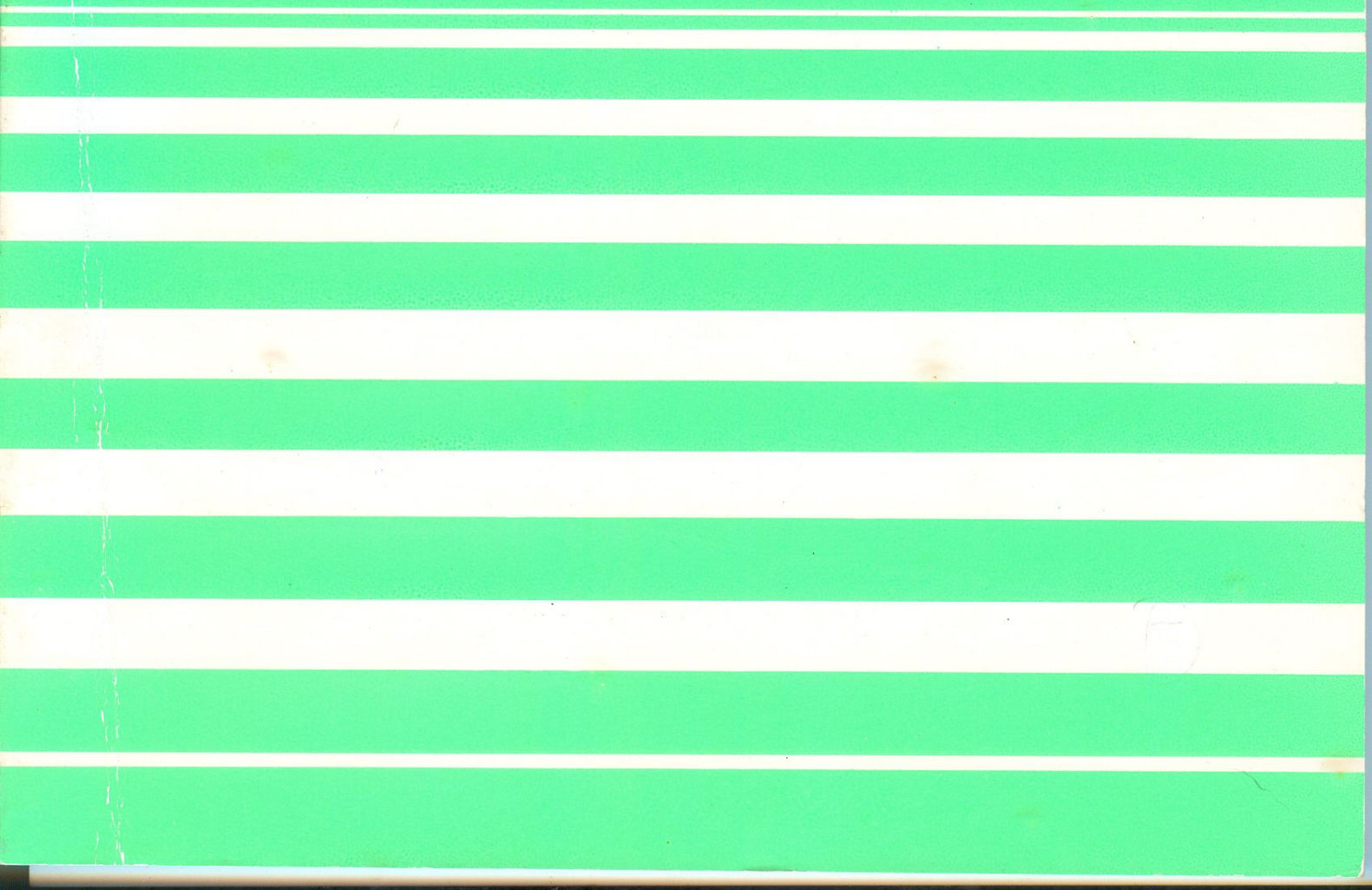


VOLUME 24 NOMOR 3, MARET 2014

ISSN 0852-1921

MANAJEMEN PENDIDIKAN



DAFTAR ISI

Jaminan Perlindungan dan Pemenuhan Hak-hak Profesi bagi Guru, 181-185
Bambang Setyadin

Manajemen Kurikulum *Uni-Bridge* di Sekolah Menengah Atas
Katolik (SMAK), 186-192
Antonius Widi Nugroho
Ahmad Yusuf Sobri
Teguh Triwiyanto

Implementasi Program *Teacher Exchange*
dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru, 193-202
Royan Khusnul Arief
Djum Djum Noor Benty
R. Bambang Sumarsono

Kepemimpinan Pembelajaran oleh Kepala Sekolah, 203-212
Kusmintardjo

Masalah Guru dalam Implementasi Kurikulum 2013 dan Kerangka Model
Supervisi Pengajaran, 213-220
Maisyaroh
Wildan Zulkarnain
Arbin Janu Setyowati
Susriyati Mahanal

Ketersediaan dan Pemanfaatan Perangkat Teknologi Informasi (TI) dalam
Peningkatan Mutu Pembelajaran, 221-227
Ahmad Nurabadi

Model Pendidikan Anak-anak Terlantar, 228-234
I Nyoman Wijana

Peran Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Variasi Pembelajaran Kooperatif, 235-241
Puji Rahayu
Mustiningsih
Asep Sunandar

Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan dalam Mengembangkan
Hidden Curriculum, 242-250
Wijayanto
Nurul Ulfatin

IMPLEMENTASI PROGRAM *TEACHER EXCHANGE* DALAM MENINGKATKAN PROFESIONALISME GURU

Royan Khusnul Arief
Djum Djum Noor Benty
R. Bambang Sumarsono

E-mail: roy.royan91@gmail.com
Gallery Smartfren, Jl. Soekarno Hatta No.71 Kota Madiun

Abstract: This study aimed to describe the profile of the program, describes the successful implementation indicator, describe implementation steps, describes contributing factors, inhibiting factors to explain, and explain alternative solutions. This study used a qualitative approach with case study design. The results showed that MAN 3 Malang Teacher Exchange Program has implemented in the country and abroad, indicators of program success is associated with changes in the teachers' motivational problems, competencies, strategies and methods of teaching, discipline, as well as the insights of teachers, the implementation steps of preparation of the madrasah and teachers, supporting factors are internal and external factors, inhibiting factors related to the budget, the turn of the headmaster, the readiness of human resources, and constraints of teachers, and alternative solutions to problems with the way the meeting, open the entrepreneur, mentor, and team teaching.

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan profil program, menjelaskan indikator keberhasilan implementasi, mendeskripsikan langkah-langkah implementasi, menjelaskan faktor pendukung, menjelaskan faktor penghambat, dan menjelaskan alternatif pemecahan masalah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis rancangan studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa MAN 3 Malang telah melaksanakan Program *Teacher Exchange* di dalam negeri dan luar negeri, indikator keberhasilan program ini terkait dengan perubahan guru yakni masalah motivasi, kompetensi, strategi dan metode mengajar, kedisiplinan, serta wawasan guru, langkah implementasi yakni persiapan dari madrasah dan guru, faktor pendukung terdapat faktor internal dan eksternal, faktor penghambat terkait dengan anggaran dana, pergantian kepala madrasah, kesiapan SDM, dan hambatan guru, dan alternatif pemecahan masalah dengan cara rapat, membuka wirausaha, mentor, dan *team teaching*.

Kata Kunci: teacher exchange, profesionalisme, guru

Kualitas guru dan komitmen mengajar masih perlu ditingkatkan. Menurut Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nasional (dalam Arif, 2012:1) disinyalir terdapat lebih dari 54% guru memiliki standar kualifikasi yang perlu ditingkatkan. Supono (2013:1) menyatakan pemecahan masalah kualitas guru di Indonesia masih rendah, hal ini perlu adanya Pengembangan Profesionalisme Guru (PPG) secara berkelanjutan, sertifikasi sebagai titik awal peningkatan kualitas pembelajaran. Di sisi lain, pada sertifikasi, hanya 2,06 juta guru atau sekitar 70,5% guru yang memenuhi syarat sertifikasi (Wedhaswari, 2012:1). Hal ini diperkuat hasil penelitian Koswara dkk (2009:5), bahwa sertifikasi memiliki pengaruh yang rendah

terhadap profesionalisme dan mutu pembelajaran, hal ini disebabkan ada sesuatu yang salah pada sertifikasi terkait dengan desain atau sistem, proses, atau hasil yang ditargetkan. Oleh sebab itu, sekolah secara mandiri harus bisa meningkatkan kualitas guru, tidak hanya menggantungkan program pemerintah yang sifatnya hanya sebatas formalitas.

Guru merupakan unsur manusia yang sangat dekat hubungannya dengan peserta didik dalam upaya pendidikan sehari-hari di sekolah. Guru merupakan seseorang yang sangat menentukan keberhasilan pendidikan (Bafadal, 2008:4). Dalam latar pembelajaran di sekolah pernyataan tersebut sangat bergantung kepada tingkat profesionalisme guru. Jadi, diantara keseluruhan komponen pada

sistem pembelajaran di sekolah ada sebuah komponen yang paling menentukan kualitas pembelajaran, komponen ini adalah guru.

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) sebagai lembaga pendidikan di bawah naungan Kementerian Agama (Kemenag) dapat melakukan pengembangan keprofesionalan guru. Hal ini dikarenakan pihak madrasah lebih tahu kebutuhan peningkatan sumber dayanya. Oleh sebab itu, ranah pengembangan profesionalisme guru yang diimplementasikan adalah berbasis lembaga. Salah satu program pengembangan guru berbasis lembaga yakni Program *Teacher Exchange* (TEX). TEX adalah program pertukaran guru yang dilakukan antara suatu madrasah/sekolah dan madrasah/sekolah lain, baik dilaksanakan di dalam negeri maupun ke luar negeri. Program pertukaran guru ini sangat bermanfaat untuk menunjang profesionalisme guru, karena guru dapat memperoleh pengalaman lebih banyak dengan mengajar di tempat yang memiliki kultur dan keadaan sosial yang berbeda.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, pendekatan kualitatif merupakan suatu penelitian yang dilakukan secara intensif dan sistematis untuk mendapatkan suatu fenomena sosial (Wiyono, 2007:72). Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dimaksudkan untuk membuktikan kajian yang mendalam mengenai kejadian istimewa dan dapat memaparkan secara lugas mengenai strategi madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru melalui Program TEX di MAN 3 Malang.

Jenis penelitian ini adalah studi kasus, karena mendeskripsikan dan menganalisis secara mendalam tentang suatu lembaga. Studi kasus merupakan suatu penelitian yang digunakan untuk menyelidiki fenomena di dalam konteks kehidupan nyata dengan menggunakan multi sumber bukti (Yin, 2002:18). Melalui jenis penelitian studi kasus dapat mengungkap suatu fenomena secara terfokus dan mendalam. Dalam hal ini, penelitian ini akan mengungkap suatu peristiwa yang terjadi MAN 3 Malang yakni mengenai implementasi Program TEX dalam meningkatkan profesionalisme guru di MAN 3 Malang.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data pada penelitian ini menggunakan tiga langkah proses analisa, yakni reduksi data, *display* data,

dan verifikasi data. Pengecekan keabsahan data pada penelitian ini menggunakan triangulasi teknik dan triangulasi sumber. Tahap penelitian ini antara lain: (1) tahap persiapan meliputi penyusunan rancangan penelitian, studi eksplorasi, perijinan, dan penyusunan pedoman pengumpulan data, (2) tahap pelaksanaan yakni pengumpulan data, pengolahan data, analisis data, dan penarikan kesimpulan, (3) tahap penulisan laporan penelitian.

HASIL

Profil Program TEX di MAN 3 Malang

Program TEX merupakan program pertukaran guru yang dilaksanakan oleh MAN 3 Malang. Program TEX dilaksanakan di dalam negeri dan di luar negeri. MAN 3 Malang melaksanakan Program TEX ini sebanyak tiga kali, yakni dua kali melaksanakan Program TEX di dalam negeri dan satu kali melaksanakan Program TEX di dalam negeri. Program TEX dalam negeri dilaksanakan di MAN IC Gorontalo dan MAN 4 Jakarta. Adapun Program TEX luar negeri dilaksanakan di *Aquinas College* Queensland Australia. Pelaksanaan Program TEX dalam negeri yakni Bulan November 2011, sedangkan Program TEX luar negeri dilaksanakan pada Bulan Maret 2011. Program ini berlangsung selama satu bulan.

Latar belakang melaksanakan Program TEX dalam negeri yakni adanya diskusi informal antar Kepala madrasah pada saat pertemuan Kepala madrasah Nasional, kemudian dicetuslah Program TEX dalam negeri yang tujuannya untuk memberikan *training* kepada guru agar semakin berkompeten baik dari segi pedagogik, sosial, profesional, maupun kepribadiannya, yang selanjutnya akan meningkatkan profesionalisme guru tersebut. Adapun latar belakang Program TEX luar negeri yakni adanya penunjukan dari pihak Kemenag terkait kerjasama pemerintah Indonesia dengan Australia melalui *Bridge Project*. *Bridge Project* merupakan kerjasama sekolah antara Australia-Indonesia yang dimanajeri oleh *Asia Education Foundation*, mitra proyek oleh *Australia Government* dan Kang Guru Indonesia, serta penyandang dana oleh *Australia Indonesia Institute*, *The Myer Foundation*, dan *Australia Indonesia Partnership*.

Berdasarkan hal tersebut, Kemenag menunjuk MAN 3 Malang untuk mewakili Madrasah Aliyah Jawa Timur dalam melaksanakan Program TEX ke Australia. Tujuan Program TEX

ini untuk memberikan wawasan terkait praktik pendidikan, bahasa, dan budaya Australia. Pada Program TEX dalam negeri MoU bersifat lisan, tidak ada MoU tertulis.

Program TEX MAN 3 Malang di bawah tanggung jawab pihak PMM yang dinaungi oleh kepala madrasah, sedangkan untuk Program TEX luar negeri penanggung jawabnya dari pihak *Asia Education Foundation*. Hal ini dikarenakan Program TEX dalam negeri diprakarsai oleh Kepala madrasah, sedangkan Program TEX luar negeri pada saat ini merupakan *Bridge Project* yang dimanajeri oleh *Asia Education Foundation*.

Biaya dalam Program TEX dalam negeri didapatkan melalui kerjasama antar madrasah. Pihak MAN 3 Malang membiayai transportasi dan uang saku guru yang akan ditukarkan, sedangkan untuk biaya hidup selama ditempat pertukaran di tanggung oleh pihak madrasah pertukaran. Sebaliknya MAN 3 Malang juga mempunyai kewajiban untuk mengurus kesejahteraan guru dari pihak madrasah pertukaran. Adapun biaya Program TEX luar negeri murni dari pihak *Bridge*

Guru yang sudah melaksanakan Program TEX ada sebanyak empat orang guru, dua orang guru melaksanakan Program TEX dalam negeri yakni Ibu Anita Yusianti, S.Pd di MAN IC Gorontalo dan Bapak Fathur Rohman, S.Pd di MAN 4 Jakarta. Program TEX luar negeri dilaksanakan oleh Bapak Ali Mukti, M.Pd dan Bapak A. Thohir Yoga, M.Pd, M.Ed di *Aquinas College Queensland Australia*.

Materi yang diajarkan guru pada Program TEX dalam negeri sesuai dengan bidang studi guru pertukaran. Misalnya Ibu Anita Yusinta, S.Pd berasal dari *background* guru Bahasa Inggris, maka di MAN IC Gorontalo mengajar mapelajaran Bahasa Inggris. Demikian juga Bapak Fathur Rochman, S.Pd yang merupakan guru Matematika, sewaktu di MAN 4 Jakarta mengajar mapelajaran Matematika. Sedangkan pada Program TEX luar negeri materi yang diajarkan adalah mengenai bahasa dan budaya. Jadi, sewaktu Bapak Ali Mukti, M.Pd dan Bapak A. Thohir Yoga, M.Pd, M.Ed di *Aquinas College Queensland Australia* mengajar Bahasa dan Budaya Indonesia.

Indikator Keberhasilan Implementasi Program TEX di MAN 3 Malang

Suatu program dikatakan dapat berhasil jika memiliki indikator keberhasilan program. Indikator keberhasilan Program TEX yakni adanya

peningkatan yang signifikan terkait kompetensi guru yang bisa dilihat melalui pembelajaran di kelas dan profesionalisme guru yang bisa diamati pada sikap guru sehari-hari di madrasah.

Hasil imlementasi Program TEX nampak dari meningkatnya profesionalitas guru pasca melaksanakan Program TEX. Misalnya cara mengajar dan sikap Ibu Anita Yusianti, S.Pd yang pandai dalam mengelola kelas, *ontime*, loyal, dan komunikatif dengan peserta didik. Ibu Anita menggunakan metode pembelajaran yang menyenangkan, sehingga peserta didik tidak merasa bosan. Selain itu, Ibu Anita juga sebagai anggota LDC MAN 3 Malang, yang mana hanya guru-guru pilihan yang bisa masuk forum ini.

Begitu pula dengan Bapak A. Thohir Yoga, M.Pd, M.Ed, guru Bahasa Inggris ini termasuk guru yang *smart* dan memiliki banyak relasi. Dalam proses pembelajaran guru bisa mengaktifkan seluruh peserta didik untuk berpartisipasi dalam proses pembelajaran. Saat ini, Bapak A. Thohir Yoga diangkat sebagai Komisaris PSBB.

Demikian juga dengan Bapak Ali Mukti, M.Pd, guru ini sudah mampu menguasai media pembelajaran berbasis *Information and Technology* (IT), misalnya dalam mengajar menggunakan laptop dan LCD untuk menarik peserta didik. Bapak Ali Mukti saat ini menjadi staf Humas MAN 3 Malang. Sehingga Bapak Ali Mukti dalam mudah bergaul dengan orang lain dan juga komunikatif.

Bapak Fathur Rochman selaku pelaksana Program TEX di MAN 4 Jakarta, saat mengajar dikelas mampu menguasai materi ajar dan cara menjelaskan materi ke peserta didik sangat aplikatif pada kehidupan sehari-hari. Bapak Fathur Rochman saat ini tidak hanya berprofesi sebagai guru Matematika saja, namun mendapat tugas tambahan dari sekolah sebagai staf Kurikulum MAN 3 Malang yang mengatur masalah nilai peserta didik dan jadwal mengajar guru.

Dampak Program TEX juga berimbas pada prestasi akademik peserta didik yaitu pada Tahun 2012 dan 2013 mengalami kenaikan. Prestasi akademik ini terkait bidang studi Matematika dan Bahasa Inggris. Hal ini wujud dari peningkatan mutu pembelajaran di MAN 3 Malang.

Program TEX memberikan guru banyak pengalaman yang belum pernah didapatkan. Pengalaman ini meliputi pengalaman saat mengajar, pengalaman menghadapi suasana kerja baru dan budaya baru, serta pengalaman beradaptasi dengan rekan kerja baru. Pada Program TEX luar negeri,

pengalaman yang sangat berarti adalah *speaking* dengan penutur asli. Guru juga dapat berlatih dengan gaya hidup disiplin guru-guru luar negeri dan kepribadian guru luar negeri yang sangat menjaga kebersihan dan sikap respek yang luar biasa.

Guru pelaksana menyebarluaskan pengalaman yang didapatkan kepada guru-guru lain di MAN 3 Malang melalui presentasi, rapat, dan MGMP lokal. Dalam forum ini guru pertukaran *sharing* dengan guru yang lain mengenai pengalaman dan sesuatu yang didapatkan selama melaksanakan Program TEX.

Profit yang diperoleh oleh guru saat melaksanakan Program TEX adalah bertambahnya wawasan mengenai praktik pendidikan, wawasan tentang bahasa dan budaya, menambah teman baru, bisa mengadopsi program yang sudah berhasil dilaksanakan di sekolah pertukaran, serta bisa menambah ilmu tentang cara pembelajaran dan pembimbingan peserta didik.

Langkah-Langkah Implementasi Program TEX di MAN 3 Malang

Langkah awal dalam mengimplementasikan Program TEX di MAN 3 Malang adalah dengan melakukan perencanaan. Pada Program TEX dalam negeri perencanaan dimulai melalui evaluasi diri madrasah. Melalui evaluasi tersebut akan diketahui kekurangan dan kelebihan dari MAN 3 Malang. Salah satu hal yang ingin ditingkatkan oleh MAN 3 Malang adalah dari sisi sumber daya manusia yakni guru. Peningkatan kompetensi guru akan memberikan dampak yang positif terhadap proses pembelajaran. Langkah selanjutnya yakni menyiapkan guru yang akan ditukarkan, biaya akomodasi, dan insentif guru. Adapun langkah dalam melaksanakan Program TEX luar negeri, pihak MAN 3 Malang hanya sebagai pelaksana. Dalam hal ini MAN 3 Malang menyiapkan persyaratan administratif yang berupa profil madrasah, profil guru yang akan dikirim, dan menyiapkan materi yang akan diajarkan oleh guru.

Kriteria guru untuk Program TEX dalam negeri tidak ditentukan secara paten, melainkan berdasarkan atas pertimbangan komunikasi antar Kepala madrasah. Dengan kata lain tidak ada seleksi dan kriteria khusus pada Program TEX dalam negeri. Adapun untuk Program TEX luar negeri kriteria gurunya harus menguasai Bahasa Inggris, Teknologi dan Informasi, serta pandai berkomunikasi. Seleksi guru pada Program TEX

luar negeri melalui cara tes wawancara dan tes tulis di Kemenag Kanwil Jatim dan di IELTS Center Surabaya. MAN 3 Malang pada waktu itu mengirimkan tiga orang guru, namun yang lolos hanya dua orang guru, karena pada waktu dibutuhkan hanya dua orang guru.

Target MAN 3 Malang dalam pelaksanaan Program TEX yakni meningkatnya profesionalisme guru yang ditandai oleh meningkatnya wawasan guru, meningkatnya pengalaman guru, meningkatnya kompetensi guru, dan meningkatnya relasi guru. Peningkatan guru terkait dengan profesinya dapat diketahui pada aktivitas dan peran guru saat berada di madrasah, khususnya pada saat proses pembelajaran berlangsung.

Kompensasi atau kesejahteraan guru yang melaksanakan Program TEX dalam negeri tiap harinya diberi uang saku Rp 100.000,00 per hari dan biaya akomodasi perjalanan ke lokasi pertukaran oleh pihak MAN 3 Malang. Adapun biaya menginap dan makan ditanggung oleh pihak madrasah pertukaran. Sedangkan untuk Program TEX luar negeri, guru yang melaksanakan program ini tidak diberi uang saku oleh pihak MAN 3 Malang. Namun, guru yang melaksanakan program ini biaya hidup dan biaya transportasinya sudah ditanggung sepenuhnya oleh pihak *Bridge*.

Langkah yang harus ditempuh oleh guru sebelum melaksanakan Program TEX dalam negeri yakni mengikuti pembekalan atau *briefing* yang dipimpin oleh Kepala MAN 3 Malang. Adapun untuk guru yang akan melaksanakan Program TEX luar negeri harus membuat profil madrasah dan profil diri yang nantinya di *upload* di *website Bridge* serta di *website* itu guru mengisi borang pendaftaran.

Persiapan guru dalam melaksanakan Program TEX menyangkut mengenai persiapan fisik dan persiapan psikologis. Persiapan fisik berupa menyiapkan surat tugas, materi yang akan diajarkan, *lesson plan* untuk guru pengganti, membuat paspor, dan barang bawaan. Adapun persiapan psikologis yakni menyiapkan mental untuk menghadapi lingkungan kerja baru, teman baru, bahasa dan budaya baru, serta berpisah dengan keluarga.

Monitoring pada Program TEX dalam negeri dilaksanakan oleh Kepala madrasah dan Wakil Kepala madrasah tempat pertukaran guru tersebut. Kepala madrasah kemudian melaporkan ke Kepala madrasah asal. Selain itu, pada waktu guru bertugas di madrasah pertukaran, kehadiran guru dibuktikan oleh tanda hadir *finger print* yang

kemudian pada saat pulang di-*print out*. Sedangkan untuk *monitoring* Program TEX luar negeri, pihak MAN 3 Malang mempercayakan sepenuhnya pada pihak *Bridge Project*. Jadi, *monitoring* langsung dari pihak *Asia Education Foundation*. Pada waktu selesai program, pihak guru melaporkan hasil kegiatan ke Kemenag Kanwil Jatim.

Evaluasi Program TEX dalam negeri dilakukan melalui rapat akhir tahun pelajaran yang pada akhirnya menghasilkan evaluasi diri madrasah. Pada Evaluasi Program TEX luar negeri hasil yang diperoleh adalah kepala madrasah menugaskan untuk merealisasikan hubungan dengan pihak *Aquinas College* agar lebih akrab lagi dan lebih intensif.

Tindak lanjut Program TEX luar negeri adalah menjadikan *Aquinas College* sebagai *sister school* MAN 3 Malang, namun upaya ini belum terealisasikan. Selain itu, MAN 3 Malang berupaya untuk mengadopsi program dari *Aquinas College* yakni Program *High Star*, program ini merupakan program kesepahaman antara Perguruan Tinggi dengan MAN 3 Malang. Jadi, materi yang diajarkan di MAN 3 Malang hampir sama dengan materi yang diajarkan di Perguruan Tinggi (PT). Hal ini akan meringankan angka kredit peserta didik saat di PT. Selain ingin mempertegas hubungan *sister school* atau *partner school* dengan pihak *Aquinas College*, MAN 3 Malang juga mengadopsi program dari pihak *Aquinas College* yakni pengadaan buku tata tertib (hak dan kewajiban) peserta didik. MAN 3 Malang juga sudah menjalin hubungan dekat dengan pihak *Aquinas College* melalui *Wikispace* dan email.

Adapun untuk tindak lanjut Program TEX dalam negeri lebih kearah program-program madrasah dan menginginkan untuk melaksanakan Program TEX secara berkelanjutan. Misalnya saja tindak lanjut dari Program TEX di MAN 4 Jakarta yakni MAN 3 Malang mengadopsi program pembelajaran dengan Sistem Kredit Semester (SKS) dan *moving class*. Tindak lanjut dari Program TEX di MAN IC Gorontalo adalah mengadopsi program yaitu program apel guru yang dilaksanakan setiap pagi dan pulang pada Hari Senin dan Rabu. Apel ini dipimpin oleh unsur pimpinan madrasah selama 30 – 45 menit. Selain itu, juga mengadopsi peraturan bagi guru wanita untuk menggunakan rok tidak boleh menggunakan celana. MAN 3 Malang juga mengadopsi sistem pembelajaran di MAN IC Gorontalo yakni lima hari kegiatan belajar mengajar (KBM) dan satu harinya yaitu Hari Sabtu kegiatan

pengembangan diri. MAN 3 Malang juga berharap untuk melanjutkan pertukaran guru dari bidang studi yang lain.

Faktor Pendukung Implementasi Program TEX di MAN 3 Malang

Faktor pendukung implementasi Program TEX terdiri atas faktor eksternal dan faktor internal. Faktor internal diantaranya kesiapan guru, adanya anggaran dana, dan adanya infrastruktur madrasah yang memadai. Faktor eksternal yang mendukung implementasi Program TEX yakni adanya kesepahaman antar madrasah pertukaran (MAN 4 Jakarta dan MAN IC Gorontalo) dan adanya *Bridge Project* yang memberikan kesempatan guru untuk melaksanakan Program TEX ke luar negeri. Tokoh kunci terlaksananya Program TEX dalam negeri adalah Kepala madrasah. Tokoh kunci Program TEX luar negeri adalah *Asia Education Foundation* selaku manajer proyek *Asia Education Foundation* dan pihak Kemenag.

Faktor Penghambat Implementasi Program TEX di MAN 3 Malang

Hambatan yang dihadapi oleh pihak MAN 3 Malang yakni belum bisa melaksanakan Program TEX setiap tahun, karena terhalang oleh masalah *budgeting*, karena untuk melaksanakan Program TEX ini membutuhkan anggaran yang cukup besar. Selain itu, yang menjadi hambatan yakni adanya pergantian Kepala madrasah pada Madrasah pertukaran. Sehingga untuk melaksanakan Program TEX dalam negeri perlu ada pertemuan antar Kepala madrasah lagi.

Faktor penghambat yang dijumpai lagi yakni dari segi SDM/guru. Adakalanya guru merasa iri karena tidak dipilih untuk mengikuti Program TEX. Adakalanya guru yang dipilih untuk melaksanakan pertukaran keberatan karena jauh dari keluarga. Pada saat pelaksanaan Program TEX guru juga mengalami kendala. Pada Program TEX luar negeri, guru mengalami kendala saat menerangkan pelajaran di kelas, karena *speaking* Bahasa Inggris yang kurang sesuai dengan *pronunciation*, sehingga kurang dipahami oleh peserta didik. Hal ini terkadang membuat peserta didik ramai sendiri. Pada Program TEX dalam negeri guru juga mengalami hambatan. Hambatan ini terkait materi ajar yang tidak sesuai dengan kurikulum di MAN 3 Malang. Materi yang diajarkan tidak sesuai dengan yang disiapkan oleh guru.

Alternatif Pemecahan Masalah Implementasi Program TEX di MAN 3 Malang

MAN 3 Malang dalam mengatasi kurangnya anggaran untuk Program TEX dalam menindaklanjuti Program TEX pada tahun berikutnya, cara yang dilakukan yakni melalui rapat evaluasi diri madrasah yang dilakukan setiap akhir tahun pelajaran serta mengadakan rapat rutin setiap dua minggu sekali

Selain rapat, dalam mengatasi hal *budgeting* MAN 3 Malang membuka usaha madrasah yang diberi nama UUM3M. Usaha ini terdiri atas koperasi yang dibuka untuk umum, kantin, *photo copy*, percetakan, periklanan, *travel* pariwisata, dan *rent car*. Selain itu, MAN 3 Malang juga mendirikan PSBB.

Pemecahan masalah dalam mengatasi kendala dalam implementasi Program TEX yang terkait dengan guru, pihak MAN 3 Malang melakukan berbagai macam kegiatan untuk pengembangan SDM. Guru yang tidak dikirim untuk Program TEX luar negeri akan terpacu untuk lebih meningkatkan kualitasnya, misalnya dengan memperkaya akan kemampuan bahasa asing melalui kursus-kursus.

Cara mengatasi masalah guru dalam pembelajaran di kelas saat pelaksanaan Program TEX di *Aquinas College* yakni dengan cara mengajar menggunakan sistem *team teaching* dengan rekan yang kemampuan *speaking* Bahasa Inggrisnya fasih dan dimentori oleh wali kelas.

Pemecahan masalah saat guru mengalami problem pembelajaran yang materinya tidak sesuai dengan materi yang telah disiapkan yakni dengan cara berkomunikasi secara intensif dengan pihak guru pertukaran, sehingga nantinya didapatkan materi yang relevan untuk diajarkan kepada peserta didik.

PEMBAHASAN

Profil Program TEX

Program TEX dapat dilakukan baik antar negara maupun dalam negeri, sistem pertukaran guru ini dapat dilakukan rutin setiap tahunnya (Arif, 2012:1). Di MAN 3 Malang, program ini dilaksanakan sebanyak tiga kali. Satu kali di luar negeri dan dua kali di dalam negeri. Pelaksanaan Program ini pada Tahun 2011.

Tujuan MAN 3 Malang melaksanakan Program TEX yakni untuk meningkatkan profesionalisme guru, menambah wawasan terkait

praktik pendidikan, bahasa, dan budaya. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Gachnang (1999:8) Program TEX untuk membangun profesionalisme guru dan memberikan kesempatan kepada guru untuk mendapatkan perspektif global pada sejumlah isu-isu pendidikan. Selain itu, Mayness & Brink (1980:1) menyatakan tujuan dari Program TEX yakni memberikan kesempatan bagi lembaga pendidikan untuk bertukar teknik pelatihan, bahan, dan prosedur serta untuk menyediakan pelatihan pengembangan sumber daya personil yang digunakan untuk membantu lembaga dalam pembangunan program ke luar dan ke dalam pada masa yang akan datang dengan anggaran dana yang tersedia.

Pelaksanaan Program TEX tidak lepas dari kerjasama antara sekolah satu dan sekolah lain. Persetujuan kerjasama kedua belah pihak sekolah disepakati secara tertulis melalui nota kesepahaman/*Memorandum of Understanding* (MoU). Program pertukaran guru dibuktikan melalui nota kesepahaman antara kedua belah pihak sekolah pertukaran (Finney dkk, 2002:96). Hal ini berbanding terbalik dengan Program TEX di MAN 3 Malang. Program TEX dalam negeri di MAN 3 Malang MoU bersifat lisan, tidak ada MoU tertulis.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa Program TEX merupakan salah satu program pengembangan profesi guru yang tujuannya untuk meningkatkan profesionalisme guru. Dalam pelaksanaannya kerjasama yang baik antara kedua belah pihak sekolah sangat dibutuhkan demi terealisasinya program agar berjalan sesuai dengan tujuan.

Indikator Keberhasilan Implementasi Program TEX

Pencapaian keberhasilan suatu program dapat terwujud adanya suatu indikator keberhasilan. Keberhasilan Program TEX di MAN 3 Malang dapat diketahui melalui peningkatan profesionalisme guru. Guru profesional adalah guru yang mampu mengelola dirinya sendiri dalam melaksanakan tugas-tugasnya sehari-hari (Rice dan Bishoprick dalam Bafadal, 2008:5). Profesionalisme guru dipandang sebagai satu proses yang bergerak dari ketidaktahuan menjadi tahu, dari ketidakmatangan menjadi matang, dari diarahkan oleh orang lain menjadi mengarahkan diri sendiri.

Berdasarkan pengamatan peneliti, guru MAN 3 Malang yang sudah melaksanakan

Program TEX kemampuan kompetensi guru sudah baik. Hal ini dapat diketahui saat mengajar di kelas dan peran guru tersebut pada kedudukan organisasi di madrasah. Hal ini mencerminkan ciri-ciri guru profesional, adapun ciri-ciri guru profesional antara lain: (a) mampu berkomunikasi efektif dengan peserta didik, (b) memiliki empati yang kuat, (c) memiliki *loyalty*, (d) siap bekerja tanpa diseru, dan (e) memiliki kemampuan bersosialisasi antar guru atau kelompok (Danim dan Khairil, 2012:24).

Guru mendapat pengalaman yang banyak melalui Program TEX. Pengalaman guru dalam Program TEX akan memberikan dampak yang berarti terhadap gaya mengajar guru tersebut. Hal ini dikarenakan guru sudah memiliki pengalaman yang lebih banyak mengenai situasi belajar-mengajar yang diterapkan di tempat lain. Chapman & Thiel (1999: 470) menyatakan Program TEX memberikan kesempatan bagi pendidik untuk mendapatkan pemahaman budaya dan pengetahuan tentang praktik pendidikan di seluruh dunia. Pendidik mendapat ide-ide baru mengenai sistem pembelajaran.

Madrasah dan guru mendapat profit dari pelaksanaan Program TEX. Hal ini dapat diketahui melalui bertambahnya relasi guru, bertambahnya pengetahuan tentang bahasa dan budaya, adanya *sharing* guru pasca pelaksanaan Program TEX, dan adanya program madrasah yang mengadopsi dari sekolah pertukaran. Hal ini sesuai dengan pendapat Rapoport (2007:83) bahwa profit Program TEX yakni: (a) guru memiliki kesempatan untuk membandingkan organisasi, (b) guru memperoleh pendidikan baru dan pengetahuan budaya, (c) memperkaya program pembelajaran rutin, (d) dapat berbagi pengetahuan baru dan pengalaman baru dengan kolega, (e) memperluas ikatan antara dua sekolah.

Berdasarkan hasil penjelasan tersebut, secara global Program TEX dapat meningkatkan profesionalisme guru. Hal ini disebabkan Program TEX dapat menempa kemandirian dan kedewasaan, memperbanyak relasi guru, serta meningkatkan kualitas guru (Arif, 2012:1).

Langkah-Langkah Implementasi Program TEX

Program TEX merupakan salah satu program pengembangan SDM/guru. Dalam melaksanakan program ini substansi manajemen pendidikan yakni MSDM sebagai kunci utama. Departemen MSDM dapat mengatur pengembangan karier, misalnya mengadakan

program-program latihan dan kursus-kursus pengembangan karier dan SDM yang dibutuhkan lembaganya (Martoyo, 2000:88).

Pelaksanaan program TEX berawal dari perencanaan program yang terdiri atas evaluasi diri madrasah, pertemuan kepala madrasah, penentuan target, penentuan guru, dan kompensasi guru. Ketika Program TEX terselenggara, hal yang tidak kalah penting yakni pengawasan atau *monitoring* guru. *Monitoring* Program TEX dalam negeri di MAN 3 Malang yakni dilakukan dengan kerjasama antar pihak kepala madrasah serta presensi guru yang dibuktikan melalui hasil *print out finger print*. Pada Program luar negeri dilakukan langsung oleh pihak *Asia Education Foundatin*. Hal ini untuk mengetahui keberadaan guru di sekolah pertukaran agar tujuan program tercapai. Dalam melakukan *monitoring*, ketentuan-ketentuan standar diantaranya berapa jumlah personel/guru yang harus ada dalam organisasi yang bersangkutan untuk dapat mencapai sasaran yang ingin dicapai, kualitas kemampuan tenaga kerja/guru, dan pola karier guru (Martoyo, 2000:225).

Langkah selanjutnya dalam implementasi Program TEX yakni melakukan evaluasi program. Terdapat dua jenis evaluasi dalam MSDM yakni evaluasi formatif dan evaluasi sumatif. Menurut Ulfatin (2004:33), evaluasi formatif diarahkan untuk perbaikan profesionalisme guru. Sedangkan evaluasi sumatif untuk membuat kebijakan bagi guru. Pada Program TEX di MAN 3 Malang evaluasi formatif dilakukan melalui *one day presentation* pasca pelaksanaan Program TEX, MGMP lokal, rapat mingguan, dan rapat akhir tahun pelajaran yang pada akhirnya menghasilkan evaluasi diri madrasah. Tindak lanjut Program TEX yakni mengadopsi program dari sekolah pertukaran, menjalin komunikasi, dan melanjutkan Program TEX pada tahun berikutnya.

Berdasarkan uraian di atas, langkah-langkah implementasi Program TEX yang merupakan program pengembangan guru sependapat dengan penjelasan Bafadal (2008:45) antara lain: (a) mengidentifikasi kekurangan, kelemahan, dan masalah, (b) menetapkan program peningkatan kemampuan profesional guru, (c) merumuskan tujuan program, (d) menetapkan serta merancang materi dan media yang akan digunakan dalam peningkatan kemampuan profesional guru, (e) menetapkan serta merancang metode dan media, (f) menyusun dan mengalokasikan anggaran program, (g) melaksanakan program, (h) mengukur

keberhasilan program, dan (i) menetapkan program tindak lanjut peningkatan kemampuan profesional guru.

Faktor Pendukung Keberhasilan Implementasi Program TEX

Keberhasilan implementasi Program TEX tidak lepas dari adanya faktor pendukung dan tokoh kunci dari pelaksanaan program ini. Faktor pendukung implementasi Program TEX terdiri atas faktor eksternal dan faktor internal dari madrasah. Faktor eksternal adalah faktor dari luar yang mendukung terlaksananya program ini, misalnya kesepahaman antar sekolah pertukaran dan adanya *Bridge Project*. Faktor internal yakni faktor pendukung yang berasal dari dalam madrasah, misalnya kesiapan guru, tersedianya anggaran dana, dan infrastruktur yang memadai.

Tokoh kunci terlaksananya Program TEX di MAN 3 Malang adalah kepala madrasah, *Asia Education Foundation*, dan Kemenag. Hal ini sesuai dengan pendapat Chapman & Thiel (1999:470) menjelaskan setiap program pertukaran dikoordinasikan oleh departemen pendidikan negara bagian dengan bantuan *stakeholders* sekolah.

Faktor Penghambat Implementasi Program TEX

Saat Program TEX berlangsung guru mengalami kendala. Pada Program TEX luar negeri, guru mengalami kendala saat menerangkan pelajaran di kelas, karena *speaking* Bahasa Inggris yang kurang sesuai dengan *pronunciation* atau kurang dipahami oleh peserta didik. Hal ini terkadang membuat peserta didik ramai sendiri. Hal ini sesuai dengan pendapat Finney dkk (2002:97) menyatakan guru pelaksana Program TEX melaporkan bahwa kesulitan terbesar mereka ada kaitannya dengan pengelolaan kelas dan disiplin. Guru juga mengalami hambatan pada Program TEX dalam negeri, yakni terkait materi ajar yang tidak sesuai dengan kurikulum di MAN 3 Malang. Hal ini mengakibatkan materi yang diajarkan tidak sesuai dengan yang disiapkan oleh guru sebelumnya.

Alternatif Pemecahan Masalah Implementasi Program TEX

Pemecahan masalah dalam implementasi Program TEX di MAN 3 Malang yakni dengan

mengadakan rapat. Dari hasil rapat ini menimbulkan tindak lanjut yang berupa langkah konkrit untuk mewujudkan hasil rapat. Misalnya MAN 3 Malang dalam mengatasi kurangnya anggaran untuk Program TEX dalam menindaklanjuti Program TEX pada tahun berikutnya, cara yang dilakukan yakni melalui rapat evaluasi diri madrasah yang dilakukan setiap akhir tahun pelajaran serta mengadakan rapat rutin setiap dua minggu sekali. Selain rapat, dalam mengatasi hal *budgeting* MAN 3 Malang membuka UUM3M sebagai unit usaha madrasah dan PSBB. Untuk mengatasi minimnya anggaran, pihak madrasah perlu mempertimbangkan beberapa faktor dalam memilih teknik pengembangan peningkatan profesionalisme guru. Menurut Bafadal (2008:46) faktor-faktor tersebut yakni, (a) guru yang akan dikembangkan, (b) kemampuan guru yang akan dikembangkan, dan (c) kondisi lembaga, seperti dana, fasilitas, dan orang yang bisa dilibatkan sebagai pelaksana.

Solusi untuk memecahkan persoalan dalam mengatasi kendala dalam implementasi Program TEX yang terkait dengan guru yakni pihak MAN 3 Malang melakukan berbagai macam kegiatan untuk pengembangan SDM. Peningkatan profesionalisme guru dapat dilakukan melalui penataran, lokakarya, pendidikan lanjutan, pendidikan dalam jabatan, studi perbandingan, dan berbagai kegiatan akademik lainnya (Soetjipto dan Kosasi, 1994:42).

Pemecahan masalah praktis diselesaikan secara kondisional oleh guru pelaksana Program TEX. Misalnya saat pelaksanaan Program TEX di *Aquinas College* yakni dengan cara mengajar menggunakan sistem *team teaching* dan mentor yang berasal dari wali kelas. Hal ini merupakan bantuan yang paling efektif untuk manajemen kelas pada program pertukaran guru (Finney, dkk, 2002:97).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil paparan data dan pembahasan, dapat disimpulkan: (1) profil Program TEX di MAN 3 Malang, MAN 3 Malang telah melaksanakan Program TEX dalam negeri di MAN 4 Jakarta, MAN IC Gorontalo pada Tahun Ajaran 2011/2012. Selain itu, MAN 3 Malang melaksanakan Program TEX luar negeri di *Aquinas College* Queensland Australia pada

Tahun Ajaran 2010/2011. Program TEX dalam negeri atas prakarsa Kepala madrasah, sedangkan Program TEX luar negeri atas rekomendasi dari pihak Kemenag Kanwil Jatim dalam mengikuti *Bridge Project*, (2) indikator keberhasilan implementasi Program TEX di MAN 3 Malang, terkait dengan perubahan guru yakni masalah motivasi, kompetensi, strategi dan metode mengajar, kedisiplinan, serta wawasan guru. Hal demikian ini terangkum menjadi satu yakni peningkatan profesionalisme guru. Peningkatan profesionalisme guru ini dapat dilihat melalui aktivitas dan jabatan guru di madrasah. Dalam hal ini aktivitas guru terkait dengan aktivitas mengajar di kelas dan aktivitas tambahan guru terkait urusan manajerial madrasah, (3) langkah-langkah implementasi Program TEX di MAN 3 Malang, yang pertama terkait persiapan madrasah dan persiapan guru yang akan melaksanakan program. Pihak madrasah melakukan monitoring, evaluasi, dan tindak lanjut terhadap pelaksanaan program ini, (4) faktor pendukung keberhasilan implementasi Program TEX di MAN 3 Malang, terdapat faktor internal, eksternal, dan tokoh kunci dalam implementasi Program TEX di MAN 3 Malang. Faktor internal terkait kesiapan guru, anggaran dana, dan infrastruktur. Faktor eksternal terkait kesepahaman antar madrasah atau sekolah. Tokoh kunci yakni kepala madrasah dan pihak *Asia Education Foundation*, (5) faktor penghambat implementasi Program TEX di MAN 3 Malang, hambatan yang dihadapi oleh pihak MAN 3 Malang dalam implementasi Program TEX adalah terkait dengan anggaran dana, adanya pergantian Kepala madrasah, faktor kesiapan SDM, dan

hambatan guru saat pelaksanaan program, (6) alternatif pemecahan masalah implementasi Program TEX di MAN 3 Malang, dalam memecahkan masalah Program TEX secara manajerial menggunakan cara rapat. Adapun untuk mengatasi masalah anggaran dana menggunakan cara membuka usaha madrasah yakni UUM3M dan PSBB. Pemecahan masalah guru terkait pengelolaan dan pembelajaran di kelas melalui mentor dari wali kelas dan *team teaching*.

Saran

Saran yang dapat diberikan: (1) bagi Kepala MAN 3 Malang, hendaknya dapat menindaklanjuti Program TEX pada setiap tahun ajaran; (2) bagi Guru MAN 3 Malang, dapat lebih menyiapkan diri apabila ditunjuk untuk mengikuti Program TEX; (3) bagi para Dosen dan Ketua Jurusan Administrasi Pendidikan, hendaknya dapat berkontribusi dalam Program TEX ini, hal ini akan menambah kajian mengenai Program TEX yang termasuk pengembangan manajemen sumber daya manusia di bidang pendidikan; (4) bagi Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, dapat menjadi perbaikan pelaksanaan Program TEX di lembaga pendidikan formal yang dinaunginya; (5) bagi Kepala Kementerian Agama, dapat melakukan *monitoring* terhadap pelaksanaan Program TEX luar negeri dan pada Program TEX dalam negeri dapat sebagai masukan untuk memperbaiki kualitas guru madrasah; dan (6) bagi peneliti lain, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai salah satu sumber rujukan dalam melakukan penelitian sejenis.

DAFTAR RUJUKAN

- Arif. 2012. *Teacher Exchange, Solusi Perbaikan Kualitas Guru*, (Online), (http://arifabiw.blogspot.com/2012/10/teacher-exchange-solusi-perbaikan_8361.html), diakses Tanggal 19 Februari 2013.
- Bafadal, I. 2008. *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Danim, S. & Khairil. 2012. *Profesi Kependidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Finney, P.B., Torres, J., & Jurs, S. 2002. The South Carolina/Spain Visiting Teacher Program. *Scholarly Journals*, (Online), 76 (2): 94-97, (<http://search.proquest.com>), diakses Tanggal 17 April 2013.
- Gachnang, S., Katherine, M., & Cynthia, B. 1999. Trading places: teacher exchange program is an eye-opening experience for teachers from Down Under and Alberta. *Trade Journals*. (Online), 34 (1):8 – 10, (<http://search.proquest.com>), diakses Tanggal 1 Maret 2003.
- Koswara, D. D., Suryana, A., & Triatna, C. 2009. Studi Dampak Program Sertifikasi Guru terhadap Peningkatan Profesionalisme dan Mutu. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3 (1),

- (Online), (<http://upi.edu.com>), diakses Tanggal 21 Maret 2013.
- Martoyo, S. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Mayness, J.O & Brink, D. 1980. Arizona Migrant Child Education Teacher Exchange: Colorado. *Educational Journal*, 2 (1), (Online), (<http://ovidsp.ovid.com>), diakses Tanggal 1 Maret 2013.
- Rapoport, A. 2007. International Exchange for Educators: The Role of Participants Culture in The Interpretation of Results. *Scholarly Journals*, (Online), 36 (1): 83-105, (<http://search.proquest.com>), diakses Tanggal 1 Maret 2003.
- Soetjipto & Kosasi. 1994. *Proyek Pembinaan dan Peningkatan Mutu Tenaga Kependidikan*. Jakarta: Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.
- Supono, D. 2013. *Pembenahan Kualitas Guru Kunci Tingkatkan Pendidikan di Indonesia*, (Online), (<http://rri.co.id/index.php/berita/39759/Pembenahan-Kualitas-Guru-Kunci-Tingkatkan-Pendidikan.htm>), diakses Tanggal 19 Maret 2013.
- Ulfatin, N. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: AP FIP UM.
- Wiyono, B. B. 2007. *Metodologi Penelitian: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan Action Research* (Burhanuddin, Ed). Malang: Universitas Negeri Malang.
- Yin, R.K. 1996. *Studi Kasus: Desain dan Metode*. Terjemahan M. Djauzi Mudzakir. 2002. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.