

# **PENGELOLAAN *TEACHER CAPACITY BUILDING* (TCB) UNTUK MENINGKATKAN PROFESIONALITAS GURU (Studi Kasus Guru SMPN 2 dan SMP Darul Hikam Bandung)**

**ELIS ROSDIAWATI**  
**PROGRAM DOKTOR SEKOLAH PASCASARJANA**  
**UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA, BANDUNG**  
[elisrosdiawati@yahoo.com](mailto:elisrosdiawati@yahoo.com)

## **ABSTRAK**

*Pembangunan kapasitas guru atau Teacher Capacity Building (TCB) sangat perlu dilakukan agar sekolah yang dapat memberikan layanan pendidikan yang bermutu. Pada kenyataannya TCB belum dikelola dengan baik sehingga TCB yang dilakukan di sekolah belum efisien dan efektif. Penelitian ini ditujukan untuk menjawab empat pertanyaan utama yakni bagaimana tahapan pengambilan kebijakan TCB, bagaimana pengelolaan TCB yang dilakukan sekolah, bagaimana sistem penjaminan mutu (quality Assurance) dari TCB, dan dampak dari TCB baik terhadap diri guru, terhadap mutu pembelajaran maupun terhadap mutu sekolah. Penelitian dilakukan di SMPN 2 dan SMP Darul Hikam Bandung sebagai representasi dari sekolah yang memiliki school policy dalam pembangunan kapasitas guru. Penelitian dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan metoda deskriptif dengan menggunakan tiga jenis teknik pengumpulan data yaitu observasi, wawancara, dan studi dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kebijakan TCB di SMP Darul Hikam didasarkan pada hasil analisis kebutuhan, otoritas kepemimpinan yang tinggi, sistem seleksi dan rekrutmen guru yang ketat, dan hasil penilaian kinerja guru. Sedangkan di SMPN2 Bandung, keberhasilan dipengaruhi oleh networking yang solid dengan stakeholder serta adanya iklim persaingan yang sehat diantara para guru untuk berprestasi. Beberapa aspek yang belum optimal dalam penyelenggaraan TCB bermutu yang ditemukan dalam penelitian adalah lemahnya sistem dokumentasi dan quality assurance.*

*Kata Kunci: Teacher Capacity Building (TCB)*

## **ABSTRACT**

*Teacher Capacity Building (TCB) is a key point for a quality education service provided by a school. In the reality, schools have no standardize TCB system to ensure that their TCB is conducted effectivity and efficiently. The research was conducted to figure out the answers to four main questions related to the steps taken in determining the TCB policy at school, the TCB management, the quality assurance system, and the impacts of TCB either for the teacher as an individual, for learning quality, or for school quality. The location of the research were SMPN 2 Bandung and SMP Darul Hikam Bandung as the representation of school with their own school policy on TCB. The reasearch was a qualitative reaserch with descriptive method. The data was collected using three major techniques: observation, indeepth interview, and documentary study. The research revealed that the TCB in SMP Darul Hikam is basen on need analysis, the power of the leader, the tandardized recruitment, and teacher performance assessment. In SMPN 2 Bandung the TCB is empowered by the networking and a very health atmosphere for the teacher to show their best performances. The research also found that the aspects needs to be improved in the implementation of the TCB in both schools are the documentary and the quality assurance.*

*Key word: Teacher Capacity Building (TCB)*

## **PENDAHULUAN**

Kualitas kinerja sekolah akan sangat tergantung pada kualitas kinerja yang ditunjukkan oleh individu guru. Danielson & McGreal (2000:8) menyatakan bahwa tenaga pendidik berkualitas atau profesional menjadi 'jaminan kualitas' (*quality assurance*) tidak saja bagi meningkatnya luaran peserta didik sekaligus memastikan tenaga pendidik tetap melakukan pengembangan profesi. Hal senada dikemukakan oleh Nicoll (2013) yang

menyatakan bahwa kemampuan, komitmen dan kesadaran guru terhadap profesinya sebagai tenaga pendidik.

Selain dituntut untuk mampu melaksanakan tugas utama yakni memberikan pembelajaran yang bermutu, seorang guru profesional juga dituntut untuk melakukan peningkatan keprofesian berkelanjutan (*Continous Professional Development* atau *CPD*). *Teacher Capacity Building* (TCB)

merupakan salah satu bentuk CPD guru yang implementasinya dapat berbentuk kegiatan diskusi dan refleksi serta kegiatan penelitian sebagai guru profesional untuk memperbaiki praktek-praktek pendidikan yang menjadi tanggung jawabnya.

Upaya untuk meningkatkan TCB tidak dapat terlaksana hanya dengan mengandalkan komitmen dan motivasi yang dimiliki oleh guru secara individu. Proses pengembangan TCB seyogyanya lebih terintegrasi dengan kebijakan, pengorganisasian, implementasi dan pengawasan yang tepat. Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan UNESCO (2006) yang menyatakan bahwa kapasitas individu terkait dengan pemahaman, pengetahuan dan akses informasi dimana seseorang dapat menunjukkan performancenya secara efektif. Hal ini sejalan pula dengan Murray et al (2009, hlm 456) yang menggambarkan rumusan kapasitas sebagai gabungan antara keahlian, motivasi, dan kesempatan ( $Capacity = expertise + motivation + opportunities$ ).

Dilihat dari segi pengelolaan TCB, pokok permasalahan rendahnya kualitas profesionalitas guru di sekolah menengah pertama adalah perencanaan TCB yang tidak didukung dengan hasil identifikasi permasalahan terkait dengan profesionalitas guru, pelaksanaan TCB yang tidak sesuai dengan rencana, evaluasi pelaksanaan TCB yang tidak standar, sehingga tidak ditemukan pola TCB standar yang bisa diimplementasikan di lapangan.

Rencana untuk TCB di sekolah lebih banyak diserahkan kepada guru secara individu. Jarang sekali satuan pendidikan yang memiliki kebijakan sekolah (*school policy*) sendiri terkait pengembangan TCB. Hal ini diperburuk dengan tidak adanya sistem yang memungkinkan pengawasan terhadap TCB untuk meningkatkan profesionalitas guru di sekolah sehingga lembaga tidak mendapat masukan positif untuk pengembangan TCB.

Penelitian dilakukan di SMPN 2 Bandung dan SMP Darul Hikam Bandung. Sebagai sekolah yang memiliki citra mutu, tata kelola TCB yang dikembangkan pada dua

sekolah ini mengarah pada terwujudnya kualitas sekolah yang memenuhi lima pilar model mutu total sekolah bermutu sebagaimana dikemukakan oleh Arcaro (2007: 38-42) yaitu: 1) berfokus pada pengguna, 2) adanya keterlibatan secara total semua anggota 3) melakukan pengukuran, 4) membangun komitmen pada perubahan, dan 4) mendukung penyempurnaan yang terus menerus.

Berdasarkan hasil identifikasi masalah, maka pertanyaan penelitian ini adalah: "Bagaimana *Teacher Capacity Building* (TCB) dikelola untuk meningkatkan profesionalitas guru di sekolah?"

Secara lebih khusus, fokus dari penelitian ini adalah:

1. Tahapan pengambilan kebijakan Sekolah tentang TCB yang meliputi:
  - a. Proses identifikasi permasalahan (*problem identification*)
  - b. Proses menentukan alternative solusi yang akan diambil (*alternative solution*)
  - c. Proses memilih, menjelaskan, dan mensosialisasikan kebijakan yang diambil (*policy implementation*)
2. Pengelolaan TCB yang dilakukan sekolah yang meliputi:
  - a. Perencanaan (*plan*)
  - b. Pelaksanaan (*do*)
  - c. Evaluasi (*check*)
  - d. Tindak lanjut (*action*)
3. Sistem penjaminan mutu (*quality Assurance*) dari TCB yang meliputi:
  - a. Lembaga yang ditunjuk untuk menjamin mutu TCB
  - b. Instrumen yang digunakan untuk menjamin mutu
  - c. Mekanisme penjaminan mutu
  - d. *Penggunaan feedback* dari hasil penjaminan mutu
  - e. *Follow up* penjaminan mutu
4. Dampak dari TCB yang meliputi:
  - a. Dampak terhadap diri guru (*teacher professionalism*)
  - b. Dampak terhadap mutu pembelajaran (*learning quality*)
  - c. Dampak terhadap mutu sekolah (*school quality*)

## METODE PENELITIAN

### Pendekatan dan Metode Penelitian

Penelitian dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan

metode deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih mengingat tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran dan

menganalisis *Teacher Capacity Building* (TCB) untuk meningkatkan profesionalitas guru di sekolah sekaligus mengembangkan model TCB yang bersifat implementatif.

Creswell, J.W. dalam Basuki (2006, hlm. 83) mengemukakan bahwa penelitian kualitatif adalah: *an inquiry process of understanding a social or human problem based on building a complex, holistic picture, formed with words, reporting detailed views of informants, and conducted in a natural setting.*

Pendekatan kualitatif dapat menghasilkan data deskriptif yang mendalam dan memperkuat asumsi serta pengembangan model hipotetik yang akan menjadi tujuan penelitian. Data deskriptif yang dihasilkan dari pendekatan kualitatif ini sangat penting karena tanpa data-data yang menggambarkan fokus penelitian secara mendalam maka peneliti tidak dapat memiliki rasionalitas serta dukungan fakta-fakta empirik dalam menyusun model.

Pendekatan kualitatif juga memungkinkan peneliti memperoleh gambaran mengenai model pengelolaan TCB yang ada serta menganalisis bagaimana perencanaan, pengorganisasian, implementasi dan kontrol serta dampaknya pada mutu pembelajaran, profesionalitas dan mutu sekolah. Melalui hasil analisis tersebut, peneliti dapat merumuskan konsep hipotetik dalam pengelolaan TCB yang lebih baik dengan keterbatasannya

Alasan lain yang menyebabkan peneliti memilih metode kualitatif adalah adanya situasi wajar (*natural setting*) sehingga data dikumpulkan sesuai dengan fakta sebenarnya tanpa adanya intervensi.

Jenis penelitian kualitatif yang digunakan adalah studi kasus dalam arti peneliti mencoba mempelajari suatu fenomena dalam konteks yang nyata (*real*). Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Yin (2011) yang menyatakan bahwa tujuan dari studi kasus adalah untuk menyelidiki secara mendalam dan menganalisis secara intensif aneka fenomena yang merupakan siklus hidup dari unit/kasus dengan maksud untuk membangun generalisasi tentang populasi yang lebih luas.

Studi kasus dalam penelitian ini ditujukan untuk mengkaji secara mendalam

fenomena-fenomena dalam konteks keseharian. Fenomena dimaksud adalah keunikan sistem TCB yang dilaksanakan di SMPN 2 Bandung dan SMP Darul Hikam yang secara efektif dan efisien dapat bersaing dengan sekolah Negeri maupun sekolah swasta lain di Kota Bandung dan bisa mendorong profesionalitas guru secara signifikan.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini mengacu pada Catherine Marshall, Grechen B. Rossman dalam Sugiono (2006) yang menawarkan tiga jenis teknik pengumpulan data yang bisa digunakan dalam penelitian kualitatif yaitu: observasi langsung, interview, dan studi dokumen.

**Observasi.** Observasi adalah teknik yang digunakan bila penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar (Sugiyono, 2010).

Dalam penelitian ini, teknik observasi dilakukan dengan cara mendatangi langsung tempat kerja para sumber data. Pengamatan dan peninjauan langsung dilakukan ke lokasi penelitian untuk mengetahui keadaan di lapangan serta fenomena mengenai bagaimana profesionalitas guru yang sebenarnya. Mengenai observasi Basuki (2006) menjelaskan:

*Observasi adalah penyeleksian dan pencatatan perilaku manusia dalam lingkungannya. Observasi digunakan untuk menghasilkan penjelasan yang sangat mendalam mengenai organisasi dan peristiwa, untuk mendapatkan informasi yang tidak dapat diperoleh dengan cara lain, dan untuk melakukan penelitian di saat metode-metode lain tidak memadai.*

Dalam observasi ini, peneliti menggunakan teknik *purposive* untuk memilih latar (*place*), pelaku (*actor*) serta peristiwa dan proses (*activities*). Hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Miles dan Huberman (1992, hlm. 48) yang menjelaskan bahwa penarikan sampel tidak hanya meliputi keputusan-keputusan tentang orang-orang mana yang akan diamati atau diwawancarai

tetapi juga mengenai latar-latar, peristiwa-peristiwa, dan proses-proses sosial.

Pemilihan sumber data dalam penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel *purposive sampling*. Maxwell (1996) seperti dikutip Alwasilah (2009, hlm 147) menyatakan tujuan dari pemilihan sampel secara *purposive* yaitu:

1) karena kekhasan atas kerepresentatipan dari latar, individu, atau kegiatan, 2) demi heterogenitas dalam populasi, 3) untuk menguji teori-teori yang kritis terhadap teori yang ada, dan 4) mencari perbandingan untuk mencerahkan alasan perbedaan antara latar, kejadian, atau individu

Dalam penelitian ini sumber data yang dimaksud adalah 1) Kepala sekolah, 2) pengurus yayasan, 3) komite sekolah sebagai perwakilan orang tua siswa, 4) pengawas sekolah 5) wakil kepala sekolah, 6) guru dan 7) siswa.

Observasi dilakukan berdasarkan kesediaan sekolah serta sumber data. Observasi dilakukan sampai data dianggap telah cukup atau jenuh. Observasi dilaksanakan pada bulan September 2014 s.d Bulan Maret 2015 dengan jadwal yang fleksibel.

**Interview.** Esterberg dalam Sugiono (2006) mendefinisikan interview sebagai pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Dengan wawancara peneliti mengetahui hal-hal yang lebih mendalam tentang partisipan dan menginterpretasikan situasi dan fenomena yang terjadi dimana hal ini tidak bisa ditemukan dalam observasi.

Wawancara digunakan oleh peneliti untuk menilai keadaan seseorang, misalnya untuk mencari data tentang variabel latar belakang murid, orang tua, pendidikan, perhatian, sikap terhadap sesuatu.

Untuk kesuksesan wawancara dalam tahap pengumpulan data pada penelitian ini, peneliti menggunakan langkah-langkah wawancara sebagai berikut: 1) Menetapkan kepada siapa wawancara itu akan dilakukan, 2) Menyiapkan pokok-pokok masalah yang akan

menjadi bahan pembicaraan, 3) Mengawali atau membuka alur wawancara, 4) Melangsungkan alur wawancara, 5) Mengonfirmasikan iktisar hasil wawancara, 6) Menuliskan hasil wawancara ke dalam catatan lapangan, 7) Mengidentifikasi tindak lanjut hasil wawancara

Wawancara secara mendalam digunakan untuk memperoleh informasi lengkap tentang segala hal yang dipikirkan, dirasakan, direncanakan, dan dikerjakan baik oleh sumber data partisipan. Untuk memperkaya informasi dalam penelitian maka dilakukan wawancara dengan teknik sampel bola salju (*snowball sampling technique*). Melalui teknik sampel bola salju semua informasi dikumpulkan sehingga bertambah dan berkembang terus sampai pada titik jenuh (informasi tersebut telah terkumpul secara tuntas).

**Studi Dokumen.** Dokumen dapat diartikan sebagai barang-barang tertulis. Didalam melaksanakan metode dokumentasi, penelitian berusaha mengumpulkan data melalui benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, dan sebagainya. Bogdan dalam Sugiono (2006) menyatakan bahwa pengumpulan data dengan dokumen digunakan secara luas untuk menggambarkan aktifitas, pengalaman dan kepercayaan dari subjek penelitian. Hasil penelitian akan semakin kredibel apabila didukung oleh foto-foto atau karya tulis akademik atau seni yang telah ada.

Dokumentasi yang dikumpulkan disesuaikan dengan kerangka pemikiran dan fokus penelitian. Proses pengumpulan dokumentasi dilakukan secara terus menerus baik untuk mentriangulasi data yang diperoleh dari teknik wawancara dan observasi maupun menelusuri data-data yang sulit dikemukakan melalui wawancara atau observasi.

### **Analisis Data hasil Penelitian**

Salah satu prinsip analisis data kualitatif adalah data-data yang muncul bukan rangkaian angka tapi rangkaian kata-kata yang dilakukan berulang-ulang, berlanjut dan terus menerus sampai analisis dianggap cukup menjawab rumusan masalah penelitian. Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak peneliti belum memasuki lapangan, selama di

lapangan dan setelah selesai di lapangan. Sugiyono (2010, hlm. 336) mengemukakan:

*Analisis sebelum lapangan dilakukan terhadap hasil studi pendahuluan atau data sekunder yang akan digunakan untuk menentukan fokus penelitian. Analisis selama di lapangan dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan selesai setelah pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Pertanyaan diajukan sampai data dianggap kredibel. Langkah-langkah analisis data yaitu reduksi data mengurangi data-data yang tidak diperlukan, data display dan verifikasi data.*

Tahapan dalam Analisis data pada penelitian kualitatif menggunakan model interaktif. Hal ini berarti bahwa peneliti telah melakukan analisis data pada saat reduksi data, display data maupun verifikasi dan pengambilan kesimpulan. Data-data yang diperoleh melalui wawancara, studi dokumen maupun melalui observasi dianalisis dan dilakukan reduksi untuk memisahkan data yang berguna (relevan) dan data yang kurang berguna (kurang relevan).

Proses pengumpulan data dilakukan terus menerus sampai kesimpulan terakhir dirumuskan. Display data dilakukan dengan cara menyajikan data hasil reduksi yang relevan dengan kerangka pemikiran dan tujuan penelitian. Kesimpulan disusun dalam bentuk pernyataan singkat dan mudah dipahami.

Untuk menganalisis isi data yang dikumpulkan, peneliti menggunakan pendekatan analisis yang berbeda untuk masing-masing data hasil penelitian yaitu sebagai berikut:

Data dari hasil wawancara dianalisis dengan menggunakan teknik *Phenomenology analyse*. Dalam teknik ini peneliti diarahkan untuk menghasilkan analisis yang mendalam dengan cara 1) peneliti focus pada fenomena yang menjadi focus penelitian, 2) peneliti melakukan refleksi terhadap pemahaman

sumber data mengenai fenomena tersebut, 3) peneliti mengumpulkan data dan melakukan presentasi guna menyesuaikan data dan hasil analisis dengan tujuan, 4) peneliti melakukan proses interaktif guna memperoleh temuan kontekstual dengan literatur yang relevan, 5) peneliti melakukan analisis secara intuitif dan kreatif dalam mengartikan data dengan melibatkan studi literatur yang relevan, dan 6) peneliti melakukan refleksi terhadap data membuat asseration dan mereview kembali serta melakukan revisi terhadap pemahaman utama peneliti

Sedangkan data yang diambil dari hasil observasi dan dokumentasi dianalisis dengan menggunakan teknik *constructionist analysis*. Dengan teknik analisis ini, peneliti mengkonstruksi bagaimana pemahaman serta konstruksi berfikir seluruh anggota organisasi yang menjadi responden pada penelitian ini dalam mewujudkan sistem TCB untuk meningkatkan profesionalisme guru.

### **Desain Penelitian**

Kerlinger (2006, hlm.483) menyatakan bahwa desain penelitian adalah rencana dan struktur penyelidikan yang disusun sedemikian rupa sehingga peneliti akan dapat memperoleh jawaban untuk pertanyaan-pertanyaan penelitian. Tahapan Penelitian yang dilakukan dalam penelitian secara garis besar ini mengikuti empat tahapan yang dikemukakan oleh Borg & Gall (1985).

Pada tahap penelitian pendahuluan (*Preliminary Study*), hal yang dilakukan adalah melakukan penelitian pendahuluan untuk mengidentifikasi potensi permasalahan terkait dengan TCB untuk meningkatkan profesionalisme guru. Penelitian pendahuluan dilakukan dengan melakukan *study literature*, observasi langsung, dan dengan melakukan wawancara terhadap tiga orang guru, satu orang kepala sekolah, satu orang pengawas sekolah, satu orang ketua komite sekolah, dan tiga orang siswa SMP di lingkungan Dinas Pendidikan Kota Bandung.

Dari studi pendahuluan yang dilakukan ditemukan tiga hal penting terkait kinerja guru yaitu: kinerja guru di Indonesia masih perlu ditingkatkan, masih sangat sedikit sekolah yang memiliki *school policy* mandiri untuk meningkatkan profesionalisme guru dan sekolah yang melaksanakan program TCB

masih belum memiliki sistem pengelolaan yang standar dan Dinas pendidikan Kota Bandung sebagai belum dapat mengambil peran dalam mendukung kebijakan TCB yang diselenggarakan di sekolah.

Langkah selanjutnya yang dilakukan adalah membangun pemahaman tentang management pengembangan sumber daya manusia berupa pendalaman teori-teori, penelitian terdahulu yang relevan, serta pengalaman-pengalaman empiris terkait peningkatan profesionalisme guru khususnya melalui TCB yang nantinya akan digunakan untuk menganalisis data yang ditemukan di lapangan.

Berikutnya dilakukan pengembangan instrument penelitian yang akan digunakan dalam pengumpulan data pada tahap pelaksanaan penelitian. Tahap ini dilaksanakan satu paket dengan pembangunan jejaring kerja dengan calon responden yang akan dilibatkan dalam penelitian.

Pada tahap Pengumpulan Data (*Data Collection*), peneliti melakukan pengumpulan data dari unit analisis yang telah terpilih. Unit analisis dipilih secara *purposive* yaitu a) dua sekolah yang memenuhi kriteria sekolah bermutu, b) memiliki *school policy* mandiri dalam TCB untuk meningkatkan profesionalisme guru, c) direkomendasikan oleh Dinas Pendidikan Kota Bandung dan c) bersedia untuk memberikan data yang diperlukan dalam penelitian.

Pada tahap analisis Data (*Data Analysis and display*), peneliti melakukan analisis data untuk mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, pengembangan pola hubungan tertentu menjadi hipotesis dan selanjutnya berdasarkan teknik triangulasi yang dilakukan berulang akan diperoleh suatu kesimpulan.

Dalam tahap ini, peneliti melakukan upaya-upaya untuk menjamin keabsahan

penelitian. Untuk meningkatkan validitas data, penelitian dilakukan dengan upaya keterlibatan secara intensif peneliti dalam penelitian lapangan, pengamatan secara intensif, triangulasi terhadap metode, dan sumber data dan hubungan antar data, pelibatan teman sejawat, menggunakan referensi, dan pengecekan kembali terhadap hasil-hasil yang diperoleh.

Selain itu peneliti juga mengupayakan jaminan transferabilitas sehingga diharapkan hasil penelitian dapat diaplikasikan oleh pemakai penelitian lain sesuai dengan konteks yang relevan.

Jaminan defendabilitas dan konfirmabilitas dilakukan dengan cara melakukan *audit trail*, misalnya komunikasi dengan pembimbing dan pakar dalam bidangnya guna mendiskusikan masalah-masalah yang dihadapi dalam penelitian yang terkait dengan data yang terkumpul dan penyediaan data real yang dapat dilacak kebenarannya sehingga memiliki nilai keterpercayaan yang tinggi.

Dalam Pengembangan Model, langkah yang dilakukan dalam tahap ini adalah: 1) Merancang model hipotetik pengelolaan TCB untuk meningkatkan profesionalisme guru yang dikembangkan berdasarkan kajian teori, kondisi objektif lapangan, dan kajian terhadap penelitian terdahulu yang relevan, 2) Menganalisis model yang dihasilkan dengan bantuan ahli melalui diskusi yang dihadiri oleh para praktisi pendidikan, para pengambil kebijakan, dan para ahli pendidikan, 3) Mendeskripsikan kerangka kerja kolaboratif dengan personal di unit analisis untuk pelaksanaan diseminasi model hipotetik pengelolaan TCB yang dihasilkan dalam penelitian ini dan 4) Melakukan uji kelayakan melalui Focus Group Discussion (FGD) dengan menghadirkan para ahli pendidikan yang merupakan dosen pembimbing dalam penelitian ini, praktisi pendidikan yang terdiri dari kepala sekolah, ketua yayasan, ketua komite, dan guru SMP di lingkungan Dinas Pendidikan Kota Bandung.

## HASIL PENELITIAN

SMP Darul Hikam

Proses pengambilan kebijakan TCB dilakukan berdasarkan tahapan identifikasi

masalah sampai dengan evaluasi kebijakan yang bersifat "*otonom*". Pihak yayasan memberikan kebebasan kepada Kepala sekolah untuk mengeluarkan kebijakan yang

terkait TCB. Kepala sekolah memiliki otonomi yang cukup luas terutama dalam penempatan guru, pembinaan guru junior oleh guru senior, dan pengembangan *SDM of the Job* maupun *on the job training*.

Pengambilan kebijakan yang bersifat strategis (jangka panjang) ditentukan bersama oleh pihak yayasan dan kepala sekolah dengan mempertimbangkan masukan dari stakeholder sekolah.

Proses identifikasi permasalahan TCB yang dilakukan menjelang tahun ajaran baru dalam melibatkan guru, kepala sekolah, para orang tua serta komite maupun perwakilan dari pihak yayasan. Meskipun demikian sekolah tidak memiliki tim yang khusus untuk mengidentifikasi masalah-masalah dalam TCB.

Kebijakan TCB di SMP Darul Hikam secara implicit tertuang dalam program-program pelatihan bagi guru baik diselenggarakan di sekolah maupun di luar sekolah. Kebijakan TCB selalli mengacu pada 4 hal sebagai berikut: 1) focus pada pengembangan kapasitas guru terutama dalam memaknai pekerjaannya sebagai guru sekaligus *role model* bagi siswa, peningkatan kinerja, serta pengembangan pengetahuan dan riset (peningkatan konsep dan praktek-praktek mengajar terbaik), 2) tidak mengganggu proses belajar mengajar, 3) diarahkan untuk mengakomodasi kepentingan untuk mewujudkan visi baik visi sekolah maupun visi yayasan, dan 4) keterbukaan akses terhadap informasi untuk mendukung TCB di sekolah.

Secara umum perencanaan TCB di Darul Hikam sesuai dengan kebutuhan guru untuk meningkatkan kapasitasnya dalam menjalankan fungsinya disesuaikan dengan kemampuan. TCB dilakukan dengan mengoptimalkan kerjasama dengan pihak eksternal. Perencanaan TCB memuat manfaat praktis TCB dan prosedur yang bersifat praktis meskipun mekanismenya tidak dituangkan dalam dokumen tertulis. Sekolah tidak memiliki bentuk rencana evaluasi secara tertulis, termasuk pembagian tugas sebagai evaluator.

Pelaksanaan kegiatan dalam mendorong profesionalitas guru tidak hanya dilakukan pada pengajaran dan pembelajaran. Sekolah melakukan monitoring terbatas pada perilaku guru di luar sekolah serta bagaimana kemampuan guru memerankan dirinya sebagai

seorang pendidik. Setiap tahun praktek-praktek TCB dievaluasi oleh guru senior bersama kepala sekolah dan pihak yayasan. Salah satu bahan kajian untuk menindaklanjuti TCB adalah hasil evaluasi kinerja dan penilaian kebutuhan sekolah.

Kepala sekolah maupun para guru senior telah melakukan evaluasi terhadap pengelolaan TCB secara tidak formal. Penilaian dilakukan terhadap input TCB (sistem rekrutmen terhadap guru yang sesuai dengan harapan), ketersediaan kesempatan atau dukungan kebijakan sampai pada penilaian praktek TCB dan alat yang digunakan untuk mengevaluasi TCB (secara formal belum dinyatakan alat-alat evaluasi TCB).

Sekolah belum menunjuk agen atau lembaga yang ditunjuk menjadi penjamin mutu dalam praktek-praktek TCB. Sekolah tidak memiliki manual mutu atau standar yang dinyatakan dalam bentuk tertulis untuk menjamin praktek-praktek TCB. Tidak ada unit dari organisasi atau, individu yang memiliki tugas untuk menjamin agar praktek-praktek TCB dilakukan dengan standar.

Meskipun demikian, penjaminan mutu setiap kegiatan termasuk TCB tetap menjadi perhatian sekolah. Artinya sekolah tetap menekankan bahwa setiap praktek TCB harus memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan profesionalitas guru. TCB yang tidak terkait dengan peningkatan kualitas profesionalitas guru tidak dipilih sebagai kegiatan di sekolah. Dengan demikian, secara normatif sekolah telah menetapkan standar mutu untuk penyelenggaraan TCB.

Acuan penetapan standar dalam TCB tidak dinyatakan secara tertulis, sekolah mengacu pada standar pendidikan nasional untuk menetapkan standar mutu bagi pendidik. Secara umum penjaminan mutu pada praktek TCB di sekolah antara lain bersumber pada a) diri sendiri dalam bentuk kode etik sebagai guru serta tuntutan untuk menjadi guru profesional, b) budaya sekolah yang berorientasi pada hasil kerja yang sesuai dengan harapan sebagai sekolah bermutu, 3) sistem penilaian kinerja yang dapat dijadikan sebagai salah satu penilaian TCB, dan 4) hasil evaluasi terhadap kegiatan TCB.

Secara normatif sistem penjaminan mutu penyelenggaraan TCB di sekolah Darul Hikam adalah: 1) proses penyelenggaraan TCB di SMP Darul Hikam merupakan urutan dan interaksi dalam pengembangan SDM, 2)

penyelenggaraan mutu dalam praktek TCB untuk saat ini adalah praktek-praktek yang terkait langsung dengan kinerja guru terutama pada penelitian, pengajaran dan pembelajaran serta pengembangan karier, 3) kriteria dan metode untuk mengendalikan praktek-praktek TCB ditetapkan melalui fungsi-fungsi manajemen SDM dengan fokus pada pembentukan kapasitas guru sesuai dengan kebutuhan di masa depan, orientasi kepada kelompok guru, melatih dan mengembangkan seluruh guru serta direncanakan secara sistematis, 4) Semua masukan ( sumber daya pendukung dalam pelaksanaan TCB), proses, output TCB dipantau dan dianalisis untuk penerapan tindakan yang dibutuhkan agar tercapai hasil yang lebih efektif, 5) semua praktek-praktek TCB dipastikan merupakan bagian dari perencanaan strategis untuk menempatkan fungsi-fungsi pengelolaan SDM sebagai mitra strategis untuk mencapai tujuan yaitu mutu sekolah. dengan demikian, secara umum SMP darul hikam telah memenuhi persyaratan dalam menerapkan sistem manajemen mutu dalam praktek penyelenggaraan TCB.

Kesadaran guru terhadap makna profesinya sebagai pendidik, komitmennya untuk meningkatkan profesionalitas dan mutu pada pendidikan serta motivasi untuk berprestasi merupakan beberapa aspek yang dapat dilihat sebagai dampak dari adanya implementasi TCB di Darul Hikam. Para guru semakin mahir untuk melakukan pengembangan kurikulum, pengembangan model pembelajaran dengan tetap mengacu pada kurikulum. Para guru di SMP darul hikam sangat berusaha untuk mengimplementasikan model-model pembelajaran secara konsisten. Berdasarkan hasil observasi dan studi dokumentasi diketahui bahwa terdapat relevansi signifikan antara meningkatnya jumlah guru profesional dengan hasil belajar siswa. Rata-rata pencapaian hasil belajar siswa meningkat setiap tahunnya dan melebihi target.

SMP darul hikam mampu menciptakan nilai yang unik dan berbeda dalam penyelenggaraan pendidikan. *Positioning* sekolah yang dibentuk melalui diferensiasi dalam nilai yang diciptakannya telah meyakinkan para orang tua dan peserta didik. Sekolah dianggap berhasil oleh orang tua untuk membina siswa serta bekerjasama dengan orang tua guna mendorong prestasi

anak serta perilaku yang agamis. Keunggulan posisi sekolah dapat diraih dengan adanya sekolah dengan guru-guru yang mampu berinteraksi, bekerjasama dengan para orangtua dalam mendidik anak. Dampak dari adanya perbaikan pada profesionalitas guru adalah adanya ketergantungan dari para orang tua untuk menyekolahkan anaknya di sekolah darul hikam meskipun biaya yang dikeluarkan tinggi.

#### SMPN 2 Kota Bandung

Masalah-masalah yang terjadi dalam kebijakan TCB di SMPN 2 Bandung adalah kebutuhan, nilai-nilai atau kesempatan yang belum direalisasikan melalui tindakan bersama antara guru, kepala sekolah maupun tim kerja yang dimiliki oleh sekolah. Sekolah memiliki kebutuhan untuk meningkatkan kapasitas guru dalam rangka mewujudkan sekolah bermutu.

Kebijakan kepala sekolah dalam TCB dibatasi oleh hal-hal sebagai berikut 1) kegiatan TCB tidak mengganggu proses pengajaran dan pembelajaran, 2) kegiatan tidak menggunakan anggaran yang telah ditetukan alokasinya sehingga sekolah seringkali perlu mencari alternatif pembiayaan yang tidak melanggar peraturan, 3) kegiatan memiliki relevansi yang signifikan dengan upaya-upaya meningkatkan kapasitas guru terutama dalam pengajaran dan pembelajaran

Penentuan kebijakan TCB didasarkan pada tujuan adanya TCB itu sendiri yaitu perlunya memenuhi kebutuhan guru dalam melaksanakan tugas serta meningkatkan kinerja sekolah dalam memberikan jasa layanan pendidikan kepada para pelanggan sekolah baik internal maupun eksternal.

Proses pemilihan kebijakan yang diambil oleh kepala sekolah melalui proses diskusi dan penilaian bersama. Argumentasi-argumentasi yang dikemukakan oleh kepala sekolah, guru senior maupun tim kerja sekolah menjadi dasar untuk memilih kebijakan kepala sekolah tentang TCB.

Dasar perencanaan TCB adalah RKAS, hasil evaluasi penilaian kinerja guru, dan hasil akreditasi sekolah. Setiap praktek-praktek TCB harus memiliki relevansi dengan upaya sekolah mempertahankan akreditasi akan diwujudkan bersama. Perencanaan disusun berdasarkan hasil analisis kebutuhan pada tiga level yaitu individu, level tugas dan level sekolah.

Ketiga perencanaan tersebut telah dituangkan dalam bentuk kebijakan dengan



dukungan hasil analisis dan identifikasi permasalahan serta kebutuhan yang dilakukan sekolah. Perencanaan *TCB* focus pada kegiatan pendukung pengajaran dan pembelajaran, penelitian dan kerjasama antar lembaga pendidikan dengan SMPN2 Bandung. Daftar rencana *TCB* untuk tahun 2015 difokuskan pada peningkatan kompetensi guru terutama dalam menggunakan teknologi informasi yang dapat menunjang pengajaran dan pembelajaran.

Pelaksanaan *TCB* mengacu pada perencanaan yang disepakati bersama. Pelaksanaan beberapa program antara lain seminar, induksi, pelatihan maupun pertukaran guru dari negara lain seperti Korea selatan. Pelaksanaan *TCB* di SMP 2 tidak jauh berbeda dengan paraktek-praktek yang dikembangkan di sekolah negeri lainnya. Kepala sekolah tidak dapat mengembangkan praktek *TCB* yang tidak sesuai dengan petunjuk pengembangan profesi guru dari dinas pendidikan. meskipun demikian, SMPN 2 Bandung mampu melakukan inovasi untuk penyediaan sumber daya serta proses yang efektif yang salah satunya direfleksikan dalam bentuk kemitraan yang dikelola untuk menyediakan sejumlah sumber daya yang diperlukan untuk mengembangkan dan meningkatkan kapasitas guru.

Struktur tugas dalam penyelenggaraan kegiatan *TCB* yang dilakukan tanpa anggaran dari sekolah (mandiri) belum sepenuhnya terencana dan sistematis. Beberapa hambatan antara lain: 1) belum adanya prosedur atau penugasan pekerjaan terhadap kegiatan diluar program RKAS, 2) pelaksanaan kegiatan bersifat tentative, 3) direncanakan oleh pihak di luar sekolah dalam hal ini lembaga pendidikan kursus, dan 4) bertepatan dengan kegiatan lain di sekolah yang telah direncanakan oleh sekolah.

Sekolah tidak memiliki lembaga penjaminan praktek-praktek *TCB*. Penjaminan mutu praktek-praltek *TCB* mengacu pada peraturan pemerintah mengenai standar mutu tenaga pendidik. sekolah berperan sebagai penjamin mutu dalam praktek-praktek *TCB*. Sebagai sekolah yang dikenal memiliki kualitas maka penyelenggaraan *TCB* tidak dapat dilepaskan dari mutu. Sekolah memiliki norma atau tradisi yang berorientasi pada prestasi sebagai salah satu penjamin dalam penyelenggaraan *TCB* . Praktek-praktek *TCB* yang tidak relevan dengan peningkatan profesionalitas

guru, menambah kualitas pada pelaksanaan tugas maupun berdampak pada sekolah akan diperbaiki , diganti atau dihentikan.

Tidak ada instrument seperti manual mutu, standar operasional prosedur atau standar penyelenggaraan *TCB* yang digunakan untuk mengendalikan praktek-praktek *TCB*. Sekolah tidak memiliki sistem formal untuk pengendalian dokumen-dokumen *TCB* atau pengendalian rekaman yang terkait dengan *TCB* di sekolah. Belum ada mekanisme penjaminan mutu yang dimiliki sekolah secara formal. Tidak ada bukti-bukti pengendalian dokumen dalam penyelenggaraan *TCB* atau bagaimana konsep-konsep *TCB* diperbaiki dan dikordinasikan oleh lembaga penjamin mutu *TCB*. Praktek-praktek *TCB* yang tidak relevan dengan peningkatan mutu sekolah terutama pada penyediaan layanan jasa pendidikan, peningkatan kapasitas guru dalam menjalankan profesinya akan ditolak oleh kepala sekolah.

Hasil penelitian terhadap dampak *TCB* dapat dilihat secara langsung dari perubahan perilaku guru, proses pembelajaran, mutu sekolah secara keseluruhan seperti pencapaian keberhasilan sekolah dalam menyelenggarakan iklim kondusif bagi proses belajar serta pengajaran. Hasil dari pengembangan professional guru daopat dilihat dari tingkat kepuasan para pengguna layanan jasa pendidikan ( pelanggan baik pelanggan utama maupun masyarakat. Beberapa hal terkait dengan guru yang ditemukan di SMP 2 Bandung antara lain 1) motivasi untuk meningkatkan profesionalitas guru tinggi, hal ini dapat dilihat dari praktek-praktek pengembangan profesionalitas yang langsung berhubungan dengan pekerjaan 2) para guru memiliki kesadaran terhadap profesinya 3) guru dipengaruhi oleh iklim prestasi dan iklim persaingan yang sehat diantara para guru untuk menampilkan diri sebagai guru professional

Mutu pada pembelajaran di SMP 2 Bandung dapat dilihat dari adanya pengendalian terhadap mutu yang berlangsung secara berkelanjutan. Guru menjadi penjamin pembelajaran. Sistem pendukung terutama sistem informasi digunakan sebagai sistem yang digunakan guna menunjang kualitas pada pembelajaran baik pada perbaikan metode atau penyediaan soal-soal latihan yang bermutu. terdapat Orientasi terhadap mutu dalam pembelajaran yang menjadi norma di kalangan

para guru. SMPN2 Bandung dikenal memiliki mutu oleh para siswa maupun masyarakat. Mutu sekolah dipengaruhi oleh profesionalitas guru terkait. Keberhasilan sekolah dalam menetapkan standar model-model pembelajaran yang dikembangkan atau pengembangan model-model kurikulum, bentuk-bentuk latihan bagi siswa yang dikembangkan oleh guru, penggunaan *feedback* untuk memperbaiki kapasitas diri dan kinerja dipengaruhi oleh keberadaan guru yang memiliki kapasitas.

### **Pembahasan**

Kebijakan sekolah terkait TCB didasarkan pada kebutuhan untuk mewujudkan sekolah bermutu. Hasil penelitian sejalan dengan apa yang dikonsepsikan sebagai tahapan kebijakan oleh Dunn (2005). Tahap pertama kebijakan adalah identifikasi masalah. Sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Noe et al (2008) mengenai praktek-praktek pengembangan SDM, tahapan pertama dalam penyelenggaraan adalah analisis kebutuhan baik pada level individu, tugas maupun organisasi. SMP Darul Hikam maupun SMPN 2 Bandung telah mengidentifikasi bahwa TCB merupakan suatu kebutuhan dalam mewujudkan praktek-praktek layanan jasa pendidikan bermutu. Kebijakan dirumuskan berdasarkan tujuan untuk memecahkan masalah-masalah yang terkait dengan pelaksanaan kinerja secara individu, kapasitas guru serta kebutuhan organisasi terhadap keberadaan guru yang memiliki kapasitas menyelenggarakan tugas-tugas bermutu maupun kompleks.

Hasil penelitian sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Hill dan Stewart (2007, hlm 40) bahwa pengembangan SDM sebagai intervensi manajemen bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Pendidikan sebagai penyedia layanan jasa pendidikan memiliki tujuan kebijakan TCB yaitu untuk meningkatkan kinerja layanan organisasi. Apa yang ditemukan dalam penelitian tentang tujuan kebijakan sesuai dengan hasil-hasil penelitian terdahulu yang mengemukakan bahwa kebijakan merupakan landasan norma atau sistem untuk memecahkan masalah-masalah. Belum terpenuhinya kinerja layanan pendidikan yang sesuai dengan harapan dengan persaingan yang ketat mengharuskan pihak sekolah merumuskan kebijakan TCB yang tepat.

Kebijakan TCB berhasil diimplementasikan dengan adanya dukungan kepemimpinan yang memiliki kemampuan untuk berinteraksi dengan cara yang tepat dengan bawahan termasuk melakukan tindakan-tindakan yang efektif, memiliki kekuasaan jabatan serta komitmen. Pada level guru sebagai pelaksana dan peserta TCB memiliki motivasi dan konsep diri menuju guru ideal dalam konteks sekolah bermutu.

Pada level sistem, kemitraan, mendorong efektifnya kebijakan TCB terutama penyediaan sumberdaya. Sekolah memiliki keterbatasan untuk menyediakan sumber daya yang diperlukan dalam rangka melaksanakan kebijakan sekolah tentang TCB. bPraktek kemitraan yang dilakukan oleh SMP 2 Bandung dengan lembaga kursus untuk mengurangi kekurangan anggaran merupakan praktek-praktek yang akan mendukung keberhasilan penyelenggaraan TCB sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Tunggara (2015) mengenai Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Kejuruan Berbasis Kemitraan.

Keberadaan sistem informasi akan mempermudah proses untuk mendiskusikan bagaimana dampak pelaksanaan TCB terhadap beban kerja guru secara objektif. Keberhasilan kebijakan TCB tidak dapat dilepaskan dari sistem evaluasi kinerja. Data-data mengenai hasil kinerja guru merupakan data-data awal yang dapat dijadikan sebagai data untuk mengidentifikasi masalah-masalah.

Pada sekolah swasta penggunaan sistem evaluasi kinerja benar-benar digunakan sebagai salah satu pertimbangan dalam kebijakan TCB. Pada level individu keberhasilan kebijakan ditunjang dengan adanya konsep diri positif guru dalam kegiatan TCB. Guru yang memiliki konsep diri sebagai pelayan layanan jasa pendidikan lebih mudah mengarahkan diri agar memiliki kapasitas guna mewujudkan layanan pendidikan bermutu. Konsep diri adalah cara pandang guru terhadap dirinya baik secara sosial, psikologis maupun cara pandang terhadap keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki untuk melaksanakan sejumlah pekerjaan. Penggunaan prinsip-prinsip manajemen kualitas yaitu pertama adanya kepuasan pelanggan internal guru untuk meningkatkan kapasitasnya dalam melaksanakan fungsi dan perannya sebagai tenaga pendidik.

Salah satu faktor penting dalam menyusun perencanaan adalah keterlibatan para guru dalam mengidentifikasi dan menganalisis kebutuhan penyelenggaraan TCB. Semakin terlibat guru dalam perencanaan dan analisis kebutuhan maka semakin bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan disusun berdasarkan tujuan untuk meningkatkan kapasitas guru agar lebih profesional. Hasil ini sejalan dengan konsep perencanaan seperti di sampaikan Xu dan Xu (2011, hlm 51) bahwa perencanaan adalah fungsi manajemen yang mencakup proses mendefinisikan sasaran, menetapkan strategi untuk mencapai sasaran, dan menyusun rencana untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan sejumlah kegiatan sebagai realisasi perencanaan.

Sesuai dengan konsep implementasi rencana kegiatan dalam konsep PDCA maka dapat didiskusikan bahwa pada tahapan implementasi baik sekolah SMP Darul Hikam maupun SMP 2 belum sepenuhnya sesuai dengan konsep Implementasi. *Beberapa aspek yang belum sesuai adalah kurangnya ketelibatan guru dalam penyusunan rencana dan analisis kebutuhan TCB serta penetapan sasaran TCB. Prinsip pelanggan internal seperti guru sebagai raja belum sepenuhnya dikenal di sekolah.*

TCB adalah bagian dari layanan sekolah kepada guru. Keberhasilan memberikan layanan internal kepada guru perlu sistem dan komitmen manajemen. Proses pelayanan internal tersebut harus memiliki kriteria seperti yang disampaikan oleh Hart et al (2000) yaitu (1) kemampuan manajerial administrator sekolah; (2) struktur dan proses yang memberikan umpan balik pekerjaan staf; (3) Pengambilan keputusan di sekolah. Pengelolaan TCB selain memerlukan dukungan kebijakan juga perlu adanya struktur dan proses pengelolaan TCB yang memberikan umpan balik bagi guru untuk meningkatkan kapasitasnya. Oleh karena itu diperlukan jaminan dalam penyelenggaraannya.

Penjaminan mutu dalam pengelolaan TCB akan berhasil apabila persyaratan telah terpenuhi. Persyaratan umum agar terselenggara TCB yang bermutu yakni:

Pertama adanya hasil identifikasi tentang proses atau kegiatan yang diperlukan dalam sistem manajemen mutu TCB dan aplikasinya terhadap organisasi. Identifikasi kegiatan tersebut antara lain terkait dengan kegiatan-kegiatan yang memiliki relevansi dengan upaya mewujudkan mutu, variasi bentuk-bentuk TCB yang sesuai dengan kebutuhan sekolah, guru dan pelaksanaan tugas.

Kedua ada ketetapan mengenai sekuens dan interaksi dari proses atau kegiatan-kegiatan tersebut, sekolah mengarahkan kegiatan- atau perilaku yang berhubungan dengan kegiatan TCB bermutu.

Ketiga sekolah menetapkan indikator atau pendekatan yang diperlukan guna menjamin efektivitas, efisiensi, responsiveness guru terhadap kegiatan TCB dan bagaimana ketetapan indikator tersebut, ketetapan tersebut diuraikan secara tertulis sebagai kebijakan.

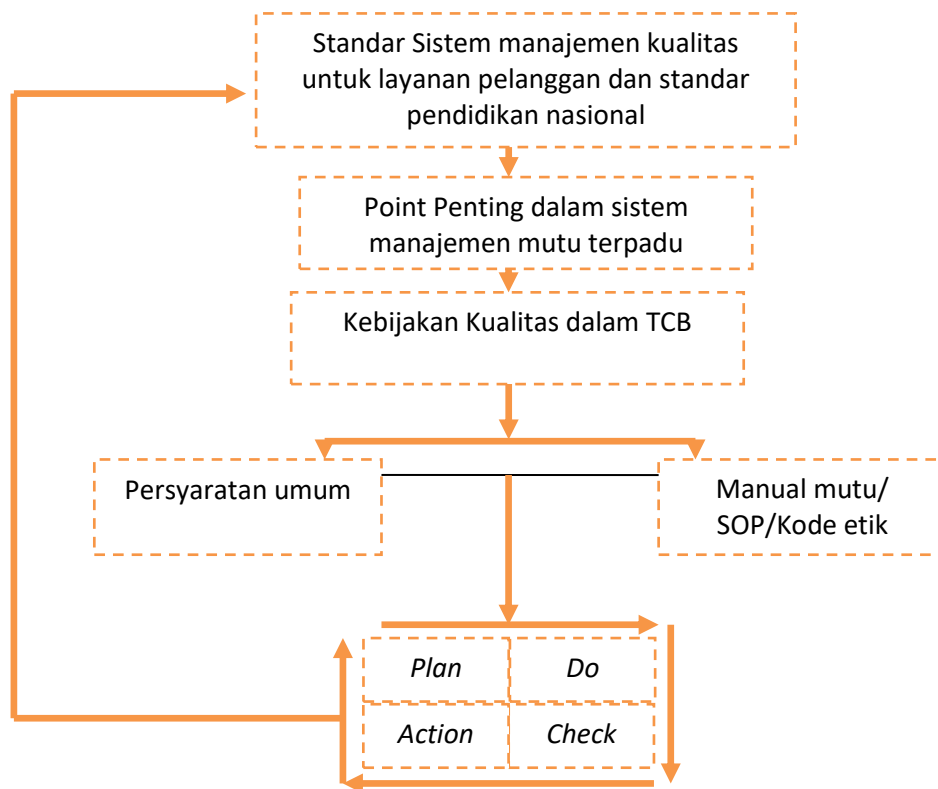
Keempat adanya penjaminan bahwa sumber-sumber daya dan sistem informasi guna mendukung pelaksanaan pekerjaan dan proses pemantauan yang dilakukan oleh sekolah.

Kelima sekolah melakukan pengukuran dengan menggunakan alat-alat pengukuran statistik dan memantau serta melakukan analisis terhadap proses tersebut.

Keenam sekolah menerapkan tindakan-tindakan yang diperlukan untuk mencapai hasil-hasil yang direncanakan dengan peningkatan mutu penyelenggaraan TCB yang bermutu dan berkelanjutan.

Sekolah yang berhasil menyelenggarakan kegiatan TCB yang efektif, efisien dan bermutu adalah sekolah yang dapat menetapkan dan mengelola prosedur tertulis untuk mengendalikan semua catatan kualitas yang diperlukan untuk menjamin proses-proses dalam TCB. Catatan kualitas merupakan bukti dari layanan terhadap pelanggan internal sekolah yang menunjukkan kesesuaiannya dengan harapan pelanggan maupun dengan standar mutu yang digunakan.

Sistem penjaminan mutu terpadu dalam rangka mewujudkan penyelenggaraan TCB bermutu berdasarkan kewajiban sekolah untuk memenuhi kebutuhan pelanggan internalnya untuk meningkatkan kapasitas diri dan mewujudkan sekolah bermutu dapat divisualisasikan dalam diagram berikut:



Gambar 1  
Proses penyelenggaraan TCB berdasarkan sistem manajemen mutu terpadu

Berdasarkan hasil penelitian maka dikembangkan model pengelolaan TCB bermutu yang didasarkan pada asumsi bahwa 1) kepemimpinan merupakan salah satu faktor kunci dalam penyelenggaraan TCB bermutu. Kinerja tim dalam penyelenggaraan TCB bermutu tergantung pada penyesuaian yang tepat antara gaya pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya, dan situasi yang memberikan kendali bagi pemimpin untuk mengarahkan pengaruh pimpinan untuk mendorong efektivitas penyelenggaraan TCB, 2) komitmen manajemen puncak akan mengarahkan proses pengembangan mutu pada kegiatan TCB secara berkelanjutan. Komitmen manajemen puncak yang digambarkan dengan perilaku menyadari pentingnya persyaratan-persyaratan dan peraturan untuk diterapkan pada proses kebijakan, maupun pengelolaan TCB akan memberikan batasan-batasan mutu, 3) sistem evaluasi kinerja dan kompensasi yang memberikan rasa adil bagi guru serta feedback yang sesuai dengan kebutuhan untuk

memperbaiki kemampuan serta kinerja guru mempengaruhi efektivitas TCB, 4) keberadaan sistem informasi manajemen akan membantu sekolah dalam mengelola informasi yang diperlukan guna merumuskan kebijakan dan pengelolaan TCB yang efektif dan efisien, keberadaan sistem informasi manajemen mempermudah sekolah dalam penyediaan informasi yang relevan, akurat, lengkap serta cepat sesuai dengan kebutuhan pengambilan keputusan, dan 5) Sekolah memiliki keterbatasan menyediakan sumber-sumber daya untuk penyelenggaraan kegiatan TCB maupun dalam merumuskan kebijakan tentang TCB berkualitas. Kemitraan sebagai sistem sosial menghubungkan sekolah dengan lingkungan di luar sekolah untuk menyediakan sumber-sumber daya.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Kebijakan TCB di SMP Darul Hikam didasarkan pada hasil analisis kebutuhan. Keberhasilan praktek TCB di sekolah ini dipengaruhi oleh kepemimpinan yang memiliki otoritas tinggi dalam melaksanakan tugas juga didukung oleh sistem seleksi dan rekrutmen guru yang ketat. Hasil penilaian kinerja guru dijadikan sebagai dasar untuk mengembangkan praktek-praktek TCB. Keberhasilan TCB di SMP2 dipengaruhi oleh kemampuan komunitas sekolah dalam mengembangkan kegiatan TCB. Kegiatan

TCB di sekolah ini didukung oleh networking yang solid dengan stakeholder internal dan eksternal serta adanya iklim persaingan yang sehat diantara para guru untuk berprestasi.

Keberhasilan TCB dipengaruhi oleh adanya penggunaan sistem informasi dalam mengembangkan kapasitas guru. Beberapa aspek yang belum optimal dalam penyelenggaraan TCB bermutu yang ditemukan dalam penelitian adalah lemahnya sistem dokumentasi dan *quality assurance*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alwasilah, Chaedar (2009). *Pokoknya Kualitatif*. Jakarta: Pustaka jaya
- Bank Dunia (2007). *Toward High-quality Education in Peru Standards, Accountability, and Capacity Building*. Washington DC: WBCave, E. dan Wilkonson, C (2005) *Local Management of Schools*. London: Taylor & Francis or Routledge's collection
- Daniel, A (2005). *Maximum Performance*. Alih bahasa Supriyanto. Jakarta :BI
- Desai, T., N (2010) *Overcoming Barriers to Total Quality Management's Success*. Productivity, 51(2) hlm. 189-200.
- Dunn, W., N (2003) *Pengantar Kebijakan Publik* Alih bahasa Wibawa dkk. Yogyakarta. GajahMada Press
- Ever, C. dan Lakomsi, G (2012) *Science, Systems, and Theoretical Alternatives in Educational Administration*. *Journal of Educational Administration*. 50 (1) hlm. 57-75.
- Fowler Z et al (2013) *Research capacity-building with new technologies within new communities of practice: reflections on the first year of the Teacher Education Research Network*. *Professional Development in Education*. 39 (2,) 222-239,
- Gasperz, V (2005) *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia
- Griffith S, A. (2007) *A Proposed Model For Assessing Quality Of Education International Review of Education*. 2 (54) hlm. 99-112.
- Hoy, Jardine et al (2005) *Improving Quality in Education*, London :New Fetter Lane
- Hughes, P. Penyunting (2013) *Achieving Quality Education for All*. New York: Springer
- Hulme, M., Baumfield, V., Payne F (2009) *Building Capacity through Teacher Enquiry: the Scottish Schools of Ambition*. *Journal of Education for Teaching: International Research and Pedagogy*. 35 (4), hlm 409-424
- Pusbangprodik (2013) *Gabungan Nilai UKG Untuk Kompetensi Pedagogik dan Professional*
- Kenny, S. dan Clark, M. Penyunting (2007). *Challenging Capacity Building*. London: Palgrave Macmillan
- King M, B. dan Bouchard (2011). *The Capacity to Build Organizational Capacity in Schools*. *Journal of Educational Administration* 49 (6) hlm 653-669
- Kerlingger, Fred (2006). *Asas-Asas Penelitian Behavioral*. Alih bahasa Simaputang Yogyakarta: Gajahmada Press
- LitbangKemdikbud (2012) *Hasil studi PISA (Programme For International Student Assessment)*
- Moleong, L. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosda Karya
- Mundy, J., F, Burrill, G, Schmidt, E. H. (2007). *Building Teacher Capacity For Implementing Curricular Coherence: Mathematics Teacher Professional Development Tasks*.

*J Math Teacher Educ* 10 (4) hlm 311–324.

Mulyasa (2007). *Standar Kompetensi Guru dan Sertifikasi Guru*. Bandung: Remaja Rosda karya

Murray, J et al (2009), *Research And Teacher Education in The UK: Building capacity. Teaching and Teacher Education* 25 (2009) hlm 944–950

Mustafa , M.,N ( 2013) *High School Teacher Professionalism in Enhancing the Quality of Teaching and Learning. Asian Social Science*; 9 (12)

Sallis E. (2005). *Total Quality Management in Education*. UK: Kogan Page

Sugiyono. (2010). *Metoda Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

Tjiptono.F dan Diana A.(2009) *TQM. Total Quality Management*. Yoyakarta: Andi

Unesco (2006) *Capacity Building*. Paris. *International Institute for educational planning*.

Uno, B, Hamzah. (2010). *Teori Motivasi dan Pengukurannya (Analisis Bidang*

*Pendidikan)*. Jakarta: BumiAksara

Yin, K.R (2002) *Studi Kasus*. Jakarta: Raja Grafindo.