tersosialisasi. Kemudian kami juga mensosialisasikan kepada peserta tentang kegiatan-kegiatan yang harus dilaksanakan. Termasuk tagihan-tagihan peserta, itu ya... tugasnya nantinya mengumpulkan tagihan-tagihan apa itu juga sudah disosialisasikan.*

19. Apakah sudah ada aturan yang jelas mengenai wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing pelaksana kebijakan program BERMUTU? Jika sudah ada, jelaskan apakah pelaksanaannya sudah sesuai dengan aturan yang ada?

Jawaban: *Menurut saya ada. Ya, kalau menurut saya, saya sudah berusaha untuk mendekati yang ideal sesuai dari petunjuk buku yang ada, tetapi memang ya tidak tidak semua kegiatan mungkin terlaksana dengan baik misalnya dari segi rentang waktu saja tadi saya katakan sudah... sudah sangat berkurang. Itu salah satu kelemahan, datangnya kepinginnya siang pulanginya kepinginnya gasik. Itu juga sudah merupakan kelemahan dari..., tapi secara umum pertemuan yang sembilan belas itu sudah dilaksanakan.*

**TRANSKRIP WAWANCARA**  
**TENTANG IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PROGRAM BERMUTU**  
**DI KABUPATEN BREBES DENGAN BAPAK LIS GUNARTO GURU PEMANDU**

**Komunikasi**

1. a. Apakah Direktorat Jendral Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan (Ditjen PMPTK) melaksanakan sosialisasi program BERMUTU? Bagaimana pelaksanaannya?

Jawaban: *Ya, tentu Pak. Melaksanakan a... sosialisasi melalui beberapa tahapan a... tahapan kegiatan termasuk a... adanya pertemuan-pertemuan DCT, ketua pokja, maupun narasumber dalam hal ini guru pemandu di a... kota-kota tertentu.*

- b. Apakah Direktorat (dapat) menerima masukan dari peserta sosialisasi?

Jawaban: *A... mungkin 60-40 persen dua arah. Sebab kita guru pemandu lebih banyak terlebih dahulu mengetahui dan menerima banyak informasi maupun program-program BERMUTU yang harus kami a... transfer dan kami sosialisasikan lebih lanjut kepada guru-guru di daerah tetapi tentu tidak mengurangi a... adanya interaksi antara guru pemandu tingkat nasional, provinsi dan guru pemandu tingkat kabupaten.*

2. Apakah ada kejelasan tentang sasaran program BERMUTU? Apa sasarannya?

Jawaban: *Tentu saja. Sebagaimana kita ketahui bersama bahwa tujuan dan sasaran program BERMUTU ini, sasarannya adalah untuk a... meningkatkan am.. meningkatkan profesionalisme guru ya. Sebab antara, kalau sasarannya adalah guru-guru bahasa Inggris di di di kabupaten Brebes, dan beberapa dibagikan beberapa pokja.*

3. Apakah ada kejelasan tentang tujuan program BERMUTU? Apa tujuannya?

Jawaban: *Tujuannya adalah untuk meningkatkan mutu pembelajaran. Tentu dengan beberapa tujuan khusus. Peningkatan mutu pembelajaran itu juga sesuai dengan standar pelayanan minimal untuk me... menjaga a... penjaminan mutu secara nasional.*

*Tujuan khususnya ada beberapa diantaranya adalah untuk mengembangkan dan mengimplementasikan 'case study', 'lesson study' sebagai alternatif peningkatan kompetensi. Ada melaksanakan penelitian tindakan kelas, kemudian mengembangkan dan mendalami bahan ajar, yang tentunya sesuai dengan a... berbasis kompetensi.*

*Khusus untuk mata pelajaran Bahasa Inggris misalnya, untuk mengembangkan pembelajaran yang inovatif yang kita kenal dengan istilah PAIKEM, yaitu pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif dan menyenangkan. Ya, diantaranya itu.*

4. Apakah ada perubahan-perubahan program atau rencana kegiatan pada waktu kegiatan pelaksanaan program sedang berjalan?

*Jawaban: Ya, tentu perubahan dan improvisasi diperlukan, tetapi tidak secara... secara a... substansi bahwa perubahan jadwal, teknis gitu. Kemudian mungkin masalah tempat yang berpindah-pindah yaitu disesuaikan dengan kebutuhan a... kita semua baik panitia maupun peserta dalam rangka untuk lebih bervariasi untuk me... melaksanakan MGMP BERMUTU ini.*

### **Sumber daya**

5. Apakah ada pelatihan untuk mengembangkan ketrampilan para pelaksana di lapangan?

*Jawaban: Kalau pelaksana di lapangan artinya berarti pengurus pokja gitu, ya? Ada. Ada pelatihan-pelatihan khusus yang dilaksanakan secara bertahap.*

*Apa materi pelatihannya?*

*Jawaban: A... kalau narasumber atau guru pemandu tentu berhubungan dengan materi-materitang akan diberikan kepada peserta MGMP, kalau untuk pokja tentu berkaitan dengan pelaksanaan a... operasional di lapangan.*

6. Apakah program BERMUTU menyiapkan narasumber, instruktur, atau guru pemandu untuk memandu kegiatan?

*Jawaban: Ya. Betul.*

7. Apakah Bapak/Ibu mendapat pembagian tugas yang jelas dalam pelaksanaan kegiatan program BERMUTU?

*Jawanan: A... tugas kami sangat jelas a... seperti di pokja kami itu ada dua dan sekarang sedang ada dua guru pemandu, sekarang sedang mempersiapkan gurupemandu yang berikutnya lagi. Berarti ada tiga a... itu ada pembagian tugas yang jelas diantara kami yang tentu saja a... pembagian tugas itu berdasarkan dari kompetensi dari guru pemandu masing-masing maupun pembagian jadwal yang diberikan oleh a... pengurus pokja.*

8. a. Bagaimana ketersediaan informasi tentang program BERMUTU?
  - b. Apakah mudah diperoleh?
  - c. Bagaimana dengan kelengkapan informasi yang tersedia?

d. Bagaimana dengan kejelasan atau kualitas informasi?

Jawaban: *Ya. Sejauh ini sangat mudah diperoleh terutama melalui pelatihan-pelatihan itu. Kemudian secara terbuka, kita menda... a... bisa mengakses informasi melalui website yang ada di a... program BERMUTU maupun narasumber-narasumber yang bisa kita hubungi sewaktu-waktu melaluiapa... melalui hand phone mereka. Jadi aksesnya mudah serta ketersediaan informasinya juga sangat memadai. Kejelasannya juga cukup memadai.*

9. Kewenangan apasaja yang diberikan kepada Bapak/Ibu dalam melaksanakan kegiatan BERMUTU?

Jawaban: *Em... pada dasarnya kewenangan kami sebagai guru pemandu adalah a... memberikan materi kemudian melatih mereka, karena pada dasarnya kita me... melatih mereka untuk melaksanakan berbagai hal yang... atau mengembangkan berbagai hal yang berhubungan dengan a... dengan program BERMUTU ini. Tidak hanya menstransfer ilmu yang kami dapatkan, tetapi melatih mereka. Contohnya a... dalam pelaksanaan classroom action research, itu tidak sekedar memberikan teori-teori tentang penelitian tindakan kelas tetapi melaksanakan bagaimana PTK itu dilaksanakan di kelas guru-guru peserta MGMP. Sampai hal-hal yang teknis.*

10. Bagaimana kondisi finansial untuk pelaksanaan kegiatan BERMUTU? Apakah jumlahnya mencukupi? Dari mana alokasi anggaran tersebut?

Jawaban: *Sejauh ini sangat mencukupi. A... disbanding kalau kami melakukan kegiatan MGMP secara swadaya. Ini sumber dananya kan dari a... pendampingan kabupaten yang ada tetapi pada intinya dari... dari bank dunia. A... secara bertahap a... alokasi dananya mungkin berkurang, tetapi kesannya atau tahun-tahun mendatang kita justru untuk mendapatkan pendanaannya dari kabupaten, melalui pendampingan itu, yang selanjutnya tentu diharapkan menjadi a... kegiatan swadaya. Bahwa MGMP ini adalah kebutuhan kita bersama untuk meningkatkan mutu pembelajaran maupun profesionalisme guru.*

11. Bagaimana kondisi sarana dan prasarana untuk pelaksanaan program BERMUTU? Jika belum memadai, sarana dan prasarana apa yang dirasa masih kurang?

Jawaban: *Memang selama ini untuk sarana dan prasarana a... tidak disediakan secara utuh dari MGMP itu sendiri, ada beberapa fasilitas yang bisa kita manfaatkan dari sekolah-sekolah yang... yang ditempati tu sekolah-sekolah yang dikunjungi dan sebagainya. Em... sebagai contoh mungkin LCD maupun pengeras suara itu kita tidak perlu mengadakan. Inilah pada a... pada dasarnya MGMP bahwa bisa memanfaatkan fasilitas-fasilitas yang memang dimiliki oleh sekolah, dengan tanpa mengurangi apa... tanpa mengurangi em... kewenangan dari pengurus MGMP untuk mungkin menyewa dan*

*membeli karena memang dananya tidak untuk membeli barang-barang pengadaan sarana dan prasarana. Begitu.*

## **Disposisi**

### **12. Bagaimana tanggapan Bapak/Ibu dengan adanya program BERMUTU?**

*Jawaban: Em... dapat disimpulkan mungkin sangat bagus, karena justru dengan program BERMUTU ini tentu pemberdayaan guru-guru untuk peningkatan mutu pembelajaran dan profesionalisme guru semakin jelas arahnya. Kemudian ada wahana atau tempat yang tepat untuk melaksanakan itu, dibandingkan kalau tidak ada program BERMUTU. Masalahnya a... motivasi, keinginan maupun minat untuk melaksanakan hal-hal yang baik itu, juga mungkin perlu diimbangi dengan pembiayaan, kemudian perlu diimbangi dengan adanya sebuah kewajiban begitu. Tidak sekedar a... apa, me...menunggu kebutuhan mereka gitu. Begitu.*

### **13. Apa saran Bapak/Ibu agar pelaksanaan program BERMUTU dapat berhasil sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan?**

*Jawaban: Diperlukan memang komitmen yang tinggi dari semua... semua pihak. Kalau di tingkat kabupaten ya komitmen dari pemerintah daerah kabupaten, untuk meningkatkan pendidikan di kabupaten terutama Kabupaten Brebes. Kemudian a... sekolah juga perlu memberikan dukungan yang menyeluruh dan serius kepada para guru untuk mengikuti MGMP dan tentu sebagai ujung tombaknya para guru itu sendiri, para peserta MGMP, guru-guru yang termasuk di dalamnya ada guru pemandu, dan DCT maupun ada pengurus pokja, sampai pada para pesertanya harus mempunyai komitmen yang tinggi menuju kearah perbaikan. A... menuju kearah bermutu itu sendiri.*

### **14. Bagaimana komitmen Bapak/Ibu terhadap program BERMUTU?**

*Jawaban: Insya Allah tetap a... tetap tinggi. Tetapi saya harus mengimbangi juga bahwa a tentu saya tidak sekedar diperlukan komitmen saya pribadi tetapi saya juga perlu meregenerasi a... guru pemandu yang akan datang sehingga mungkin pada saatnya banyak guru-guru pemandu yang bisa di... di apa dilatihkan kemudian yang bisa diimplementasikan atau diterapkan. Nah kalau guru-guru pemandu semakin banyak, otomatis pesertanya menjadi semakin sedikit artinya mereka semakin banyak yang menguasai a... ketrampilan dan sebagainya.*

### **15. a. Bagaimana rekrutmen staf pelaksana program BERMUTU dilaksanakan?**

*Jawaban: A... kadang sebetulnya lancar, tetapi kadang menemukan sedikit kendala ini adalah ada sekolah-sekolah yang mungkin menerapkan kebijakan apa... hari MGMP itu karena mungkin keterbatasan waktu, keterbatasan tenaga pengajar maupun a... terlalu banyak jam barangkali, ada guru yang terpaksa pada hari-hari MGMP itu mengajar.*

*Sehingga pada saat ya pada saat diperlukan untuk datang ke MGMP menjadi tidak bisa. Tetapi secara umum bagus.*

b. Mungkinkah dengan system rekrutmen semacam itu orang yang tidak kompeten dapat lolos?

*Jawaban: Ya... kalau saya berpikiran positif saja. Bahwa kita tidak bisa mengukur ketidakmampuan maupun ke... kompetensi itu hanya berdasarkan observasi atau pengamatan, tetapi justru setelah mereka terpilih menjadi baik itu pengurus, panitia maupun nara sumber itu bagai mana caranya kita mendorong mereka, kemudian melatih mereka, atau membekali mereka untuk lebih siap daripada sebelumnya.*

c. Kira-kira apa yang perlu diperbaiki dengan system rekrutmen itu?

*Jawaban: Em... mungkin perlu... mungkin walaupun agak serius, kalau ada seleksi atau tes, tetapi a... tentu saja tesnya harus dipersiapkan sebaik mungkin. Nah untuk pengadaan tes ini ya tentu memerlukan waktu khusus untuk itu.*

16. Apakah ada insentif yang berupa material dalam pelaksanaan kegiatan program BERMUTU? Berupa apa? Untuk siapa?

*Jawaban: Ada, tetapi perinciannya, atau secara mendetail a... untuk apa... untuk apa itu mungkin pengurus pokja aja yang lebih tahu. Kalau saya mendapat transport, pak.*

17. Apakah ada insentif yang berupa non-material dalam pelaksanaan kegiatan program BERMUTU? Berupa apa? Untuk siapa?

*Jawaban: Ya... tentu semacam piagam atau sertifikat, kemudian a... apa bahwa menjadi guru pemandu atau menjadi pengurus MGMP itu kan a... juga menambah nilai angka kredit di peningkatan profesi misalnya untuk kenaikan... kenaikan pangkat, kemudian golongan itu juga pasti.*

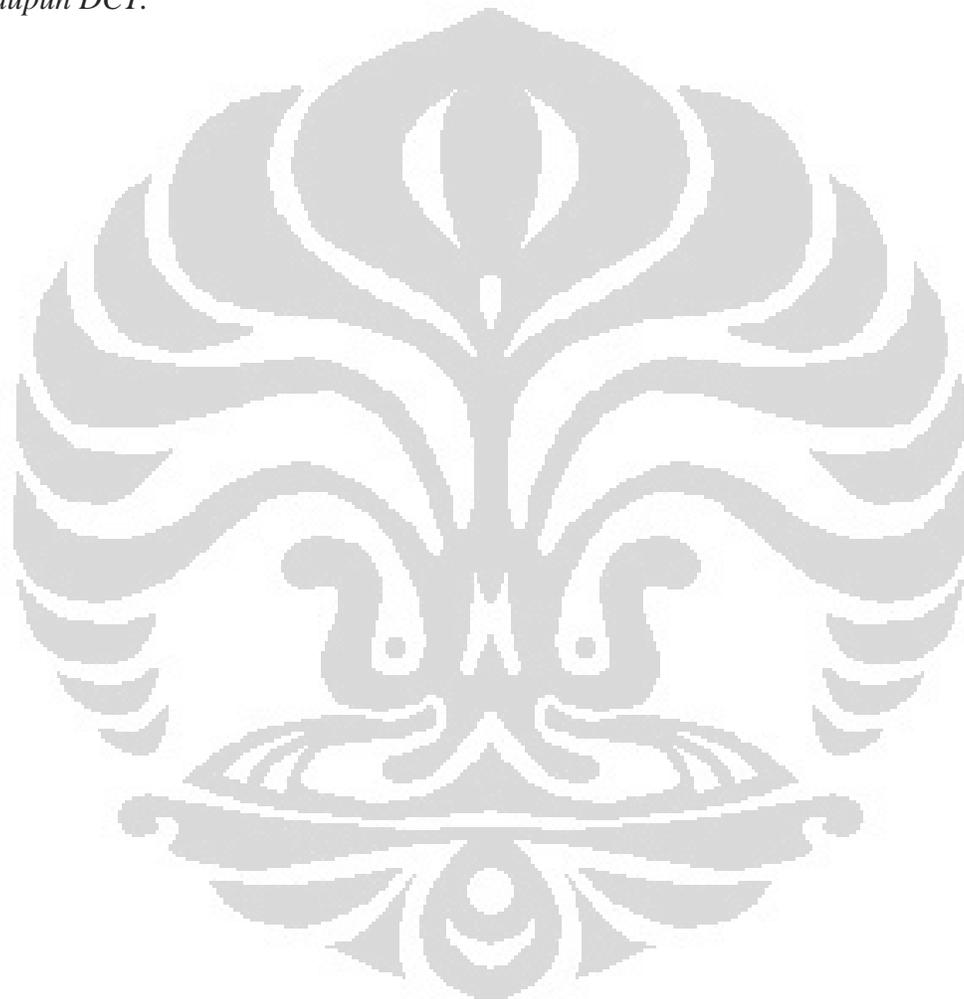
### **Struktur Birokrasi**

18. Apakah dalam pelaksanaan program BERMUTU ada Standar Operasional Prosedur (SOP) yang jelas? Jika ya, apakah setiap pelaksana program sudah memahami dan melaksakannya sesuai dengan prosedur yang ada?

*Jawaban: Ada. Ya. Ya. Menurut saya ada. Menurut saya ada. Meskipun tentu ada apa...penyesuaian di sana-sini, pasti sesuai dengan prosedur.*

19. Apakah sudah ada aturan yang jelas mengenai wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing pelaksana kebijakan program BERMUTU? Jika sudah ada, jelaskan apakah pelaksanaannya sudah sesuai dengan aturan yang ada?

Jawaban: Ya. Ya. Telah sesuai dengan aturan yang ditetapkan. Aturan yang di apa... yang diberikan pada kami sudah sesuai dengan apa yang telah kami terapkan. A... tentu saja beberapa penyesuaian seperti yang telah saya katakan tadi, a... diperlukan di lapangan karena penerapan aturan yang a... kewenangan dan sebagainya bisa kita... bisa kita a... temukan hal-hal yang mungkin tidak ada dalam aturan itu, artinya ada beberapa hal yang harus melalui musyawarah pada saat harus menerapkan aturan itu, atau mungkin ada aturan yang tidak tertulis tentang hal tertentu yang harus kita putuskan, melalui musyawarah antara pengurus, antara pengurus pokja, a... pemandu maupun DCT.



**TRANSKRIP WAWANCARA**  
**TENTANG IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PROGRAM BERMUTU**  
**DI KABUPATEN BREBES DENGAN ANGGOTA NCT SETYO HARTANTO**

**Komunikasi**

1. a. Apakah Direktorat Jendral Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan (Ditjen PMPTK) melaksanakan sosialisasi program BERMUTU? Bagaimana pelaksanaannya?

Jawaban: *Iya. Melaksanakan yaitu awalnya perwakilan kabupaten. Kami dibekali untuk ke daerah begitu. Untuk sosialisasi di daerah.*

- b. Apakah Direktorat (dapat) menerima masukan dari peserta sosialisasi?

Jawaban: *Menerima. Jadi ya a... sebelum sosialisasi memang kita diminta membawa data seluruh kelompok kerja dari KPG, MGMP, SD, SMP, SMA... a... SD SMP pak. Jadi KKG untuk SD, MGMP untuk SMP, kemudian daftar kelompok kerja kepala sekolah, KKKS dan data MKKS untuk pengawas gitu.*

2. Apakah ada kejelasan tentang sasaran program BERMUTU? Apa sasarannya?

Jawaban: *Jelas. Ada kejelasan, yaitu sasarannya untuk meningkatkan kinerja guru. Yaitu melalui kelompok kerja. Jadi peningkatan kinerja guru, peningkatan profesionalisme melalui pemberdayaan kelompok kerja guru yaitu KKG, MGMP maupun kalau kepala sekolahnya dan pengawasnya yaitu kelompok kerjanya gitu.*

3. Apakah ada kejelasan tentang tujuan program BERMUTU? Apa tujuannya?

Jawaban: *Sasarannya yaitu tadi kelompok kerja guru ke MGMP, sasarannya ke kelompok kerja.*

4. Apakah ada perubahan-perubahan program atau rencana kegiatan pada waktu kegiatan pelaksanaan program sedang berjalan?

Jawaban: *Kalau am...perubahan sih tidak, tapi hanya pusat itu, membimbing untuk seluruh kegiatan yang direncanakan oleh kelompok kerja itu mempunyai apa. Jadi sebelumnya sudah didiklat untuk a... pelatihan diklat apasaja peningkatan kompetensi*

*guru maupun professional guru. Jadi ada... ada semacam a... ini semacam bimbingan gitu. Jadi tidak ada perubahan lah.*

### **Sumber daya**

5. Apakah ada pelatihan untuk mengembangkan ketrampilan para pelaksana di lapangan? Apa materi pelatihannya?

*Jawaban: Ada. Ada pelatihannya baik itu... kami yang nantinya ke daerah kemudian kami didampingi... waktu itu didampingi LPMP, petugas LPMP jawa twngah. Ya jadi tiap propinsi atautiap kabupaten itu didampingi oleh LPMP satu orang LPMP dan nanti LPMP itu sosialisasi di LPMP dan kemudian mendampingi ke daerah. Jadi materinya sosialisasi dulu waktu itu kemudian baru a... apa tentang BBM bahan belajar mandiri. Dan banyak sekali materinya hanya yang utama itu penjelasantentang a... istilahnya urutan-prosedur tentang DBL tadi dana bantuan langsung penggunaan dan sebagainya. Istilahnya itu persyaratan segala sesuatunya tentang DBL BERMUTU itu.*

6. Apakah program BERMUTU menyiapkan narasumber, instruktur, atau guru pemandu untuk memandu kegiatan?

*Jawaban: Itu sudah. Sudah disiapkan jauh-jauh sebelumnya. Baik NCT, PCT maupun DCT, kemudian guru pemandu itu diberikan hak kepada kabupaten masing-masing untuk memilih, a...sesuai persyaratan atau kreteria dari pusat. Minimal PNS, atau SI atau apa... itu sudah ada kreteria untuk DCT atau guru pemandu maupun a...pengawas pemandu dan kepalasekolah pemandu itu sudah benar-benar a... ter ter ter apa namanya ada buku panduannya, dari semua kelompok kerja maupun semua... semua petugas tadi yang membantu nara sumber. Nara sumber sudah ada kreteria dan sudah ada diklat. Jadi diklat sekitar sepuluh hari itu khusus guru pemandu, KS pemandu, PS pemandu begitu.*

7. Apakah Bapak/Ibu mendapat pembagian tugas yang jelas dalam pelaksanaan kegiatan program BERMUTU?

*Jawaban: Di awal saya jelas mendapat pembagian, yaitu mensosialisasikan di daerah. Yaitu a... dari se-kabupaten tingkat SD, SMP, UPTD kemudian... SMP, KPPS, MKPS, semuanya diberi tugas an tanggung jawab dan dimonitoring dari direktorat PMPTK. Waktu itu pelaksanaannya tentang a... akan sosialisasi a... akan pelaksanaan tahun 2009 itu bahwa akan dikucurkan dana bantuan langsung. Sehingga semua kelompok kerja yang mewakili SD, SMP, KS danpengawas itu diundang. Nah, saya jelas ada tugas fungsi saya sebagai NC kemudian a... kelanjutannya kami sosialisasi itu kemudian kelanjutannya dinas menunjuk untuk diikutkan sebagai DCT atau diikutkan untuk kelompok kerja mana, yang diseleksi untuk diberangkatkan ke LPMP, karena penyaluran dana dari pusat itu nantinya akan melalui LPMP.*

8. a. Bagaimana ketersediaan informasi tentang program BERMUTU?
  - b. Apakah mudah diperoleh?
  - c. Bagaimana dengan kelengkapan informasi yang tersedia?
  - d. Bagaimana dengan kejelasan atau kualitas informasi?

Jawaban: Kalau informasi, dari pusat itu sudah menyediakan e-mail khusus, kalau satu kami diminta untuk kirime-mail di pusat yaitu a... konsultan-konsultan kami yaitu Pak Durrahman Ginting, Bu Fariz dan sebagainya dia menyediakan a... konsultan, tingkat pusat bila butuh. Tingkat propinsi juga ada konsultan yaitu dosen-dosen yang ditunjuk, nantinya BERMUTU akan bekerja sama dengan LPTK. Jadi teman-teman guru yang belum S1 nanti akan ditunjuk di LPTK yang ditunjuk itu. Lha diantara dosen di LPTK tersebut ada yang menjadi konsultan di tiap kabupaten. Jadi Jawa Tengah itu sepuluh kabupaten, dan ada lebih kurang ya sepuluh lah konsultan yang telah ditunjuk itu. Insya Allah bagus karena disamping konsultan, kami juga koordinasi dengan LPMP. Jadi LPMP mendelegasikan ke kabupaten/kota, dan kami waktu itu di kabupaten, dinas pendidikan, diberi kewenangan oleh kepala dinas bahwa kami akan diberi tugas untuk a... pelaksanaan kelanjutannya yaitu me... me apa... melanjut istilahnya kelanjutan implementasi ini. Kegiatan ini kami dibantu oleh tenaga staf tiga. Satu, kepegawaian, kemudian jadi sekretaris, kemudian lha saya sebagai pelaksananya, secara teknisnya. Untuk administrasinya tu dinas kabupaten telah menyediakan dua orang tenaga administratif. Kemudian kami kami sebagai tehnisnya kemudian kepala bidang PPTK yang menjadi sekretaris.

9. Kewenangan apasaja yang diberikan kepada Bapak/Ibu dalam melaksanakan kegiatan BERMUTU?

Jawaban: Kewenangan yang saya dapatkan yaitu pada tahun-tahun pertama yaitu sosialisasi itu. Dan kelanjutannya karena m... saya sudah... sudah... tugas itu kemudian harus bergantian, harus giliran jadi istilahnya semua itu a... merasakan ikut program BERMUTU dalam arti pemerataan. Yaitu teman-teman pembentukan MKPS untuk pengawas, pembentukan KKG, kelompok kerja jadi semua kami a... mengharapkan kamime... secara tehnis kami ikut mengatur dengan korwas Pak Atmo SD, korwas SD, untuk mengatur pemerataan kelompok kerja SD maupun kelompok kerja SMP supaya semua dapat a... pemerataan dalam... dalam dana bantuan langsung ini. Khususnya mutu pembelajaran untuk SMP itu matematika, IPA, Bahasa Inggris, Bahasa Indonesia. Jadi kami kewenangannya menunjuk atau me... memilih atau mempersiapkan teman-teman semua kecamatan se-kabupaten Brebes, untuk diikutkan maju proposal dalam pengusulan DBL BERMUTU ini, Pak.

10. Bagaimana kondisi finansial untuk pelaksanaan kegiatan BERMUTU? Apakah jumlahnya mencukupi? Dari mana alokasi anggaran tersebut?

Jawaban: Kalau dari pusat itu memang dari kelompok kerja berbeda maksudnya untuk KKG itu a... jumlahnya dengan MGMP berbeda. Jadi kalau KKG 28 juta, kalau MGMP 20 juta a... kemudian itu dimanfaatkan oleh kelompok kerja selama 16 kali pertemuan. Kemudian untuk kelompok kerja pengawas KKPS maupun MKPS itu 62 juta. Sehingga dana seperti itu a... pelaksanaannya memang... memang sebenarnya kalau untuk a... untuk financial operasional dalam arti untuk pembiayaan pertemuan mungkin tidak ada kendala. Hanya kalau untuk kebutuhan sarana prasarana misalkan LCD proyektor dan sebagainya itu pemda a... dana sharingnya itu menunjang gitu hanya kemarin a... di awal itu memang bantuan pemda sharing itu ada a... jumlahnya ada hanya untuk tahun yang ke tiga ini ndak tahu saya belum. Di saya awal monitoring waktu itu pelaksanaan berjalan dana itu tidak ada permasalahan, hanya memang a... mindsetnya teman-teman guru dengan sekarang itu berbeda. Karena mindsetnya dulu kalau diklat itu nenti pulang dapat transport, dapat biaya jadi istilahnya ada sangunya, ada konsumsi dan sebagainya padahal BERMUTU kan ini hampir tidak boleh untuk transport, untuk kepentingan datang itu jadi a... dana itu tidak digunakan untuk ke arah sana. Sehingga a... banyak teman-teman yang menganggap tidak seperti dulu a... diklat itu a... biasanya ada tambahan transport gitu karena ini a... BERMUTU memang kalau keluhan dari guru-guru memang dana... memang katanya kurang. Kurang dalam arti untuk transport tetapi untuk pelaksanaan sebenarnya ndak masalah.

Sumber utamanya ya dari BERMUTU itu Pak. Pusat dari kerjasama Bank Dunia Belanda, Bangsa Belanda, kemudian a... sharingnya itu pemda kalau ndak salah tigapuluh persen, pak.

11. Bagaimana kondisi sarana dan prasarana untuk pelaksanaan program BERMUTU? Jika belum memadai, sarana dan prasarana apa yang dirasa masih kurang?

Jawaban: Kondisi sarana dan prasarana memang sebenarnya kurang, kalau daerah Brebes itu, karena a... kondisi medan, kondisi sekolah, sosial dan kantor itu beda-beda pak. Kalau di kota mungkin bisa menggunakan salah satu sekolah yang lengkap fasilitasnya digunakan untuk sebagai a... sanggar untuk tempat... tempat pertemuan kelompok kerja. Jadi mungkin a... di daerah ada yang anu UPTD. Atau ada daerah yang memanfaatkan di kelompok kerja sekolah-sekolah guru SD inti gitu yang lengkap sarannya. Jadi a... apa adanya sarana tetap kurang, pak. Karena kalau praktek computer, ternyata memang kendala... kendala... saranakomputernya. Kalau keluar ke warnet atau ya... rental itu biayanya yang kurang, itu.

*Yang belum ICT. Jadi kendala ICT, kemudian sarana untuk sanggar lah, tempat, ya memang ini dijadikan pertemuan untuk teman-teman khusus MGMP atau kelompok kerja apa gitu yang tetap. Tempat tetap.*

## **Disposisi**

### **12. Bagaimana tanggapan Bapak/Ibu dengan adanya program BERMUTU?**

*Jawaban: Kalau secara pribadi bahagia sekali dan senang sebab benar-benar usaha pemerintah meningkatkan professional guru, meningkatkan kompetensi guru dengan tidak... a... tidak... terlalu rumit bantuannya dalam arti harus administrasi yang begini begitu, begini jadi istilahnya bantuan ini benar-benar digunakan agar bisa meningkatkan kompetensi dan kinerja, a... kompetensi dan professional guru sehingga nantinya akan meningkatkan kinerja guru di sekolah masing-masing melalui pemberdayaan kelompok kerja itu. Jadi saya tanggapannya positif sekali dan senang sekali. Harapan kami teman-teman guru itu malah setelah dua tahun ini ke depan semua pada naik ke empat b karena bisa mengajukan pengembangan profesi, karena bisa PTK, bisa PTS gitu.*

### **13. Apa saran Bapak/Ibu agar pelaksanaan program BERMUTU dapat berhasil sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan?**

*Jawaban: Saran saya yaitu sebenarnya dinas pendidikan kabupaten/kota masing-masing, pak. Karena selama ini a... perubahan-perubahan yang ada di dinas kabupaten/kota, yaitu struktur organisasi atau personalianya berubah-ubah misalnya NKB a... PPTK semula membidangi a... merangkap BERMUTU karena dipindah ke tempat lain, atau bidang keluar dinas lain ataupun petugas administrasi yang semula membantu saya dulu sekarang ganti orang lagi, ganti orang lagi, sehingga baru, berubah baru, berubah baru se... sejak... jadi yang memegang tugas baru, kewenangan baru ini tidak tahu awal... awal mulanya tidak tahu sehingga sering... sering timbul kebuntuan atau timbul tabrak dalam data ataupun dalam di pelaksanaan di lapangan itu timbul kesalah pahaman atau ke... ini karena dinasnya tidak ada yang... a... istilahnya memang petugas khusus dan tidak bisa diubah. Walaupun ini hanya insidental selama bantuan lima tahun, tetapi kalau petugasnya berubah-ubah, ganti-ganti, yang tidak tahu policy sebelumnya, tidak tahu apa... kegiatan sebelumnya sehingga a... kebanyakan kendalanya itu. Dan petugas tersebut tidak hanya memegang BERMUTU karena tugas pokoknya dia di dinas pendidikan, BERMUTU itu hanya sampingan. Sehingga kendala kami itu kalau mau... mau menyampaikan kesalahan atau kegiatan atau hubungannya dengan anu tidak ada yang lebih... lebih kompeten yang menguasai tentang bidang BERMUTU yang di kantor itu tidak ada tenaga khusus, sehingga memang yang membidangi BERMUTU itu yang jadi kendala. Sehingga sering yang sudah pernah berangkat guru pemandu, ternyata dia berangkat pengurus, seharusnya kalau sudah pengurus dia tidak boleh mandu. Sehingga tidak timbul a... di lapangan itu guru dan... teman-teman MGMP, itu kadang a...*

*mempermasalahkan kenapa saya ikut ini... ini sehingga terjadi apa namanya overlapping. Berlebihan dalam tugasnya sehingga sebenarnya a... personil lain, guru lain ada yang siap untuk diberangkatkan, gitu.*

14. Bagaimana komitmen Bapak/Ibu terhadap program BERMUTU?

*Jawaban: Komitmen saya pribadi, ya pak. Jadi sebenarnya ya senang dan harus... harus selesai. Harus bantuan jangan sampai gagal karena teman-teman kalau a... gagal dalam tahap pertama, kedua, nanti a... akan dihentikan, akan dicabut BERMUTU itu. Jadi saya mohon teman-teman maupun rekan-rekan di MGMP itu benar-benar melaksanakan kegiatan BERMUTU ini karena a... kesempatan ada... ada fasilitas, ada keuangan, ada sarana yang a... menggerakkan suatu kelompok kerja. Karena sebelumnya ada ini itu masing-masing kelompok kerja, mungkin MGMP, atautidak aktif gitu. Lha dengan munculnya BERMUTU ini jelas-jelas a... membangkitkan baik dari gurunya, baik dari kepala sekolahnya, baik pengawasnya, sehingga motor itu bisa... a... kelompok kerja itu menjad... menjadi hidup gitu. Sehingga gurupun akan menjadi bagus gitu. Jadi komitmen saya ya tetap harus dilaksanakan sampai habis. Habis masa ini pak, masa... masa berlakunya yaitu 2013.*

15. a. Bagaimana rekrutmen staf pelaksana program BERMUTU dilaksanakan?

*Jawaban: Rekrutmen di dinas pendidikan, atau kami, kalau ya awalnya karena... karena kami waktu itu a rekrutmen dalam arti a kelompok kerjanya, secaratehniknya, jadi saya koordinasi dengan korws SD, saya mewakili bidang, waktu itu korwas SMP, a... kalau berangkat di sana itu saya istilahnya yang me... me memberikan masukan dinas ini lho kelompok-kelompok kerja dan kami menyeleksi di tingkat... tingkat kabupaten, kemudian kami sodorkan ke... ke staf yang membidangi BERMUTU tetapi kadang petugas BERMUTU tahu-tahu pindah di bagian keuangan, ada pindah di tempat lain, ada kabidnya diubah sehingga kadang kami buntu. Dan kadang petugas baru yang menggantikan staf BERMUTU itu mengambil kebijakan tanpa koordinasi dengan kami, sehingga sampai sekarang kami a... koordinasi untuk drngan staf kurang... kurang jelas mungkin karena kami di lapangan, dan staf kurang... istilahnya itu tadi karena tu... petugas staf belum ada itu.*

b. Mungkinkah dengan system rekrutmen semacam itu orang yang tidak kompeten dapat lolos?

*Jawaban: Mungkin saja. Karena bisa like and dislike, kemudian kenal tidak kenal, suka tidak suka gitu sehingga kadang saya yang di lapangan yang... awal sosialisasi, kok bisa jadi begini karena ternyata dia bisa diberangkatkan sebagai pengurus, kenapa bisa berangkat sebagai guru pemandu, kenapa bisa a... seharusnya a... tidak ada overlapping itu. Sehingga terjadi itu tadi pak. Karena stafnya itu pak.*

c. Kira-kira apa yang perlu diperbaiki dengan system rekrutmen itu?

Jawaban: *Yang perlu diperbaiki jelas a... kamia... untuk staf itu memang harus yang sejak awal membidangi atau mengetahui dari sosialisasi sampai sekarang. Karena ini a... yang sudah ada ini jangan sampai lepas lagi. Dilanjutkan dan kalau perlu kami minta ada tambahan tenaga khusus gitu. Jadi beliau yang sudah sekarang a... memegang a... staf kendali BERMUTU ini karena bukannya lagi, karena kabidnya sudah ganti sehingga... sehingga dia berperan lebih sebagai sekretaris di tingkat kabupaten karenadulu wktu itu Pak Angkatno itu ya sebagai awalnya. Itu sudah pindah ke pemda, sekarang Pak Budi sudah ke sini sehingga a... kendalanya a... kendalanya sekarang dipegang oleh seorang staf ada staf itu kadang a... ada kendala-kendala lain kesibukan dan dianggapnya BERMUTU itu hanya sampingan, kadang-kadang kami a... menghendaki dari LPMP begini begini kadang dengan benturan dengan pekerjaan utama beliau itu. Sehingga hanya butuh kami tambahan tenaga khusus untuk membantu itu.*

16. Apakah ada insentif yang berupa material dalam pelaksanaan kegiatan program BERMUTU? Berupa apa? Untuk siapa?

Jawaban: *Kalau saya pribadi selama ini tidak ada insentif. Yang jelas dari dinas kabupaten tidak ada, tidak ada bentuk tunjangan atau insentif khusus, hanya kalau kami mendapat insentif kalau melaksanakan tugas misalkan monev atau apa itu sekedar transport gitu. Jadi kami membantu monev dari pusat, dari LPMP atau apa, kemudian kami dapat insentif atau transport dari LPMP itu. Jadi kalau dari pemda, atau kabupaten atau ini tidak ada. Tidak ada khusus karena saya menangani BERMUTU, tidak ada tunjangan khusus tidak ada tetapi dari pusat karena melaksanakan tugas ataupun pelaksana diklat itu biasanya semacam transport aja.*

17. Apakah ada insentif yang berupa non-material dalam pelaksanaan kegiatan program BERMUTU? Berupa apa? Untuk siapa?

Jawaban: *Oh. Nggak ada. Jadi selama ini bahkan teman-teman itu menolak untuk diberangkatkan BERMUTU karena memang tambahan, merupakan pekerjaan tambahan. Jadi rata-rata di staf dinas pendidikan juga begitu. Rata-rata kalau diberi tugas BERMUTU tugas berangkat itu bukannya malah a... merupakan penghargaan karena ada tugas pengalaman tetapi merupakan beban gitu. Sehingga setelah satu-satu dipindah ketempat lain malah kesempatan menghilang itu. Jadi saya pun sebenarnya ya kesempatan tapi karena sudah tidak diikuti ya dalam arti sudah pemerataan tugas ya jadi seperti itu, pak.*

## Struktur Birokrasi

18. Apakah dalam pelaksanaan program BERMUTU ada Standar Operasional Prosedur (SOP) yang jelas? Jika ya, apakah setiap pelaksana program sudah memahami dan melaksakannya sesuai dengan prosedur yang ada?

*Jawaban: Ada. Jadi dari a... proposal itu ada. Seleksinya kemudian sampai dengan... pencairan dana itu juga ada. Kemudian berapa pertemuan, kemudian sekian persen a... turunya anggaran itu ada prosedurnya semua. Standarnya ada. Kalau misalkan tidak memenuhi itu ya mungkin tidak akan cair dananya.*

*Kalau saya membidangi di... di... pengawas memang sebenarnya pelaksanaannya ya khususnya untuk pemberdayaan pengawas kurang... kurang... kurang karena kurang begitu begitu signifikan meningkatnya. Guru juga kurang begitu... Oh iya sudah. (sesuai prosedur).*

19. Apakah sudah ada aturan yang jelas mengenai wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing pelaksana kebijakan program BERMUTU? Jika sudah ada, jelaskan apakah pelaksanaannya sudah sesuai dengan aturan yang ada?

*Jawaban: Sebenarnya sudah ada jadi guru pemandu atau apa, kepengurusan DCT, PCT, atau pengawas pemandu sebenarnya sudah. Sudah ada buku panduannya. Sudah ada persyaratan dan sebagainya sudah lengkap hanya kenyataan di lapangan itu tidak karena a... bagi kepala dinas atau pemegang kebijakan ya itu tadi tidak ada waktu khusus. Memang untuk dalam arti a... semua hasil atau apa itu tidak begitu berpengaruh gitu. Kayaknya tidak begitu a... asal jalan aja gitu. Asal jalan mungkin bagi dinas yang nggak tahu kalau dari dinas yak arena dana ini langsung ke kelompok kerja. Karena dana ini langsung ke rekening MGMP, ke rekening KKG, ke rekening ya.*

*Sudah sesuai hanya sudah sesuai aturan selama ini sudah jalan, hanya ini tadi hasilnya belum begitu... memuaskan. Bbelum signifikan karena saya kalau ke lapangan ke guru-guru itu belum ada yang maju naik pangkat ke IVb belum ada ini belum begitu... belum begitu muncul mungkin a... hasil diklat mungkin belum, waktunya baru dua tahun. Mungkin karena baru dua tahun.*

**TRANSKRIP WAWANCARA**  
**TENTANG IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PROGRAM BERMUTU**  
**DI KABUPATEN BREBES DENGAN KETUA POKJA IV BASIR SANTOSO**

**Komunikasi**

1. a. Apakah Direktorat Jendral Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan (Ditjen PMPTK) melaksanakan sosialisasi program BERMUTU? Bagaimana pelaksanaannya?

Jawaban: *Kalau sosialisasi sudah ya. Sering malah boleh dikatakan kami MGMP pernah di... undang ke Solo itu ditempatkan di hotel itu juga dalam rangka itu juga sosialisasi program-program bermutu.*

- b. Apakah Direktorat (dapat) menerima masukan dari peserta sosialisasi?

Jawaban: *Ya. Betul ada diskusi dengan teman-teman terus sharing juga dari teman-teman dari kabupaten lain yang sifatnya apa... yang kurang misalnya bisa menambah gitu ya istilahnya kalau kita bisa cari informasi mungkin dari teman-teman yang lain. Kayaknya senang juga buktinya sering ditanya-tanya gitu.*

2. Apakah ada kejelasan tentang sasaran program BERMUTU? Apa sasarannya?

Jawaban: *Sasarannya yang kemarin itu a... meningkatkan guru ya dalam kalau di bahasa Inggris ya gurubahasa Inggris, pak.*

3. Apakah ada kejelasan tentang tujuan program BERMUTU? Apa tujuannya?

Jawaban: *Meningkatkan profesionalisme guru.*

4. Apakah ada perubahan-perubahan program atau rencana kegiatan pada waktu kegiatan pelaksanaan program sedang berjalan?

Jawaban: *Yang saya rasakan ya ada ya perubahan. Kalau mungkin eranya saya dulu kana pa ya katakanlah RP misalnya membuat RP ya hanya sebatas...*

*(perubahan program?) nggak ada. Jadi tetap selaras ya istilahnya.*

**Sumber daya**

5. Apakah ada pelatihan untuk mengembangkan ketrampilan para pelaksana di lapangan? Apa materi pelatihannya?

Jawaban: *Pelatihan-pelatihan sering ya, pak. Kunjungan ke sekolah-sekolah lain itu kan termasuk pelatihan juga ya? Termasuk visitasi yang kemarin, semuanya yang berkenaan*

*dengan, termasuk itu membuat penelitian, kemudian memperkenalkan RP/SP itu ya. Diajarkan juga.*

6. Apakah program BERMUTU menyiapkan narasumber, instruktur, atau guru pemandu untuk memandu kegiatan?

*Jawaban: Betul. Ada ya. Bahkan dari teman teman juga ada, pak. Dari guru-guru yang lain. Dari luar ada.*

7. Apakah Bapak/Ibu mendapat pembagian tugas yang jelas dalam pelaksanaan kegiatan program BERMUTU?

*Jawaban: Saya kebetulan di situ ya sebagai peserta ya, pak. Jadi nggak. Ada kalau nggak salah dulu guru dari wonogiri itumenjadi ketua. ( di pokja Bapak?) Ada ya. Pilihan dari teman-teman. Tugas jelas.*

8. a. Bagaimana ketersediaan informasi tentang program BERMUTU?  
b. Apakah mudah diperoleh?  
c. Bagaimana dengan kelengkapan informasi yang tersedia?  
d. Bagaimana dengan kejelasan atau kualitas informasi?

*Jawaban: Kalau lengkap sekali ya ndak, pak. Jadi sifatnya biasanya itu buku-buku yang dari itu ya, pak. Dari buku-buku kemudian paling bulletin itu aja nggak rutin. Berarti nggak begitu lengkap ya. Artinya... Kalau buku-buku panduan lengkap waktu saya ikuti di Solo ada itu banyak. Mudah.*

9. Kewenangan apasaja yang diberikan kepada Bapak/Ibu dalam melaksanakan kegiatan BERMUTU?

*Jawaban: Ya sifatnya apa... menginformasikan kepada teman-teman apa yang... saya peroleh ketika ikut pelatihan, kemudian kami tularkan kepada teman-teman. Tentu saja iya harus programnya sesuai dengan yang direncanakan. Masalahnya itu kaitannya dengan itu ya, pak. Dengan pembiayaan ya? Kan harus ada program sekaligus ada anggaran itu.*

10. Bagaimana kondisi finansial untuk pelaksanaan kegiatan BERMUTU? Apakah jumlahnya mencukupi? Dari mana alokasi anggaran tersebut?

*Jawaban: Cukup. Dananya cukup. Sumbernya dari... berarti dari Semarang itu ya. Dari... ya dari bantuan luar negeri. Dari daerah kayaknya nggakada. Itu memang murni langsung lewat transfer itu ya. Lewat rekening. Yang dengar-dengar bantuan dari mana ya? Australia atau mana tahun kemarin itu. Kalau men... ya cukuplah itu saya kira*

*cukup, termasuk ATKnya juga dibiayai ya fasilitasitu, kemudian buku-buku yang waktu saya ikut pelatihan juga banyak itu. Artinya bisa dipinjam sama rekan-rekan saya kira cukuplah fasilitasnya.*

11. Bagaimana kondisi sarana dan prasarana untuk pelaksanaan program BERMUTU? Jika belum memadai, sarana dan prasarana apa yang dirasa masih kurang?

*Jawaban: Sarana tentu, ya... mungkin kalau secara fisik ruangan memang perlu ya. Kalau bisa kegiatan ini ada ruangan tersendiri kemudian bisa dikelola secara sendiri juga ya. Jadi tidak ikut ke... artinya tidak ndompleng ke sekolah tentu ya sehingga kami bisa apa... improvisasi atau apa ya istilahnya ya. Bisa... katakanlah kalau ada hasil dari teman-teman bisa tidak tercecer ya kan? Tertumpuk dengan baik.*

### **Disposisi**

12. Bagaimana tanggapan Bapak/Ibu dengan adanya program BERMUTU?

*Jawaban: Saya kira membantu sekali untuk guru-guru ya. Ini merupakan... sarana, merupakan apa... jadi... tukar pikir dengan teman, sharinglah istilahnya. Jadi nantinya tidak ada guru yang katakanlah kalau dulu istilahnya guru kota guru desa gitu, ya pak. Jadi samalah itu karena adanya kegiatan-kegiatan semacam itu.*

13. Apa saran Bapak/Ibu agar pelaksanaan program BERMUTU dapat berhasil sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan?

*Jawaban: Ya. Saya. Mungkin konsistensi ya, pak. Artinya saran saya, pesertanya juga harus konsekuen dan konsisten begitu juga dari pemerintah, mungkin dari pemerintah dalam hal pendanaan juga demikian. Kemudian dalam hal penggunaan memang ada rambu-rambu tertentu misalnya, tapi kan mungkin satu daerah dengan daerah yang lain bisa berbeda-beda, ya pak. Kebutuhan akan... professional guru di suatu daerah mungkin bisa berbeda. Lha ini juga harus di apa akomodir itu pak, sehingga kebutuhan apapun yang kaitannya dengan meningkatkan mutu, kualitas guru ini bisa tercover, gitu.*

14. Bagaimana komitmen Bapak/Ibu terhadap program BERMUTU?

*Jawaban: Ya saya komitmen sekali. Sangat mendukung.*

15. a. Bagaimana rekrutmen staf pelaksana program BERMUTU dilaksanakan?

*Jawaban: Ya saya kira sudah mendekati obyektifitas kelihatannya ya. Rekrutmennya juga sudah sesuai dengan... Penunjukan.*

- b. Mungkinkah dengan system rekrutmen semacam itu orang yang tidak kompeten dapat lolos?

Jawaban: *Ya. Bisa juga seperti itu ya. Kadang-kadang ukurannya bukan... masalahnya ini kan seperti kayak kerja kolektif ya pak ya. Jadi katakanlah nggak ada teman yang menonjol sekali nggak gitu. Tapi kadang-kadang kita juga butuh kebersamaannya itukan? Sehingga nantikalau ada masalah-masalah bisa dipecahkan bersama. Saling mengisi.*

c. Kira-kira apa yang perlu diperbaiki dengan system rekrutmen itu?

Jawaban: *Kalau menurut saya lebih baik kem... apa... kayak semacam karir ya pak ya. Dari katakanlah berurutan gitu, mungkin yang adinya peserta, katakanlah peserta yang belum bisa apa-apa terus sekian kali dia ikut, dia akhirnya punya pengetahuan tertentu ya.. ya diperoleh dari pelatihan itu, lha itu saya kira itu yang bisa kita gunakan untuk dasar rekrutmen selanjutnya. Kita lihat track recordnya.*

16. Apakah ada insentif yang berupa material dalam pelaksanaan kegiatan program BERMUTU? Berupa apa? Untuk siapa?

Jawaban: *Kalau insentif ndak ada ya pak kayaknya. Dan mungkin teman-teman juga menyadari. Dengan pelatihan-pelatihan semacam ini saja sudah luar biasa. Dibandingkan ya, kan tidak semua rekan guru sementara ini belum tercover semua. Jadi semuanya bersifat kan ada iuran gotong royong itu pak. Termasuk dari sekolah-sekolah jugaa mengharapakan seperti itu. Jadi murni dari pelatihan ini rekan-rekan peserta misalnya kalau menggunakan keuangan ya paling berkaitan dengan tugas-tugas misalnya begitu. Taruhlah beli ATK, ya alat-alat tulis, buku, kertas, foto kopy dan sebagainya kayak gitu.*

17. Apakah ada insentif yang berupa non-material dalam pelaksanaan kegiatan program BERMUTU? Berupa apa? Untuk siapa?

Jawaban: *Yang bersifat non material, yang sepengetahuan saya belum ya pak. Belum ada. Dari pesertanya belum ada apa... belum kelihatan. Belum ada. Hanya bentuknya, ujudnya sertifikat.*

### **Struktur Birokrasi**

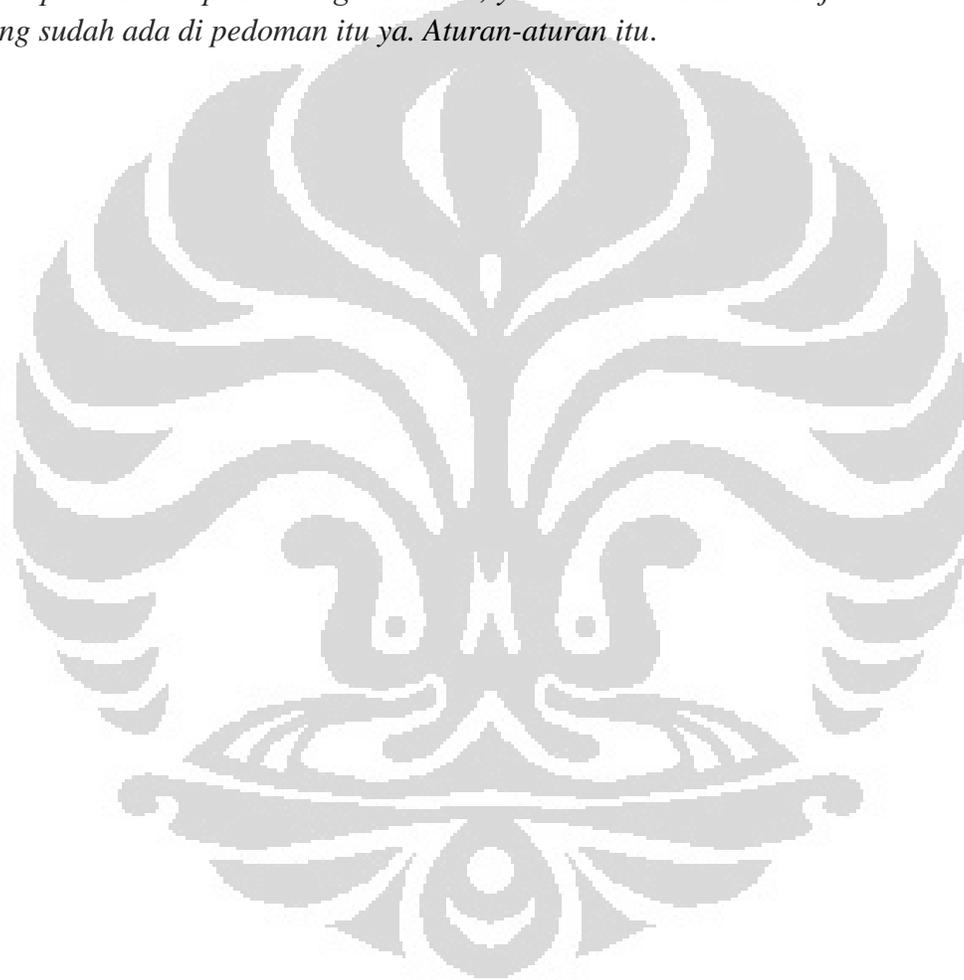
18. Apakah dalam pelaksanaan program BERMUTU ada Standar Operasional Prosedur (SOP) yang jelas? Jika ya, apakah setiap pelaksana program sudah memahami dan melaksakannya sesuai dengan prosedur yang ada?

Jawaban: *Standar operasional pelaksanaan itu ya pak. Ya sudah ada. Acuannya kan sudah ada ya pak. Apa... istilahnya pedoman-pedomannya ada. Menurut saya sudah memang tidak sampai seratus persen. Karena kadang terbentur oleh waktu juga sih pak. Ya waktuitu juga ya. Terus karena jarak teman-teman jauh mungkin, sehingga kadang-*

*kadang ya itu tadi tidak bisa... rekan peserta itu tidak bisa bareng ya istilahnya yang tepat waktu itu nggak.*

19. Apakah sudah ada aturan yang jelas mengenai wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing pelaksana kebijakan program BERMUTU? Jika sudah ada, jelaskan apakah pelaksanaannya sudah sesuai dengan aturan yang ada?

*Jawaban: Sebenarnya sudah ada. Cuma tinggal pelaksanaannya. Sepertinya sesuai dengan kemampuan rekan-rekan ya pak. Jadi nggak ada seratus persen betul-betul saklik pada peraturan tapi secara garis besar, ya... secara umum ndak jauh beda dengan apa yang sudah ada di pedoman itu ya. Aturan-aturan itu.*



**TRANSKRIP WAWANCARA**  
**TENTANG IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PROGRAM BERMUTU**  
**DI KABUPATEN BREBES DEBGAN ENDARYADI**

**Komunikasi**

1. a. Apakah Direktorat Jendral Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan (Ditjen PMPTK) melaksanakan sosialisasi program BERMUTU? Bagaimana pelaksanaannya?

Jawaban: *Saya kira melaksanakan, karena baru saja beberapa hari kemarin saya mengikuti pelatihan DCT di Surakarta. Pelaksanaannya saya kira apa yang direncanakan itu sesuai dengan kondisi di lapangan.*

- b. Apakah Direktorat (dapat) menerima masukan dari peserta sosialisasi?

Jawaban: *Saya kira bisa menerimam masukan, contohnya tentang PTK, inikan PTK itu merupakan program yang paling... sulit di wujudkan oleh para peserta, karena banyak kendala-kendalanya. Sehingga PTK dari tahun pertama, ke-dua, ke-tiga terus di aktualisasikan ya pak, program-programnya jadi itu masukan dari bawah. Kemudian termasuk optimalisasi dari para DCT yang ditampung di sana dan kelihatannya sudah mulai diaktifkan.*

2. Apakah ada kejelasan tentang sasaran program BERMUTU? Apa sasarannya?

Jawaban: *Sasarannya di sini apakah materinya atau manusianya ini pak. Jelas sekali sasaran dari BERMUTU itu kan pertama dibuat cluster. Karena di cluster ini sasarannya adalah 10 sekolah, dari setiap sekolah diambil dua dua sehingga maksimal itu ada... sehingga maksimal ada 10 sekolah dan maksimal 20 peserta. Lha ya yang diambil prioritasnya adalah guru-guru yang masih junior, junior tapi kalau terpaksa guru dari satu cluster itu tidak ada, boleh dari sekolah-sekolah swasta atau dari GTT juga. Dari cluster, sasaran guru junior, GTT, ataupun dari sekolah swasta.*

3. Apakah ada kejelasan tentang tujuan program BERMUTU? Apa tujuannya?

Jawaban: *Tujuan dari program ini kan untuk meningkatkan profesionalisme guru, melalui pemberdayaan MGMP, KKG, MKPS, KKPS.*

4. Apakah ada perubahan-perubahan program atau rencana kegiatan pada waktu kegiatan pelaksanaan program sedang berjalan?

Jawaban: *Saya kira selama ini belum pernah ditemukan, belum pernah ditemukan khususnya di Brebes, dan di beberapa gugus itu, jadi perencanaan misalnya, disana ada 16 kali pertemuan, itu juga kebanyakan dilaksanakan 16 kali pertemuan dengan materi-materinya seperti yang sudah ada dicantumkan disana karena terus terang saja pada*

*tahun pertama itu sistemnya kan paket, tahun ke dua juga masih paket dari sana. Nah tahun ke tiga ini sudah kombinasi antara paket dan dari input dari bawah.*

### **Sumber daya**

5. Apakah ada pelatihan untuk mengembangkan ketrampilan para pelaksana di lapangan? Apa materi pelatihannya?

*Jawaban: Ya untuk pelatihan-pelatihan pelaksana di lapangan, ini direkrut langsung oleh tingkat propinsi. Seperti contoh, DCT itu ditangani oleh propinsi, kemudian para guru pemandu juga ditangani di tingkat propinsi. Jadi untuk di kabupaten ini belum optimalisasi. Jadi para guru pemandu a... idealnya kan para guru pemandu pada tiap-tiap pokja itu dilatih para DCT-DCT. Tetapi kenyataannya guru pemandu, DCT, semuanya jadi satu di tingkat propinsi. Materinya satu, induksi kemudian masalah PKG, PKB, kemudian BERMUTU ITU sendiri.*

6. Apakah program BERMUTU menyiapkan narasumber, instruktur, atau guru pemandu untuk memandu kegiatan?

*Jawaban: Untuk tiap-tiap cluster itu kan memang sudah disediakan karena sudah dilatih di tingkat propinsi, di tiap cluster adapemandu kalau tahun pertama, kedua itu ada tiga pemandu, Cuma tahun ke tiga khususnya ini nanti, akan disiapkan setiap cluster satu guru pemandu. Lha guru pemandu itu nanti akan dibacking oleh para DCT dari kabupaten sehingga ada... apa ya... sinkronisasi antara DCT, untuk mengatasi yang dialami di luar cluster.*

7. Apakah Bapak/Ibu mendapat pembagian tugas yang jelas dalam pelaksanaan kegiatan program BERMUTU?

*Jawaban: Ya. Untuk saya selaku DCT di kabupaten Brebes, kemarin sudah menyusun namanya RPL. RPL yaitu rencana penindakan lanjut. Sudah menyusun antara lain mengadakan a... sosialisasi bagi... bagi para pemandu, kemudian nanti ada monitoring bagi bagi tiap-tiap cluster.*

8. a. Bagaimana ketersediaan informasi tentang program BERMUTU?  
b. Apakah mudah diperoleh?  
c. Bagaimana dengan kelengkapan informasi yang tersedia?  
d. Bagaimana dengan kejelasan atau kualitas informasi?

*Jawaban: Tentu. Program BERMUTU kaitannya dengan informasi ini menurut pendapat saya itu sudah sangat jelas. Karena di sana ada tiap-tiap DCT, tiap-tiap guru pemandu, kemudian para ketua-ketua cluster itu nanti mendapatkan CD-CD kemudian*

*adapembagian buku-buku, modul yang sudah lengkap sehingga untuk informasi itu sangat jelas dan kalau misalnya ada yang belum jelas bisa kontak langsung kepada PCT-PCT dan PCT menyediakan apa... e-mail ada nomor hand-phone dan sebagainya itu mudah sekali diperoleh.*

9. Kewenangan apasaja yang diberikan kepada Bapak/Ibu dalam melaksanakan kegiatan BERMUTU?

*Jawaban: Selaku DCT, kewenangan kami adalah, satu, membantu para guru pemandu di lapangan, kalau mereka dapat kendala-kendala di lapangan. Keduanya, melaksanakan monitoring dan evaluasi terhadap cluster-cluster yang ada di kabupaten Brebes. Kemudian yang ketiga tentunya membuat laporan tertulis dan lisan.*

10. Bagaimana kondisi finansial untuk pelaksanaan kegiatan BERMUTU? Apakah jumlahnya mencukupi? Dari mana alokasi anggaran tersebut?

*Jawabann: Untuk anggaran ini sangat relative, relative saya katakana anggaran untuk tahun pertama itu 23 juta, kemudian tahun kedua 18 dan ketiga ini 17 juta tiap cluster. Itu untuk diterapkan, kalau menurut pendapat pribadi saya sebenarnya bisa dianggap cukup. Karena ada bantuan dana pendamping dari APBD. Kabupaten Brebes khususnya akan mendapatkan setiap cluster itu ada dua setengah juta sehingga total ada Sembilan setengah juta itu saya kira untuk pelaksanaan cukup, karena apa... disitu sudah digariskan tidak ada konsumsi kecuuali dalam inservice. Sehingga kalau misalnya untuk foto copy, kemudian hal-hal lain yang non... non-konsumsi itu cukup.*

11. Bagaimana kondisi sarana dan prasarana untuk pelaksanaan program BERMUTU? Jika belum memadai, sarana dan prasarana apa yang dirasa masih kurang?

*Jawaban: Ya untuk kondisi atau fasilitas yang a... mendukung kegiatan di tiap cluster, ini memang terus terang kalau dilihat program secara nyata di sana sangat minim. Tetapi situasinya adalah tiap cluster atau pengurus-pengurus di tiap cluster itu bekerja sama dengan sekolah-sekolah yang ditempati, dengan kepala sekolah mengadakan komitmen untuk minta bantuan fasilitas-fasilitas yang ada seperti misalnya computer, LCD, tempat, ruang, dan sebagainya. Sehingga fasilitas kalau mengandalkan dari program BERMUTU mutlak, sangat minim, tetapi dibantu oleh sekolah-sekolah itu. Saya kira begitu. Bisa teratasi.*

## **Disposisi**

12. Bagaimana tanggapan Bapak/Ibu dengan adanya program BERMUTU?

*Jawaban: Secara pribadi saya menanggapi program BERMUTU ini secara konseptual itu bagus sekali, dalam arti untuk meningkatkan profesionalisme dan kompetensi para guru yang nanti notabene akan menelorkan para output siswa kita menjadi lebih baik, itu*

*bagus. Karena kalau kita lihat materi-materi yang ada disitu sebenarnya sinkron dengan apa yang diprogramkan di dalam tujuan sekolah-sekolah masing-masing, seperti contoh PTK, inikan untuk mendukung guru, PTK yang dalam arti untuk penelitian dalam pembelajaran, itukan kesulitan guru apa yang adadiungkapkan, disitu diatasi dengan penelitian tindakan kelas itu kan bagua sekali. Sangat mendukung asal implementasi dari para peserta itu sungguh-sungguh tidak asja. Asal jalan.*

13. Apa saran Bapak/Ibu agar pelaksanaan program BERMUTU dapat berhasil sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan?

*Jawaban: Saran kami, pertama harus didukung oleh semua pihak. Perama dari dinas pendidikan kabupaten, kemudian dari pihak kepala sekolah ini supaya member motivasi yang sungguh-sungguh kepada para peserta, karena berdasarkan fakta di lapangan, bukan palsu, ini fakta, ini banyak peserta-peserta itu yang ikutnya itu masih belum seratus persen. Untuk rohnya betul-betul BERMUTU. Karena apa saya paham bahwa guru-guru ini mempunyai tugas ini-itu banyak sekali. Ada tugas tambahan sebagai wakil kepala sekolah, ada kurikulum dan sebagainya, kesiswaan, sehingga program BERMUTU yang sebegitu bagus, focus kepada peningkatan professional dan kompetensi guru, menjadi kurang focus karena dari guru-guru tersebut tidak bisa seratus persen rohnya masuk ke situ. Itu bisa diakibatkan ndak... nah sekarang solusinya bagaimana supaya peserta ini bisa utuh rohnya menginjak program BERMUTU, hendaknya ada apa namanya kompensasi dari para kepala sekolah misalnya hari Selasa Bahasa Inggris, itu kalau bisa dikosongkan betul. Guru tersebut jangan sampai ada jam mengajar, karena ada beberapa guru di Brebes ini, Brebes utara yang setiap Selasa Bahasa Inggris harusnya sudah kosong tapi masih ada yang mengajar sampai jam ke-empat dan sebagainya, sehingga datangnya terlambat, ada yang pas tidak bisa, ada yang mendapat tugas ini. Itu permasalahannya sehingga kalau bisa sepperti itu.*

14. Bagaimana komitmen Bapak/Ibu terhadap program BERMUTU?

*Jawaban: Kalau komitmen saya terhadap program BERMUTU, begini pak, ada program yang sangat baik, tergantung pada implementasinya saja. Greget kita bagaimana menanggapi hal yang baik. Kita laksanakan dengan sungguh-sungguh insya Allah akan meningkatkan mutu karena itu sudah sinkron dengan apa yang sudah ada di dalam tujuan peningkatan mutu pendidikan nasional. Pas. Tidak ada yang melenceng.*

15. a. Bagaimana rekrutmen staf pelaksana program BERMUTU dilaksanakan?

*Jawaban: Ya, rekrutmen sebenarnya kan sudah ada aturannya disitu. Misalnya tidak boleh ada PCT, kemudian National Team, kemudian apa... DC, ketua, pemandu itu merangkap-rangkap. Itu sudah dibeda-bedakan jangan sampai merangkap-rangkap karena kan banyak orang, nah biar focus pekerjaan itu maka dibagi merata. Cuman menurut sejarah munculnya BERMUTU yang pertama ini dulu terbentuknya itu kan*

*dengan cepat, katakanlah mendadak belum ada kejelasan batasan informasi pada saat sosialisasi BERMUTU pertama. Sehingga penempatan orang-orangnya itu kurang professional. Dalam arti masih ada yang belum pas, saya beri contoh pada tahun ke-dua kemarin dengan informasi yang sangat mendadak, diminta tiap cluster itu mengirimkan tiga guru pemandu syaratnya adalah guru pemandu yang belum pernah menjadi gurupemandu. Lalu apa yang terjadi dalam satu malam harus mencari guru-guru yang qualified seperti itu. Ternyata apa yang dikirim, yang istilahnya asal dapat, asal mau berangkat. Setelah diklat di propinsi pulang ke cluster untuk menyajikan saja mereka pada tidak berani, tidak... takut dengan alasan masih bingung. Lha sehingga harapan saya supaya dalam menyiapkan guru-guru pemandu ini benar-benar matang. Tidak secepat kilat seperti itu. Itu kendalanya.*

b. Mungkinkah dengan system rekrutmen semacam itu orang yang tidak kompeten dapat lolos?

Jawaban: *Fakta mengatakan demikian.*

c. Kira-kira apa yang perlu diperbaiki dengan system rekrutmen itu?

Jawaban: *Yang perlu diperbaiki adalah dimunculkannya suatu kreteria khusus, untuk menjadi seorang gurupemandu, untuk menjadi DCT, untuk menjadi seorang PCT, ataupun menjadi seorang NT. Jadi dari pihak PMPTK harus menentukan kreterianya seperti ini, ini. Secarategas. Kemudian persiapan untuk menyiapkan personil-personil tadi harus cukup waktu. Kemudian pelatihannya harus benar-benar matang, sehingga ketika diterjunkan ke lapangan jangan sampai terjadi pada pemandu yang tahun kemarin itu. Adapemandu-pemandu yang tampil tidak bisa, tidak berani, kurang mumpuni, kurang percaya diri, akhirnya yang turun DCT-DCT.*

16. Apakah ada insentif yang berupa material dalam pelaksanaan kegiatan program BERMUTU? Berupa apa? Untuk siapa?

Jawaban: *Insentif material. Kalau insentif material itu saya kira kok tidak ada ya. Adanya bantuan fasilitas seperti modul, kan jelas dalam BERMUTU itu dana kan hanya 17 juta, 18 juta, 23. Sebenarnya dibantu modul-modul selain itu tidak ada sama sekali.*

17. Apakah ada insentif yang berupa non-material dalam pelaksanaan kegiatan program BERMUTU? Berupa apa? Untuk siapa?

Jawaban: *Oh ya. Itu yang tercantum dalam PHBI itu ya. Penilaian hasil kerja guru itu bagi yang bisa membuat, mewujudkan tagihan itu secara penuh nanti akan dihargai. Itu bisa digunakan untuk bagi yang menuju PNS, bisa untuk PNS. Kemudian bagi yang sudah PNS nanti bisa untuk naik ke... golongan. Dihargai angka kreditnya. Tetapi sampaisekarang belum ada itu, karena kendalanya di atas itusayasebutkan.*

## Struktur Birokrasi

18. Apakah dalam pelaksanaan program BERMUTU ada Standar Operasional Prosedur (SOP) yang jelas? Jika ya, apakah setiap pelaksana program sudah memahami dan melaksakannya sesuai dengan prosedur yang ada?

*Jawaban: Standar operasional prosedur saya kira sudah ada, karena disana sudah di... diseragamkan plannya seperti apa. Yang jelas saya mulai dari proposal. Proposal itu kan merupakan olannya. Proposal sudah ada pedoman bakunya di DBL itu, sehingga sudah harus proposal seperti tu, kemudian rencana kerjanya seperti itu, sudah bagus cuman kadang pada implementasi di lapangan ini terbentur pada implementasi peserta, yaitu saya katakana didepan tadi, peserta banyak kendalanya. Sehingga tidak pas. Kalau untuk para pelaksana sudah.*

19. Apakah sudah ada aturan yang jelas mengenai wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing pelaksana kebijakan program BERMUTU? Jika sudah ada, jelaskan apakah pelaksanaannya sudah sesuai dengan aturan yang ada?

*Jawaban:*

*Untuk sesuai seratus persen saya kira belum. Seperti yang saya katakan di depan tadi, a... satu kendala yang dialami oleh pemandu kembali itu, pemandu-pemandu kita, itu masih belum mempunyai kompetensi, belum mempunyai percaya diri belum mempunyai kemauan greget yang tinggi, sehingga masih minder atau bagaimana, itu pada pelaksanaan para pemandu. Kemudian pada DCT sendiri di tingkat kabupaten belum di optimalkan. Ya jadi masih menunggu palu dari atasannya. Jadi masih berdiam diri. Hanya beberapa DCT yang sudah terjun... terjun jadi secara a... organisasi dan DCT sendiri belum a... dioptimalisasikan.*

**TRANSKRIP WAWANCARA**  
**TENTANG IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PROGRAM BERMUTU**  
**DI KABUPATEN BREBES BERSAMA KETUA PELAKSANA PROGRAM TINGKAT**  
**KABUPATEN ISKANDA MIRZA**

**Komunikasi**

1. a. Apakah Direktorat Jendral Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan (Ditjen PMPTK) melaksanakan sosialisasi program BERMUTU? Bagaimana pelaksanaannya?

b. Apakah Direktorat (dapat) menerima masukan dari peserta sosialisasi?

*Ya. Ada. Sosialisasi diberikan berkali-kali; di Jakarta dan di Solo. Masukan dari peserta ada namun berkaitan dengan kondisi di lapangan saja. Sedangkan masalah isi program dan prosedur pelaksanaannya sudah dari pusat.*

2. Apakah ada kejelasan tentang sasaran program BERMUTU? Apa sasarannya?

*Ya, sementara ini guru maple ujian nasional.*

3. Apakah ada kejelasan tentang tujuan program BERMUTU? Apa tujuannya?

*Untuk meningkatkan profesionalitas guru.*

4. Apakah ada perubahan-perubahan program atau rencana kegiatan pada waktu kegiatan pelaksanaan program sedang berjalan?

*Konsisten. Program tetap konsisten.*

**Sumber daya**

5. Apakah ada pelatihan untuk mengembangkan ketrampilan para pelaksana di lapangan? Apa materi pelatihannya?

*Ada. Pelatihan-pelatihan untuk pengembangan ketrampilan guru.*

6. Apakah program BERMUTU menyiapkan narasumber, instruktur, atau guru pemandu untuk memandu kegiatan?

*Semuanya disiapkan. Narasumber, guru pemandu, sudah disiapkan melalui training-training oleh NCT, dan LPMP.*

7. Apakah Bapak/Ibu mendapat pembagian tugas yang jelas dalam pelaksanaan kegiatan program BERMUTU?

*Ya. Selaku penanggungjawab tugas kami mengawal mengamankan seluruh kegiatan bermutu di Kabupaten Brebes.*

8. a. Bagaimana ketersediaan informasi tentang program BERMUTU?
- b. Apakah mudah diperoleh?
- c. Bagaimana dengan kelengkapan informasi yang tersedia?
- d. Bagaimana dengan kejelasan atau kualitas informasi?

*Informasi-informasi tentang program bermutu, mudah diperoleh melalui sarana-sarana yang ada baik a... apanamanya beik per telepon sampai pada penyampaian informasi melalui internet a... apanamanya website disediakan. Semua bisa mengakses.*

9. Kewenangan apasaja yang diberikan kepada Bapak/Ibu dalam melaksanakan kegiatan BERMUTU?

*Disamping memberikan a... pembimbingan pembinaan terhadap kelompok kerja, ini juga apa namanya kami mengupayakan adanya anggaran. Kemudian mengkoordinasikan a... kegiatan BERMUTU pada tingkat atasan. Lapor kepada Bupati lapor kepada Kepala Dinas.*

10. Bagaimana kondisi finansial untuk pelaksanaan kegiatan BERMUTU? Apakah jumlahnya mencukupi? Dari mana alokasi anggaran tersebut?

*Kalau untuk a... sarana dan prasarana yang disediakan oleh PMPTK, atau melalui pusat, ini sudah cukup, memang kondisinya seperti itu tapi perlu adanya suatu dana perimbangan atau a... dana pendamping. Ini yang belum memadai karena kondisi keuangan daerah yang belum mampu mencukupi prosentase yang ditetapkan yakni duapuluh persen.*

11. Bagaimana kondisi sarana dan prasarana untuk pelaksanaan program BERMUTU? Jika belum memadai, sarana dan prasarana apa yang dirasa masih kurang?

*Cukup. Cukup. Memadai. Tempat yang menyenangkan, representative menyumbang kenyamanan dalam kaitannya dengan penerimaan materi.*

## **Disposisi**

12. Bagaimana tanggapan Bapak/Ibu dengan adanya program BERMUTU?

*Inikan suatu upaya pemerintah kaitannya dengan a... sasaran akhirnya peningkatan mutu pendidikan. Dengan adanya program BERMUTU ini, guru dan elemen yang ada baik pengawas, kepala sekolah dan sebagainya ini secara bersama-sama melaksanakan tugas-tugas a... dibidang pendidikan ini a... satu arah satu jalur. Sehingga diharapkan*

*dengan se arah dan satu jalur yang tertata rapi a... tujuan akhirnya a... pendidikan nasional dapat tercapai.*

13. Apa saran Bapak/Ibu agar pelaksanaan program BERMUTU dapat berhasil sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan?

*A... gimana ya, kalau... kalau kita sudah dapat melaksanakan program program bermutu ini, tidak cukup hanya sebagai sampel lima tahunan ya, harus berkelanjutan karena dunia pendidikan ini setiap detik berubah.*

14. Bagaimana komitmen Bapak/Ibu terhadap program BERMUTU?

*Komitmenya, kita menyambut baik ya dan ini harus dikawal. Kita menyambut dan harus dikawal, dilapangan ada perubahan apa tidak. Diharapkan bahwa program ini kan merubah sikap yaitu di dalam pembelajaran ini menjadi guru yang benar-benar professional. Maka itu komitmen kita, kita lanjutkan, kita kawal, kita pantau sehingga guru-guru benar-benar menjadi guru yang professional.*

15. a. Bagaimana rekrutmen staf pelaksana program BERMUTU dilaksanakan?

*A... ndak. Ini melekat pada tugas pokok dan fungsi. Jadi tidak ada seleksi sifatnya melekat pada tugas pokok dan fungsi sehingga tidak terukur potensi sumberdayanya. Kalau pengurus dan DCTnya dari guru dan kepala sekolah, semua memang sudah terukur. Kalau staf, staf ini kan kaitannya dengan posisi dalam kedinasan.*

- b. Mungkinkah dengan system rekrutmen semacam itu orang yang tidak kompeten dapat lolos?

*Ya. Mungkin juga. Karena ya apa namanya a... kondisi tingkat kompetensinya sama tapi kemampuannya tidak... tidak bisa diukur sama.*

- c. Kira-kira apa yang perlu diperbaiki dengan system rekrutmen itu?

*Harusnya memang ada seleksi. Selama ini memang tidak ada seleksi. A... apa namanya factor subyektifitas masih ada. Ada terutama di guru pemandu. Kita mengambilnya sesuai dengan kompetensi, ternyata kemampuan seseorang ini yang diperintahkan sama tetapi didalam penyampaianya berbeda. Ada orang yang bisa ngomong ada orang yang tidak bisa ngomong.*

16. Apakah ada insentif yang berupa material dalam pelaksanaan kegiatan program BERMUTU? Berupa apa? Untuk siapa?

*Ndak ada. Insentif kan ndak ada. Tidak semata-mata insentip tetapi fungsi didalam proses pembelajaran.*

17. Apakah ada insentif yang berupa non-material dalam pelaksanaan kegiatan program BERMUTU? Berupa apa? Untuk siapa?

*Tidak ada.*

### **Struktur Birokrasi**

18. Apakah dalam pelaksanaan program BERMUTU ada Standar Operasional Prosedur (SOP) yang jelas? Jika ya, apakah setiap pelaksana program sudah memahami dan melaksakannya sesuai dengan prosedur yang ada?

*Kalau pada juklak dan juknis disana jelas. Sudah. Sudah dilaksanakan sesuai dengan prosedur*

19. Apakah sudah ada aturan yang jelas mengenai wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing pelaksana kebijakan program BERMUTU? Jika sudah ada, jelaskan apakah pelaksanaannya sudah sesuai dengan aturan yang ada?

*Jadi a... untuk, untuk di di... semuanya, adanya ada dipusat. Tidak ada sifatnya aturan yang mengikat di masing-masing kabupaten. Kita semuanya melaksanakan apa yang ada dari petunjuk pusat.*