

# MANAJEMEN SUMBER DAYA GURU PADA SMK RSBI DI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA \*)

Oleh :  
Amat Jaedun

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengetahui gambaran umum mengenai praktik pelaksanaan manajemen peningkatan mutu sumber daya guru pada SMK RSBI di Daerah Istimewa Yogyakarta; dan (2) mengidentifikasi kendala-kendala yang dialami oleh SMK RSBI di Daerah Istimewa Yogyakarta dalam pelaksanaan program peningkatan mutu sumber daya guru.

Penelitian ini adalah penelitian evaluasi yang dilakukan melalui studi kasus pada lima SMK negeri di Daerah Istimewa Yogyakarta, yang telah menyelenggarakan program pendidikan sebagai Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional (RSBI), maupun yang dikembangkan menjadi SBI Invest. Sumber data (responden) penelitian ini adalah para guru dan kepala bidang pengembangan SDM pada SMK RSBI di Daerah Istimewa Yogyakarta. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode angket, dan wawancara tak terstruktur. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berupa angket (kuesioner), dalam bentuk semi tertutup. Uji validitas instrumen didasarkan pada validitas isi, yang didasarkan pada *expert judgment*. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif, baik secara kuantitatif maupun kualitatif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) secara umum, pelaksanaan manajemen peningkatan mutu sumber daya guru pada SMK RSBI dan SBI Invest di Daerah Istimewa Yogyakarta belum dapat berjalan dengan baik; dan (2) secara garis besar, kendala yang dialami pihak sekolah dalam melaksanakan manajemen peningkatan mutu sumber daya guru secara baik, adalah berkaitan dengan dua hal, yaitu: (a) tidak adanya kewenangan pihak sekolah untuk melakukan proses rekrutmen dan seleksi sendiri calon-calon guru yang dibutuhkan oleh sekolah, dan (b) pihak sekolah belum mampu mengoptimalkan proses manajemen peningkatan mutu sumber daya guru yang menjadi kewenangannya, yang disebabkan karena kurangnya kemampuan manajerial kepala sekolah, belum dikuasainya teknis penilaian kinerja guru, dan kendala klasik seperti minimnya anggaran dan kurang respeknya guru terhadap program pengembangan karir mereka.

**Kata Kunci :** *Manajemen Peningkatan Mutu Guru, SMK RSBI*

## Pendahuluan

Penyelenggaraan Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) merupakan amanat undang-undang, sebagaimana tertuang dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional, pasal 50, ayat (3), yang menyatakan bahwa pemerintah dan/atau pemerintah daerah menyelenggarakan sekurang-kurangnya satu satuan pendidikan pada semua jenjang pendidikan untuk dikembangkan menjadi satuan pendidikan yang bertaraf internasional. Selain itu, dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, tentang Standar Nasional Pendidikan, juga ditegaskan kembali perlunya

---

\*) Ditulis dari hasil penelitian dana DIPA UNY tahun anggaran 2011, oleh: Amat Jaedun dan Pangat. 1

sekolah bertaraf internasional. PP Nomor 19 Tahun 2005, pasal 61, ayat (1) menyatakan bahwa pemerintah bersama-sama pemerintah daerah menyelenggarakan satu satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan sekurang-kurangnya satu satuan pendidikan pada jenjang pendidikan menengah untuk dikembangkan menjadi satuan pendidikan yang bertaraf internasional.

Ada beberapa strategi pokok dalam penyelenggaraan rintisan SBI, baik yang berkaitan dengan peningkatan mutu input, proses maupun output. Strategi yang berkaitan dengan peningkatan mutu input, antara lain diimplementasikan dalam penyiapan input yang memadai untuk dapat menyelenggarakan pendidikan yang bertaraf internasional, baik seleksi *raw input*, penyiapan instrumental input maupun penyiapan input manajemen yang bertaraf internasional. Beberapa strategi pokok yang berkaitan dengan aspek proses antara lain: (1) adanya upaya peningkatan kualitas pembelajaran, khususnya untuk mata pelajaran matematika, IPA, bahasa Inggris dan TIK; (2) pembelajaran dengan menggunakan pengantar bahasa Inggris, khususnya untuk mata pelajaran matematika, IPA, bahasa Inggris dan TIK; dan (3) pembelajaran yang berbasis TIK. Sementara itu, beberapa strategi peningkatan mutu output diarahkan untuk menghasilkan output yang memenuhi standar nasional, sekaligus bertaraf internasional, yang antara lain didasarkan: (1) kualitas lulusan berdasarkan kurikulum nasional; (2) kompetensi lulusan dalam bahasa Inggris; (3) kemampuan lulusan yang berkaitan dengan TIK; dan (4) pengakuan lulusan oleh dunia kerja atau lembaga pendidikan di luar negeri.

Salah satu komponen yang sangat strategis dalam penyelenggaraan SBI atau RSBI adalah penyiapan sumber daya guru (pendidik). Guru memiliki peran yang strategis dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, bahkan sumber pendidikan lain yang memadai seringkali kurang berarti apabila tidak didukung oleh keberadaan guru yang berkualitas. Dengan kata lain, guru merupakan ujung tombak dalam upaya peningkatan kualitas layanan dan hasil pendidikan. Singkatnya, guru merupakan kunci utama dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan.

Guru adalah jabatan profesional sehingga seorang guru harus mampu melaksanakan tugasnya secara profesional. Seseorang dianggap profesional apabila mampu mengerjakan tugas dengan selalu berpegang teguh pada etika profesi, independen, produktif, efektif, efisien dan inovatif serta didasarkan pada prinsip-prinsip pelayanan prima yang didasarkan pada unsur-unsur ilmu atau teori yang sistematis, kewenangan profesional, pengakuan masyarakat, dan kode etik yang regulatif (Sulipan, <http://www.ktiguru.org/index.php/profesiguru>).

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 74 tahun 2008 tentang guru, dinyatakan bahwa kompetensi yang harus dimiliki seorang guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Bagi guru-guru

---

\*) Ditulis dari hasil penelitian dana DIPA UNY tahun anggaran 2011, oleh: Amat Jaedun dan Pangat. 2

pada sekolah-sekolah RSBI, selain keempat kompetensi tersebut harus ditambah dengan kompetensi-kompetensi lain sesuai yang dipersyaratkan untuk guru SBI atau RSBI, antara lain: (1) mampu melaksanakan pembelajaran dengan pengantar bahasa Inggris, dan menerapkan teknologi informasi dan komunikasi. Oleh karena itu, sekolah harus berupaya peningkatan mutu sumber daya pendidiknya.

Berkaitan dengan peran guru yang sangat strategis tersebut, maka penyelenggaraan SMK RSBI akan dapat berjalan sebagaimana standar yang telah ditetapkan jika sekolah tersebut mampu menyiapkan sumber daya guru secara baik. Untuk mewujudkan kondisi tersebut diperlukan pengelolaan (manajemen) sumber daya guru secara sungguh-sungguh dan dapat diimplementasikan secara efektif.

Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh gambaran mengenai pelaksanaan/ implementasi program peningkatan mutu sumber daya guru pada SMK RSBI di Daerah Istimewa Yogyakarta, yang didasarkan pada ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan oleh Kemendiknas.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan penelitiannya sebagai berikut:

1. Bagaimanakah gambaran umum mengenai manajemen peningkatan mutu sumber daya guru pada SMK RSBI di Daerah Istimewa Yogyakarta?
2. Apa sajakah kendala-kendala yang dialami oleh SMK RSBI di Daerah Istimewa Yogyakarta dalam pelaksanaan program peningkatan mutu sumber daya guru?

## **Pengertian Sekolah Bertaraf Internasional**

Menurut Depdiknas (2006:3), SBI adalah sekolah nasional yang menyiapkan peserta didiknya berdasarkan standar nasional pendidikan (SNP) Indonesia dan sekaligus bertaraf internasional, sehingga lulusannya memiliki kemampuan daya saing internasional.

Dalam "Pedoman Penjaminan Mutu Sekolah/Madrasah Bertaraf Internasional pada Jenjang Pendidikan Dasar dan Menengah tahun 2007", dinyatakan bahwa sekolah/madrasah internasional adalah sekolah/madrasah yang sudah memenuhi seluruh Standar Nasional Pendidikan (SNP) dan diperkaya dengan mengacu pada standar pendidikan dari salah satu negara anggota OECD dan /atau negara maju lainnya yang mempunyai keunggulan tertentu dalam bidang pendidikan, sehingga memiliki daya saing internasional (Kir Haryana, 2007).

Sementara itu, dalam Peraturan Pemerintah Nomor 74 tahun 2008 tentang guru, dinyatakan bahwa kompetensi yang harus dimiliki seorang guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Bagi guru-guru pada sekolah-sekolah RSBI, selain keempat kompetensi tersebut harus ditambah dengan kompetensi-kompetensi lain sesuai yang dipersyaratkan untuk guru SBI

---

*\*) Ditulis dari hasil penelitian dana DIPA UNY tahun anggaran 2011, oleh: Amat Jaedun 3 dan Pangat.*

atau RSBI, antara lain: (1) guru sains, matematika, dan TIK harus mampu melaksanakan pembelajaran dengan pengantar bahasa Inggris, (2) semua guru mampu memfasilitasi pembelajaran berbasis TIK, dan (3) minimal 30% guru berpendidikan S2/S3 dari perguruan yang terakreditasi (Depdiknas, 2006; Kir Haryana, 2007; dan Joko Sutrisno, 2007).

Karakteristik SBI sebagaimana dijelaskan di atas merupakan karakteristik SBI untuk sekolah-sekolah non kejuruan, seperti: SD, SMP maupun SMA. Sementara itu, bagi SMK RSBI selain harus memiliki karakteristik di atas masih ditambah dengan karakteristik yang khusus sesuai bidang kejuruan yang diajarkan, yaitu: (1) SMK tersebut mengembangkan *teaching factory*; dan (2) SMK tersebut tersebut mengimplementasikan *self access study* atau program SAS (Djemari Mardapi, 2007).

*Teaching Factory* adalah suatu konsep pembelajaran dalam suasana yang sesungguhnya, sehingga diharapkan dapat menjembatani kesenjangan kompetensi antara yang dibekalkan di sekolah dengan kebutuhan dunia kerja. (<http://www.smk1kedungwuni.sch.id>). Dalam pengertian lain, *teaching factory* merupakan pembelajaran berbasis produksi yaitu suatu proses pembelajaran keahlian atau ketrampilan yang dirancang dan dilaksanakan berdasarkan prosedur dan standar kerja yang sesungguhnya (*the real job*) untuk menghasilkan barang atau jasa yang sesuai dengan tuntutan pasar atau konsumen (<http://www.disdik.jambiprov.go.id/informasi/lembaga-pendidikan/107.html>). Dengan kata lain barang yang diproduksi harus berupa hasil produksi yang dapat dijual atau yang dapat digunakan oleh masyarakat, sekolah atau konsumen.

Sementara itu, *Self Access Study* (SAS) merupakan program atau kegiatan belajar secara mandiri melalui pembelajaran berbasis TIK (<http://www.seamolec.org/pages.php?>). Ide awal dari SAS adalah untuk menciptakan lingkungan pembelajaran secara mandiri yang dapat diakses baik oleh siswa maupun elemen sekolah yang lain. Dengan adanya SAS ini diharapkan siswa dan guru akan dapat belajar menggunakan media berbasis teknologi informasi dan komunikasi (TIK) seperti intranet maupun internet. Pembelajaran SAS ini terutama banyak diterapkan dalam pembelajaran bahasa Inggris secara mandiri, dengan memanfaatkan lingkungan pembelajaran yang telah *disetting* secara khusus.

Berdasarkan karakteristik SMK RSBI sebagaimana diuraikan di atas, maka kualitas penyelenggaraan SMK Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional (RSBI) dapat dinilai berdasarkan tingkat pemenuhan sekolah terhadap indikator kinerja kunci minimal (IKKM) yaitu 8 (delapan) standar nasional pendidikan, ditambah kemampuan sekolah untuk memenuhi indikator kinerja kunci tambahan (IKKT), yang men-cerminkan ciri keinternasionalan.

---

\*) Ditulis dari hasil penelitian dana DIPA UNY tahun anggaran 2011, oleh: Amat Jaedun 4  
dan Pangat.

## **Manajemen Sumber Daya Guru**

Hasibuan (2003), menyatakan bahwa manajemen sumber daya adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Sedangkan Nawawi (2005), menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi.

Sementara itu, Donald seperti dikutip oleh Jay (2008), menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses di mana suatu organisasi bisa memastikan bahwa organisasi tersebut memiliki sejumlah karyawan yang tepat, tipe yang tepat, dan pada saat yang tepat, untuk melakukan tugas-tugas secara ekonomis.

Lebih lanjut, Jay (2008) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia meliputi beberapa tahapan/proses sebagai berikut: (1) proses penjaringan (rekrutmen), (2) proses seleksi, (3) proses penempatan, (4) penilaian kinerja, dan (5) pengembangan karir guru.

### **1. Penjaringan (Rekrutmen)**

Penjaringan atau rekrutmen, adalah sebuah usaha aktif dalam mencari calon potensial dengan mempengaruhi mereka agar bersedia mengisi posisi-posisi yang ada dalam sebuah lembaga operasional sekolah (Gordon dalam Jay, 2008). Sementara itu, menurut Jones dan Walters, rekrutmen adalah aktivitas-aktivitas yang terencana dalam menarik sejumlah individu yang berkualitas yang dibutuhkan untuk mengemban tugas-tugas yang ada di sebuah lembaga operasional sekolah (Jay, 2008).

Dengan adanya proses rekrutmen guru yang kompeten maka diharapkan akan mampu memberikan warna baru di dalam ruang kelas, sehingga proses pembelajaran akan menjadi lebih efektif dan efisien. Dengan adanya guru-guru yang berkualitas maka akan sangat berperan dalam menentukan efisien tidaknya suatu sekolah. Oleh karena itu, merekrut guru-guru yang terbaik merupakan tugas yang paling penting dari sebuah lembaga operasional sekolah.

### **2. Penyaringan (Seleksi)**

Tujuan dari proses seleksi adalah untuk mendapatkan tenaga kerja (calon-calon guru) yang memenuhi syarat dan kualifikasi yang sesuai dengan deskripsi jabatan yang tersedia atau sesuai dengan kebutuhan organisasi (Susilo Martoyo, 2007).

Dalam proses seleksi dibutuhkan sejumlah calon guru yang memiliki kompetensi yang tinggi, yang jelas sesuai dengan tugas-tugas yang harus dilakukan, dan posisi lowongan pekerjaan yang tersedia. Agar dapat melakukan seleksi secara fair dan obyektif, maka harus ditetapkan suatu kriteria seleksi.

---

*\*) Ditulis dari hasil penelitian dana DIPA UNY tahun anggaran 2011, oleh: Amat Jaedun dan Pangat.*

Meskipun kriteria seleksi tidak ada yang sempurna, maka tetap perlu adanya rangkaian kriteria dalam proses seleksi, seperti: pihak-pihak mana saja yang harus dilibatkan, kriteria-kriteria apa saja yang relevan, kompetensi apa yang dibutuhkan, kualitas personal seperti apa yang diharapkan, dan kebijakan-kebijakan tertulis seperti apa yang dibutuhkan dalam pengangkatan karyawan.

### **3. Penempatan (Penugasan)**

Tahap penempatan kerja (*job placement*) bertujuan untuk menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat pula. Menurut Jones (Jay, 2008), beberapa faktor yang mempengaruhi penempatan guru baru adalah: (1) posisi-posisi kerja yang tersedia, (2) kekosongan jabatan, (3) perubahan kualifikasi para guru, (4) perubahan program pendidikan, (5) perubahan jumlah siswa, (6) perubahan teknologi, dan (7) perubahan struktur organisasi.

### **4. Penilaian (Evaluasi) Kinerja**

Penilaian prestasi kerja atau penilaian kinerja adalah suatu proses evaluasi atau penilaian prestasi kerja atau kinerja yang dilakukan oleh suatu organisasi terhadap karyawannya (Susilo Martoyo, 2007).

Dengan adanya penilaian kinerja, diharapkan akan menjadi motivasi bagi semua karyawan yang bekerja di sebuah organisasi, yaitu untuk selalu meningkatkan kemampuan yang dimilikinya, karena apa yang dikerjakan oleh semua karyawan akan selalu dilakukan penilaian oleh atasannya.

Menurut Hani Handoko (Susilo Martoyo, 2007), penilaian kinerja yang dilakukan terhadap prestasi kerja atau kinerja karyawan memiliki beberapa manfaat, antara lain untuk kepentingan: perbaikan prestasi kerja, penyesuaian-penyesuaian kompensasi, membuat keputusan-keputusan kompensasi, kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karir karyawan, kesalahan-kesalahan proses *staffing*, ketidak-akuratan informasi, kesalahan-kesalahan penempatan, kesalahan penugasan, dan karena adanya tantangan-tantangan eksternal.

### **5. Pengembangan Karir Guru**

Menurut Hunter (1986), para siswa akan mampu belajar lebih baik dari guru-guru dan staf-staf manajemen yang mereka sendiri juga belajar, berpikir dan berkembang. Untuk mewujudkan kondisi tersebut perlu sebuah langkah yang tepat untuk merancang dan melaksanakan program peningkatan mutu guru.

Tujuan dari pengembangan karir karyawan (guru) adalah untuk membantu guru agar mampu berprestasi yang lebih baik di dalam pekerjaannya, dan untuk memberikan tanggung jawab serta tugas-tugas baru kepada mereka (Jay, 2008).

---

\*) Ditulis dari hasil penelitian dana DIPA UNY tahun anggaran 2011, oleh: Amat Jaedun 6 dan Pangat.

Dalam sebuah penelitian yang didukung oleh *American Association of School Administrators*, ditemukan adanya empat alasan perlunya dilakukan pengembangan karir atau potensi seorang guru, yaitu:

- 1) Tuntutan kurikulum yang telah berubah, sedang berubah dan akan terus berubah.
- 2) Tantangan demografis, yaitu untuk lebih mampu memahami peserta didik baik di masa sekarang maupun yang akan datang.
- 3) Tuntutan metodologis, yaitu agar pembelajaran lebih menarik, dan agar dapat melayani keberagaman perkembangan peserta didik.
- 4) Tekanan kerja, dengan pengembangan potensi kerja maka karyawan (guru) akan dapat menanggulangi adanya stress akibat tekanan kerja.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Amat Jaedun dan V. Lilik Hariyanto (2009), menunjukkan bahwa secara umum penyelenggaraan pendidikan pada SMK RSBI di Daerah Istimewa Yogyakarta adalah belum sesuai dengan standar penyelenggaraan SMK RSBI yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Kelemahan-kelemahan yang masih dijumpai terutama dalam pemenuhan indikator kinerja kunci tambahan (IKKT), yang meliputi semua aspek. Demikian pula, hasil penelitian Ali Akbar (2009), menunjukkan bahwa sebagian besar SMK di D.I. Yogyakarta adalah belum cukup siap untuk menyelenggarakan program pendidikan sesuai standar RSBI. Ketidak-siapan sekolah untuk mengimplementasikan program sebagai RSBI tersebut terutama disebabkan oleh ketidak-siapan sumber daya manusia dan sumber daya yang lain yang dimiliki sekolah untuk menyelenggarakan proses pendidikan sesuai standar RSBI.

Salah satu komponen yang sangat strategis dalam penyelenggaraan SBI atau RSBI adalah penyiapan sumber daya guru (pendidik). Guru memiliki peran yang sangat strategis dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, termasuk dalam penyelenggaraan pembelajaran sesuai standar RSBI. Bahkan, sumber daya pendidikan lain yang memadai seringkali kurang berarti apabila tidak didukung oleh keberadaan guru yang berkualitas. Oleh karena itu, keberhasilan dalam upaya peningkatan mutu pendidikan sangat tergantung pada ketersediaan sumber daya manusia yang berkualitas, yang utamanya adalah guru.

## **Metode Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian evaluasi (*Evaluation Research*), yang dilakukan melalui studi kasus pada lima SMK negeri di Daerah Istimewa Yogyakarta, yang saat ini menyelenggarakan program pendidikan sebagai Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional (RSBI), yaitu SMKN 2 Wonosari, SMKN 2 Pengasih, dan SMKN 1 Bantul, maupun yang dikembangkan sebagai SBI Invest (*Indonesia Vocational Education Strengthening*), yaitu SMKN 2 Depok, dan SMKN 2 Yogyakarta.

---

\*) Ditulis dari hasil penelitian dana DIPA UNY tahun anggaran 2011, oleh: Amat Jaedun dan Pangat. 7

Disain evaluasi yang diacu adalah model kesenjangan atau *Discrepancy model*, yang dikembangkan oleh Malcolm Provus (Suharsimi Arikunto, 2009: 48). Model ini merupakan model yang menekankan pada analisis kesenjangan dalam implementasi program peningkatan mutu sumber daya guru, yaitu kesenjangan antara kondisi yang seharusnya menurut ketentuan yang telah ditetapkan oleh pemerintah (yang meliputi lima tahapan manajemen sumber daya guru) dengan kondisi riil implementasi program tersebut pada masing-masing SMK yang menjadi obyek penelitian.

Sebagai sumber data (responden) adalah pihak yang menjadi sasaran atau berkaitan langsung dengan implementasi program pengembangan SDM, khususnya manajemen sumber daya guru, yaitu para guru pada SMK yang bersangkutan. Jumlah responden adalah sebanyak 86 orang guru, yang terdiri atas: 43 orang guru dari SMK RSBI, dan 43 orang guru lainnya berasal dari SMK SBI Invest. Untuk validasi data dilakukan wawancara dengan penanggung jawab atau ketua bidang pengembangan SDM dari masing-masing SMK yang menjadi objek penelitian.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode angket, dan wawancara tak terstruktur. Instrumen yang digunakan adalah berupa angket (kuesioner), dalam bentuk angket semi tertutup. Angket ini lebih bersifat *inventory* yang digunakan untuk mengungkap fakta-fakta yang berkaitan dengan implementasi dan efektivitas program peningkatan mutu sumber daya guru pada SMK RSBI di D.I. Yogyakarta. Uji validitas instrumen (angket) dilakukan berdasarkan pada validitas isi, yang dilakukan melalui pertimbangan logis, yaitu melalui *rational judgment*. Teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik deskriptif kuantitatif, dan analisis deskriptif kualitatif.

## **Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Hasil penelitian yang dilakukan pada lima SMK negeri di Daerah Istimewa Yogyakarta, yang terdiri dari: tiga SMK yang berstatus sebagai SMK Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional (RSBI), dan dua SMK yang saat ini dikembangkan sebagai SBI Invest, dengan melibatkan responden sebanyak 86 orang guru (43 orang guru dari SMK RSBI, dan 43 orang guru berasal dari SMK SBI Invest) dapat dideskripsikan sebagai berikut.

### **1. Penjaringan (Rekrutmen)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sekolah tidak melakukan rekrutmen calon guru sendiri, dikarenakan sekolah tidak memiliki kewenangan untuk melakukan rekrutmen calon guru sendiri, khususnya guru yang berstatus PNS, dan kewenangan tersebut telah dijalankan oleh Pemkab/Pemkot. Hasil ini menunjukkan bahwa dalam hal melakukan manajemen sumber daya guru yang terkait dengan rekrutmen calon-calon guru yang

---

\*) Ditulis dari hasil penelitian dana DIPA UNY tahun anggaran 2011, oleh: Amat Jaedun 8 dan Pangat.



dibutuhkan, sekolah tidak dapat melaksanakan dengan baik, karena tidak adanya kewenangan bagi sekolah yang bersangkutan untuk merekrut sendiri calon-calon guru yang dibutuhkan.

Dalam hal ini, peran/kewenangan sekolah hanyalah mengusulkan kebutuhan calon guru yang disertai dengan persyaratan mengenai kualifikasi dan bidang keahlian calon guru yang dibutuhkan.

## **2. Penyaringan (Seleksi)**

Terkait dengan realitas pelaksanaan rekrutmen calon guru di atas, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa sekolah tidak melakukan seleksi calon guru sendiri, khususnya guru yang berstatus sebagai PNS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam hal melakukan manajemen sumber daya guru yang terkait dengan seleksi atau penyaringan calon-calon guru yang dibutuhkan, sekolah belum dapat melaksanakan dengan baik, karena tidak adanya kewenangan bagi sekolah yang bersangkutan untuk merekrut dan menyeleksi sendiri calon-calon guru yang dibutuhkan.

Selama ini, sekolah hanya menerima calon guru yang telah direkrut dan diseleksi oleh Pemkab/Pemkot, yang telah ditentukan berdasarkan usulan kebutuhan maupun kriteria (kualifikasi dan bidang keahlian) calon guru yang diajukan oleh sekolah yang bersangkutan.

## **3. Penempatan (Penugasan)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hampir semua (91%) responden menyatakan bahwa sekolah telah melakukan penugasan/penempatan, sedangkan 9% sisanya menyatakan bahwa sekolah tidak melakukan penempatan atau penugasan guru karena penugasan/penempatan telah dilakukan oleh Pemkab/Pemkot. Deskripsi hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam hal melakukan manajemen sumber daya guru yang terkait dengan penempatan atau penugasan guru, sekolah telah dapat melaksanakannya dengan baik, meskipun penugasan guru oleh sekolah masih bersifat pembagian beban tugas mengajar, ataupun penugasan guru untuk mengampu mata pelajaran.

Adapun yang menjadi dasar bagi sekolah dalam penugasan guru berturut-turut adalah: kesesuaian dengan kompetensi/keahliannya (50,51%), pemenuhan terhadap kewajiban mengajar minimal 24 jam/minggu sebesar 44,44%, dan yang terakhir adalah berdasarkan pemerataan beban kerja, yaitu sebesar 5,05%.

## **4. Penilaian (Evaluasi) Kinerja**

Hasil penelitian menunjukkan 90% responden menyatakan bahwa sekolah telah memiliki program penilaian/evaluasi kinerja guru, sedangkan 10% sisanya menyatakan sekolah belum memiliki program penilaian/evaluasi kinerja guru. Adapun alasannya adalah bahwa pelaksanaan penilaian kinerja guru masih bersifat wacana, dan baru akan

---

*\*) Ditulis dari hasil penelitian dana DIPA UNY tahun anggaran 2011, oleh: Amat Jaedun dan Pangat.* 9

benar-benar dilaksanakan mulai tahun 2013. Hal ini adalah sejalan dengan hasil wawancara dengan ketua bidang pengembangan SDM, yang menyatakan bahwa saat ini para kepala sekolah sedang diberikan pelatihan untuk melakukan penilaian kinerja guru.

Mengenai siapa atau pihak yang melakukan penilaian/evaluasi kinerja guru, sebanyak 57,48% responden menyatakan bahwa penilaian/evaluasi kinerja terutama masih dilakukan oleh pihak internal sekolah, dilakukan oleh pemerintah kabupaten/kota (sebanyak 16,54%), oleh pemerintah provinsi (sebanyak 13,39%), dan yang terakhir adalah dilakukan oleh pengawas sekolah bersama-sama dengan kepala sekolah, yaitu sebanyak 12,60%.

Mekanisme atau prosedur pelaksanaan penilaian/evaluasi kinerja guru terutama banyak dilakukan pada saat guru yang bersangkutan mengajukan kenaikan pangkat atau jabatan, yaitu melalui pemeriksaan dokumen atau penilaian terhadap bukti fisik yang berkaitan dengan kinerja guru, yaitu sebanyak 77,97%, dilakukan melalui pengamatan langsung kinerja guru ketika mengajar di kelas (sebanyak 19,77%), dan yang dilakukan melalui prosedur analitis adalah sangat sedikit, yaitu sebanyak 2,26%.

Mengenai jenis instrumen yang digunakan untuk melakukan penilaian kinerja guru adalah sesuai dengan mekanisme/ prosedur yang digunakan yaitu berturut-turut adalah berbentuk: daftar cocok atau check list, yang digunakan untuk melakukan penilaian terhadap bukti fisik atau dokumen (sebanyak 56,41%), pedoman pengamatan atau lembar observasi (sebanyak 35,04%), dengan tes dan insiden kritis (masing-masing sebanyak 3,42%), dan hanya sebanyak 1,71% responden yang menyatakan bahwa penilaian kinerja guru dilakukan dengan instrument berbentuk skala bertingkat (*rating scale*).

Adapun kendala dalam implementasi program penilaian kinerja guru, terutama berkaitan dengan: penilaian yang masih cenderung subyektif (sebanyak 25,28%), kendala yang berkaitan dengan minimnya anggaran (sebanyak 21,35%), teknik penilaian dan interpretasi hasil yang masih bervariasi (sebanyak 19,10%), hasil penilaian yang belum terdokumentasikan dengan baik (sebanyak 19,10%), dan kendala teknis, yaitu sebanyak 2,81%.

Sementara itu, pemanfaatan atau tindak lanjut hasil penilaian kinerja guru terutama dimanfaatkan sebagai dasar dalam pembinaan guru yang bersangkutan (sebanyak 42,94%), untuk dasar merumuskan kebutuhan pelatihan/pengembangan karir guru (sebanyak 32,52%), untuk data sekolah, sebanyak 14,11% dan belum banyak digunakan untuk dasar dalam pemberian sanksi, kompensasi ataupun *reward* bagi guru yang bersangkutan, yaitu sebanyak 10,43%.

Deskripsi hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam hal melakukan manajemen sumber daya guru yang terkait dengan penilaian/evaluasi kinerja guru,

sebagian besar sekolah telah dapat melaksanakannya dengan baik, meskipun penilaian/evaluasi kinerja guru tersebut belum dilaksanakan secara terencana/ terprogram dan rutin, tetapi masih banyak dilakukan secara insidental pada saat guru yang bersangkutan mengajukan kenaikan pangkat atau jabatan, yaitu melalui pemeriksaan dokumen atau bukti fisik yang berkaitan dengan kinerja guru, dan sedikit yang dilakukan melalui pengamatan langsung kinerja guru ketika mengajar di kelas.

## 5. Pengembangan Karir Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hampir semua (93%) responden menyatakan bahwa sekolah telah memiliki program pengembangan karir guru, sedangkan sisanya yaitu sebanyak 7% menyatakan bahwa sekolah belum memiliki program pengembangan karir guru. Alasan yang menyatakan bahwa sekolah belum memiliki program pengembangan karir adalah karena para guru yang akan mengembangkan diri harus melakukan inisiatif sendiri, baik dalam pengusulan pangkat maupun menentukan pendidikan dan pelatihan dalam rangka pengembangan diri dan profesionalitasnya.

Mengenai program pengembangan karir yang dilaksanakan oleh sekolah, sebagian besar (42,26%) responden menyatakan berupa program pengiriman guru untuk mengikuti diklat, selanjutnya diikuti oleh program pengembangan profesionalisme guru yang berupa diklat/workshop pembelajaran (sebanyak 25,60%), program pengembangan diri yang berupa seminar, lokakarya, workshop bidang pendidikan (sebanyak 25,60%), dan hanya sebanyak 6,55% responden yang menyatakan bahwa program pengembangan karir guru yang telah dilaksanakan sekolah berupa program peningkatan kinerja guru.

Adapun yang menjadi dasar pertimbangan dalam penentuan program pengembangan karir guru, terutama didasarkan pada: (1) kebutuhan sekolah (kompetensi yang dibutuhkan oleh sekolah), yaitu sebanyak 27,43%; (2) minat/keinginan guru yang bersangkutan, sebanyak 22,57%; (3) ketersediaan dana dan peruntukannya, sebanyak 19,03%; (4) karena pertimbangan usia guru yang masih muda, sebanyak 18,14%; dan (5) yang didasarkan pada hasil penilaian/ evaluasi kinerja guru yang bersangkutan, adalah sebanyak 12,83%.

Sementara itu, kendala dalam pelaksanaan/implementasi program pengembangan karir guru, terutama berkaitan dengan: (a) kendala teknis, yaitu terbenturnya jadwal waktu mengajar dengan program pelatihan atau seminar yang harus diikuti oleh guru, sebanyak 27,85%; (b) minimnya anggaran untuk program tersebut, sebanyak 25,11%; (c) kendala non-teknis, yaitu rendahnya tingkat antusiasme atau keinginan para guru untuk mengikuti program pengembangan karir, sebanyak 17,81%; (d) keterbatasan masa kerja guru, terutama bagi guru yang mendekati usia pensiun, sebanyak 11,87%; (e) masih adanya anggapan bahwa pengembangan karir merupakan urusan pribadi guru yang bersangkutan, yaitu sebanyak 11,42%; dan (f) banyak program diklat yang kurang

---

*\*) Ditulis dari hasil penelitian dana DIPA UNY tahun anggaran 2011, oleh: Amat Jaedun dan Pangat. 11*

sesuai dengan kebutuhan, baik kebutuhan guru yang bersangkutan maupun kebutuhan sekolah, yaitu sebanyak 5,94%.

Mengenai efektivitas program pengembangan karir guru, sebagian besar responden menyatakan cukup efektif untuk mengembangkan karir guru sesuai tujuan atau jenis program pengembangan karir yang dilaksanakan. Secara berturut-turut, para responden menyatakan bahwa program pengembangan karir guru dapat mendorong peningkatan profesionalisme guru, dapat memberikan informasi mengenai para guru yang pantas/layak untuk dipromosikan, dapat menumbuhkan loyalitas dan komitmen organisasi, dan yang terakhir adalah dapat mengurangi hambatan pengembangan karir guru.

Deskripsi hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam hal melakukan manajemen sumber daya guru yang terkait dengan pengembangan karir guru, sekolah telah dapat melaksanakannya dengan baik, meskipun program pengembangan karir yang dilaksanakan oleh sekolah, sebagian besar masih berupa program pengiriman guru untuk mengikuti diklat, pengiriman guru untuk mengikuti diklat/workshop pembelajaran, pengiriman guru untuk mengikuti seminar, lokakarya, workshop bidang pendidikan, dan sangat sedikit yang berupa program peningkatan kinerja guru.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam hal melakukan manajemen sumber daya guru, khususnya yang terkait dengan proses rekrutmen dan seleksi calon-calon guru yang dibutuhkan, terutama guru yang berstatus PNS, sekolah tidak dapat melaksanakan dengan baik, karena tidak adanya kewenangan bagi sekolah yang bersangkutan untuk merekrut dan menyeleksi sendiri calon-calon guru yang dibutuhkan. Dalam hal ini, peran/kewenangan sekolah hanyalah mengusulkan kebutuhan calon guru yang disertai dengan persyaratan mengenai kualifikasi dan bidang keahlian calon guru yang dibutuhkan.

Demikian pula, implementasi manajemen sumber daya guru pada tiga aspek yang lain, yaitu: proses penempatan/penugasan, penilaian/evaluasi kinerja, dan pengembangan karir guru, juga belum dapat diimplementasikan dengan baik oleh SMK. Hal ini didasarkan pada kenyataan bahwa penilaian kinerja guru yang telah dilaksanakan selama ini belum direncanakan dan dilaksanakan sebagaimana mestinya. Penilaian yang telah dilakukan oleh sekolah maupun Dinas Pendidikan selama ini lebih bersifat normatif, atau dilakukan secara insidental ketika guru mengajukan kenaikan pangkat/jabatan, dan belum memiliki implikasi atau dampak apapun dalam peningkatan kinerja atau pengembangan karir guru di masa-masa yang akan datang.

Temuan penelitian ini tentu saja tidak sejalan dengan prinsip manajemen berbasis sekolah (MBS) yang telah ditekankan selama ini, yang mendorong terwujudnya otonomi/kemandirian sekolah. Dengan prinsip MBS, sekolah didorong dan diberikan

kewenangan untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi program-program sekolahnya sendiri, termasuk dalam menerapkan manajemen peningkatan mutu sumber daya guru di sekolah yang bersangkutan.

Perubahan paradigma pendidikan dari yang sentralistik ke arah desentralistik, dengan harapan dapat memberikan otonomi yang lebih besar kepada sekolah dalam hal mengatur sekolahnya, ternyata belum berdampak pada praktik-praktik manajemen sekolah. Pada sekolah-sekolah negeri, prinsip MBS yang telah dicanangkan lebih dari 10 tahun yang lalu, dan sampai saat inipun tetap didorong perwujudannya, ternyata tidak dapat mewarnai praktik-praktik manajemen sumber daya manusia, termasuk manajemen sumber daya guru.

Hasil penelitian ini tentu saja berbeda dengan praktik manajemen sekolah, termasuk manajemen sumber daya manusia, pada sekolah-sekolah swasta, di mana sekolah benar-benar memiliki kewenangan penuh untuk menerapkan prinsip-prinsip manajemen tersebut di atas, mulai dari proses rekrutmen, seleksi, penempatan/penugasan, penilaian/evaluasi kinerja, dan pengembangan karir para guru. Hasil penelitian Upik Lailatur Rohmah (2010) mengenai efektivitas manajemen peningkatan mutu guru pada SMK Muhammadiyah 3 Yogyakarta, menunjukkan bahwa sekolah benar-benar memiliki kewenangan penuh untuk melakukan pengelolaan sumber daya guru, mulai dari proses rekrutmen, melakukan seleksi, penempatan/penugasan, penilaian atau evaluasi kinerja maupun dalam pengembangan karir atau profesionalisme guru.

Kontradiksi semacam ini nampaknya telah lama mewarnai praktik-praktik manajemen sumber daya manusia antara karyawan/pegawai negeri dengan pegawai swasta. Pada instansi swasta, mulai dari rekrutmen, seleksi, penempatan, penilaian kinerja dan pengembangan karir pegawai mutlak dapat dilaksanakan secara baik. Bahkan, penilaian atau evaluasi kinerja karyawan/pegawai merupakan instrumen yang sangat penting dalam menentukan keberlangsungan jabatan atau status kepegawaian karyawan swasta. Sehingga melalui penilaian kinerja ini instansi swasta dapat sepenuhnya mengatur karyawan, karena berdasarkan hasil penilaian prestasi kerja atau kinerja ini, status kepegawaian dan keberlangsungan jabatan pegawai swasta ditentukan.

Namun sebaliknya, praktik manajemen sumber daya manusia untuk karyawan yang berstatus sebagai pegawai negeri (PNS) justru berjalan sebaliknya. Proses rekrutmen dan seleksi calon guru yang berstatus sebagai CPNS jelas bukan merupakan kewenangan sekolah, karena hal ini sepenuhnya merupakan kewenangan Pemkab/Pemkot. Selama ini, sekolah hanya menerima calon guru yang telah direkrut dan diseleksi oleh Pemkab/Pemkot, yang telah ditentukan berdasarkan usulan kebutuhan guru yang diajukan oleh sekolah yang bersangkutan. Oleh karena itu, peran/kewenangan sekolah hanyalah mengusulkan kebutuhan calon guru yang disertai dengan persyaratan mengenai

---

*\*) Ditulis dari hasil penelitian dana DIPA UNY tahun anggaran 2011, oleh: Amat Jaedun dan Pangat.*

kualifikasi dan bidang keahlian calon guru yang dibutuhkan.

Selain itu, proses penilaian kinerja atau prestasi kerja karyawan yang di instansi swasta merupakan instrumen yang sangat vital untuk menentukan keberlangsungan status kepegawaian dan jabatan karyawan, pada instansi atau sekolah negeri justru belum dilaksanakan secara baik. Penilaian atau evaluasi kinerja yang dilaksanakan lebih bersifat formal melalui penilaian DP-3, atau penilaian kinerja berdasarkan bukti fisik atau dokumen yang diajukan oleh guru ketika mengajukan kenaikan pangkat/ jabatan. Demikian pula, hasil penilaian kinerja bagi guru yang berstatus PNS sama sekali tidak berpengaruh terhadap status maupun keberlangsungan jabatan mereka. Hal ini dikarenakan bahwa status kepegawaian PNS tidak dapat diganggu gugat, selama pegawai yang bersangkutan tidak melakukan pelanggaran yang serius yang menyebabkan hilangnya hak mereka sebagai pegawai negeri. Sementara itu, promosi atau kenaikan jabatan bagi PNS juga banyak tidak terkait dengan kinerjanya, tetapi lebih banyak didasarkan pada senioritas dan kualifikasi pendidikan, dan bukannya prestasi ataupun kinerjanya.

Namun demikian, pihak-pihak yang berkompeten, terutama kepala sekolah sebenarnya dapat melaksanakan manajemen sumber daya guru pada tiga aspek yang lain yang menjadi kewenangan sekolah, yaitu: proses penempatan/penugasan, penilaian atau evaluasi kinerja dan pengembangan karir guru. Proses manajemen sumber daya guru pada ketiga aspek ini sepenuhnya menjadi kewenangan sekolah. Namun sangat disayangkan bahwa para manajer di sekolah (kepala sekolah) umumnya tidak memiliki kemampuan dan keberanian untuk mengoptimalkan peran-peran yang menjadi kewenangannya tersebut. Alasan klasik yang selalu muncul adalah karena minimnya anggaran untuk dapat mengimplementasikan ketiga proses manajemen tersebut.

## **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas, dapat diajukan kesimpulan sebagai berikut:

1. Secara umum, pelaksanaan manajemen sumber daya guru pada SMK RSBI dan SBI Invest di Daerah Istimewa Yogyakarta belum dapat berjalan dengan baik. Hal ini terutama disebabkan karena di satu sisi sekolah tidak memiliki kewenangan untuk melakukan rekrutmen dan seleksi sendiri calon-calon guru yang berstatus CPNS, sementara di sisi yang lain pihak sekolah kurang mengoptimalkan proses manajemen sumber daya guru yang menjadi kewenangannya, yaitu dalam proses penugasan, penilaian atau evaluasi kinerja dan pengembangan karir guru.
2. Secara garis besar, kendala yang dialami pihak sekolah dalam melaksanakan manajemen sumber daya guru secara baik, khususnya untuk guru yang berstatus

---

*\*) Ditulis dari hasil penelitian dana DIPA UNY tahun anggaran 2011, oleh: Amat Jaedun dan Pangat.*

sebagai PNS atau CPNS, adalah berkaitan dengan dua hal pokok, yaitu: (1) tidak adanya kewenangan pihak sekolah untuk melakukan proses rekrutmen dan seleksi calon-calon guru yang dibutuhkan oleh sekolah, karena hal ini merupakan kewenangan Pemkab/Pemkot; dan (2) pihak sekolah belum mampu mengoptimalkan proses manajemen sumber daya guru yang menjadi kewenangannya, yang disebabkan kurangnya kemampuan manajerial kepala sekolah, belum dikuasainya teknis penilaian kinerja guru, dan kendala klasik seperti minimnya anggaran dan kurang respeknya guru terhadap program pengembangan karir mereka.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amat Jaedun & V. Lilik Hariyanto (2009). Evaluasi Kesiapan SMK di Daerah Istimewa Yogyakarta Sebagai Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional. *Laporan Penelitian*. Yogyakarta: Lemlit UNY.
- Depdiknas (2006). *Sistem Penyelenggaraan Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) untuk Pendidikan Dasar dan Menengah*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Dinas Pendidikan Provinsi Jambi. "Depdiknas Kembangkan Teaching Factory di SMK. "Diakses dari <http://disdik.jambiprov.go.id/informasi/lembaga-pendidikan/107.html>, tanggal 10 Juni 2009.
- Djemari Mardapi (2007). Sekolah Menengah Kejuruan Berstandar Internasional. *Makalah Disampaikan Pada Seminar Nasional "Kebijakan Pengembangan SMK dan Sertifikasi Guru SMK, "tanggal 1 Desember 2007.*
- Joko Sutrisno (2007). Menuju SMK Bertaraf Internasional (SMK SBI). *Makalah Disampaikan Pada Seminar Nasional "Kebijakan Pengembangan SMK dan Sertifikasi Guru SMK, "tanggal 1 Desember 2007.*
- Kir Haryana (2007). *Konsep Sekolah Bertaraf Internasional*. Jakarta: Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama.
- Hasibuan, Malayu, S.P. (2003). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nawawi, Hadari (2005). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, tentang Standar Nasional Pendidikan*. Jakarta: Setjen Depdiknas.
- Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 194).*

---

\*) Ditulis dari hasil penelitian dana DIPA UNY tahun anggaran 2011, oleh: Amat Jaedun dan Pangat. 15

- Ros, Jay (2008). *Berpikir cepat: Wawancara Seleksi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Seamolec (2008). "Self Access Study. "Diakses dari <http://www.seamolec.org/pages.php?page=sas>, tanggal 10 Juni 2009.
- SMKN 1 Kedungwuni. (2008). "Teaching Factory (TEFA). "Diakses tanggal 10 Juni 2010 dari [http://www.smk1kedungwuni.sch.id/index.php?option=com\\_content&view=article&id=19&Itemid=22&lang=in](http://www.smk1kedungwuni.sch.id/index.php?option=com_content&view=article&id=19&Itemid=22&lang=in).
- Suharsimi Arikunto & Abdul Jabar (2009). *Evaluasi Program Pendidikan: Pedoman Teoretis Praktis bagi Mahasiswa dan Praktisi Pendidikan*. Edisi Kedua. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sulipan. (2007). Kegiatan Pengembangan Profesi Guru. Diakses dari <http://www.ktiguru.org/index.php/profesiguru>, tanggal 1 Maret 2008.
- Susilo Martoyo (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi V. Yogyakarta: BPF.
- Tri Rijanto dkk. (2008). "Good Practices Pada Penyelenggaraan SMK Bertaraf Internasional. "Diakses dari [http://www.puslitjaknov.org/data/file/2008/makalahpeserta/16\\_Tri%20Rijanto\\_Best%20Practices%20SMK%20SBI.pdf](http://www.puslitjaknov.org/data/file/2008/makalahpeserta/16_Tri%20Rijanto_Best%20Practices%20SMK%20SBI.pdf), tanggal 3 Juni 2009.
- Undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Setjen Depdiknas.
- Upik Lailatur Rohmah (2010). Efektivitas Manajemen Peningkatan Mutu Guru pada SMK Muhammadiyah 3 Yogyakarta. *Skripsi*. Yogyakarta: FT UNY.