

IMPLEMENTASI MANAJEMEN *ENGLISH AS SECOND LANGUAGE* SEKOLAH TUNAS MEKAR INDONESIA LAMPUNG

Oleh:

Aries Pratama, Supomo Kandar, Sulton Djasmi

Fki Unila: Jl. Soemantri Brojonegoro No. 1 Gedung Meneng Bandar Lampung

e-mail: ini.hari.senin@gmail.com

HP. 082186839738

Abstract: The aim of the research was to describe the implementation of *English as Second Language (ESL) Management* in Sekolah Tunas Mekar Indonesia. This research focused on some points, which were: 1) The Planning of ESL Management, 2) The Implementation of ESL Management, and 3) The Controlling of ESL Management. Qualitative research method which involved data collection techniques through observation, documentation and interviews. The data sources were the leader of ESL Division and all executives. Data analysis is done by interactive method. The results of research were: 1) The Planning of ESL Management was involving all leaders of divisions. 2) The Implementation of ESL Management ran based on the plan formulated. The actuating process performed thoroughly in all divisions, as expected in Kindergarten and Elementary School Level. 3) The Controlling of ESL Management in Sekolah TMI involved all layers of school in supervising, assessing, and giving feedback to the school.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan pelaksanaan Manajemen ESL di Sekolah Tunas Mekar Indonesia. Fokus penelitian ini adalah Perencanaan Manajemen ESL, Implementasi Manajemen ESL, dan Pengendalian Manajemen ESL. Metode penelitian kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, dokumentasi dan wawancara. Sumber data adalah Kepala Divisi ESL dan para eksekutif. Analisis data dilakukan secara interaktif. Hasil Penelitian adalah: 1) Perencanaan Manajemen ESL melibatkan seluruh pimpinan, 2) Implementasi Manajemen ESL berjalan sesuai dengan formulasi perencanaan. Proses pelaksanaan berjalan secara menyeluruh dan sesuai dengan harapan pada Divisi TK dan SD. 3) Pengendalian manajemen ESL di Sekolah TMI melibatkan seluruh unsur Sekolah TMI dalam proses pengawasan, penilaian dan penciptaan umpan balik.

Kata kunci : manajemen english as second language

Pendahuluan

Pendidikan adalah salah satu hal yang penting dalam kehidupan, terkadang keberadaannya dianggap sama esensialnya dengan kebutuhan primer manusia pada umumnya. Berkenaan dengan hal itu, masyarakat mulai memperhatikan pendidikan dengan lebih teliti, kebutuhan akan pendidikan yang bermutu mulai merasuki setiap individu didalam masyarakat. Bagi gayung bersambut, hal ini direspon dengan baik oleh para penyelenggara pendidikan. Berbagai usaha dilakukan oleh penyelenggara pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan yang mereka tawarkan, dimulai dari mengadaptasi kurikulum dari Negara lain, peningkatan SDM, sampai dengan memperbaiki kinerja manajemen. Tanpa mengesalkan yang lain, usaha terakhir yaitu memperbaiki kinerja manajemen merupakan poin yang sangat krusial di mata peneliti.

Sebagai salah satu sekolah *national plus*, Sekolah Tunas Mekar Indonesia dituntut untuk memiliki sumber daya manusia, baik guru maupun staff, yang mumpuni yang memiliki kemampuan bahasa inggris aktif, selanjutnya juga dapat meningkatkan kemampuan berbahasa inggris para siswa. Hal ini melatarbelakangi berdirinya Divisi ESL (*English as Second Language*) pada tahun 2010. Divisi ESL bekerja sama langsung dengan divisi-divisi terkait seperti TK TMI, SD TMI, SMP TMI, SMA, TMI, Divisi HRD, dan Divisi Marketing. Penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti dilaksanakan di Divisi ESL, hal ini ditujukan untuk mengetahui penerapan manajemen di divisi ESL dan peranannya dalam meningkatkan

kemampuan bahasa inggris siswa dan guru

Perencanaan Manajemen ESL

Seperti yang dikemukakan Cunningham dalam Rivai dan Murni (2009; 106) bahwa perencanaan ialah menyeleksi dan menghubungkan pengetahuan, fakta, imajinasi, dan asumsi, untuk masa yang akan datang dengan tujuan memvisualisasi dan memformulasi hasil yang diinginkan, urutan kegiatan yang diperlukan, dan perilaku dalam batas-batas yang dapat diterima yang akan digunakan dalam penyelesaian. Sehingga formulasi visi & misi merupakan langkah penting pertama dalam proses perencanaan tersebut sehingga diperoleh gambaran besar tentang kondisi ideal yang diharapkan oleh organisasi, dalam hal ini Sekolah Tunas Mekar Indonesia, dalam meningkatkan kualitas kompetensi bahasa inggris murid dan guru. Hadari Nawawi (2005) mengatakan bahwa : “Visi adalah gambaran kondisi masadepan dari suatu organisasi yang belum tampak sekarang tetapi merupakan konsepsiyang dapat dibaca oleh setiaporang (anggota organisasi). Visi memiliki kekuatan yangmampu mengundang, memanggil, dan menyerukan pada setiap orang untuk memasukimasa depan. Visi organisasi harus dirumuskan oleh manajemen puncak organisasi.”

Langkah selanjutnya setelah memformulasikan visi & misi adalah menganalisa kondisi internal & eksternal sekolah TMI demi mendukung implementasi manajemen ESL. Kondisi internal dipengaruhi kuat oleh kebijakan pimpinan dan budaya organisasi sekolah ayng sudah terbentuk

sebelumnya, sementara kondisi eksternal diciptakan dari pengaruh luar seperti kondisi pasar, situasi social ekonomi dan lainnya. Sagala (2011, 140) mengatakan bahwa Dimensi Internal adalah kondisi organisasi non profit (pendidikan) pada saat sekarang, berupa kekuatan, kelemahan, peluang dan hambatan yang harus diketahui secara tepat. Sementara Dimensi lingkungan eksternal pada dasarnya merupakan analisis terhadap lingkungan sekitar organisasi (sekolah), yang terdiri dari Lingkungan Operasional, Lingkungan Nasional dan Lingkungan Global, yang mencakup berbagai aspek atau kondisi, antarlain kondisi sosial politik, sosial ekonomi, sosial budaya, kemajuan dan perkembangan ilmu dan teknologi, adat istiadat, agama, dll.

Kondisi sumber daya menjadi perhatian peneliti selanjutnya, apakah kondisi sumber daya mendukung proses perencanaan manajemen ESL yang berujung pada efektifnya proses implementasi nanti. Sagala (2011, 142) menjelaskan bahwa kegiatan manajemen tidak dapat melepaskan diri dari kemampuan mendayagunakan berbagai sumber daya yang dimiliki, agar secara terintegrasi terimplementasikan dalam fungsi-fungsi manajemen ke arah tercapainya sasaran yang telah ditetapkan. Sumber daya yang ada terdiri dari Sumber Daya Material khususnya berupa sara dan prasarana, Sumber Daya finansial dalam bentuk alokasi dana untuk setiap program, Sumber Daya Manusia, Sumber Daya Teknologi dan Sumber Daya Informasi. Semua sumber daya ini dikategorikan dalam sumber daya internal. Proses terakhir

dari tahapan perencanaan adalah perumusan strategi manajemen ESL untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dalam visi & misi. Perumusan strategi ini merupakan titik awal dari tahapan implementasi karena merupakan patokan dari tahapan tersebut.

Implementasi Manajemen ESL

Tahapan Implementasi, yang terdiri dari proses pengorganisasian dan pelaksanaan manajemen ESL itu sendiri yang berpatokan pada strategi yang sebelumnya telah diformulasikan. Pengorganisasian yang baik adalah syarat mutlak untuk terlaksananya sebuah manajemen dengan efektif. Tanpa pengorganisasian yang baik maka sebuah manajemen akan kehilangan kesolidan dalam mencapai tujuan yang dikehendaki. Seperti yang dijelaskan oleh Arikunto dan Yuliana (2009; 10) yang mengatakan bahwa dalam definisi manajemen disebutkan adanya usaha bersama sebuah kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, dengan mendayagunakan sumber-sumber yang ada agar dicapai hasil yang efektif dan efisien. Pendayagunaan sumber daya inilah yang disebut manajemen, sedangkan usaha untuk mewujudkan kerjasama sekelompok orang adalah pengorganisasian. Selanjutnya proses pelaksanaan manajemen yang dilakukan sesuai dengan strategi yang disusun dalam tahapan perencanaan. Operasionalisasi manajemen ini bergantung pada kekuatan pimpinan dalam mengkoordinasikan dan mengkomunikasikan strategi yang ada kepada organisasi yang telah disiapkan untuk mencapai tujuan

yang dikehendaki. Pengkoordinasian adalah suatu usaha yang dilakukan pimpinan untuk mengatur, menyatukan, mensekresikan, mengintegrasikan semua kegiatan yang dilakukan oleh bawahan. Sementara pengkomunikasian adalah suatu usaha yang dilakukan oleh pimpinan lembaga untuk menyebarluaskan informasi yang terjadi didalam maupun diluar lembaga yang ada kaitannya dengan kelancaran tugas mencapai tujuan bersama (Arikunto dan Yuliana , 2009).

Pengendalian Manajemen ESL

Tahapan Pengendalian, tahapan ini terdiri dari pengawasan, penilaian, dan penciptaan umpan balik. Tahapan pengendalian merupakan unsur yang esensial dalam keberlangsungan sebuah manajemen dalam usaha memperoleh hasil yang lebih baik dimasa depan. Pengawasan dan penilaian adalah sisi dari mata koin yang sama, apabila pengawasan tidak bersifat mengikat, maka penilaian memiliki tempat yang lebih dominan dalam menentukan perubahan kebijakan di masa mendatang. Sondang (2007; 262) mengatakan bahwa instrument yang dapat digunakan untuk melakukan penilaian bisa saja serupa dengan instrument yang dipakai dalam melakukan pengawasan. Perbedaannya hasil temuan pengawasan digunakan terutama untuk tindakan yang bersifat preventif dan walaupun ada unsur korektifnya, terbatas pada peningkatan penyelenggaraan kegiatan operasional pada tahap sekarang. Sebaliknya, hasil temuan penilaian dimanfaatkan untuk menentukan sikap dan tindakan yang

sifatnya proaktif, yaitu untuk peningkatan deviasi, efektivitas dan produktivitas kerja pada tahap berikut. Para manajer yang melakukan penilaian akan menemukan satu dari tiga temuan, yaitu: (a) hasil yang dicapai melebihi harapan dan target, (b) hasil yang dicapai sama dengan harapan dan target, (c) hasil yang dicapai kurang dari harapan dan target. Data data yang diperoleh dari suatu proses manajemen, termasuk hasil pengawasan dan penilaian— mutlak perlu dijadikan bahan umpan balik. Diharapkan umpan balik yang perlu diciptakan adalah umpan balik yang mengandung informasi yang aktual, faktual, mutakhir, lengkap, dan dapat dipercaya.

Sondang (2007; 271) mengatakan bahwa pengguna informasi yang terkandung dalam suatu sistem umpan balik tersebut adalah semua pihak yang berkepentingan bagi keberhasilan organisasi, bukan hanya pihak yang berkepentingan secara eksternal (*external stakeholder*), akan tetapi semua pihak yang berkepentingan secara internal (*internal stakeholder*) meskipun dalam jumlah dan jenis yang berbeda-beda dan pemanfaatan yang beraneka ragam.

Kerangka Pikir

Penelitian ini berhubungan dengan peningkatan sumber daya manusia, yaitu kemampuan berbahasa Inggris guru, staf dan murid Sekolah TMI dengan cara implementasi manajemen *English as Second Language*. Implementasi ini melewati serangkaian tahapan seperti perencanaan yang meliputi formulasi visi & misi, analisa kondisi internal & eksternal, analisa kondisi sumber daya, dan formulasi strategi,

implementasi meliputi pengorganisasian dan pelaksanaan, dan tahapan pengendalian yakni pengawasan, penilaian dan penciptaan umpan balik.

Tujuan Penelitian

Sesuai dengan fokus penelitian, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mendeskripsikan:

1. Perencanaan Manajemen ESL di Sekolah Tunas Mekar Indonesia.
2. Implementasi Manajemen ESL di Sekolah Tunas Mekar Indonesia.
3. Pengendalian Manajemen ESL di Sekolah Tunas Mekar Indonesia.

Metode Penelitian

Untuk melaksanakan penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus. Yin, Robert K (2011:1) mengatakan bahwa studi kasus adalah salah satu metode penelitian ilmu-ilmu sosial yang merupakan strategi yang lebih cocok jika pertanyaan suatu penelitiannya bagaimana dan mengapa. Pendekatan ini digunakan karena ingin mengetahui secara detail dan lengkap tentang implementasi manajemen ESL di Sekolah Tunas Mekar Indonesia.

Penelitian ini dilaksanakan di Sekolah Tunas Mekar Indonesia, di Jl. Arief Rahman Hakim No.36 Sukabumi Bandar Lampung dan Jl. KH. Ahmad Dahlan No. 4 Pahoman Bandar Lampung. Pemilihan ini dilakukan berdasarkan pertimbangan bahwa Sekolah Tunas Mekar Indonesia merupakan salah satu sekolah swasta yang menggunakan Bahasa Inggris sebagai bahasa pengantar disekolah dan memiliki wewenang penuh dalam pengaturan manajemen sekolahnya.

Kehadiran peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai instrumen utama, seperti yang dikatakan oleh Sugiyono (2010:307) bahwa instrumen utama dalam sebuah penelitian kualitatif adalah peneliti sendiri, akan tetapi apabila fokus penelitian menjadi lebih jelas, maka akan dikembangkan instrumen penelitian sederhana, yang diharapkan melengkapi data dan membandingkan dengan data yang telah ditemukan melalui observasi dan wawancara. Peneliti akan masuk kedalam penelitian dan terjun ke lapangan pada tahapan-tahapan *grand tour question, focused, and selection*, melakukan pengumpulan data, analisis dan membuat kesimpulan.

Miles dan Huberman menyatakan bahwa (1992:2) sumber data dalam penelitian ini adalah manusia dan bukan manusia. Manusia sebagai sumber data merupakan informan, yaitu pelaku utama dan bukan pelaku utama.

Pelaku utama dalam penelitian ini adalah; (1) Divisi *English as Second Language (ESL)*, (2) Kepala Sekolah TK, SD, SMP, dan SMA Tunas Mekar Indonesia, (3) *Human Resource Department (HRD)*, (4) *Public Relation (PR)*, (5) Guru, (6) Staf, dan (7) Orang tua. Selain itu terdapat juga informan yang bukan merupakan pelaku utama, yaitu; (1) Pimpinan Yayasan PT Tunas Mekar Indonesia sebagai pemegang tanggung jawab tertinggi di sekolah, (2) Kepala Sekolah TK, SD, SMP, SMA TMI yang selalu berkomitmen untuk menjalankan setiap program dari Divisi *ESL, HRD, PR, dan Stakeholder*. Sumber data yang berupa bukan manusia adalah dokumentasi gambar kegiatan dan

rekaman kegiatan yang menunjang kelengkapan data dilapangan.

Peneliti memilih teknik pengumpulan data triangulasi agar mendapatkan data yang lengkap dan akurat. Pengumpulan data dilakukan pada kondisi yang natural, sumber data primer, dan teknik pengumpulan data lebih banyak pada observasi berperan serta, wawancara mendalam, dan dokumentasi seperti yang dikatakan oleh Catherine Marshall, Gretchen B. Rossman dalam Sugiyono (2010:309), bahwa *“the fundamental methods rely on by qualitative researchers for gathering information are, participation in the setting, direct observation, in-depth interviewing, document review.”*

Wawancara lebih banyak dilakukan dengan Kepala Divisi ESL karena beliau merupakan informan utama untuk mendapatkan data-data penting seputar implementasi manajemen ESL di Sekolah Tunas Mekar Indonesia. Selanjutnya beberapa wawancara juga dilakukan dengan para Kepala Sekolah masing-masing institusi dari TK, SD, SMP, sampai SMA untuk mendapatkan gambaran pengaruh hasil dari implementasi manajemen ESL di Sekolah Tunas Mekar Indonesia, bagaimana implementasi manajemen ESL berperan dalam peningkatan kemampuan berbahasa Inggris para murid, guru, staff, dan kepala sekolah di Sekolah Tunas Mekar Indonesia.

Setelah dilakukannya pengumpulan data baik secara observasi maupun wawancara terhadap para pihak yang berkaitan, penulis melakukan analisis terhadap data-data yang diperoleh dari hasil tersebut dalam kaitannya dengan penerapan manajemen ESL di Sekolah Tunas Mekar Indonesia.

Sugiyono (2010:337) menyatakan bahwa analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah pengumpulan data selesai dalam periode tertentu. Pada saat wawancara peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Peneliti bisa melanjutkan pertanyaan lagi jika peneliti merasa belum merasa mendapatkan jawaban dari narasumber yang diwawancarai, hal ini bisa dilakukan sampai data yang diperoleh dianggap kredibel.

Untuk memperoleh hasil analisa yang memuaskan dan dianggap cukup untuk menjawab pertanyaan yang muncul di Bab I, peneliti akan mewawancarai berbagai pihak yang memiliki peranan penting dalam implementasi manajemen ESL di Sekolah Tunas Mekar Indonesia.

Temuan Penelitian & Pembahasan

Pada saat observasi, peneliti memperhatikan bagaimana Kepala Divisi ESL merancang dan merencanakan strategi yang akan diimplementasikan ke setiap level pendidikan di Sekolah Tunas Mekar Indonesia. Peneliti juga berkesempatan melihat diskusi antar koordinator untuk merancang sebuah program demi tercapainya visi dan misi Divisi ESL. Mereka juga bekerjasama dengan Kepala Sekolah setiap level pendidikan agar program yang dirancang dapat terintegrasi dengan baik dengan program sekolah.

Pada proses penelitian, peneliti mendapatkan bahwa visi diformulasikan oleh Kepala ESL untuk kemudian dibahas dalam sebuah rapat pimpinan yang disebut dengan *executive meeting*. Rapat

tersebut dihadiri oleh kepala sekolah TK, kepala sekolah SD, kepala sekolah SMP, kepala sekolah SMA, kepala HRD, kepala *Public Relation (PR)*, Kepala ESL, dan Kepala PT TMI (Yayasan).

Keterlibatan para kepala sekolah dari TK sampai dengan SMA mengindikasikan bahwa perumusan visi dan misi manajemen ESL ini berkelanjutan dan merupakan sebuah perencanaan jangka panjang bagi siswa dan guru. Setiap kepala sekolah memiliki gambaran ideal masing-masing tentang masa depan institusinya sehingga perumusan visi dan misi dari Implementasi Manajemen ESL ini berisikan perencanaan ideal yang berkesinambungan.

Situasi internal dan eksternal sekolah juga tak luput dari pengamatan peneliti. Kondisi internal meliputi kesiapan masing-masing divisi untuk mendukung dan mengimplementasikan program-program ESL, kesiapan SDM dan juga fasilitas. Sementara lingkungan eksternal yaitu kondisi pasar dan harapan orang tua murid.

Setiap divisi di level pendidikan yang berbeda menginginkan lingkungan yang berbahasa inggris, di level TK mengharapkan lingkungan dimana anak-anak dapat belajar bahasa inggris dalam kesehariannya sambil bermain dan bersosialisasi. Divisi SD menginginkan *English environment* dimana anak-anak berkomunikasi dengan bahasa inggris didalam dan diluar kelas dengan guru dan teman. Kepala sekolah SD juga mengharapkan anak-anak sudah memiliki kemampuan *spelling*, *reading* dan *speech* yang baik sehingga memudahkan mereka dijenjang SMP nantinya. Sementara

itu dari divisi SMP mengharapkan murid mereka untuk berbahasa inggris aktif didalam maupun diluar kelas dan menjadikan bahasa inggris sebagai bahasa keseharian mereka. Mereka juga dituntut untuk memiliki kompetensi dalam hal *speaking/speech*, *reading* dan *writing*. Kepala sekolah SMA menginginkan pembelajaran TOEFL dan IELTS disamping penggunaan bahasa inggris aktif dalam keseharian murid. Hal itu dianggap penting sebagai salah satu kompetensi yang dibutuhkan apabila ingin melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi baik didalam maupun diluar negeri. Para kepala sekolah ini kemudian menyesuaikan jadwal pelajaran, khususnya bahasa inggris, untuk dapat mengintegrasikan program-program ESL.

Dari pengamatan yang dilakukan peneliti diatas, maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa kondisi internal dan eksternal Sekolah TMI dan Divisi ESL sangatlah mendukung dari terealisasinya visi dan misi ESL.

Sumber daya juga menjadi pertimbangan dalam menyusun manajemen ESL di Sekolah Tunas Mekar Indonesia. Sekolah TMI melalui divisi HRD melakukan sistem rekrutmen yang ketat untuk semua pegawai sekolah TMI baik guru maupun staf. Bahasa inggris merupakan salah satu persyaratan yang harus dimiliki oleh calon pegawai karena penyampaian materi dikelas harus dalam bahasa inggris kecuali mata pelajaran bahasa lainnya. Hal ini membuktikan bahwa karyawan sekolah TMI sudah memiliki dasar bahasa inggris yang baik dari awal bekerja di TMI. Dari guru-guru tersebut ditunjukkan

seorang koordinator bahasa inggris untuk setiap level pendidikan, mereka dan guru bahasa inggris lainnya yang menjadi bagian dari Divisi ESL yang bertugas untuk menyusun program dan mengajar di Kelas ESL. Selain SDM, Sekolah TMI juga memperhatikan ketersediaan fasilitas penunjang khususnya untuk Divisi ESL. Divisi ESL diberi keleluasaan dalam menyusun jadwal Kelas ESL untuk kemudian para kepala sekolah mengubah atau memodifikasi jadwal pelajaran mereka agar dapat berintegrasi dengan Kelas ESL. Pihak yayasan juga menyediakan ruang kelas khusus untuk divisi ESL, ruang audio visual bersama, perpustakaan bersama dan buku-buku penunjang yang dibutuhkan. Kedepannya seiring dengan tujuan jangka panjang ESL, maka pihak yayasan akan menambah ruang kelas ataupun gedung baru untuk keperluan Divisi ESL.

Divisi ESL mampu memaksimalkan usaha implementasi manajemen ESL dengan mengembangkan pilihan strategi dan menetapkan 4 strategi utama yang berfokus pada, peningkatan kompetensi guru dan staff, penciptaan *English environment*, menciptakan program-program bahasa inggris yang terintegrasi, dan menetapkan standar kompetensi guru dan staf.

Strategi 1 yaitu pelaksanaan Kelas ESL untuk guru, staf dan murid merupakan upaya utama Divisi ESL dalam meningkatkan kompetensi berbahasa inggris Sekolah TMI. Kelas yang terintegrasi dengan kurikulum sekolah terbukti efektif untuk murid. Para murid mendapatkan pelajaran bahasa inggris yang lebih komprehensif didalam kelas ESL. walaupun tujuan

utamanya untuk membuat murid memiliki kemampuan dasar agar dapat mengikuti pelajaran dan buku teks yang berbahasa inggris, kelas ESL juga memberikan nilai lebih kepada pesertanya karena mereka jadi memiliki sikap yang baik dalam belajar bahasa inggris sehingga memungkinkan untuk pencapaian tujuan jangka panjang "long life learning".

Strategi 2 yaitu menggalakkan *English environment* di sekolah juga mendukung peningkatan kompetensi bahasa inggris murid, guru dan staf. *English environment* diciptakan dengan cara mengubah lingkungan sekitar menjadi lingkungan berbahasa inggris, seperti nama ruangan, petunjuk, dan aturan sekolah. Para murid dan guru juga dimotivasi untuk menghasilkan output pelajaran berupa poster, display, dan portofolio. Penggunaan bahasa inggris oleh guru dan staf secara aktif juga merupakan salah satu usaha Divisi ESL untuk mewujudkan strategi ini. Setiap guru dan staf di Sekolah TMI diwajibkan untuk member telada bagi para murid. Para guru juga ikut meningkatkan intensitas *English environment* dengan membuat beberapa peraturan tentang berbahasa inggris di kelas maupun luar kelas, sistem reward dan punishment digunakan oleh para guru ini.

Strategi 3 bekerja melebihi apa yang diharapkan dan menjadi strategi terpenting dalam penciptaan *English environment* yang kemudian meningkatkan kompetensi berbahasa inggris guru, staf, dan murid. *English sticker* program menjadi suatu program favorit di Sekolah TMI khususnya di divisi ES/SD, program ini menimbulkan euphoria kompetisi

antar kelas untuk berbahasa inggris secara aktif dengan reward sticker yang pada akhir bulan kan dihitung dan ditentukan pemenangnya. Pemenang *English* sticker program dipajang di hall of fame Sekolah TMI sehingga menjadi sebuah kebanggaan tersendiri bagi kelas yang memenangi program tersebut. Program kedua yang sukses menciptakan *English environment* dan menunjang tujuan dari Divisi ESL

Strategi ke 4 merupakan cara Sekolah TMI untuk menentukan standar kompetensi SDM Sekolah TMI. Dengan membuat sebuah standar maka Divisi ESL dapat menjaga kualitas SDM tidak hanya semenjak proses rekrutmen tetapi juga pada saat SDM sudah mulai bekerja. Standar kompetensi bahasa inggris ini berhasil mamacu motivasi SDM TMI untuk selalu meningkatkan kemampuan mereka masing-masing baik dengan mengikuti Kelas ESL, membangun kebiasaan berbahasa inggris dan sekaligus menciptakan *English environment* ataupun pengembangan diri sendiri secara mandiri.

Pengorganisasian pada divisi ESL dalam usaha implementasi manajemen ESL tertata dengan baik dalam hal pendelegasian wewenang sampai ke tahapan operasional. Kepala divisi memiliki wewenang penuh terhadap jalannya implementasi manajemen ESL. Skema pengorganisasian ini pula secara tidak langsung menciptakan sebuah siklus yang menyebabkan peningkatan kualitas SDM Sekolah TMI.

Sebelum dibentuknya Divisi ESL dan diimplementasikannya manajemen ESL di Sekolah TMI, struktur organisasi Sekolah TMI

sudah memiliki Koordinator Bahasa Inggris yang bertugas sebagai pemimpin guru-guru bahasa inggris dalam menentukan KKM dan diskusi mata pelajaran. Setelah diimplementasikannya manajemen ESL di Sekolah TMI koordinator dan guru bahasa inggris lebih produktif dalam kinerjanya. Mereka terlibat aktif dalam perencanaan program-program yang didesain untuk meningkatkan *English environment* Sekolah TMI. Motivasi para guru meningkat saat di beri keleluasaan dalam merancang program yang mereka anggap efektif untuk memenuhi sasaran Divisi ESL. Dari sinilah terlahir *English Sticker Program* oleh Koordinator Bahasa Inggris SD, *One Hour Speech Program* oleh Mr. Taylor guru *expatriate* Sekolah TMI, *Reading Program*, *Writing Program*, sampai lomba bahasa inggris pada saat bulan bahasa yang disebut *Language Month Competition*.

Kondisi pelaksanaan imlementasi manajemen ESL di Sekolah TMI terbagi menjadi beberapa cara berdasarkan jenjang pendidikan yang terdapat di Sekolah TMI, mulai dari TK sampai dengan SMA. Hal ini merupakan keputusan yang tepat mengingat bahwa kebutuhan masing-masing jenjang pendidikan berbeda sesuai dengan tingkatannya. Proses perencanaan sangat membantu dalam implementasi manajemen ESL ini sehingga pada tahapan pelaksanaan tidak mengalami permasalahan berarti. Implementasi dilakukan secara terstruktur dan menyeluruh disetiap Divisi Sekolah TMI dengan tujuan untuk mewujudkan visi dan misi Divisi ESL. Setiap level pendidikan berkomitmen penuh untuk meningkatkan kemampuan berbahasa inggris murid dan guru

dengan cara menciptakan *English environment* di Sekolah TMI.

Pelaksanaan pada divisi KB & TK menekankan pada penguasaan *vocabulary* lingkungan sekitar dan juga three magic words yang terdiri dari *thank you*, *sorry*, dan *please*. Penguasaan *vocabulary* berjalan efektif mengingat bahwa konsep ini memang sudah berjalan sebelum diterapkannya manajemen ESL, hanya saja konsistensi dan peningkatan kualitas pengajarnya menjadi perhatian pada implementasi manajemen ESL ini. Penggunaan guru ekspatriat merupakan salah satu cara dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran bahasa inggris dan hal ini terbukti efektif karena para murid menjadi lebih tertarik untuk berbahasa inggris dan harus berbahasa inggris karena itu adalah satu-satunya cara berkomunikasi dengan guru. Penggunaan three magic words juga efektif di implementasikan pada level KB &TK karena pilihan kata yang sederhana dan hampir selalu digunakan di kegiatan sehari-hari, sehingga dengan pengulangan penerapan three magic words membangun *English environment* yang ada di KB & TK.

Pelaksanaan pada Divisi SD juga berjalan lancar, hal ini dapat peneliti lihat dari meningkatnya frekuensi penggunaan bahasa inggris oleh murid pada saat penelitian. Banyaknya murid yang hiler mudik untuk mendapatkan *English sticker* menunjukkan bahwa proses implementasi manajemen ESL di Divisi SD berjalan efektif.

Kelas ESL yang dihadiri oleh beberapa murid dengan kompetensi bahasa inggris rendah menjadi sorotan peneliti karena terdapat beberapa masalah yang perlu

dicarikan solusinya. Tidak diwajibkannya kelas ini membuat murid dengan motivasi belajar rendah dapat menghindar untuk turut serta dengan berbagai alasan. Perlu pengawasan lebih terutama dari guru kelas murid bersangkutan agar dapat memberikan dorongan dan motivasi. Program-program lainnya seperti *English sticker program*, *one-hour speech*, dan *reading program* relatif berjalan lancar.

English sticker program menjadi program yang mengundang motivasi murid paling besar. Konsep reward atau hadiah selalu efektif untuk level pendidikan SD sehingga tanpa dorongan ekstra, para murid berlomba-lomba untuk mendapatkan sticker dan berusaha untuk menjadi the best *English class of the month*. Masalah tingkat kesulitan yang menjadi perhatian peneliti pun dapat diatasi oleh para guru yang bertanggung jawab atas program ini. Untuk kelas 1-3 cukup didorong untuk mengucapkan kalimat sederhana, melontarkan pertanyaan, atau menjawab pertanyaan guru. Sementara kelas 4-6 diminta untuk membuat kalimat yang lebih kompleks, bercerita atau menjalin percakapan interaktif dengan guru.

Pelaksanaan program *one-hour speech* dilaksanakan oleh seorang guru ekspatriat. Ia melakukan semua tahapan yang diperlukan dalam pelaksanaan program *one-hour speech*, mulai dari persiapan cerita, penjadwalan, sampai dengan pelaksanaan. Sejauh ini Mr. Taylor, sang guru ekspatriat, mengatakan tidak mengalami masalah walaupun memang menyita waktu, apalagi jumlah murid yang mendaftar semakin bertambah tiap bulannya. Agar pelaksanaan program ini lebih efektif dan efisien, perlu

ditambahkan personil untuk membantu proses one-hour speech. Proses penjadwalan yang dilakukan oleh Mr. Taylor juga mempermudah teknis dari program ini sehingga animo murid untuk ikut cukup besar dan berkontribusi terhadap peningkatan kemampuan berbahasa Inggris Sekolah TMI.

Program reading untuk Divisi SD kurang diminati, selain cukup mirip dengan program one-hour speech yang sudah ada, keterbatasan buku di perpustakaan yang menjadi bahan bacaan murid membuat reading program sepi peminat. Sehingga peneliti melihat bahwa program ini dapat disatukan dengan program one-hour speech sehingga lebih efisien dalam hal sumber daya. Keberadaan *English* sticker program juga telah memberi kontribusi yang signifikan sehingga dirasakan tidak perlu ada program tambahan yang bahkan akan memecah konsentrasi para murid dan berimbas negatif terhadap kualitas implementasi manajemen ESL.

Merangkum dari program-program yang ada pada divisi SD, peneliti menyimpulkan bahwa implementasi manajemen ESL terbilang sukses dilaksanakan pada divisi ini.

Divisi SMP menunjukkan kondisi yang sedikit berbeda terhadap implementasi manajemen ESL. Konsep reward seperti yang diterapkan di SD kurang efektif dilaksanakan di sini, hal ini disebabkan kondisi psikologis murid SMP yang menginjak masa pubertas. Pilihan program yang dilaksanakan di Divisi SMP pun agak berbeda dengan apa yang diterapkan di SD. Writing program dan *English Club* merupakan pilihan yang tepat bagi peneliti, hanya saja minimnya motivasi murid dan kreativitas guru

dalam menjalankan program ini membuat peningkatan kemampuan berbahasa Inggris murid pada level pendidikan ini bergerak lambat, bahkan cenderung stagnan. Kelas ESL yang terintegrasi dengan jadwal pelajaran selalu mengajarkan materi writing dengan variasi pada jenis tulisan, baik itu cerpen, deskriptif, analitis, sampai dengan karya ilmiah. Muatan materi yang diajarkan sangat cocok untuk kebutuhan murid pada jenjang pendidikan SMP, hanya saja kondisi motivasi siswa dan kreatifitas penyampaian membuat Kelas ESL pada level ini tidak ubahnya seperti kelas biasa dengan fokus pada perolehan nilai. Hal yang menggembirakan peneliti lihat pada program *English Club*. Setiap murid SMP memiliki hak untuk mengikuti salah satu kegiatan ekstrakurikuler di SMP TMI, sehingga *English Club* diisi oleh murid-murid yang berminat pada kemampuan bahasa Inggris sehingga dapat dipastikan bahwa mereka yang bergabung di sini memiliki motivasi yang kuat untuk belajar bahasa Inggris. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam *English Club* seperti pidato, debat, membaca berita dan scrabble dapat menggugah motivasi anak untuk dapat meningkatkan kemampuan berbahasa Inggris. Melihat hal tersebut, peneliti menilai bahwa penciptaan *English environment* pada divisi SMP sebenarnya sudah ada hanya saja dalam ruang lingkup yang lebih kecil.

Pelaksanaan di Divisi SMA memiliki fokus yang sama dengan yang diterapkan di SMP hanya saja dengan tingkat kesulitan yang lebih tinggi dan penambahan materi TOEFL/IELTS. Kelas ELS mayoritas membahas cara penulisan

baik itu menulis kreatif ataupun karya ilmiah. Pencapaian di Kelas ESL untuk SMA bisa dikatakan baik, peneliti beranggapan demikian karena tingkat penyelesaian tugas dan kualitasnya lebih baik daripada Kelas ESL SMP. Hal ini kemungkinan diakibatkan pribadi murid SMA yang lebih dewasa daripada murid SMP. Sama halnya dengan SMP, murid-murid di SMA juga diwajibkan mengikuti satu kegiatan ekstrakurikuler salah satunya *English Club*. Motivasi murid dalam mengikuti kegiatan ini cukup tinggi, hal ini dikarenakan banyaknya perlombaan yang diadakan untuk level SMA cabang yang diperlombakan juga lebih bervariasi daripada level SMP.

Proses pengawasan yang bersifat observatif yang terintegrasi di Divisi ESL memungkinkan kesalahan sekecil apapun terdeteksi dan langsung ditindaklanjuti. Pengawasan yang bersifat *peers* dengan kondisi internal yang manganut sistem kekeluargaan terbukti efektif untuk pembaharuan strategi yang dijalankan Divisi ESL. Setiap Divisi memiliki kepentingannya sendiri dalam manajemen ESL di Sekolah TMI sehingga pengawasan yang dilakukan bersifat korektif dan bukannya saling menyalahkan. Selain dengan metode observatif pengawasan juga dilakukan dengan metode laporan, Karena guru dan staf yang terlibat dalam Divisi ESL juga bernaung pada Divisi level pendidikan tertentu sehingga mereka dapat memberikan laporan baik lisan maupun tulisan kepada kepala sekolah tempat mereka bernaung. Hal ini memungkinkan pengawasan yang lebih menyeluruh dan dari sudut pandang yang berbeda.

Proses penilaian dilakukan oleh PT TMI, *peers*, dan juga bawahan di Divisi ESL. Kepala PT TMI menilai apakah sejauh ini keberadaan Divisi ESL sudah menambahkan nilai terhadap eksistensi Sekolah TMI. apakah penggunaan sumber daya oleh divisi tersebut sebanding dengan manfaat yang diperoleh oleh Sekolah TMI. *Peers* disini adalah setiap divisi yang ada pada posisi sejajar dengan Divisi ESL menilai berdasarkan kemampuan strategi dan program-program yang diimplementasikan untuk menjawab kebutuhan yang beragam pada setiap level pendidikan, keperluan promosi dan efisiensi sumber daya manusia. Sementara bawahan, yaitu guru dan staf yang terlibat dari awal proses perencanaan dan implementasi manajemen ESL menilai sejauh apakah Divisi ESL dapat melangkah dari sasaran yang ditentukan sebelumnya dan bagaimana faktor kepemimpinan mempengaruhi hal tersebut.

Hal yang terakhir namun terpenting dilakukan dalam pengendalian manajemen ESL adalah penciptaan umpan balik. Umpan balik merupakan satu kesatuan dari proses pengawasan dan penilaian, ketika kita menilai sesuatu itu jelek maka akan timbul dibenak kita versi terbaik yang harusnya dilakukan.

Marilah fokus pada penemuan penilaian yang ada diatas untuk menciptakan sebuah umpan balik yang bersifat menyeluruh. Terdapat dua jenis umpan balik yang dilajukan di Sekolah TMI, pertama yang bersifat internal yang merupakan jawaban dari penilaian yang dilakukan secara menyeluruh baik itu oleh PT TMI, *peers* ataupun unsur Divisi ESL itu sendiri. Kedua, umpan balik yang didapatkan dari

lingkungan eksternal yaitu konsumen atau orang tua murid yang perbaikannya dilakukan dalam basis daily atau weekly dan diatur dengan standar prosedur yang telah ditetapkan oleh Divisi PR.

Secara internal umpan balik yang dihasilkan dari proses pengawasan dan penilaian ada 4, yaitu: 1) Fokus kepada pengembangan didalam Divisi ESL dan Sekolah TMI, 2) Perekrutan guru non-bahasa inggris dan pegawai ESL, 3) Efektifitas fasilitas penunjang, dan 4) Peningkatan produktivitas Divisi ESL.

SIMPULAN DAN SARAN

Peneliti melihat bahwa perencanaan manajemen ESL dilakukan dengan mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal Sekolah TMI. Kepala ESL melihat sumberdaya yang ada dan mampu memaksimalkannya untuk menjawab kebutuhan dan tantangan yang muncul dari analisa lingkungan eksternal. Kondisi internal Sekolah TMI yang terdiri dari beberapa divisi memberikan dukungan penuh untuk keberhasilan perencanaan manajemen ESL.

Pengorganisasian dalam Divisi ESL melibatkan seluruh unsur sekolah TMI. Alur wewenang sudah sangat jelas dalam Divisi ESL, Kepala ESL bertanggung jawab langsung atas jalannya seluruh strategi. Untuk penerapan ke setiap level pendidikannya ia dibantu oleh seorang koordinator bahasa inggris yang membawahi guru-guru bahasa inggris. Proses pelaksanaan dilakukan sesuai dengan kebutuhan masing-masing divisi dengan sumberdaya seefektif dan seefisien mungkin.

Pengendalian yang berupa pengawasan, penilaian, dan penciptaan umpan balik sudah terjadi pada Divisi ESL bahkan dalam basis mingguan atau bulanan. Ketiga proses ini juga dilakukan secara terintegrasi melibatkan semua divisi di Sekolah TMI.

Impelementasi manajemen ESL Sekolah TMI melalui peningkatan kompetensi bahasa inggris merupakan sebuah penelitian yang masih memiliki kekurangan. Untuk meningkatkan efektivitas dari penelitian diharapkan peneliti dapat meluangkan waktu lebih banyak untuk melakukan observasi lapangan dengan dibantu oleh struktur observasi yang lebih baik.

Pimpinan TMI diharapkan mampu menjalin hubungan yang lebih erat dengan guru dan staf yang terlibat dalam Divisi ESL agar dapat mengetahui dengan jelas apa yang terjadi pada level operasional. SDM agar dapat bekerja dengan lebih baik Kepala divisi diharapkan dapat merangkul seluruh unsur sekolah yang dapat meningkatkan efektivitas strategi dan program divisi ESL dan menjaga konsistensinya sebagai teladan dalam penciptaan *English environment* di Sekolah TMI. Pengawasan secara peers juga diharapkan secara konsisten tetap dilaksanakan. Selanjutnya adalah memfasilitasi setiap program atau kegiatan yang direncanakan oleh Divisi ESL, karena suksesnya Divisi ESL merupakan suksesnya sekolah TMI secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi dan Yuliana, Lia. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Aditya Media. Yogyakarta. 402 hlm.
- Miles, MB., Huberman, A.M. 1992. *Qualitative Data Analysis (terjemahan Tjetjep Rohendi Rohidi)*. Sage Publishing, London.
- Nawawi, Hadari, 2005. *Manajemen Stratejik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*. Gajah Mada University
- Rivai, Veithzal dan Murni, Sylviana, 2009. *Education Management, Analisis Teori dan Praktik*. Rajawali Pers, Jakarta. 916 hlm.
- Sagala, Syaiful. *Manajemen Stratejik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Alfabeta, Bandung 2011. 274 hlm
- Siagian, Sondang. 2007. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Penerbit Rineka Cipta, Jakarta. 191 hlm.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kualitatif, kuantitatif dan R&D*. Alfabeta, Bandung. 456 hlm.
- Yin, Robert, K.. 2011. *Studi Kasus desain dan Metode*. PT Raja Grafindo Persada, Jakarta. 217 hlm.

