



Tantangan Kepala Sekolah Penggerak Dalam Mengimplementasikan Pembelajaran Paradigma Baru

The Challenges of Driving School Principals in Implementing New Paradigm Learning

Bailah¹, Bambang Niko Pasla²

¹Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jambi, Indonesia

²Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jambi, Indonesia

Abstract

Objective: Describe factors that influence the implementation of a new learning paradigm. This study used Edward's policy implementation theory. According to Edward, there are four factors of policy implementation: communication, resources, disposition, and bureaucracy structure.

Methods: The study used a descriptive qualitative method. The researcher applied depth interviews to collect the primary data from Kepala Sekolah Penggerak of high school and shared the google forms with teachers and school supervisors based on self-experience as Kepala Sekolah Penggerak consultant. The sources of secondary data are school reports and literature.

Results: the implementation of the new learning paradigm faced some problems. The main obstacles are forming an operational curriculum for the education unit (OCfEU), diagnostic assessment, studying the report, and framing the Pancasila student profile.

Keywords: Pancasila student profile; Vision of civic education; Motivator teacher competence; Descriptive qualitative method

Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi bertujuan untuk mengetahui apa saja faktor yang menghambat implementasi pembelajaran paradigma baru di sekolah penggerak jenjang SMA di Kota Jambi yang sudah diterapkan sejak semester 1 tahun ajaran 2021/2022. Tujuan penelitian ini untuk mendeskripsikan faktor-faktor yang menghambat implementasi pembelajaran paradigma baru program sekolah penggerak oleh para kepala sekolah sebagai aktor yang memimpin pembelajaran di sekolah. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori implementasi kebijakan Edwards. Dalam pandangan Edward implementasi kebijakan dipengaruhi empat faktor, yaitu: (1) Komunikasi, (2) Sumberdaya, (3) Disposisi, dan (4) Struktur birokrasi. Metode yang digunakan dalam penelitian ini ialah kualitatif deskriptif dengan data primer yang diperoleh dari hasil wawancara mendalam kepala sekolah dan penyebaran angket google form kepada guru komite dan pengawas serta berdasarkan pengalaman peneliti saat mendampingi kepala sekolah penggerak dan data sekunder yang diperoleh berdasarkan laporan sekolah dan studi pustaka. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi pembelajaran paradigma baru sekolah penggerak masih menemui beberapa kendala. Kendala utama yang menjadi hambatan dalam implementasi pembelajaran paradigma baru adalah penyusunan kurikulum operasional satuan

Pendidikan (KOSP), *asesmen diagnostic*, penilaian rapor, dan penyusunan proyek profil pelajar Pancasila.

Kata Kunci: Profil pelajar pancasila; Visi pendidikan kewarganegaraan; Kompetensi guru penggerak; *Descriptive qualitative method*

PENDAHULUAN

Program Sekolah Penggerak adalah upaya untuk mewujudkan visi Pendidikan Indonesia dalam mewujudkan Indonesia maju yang berdaulat, mandiri, dan berkepribadian melalui terciptanya Profil Pelajar Pancasila (susilawati et al. 2020, Susilawati, 2021). Program ini berfokus pada pengembangan hasil belajar siswa secara holistik yang mencakup kompetensi literasi, numerasi dan karakter, diawali dengan Sumber Daya Manusia (SDM) yang unggul, baik itu kepala sekolah maupun gurunya. Program ini merupakan penyempurnaan program transformasi sekolah sebelumnya. Program Sekolah Penggerak akan mengakselerasi sekolah negeri/swasta di seluruh kondisi sekolah untuk bergerak 1-2 tahap lebih maju. Program dilakukan bertahap dan terintegrasi dengan ekosistem hingga seluruh sekolah di Indonesia menjadi Program Sekolah Penggerak (Sriwahyuni et al. 2019). Pada 34 provinsi dan 524 kabupaten/ kota kesenjangan kualitas Pendidikan antar daerah masih menjadi isu penting dalam pemerataan mutu. Kesenjangan mutu ini disebabkan oleh kondisi sosial ekonomi, geografis dan kapasitas kelembagaan yang berbeda-beda, yang pada akhirnya bermuara pada keterbatasan kemampuan daerah dalam menerapkan kebijakan Pendidikan. Pola

pembelajaran paradigma baru dirancang berdasarkan prinsip pembelajaran yang terdiferensiasi yaitu sesuai dengan kebutuhan dan tahap perkembangan murid (Hayudiyani et al. 2020; Fitriyah et al. 2020; Djumiko, Fauzan, and Jailani 2020). Kondisi kualitas pendidikan di Indonesia yang belum juga menunjukkan perbaikan secara signifikan, telah memantik berbagai dikeluarkannya berbagai program dan kebijakan di tingkat nasional. Berbagai upaya yang telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan diantaranya dengan membentuk sekolah-sekolah berkualitas di berbagai daerah, antara lain melalui kebijakan Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional (RSBI), Sekolah Rujukan, dan Sekolah Model. Harapannya, melalui penumbuhan sekolah berkualitas di suatu wilayah, maka akan dapat menjadi contoh bagi sekolah lain di sekitarnya (Fatikah et al. 2019, Astuti, 2019, Fadhillah, 2019). Kebijakan-kebijakan peningkatan mutu pendidikan diatas telah mampu mendorong terselenggaranya layanan pendidikan yang lebih berkualitas, tetapi belum mampu memberikan dampak lebih luas dan merata sesuai kepada banyak sekolah dan daerah (Rahmi, 2019). Dampak yang terbatas tersebut disebabkan oleh beberapa hal yaitu: **Pertama**, intervensi umumnya dilakukan pada sekolah dengan mutu yang “sudah baik” yang

berakibat justru menambah disparitas mutu dengan sekolah di sekitarnya. **Kedua**, program berupa bantuan dana dan/atau bantuan sarana fisik sehingga proses pengimbasan ke sekolah lain sulit dilakukan. **Ketiga**, program peningkatan mutu keberlanjutannya tidak didukung oleh ekosistem yang memadai ditingkat nasional maupun daerah. Peraturan teknis tentang keberlanjutan program peningkatan mutu pendidikan ditingkat nasional belum tersedia, yang berakibat upaya adopsi dan perluasan program ditingkat daerah tidak dapat dilakukan. Seyogyanya ekosistem pengembangan mutu dapat terbentuk jika didukung regulasi dan penganggaran yang berkelanjutan, serta kolaborasi pemerintah pusat dan daerah. Untuk melanjutkan dan mengembangkan kebijakan peningkatan mutu pendidikan agar lebih merata ke banyak sekolah dan daerah, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan menginisiasi Program Sekolah Penggerak. Program ini berupaya mendorong sekolah untuk melakukan transformasi diri meningkatkan mutu pembelajaran di tingkat satuan pendidikan (Curtis et al. 2020; Shohel et al. 2021), kemudian melakukan pengimbasan ke sekolah lain untuk melakukan peningkatan mutu serupa. Program ini diharapkan berkelanjutan, untuk itu perlu menciptakan ekosistem peningkatan mutu pendidikan baik di tingkat nasional, daerah dan satuan pendidikan. Regulasi, kebijakan, dan penganggaran bidang pendidikan akan diarahkan untuk mendukung

peningkatan mutu Pendidikan agar capaian hasil belajar meningkat secara terus menerus baik di level satuan pendidikan, daerah, hingga nasional. Program Sekolah Penggerak merupakan merupakan program baru, berdasarkan pengamatan peneliti selama mendampingi sekolah penggerak, beberapa pertanyaan muncul sebagai pemicu diadakannya penelitian ini, yaitu mengapa

TINJAUAN LITERATUR

Konsep Kebijakan Publik

Kebijakan publik merupakan ilmu multidisipliner dengan melibatkan berbagai disiplin ilmu seperti ilmu politik, sosial, ekonomi dan psikologi. Secara konsep kebijakan publik adalah suatu proses yang mengandung berbagai pola dan aktivitas tertentu yang merupakan seperangkat keputusan yang berkaitan dengan tindakan untuk mencapai tujuan dalam dengan cara-cara yang spesifik definisi dari kebijakan publik awal mulanya dikemukakan oleh Harold Laswell dan Abraham Kaplan dalam Howlet dan Ramesh (1995:2) yang mendefinisikan kebijakan publik sebagai suatu program yang diproyeksikan dengan tujuan-tujuan, nilai-nilai, dan praktik-raktik tertentu. Definisi lain yang mendukung pernyataan diatas dikemukakan oleh George C. Edwards III dan Ira Sharkansky dalam Suwitri (2008:10) yang mendefinisikan kebijakan publik sebagai suatu tindakan pemerintah yang berupa program-program untuk mencapai sasaran atau

tujuan. Dari definisi Harold Laswell dan Abraham Kaplan; George C. Edward III dan Ira Sharkansky; Pasla (2009), dan Sari et al. 2021 tersebut dapat disimpulkan bahwa kebijakan publik memiliki kata kunci “tujuan”, “nilai-nilai” dan “praktik”.

Konsep Implementasi Program

Tingkat keberhasilan implementasi kebijakan diukur dengan memperhatikan kesesuaian antara penerapan kebijakan dengan disain, tujuan dan sasarannya. Selain itu juga dapat diperkuat dengan mengukur dampak atau hasil yang positif bagi pemecahan masalah. Gordon dalam Mulyadi (2018:24) menyatakan bahwa implementasi berkenaan dengan berbagai kegiatan yang diarahkan pada realisasi program. Pengelola mengatur cara untuk mengorganisir, menginterpretasikan dan menetapkan kebijakan yang sudah diseleksi. Mengorganisasi meliputi mengatur sumber daya, unit-unit dan metode-metode untuk melaksanakan program, sementara melakukan interpretasi berkenaan dengan mendefinisikan istilah-istilah program ke dalam rencana-rencana dan petunjuk-petunjuk yang dapat diterima atau memiliki feasibility yang jelas. Kemudian melakukan penerapan dengan menggunakan instrumen kerja atau memberikan pelayanan rutin. Untuk melakukan semua yang dijelaskan diatas, yang perlu diperhatikan adalah persiapan implementasi, yaitu mengkalkulasi atau menghitung secara matang berbagai kemungkinan keberhasilan dan/ atau kegagalan

termasuk hambatan atau peluang yang ada serta kemampuan organisasi yang disertai tugas melaksanakan program. Implementasi program merupakan salah satu tahap yang paling penting dalam proses kebijakan publik. Program harus diimplementasikan agar memiliki dampak dan tujuan yang diinginkan secara nyata (Aedi 2020; Saleem et al. 2021)

Menurut Zainal Abidin dalam Mulyadi (2018:25) terdapat pendekatan dalam implementasi kebijakan publik, antara lain : 1) *Pendekatan struktural*, pendekatan ini melihat peran institusi atau organisasi sebagai sesuatu yang sangat menentukan. Jika organisasi dianggap tidak sesuai dengan wujud perubahan yang muncul dari kebijakan, maka perlu dilakukan *planning of change* dan *planning for change*; 2) *Pendekatan prosedural/ manajerial*, pendekatan ini melihat implementasi dalam bentuk langkah-langkah yang ditempuh dalam pelaksanaan (*planning, programming, budgeting, supervision, atau programming, evaluation, dan review technique*); Ketiga, pendekatan kewajiban/ *behavior*, pendekatan ini berhubungan dengan penerimaan atau penolakan masyarakat terhadap suatu kebijakan. 3) *Pendekatan politik*, keberhasilan suatu program ditentukan oleh kemauan dan kemampuan dari kekuatan-kekuatan dominan dalam masyarakat atau dalam organisasi.

Konsep Implementasi Kebijakan

Implementasi merupakan tahapan yang paling penting dalam proses program. Menurut George

C Edwards III bahwa tanpa implementasi yang efektif keputusan pembuat kebijakan tidak akan berhasil dilaksanakan. Ripley dan Franklin (dalam Winarno) menyatakan bahwa implementasi adalah sesuatu yang terjadi setelah regulasi ditetapkan yang memberikan otoritas program, kebijakan, keluaran atau keuntungan yang bersifat nyata. Implementasi adalah tindakan-tindakan yang dilakukan oleh aktor, khususnya para birokrat untuk menjalankan program. Grindle (dalam Winarno), menyatakan tugas implementasi adalah membentuk suatu relasi yang memudahkan tujuan kebijakan bisa direalisasikan sebagai dampak adanya pemerintahan. Sementara Daniel A. Mazmanian dan Paul A. Sabatier dalam Wahab (2002:65) menjelaskan makna implementasi adalah memahami kenyataan yang terjadi sesudah program dirumuskan dan dinyatakan berlaku, atau kejadian dan kegiatan yang timbul sesudah disahkannya pedoman kebijaksanaan negara, yang mencakup usaha mengadministrasikan maupun dampak nyata yang ditimbulkan pada masyarakat. Keberhasilan implementasi program ditentukan banyak faktor, dan masing-masing faktor tersebut saling berhubungan satu sama lain (Elly and Soraya 2020). Untuk menyegarkan pemahaman kita tentang berbagai faktor yang terlibat didalam implementasi, berikut disajikan secara ringkas beberapa teori implementasi yang membahas faktor yang mempengaruhi implementasinya.

Teori Donald S. Van Meter dan Carl E. Van Horn

Menurut Van Meter dan Van Horn dalam Agostiono (2010:154), ada enam faktor yang mempengaruhi kinerja implementasi, yakni : 1) Standar dan sasaran kebijakan harus jelas dan terukur; 2) Sumber daya, yaitu sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya; 3) Hubungan antar organisasi, implementasi sebuah program perlu dukungan dan koordinasi dengan instansi lain; 4) Karakteristik agen pelaksana, mencakup struktur birokrasi, norma, dan pola hubungan yang terjadi dalam birokrasi yang akan mempengaruhi implementasi program; 5) Sikap/ kecenderungan para pelaksana, sikap penerimaan atau penolakan akan mempengaruhi keberhasilan atau tidaknya kinerja implementasi program. Program akan ditolak jika formulasinya dibuat oleh orang yang bukan bidangnya dan tidak memahami serta menjiwai substansi program. Kecenderungan pelaksana ini mencakup respon terhadap program, yang akan mempengaruhi kemauannya untuk melaksanakan kebijakan. dan intensitas kecenderungan pelaksana, yakni preferensi nilai yang dimiliki oleh implementor; dan 6) kondisi sosial, politik, dan ekonomi.

Teori Ripley dan Franklin

Ripley dan Franklin berpendapat bahwa keberhasilan implementasi ditentukan oleh tingkat kepatuhan, lancarnya rutinitas fungsi lembaga, dan kesesuaian hasil kebijakan dengan yang direncanakan. **Pertama**, tingkat kepatuhan

pada ketentuan yang berlaku, yaitu kepatuhan para pelaksana dalam melaksanakan kebijakan yang tertuang dalam dokumen regulasi yang ada. **Kedua**, lancarnya pelaksanaan tugas, keberhasilan implementasi ditandai dengan lancarnya fungsi kegiatan rutin dan minimnya masalah yang dihadapi. **Ketiga**, terwujudnya kinerja dan dampak yang dikehendaki, keberhasilan implementasi mengacu pada pelaksanaan dan manfaat yang dikehendaki dari sebuah program.

Model Merile S Grindle

Keberhasilan implementasi menurut Merilee S. Grindle (dalam Wibawa, 2005:36) bahwa implementasi dipengaruhi oleh dua faktor besar, yakni isi kebijakan dan lingkungan implementasi. Kedua factor tersebut harus didukung oleh program dan aksi yang lebih terperinci yang didesain dan dibiayai berdasarkan tujuan kebijakan, sehingga dalam pelaksanaan kegiatan akan memberikan hasil berupa dampak pada masyarakat, individu dan kelompok serta perubahan dan penerimaan oleh masyarakat terhadap kebijakan yang terlaksana. Faktor isi kebijakan meliputi beberapa indikator, yaitu: memuat kepentingan kelompok sasaran, jenis manfaat yang dihasilkan, tingkat perubahan kebijakan, letak pengambil keputusan, pelaksana sudah rinci dan dukungan sumber daya yang terlibat. Sedangkan faktor lingkungan kebijakan mencakup tiga indikator, yaitu: seberapa besar kekuasaan, kepentingan, dan strategi yang dimiliki oleh para aktor yang

terlibat dalam implementasi kebijakan, karakteristik lembaga dan rejim yang sedang berkuasa, dan tingkat kepatuhan dan responsivitas kelompok sasaran.

Teori George C Edward III

Model implementasi kebijakan yang berspektif *top down* yang dikembangkan oleh George C. Edward III. Model implementasi kebijakan ini dikenal dengan *direct and indirect impact on implementation*. Menurut pendekatan teori ini terdapat 4 (empat) faktor yang mempengaruhi keberhasilan implemementasi suatu kebijakan, yaitu : komunikasi; sumberdaya; disposisi; dan struktur birokrasi.

Komunikasi

Faktor pertama yang mempengaruhi keberhasilan implementasi suatu kebijakan menurut Goerge C. Edward III adalah komunikasi. Komunikasi, menurutnya sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan dari implementasi kebijakan publik. Implementasi yang efektif terjadi apabila para pembuat keputusan sudah mengetahui apa yang akan mereka kerjakan. Dalam komunikasi, ada tiga indikator yang dapat dipakai dalam mengukur keberhasilannya yaitu : 1) Transmisi; penyaluran komunikasi yang baik akan dapat menghasilkan suatu implementasi yang baik pula. Seringkali yang terjadi dalam penyaluran komunikasi adalah adanya salah pengertian (*mis-communication*). 2) Kejelasan; komunikasi yang diterima oleh para pelaksana kebijakan dilapangan haruslah jelas dan tidak

membbingungkan (tidak ambigu). Pada tahapan tertentu para pelaksana membutuhkan fleksibilitas dalam melaksanakan kebijakan, tetapi pada kondisi lain fleksibilitas justru akan menyelewengkan tujuan yang hendak dicapai dari suatu kebijakan. c) Konsistensi, perintah yang diberikan dalam melaksanakan suatu komunikasi haruslah konsisten dan jelas untuk diterapkan atau dijalankan. Karena jika perintah yang diberikan sering berubah-ubah, maka dapat menimbulkan kebingungan bagi pelaksana di lapangan.

Sumber daya

Faktor sumber daya merupakan hal penting lainnya dalam mengimplementasikan kebijakan. Dalam faktor sumber daya terdiri dari beberapa indikator, yaitu: a) Staf, sumberdaya utama dalam implementasi kebijakan adalah staf. Kegagalan yang sering terjadi dalam implementasi kebijakan salah satunya disebabkan oleh staf yang tidak mencukupi, tidak memadai, ataupun tidak kompeten dibidangnya. Penambahan jumlah staf saja tidak cukup, tetapi diperlukan juga peningkatan keahlian dan kemampuan yang diperlukan b) Informasi; dalam implementasi kebijakan, informasi mempunyai dua kategori, yaitu pertama informasi yang berhubungan dengan cara melaksanakan kebijakan. Pelaksana harus mengetahui apa yang harus mereka lakukan saat mereka diberi perintah. Kedua, informasi mengenai data kepatuhan dari para pelaksana terhadap regulasi yang telah ditetapkan oleh

badan resmi. Pelaksana harus mengetahui apakah orang yang terlibat didalam implementasi kebijakan tersebut patuh terhadap hukum. c) Wewenang; pada umumnya kewenangan harus bersifat formal agar perintah dapat dilaksanakan. Kewenangan merupakan otoritas atau legitimasi bagi para pelaksana dalam melaksanakan kebijakan yang ditetapkan secara politik. d) Fasilitas; fasilitas fisik juga merupakan faktor penting dalam implementasi kebijakan. Pelaksana mungkin memiliki staf yang mencukupi, mengerti apa yang harus dilakukan dan memiliki wewenang untuk melaksanakan tugasnya, tetapi tanpa adanya fasilitas pendukung sarana dan prasarana, maka implementasi kebijakan tersebut tidak akan berhasil (Bashori, 2017; Yonata, Wijoyo, and Sunarsi, 2020)

Disposisi

Faktor disposisi, yang perlu dicermati pada faktor ini ada dua indikator yaitu: a). *Pengangkatan Birokrat*; disposisi atau sikap pelaksana akan menimbulkan hambatan-hambatan yang nyata terhadap implementasi kebijakan apabila personil yang ada tidak melaksanakan kebijakan yang diinginkan oleh pejabat di atasnya. Pemilihan dan pengangkatan personil pelaksana kebijakan haruslah orang-orang yang memiliki dedikasi pada kebijakan yang telah ditetapkan. b). *Insentif*; salah satu cara yang disarankan untuk mengatasi masalah kecenderungan para pelaksana adalah dengan memberikan insentif. Pada umumnya orang

bertindak menurut kepentingan mereka sendiri, dengan memberikan insentif oleh para pembuat kebijakan, umumnya akan mempengaruhi tindakan para pelaksana kebijakan. Dengan cara menambah keuntungan atau biaya tertentu mungkin akan menjadi faktor pendorong yang membuat para pelaksana kebijakan melaksanakan perintah dengan baik.

Struktur birokrasi

Faktor struktur birokrasi, walaupun sumber daya untuk melaksanakan suatu kebijakan tersedia dan para pelaksana kebijakan mengetahui apa yang seharusnya dilakukan, serta mempunyai keinginan untuk melaksanakan suatu kebijakan, kebijakan tersebut tidak akan dapat dilaksanakan jika terdapatnya kelemahan dalam struktur birokrasi. Kebijakan yang begitu kompleks menuntut adanya kerjasama banyak orang, ketika struktur birokrasi tidak kondusif pada kebijakan yang tersedia, maka hal ini akan menyebabkan sumber daya yang tersedia menjadi tidak efektif dan menghambat jalannya kebijakan. Birokrasi sebagai pelaksana sebuah kebijakan harus dapat mendukung kebijakan yang telah diputuskan secara politik dengan jalan melakukan koordinasi dengan baik. Dua indikator yang dapat mendongkrak kinerja struktur birokrasi kearah yang lebih baik, yaitu:

- a) *Standar Operating Prosedures* adalah suatu kegiatan rutin yang memungkinkan para pegawai untuk melaksanakan kegiatannya setiap hari sesuai dengan standar yang ditetapkan atau standar minimum yang dibutuhkan;
- b)

Fragmentasi, adalah upaya penyebaran tanggungjawab kegiatan atau aktivitas pegawai diantara kedalam beberapa unit kerja.

Dalam penelitian ini, keempat faktor pendekatan implementasi model George C Edward III ini digunakan sebagai pedoman untuk mengukur keberhasilan implementasi pembelajaran paradigma baru sekolah penggerak di Kota Jambi. Hal ini dikarenakan ke 4 (empat) faktor dengan 11 (sebelas) indikator dalam model ini bersifat "*top down*", peneliti anggap cocok dengan penelitian implementasi ini karena program sekolah penggerak merupakan kebijakan yang bersifat "*top down*" juga, sehingga peneliti anggap sesuai dengan kontennya.

METODE

Jenis penelitian ialah penelitian deskriptif kualitatif, yaitu penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati Bogdan dan Taylor J (dalam Sofar Silaen, 2018:18). Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Informan dalam penelitian ini adalah 5 kepala sekolah jenjang SMA di Kota Jambi, yaitu : SMAN 4, SMAN 5, SMAN 7, SMAN 10 dan SMA Xaverius 1, 5 Pengawas Sekolah dan 15 Guru Komite yang sudah dilatih oleh Kemendikbudristek. Data Penelitian diperoleh melalui wawancara mendalam terhadap kepala sekolah, dan wawancara kepada pengawas dan guru komite

pembelajaran. Dan juga dilakukan observasi dan studi dokumentasi dalam rangka mendukung validitas data. Keabsahan data yang diuji dengan melakukan triangulasi sumber data dan dianalisis melalui tiga tahapan yaitu reduksi, penyajian dan penarikan kesimpulan

HASIL dan PEMBAHASAN

Penelitian ini mendeskripsikan implementasi program sekolah penggerak berdasarkan teori George C Edward III yang meliputi 11 (sebelas) indikator implementasi. Selanjutnya hasil dari penelitian 11 indikator ini penulis interpretasikan untuk menjawab pertanyaan penelitian sesuai dengan yang diuraikan diatas. Hasil penelitian menunjukkan hal-hal sebagai berikut :

Tabel 1. Data Hasil Wawancara Kepala Sekolah

No	Faktor dan Indikator	Jawaban Kepala Sekolah					Interpretasi Peneliti
		Kepsek 1	Kepsek 2	Kepsek 3	Kepsek 4	Kepsek 5	
I	Komunikasi						
1	Transmisi	-	+	+	0	0	Negative
2	Kejelasan	-	+	+	0	0	Negative
3	Konsistensi	-	+	+	+	0	Positif *)
II	Sumber Daya						
4	Staf	-	-	-	+	+	Negative
5	Informasi	-	+	+	+	-	Positif
6	Wewenang	+	+	+	+	+	Positif
7	Fasilitas	+	-	+	+	+	Positif
III	Disposisi						
8	Pengangkatan birokrat	+	+	-	+	+	Positif
9	Insentif	+	-	-	-	-	Negatif *)
IV	Struktur Birokrasi						

10	SOP	+	-	+	+	-	Negative
11	Fragmentasi	+	+	+	+	+	Positif

Keterangan : + : korelasi positif

- : Korelasi negative

0 : Raguragu, masuk korelasi negative

*) : dibaca sebaliknya (kondisi khusus)

Faktor Komunikasi

Dalam faktor komunikasi ini indikator yang menjadi ukuran komunikasi adalah transmisi, kejelasan dan konsistensi. Komunikasi yang dilakukan oleh penyampai program sudah lengkap atau tidak lengkap? kemudian indikator keduanya adalah kejelasan informasi yang diterima dari berbagai sumber dan penyampai program, dan terakhir indikatornya adalah konsistensi informasi yang diterima apakah informasi yang diterima dari berbagai sumber konsisten atau tidak konsisten.

Indikator Transmisi, Dari hasil penelitian pada 5 kepala sekolah menunjukkan bahwa 1 kepala sekolah menyatakan bahwa informasi yang disampaikan oleh penyampai program diterima tidak lengkap, sementara 2 kepala sekolah menyatakan bahwa informasi yang diterima belum lengkap, dan dua kepala sekolah lainnya menyatakan informasi yang diterima sudah lengkap. Hal ini menunjukkan bahwa penyampai program harus lebih aktif dan intens lagi untuk menyampaikan informasi secara utuh dan lengkap. Dengan utuhnya informasi yang diterima oleh kepala sekolah, berarti kepala sekolah memiliki pemahaman dan cakrawala yang lengkap dalam mengimplementasikan

program di sekolahnya masing-masing. Di era pandemik *Covid-19* saat ini, transmisi juga berkaitan erat dengan kualitas penyampaian apakah dilakukan secara daring atau secara luring ? penyampaian secara luring akan lebih mudah dipahami dan dimaknai, serta bisa secara langsung diperdalam kepada penyampai program karena sifatnya tatap muka. Penyampaian informasi secara daring juga memudahkan bagi banyak orang karena bisa dimanapun dilakukan, hanya saja bagaimanapun canggihnya teknologi tetap saja memiliki keterbatasan dibandingkan dengan luring. Kendala yang mungkin banyak penyebab seperti kemampuan teknologi peserta yang terbatas, signal internet masih banyak terjadi kendala sehingga berakibat juga menyulitkan peserta untuk memaknai dan memperdalam informasi yang disampaikan oleh penyampai program. Penjelasan mengenai indikator transmisi ini sesuai dengan pendapat Bapak Agus Tri Nugroho, kepala sekolah yang menyatakan bahwa transmisi belum disampaikan secara utuh dan lengkap, sebagaimana hasil wawancara berikut:

“Belum, masih banyak hal yang menimbulkan pertanyaan. Misalnya tentang penjurusan, kenaikan kelas dan lainnya” (Jum’at, 26 Nopember 2021, pukul : 13.30 WIB).

Pernyataan Pak Agus ini didukung oleh 2 kepala sekolah lainnya Bapak Naspridinal yang secara implisit menyatakan:

“komunikasi yang ditransmisikan oleh penyampai program belum sepenuhnya lengkap” (Senin, 29

Nopember 2021, pukul : 13.00 WIB). Dan juga pernyataan Ibu Nova Deswita yang menyatakan :

“komunikasi yang ditransmisikan penyampai program belum lengkap” (Sabtu, 27 Nopember 2021, pukul : 10.00 WIB).

Transmisi informasi yang diterima kepala sekolah menunjukkan belum utuh dan belum lengkap lebih dominan dibandingkan dengan kepala sekolah yang menyatakan informasi sudah utuh dan lengkap diterima. Hanya saja ketika pendapat ini dikomparasikan dengan pendapat guru komite dan pengawas sekolah, sebagian besar guru komite dan pengawas menyatakan bahwa transmisi komunikasi sudah utuh dan lengkap, dan hanya sebagian kecil sekitar 13% yang menyatakan informasi yang diterima belum utuh dan lengkap. Perbedaan pendapat kepala sekolah dan guru komite serta pengawas dalam hal ini dapat terjadi karena perbedaan tekanan psikologis dalam menghadapi program baru tersebut, kepala sekolah pasti merasa lebih terbebani karena mereka pemimpin implementasi program dilapangan, sehingga dalam menjawab juga hati-hati dan penuh pertimbangan.

Indikator kejelasan, data hasil penelitian menunjukkan bahwa informasi yang diterima oleh kepala sekolah juga beragam. Satu kepala sekolah menyatakan bahwa informasi yang diterima tidak jelas dan simpang siur, hal ini ditandai dengan adanya perbedaan-perbedaan informasi yang diterima. Dua kepala sekolah menyatakan bahwa informasi yang diterima

belum jelas dan sepotong-potong, serta dua kepala sekolah lainnya menyatakan bahwa informasi yang diterima sudah jelas. Ketidakjelasan informasi yang diterima kepala sekolah ini kemungkinan berkaitan erat dengan beberapa factor diantaranya persepsi narasumber terhadap penjelasan program juga berbeda-beda. Perbedaan persepsi ini mungkin saja terjadi karena sekolah penggerak merupakan program baru dan secara nyata paradigmanya berbeda dengan yang dilakukan selama ini di Pendidikan Indonesia, dan juga petunjuk teknis terkait penjelasan detail program juga belum tersedia dengan memadai. Faktor lain yang memungkinkan terjadinya perbedaan persepsi adalah metode penyampaian informasi oleh penyampai program, apakah menggunakan luring atau daring? umumnya informasi yang disampaikan dilakukan secara daring, hal ini berakibat informasi yang disampaikan lebih sulit dimaknai dan dialami dibandingkan dilakukan secara luring tatap muka. Penjelasan mengenai indikator kejelasan ini sesuai dengan pendapat Bapak Agus Tri Nugroho, kepala sekolah yang menyatakan bahwa komunikasi belum disampaikan secara jelas, sebagaimana hasil wawancara berikut:

“Belum, masih ada hal-hal yang meragukan untuk dilakukan, misalnya proyek masih sulit dipahami pelaksanaannya, maka pelaksanaan di sekolah kami sesuai dengan pemahaman kami” (Jum’at, 26 Nopember 2021, pukul : 13.40 WIB).

Pernyataan Pak Agus ini didukung oleh 2 kepala sekolah lainnya Ibu Nova Deswita yang secara implisit menyatakan:

“komunikasi yang disampaikan belum terlalu jelas” (Sabtu, 22 Nopember 2021, pukul : 10.05 WIB).

Dan juga pernyataan Bapak Naspridinal yang secara implisit dimaknai :

“komunikasi yang disampaikan belum semuanya jelas” (Sabtu, 29 Nopember 2021, pukul : 13.05 WIB).

Pernyataan kepala sekolah juga menunjukkan dominan beranggapan bahwa informasi yang diterima tidak jelas dan/ atau belum jelas, dan sebagian lagi menyatakan informasi yang diterima sudah jelas. Jika dikomparasikan dengan pendapat para guru komite dan kepala sekolah, sebagian besar guru komite dan pengawas menyatakan informasi sudah jelas diterima dan hanya sebagian kecil yang menyatakan informasi yang diterima belum jelas dan berubah-ubah. Perbedaan pendapat antara kepala sekolah dengan guru komite dan pengawas disebabkan perbedaan kondisi psikologis dalam menghadapi program sekolah penggerak. Kepala sekolah sebagai pemimpin implementasi memiliki beban psikologis yang lebih besar dan memiliki beban mental sendiri.

Indikator konsisten data menunjukkan bahwa persepsi kepala sekolah juga berbeda terhadap konsistensi informasi yang diterima mereka masing-masing. Satu kepala sekolah menyatakan bahwa informasi yang diterima dari penyampai program tidak konsisten, dan satu

kepala sekolah lainnya menyatakan bahwa informasi yang diterima belum konsisten, serta 3 kepala sekolah sisanya menyatakan bahwa informasi yang mereka terima sudah konsisten. Perbedaan informasi yang diterima kepala sekolah umumnya terjadi pada saat akan memaknai dan memperdalam informasi. Narasumber yang memberikan informasi pada tataran kebijakan dan koridor umum kemungkinan masih konsisten dan sama antara narasumber satu dengan narasumber lainnya, tetapi jika kepala sekolah akan memaknai dan memperdalam informasi yang diberikan, maka informasi sudah mengalami bias sesuai dengan kemampuan dan persepsi masing-masing narasumbernya. Informasi yang disampaikan narasumber juga bisa berubah-ubah pada waktu yang berbeda, tergantung perkembangan tingkat pemahamannya saat menyampaikan program.. Penjelasan mengenai indikator kejelasan ini sesuai dengan pendapat Bapak Agus Tri Nugroho, kepala sekolah yang menyatakan bahwa komunikasi belum disampaikan secara konsisten, sebagaimana hasil wawancara berikut:

“Tidak konsisten, misalnya dari awal informasi tentang jam pada struktur kurikulum sudah ada perubahan, Capaian Pembelajaran juga berubah, mata pelajaran seni budaya dan prakarya awalnya menjadi satu mata pelajaran namun berubah menjadi dua mata pelajaran, yaitu seni budaya dan prakarya” (Jum’at, 26 Nopember 2021, pukul : 13.45 WIB).

Pernyataan Pak Agus ini didukung oleh kepala sekolah lainnya Bapak Naspridinal yang secara implisit dimaknai :

“komunikasi yang disampaikan belum sepenuhnya konsisten” (Sabtu, 29 Nopember 2021, pukul : 13.15 WIB).

Sebagian besar kepala sekolah menyatakan informasi yang didapat sudah konsisten, dan sebagian lainnya menyatakan informasinya masih ada yang tidak konsisten dan bahkan ada kepala sekolah berpendapat informasi yang disampaikan tidak konsisten. Perbedaan pendapat kepala sekolah ini kemungkinan disebabkan oleh derajat pendalaman informasi yang berbeda-beda, semakin mendalam informasi ditelusuri akan semakin tinggi tingkat ketidakkonsistennya, karena penyampai program juga memiliki kapasitas terbatas terhadap substansi program. Dan jika dikomparasikan dengan pendapat guru komite dan pengawas, hampir dua pertiga menyatakan informasi yang mereka terima sudah konsisten dan sebagian lagi sepertiganya menyatakan informasi yang mereka terima belum konsisten dan berubah-ubah.

Jika dikolaborasikan dari tiga indikator diatas, menunjukkan bahwa komunikasi yang terjadi dalam sekolah penggerak belum berjalan dengan baik dan tidak memberikan pemahaman yang sama. Kesimpulan dari 3 indikator tersebut bahwa komunikasi yang terjadi belum baik dan memberikan pemahaman yang berbeda-beda. Komunikasi program yang belum baik ini dapat

menjadi penghambat implementasi program sekolah penggerak. Sebagai program baru dan terkesan mendadak, program sekolah penggerak ini memang banyak tantangan dan hambatannya dalam pelaksanaan dilapangan, dan membutuhkan waktu lebih untuk menjadi program yang stabil dari aspek komunikasinya.

Faktor Sumber Daya

Dalam faktor sumber daya ini ada empat indikator yang menjadi fokus pendalaman kepada narasumber, yaitu staf, informasi, wewenang dan fasilitas.

Indikator staf, ada dua poin yang harus menjadi perhatian kepala sekolah jika membicarakan guru di sekolahnya, yaitu apakah jumlahnya mencukupi dan bagaimana kompetensinya? Untuk jumlah, beberapa kepala sekolah mengeluhkan kekurangan guru beberapa mata pelajaran seperti sejarah, PPKN, PJOK dan seni budaya. Kondisi ini diperparah dengan banyaknya guru PNS yang akan memasuki purna bakti, terutama di SMA 4 dan SMA 5 yang menurut bagian kepegawaiannya masing-masing sekolah akan memiliki 15 gurunya yang akan purna bakti. Kondisi banyaknya guru PNS yang akan purna bakti merupakan potret sesungguhnya kondisi guru yang ada di sekolah penggerak. Sebagian besar guru PNS yang ada di sekolah penggerak sudah berumur 40 tahun keatas, dan hanya sebagian kecil yang masih berumur dibawah 40 tahun. Kondisi guru PNS yang sebagian besar

dikategorikan senior ini dapat menjadi tantangan kepala sekolah dalam mengimplementasikan program sekolah penggerak, karena kemungkinan para guru senior ini masih sulit berubah paradigma lama pembelajarannya di kelas yang selama berpuluh tahun fokusnya pada guru, bukan pada murid. Sementara saat ini pada paradigma baru, pembelajaran harus berfokus pada murid. Kondisi lainnya adalah umumnya kepala sekolah di sekolah penggerak umurnya setara dan lebih muda dibandingkan guru senior tersebut, situasi ini juga menjadi tantangan juga bagi kepala sekolah untuk merubah paradigma guru senior ini. Tantangan lain bagi kepala sekolah dalam menghadapi guru senior ini adalah kemampuan mereka menggunakan platform teknologi digital juga terbatas, sementara penggunaan platform teknologi dalam pembelajaran merupakan salah satu ciri utama sekolah penggerak. Kembali kepada kekurangan guru di sekolah penggerak, untuk menyikapi ini, kepala sekolah terpaksa menerima guru honor dan dibayar sesuai dana yang dimiliki. Seperti BOS regular dan BOS kinerja. Problemnya jika guru honor, saat mereka sudah terlatih dan diandalkan sebagai guru penggerak di sekolah, malah berpindah kerja mencari penghasilan yang lebih menjanjikan seperti yang terjadi di SMA 4. Penelusuran mendalam pada jawaban kepala sekolah menunjukkan bahwa mereka sangat kuatir dengan jumlah staf yang tidak cukup terutama jumlah guru. Selama ini mereka enjoy

dengan pembelajaran K13 karena sudah stabil dan terprogram dengan baik serta paradigma pembelajaran masih seperti sebelumnya, sementara untuk program sekolah penggerak merupakan sesuatu yang baru dan masih labil penerapannya dilapangan serta memiliki paradigma baru dalam pembelajarannya. Untuk paradigma baru dalam pembelajaran, pendalaman pendapat kepala sekolah terasa sekali tantangannya pada kompetensi guru yang tidak memadai dalam menghadapi kurikulum paradigma baru dan pendapat ini diperkuat oleh hampir semua guru menyatakan masih kesulitan dalam menyusun kurikulum. Selain terkait dengan masalah kompetensi, masalah lain yang menjadi tantangan kepala sekolah adalah kekurangan guru mata pelajaran tertentu. Menyikapi hal tersebut, kepala sekolah berinisiatif untuk memanfaatkan guru yang satu rumpun dengan mata pelajaran yang kurang tersebut dan didahului dengan melakukan penguatan kompetensi di mata pelajaran yang akan diajarkan tersebut. Penjelasan mengenai indikator sumber daya ini sesuai dengan pendapat Bapak Agus Tri Nugroho, kepala sekolah yang menyatakan bahwa sumber daya belum memadai, sebagaimana hasil wawancara berikut:

“Jumlah guru dan staf baru memenuhi kebutuhan kami 85%” (Jum’at, 26 Nopember 2021, pukul : 13.45 WIB).

Pernyataan Pak Agus ini didukung oleh 2 kepala sekolah lainnya Bapak Delnedi Ziswan yang menyatakan:

“Guru dan staf kami belum memadai terutama beberapa guru yang mengajar berlatar belakang Pendidikan tidak sesuai dengan mata pelajaran yang diampu” (Sabtu, 23 Nopember 2021, pukul : 14.10 WIB).

Dan juga pernyataan Ibu Evariana yang secara implisit dimaknai :

“guru dan staf kami belum mencukupi terutama untuk mata pelajaran sejarah, PPKN, PJOK dan Seni. Guru PNS kami juga akan pensiun dalam waktu dekat sebanyak 15 orang” (Sabtu, 30 Nopember 2021, pukul : 13.35 WIB).

Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar kepala sekolah menyatakan bahwa jumlah guru masih kurang dan kompetensinya belum memadai, dan sebagian kecil kepala sekolah menyatakan sudah cukup jumlah dan memadai kompetensinya. Hal ini menunjukkan bahwa kekurangan guru dan gap kompetensinya merupakan masalah utama dipendidikan. Jika pendapat kepala sekolah ini dikomparasikan dengan jawaban pengawas dan guru komite, data menunjukkan sebagian besar guru komite dan pengawas menyatakan guru dan staf sudah mencukupi dan memadai kompetensinya, dan hanya sebagian kecil yang menyatakan jumlah guru dan staf kurang dan tidak memadai kompetensinya. Banyaknya pengawas dan guru komite menjawab sudah cukup jumlah guru dan memadainya kompetensi guru yang ada

keungkinan mereka tidak mendalami kondisi yang ada dan hanya menjawab seadanya dan perbedaan beban psikologis dalam mengimplementasikan program sekolah penggerak.

Indikator informasi substansi yang diterima terkait program sekolah penggerak. Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar kepala sekolah menyatakan informasi substansi yang diterima sudah memadai, dan sebagian lagi menyatakan bahwa informasi yang mereka terima tidak memadai bahkan kabur. Penelusuran lebih mendalam menunjukkan bahwa salah satu penyebab kurangnya informasi substansi yang diterima adalah tidak adanya petunjuk teknis dan petunjuk pelaksanaan program sekolah penggerak. Peraturan Menteri, Perdirjen dan modul-modul terkait program sekolah penggerak sudah ada dan memadai, hanya saja untuk pelaksanaan dilapangan tidak ada juknis dari kementerian. Hambatan tidak adanya juknis tentang penerapan kurikulum paradigma baru di sekolah penggerak ini menjadi sangat krusial dan menjadi tantangan berat kepala sekolah dalam memimpin pembelajaran di sekolahnya masing-masing. Kepala sekolah dan guru kompak menyatakan bahwa mereka kesulitan mengimplementasikan pembelajaran paradigma baru di sekolah karena petunjuk teknis pelaksanaan dilapangan minim sekali, utamanya terkait asesmen utama *diagnostic*, cara penilaian, format rapor,

kurikulum berdiferensiasi dan proyek profil pelajar Pancasila. Poin-poin masalah tersebut merupakan sesuai yang baru dan belum dipahami secara baik oleh para guru dan juga kepala sekolah. Memang, para guru anggota komite pembelajaran pernah dilatih instruktur nasional (IN) yang diadakan oleh kementerian, akan tetapi belum memadai dan bahkan menurut mereka sangat tidak memadai, selain dilakukan dalam waktu singkat, juga IN-nya melatih sesuai dengan materi yang dikuasanya, sehingga yang dibahas materi tersebut. Sementara para guru berlatar belakang materi pelajaran lain dan tidak sama dengan yang diberikan narasumber IN tersebut. Ketika ada masalah dan melapor kepada narasumber IN, jawaban yang diberikan narasumber juga tidak memadai dan tidak solutif, karena jawaban yang berikan sesuai persepsi masing-masing narasumber terhadap kepmen, perdirjen dan modul sekolah penggerak. Dan pada kenyataannya narasumber IN juga masih menunggu juknis dan juklak sekolah penggerak. Secara substansi yang masih menjadi kendala guru dan kepala sekolah dalam mengimplementasikan pembelajaran paradigma baru adalah pemahaman yang terbatas tentang *asesmen diagnostic*, cara penilaian, format rapor, kurikulum satuan Pendidikan dan penyusunan proyek profil pelajar Pancasila. Jika pendapat kepala sekolah dikomparasikan dengan pendapat guru komite dan pengawas, sebagian berpendapat bahwa informasi substansi yang diterima sudah memadai, dan

sebagian lagi menyatakan bahwa informasi substansi sangat kurang atau kurang memadai. Perbedaan prosentase pendapat antara kepala sekolah dan guru komite serta pengawas dapat dipahami, karena perbedaan tugas dan fungsinya di sekolah penggerak. Kepala sekolah memiliki tanggung jawab dan beban psikologis lebih besar untuk memimpin implementasi sekolah penggerak di sekolahnya masing-masing.

Indikator wewenang, semua kepala sekolah sepakat bahwa mereka memiliki wewenang sebagai pemimpin sekolah penggerak sesuai dengan Surat Keputusan Dirjen Guru dan Tenaga Kependidikan Nomor 6555/C/HK.00/2021 tanggal 30 April 2021 tentang penetapan Satuan Pendidikan Pelaksana Program Sekolah Penggerak sebagaimana telah diubah beberapa kali dan perubahan terakhir dengan Surat Keputusan Nomor 9973/C/HK.00/2021 tentang Perubahan Kelima Atas Keputusan Dirjen PAUD Dasmen Nomor 6555/C/HK.00/2021 tentang Penetapan Satuan Pendidikan Pelaksana Program Sekolah Penggerak. Kemudian, guru dan pengawas juga sudah ditetapkan sebagai komite pembelajaran sekolah penggerak yang tugasnya akan membantu kepala sekolah untuk mengimplementasikan program sekolah penggerak di sekolahnya masing-masing. Guru anggota komite pembelajaran sekolah penggerak sudah mendapat pelatihan yang dilakukan oleh instruktur nasional (IN) yang

ditunjuk kementerian selama 10 hari dan dilanjutkan dengan melakukan penguatan-penguatan lain yang dilakukan sekolah seperti workshop, *In House Training* (IHT), lokakarya, diskusi kelompok, bimbingan pelatih ahli, bimbingan pengawas, dll. Untuk mendukung lancarnya tugas dan wewenang tersebut, setiap kepala sekolah, guru dan pengawas dalam menjalankan kegiatan selalu didukung dengan surat tugas. Dalam rangka menjaga kesinambungan implementasi sekolah penggerak sehingga dapat berjalan lancar dan sukses, sudah ada kesepakatan antara Kementerian Pendidikan dan Kementerian Dalam Negeri untuk melarang kepala daerah melakukan mutasi kepala sekolah penggerak selama minimal 3 tahun sampai tahun 2024.

Indikator fasilitas, untuk fasilitas sekolah secara umum sudah memadai dan mencukupi. Dalam rangka mendukung prasarana sekolah, berdasarkan rencana strategis Kementerian Pendidikan, Kebudayaan dan Ristek 2009-2014, untuk pembangunan fisik sekolah beserta fasilitas pendukung fisik lainnya sudah diselesaikan per tahun 2014 dan diteruskan sampai tahun 2019 sebagai penyempurnaan fisik yang kurang. Fasilitas yang masih menjadi tugas kepala sekolah untuk disempurnakan adalah penggunaan platform teknologi dalam pembelajaran dan juga fasilitas pendukung perencanaan berbasis data sekolah. Dalam rangka mendukung penyediaan fasilitas

pendukung sekolah yang sifatnya operasional sekolah penggerak, kementerian sudah membantu pendanaan setiap sekolah sebesar Rp 130.000.000 sebagai dana operasional sekolah penggerak dan dikenal dengan nama BOS Kinerja. Dana BOS Kinerja diperuntukkan bagi pengembangan perpustakaan, pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan ekstrakurikuler, pelaksanaan kegiatan asesmen dan evaluasi pembelajaran, pelaksanaan administrasi kegiatan sekolah, pengembangan profesi guru dan tenaga kependidikan, pembiayaan langganan daya dan jasa, pemeliharaan sarana dan prasarana sekolah dan kegiatan lain dalam rangka mendukung pelaksanaan sekolah penggerak sesuai dengan kebutuhan masing-masing sekolah. Data hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar kepala sekolah menyatakan fasilitas di sekolahnya sudah memadai dan mencukupi untuk mendukung implementasi program sekolah penggerak. Dan hanya sebagian kecil yang menyatakan fasilitas sudah mencukupi namun perlu perlu peremajaan dan direhabilitasi pada segmen-segmen tertentu. Pernyataan kepala sekolah ini didukung oleh guru komite dan pengawas, sebagian besar menyatakan bahwa fasilitas sekolah penggerak sudah cukup dan memadai dan hanya sebagian kecil yang menjawab ragu-ragu. Dapat disimpulkan, fasilitas pendukung untuk implementasi program sekolah penggerak sudah memadai dan mencukupi.

Faktor Disposisi

Pada faktor disposisi ini yang menjadi indikatornya adalah pengangkatan birokrat dan insentif.

Indikator pengangkatan birokrat,

pengangkatan birokrat dan penempatan mereka di sekolah adalah wewenang Gubernur sebagai kepala daerah dan secara teknis diatur oleh dinas Pendidikan sebagai pihak yang bertanggung jawab secara teknis Pendidikan. Dalam pengangkatan dan/atau penempatan guru, banyak sekali factor yang mempengaruhi baik itu sosial, ekonomi, politik dan juga kekerabatan. Adanya ungkapan orang asli setempat dan pendatang adalah dua istilah yang sering kita dengar dan dibicarakan secara hangat dimasyarakat, terlebih jika ada penerimaan pegawai oleh organisasi pemerintah. Kemudian, faktor ekonomi juga menjadi pemicu adanya pengangkatan dan/atau penerimaan yang tidak fair dan menyalahgunakan wewenang dan jabatannya. Masih dijumpai adanya pemberian imbalan uang saat akan penerimaan pegawai maupun saat akan dilakukan penempatan pegawai. Pengangkatan dan penempatan guru dan/atau tenaga kependidikan yang dilakukan secara baik, tepat orang dan tepat tempatnya akan berkorelasi dengan kedisiplinan dan kesungguhan guru dan tenaga kependidikan bekerja. Seyogyanya penempatan guru dan tenaga kependidikan disesuaikan dengan formasi yang tersedia dan dimana mereka melamar saat akan mengikuti proses penerimaan

seleksi calon pegawai negeri sipil. Data hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar kepala sekolah berpendapat pengangkatan guru dan penempatannya sudah sesuai dengan aturan dan ketentuan yang berlaku serta sudah memenuhi sebagian kebutuhan sekolah, dan hanya sebagian kecil kepala sekolah berpendapat bahwa pengangkatan dan penempatan guru masih belum memadai dan masih kurang dari kebutuhan sekolah penggerak. Pendapat kepala sekolah ini didukung oleh guru komite dan pengawas, sebanyak besar menyatakan pengangkatan dan penempatan guru dan tenaga kependidikan sudah tepat dan benar, dan hanya sebagian kecil yang menyatakan ragu-ragu.

Indikator insentif, setiap manusia memiliki naluri dan kepentingannya sendiri dalam melaksanakan sesuatu yang mereka kerjakan. Salah satu factor yang paling penting untuk mengarahkan kecenderungan manusia adalah dengan memberikan sesuatu yang menyenangkan mereka. Pembuat kebijakan dapat menggerakkan staf salah satunya dengan cara meningkatkan insentif yang mereka terima jika kinerja organisasi meningkat. Data hasil penelitian menunjukkan sebagian besar kepala sekolah menyatakan tidak adanya insentif tambahan yang diterima oleh kepala sekolah, guru komite dan pengawas dalam menjalankan program sekolah penggerak. Kepala sekolah beranggapan bahwa sebagai pegawai negeri sudah memiliki tanggung jawab untuk

melaksanakan tugasnya secara rutin sebagaimana biasa. Insentif yang dapat diterima oleh guru komite, pengawas dan guru lain di sekolah penggerak adalah berkesempatan untuk meningkatkan kompetensinya melalui pelatihan, workshop, lokakarya, bimbingan teknis yang dianggarkan oleh kementerian, sekolah maupun dinas Pendidikan. Insentif lainnya yang dapat diterima adalah pemenuhan sarana yang dibutuhkan saat memberikan pembelajaran melalui dana BOS kinerja. Insentif yang berupa honorarium dilarang dan tidak boleh diberikan kepada seseorang yang berasal dari unit kerja yang sama, kecuali bagi mereka yang setelah dihitung kegiatannya sudah memenuhi kewajiban tugas pokok dan fungsinya sebagai anggota unit kerja, kelebihan jam kerja kewajiban pokoknya dapat dihitung sebagai insentif sesuai peraturan yang berlaku. Kemudian sebagian kecil kepala sekolah menyatakan mereka menerima insentif khusus dari yayasan jika mampu mengimplementasikan program-program sekolah dengan baik termasuk program sekolah penggerak.

Faktor Struktur Birokrasi

Indikator Standar Operating Procedure (SOP), untuk dapat mengimplementasikan dengan baik, benar dan lancar seyogyanya setiap program tidak hanya memiliki aturan kebijakan yang sifatnya luas, tetapi hendaknya bisa mengeluarkan aturan yang bersifat teknis dan detil seperti juknis atau juklak. Juknis/ juklak

merupakan rujukan/ panduan/ pedoman para pelaksana dilapangan dalam mengimplementasikan bahasa-bahasa program atau kebijakan dilapangan. Berdasarkan hasil diskusi panjang dan mendalam, sebagian besar guru dan kepala sekolah membutuhkan juknis/ juklak untuk materi-materi asesmen, penilaian, kurikulum, rapor dan proyek. Diskusi dan FGD sudah dilakukan secara intensif dan berkala, tetapi hasil akhir masih belum maksimal dan semua kembali ragu untuk mengimplementasikan hasil diskusinya tersebut. Mereka beranggapan bahwa pengetahuan dan pemahaman rekan sejawatnya setara dengan dirinya, sehingga keraguan muncul dan makin membesar apabila dibiarkan dan tidak dieksekusi sebagaimana yang diharapkan. Penjelasan mengenai indikator SOP ini sesuai dengan pendapat Bapak Agus Tri Nugroho, kepala sekolah yang menyatakan bahwa SOP dan/atau turunannya belum memadai, sebagaimana hasil wawancara berikut:

“Ada namun belum terkavling sesuai dengan kebutuhan yang harus direalisasikan di sekolah” (Jum’at, 26 Nopember 2021, pukul : 13.50 WIB).

Pernyataan Pak Agus ini didukung oleh kepala sekolah lainnya Bapak Naspridinal yang secara implisit dimaknai :

“Petunjuk teknis dilapangan belum saya jumpai, dan hanya berdasarkan lisan oleh narasumber saat pertemuan” (Senin, 29 Nopember 2021, pukul : 14.15 WIB).

Data hasil penelitian menunjukkan sebagian besar kepala sekolah menyatakan juknis dan juklak sangat diperlukan dan sudah memadai jumlahnya. Setelah penulis dalami dan minta mereka bercerita secara face to face, yang mereka maksud adalah pedoman sekolah penggerak secara umum. Secara khusus, juknis/jukalk belum mensasar materi tentang asesmen, penilaian, kurikulum, dan proyek. Sejumlah sebagian lagi kepala sekolah beranggapan bahwa juknis/juklak belum memadai terutama untuk subansi asesmen, penilaian, kurikulum, proyek dan rapor.

Indikator fragmentasi, pekerjaan yang banyak di sekolah penggerak tidak dapat dilakukan oleh hanya kepala sekolah, guru komite, dan pengawas. Karena itu diperlukan kerjasama yang baik dan sinergi guna mencapai tujuan di sekolah penggerak. Fragmentasi diawali dengan pengkajian analisa jabatan, perencanaan sesuai ketentuan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi. Pembagian kerja juga harus mempertimbangkan bahwa pekerjaan yang dibagi-bagi tersebut harus habis terdistribusi dan pembagiannya juga mempertimbangkan lancar dan suksesnya program. Data hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh kepala sekolah beranggapan bahwa mereka sudah melakukan pembagian kerja sesuai dengan yang dibutuhkan sekolah pada sekolah penggerak dan pendapat ini diamini oleh guru komite dan pengawas menunjukkan mereka seluruhnya juga

menyatakan bahwa pembagian kerja sudah dilakukan dan berjalan.

Penelitian ini mengukur implementasi pembelajaran paradigma baru di sekolah penggerak menggunakan 4 (empat) faktor, yaitu: komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi. Secara umum implementasi program dapat dijalankan sebagaimana adanya dan pelaksana menjalankan program sesuai dengan kemampuan dan kapasitas masing-masing. Hasil pengukuran menunjukkan ada tiga faktor yang masih menjadi penghambat implementasi program yaitu komunikasi, sumber daya dan struktur birokrasi. Faktor komunikasi menjadi penghambat yang paling besar, karena semua indikatornya memiliki daya hambat, misalnya pada indikator **transmisi** informasi tidak semua tersampaikan dengan baik oleh penyampai program, begitu juga pada indikator **kejelasan** informasi yang diterima pelaksana di lapangan masih ada yang kabur dan simpang siur, serta pada indikator **konsisten** juga masih ada informasi yang diterima pelaksana di lapangan tidak konsisten atau berubah-ubah. Pada faktor sumber daya, indikator yang menjadi penghambat adalah staf, yaitu ketersediaan guru yang tidak memadai baik dari sisi jumlah dan maupun kompetensinya. Dan pada faktor struktur birokrasi, indikator yang paling kuat mempengaruhi dan menjadi hambatan besar adalah **SOP**, yaitu tidak adanya juknis/ juklak bagi pelaksana di lapangan untuk

mengimplementasikan kebijakan/ program sekolah penggerak. Substansi yang masih menjadi penghambat dan masalah utama dalam mengimplementasikan pembelajaran paradigma baru sekolah penggerak adalah asesmen, penilaian, rapor, kurikulum, dan proyek sehingga memerlukan panduan atau pedoman yang lebih spesifik baik berupa juknis maupun juklak.

KESIMPULAN dan SARAN

Berdasarkan hasil penelitian pada 5 sekolah penggerak jenjang SMA di Kota Jambi, dapat disimpulkan sebagai berikut: dari 4 faktor yang diukur dalam penelitian ini, tiga faktor masih menjadi hambatan dalam mengimplementasikan pembelajaran paradigma baru.

Faktor yang masih menjadi hambatan adalah komunikasi, sumber daya dan struktur birokrasi. Dalam faktor komunikasi, tiga indikator yang diukur semuanya masih menjadi penghambat implementasi program. Indikator transmisi menghambat karena informasi yang tersampaikan tidak utuh dan tidak lengkap. Indikator kejelasan juga menghambat karena informasi yang disampaikan tidak dapat diterima dengan jelas pada bagian-bagian tertentu. Dan indikator konsistensi, walaupun jawaban kepala sekolah sebagian besar sudah konsisten, penulis menginterpretasikan sebagai faktor penghambat karena ada dua kepala sekolah menyatakan informasi yang mereka terima tidak konsisten. Interpretasi tersebut

penulis lakukan karena informasi yang konsisten sangat besar pengaruhnya dalam implementasi program di lapangan. Dalam faktor sumber daya, hanya indikator staf yang memiliki efek menghambat implementasi program.

Ketersediaan guru di sekolah penggerak masih menjadi hambatan, baik dari jumlahnya maupun kompetensinya. Sekolah penggerak kekurangan guru mata pelajaran tertentu seperti sejarah, PPKN, Seni dan PJOK dan juga guru PNS banyak yang akan memasuki purna bakti, dan masalah lain diindikator staf ini adalah kompetensi guru masih belum memadai. Dan terakhir, untuk faktor struktur birokrasi, indikator yang menghambat adalah SOP, pelaksana di lapangan masih kesulitan untuk mengimplementasikan pembelajaran paradigma baru, karena ada beberapa substansi yang belum dipahami dan belum ada petunjuk teknisnya, terutama pada substansi asesmen, penilaian, rapor, kurikulum dan proyek.

DAFTAR PUSTAKA

- Aedi, Nur. 2020. "A New Paradigm of Learning through Information Management Systems in Higher Education." *International Journal of Economics and Business Administration* VIII(Issue 3):246–55. doi: 10.35808/IJEBA/513.
- Agostiono, 2010. *Implementasi Kebijakan Publik Model Van Meter dan Van Horn*, Jakarta: Rajawali Press,
- ASTUTI, A. (2019). PERAN KEPALA SEKOLAH SEBAGAI SUPERVISOR DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN. *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(1). <https://doi.org/10.35673/AJMPL.V5I1.79>
- Bashori, B. (2017). Strategi Kompetitif Dalam Lembaga Pendidikan. *TADRIS: Jurnal Pendidikan Islam*, 12(2), 161-180.
- Bashori, B. (2017). The Implementation of Assessment Instant Strategy in Increasing of Akidah Akhlak Learning Outcomes on Class VII-B at Material of Blessed Behavior in MTs-Islamic Boarding School Al-Kahfi Subdistrict Bangun Purba Regency Rokan Hulu-Riau. *Ta'dib: Jurnal Pendidikan Islam*, 6(1), 115-125.
- Curtis, N. A., Anderson, R. D., & Brown, S. (2020). Student-faculty partnership: A new paradigm for assessing and improving student learning. *Student-Focused Learning and Assessment: Involving Students in the Learning Process in Higher Education*, 41-76.
- Djumiko, Djumiko, Slamet Fauzan, and Muhammad Jailani. 2020. "Panduan Kepala Sekolah Untuk Mengelola Sekolah Pada Masa Pandemic Covid-19." *Pedagogik: Jurnal Pendidikan* 15(2):56–69. doi: 10.33084/PEDAGOGIK.V15I2.1701.
- Elly, Yulita, and Joice Soraya. 2020. "Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Lingkungan Sekolah Terhadap Kinerja Guru." *Jurnal Penelitian Dan Pendidikan IPS* 14(2):55–61. doi: 10.21067/JPPI.V14I2.4856.
- Fadhilla, A. (2021). Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan saat SFH (Study Frome Home) di Masa Pandemi COVID 19. *J-PGMI: Jurnal Pendidikan Guru MI*, 3(2), 1-13. Retrieved from <https://ejournal.uinsaizu.ac.id/index.php/j-pgmi/article/view/4376>
- Fatikah, N., & Fildayanti. (2019). Strategi Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Motivasi Dan Etos Kerja Guru Di Sekolah Menengah Atas Negeri Bareng Jombang. *Indonesian Journal of Islamic Education Studies (IJIES)*, 2(2), 167-182. <https://doi.org/10.33367/ijies.v2i2.989>
- Fitriyah, I., & Santosa, A. B. (2020). Kepemimpinan kepala sekolah dalam menghadapi era revolusi industri 4.0 untuk meningkatkan mutu sekolah. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan)*, 5(1), 65-70.
- Hayudiyani, Meila, Bagus Rachmad Saputra, Maulana Amirul Adha, and Nova Syafira Ariyanti. 2020. "Strategi Kepala Sekolah Meningkatkan Mutu Pendidikan Melalui Program Unggulan Sekolah." *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* 8(1):89–95. doi: 10.21831/JAMP.V8I1.30131.
- PASLA, B. N. (2009). *Pengaruh inteligensi emosional terhadap organizational citizenship behavior dengan kohesivitas sebagai pemediasi* (Doctoral dissertation, Universitas Gadjah Mada).
- Howlett, Michael and M. Ramesh. 1995. *Studying Public Policy: Policy Cycles and Policy Subsystem*, Oxford : Oxford University Press

- Kazwaini, K., Nazir, M., Promadi, P., & Sari, D. C. (2021). Nilai Keislaman pada Buku Ajar IPA SMP/MTs untuk Pembentukan Karakter Religius Siswa. *Journal of Natural Science and Integration*, 4(2), 277-295.
- Mulyadi Deddy, 2018. *Studi Kebijakan Publik dan Pelayanan Publik*, Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Perdirjen GTK Kemendikbud Nomor : 6555/C/HK.00/2021 Tentang Penetapan Satuan Pendidikan Pelaksana Program Sekolah Penggerak
- Rahmi, S. (2019). Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Etos Kerja Tenaga Kependidikan di SMA N 2 Lhoknga Aceh Besar. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(2), 183-197.
- Saleem, Amna, Huma Kausar, and Farah Deebe. 2021. "Social Constructivism: A New Paradigm in Teaching and Learning Environment." *PERENNIAL JOURNAL OF HISTORY* 2(2):403–21. doi: 10.52700/PJH.V2I2.86.
- Sari, D. C., Setiawan, A., Shiozaki, Y., Rajab, K., Yasid, A., Sham, F. M., ... & Puspitorini, P. S. (2021). The Internationalization Dynamics of Character Based Education Pandemic. *Tamansiswa International Journal in Education and Science*, 3(1), 1-8.
- Shohel, M. M. C., Ashrafuzzaman, M., Ahsan, M. S., Mahmud, A., & Alam, A. S. (2021). Education in emergencies, inequities, and the digital divide: Strategies for supporting teachers and students in higher education in Bangladesh. In *Handbook of research on inequities in online education during global crises* (pp. 529-553). IGI Global.
- Silaen, Sofar, 2018. *Metodologi Penelitian Sosial untuk Penulisan Skripsi dan Tesis*, Jakarta: In Media.
- Sriwahyuni, E., Kristiawan, M., & Wachidi, W. (2019). Strategi Kepala Sekolah Dalam Mengimplementasikan Standar Nasional Pendidikan (SNP) Pada SMK Negeri 2 Bukittinggi. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan)*, 4(1), 21-33.
- Susilawati N, & Bambang Niko Pasla. (2020). Application of Pancasila as the Ethical System of the Indonesian Nation. *Jurnal Prajaiswara*, 1(1), 20–28. <https://doi.org/10.55351/prajaiswara.v1i1.2>
- Susilawati N, Sultoni, S., & Bambang Niko Pasla. (2021). Strengthening the Understanding of Pancasila as the State Foundation to Achieve National Goals. *Jurnal Prajaiswara*, 2(1), 48–60. <https://doi.org/10.55351/prajaiswara.v2i1.19>
- Suwitri, Sri, 2008. *Konsep Dasar Kebijakan Publik*, Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Wibawa S, 2005. *Peluang Penerapan New Public Management Untuk Kabupaten di Indonesia*, Yogyakarta : Gadjah Mada University Press
- Winarno, Budi, 2008. *Kebijakan Publik: Teori dan Proses*, Jakarta: PT. Buku Kita.
- Yonata, Hendrian, Hadion Wijoyo, and Denok Sunarsi. 2020. "Pengaruh Disiplin Dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Kepala Sekolah Pada Sekolah Menengah Kejuruan Muhammadiyah Cipulir, Jakarta Selatan." *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)* 3(2):594–600. doi: 10.34007/JEHSS.V3I2.368.