



**RINGKASAN HASIL PENELITIAN**  
PENELITIAN PENINGKATAN KUALITAS PEMBELAJARAN (PPKP) DI LPTK

**Peningkatan Penguasaan Kompetensi Mahasiswa  
Dalam Mata Kuliah Perilaku Organisasi  
Melalui Metode Pembelajaran Studi Kasus  
dan Forum Simposium**

Disusun oleh:  
Cepi Triatna, M.Pd.

JURUSAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA  
2006

## **A. Latar Belakang**

Masalah klasik dan akut dalam perkuliahan “Psikologi Organisasi” (dalam kurikulum UPI tahun 2006, namanya adalah “Perilaku Organisasi”) adalah masih rendahnya motivasi mahasiswa dalam mengikuti perkuliahan.” Berdasarkan pengamatan peneliti dari proses perkuliahan yang telah dilakukan sampai saat ini (selama 4 tahun) adalah rendahnya motivasi mahasiswa dalam mengikuti proses perkuliahan. Masalah ini ditandai oleh beberapa indikator di bawah ini.

1. Masih jarang nya mahasiswa yang melakukan persiapan (membaca materi) sebelum perkuliahan di kelas berlangsung. Kondisi ini teridentifikasi jelas manakala mahasiswa diberikan kesempatan bertanya, merespon pertanyaan dan diminta menjelaskan materi yang akan dibahas. Kecenderungannya mahasiswa diam tidak merespon. Bahkan secara langsung, ketika mahasiswa ditanya mengenai persiapan mereka sebelum perkuliahan melalui pertanyaan, “materi apa yang dibaca oleh mahasiswa untuk perkuliahan psikologi hari ini?”. Kecenderungan jawaban mahasiswa di kelas adalah tidak membaca materi yang akan dibahas dalam perkuliahan.
2. Seringnya mahasiswa terlambat masuk kelas (perkuliahan), walaupun jam perkuliahan dimulai dari jam 08.40. Keterlambatan ini menunjukkan bahwa minimnya kesadaran dan keinginan mahasiswa untuk lebih aktif/siap dalam mengikuti perkuliahan.
3. Rendahnya konsentrasi mahasiswa dalam mengikuti proses perkuliahan. Hal ini diprediksikan karena minat mahasiswa untuk menyimak materi perkuliahan rendah.
4. Masih jarang nya penyelesaian tugas mahasiswa dengan kategori penuh (100%) yang bermutu dan sesuai dengan target waktu yang ditetapkan.

5. Masih adanya mahasiswa yang menyelesaikan tugas tanpa melihat kualitas tugas yang mereka kumpulkan atau dapat dikatakan, tugas yang dikumpulkan berkategori “seadanya”.

Berbagai permasalahan di atas disebabkan karena:

1. Bobot SKS mata kuliah cukup besar, yaitu tiga SKS. Artinya perkuliahan berlangsung dengan konsekuensi sebagai berikut:
  - tatap muka di kelas berlangsung selama  $3 \times 50$  menit = 100 menit, kondisi tersebut memungkinkan mengakibatkan kejenuhan pada mahasiswa, terlebih apabila perkuliahan hanya menggunakan metode ceramah.
  - tugas terstruktur di luar jam kelas adalah  $3 \times 60$  menit = 120 menit (2 jam). Artinya tugas rumah yang diberikan secara terstruktur harus mengakomodasi pengerjaan selama 2 jam. Kondisi ini sering mengakibatkan tidak terselesaikannya atau tidak memadainya jawaban mahasiswa baik secara kualitas maupun kuantitas.
  - Kajian mandiri di luar jam perkuliahan dan penyelesaian tugas terstruktur sebesar  $3 \times 60$  menit = 180 menit. Artinya mahasiswa harus meluangkan waktu untuk memperkaya wawasan dengan mengunjungi perpustakaan atau membaca buku selama tiga jam setiap minggunya. Kondisi ini sering tidak tercapai, apabila dilihat dari tanya jawab di kelas.
2. Materi perkuliahan merupakan materi yang bersifat sosial dan sering dipersepsi oleh mahasiswa tidak berpengaruh dengan kehidupan riil diri, masyarakat atau dunia kerja.
3. Jumlah mahasiswa yang banyak, lebih dari 40 mahasiswa perkelas. Hal ini mengakibatkan tidak tertanganinya secara baik pengelolaan kelas dan identifikasi dosen terhadap karakteristik

mahasiswa. Dampak dari hal itu adalah (1) rendahnya motivasi mahasiswa dalam mengikuti perkuliahan, karena menganggap tidak serius, (2) tidak terjadinya umpan balik yang menyeluruh terhadap tugas yang telah diselesaikan mahasiswa. Akibatnya penyelesaian tugas selanjutnya dilakukan dengan seadanya, (3) penyampaian materi menjadi tidak efektif, karena kelas menjadi sulit terkendali, dan (4) rendahnya tingkat kenyamanan kelas, karena ventilasi udara dan jumlah kursi yang tersedia tidak sebanding dengan jumlah mahasiswa yang ada. (jumlah mahasiswa lebih banyak dari kapasitas kelas).

Akibat dari permasalahan tersebut di atas adalah tidak tercapainya kompetensi yang harus dimiliki oleh mahasiswa khususnya kompetensi dalam menjelaskan, menganalisis, menguraikan, dan memprediksi berbagai hal terkait dengan perilaku manusia dalam organisasi, khususnya pada organisasi pendidikan. Lebih jauh akibat tersebut akan menimbulkan hambatan dalam ketuntasan penguasaan kompetensi secara keseluruhan, karena mata kuliah ini bersifat hirarkis. (menjadi prasarat bagi mata kuliah lainnya).

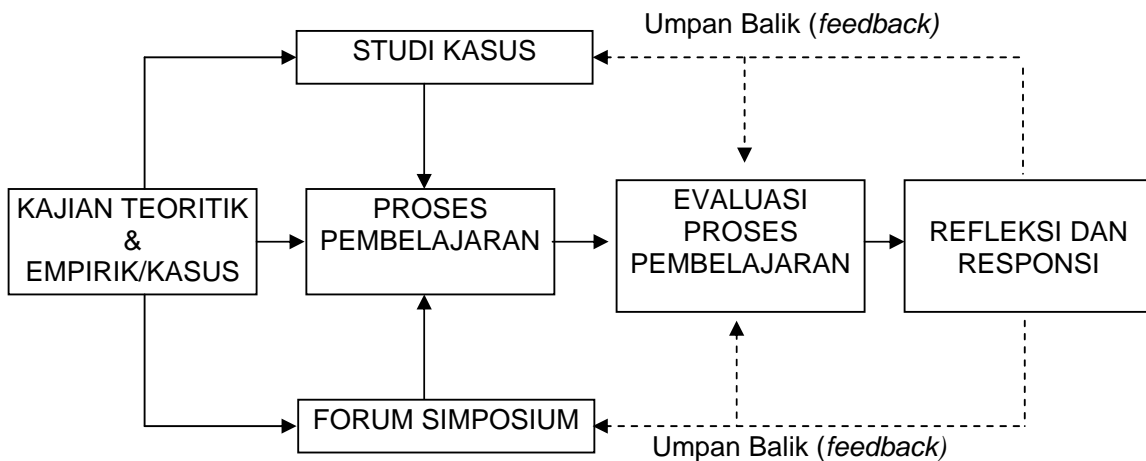
Untuk memecahkan masalah tersebut (rendahnya motivasi mahasiswa dalam perkuliahan), kami memprediksi bahwa salah satu upaya yang bisa dilakukan untuk memecahkannya adalah melalui variasi proses perkuliahan yang menitikberatkan kepada mahasiswa sebagai tokoh utama perkuliahan. Dengan demikian proses perkuliahan harus mengakomodasi keaktifan mahasiswa untuk mengekspresikan berbagai keinginan dan karakteristiknya masing-masing. Dalam hal ini metode studi kasus dan forum simposium merupakan cara yang dianggap paling efektif untuk memecahkan masalah tersebut.

## B. Metode Penelitian

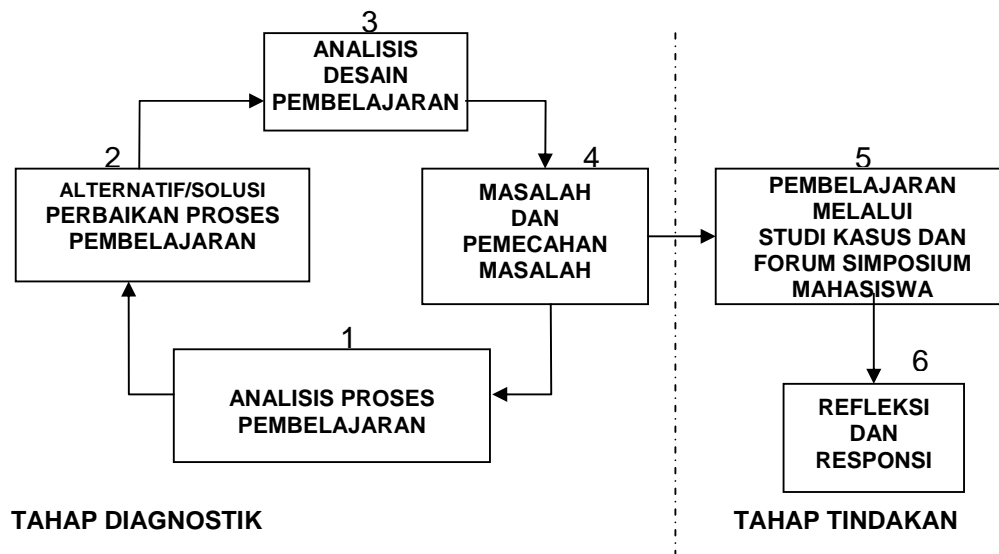
Pemecahan masalah di atas dilakukan melalui penelitian tindakan kelas, subyeknya adalah tim dosen Mata Kuliah Perilaku Organisasi dan objeknya adalah mahasiswa yang mengontrak mata kuliah tersebut.

Tempat penelitian adalah ruang kelas 38 Gedung FIP Lantai III setiap hari Senin, pukul 07.00 – 9.30.

Kerangka dan tahapan kegiatan PTK ini sebagai berikut:



Gambar 1  
Kerangka Pembelajaran Dengan Cara Studi Kasus



Gambar 2 Tahap penelitian

Untuk menganalisis proses dan hasil digunakan berbagai instrument berikut:

1. Pedoman observasi digunakan untuk melihat gambaran proses studi kasus dan forum symposium. (terlampir)
2. Pedoman wawancara digunakan untuk melihat dampak metode tersebut terhadap diri mahasiswa. (terlampir)
3. Studi dokumen terhadap hasil karya studi kasus dan forum symposium digunakan untuk melihat hasil dari proses yang diimplementasikan.

Indikator keberhasilan mahasiswa dalam menguasai kompetensi mata kuliah perilaku organisasi ini adalah:

1. Mahasiswa memahami dan terampil dalam mendeskripsikan, menganalisis, menguraikan, dan memprediksi perilaku manusia dalam organisasi;
2. Skor yang diharapkan diperoleh oleh setiap mahasiswa untuk studi kasus adalah  $12 \times 4 = 48$  yang berarti **baik sekali**, minimal  $12 \times 3 = 36$  yang berarti **baik**. Sedangkan untuk forum simposium mahasiswa diharapkan masing-masing mendapatkan skor 100, minimal 75.
3. Mahasiswa dapat mengetahui, sadar dan memperbaiki berbagai faktor yang kurang atau salah dalam pelaksanaan perkuliahannya sampai saat ini;
4. Meningkatnya indeks prestasi kelas yang dicapai dibandingkan dengan periode sebelumnya dengan target peningkatan sampai dengan 99 %.

### C. Hasil dan Pembahasan

Pelaksanaan kegiatan penelitian ini dilakukan dalam tiga siklus yang dilaksanakan pada perkuliahan ke-3, 4, dan 5. Pertemuan ke-1 dan ke-2

digunakan untuk memberikan orientasi perkuliahan, konsep dasar dan ruang lingkup kajian Ilmu Perilaku Organisasi. Proses perkuliahan dijelaskan kepada mahasiswa dengan terlebih dahulu mereka membaca berbagai referensi yang dianjurkan oleh tim dosen mengenai materi yang akan dibahas setiap minggunya. Di kelas mereka akan menyimak paparan tim dosen mengenai sekelumit tentang arah kasus, kemudian setiap mahasiswa membaca kasusnya selama 7-8 menit dalam kelompok yang berkisar antara 4-5 mahasiswa. Setelah itu mereka akan membahas dalam kelompok terkait dengan analisis dan pemecahannya selama  $\pm$  20 menit. Kemudian tim dosen memfasilitasi kelompok mahasiswa untuk mengemukakan analisis dan pemecahan masalah yang telah mereka bahas dalam kelompok kecil melalui forum simposium. Setelah kelompok mengutarakan apa yang mereka temukan ketika berdiskusi dalam kelompok kecil, maka tim dosen memfasilitasi kelompok lain untuk memberikan pandangan dan analisisnya terhadap apa yang dikemukakan oleh kelompok penyaji di depan.

Hasil siklus kesatu menunjukkan nilai kumulatif sebesar 2 atau secara keseluruhan memiliki rata-rata nilai sebesar 28. Nilai ini menunjukkan bahwa capaian atau kondisi mahasiswa dalam mengimplementasikan siklus kesatu dikategorikan “cukup”. Kondisi “cukup” dapat diartikan bahwa mahasiswa masih beradaptasi dengan cara baru dalam perkuliahan perilaku organisasi yang dapat dikatakan berbeda dengan perkuliahan sebelumnya dan dengan perkuliahan lain yang pernah mereka alami. Sedangkan hasil forum simposium menunjukkan nilai sebesar 65. Nilai ini menunjukkan bahwa pelaksanaan forum simposium oleh mahasiswa belum mencapai hasil sebagaimana diharapkan. Indikator keberhasilan minimal 75 untuk pelaksanaan forum simposium.

Siklus kedua menghasilkan nilai kumulatif sebesar 3 atau secara keseluruhan memiliki rata-rata nilai sebesar 31. Nilai ini menunjukkan bahwa capaian atau kondisi mahasiswa dalam mengimplementasikan siklus kedua dikategorikan “baik”. Kondisi “baik” dapat diartikan bahwa mahasiswa sudah beradaptasi lebih baik dengan perkuliahan perilaku organisasi yang dapat

dikatakan berbeda dengan perkuliahan sebelumnya dan dengan perkuliahan lain yang pernah mereka alami. Sedangkan untuk forum simposium menunjukkan nilai sebesar 84. Nilai ini menunjukkan bahwa pelaksanaan forum simposium oleh mahasiswa ada dalam taraf yang diharapkan. Indikator keberhasilan minimal 75 dan maksimal 100 untuk pelaksanaan forum simposium.

Siklus ketiga menghasilkan nilai kumulatif sebesar 43. Nilai ini menunjukkan bahwa capaian atau kondisi mahasiswa dalam mengimplementasikan siklus kedua dikategorikan “baik sekali”. Kondisi “baik sekali” dapat diartikan bahwa mahasiswa sudah beradaptasi lebih baik dengan metode studi kasus dan forum simposium pada perkuliahan perilaku organisasi. Sedangkan untuk forum simposium menunjukkan nilai capaian sebesar 89. Nilai ini menunjukkan bahwa pelaksanaan forum simposium oleh mahasiswa ada dalam taraf yang diharapkan. Indikator keberhasilan minimal 75 dan maksimal 100 untuk pelaksanaan forum simposium.

Secara keseluruhan dari siklus kesatu sampai dengan siklus ketiga dapat diketahui bahwasanya implementasi perkuliahan perilaku organisasi dengan menggunakan metode studi kasus dan forum simposium dapat meningkatkan capaian kompetensi yang diharapkan. Selain itu, proses perkuliahan menjadi lebih menyenangkan bagi mahasiswa, walaupun ada kendala, yakni kesulitan dalam mengaitkan kasus dengan teori perilaku organisasi tertentu. Hal ini senada dengan apa yang dikemukakan oleh mahasiswa pada wawancara setelah kasus ketiga selesai sebagai berikut:

Berdasarkan apa yang dipaparkan oleh mahasiswa ketika diwawancara, dapat ditemukan bahwa metode studi kasus dan forum simposium ini memberikan pengalaman yang lebih kaya bagi mahasiswa dalam mengkaji teori perilaku organisasi dan mampu memberikan stimulus untuk menginternalisasi berbagai nilai-nilai yang terkandung didalamnya. Dilihat dari tingkat kemahiran mahasiswa dalam menguasai kompetensi dalam mata perilaku organisasi berdasarkan apa yang mereka rasakan, kecenderungan mahasiswa mengatakan bahwasanya mereka cukup



menguasai, tetapi tidak mahir. Kriteria tersebut dikaitkan dengan criteria yang ditetapkan oleh tim dosen, yakni:

1. Mahir: Dapat mendeskripsi dengan baik
2. Cukup: dapat mendeskrisikan tetapi tidak sistematis namun dapat dipahami.
3. Kurang: Dapat mendeskripsikan, tetapi tidak dimengerti.
4. Tidak Mahir: Tidak dapat mendeskripsikan sama sekali.

#### **D. Kesimpulan dan Saran**

Berdasarkan hasil dan temuan pembahasan dapat disimpulkan bahwa implementasi pembelajaran mata kuliah perilaku organisasi melalui metode studi kasus dan forum symposium yang telah dilakukan dapat meningkatkan motivasi mahasiswa dalam persiapan, pelaksanaan, dan menginternalisasi berbagai materi yang dikaji.

Untuk itu dapat disarankan beberapa hal berikut:

1. Untuk memecahkan masalah rendahnya motivasi mahasiswa dalam menguasai kompetensi perkuliahan, dosen/tim dosen diharapkan mengimplementasikan metode pembelajaran melalui studi kasus dan forum symposium.
2. Untuk mengimplementasikan pembelajaran dengan menggunakan metode studi kasus dan forum symposium, maka diharapkan mengikuti tahapan/prosedur pelaksanaan sebagaimana telah dilaksanakan dalam penelitian ini atau divariasikan dengankarakteristik perkuliahan.
3. Untuk mengurangi kejenuhan dalam menggunakan metode ini, disarankan dosen/tim dapat mengkombinasi dengan berbagai metode lain, sehingga mahasiswa tidak mengalami kejenuhan ketika mempelajari berbagai materi perkuliahan.

## E. Daftar Pustaka

A. Surjadi, 1989, *Membuat Siswa Aktif Belajar (65 Cara Belajar Mengajar Dalam Kelompok)*, CV. Mandar Maju, Bandung.

Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan dan Ketenagaan Perguruan Tinggi, 2005, *Pedoman Penyusunan Usulan dan Laporan Penelitian untuk Peningkatan Kualitas Pembelajaran di LPTK (PPKP); Research for Instructional Improvement*, Departemen Pendidikan Nasional Dirjen Dikti, Jakarta.

\_\_\_\_\_, *Pedoman Penyusunan Usulan dan Laporan Penelitian Tindakan Kelas (classroom action research)*, Departemen Pendidikan Nasional, Jakarta.

\_\_\_\_\_, *Panduan Pemantauan dan Evaluasi Laporan Penelitian Untuk Peningkatan Kualitas Pembelajaran (Research for Instructional Improvement) dan Penelitian Tindakan Kelas (classroom action research)*, Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Jakarta.

Hari Sudrajat, 2003, *Konsep dan Implementasi Pendidikan Berbasis Luas (BBE) Yang Berorientasi Pada Kecakapan Hidup (Life Skill)*, Cetakan ketiga, CV. Cipta Cekas Grafika, Bandung.

Terrence Morrison, 2001, *Actionable Learning; A Handbook for Capacity Building Through Case Base Learning*, Asian Development Bank, Tokyo.

Uman Suherman, 2000, *Memahami Karakteristik Individu*, Jurusan Psikologi Pendidikan dan Bimbingan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung.

Lampiran:

a. Pedoman observasi untuk proses studi kasus, yaitu:

### CATATAN OBSERVASI STUDI KASUS

Observer : \_\_\_\_\_  
 Kelompok : \_\_\_\_\_  
 Hari/Jam : \_\_\_\_\_  
 Materi Perkuliahan : \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

KATEGORI	PERILAKU	NAMA ANGGOTA								TOTAL
POSITIVE EMOTIONS	Solidaritas									
	Penyaluran ketegangan									
	Persetujuan									
TASK	Memberikan saran									
	Memberikan pandangan									
	Memberikan orientasi/arah									
	Bertanya mengenai arah/ orientasi									
	Bertanya mengenai pedapat									
	Bertanya mengenai saran									
NEGATIVE EMOTION	Ketidaksetujuan									
	Tegang									
	Antagonis/ permusuhan									
<b>TOTAL</b>										

Keterangan:

Kotak observasi diisi dengan penilaian yang menggunakan angka sebagai berikut:

- 1 = kurang
- 2 = cukup
- 3 = baik
- 4 = baik sekali

b. Pedoman observasi forum simposium

**CATATAN OBSERVASI FORUM SIMPOSIUM**

Judul Materi : \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 Mhs Presentasi : \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 Kelompok : \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

No	Aspek Yang Diamati	Nama dan Skor Mahasiswa Presentasi					TOTAL
1	Media yang digunakan dalam presentasi						
2	Bahasa pengantar						
3.	Kemampuan berkomunikasi						
4.	Penguasaan materi						
<b>TOTAL</b>							

Keterangan:

Skor penilaian terentang sebagai berikut:

Aspek	Indikator	Skor
Media	menggunakan media yang menarik	1 – 15
Bahasa	Menggunakan Bahasa Indonesia baku dan mudah dimengerti	1 – 15
Kemampuan berkomunikasi	Menyajikan dan menjawab peserta dengan baik dan menarik	1 – 35
Penguasaan materi	Menunjukkan tingkat penguasaan materi yang baik	1 – 35

c. Pedoman wawancara

Daftar pertanyaan pada mahasiswa setelah mereka mengikuti tiga siklus:

1. Apakah permasalahan perilaku organisasi dapat terlihat pada kasus?
2. Apakah juga terbayang/terpikir teori yang dapat memecahkan masalah dalam kasus tersebut?
3. Sejauhmana kita dapat mengidentifikasi/mempelajari berbagai ilmu perilaku organisasi melalui kasus?
4. Kalau Anda sebagai orang-orang yang sudah bekerja atau belum bekerja, lalu belajar dengan metode kasus, bagi Anda apakah lebih mudah mengaplikasikan hasilnya dibandingkan mempelajari teori?
5. Apa masalah yang dihadapi ketika belajar teori perilaku organisasi melalui kasus?
6. Kalau mempelajari teori perilaku organisasi sampai saat ini dan Anda kategorikan capaiannya, sejauhmana Anda memiliki atau menguasai 3 kompetensi mata kuliah?

---ooo0ooo---

## LAMPIRAN KASUS 1: “DINAMIKA KELOMPOK DI SEKOLAH”

Mata Kuliah: Perilaku organisasi – Tahun ajar 2006/2007

Seiring dengan bergulirnya implementasi UU SISDIKNAS No. 20 tahun 2003, sekolah-sekolah diharapkan mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah (MBS). Dalam hal tersebut, Depdiknas akan memberikan berbagai bantuan dana ke sekolah dengan (salah satu) syaratnya sekolah telah melaksanakan MBS. Artinya ada komite sekolah dalam struktur sekolah.

Di satu sisi, untuk mengimplementasikan MBS, para stakeholder haruslah terlebih dahulu paham dengan konsep MBS, sehingga nantinya akan berjalan lancar. Namun untuk mencapai hal tersebut kepala sekolah harus melakukan berbagai pertemuan dan konsolidasi dengan berbagai pihak. Artinya akan cukup memakan waktu yang tidak sebentar untuk memberikan wawasan dan pengertian serta keterampilan bagi para stakeholder untuk mengimplementasikan MBS.

Di sisi lain, kepala sekolah merasa tergiur dan tertantang untuk mendapatkan berbagai bantuan dana dari Depdiknas yang nilainya bisa mencapai ratusan juta. Untuk hal tersebut kepala sekolah ditantang untuk mengajukan proposal yang disetujui oleh komite sekolah.

Pada akhirnya kepala sekolah memutuskan untuk menyusun komite sekolah dari unsur BP3 terdahulu (yang sudah dibubarkan), dengan pikiran 1) nanti akan dikonsolidasikan lebih lanjut dengan berbagai pihak (stakeholder), 2) komite sekolah ini hanya untuk kepentingan mendapatkan bantuan dana, dan 3) waktu untuk pengajuan proposal bantuan dana sudah mepet (tinggal 3 hari lagi). Dengan pertimbangan tersebut, kepala sekolah akhirnya menghubungi mantan ketua BP3 dan wakasek kurikulum. Dari pertemuannya dengan mereka, kepala sekolah meminta mantan ketua BP3 menjadi ketua komite sekolah, sedangkan pengurusnya ditunjuk saja dan wakasek kurikulum menjadi bendahara untuk kegiatan yang diajukan melalui proposal.

Tiga bulan setelah proposal ditandatangani oleh kepala sekolah dan ketua komite sekolah, proposal pun disetujui untuk didanai oleh Depdiknas. Sekolah diputuskan mendapatkan bantuan sebesar Rp 100.000.000,00 (seratus juta rupiah) untuk kegiatan yang diusulkan. Dalam proposal, kegiatan yang diusulkan berfokus pada peningkatan mutu pembelajaran. Namun demikian para guru di sekolah dan personil lainnya tidak pernah tahu mengenai apa program yang direncanakan. Tiga point utama yang menjadi aspek pembiayaan dalam proposal adalah:

1. Peningkatan kesejahteraan dan profesionalisme guru (10%);
2. Peningkatan fasilitas pembelajaran (20%); dan
3. Bea siswa bagi siswa yang tidak mampu (70 %).

Setelah satu bulan sekolah mendapatkan dana bantuan sekolah, belum ada program yang dijalankan oleh sekolah dengan menggunakan dana bantuan tersebut. Namun pada akhirnya ada salah seorang guru yang mengetahui mengenai keberadaan dana bantuan di sekolah. Untuk

memancing kepala sekolah supaya transparan, guru membuat artikel di media masa setempat mengenai “Dana Sekolah atau Dana Kepala Sekolah?”. Guru tersebut meminta pihak media masa tidak mencantumkan namanya dalam media cetak.

Setelah muncul artikel tersebut kepala sekolah merasa tersinggung karena jelas-jelas artikel tersebut menyebutkan nama sekolah yang menerima bantuan dan isinya menyindir serta cenderung menuduh kepala sekolah TIDAK TRANSPARAN DAN KORUPSI. Semakin hari iklim sekolah menjadi semakin panas, sehingga hubungan kepala sekolah dengan personil sekolah menjadi kaku. Karena dikhawatirkan semakin tajam dan meruncingnya permasalahan di sekolah, pada akhirnya kepala sekolah mengadakan rapat dengan mengundang komite sekolah, bendahara, para guru, staf sekolah, para orang tua dan bahkan perwakilan siswa.

Pertanyaan kasus:

1. Coba identifikasi, adakah kelompok dan tim dalam kasus tersebut? Jika ada, sebutkan dan jelaskan!
2. Bagaimana dinamika kelompok di sekolah? Apakah dinamis atau tidak dinamis? Apa indikatornya?
3. menurut Anda, apakah kondisi di sekolah tersebut dapat memberikan kepuasan kepada kelompok-kelompok yang ada di sekolah? Apa kira-kira indikator yang dapat Anda lihat?
4. Bagaimana seharusnya kepala sekolah merespon masalah yang terjadi di sekolah tersebut?
5. Bagaimana para guru dan personil sekolah lainnya merespon masalah tersebut?

---oo0oo---

## KASUS 2: SEKOLAH DASAR SIDOMBA

Sekolah Dasar Sidomba (SEKODAS) adalah salah satu SD plus yang memiliki visi “unggul dan terdepan dalam mutu sekolah dasar.” Sekodas ini milik Yayasan Banatang yang diketuai oleh seorang dokter yang juga dosen di perguruan tinggi di fakultas kedokteran. Sekodas beralamat di Jl.Mamalia No.2 Kota Bertanduk. Jumlah guru di Sekodas hanya 5 orang + seorang kepala sekolah, hal ini dikarenakan sekolah baru memiliki siswa sampai kelas V. namun demikian, kepala sekolah juga turut mengajar bidang studi Agama.

Dalam perjalanan mencapai visi sekolah, para guru dan kepala sekolah berusaha keras untuk mendapatkan hasil yang terbaik. Hal ini dipengaruhi juga oleh tuntutan orang tua siswa yang menginginkan anak mereka menjadi unggul, sehingga mereka berani membayar cukup mahal dibandingkan dengan sekolah lainnya untuk mendapatkan pendidikan terbaik bagi putera/i mereka.

Tahun-tahun pertama berjalan dengan mulus dan penuh dengan semangat, ketua yayasan memberikan kepercayaan kepada kepala sekolah dan guru untuk melakukan hal-hal terbaik dalam mengelola sekolah, walaupun para guru dan kepala sekolah merasakan bahwa gaji yang mereka terima tidak sebanding dengan apa yang mereka kerjakan.

Tahun kelima perjalanan sekolah, Sekodas mengalami berbagai hambatan, diantaranya jumlah pendaftar menurun dari 20 per kelas menjadi 13 per kelas. Hal ini menyebabkan ketua yayasan mempersepsi bahwa ia harus turun tangan dalam mengelola sekolah dengan harapan sekolah dapat menerima siswa pndaftar lebih dari 13 siswa per kelas. Akhirnya ketua yayasan memerintahkan para guru dan kepala sekolah untuk membuat rencana kerja mingguan secara tertulis. Namun demikian, para guru dan kepala sekolah merasa berat untuk melakukan hal tersebut, karena mempersepsi bahwa tugas profesi guru yang mereka emban telah menyita waktu, dan permintaan membuat rencana kerja mingguan dinilai tidak cocok untuk jabatan guru, tetapi lebih cocok untuk kalangan bisnis. Setelah waktu yang telah ditentukan berlalu, para guru belum juga membuat apa yang diminta oleh yayasan. Para guru dan kepala sekolah sendiri melihat bahwa permintaan yayasan terlalu berlebihan bagi guru dan kepala sekolah. Permasalahan inipun berlalu tanpa ada penyelesaian dari kedua belah pihak.

Menjelang tahun ajaran baru, yayasan menugaskan kembali kepada kepala sekolah dan para guru untuk membuat rencana kerja secara tertulis untuk menarik minat masyarakat untuk menyekolahkan anaknya ke Sekodas. Dalam kondisi tahun ajaran inipun para guru dan kepala sekolah bermaksud mengajukan kenaikan gaji mereka. Dalam suatu rapat antara yayasan dan sekolah dibahaslah mengenai tuntutan yayasan kepada para guru dan kepala sekolah dan tuntutan para guru dan kepala sekolah terhadap yayasan. Yayasan menanggapi tuntutan para guru dan kepala sekolah dengan suatu janji “akan mempertimbangkan tuntutan guru,” demikian halnya para guru dan kepala sekolah merespon tuntutan yayasan dengan sebuah janji “akan dilaksanakan dalam dua minggu ini”.



Setelah satu minggu berlalu dari waktu rapat, yayasan menanyakan rencana kerja yang dijanjikan oleh para guru dan kepala sekolah, namun mereka belum dapat menyelesaikan dalam waktu seminggu. Kondisi tersebut membuat khawatir yayasan sehingga setiap hari pada minggu kedua, yayasan menanyakan kepada guru-guru dan kepala sekolah mengenai penyelesaian pembuatan rencana kerja. Melihat dan mengamati kondisi tersebut, para guru dan kepala sekolah menjadi tidak semangat bekerja (mengajar), karena tuntutan pekerjaan mereka di luar mengajar membuat mereka lelah, disisi lain, apa yang mereka tuntut belum juga dipenuhi. Akhirnya para guru mengeluh kepada kepala sekolah mengenai kondisi ini. Namun, kepala sekolah juga tidak bisa memecahkan permasalahan ini, bahkan ia juga dituntut oleh ketua yayasan untuk mendorong para guru untuk membuat rencana kerja yang diminta oleh yayasan. Akhirnya kepala sekolah dan guru merasa jenuh bekerja di Sekodas, namun mereka tidak berani keluar dari sekolah, karena belum ada lowongan pekerjaan yang lebih baik. Namun demikian, para guru dan kepala sekolah tidak berani mengungkapkan apa yang menjadi beban bagi mereka dalam melaksanakan pekerjaannya kepada ketua yayasan. Mereka mempersepsi, hal tersebut akan memperparah keadaan. Demikian halnya apa yang dirasakan oleh ketua yayasan, ia memandang para guru dan kepala sekolah sulit untuk dibawa bekerja secara cepat, tanggap, dan tepat sasaran dalam memecahkan berbagai persoalan yang ditemui. Ia pun kebingungan untuk memotivasi para guru dan kepala sekolah, ia mempersepsi "belum tentu guru-guru dan kepala sekolah akan termotivasi untuk bekerja lebih baik dan lebih produktif, manakala gaji mereka ditingkatkan, karena apa yang terjadi sampai saat ini dipersepsi belum ada kemajuan pada guru-guru dan kepala sekolah." Karena kebingungan tersebut, akhirnya ketua yayasan memutuskan untuk menyewa Anda sebagai konsultan Administrasi Pendidikan untuk memecahkan masalah tersebut.

**Tugas:**

1. Bacalah kasus di atas secara cermat dan analisislah point-point pentingnya!
2. Tuliskanlah masalah apa saja yang terjadi di Sekodas dan faktor-faktor yang mempengaruhi munculnya permasalahan di dalam kasus tersebut!
3. Dalam kajian iklim organisasi, bagaimana kondisi iklim organisasi SEKODAS? Uraikan alasannya!
4. Apa peran-peran atau upaya-upaya yang harus dilakukan oleh para guru, kepala sekolah, dan ketua yayasan? Lalu analisis, apakah upaya-upaya tersebut visible (dapat dilakukan) dalam konteks penyelenggaraan SD swasta?

--- SELAMAT MENGERJAKAN ---

### KASUS 3: “KAMI TIDAK BERSEMANGAT UNTUK BEKERJA RAJIN”

Di suatu Sekolah Menengah Pertama yang berada di Kota Pasundan kepala sekolah asal Jakarta telah mengeluhkan kepada temannya mengenai bebannya yang berat dalam memimpin sekolah. Pasalnya ia kurang didukung oleh personil sekolah dalam berbagai tindakan untuk mencapai visi sekolah. ia menuturkan bahwasanya apa yang telah ia pelajari di Cambridge University Australia telah ia praktekkan sebagaimana dapatkan semasa kuliah dulu ketika mengambil S2 di program studi Administrasi Publik, namun para personil sekolah tidak bekerja sebagaimana ia harapkan, bahkan ia diacuhkan dan dikucilkan karena dianggap sombong oleh personil sekolah lainnya yang mayoritas berasal dari Kota Pasundan ini.



Setelah diidentifikasi secara langsung apa yang terjadi kepada para personil sekolah melalui wawancara langsung, para personil sekolah mengungkapkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah tidak cocok dengan gaya kerja kami sebagai orang pasundan. Dia terlalu demokratis dan begitu bebas. Padahal kami begitu bingung dengan apa yang harus kami lakukan jika kepala sekolah meminta kami untuk melakukan sesuatu dan segala sesuatunya diserahkan kepada kami. Kami merasa tidak tahu apa keinginan kepala sekolah. dan apabila kami ada kesalahan, kepala sekolah begitu bebas memberikan koreksi dan teguran tanpa memandang apapun dan dimanapun. Akhirnya kami bekerja seadanya saja dan tidak bersemangat untuk bekerja rajin atau lebih rajin.

Setelah mendapatkan informasi dari kepala sekolah dan personil sekolah di atas, Anda diminta oleh kepala sekolah untuk memecahkan persoalan tersebut.

#### **Tugas:**

1. Identifikasi permasalahan yang dihadapi oleh kepala sekolah dalam memimpin sekolah?
2. Menurut Anda mengapa personil sekolah tidak bertindak sebagaimana diharapkan oleh kepala sekolah?
3. Untuk memecahkan permasalahan kasus di atas, solusi apa yang akan Anda tawarkan kepada kepala sekolah?

--- ooo0ooo ---

## Lampiran

### **Bentuk Tindakan Pada Siklus I, II, dan III**

#### Siklus I

- Sebelum melaksanakan perkuliahan keempat mahasiswa harus membaca materi tentang: Teori-teori pembentukan kelompok, ciri-ciri kelompok, Dasar-dasar daya tarik interpersonal, dasar-dasar daya tarik interpersonal, tahap-tahap perkembangan kelompok, dan dinamika kelompok.
- Membuat kelompok kecil sebanyak 4 atau 5 orang untuk setiap kelompoknya.

#### Siklus II

- Pelaksanaan analisis kasus dilakukan diluar kelas. Artinya dokumen kasus sudah dibagikan dan dibaca oleh mahasiswa dua hari sebelum pelaksanaan perkuliahan. Dengan demikian, waktu untuk pemecahan kasus dan forum simposium dapat lebih leluasa.
- Untuk pelaksanaan forum simposium, mahasiswa disediakan OHP, sehingga penyampaian hasil diskusi juga dapat dilakukan melalui media tersebut selain media *white board*.

#### Siklus III

- Pelaksanaan analisis kasus tetap dilakukan diluar kelas, namun kisi-kisi pemecahan kasus akan diberikan manakala mahasiswa akan berdiskusi di kelompok kecil.
- Sebelum mahasiswa memecahkan kasus, tim dosen akan mempersilahkan kepada mahasiswa untuk merefleksi kasus dengan pengalaman mereka atau pengalaman orang lain yang pernah mereka dengar atau baca. Untuk itu tim dosen memberikan waktu sebesar 15 menit untuk merefleksi dan menanggapi.
- Untuk pelaksanaan forum simposium, mahasiswa disediakan OHP, sehingga penyampaian hasil diskusi juga dapat dilakukan melalui media tersebut selain media *white board*.