

BAB III

STRATEGI DAN PROSEDUR PENGEMBANGAN

1. Strategi Pengembangan

1.1. Tujuan Pengembangan

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan sebuah program *coaching* yang akan memfasilitasi guru dalam usaha memperbaiki kinerjanya berdasarkan model umpan balik (*Feedback Model*). Secara rinci, pengembangan ini menghasilkan program *coaching* yang diwujudkan dalam bentuk produk yang saling terintegrasi satu sama lain, yaitu:

- 1) Panduan melaksanakan *coaching* yang dituangkan dalam Buku Program *Coaching*. Buku ini berisi panduan penggunaan program termasuk di dalamnya filosofi program, waktu pelaksanaan program, karakteristik *coach*, dan cara menggunakan *coaching form sheet*.
- 2) Buku Saku Percakapan *Coaching* (BSPC). Buku Saku Percakapan *Coaching* digunakan sebagai alat bantu bagi *coach* untuk referensi pertanyaan-pertanyaan di tiap tahap GROW yang dapat diajukan pada proses *coaching*.

- 3) Lembar Dokumentasi Program yang disebut dengan *Coaching Form Sheet* (CFS). *Coaching form sheet* merupakan lembar kerja yang digunakan untuk mendokumentasikan proses berjalannya sesi *coaching*.

Dengan adanya program *coaching* ini diharapkan Ananda Islamic School menjadi memiliki variasi kegiatan pengembangan profesional bagi guru selain pelatihan dan *sharing session* yang telah ada sebelumnya.

1.2. Metode Pengembangan

Metode pengembangan yang digunakan pada penelitian ini adalah model ADDIE menurut Reiser. Tahapan-tahapan pengembangan berdasarkan model pengembangan ini adalah analisis (*analysis*), mendesain (*design*), mengembangkan (*develop*), mengimplementasikan (*implement*), dan mengevaluasi (*evaluate*). Dimana tahapan evaluasi juga dilaksanakan di tiap keempat tahap sebelumnya yang kemudian menghasilkan revisi.

1.3. Responden

Responden pada penelitian pengembangan ini adalah guru di Ananda Islamic School. Sebelum program ini diujicobakan kepada responden, rancangan program telah melalui tahap pendesainan dan

pengembangan yang melibatkan para ahli. Ahli yang dilibatkan meliputi dua orang ahli materi dan satu orang ahli media sederhana.

1.4. Tempat dan Waktu Uji Coba

Tempat uji coba rancangan program *Coaching* dilaksanakan di Ananda Islamic School, Jakarta Barat. Sedangkan waktu uji coba dilakukan mulai dari bulan Maret sampai April 2015.

2. Teknik dan Alat Pengumpulan Data

Teknik dan alat pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian pengembangan ini ada beberapa jenis, berikut penjelasannya:

2.1. Wawancara

Pelaksanaan teknik wawancara dalam penelitian pengembangan ini melibatkan seorang narasumber, yaitu kepala sekolah Ananda Islamic School. Wawancara yang dilaksanakan berkaitan mengenai organisasi (Ananda Islamic School) dan penerapan prinsip *coaching* yang dilakukan kepala sekolah melalui kegiatan berkomunikasi kepada para guru. Proses wawancara dilakukan berdasarkan pada pedoman wawancara berupa butir-butir pertanyaan untuk kemudian dicatat oleh peneliti dan hasilnya dilaporkan melalui Laporan Hasil Wawancara.

2.2. Kuesioner

Selain wawancara, pengumpulan data juga menggunakan teknik berupa penyebaran kuesioner. Alat atau instrumen yang digunakan adalah berupa kisi-kisi dan kuesioner. Kuesioner adalah instrumen penelitian yang berisi serangkaian pertanyaan atau pernyataan untuk menjangkau data atau informasi yang harus dijawab responden secara bebas sesuai dengan pendapatnya.¹ Penyebaran kuesioner memiliki target responden yaitu guru Ananda Islamic School yang nantinya akan berperan sebagai *coachee* dalam kegiatan *coaching*. Maka dari itu kuesioner memuat butir pertanyaan untuk menganalisa kebutuhan guru dan melihat sikap guru terhadap beberapa aspek *coaching* terkait dengan model *coaching* yang akan digunakan dalam rancangan program. Selain itu kuesioner juga memberikan ruang bagi guru untuk menyampaikan masukan mengenai program *coaching* yang akan mereka laksanakan nantinya. Butir pertanyaan kuesioner tersaji dalam bentuk pilihan dan isian. Hasil data kuesioner tersaji dalam bentuk Rekapitulasi Data Analisis dan Laporan Hasil Analisis Kuesioner.

2.3. Observasi

Teknik observasi digunakan untuk melihat secara nyata dan langsung keadaan faktual yang terjadi di lapangan. Peneliti melakukan observasi

¹ Zainal Arifin, *Penelitian Pendidikan: Metode dan Paradigma Baru*, Bandung: 2011, h. 228

pada *Feedback Session* setelah kegiatan *appraisal* oleh kepala sekolah dan koordinator sekolah. Hasil Observasi kemudian dibandingkan dengan teori *coaching* untuk menemukan kesenjangan (*gap*) yang terjadi dalam pelaksanaan program.

2.4. Studi Dokumentasi

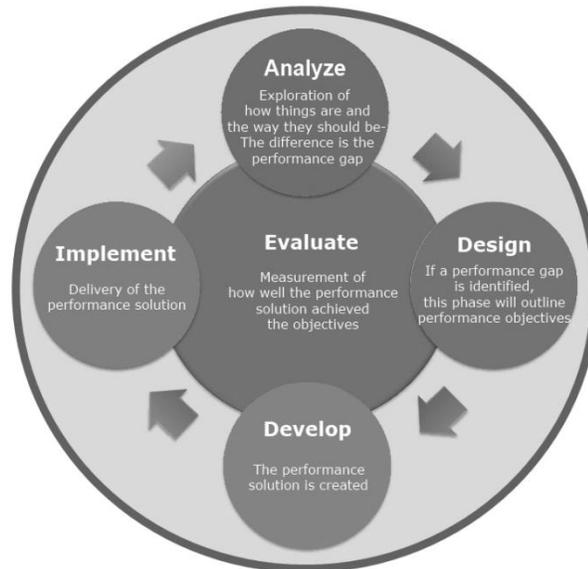
Studi dokumentasi adalah teknik untuk mempelajari dan menganalisis bahan-bahan tertulis kantor atau sekolah.² Dokumen-dokumen yang dianalisis adalah dokumen visi dan misi Ananda Islamic School dan dokumen-dokumen terkait kegiatan *appraisal* dan *feedback session* yang dilakukan Ananda Islamic School. Penggunaan teknik ini juga bertujuan untuk menganalisis kondisi faktual yang terjadi, agar dapat dirancang sebuah program *coaching* untuk mencapai kondisi ideal yang sesuai dilaksanakan di Ananda Islamic School.

3. Prosedur Pengembangan

Pengembangan Program *Coaching* dalam penelitian pengembangan ini menggunakan prosedur pengembangan berdasarkan model ADDIE menurut Reiser. Model ADDIE menurut Reiser yaitu tahapan yang terdiri dari Analisis (*Analysis*), Desain (*Design*), Pengembangan (*Development*), Implementasi

² *Ibid.* h.243

(*Implementation*), dan Evaluasi (*Evaluation*), serta adanya revisi di tiap tahapannya. Berikut merupakan penjelasan tiap tahapan model ADDIE:



Gambar 3.1 Model ADDIE menurut Reiser

3.1. Analisis (*Analysis*)

Sebelum memulai pengembangan program, maka tahapan awal yang harus dilakukan adalah dengan melakukan analisis. Tahap analisis ditujukan untuk menangkap gambaran kesenjangan yang terjadi di organisasi. Untuk kemudian hasil analisis akan mendasari perancangan program sebagai solusi. Analisis yang akan digunakan pada penelitian pengembangan ini ada tiga, yaitu analisis organisasional, analisis kebutuhan guru, dan analisis dokumen.

3.1.1. Analisis Organisasional

Analisis organisasional berusaha melihat dari perspektif yang berkaitan dengan hal-hal organisasi, seperti visi, misi, dan tujuan organisasi. Hal ini dimaksudkan untuk merancang program yang sejalan dengan apa yang ingin dituju oleh organisasi. Pada penelitian pengembangan ini, analisis organisasional dilakukan kepada kepala sekolah dengan menggunakan metode wawancara

3.1.2. Analisis Dokumen

Untuk mendukung perbendaharaan informasi secara menyeluruh, maka dilakukan analisis dari dokumen-dokumen kegiatan *appraisal* dan *feedback session* yang telah dilakukan Ananda Islamic School (AIS). Menurut keterangan kepala sekolah, beliau menerapkan prinsip *coaching* pada dua kegiatan ini saat berkomunikasi dan membangun hubungan kesetaraan antara atasan (kepala sekolah) dan bawahan (guru dan staf). Maka dari itu dokumen-dokumen tersebut diperlukan untuk menganalisis kondisi faktual yang terjadi.

3.1.3. Analisis Kebutuhan

Setelah diketahui hal-hal organisasional, maka selanjutnya adalah menyesuaikan dengan kebutuhan guru yang nantinya akan menjadi *coachee*. Maka dari itu dilakukan analisis kebutuhan. Analisis kebutuhan guru bertujuan untuk melihat

sikap guru terhadap *coaching*, menjaring aspek-aspek yang dibutuhkan guru, dan mendapat masukan mengenai program *coaching* ke depannya. Selanjutnya aspek-aspek yang dibutuhkan guru akan diimplementasikan ke dalam rancangan program *coaching*.

Tahap analisis yang telah dilakukan, selanjutnya akan disajikan dalam bentuk laporan hasil analisis. Laporan hasil analisis kemudian diberikan kepada evaluator untuk dievaluasi menggunakan instrumen evaluasi yang telah disiapkan oleh peneliti. Kegiatan di tahap analisis ini akan menghasilkan revisi atau perbaikan.

3.2. Desain (*Design*)

Revisi yang diberikan oleh evaluator kemudian ditambahkan ke dalam laporan hasil analisis. Hasil analisis akan mendasari pendesainan program. Dari hasil analisis akan dapat diketahui mengenai nilai-nilai organisasi yang akan mempengaruhi pelaksanaan program, kondisi faktual termasuk meliputi kekurangan, dan kondisi ideal yang seharusnya terjadi berdasarkan teori *coaching* serta harapan kepala sekolah dan guru. Terdapat beberapa langkah yang harus dilakukan dalam tahap desain ini, antara lain:

3.2.1. Menentukan Tujuan Program

Langkah pertama yang harus dilakukan dalam tahap desain ini adalah menentukan tujuan dari program coaching untuk guru. Penentuan tujuan program dilakukan untuk melihat ketercapaian program tersebut dalam menjawab kesenjangan kinerja yang dihadapi.

3.2.2. Merancang Strategi Pelaksanaan Program

Strategi pelaksanaan program dirancang berdasarkan karakteristik sekolah dan kebutuhan guru menggunakan integrasi model *coaching* GROW dengan model Umpan Balik. Pengembang bersama ahli materi mendiskusikan mengenai strategi pelaksanaan program. Diskusi tersebut menghasilkan penetapan yang merupakan perpaduan antara pengalaman ahli materi dan diimbangi dengan teori-teori yang sesuai agar kualitas konten program tetap terjaga sesuai koridor yang benar. Hasil penetapan tersebut di antaranya adalah seperti waktu pelaksanaan program, penentuan peran (*coach/coachee*) dalam program, dan konsep alat pendukung program, yaitu panduan penggunaan, lembar dokumentasi, dan buku program.

3.2.3. Menyusun Instrumen Penilaian Program

Instrumen penilaian program dirancang berdasarkan konten program yang dikembangkan. Instrumen ini akan mengukur keefektifan program.

Rancangan program yang dihasilkan berdasarkan hasil analisis setelah melalui langkah-langkah perancangan tersebut di atas, diharapkan dapat menjadi solusi dalam upaya peningkatan kinerja guru. Hasil rancangan program selanjutnya akan melalui tahap revisi dari para ahli. Revisi ditujukan sebagai upaya memperbaiki rancangan yang kemudian akan dikembangkan menjadi prototipe.

3.3. Pengembangan (*Development*)

Tahap pengembangan adalah tahap mewujudkan desain dari tahap sebelumnya ke dalam bentuk nyata. Tahap ini akan menghasilkan produk akhir berupa Program *Coaching* setelah rancangan programnya melalui *review* dari para ahli.

Rancangan program dari tahap sebelumnya akan dikembangkan dengan melengkapi produk yang akan digunakan sebagai alat pendukung. Alat pendukung program yaitu berupa panduan penggunaan dan kumpulan pertanyaan *coaching* untuk *coach*. Berikut merupakan tahapan dalam mengembangkan program:

3.3.1. Membuat Panduan Penggunaan

a. Tahap Pra Produksi

Tahap pra produksi merupakan awal dari proses memproduksi sebuah produk. Dalam membuat panduan

penggunaan, langkah pra produksi yang dilakukan, di antaranya adalah:

- Mengembangkan konten dari konsep yang telah dibuat sebelumnya pada tahap desain.
- Mengumpulkan materi konten dari berbagai sumber yang valid dan mencantumkan sumber referensinya.
- Menentukan material kertas yang cocok untuk dicetak sebagai panduan penggunaan.

b. Tahap Produksi

Tahap produksi adalah tahapan selanjutnya setelah persiapan pada tahap pra produksi selesai dilakukan. Kegiatan yang pengembang lakukan pada tahap produksi yaitu:

- Membuat desain dan tata letak konten.
- Mencetak desain panduan penggunaan yang sudah didiskusikan bersama dosen pembimbing dan mendapat persetujuan.

3.3.2. Membuat Lembar Dokumentasi Program

a. Tahap Pra Produksi

Pada tahap pra produksi dalam membuat lembar dokumentasi program, pengembang mulai mempelajari

model GROW dan model Umpan Balik dengan seksama.

Kegiatan yang dilakukan di tahap ini, antara lain:

- Membuat nama yang mudah diingat untuk lembar dokumentasi. Selanjutnya lembar dokumentasi disebut dengan *Coaching Form Sheet* atau disingkat sebagai CFS.
- Membuat pola dan sketsa *Coaching Form Sheet (CFS)*.
- Menentukan material kertas yang cocok untuk CFS.

b. Tahap Produksi

Setelah persiapan di tahap pra produksi dilakukan, maka pengembang beralih ke tahap selanjutnya, yaitu tahap produksi. Di tahap ini, pengembang akan mentransformasikan sketsa desain ke dalam bentuk fisik yang nyata. Kegiatan produksi yang dilakukan, yaitu:

- Membuat desain CFS di Microsoft Word dari sketsa yang telah dibuat sebelumnya.
- Membuat cover CFS di Adobe Photoshop.
- Mencetak desain CFS dan cover.
- Menggunting CFS sesuai pola kemudian menempelkannya sehingga membentuk lembaran yang dapat dibuka-tutup.

3.3.3. Membuat Buku Saku Percakapan Coaching

a. Tahap Pra Produksi

- Mengumpulkan konten buku saku yaitu pertanyaan-pertanyaan yang relevan untuk tiap tahap GROW dari berbagai sumber.
- Membuat desain dan tata letak buku saku menggunakan Microsoft Word dan Adobe Photoshop..
- Menentukan material kertas untuk pencetakan buku saku.

b. Tahap Produksi

- Mengembangkan konten yang didapat dari berbagai sumber dan menyusunnya ke dalam urutan berdasarkan tahapan GROW.
- Mencetak buku saku berdasarkan desain dan tata letak yang telah dibuat sebelumnya.
- Melaminasi buku saku agar cover terlihat lebih menarik dan lebih awet dari debu dan air.

3.4. Implementasi (*Implementation*)

Tahap selanjutnya setelah program dikembangkan adalah pengimplementasian program. Dalam Program *Coaching*, kepala sekolah

dan koordinator sekolah akan menjadi *coach*. Sedangkan guru dan staf sekolah menjadi *coachee*. Panduan penggunaan program akan bermanfaat untuk menjelaskan cara melaksanakan program tersebut kepada calon *coach*. Selain itu kumpulan pertanyaan juga bermanfaat untuk memberikan gambaran dan contoh kepada *coach* mengenai pertanyaan yang dapat digunakan sesuai dengan prinsip *coaching*.

Program *Coaching* akan dilaksanakan secara terjadwal mengacu pada kalender akademik Ananda Islamic School. Diharapkan dengan diterapkannya program ini dapat membantu meminimalisasi catatan pada saat kegiatan *appraisal* dilakukan ke depannya. Minimalnya catatan perbaikan yang diperoleh dapat diartikan sebagai adanya peningkatan kinerja.

3.5. Evaluasi (*Evaluation*)

Evaluasi dilakukan di tiap tahapan A, D, D, dan I oleh ahli materi dan ahli media sederhana. Evaluasi yang dilakukan setelah tahap A, D, dan D menghasilkan revisi sebagai bahan perbaikan rancangan program. Evaluasi yang dilakukan setelah tahap I merupakan evaluasi tahap akhir. Pada tahap evaluasi tahap akhir ini, Program *Coaching* akan dinilai kebermanfaatannya dan diberi masukan untuk perbaikan. Pada tahap ini kegiatan yang dilakukan adalah menentukan kriteria evaluasi, menyiapkan instrumen evaluasi, dan mengadakan proses evaluasi.

4. Teknik Evaluasi

Pada penelitian pengembangan ini, teknik evaluasi yang digunakan adalah evaluasi formatif. Evaluasi formatif secara prinsip merupakan evaluasi yang dilaksanakan ketika program masih berlangsung.³ Dalam konteks ini, evaluasi dilaksanakan ketika proses penelitian masih berlangsung, yaitu ketika tahap A, D, D, dan I dilaksanakan. Terdapat dua macam evaluasi yang digunakan untuk mengevaluasi pengembangan Program *Coaching* pada penelitian ini, yaitu a) Evaluasi *Expert Review*, dan b) Evaluasi *Small Group*. Kedua macam evaluasi tersebut atas dijelaskan menurut Atwi Suparman sebagai berikut:

a) *Expert Review*

Expert review merupakan peninjauan yang dilakukan oleh beberapa ahli terhadap suatu produk. Produk dapat berupa program maupun media pembelajaran. Dalam penelitian pengembangan yang menghasilkan produk berupa program ini, ahli yang dilibatkan terdiri dari dua kategori, yaitu ahli materi dan ahli media sederhana. Ahli materi merupakan individu yang memiliki kompetensi dalam bidang yang dibahas dalam materi (konten) program yaitu mengenai *coaching*. Sedangkan ahli media sederhana merupakan individu yang

³ S. Eko Putro, Widoyoko. *Evaluasi Program Pembelajaran*. Jakarta: 2012, h.188

memiliki kompetensi menilai kesesuaian pesan, tampilan, dan keterbacaan produk bentuk fisik. Ahli materi untuk pengembangan program ini adalah Kepala Sekolah Ananda Islamic School yakni Bapak Agus Sampurno dan Ibu Anggiewanidipta Suma M., *Learning Specialist* di Bank BTPN Syariah. Sedangkan ahli media sederhana untuk pengembangan program ini adalah Bapak Robinson Situmorang, dosen Teknologi Pendidikan UNJ dan ahli media pembelajaran. Penilaian yang diberikan oleh ahli materi dan ahli media sederhana akan menjadi masukan sebagai bahan perbaikan (revisi) rancangan program yang dibuat agar lebih baik kualitasnya.

b) *Small Group*

Evaluasi *small group* adalah evaluasi yang melibatkan sekelompok kecil pengguna produk, dalam hal ini adalah sekelompok kecil *coach* dan sekelompok kecil *coachee*. Kelompok *coach* terdiri dari satu orang kepala sekolah dan dua orang koordinator sekolah. *Coachee* terdiri dari tiga orang guru. Kelompok kecil pengguna ini akan dimintai sikap dan pendapatnya mengenai hasil program. Penilaian pada tahapan evaluasi *small group* berguna untuk perbaikan hasil program lebih lanjut dari tahapan evaluasi sebelumnya. Instrumen evaluasi yang digunakan adalah kuesioner dengan skala persetujuan 1-4 disertai alasan memilih skor tertentu.

5. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian pengembangan ini adalah deskriptif kualitatif. Deskriptif kualitatif adalah deksripsi yang ditulis dalam bentuk narasi untuk melengkapi gambaran menyeluruh tentang apa yang terjadi dalam aktivitas atau peristiwa yang dilaporkan.⁴ Dalam konteks ini adalah proses pengembangan Program *Coaching*. Teknik deskriptif kualitatif merupakan teknik analisis yang digunakan untuk menjelaskan data yang telah terkumpul tanpa membuat kesimpulan yang berlaku umum atau *general*.

Pelaksanaan analisis data dimulai setelah data dikumpulkan dari hasil wawancara dan kuesioner. Tahap pertama adalah dengan mencermati data untuk meneliti kelengkapan dan kebenaran responden dalam mengisi kuesioner tersebut. Tahap selanjutnya adalah dengan membuat rekapitulasi data yang disajikan dalam bentuk tabel dan prosentase. Rumus prosentase yang digunakan yaitu:

$$P = \frac{F}{N} \times 100\%$$

Keterangan:

P = Prosentase (%)

F = Frekuensi jawaban

N = Jumlah responden

⁴ Emzir, *Metodologi Penelitian Pendidikan: Kuantitatif & Kualitatif*, Jakarta: 2012, h.175

Pada evaluasi *expert review* dan *small group*, teknik analisis data yang digunakan adalah dengan cara menghitung nilai skor dari tiap pertanyaan kuesioner yang telah diisi oleh responden. Nilai skor mengacu pada skala Likert 1-4. Skala likert biasanya digunakan untuk mengukur pendapat, sikap, persepsi seseorang atau sekelompok orang terhadap suatu fenomena.⁵

⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2008) h.134