

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan sektor pelayanan publik yang memegang peranan penting dalam membangun sumber daya manusia yang berkualitas dan mampu bersaing di era globalisasi (*World Bank, 2018, p.15*). Dalam penyelenggaraan pendidikan di Indonesia, muatan lokal menjadi bagian integral dari kurikulum nasional untuk menyesuaikan proses pembelajaran dengan karakteristik dan kebutuhan daerah (*UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pasal 32*). Salah satu muatan lokal yang diimplementasikan adalah pendidikan Bahasa Inggris yang berperan strategis dalam meningkatkan kemampuan komunikasi siswa serta memperluas wawasan global (*Kemdikbud, 2020, p.45*).

Kabupaten Gowa, dengan potensi pariwisata dan kekayaan budaya, menyadari pentingnya menyiapkan generasi muda yang mampu bersaing di tingkat global. Pemerintah daerah melalui Dinas Pendidikan Kabupaten Gowa menempatkan pelaksanaan muatan lokal Bahasa Inggris sebagai prioritas (*Dinas Pendidikan Kabupaten Gowa, 2023, p.3*). Namun, pelaksanaannya masih menghadapi berbagai kendala, terutama terkait kapasitas kelembagaan. Grindle (*1997, pp.6–22*) menegaskan bahwa pengembangan kapasitas mencakup tiga dimensi utama: pengembangan SDM, penguatan organisasi, dan reformasi kelembagaan. Ketiga aspek ini menjadi tantangan nyata di Gowa.

Secara empiris, terdapat sejumlah permasalahan. Pertama, dari sisi SDM, 45% guru Bahasa Inggris belum memperoleh pelatihan atau sertifikasi yang memadai (*Dinas Pendidikan Kabupaten Gowa, 2023, p.7*). Kedua, dari sisi organisasi, kelembagaan Dinas Pendidikan masih menghadapi keterbatasan koordinasi dan monitoring (*Kementerian PAN-RB, 2019, p.45*). Ketiga, dari sisi output pembelajaran, capaian nilai rata-rata muatan lokal Bahasa Inggris SMP hanya 45,22, jauh di bawah rata-rata ujian nasional SD yaitu 68,11, menunjukkan adanya kesenjangan signifikan dalam penguasaan Bahasa Inggris siswa (*Dinas Pendidikan Kabupaten Gowa, 2023, p.7*). Ditambah, sarana prasarana di banyak sekolah masih minim, serta sangat sedikit guru yang memiliki kompetensi TOEFL setara jenjang SMA.

Dari sisi regulasi, UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah memberi kewenangan otonomi bagi kabupaten/kota dalam mengelola pendidikan, termasuk muatan lokal. Namun, regulasi terkait muatan lokal belum terintegrasi dengan baik, sehingga implementasinya sering tidak optimal (*Fauzi, 2017, p.78*). Padahal, seperti ditegaskan Frederickson et al. (2018, p.1), administrasi publik merupakan instrumen fundamental pembangunan daerah.

Secara teoritis, Grindle (1997, pp.6–22) menekankan bahwa pengembangan kapasitas meliputi pengembangan SDM, penguatan organisasi, dan reformasi kelembagaan. Selain itu, studi kontemporer juga

menyoroti pentingnya dimensi budaya dalam pembelajaran bahasa, yang dapat memperkaya pendekatan *capacity building* dalam pendidikan.

Frederickson et al. (2018, p.1) menekankan bahwa; "all the great human events in history were probably achieved by what we today would call public administration". Dalam konteks ini, administrasi publik menjadi instrumen fundamental dalam proses pembangunan daerah dan memberikan kerangka strategis untuk pengelolaan sumber daya dan pelayanan publik. Oleh karena itu, pengembangan kapasitas di sektor pendidikan harus menjadi prioritas utama.

Selain aspek kelembagaan, studi terbaru menunjukkan pentingnya integrasi budaya lokal dalam pembelajaran Bahasa Inggris. Meskipun mata pelajaran ini telah dihapus dari kurikulum nasional, banyak sekolah dasar masih mengajarkannya sebagai muatan lokal (Sya & Helmanto, 2020, p.12). Penelitian lain menunjukkan bahwa bahan ajar berbasis budaya lokal, seperti budaya Sunda, mampu meningkatkan motivasi belajar siswa (Prihartanti Suharto, 2020, p.33). Pendekatan berbasis kearifan lokal melalui pembiasaan, modeling, dan evaluasi juga efektif, meskipun masih terbatas media pembelajaran (Muhammad et al., 2020, p.88). Karena itu, para ahli mengusulkan penguatan kompetensi antarbudaya guru dan siswa dengan merefleksikan budaya lokal dalam pembelajaran Bahasa Inggris (Alfarisy, 2021, p.51). Dalam konteks Gowa, potensi budaya dan pariwisata dapat diintegrasikan ke dalam pembelajaran Bahasa Inggris sehingga lebih kontekstual, menarik, dan relevan dengan kehidupan siswa. Dukungan orang tua dan masyarakat juga penting, sebab rendahnya motivasi siswa seringkali disebabkan minimnya dukungan lingkungan (Pratiwi, 2021, p.22).

Dengan demikian, pengembangan kapasitas pendidikan di Kabupaten Gowa tidak hanya sebatas memperkuat SDM dan organisasi, tetapi juga membutuhkan kolaborasi lintas aktor serta pemanfaatan kearifan lokal sebagai strategi pembelajaran. Permasalahan empiris dan teoretis di atas menunjukkan bahwa kapasitas Dinas Pendidikan Kabupaten Gowa dalam melaksanakan muatan lokal Bahasa Inggris masih belum optimal, khususnya dalam dimensi pengembangan SDM, penguatan organisasi, dan reformasi kelembagaan.

Oleh karena itu, penelitian ini tidak hanya bersifat diagnostik (mengidentifikasi masalah), tetapi juga proyektif (memberikan rekomendasi konkret). Kontribusinya diharapkan tidak hanya memperkaya literatur akademis tentang capacity building dalam administrasi publik, tetapi juga menghadirkan solusi aplikatif bagi peningkatan kualitas pendidikan muatan lokal Bahasa Inggris di daerah, sekaligus mempersiapkan generasi muda menghadapi tantangan global.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan dalam bentuk pertanyaan penelitian yaitu:

1. Bagaimana pengembangan kapasitas Dinas Pendidikan melalui pengembangan SDM dalam pelaksanaan muatan lokal pendidikan Bahasa Inggris di kabupaten Gowa?

2. Bagaimana pengembangan kapasitas Dinas Pendidikan melalui penguatan organisasi dalam pelaksanaan muatan lokal pendidikan Bahasa Inggris di kabupaten Gowa?
3. Bagaimana pengembangan kapasitas Dinas Pendidikan pada reformasi kelembagaan dalam pelaksanaan muatan lokal pendidikan Bahasa Inggris di kabupaten Gowa?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis dan menggambarkan pengembangan kapasitas Dinas Pendidikan melalui pengembangan SDM dalam pelaksanaan muatan lokal pendidikan Bahasa Inggris di kabupaten Gowa.
2. Untuk menganalisis dan menggambarkan pengembangan kapasitas Dinas Pendidikan melalui penguatan organisasi dalam pelaksanaan muatan lokal pendidikan Bahasa Inggris di kabupaten Gowa.
3. Untuk menganalisis dan menggambarkan pengembangan kapasitas Dinas Pendidikan pada reformasi kelembagaan dalam pelaksanaan muatan lokal pendidikan Bahasa Inggris di kabupaten Gowa.

D. Manfaat Penelitian

1. Dengan penelitian ini diharapkan dapat memperoleh:
 - a. Gambaran mengenai pengembangan kapasitas SDM melalui tenaga pengajar pada program pendidikan muatan lokal bahasa Inggris pada kantor dinas pendidikan Kabupaten Gowa.

- b. Penjelasan mengenai pengembangan kapasitas dalam penguatan organisasi melalui program pendidikan muatan lokal bahasa Inggris pada kantor dinas pendidikan Kabupaten Gowa.
 - c. Penjelasan mengenai pengembangan kapasitas reformasi kelembagaan melalui program pendidikan muatan lokal bahasa Inggris pada Dinas Pendidikan Kabupaten Gowa.
2. Memberikan khasanah baru dalam studi dan kajian mengenai Kabupaten dengan melihat sisi pengembangan kapasitas setelah adanya paradigma baru penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia.
 3. Secara umum, dari hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pengembang ilmu administrasi publik pada umumnya, dan menjadi masukan bagi pemerintah Kabupaten Gowa khususnya Dinas Pendidikan pada penguatan pengembangan kapasitas dalam program pendidikan bahasa Inggris, serta dapat dimanfaatkan Universitas Hasanuddin Makassar sebagai sumber referensi dan pengembangan studi keilmuan pengembangan kapasitas pada khususnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas dasar-dasar teoritis dan konseptual yang digunakan untuk menganalisis pelaksanaan pendidikan muatan lokal Bahasa Inggris di Kabupaten Gowa. Fokus utama tinjauan pustaka diarahkan pada aspek SDM, Penguatan Organisasi, dan Reformasi Kelembagaan, serta pendekatan pemerintahan publik modern yang relevan dengan dinamika birokrasi daerah dalam menjalankan kewenangan pendidikan.

A. Kajian Teoritis Pengembangan Kapasitas dalam Konteks Administrasi Publik

Administrasi negara harus berfokus pada efisiensi, dengan memanfaatkan sumber daya secara maksimal untuk mencapai pelaksanaan yang tepat dengan prosedur yang sangat terstruktur. Dalam sistem ini, birokrasi tidak diberikan kebebasan diskresioner untuk menjaga efisiensi. Menurut Alwi (dalam Mufidah, 2022:15), perhatian terhadap pelayanan publik meningkat karena birokrasi belum memenuhi ekspektasi masyarakat.

Pengembangan kapasitas dalam birokrasi dan politik berbeda fokus namun saling membutuhkan (Nurdin, 2022:18). Hope dalam Keban (2008:245) menyoroti bahwa munculnya konsep ini dipicu krisis fiskal dan ketidakpuasan terhadap pelayanan publik era 1970–1980an.

Pendekatan New Public Management (NPM) memperkenalkan prinsip manajerial sektor swasta ke dalam administrasi publik. Menurut Osborne, ciri-ciri NPM mencakup: orientasi pada hasil, ukuran kinerja, kompetisi layanan, dan desentralisasi. Namun, pendekatan ini dikritik oleh Denhardt & Denhardt karena mengaburkan nilai demokrasi dan kepentingan warga negara. Maka lahirlah New Public Service, yang menekankan pada kolaborasi, nilai masyarakat, dan partisipasi warga (Denhardt, 2000:554).

Dalam konteks ini, pengembangan kapasitas berarti mengarahkan organisasi publik untuk menghasilkan SDM yang kompeten, adaptif, dan partisipatif dalam melayani publik. Administrasi publik modern perlu merespons tantangan melalui strategi adaptif, kinerja layanan, dan pengembangan yang berkelanjutan (Farazmand dalam Nurdin, 2022:25–27). Termasuk strategi tata kelola krisis dan kemitraan kolaboratif (Wettenhall, 2003; Agranoff, 2006 dalam Nurdin, 2022:40).

Menurut UNDP (2006), kapasitas dalam administrasi publik didefinisikan sebagai: “The ability of individuals, organizations and society to perform functions, solve problems and set and achieve objectives.” Artinya, kapasitas merupakan kemampuan individu, organisasi, dan masyarakat dalam menjalankan fungsi-fungsi, mengatasi permasalahan, serta menetapkan dan mencapai tujuan bersama.

Konsep ini menekankan pentingnya investasi jangka panjang dalam peningkatan kapasitas manusia dan kelembagaan. Dalam konteks

ini, Ajeyalemi (2001:2) turut menyoroti bahwa pendidikan dan pelatihan sejak dini, khususnya melalui jalur pendidikan formal, menjadi fondasi utama dalam membangun kapasitas yang berkelanjutan.

Lebih lanjut, Grindle (1997:6–22) memperdalam pemahaman ini dengan menyatakan bahwa pengembangan kapasitas adalah proses strategis yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan responsivitas organisasi publik. Pandangan ini menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas tidak hanya bersifat individual, tetapi juga menyangkut transformasi kelembagaan yang terstruktur dan sistematis.

a. Landasan Regulasi Pelaksanaan Muatan Lokal

Landasan Hukum Desentralisasi Pendidikan di Indonesia diatur oleh beberapa undang-undang, yang memberikan dasar hukum bagi pemerintah daerah untuk mengelola pendidikan. Beberapa undang-undang yang mendasari desentralisasi pendidikan antara lain:

Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah: Undang-Undang ini memberikan otonomi kepada pemerintah daerah dalam pengelolaan pendidikan dasar dan menengah, termasuk dalam penyusunan kebijakan pendidikan yang disesuaikan dengan kebutuhan daerah masing-masing.

Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional: Pasal-pasal dalam undang-undang ini menekankan pentingnya penyelenggaraan pendidikan yang inklusif, merata, dan sesuai dengan kebutuhan daerah.

Peraturan Daerah (Perda) Kabupaten Gowa tentang Desentralisasi Pendidikan Pemerintah Kabupaten Gowa juga telah mengeluarkan Peraturan Daerah (Perda) yang mendukung implementasi desentralisasi pendidikan di daerah tersebut. Beberapa Perda Kabupaten Gowa yang relevan dalam hal ini adalah:

Perda No. 5 Tahun 2011 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD): Dalam RPJMD ini, pendidikan menjadi sektor yang sangat diperhatikan, dengan penekanan pada pemerataan akses pendidikan dan peningkatan kualitas pendidikan di seluruh wilayah Kabupaten Gowa.

Peraturan daerah bagian ketiga mengenai prinsip pengembangan muatan lokal pasal 38 bahwa pengembangan muatan lokal untuk satuan pendidikan selain memperhatikan prinsip pengembangan kurikulum tingkat satuan pendidikan juga memperhatikan prinsip: (a) kesesuaian dan perkembangan peserta didik; (b) kebutuhan dalam pengembangan semua kompetensi; (c) kebutuhan dalam pengembangan semua kompetensi; (c) fleksibilitas dalam jenis, bentuk, dan pengaturan waktu; dan (e) kebermanfaatan untuk kepentingan nasional dan menghadapi tantangan global.

Peraturan Daerah kabupaten Gowa thn 2019 No. 4 tentang Kabupaten Pendidikan Bab IV pasal 7 ayat b yang berbunyi” penetapan kurikulum, muatan lokal pendidikan dasar, menengah, dan pendidikan khusus”.

Peraturan daerah ini, sejalan peraturan daerah pasal 38 yang telah dipaparkan sebelumnya, bahwa perkembangan dan aturan di bidang pendidikan dapat dilaksanakan secara fleksibel sesuai dengan kebutuhan.

Perda No. 3 Tahun 2012 tentang Pengelolaan Anggaran Pendidikan: Perda ini mengatur tentang alokasi anggaran pendidikan yang berusaha memastikan bahwa dana pendidikan digunakan secara efisien dan efektif, terutama untuk wilayah yang kurang berkembang.

Pelaksanaan muatan lokal di Indonesia diatur melalui beberapa kebijakan nasional, seperti Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang menyebutkan bahwa kurikulum harus memperhatikan potensi daerah dan peserta didik. Selain itu, Permendikbud Nomor 79 Tahun 2014 tentang Muatan Lokal menjelaskan bahwa satuan pendidikan dapat menyusun dan mengembangkan muatan lokal sesuai dengan karakteristik dan potensi daerah. Regulasi ini menjadi dasar legal bagi pelaksanaan kebijakan pendidikan berbasis lokal yang diterapkan di berbagai daerah, termasuk Kabupaten Gowa.

b. Pandangan Administrasi Publik Modern

Masalah yang begitu kompleks dan situasi yang dinamis kritis tidak dapat dikelola hanya secara rutin serta kapasitas manajemen krisis darurat saja. Kebanyakan negara terjebak pada penyelesaian yang sifatnya sektoral dan tidak komprehensif.

Lalu apa yang dapat dan harus dilakukan untuk mengatasi dan mengelola tantangan, masalah, dan krisis global saat ini. Farazmand

berfokus pada beberapa saran solusi untuk kebijakan dan manajemen dalam membangun kembali dan mengembangkan “kapasitas” untuk mengelola “pemerintahan” dan administrasi publik di tingkat lokal, nasional, dan global. Dengan demikian, Farazmand mengajukan: resep sederhana” yang tidak hanya bertahan hidup tetapi juga untuk keunggulan dalam pemerintahan dan administrasi publik dimana-mana, di negara berkembang maupun negara maju.

c. Pemerintah yang Kuat dan Akuntabel

Bila pemerintah hanya berlandaskan semata-mata pada aturan yang baku (standar) tanpa mempertimbangkan misi maupun tujuan yang ingin dicapai dari sebuah program maka akan sulit sebuah pemerintah membangun daerahnya. Ide mengenai akuntabilitas pada dasarnya berisi tiga dimensi pertama, pemegang kewenangan yang paling tinggi meminta organisasi atau individu pejabat bertanggung jawab; kedua, standar kinerja eksplisit yang berarti organisasi pemerintah bertanggung jawab terhadap standar kinerja eksplisit yang seringkali disusun dalam bentuk hukum, regulasi administrasi *bureaucratic checks and balance*, atau kewajiban kontraktual organisasi yang pernah dibuat bersama dengan organisasi lain yang di dalamnya terdapat aspek hukum, dan aspek birokrasi yang berasal dari peraturan yang pejabat pemerintah hadapi setiap hari dengan mekanisme pelaporan berbentuk audit atau penilaian dan mekanisme yang umumnya mengenakan sanksi bila tidak mencapai kinerja yang sudah ditentukan dan selanjutnya yakni standar kinerja implisit (informal) yang

berarti organisasi pemerintah bertanggung jawab terhadap standar kinerja implisit yang berakar pada norma-norma profesional dan nilai-nilai sosial, kepercayaan dan asumsi-asumsi mengenai kepentingan publik, dan bagaimana (dan kepada siapa) perilaku organisasi pemerintah harus dijelaskan. Meskipun standar informal ini tidak perlu diterapkan dengan standar hukum dan peraturan, tetapi standar ini tidak tercapai, misalnya karena konstituen tertentu merasa kepentingannya tidak sesuai dengan apa yang dicapai oleh organisasi sehingga citra organisasi menjadi tidak baik. Dalam kaitannya dengan pelaksanaan akuntabilitas publik, pejabat publik memiliki beberapa pilihan untuk merespon standar akuntabilitas tersebut yaitu: pendekatan taktik dimana pengambil keputusan dapat mengambil keputusan untuk merespon secara sederhana dengan waktu yang dimiliki ke arah standar akuntabilitas yang didorong oleh tekanan insentif dari akuntabilitas lingkungan eksternal organisasi untuk segera mengambil tindakan. Selanjutnya, pendekatan strategis, artinya pejabat publik mengambil tindakan strategis untuk mengantisipasi serta mengambil posisi di dalam perubahan akuntabilitas lingkungan yang proaktif yang diyakini mampu meningkatkan pelayanannya kepada publik (*Sangkala, 2022,p, 47-50*).

Akuntabilitas kinerja instansi pemerintah setiap daerah tentunya berbeda-beda. Hal ini dapat dilihat pada penerapan sistem akuntansi pemerintah pada saat terjadi penerimaan dan pengeluaran uang. Dengan basis aktual dan informasi yang akan diberikan kepada pemakai tidak

hanya terbatas pada transaksi masa lalu yang melibatkan penerimaan dan pengeluaran kas, melainkan juga kewajiban yang membutuhkan penyelesaian kas dimasa depan dan informasi lain yang mempresentasikan kas yang akan diterima dimasa depan. Dan semakin menguatnya tuntutan masyarakat terhadap pelaksanaan akuntabilitas publik oleh organisasi pemerintah, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah berkenaan dengan hal tersebut, penciptaan akuntabilitas publik harus dilaksanakan dalam akuntansi pemerintahan untuk dapat menciptakan *good governance* daerah, akuntabilitas keuangan, ketaatan pada peraturan perundangan. Sebagai contoh, jika SDM yang bekerja disebuah instansi pemerintahan daerah yang memiliki kemampuan dan keahlian di bidangnya, maka akan diperkirakan Laporan Akuntabilitas Kinerja yang dihasilkan setiap Instansi Pemerintah daerah (Pemda) pun semakin maksimal (Abdullah et al., n.d., hal. 37).

Dan jika kita menyadari paradigma dalam menjalankan pemerintah saat ini telah bergeser yakni paradigma birokrasi ke paradigma *E-Government* dapat ditelusuri melalui beberapa aspek melalui tabel pergeseran paradigma pemerintahan berikut:

Tabel 2.1 Pergeseran Paradigma Pemerintahan

	Paradigma Birokrasi	Paradigma E-Government
Orientasi	Efisiensi biaya birokrasi	Kepuasan pengguna dan pengawasan, fleksibel
Proses Organisasi	Rasional fungsional, departementalisasi, pengawasan secara hirarki vertikal	Hirarki, horizontal, organisasi jaringan, berbagi informasi
Prinsip Manajemen	Manajemen berdasarkan aturan dan mandat	Manajemen yang fleksibel, tim kerja antar departemen/dinas dengan koordinasi pusat
Gaya Kepemimpinan	Perintah dan pengawasan	Fasilitas dan koordinasi, inovasi, <i>enterpreneurship</i>
Komunikasi Internal	Dari atas ke bawah dan hierarkis	Jaringan multi arah dengan koordinasi terpusat, komunikasi langsung
Komunikasi Eksternal	Sentralisasi, formal, saluran yang terbatas	Formal, dan informal dan umpan balik yang cepat, serta multi saluran
Model Gaya Pemberian Layanan	Model dokumen dan interaksi interpersonal	Pertukaran secara elektronik bukan interaksi tatap muka
Prinsip Pemberian Layanan	Standarisasi, terpisah-pisah, keadilan	Kepuasan pengguna dan pengawasan, fleksibel

Sumber: (Sangkala, 2022,p,73-74)

Pergeseran paradigma dari birokrasi konvensional menuju e-government mencerminkan integrasi digitalisasi ke dalam sistem pemerintahan. Orientasi yang sebelumnya hanya menekankan pada efisiensi biaya dan kepatuhan administratif kini bergeser menuju kepuasan pengguna, transparansi, dan fleksibilitas melalui pemanfaatan teknologi informasi.

Digitalisasi menjadi penggerak utama dalam transformasi proses organisasi, dari struktur vertikal dan tertutup menuju struktur horizontal, terbuka, dan terhubung melalui jaringan informasi. Prinsip manajemen tidak

lagi terikat pada aturan birokratis yang kaku, melainkan beradaptasi dengan sistem kerja lintas sektor dan koordinasi digital antar lembaga.

Gaya kepemimpinan juga berubah, dari model pengawasan ketat menjadi kepemimpinan fasilitatif yang mendorong inovasi berbasis teknologi. Komunikasi internal dan eksternal kini mengandalkan sistem digital multi-arah yang memungkinkan pertukaran informasi secara cepat dan real-time. Pelayanan publik pun mengalami revolusi, dari sistem berbasis dokumen fisik menuju platform digital yang efisien dan responsif terhadap kebutuhan warga.

Dengan demikian, digitalisasi tidak hanya menjadi alat bantu, tetapi juga pilar utama dalam pergeseran paradigma pemerintahan modern. Ia menciptakan birokrasi yang lebih adaptif, terbuka, dan partisipatif, serta mampu menjawab tantangan pelayanan publik di era transformasi digital.

d. Perspektif Administrasi Publik terhadap Pendidikan Lokal

Dalam literatur administrasi publik, pelayanan pendidikan merupakan bagian dari fungsi utama pemerintah daerah dalam rangka desentralisasi. Denhardt & Denhardt (2000:552) memperkenalkan paradigma New Public Service yang menempatkan birokrasi sebagai pelayan masyarakat, bukan sekadar pelaksana kebijakan pusat. Ini berarti bahwa pemerintah daerah memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa pendidikan yang diberikan relevan dengan kebutuhan dan potensi lokal. Oleh karena itu, reformasi birokrasi dan penguatan kelembagaan

pendidikan menjadi elemen penting dalam mendorong pelaksanaan kebijakan pendidikan muatan lokal.

e. Perspektif Manajerial dan Organisasi Pelaksanaan Pendidikan serta Peran Kepemimpinan

Peter Drucker (2006:3–5) menekankan pentingnya efektivitas manajerial dalam menjalankan tugas organisasi publik. Seorang manajer publik harus mampu menetapkan prioritas, merumuskan kebijakan strategis, serta memastikan bahwa sumber daya digunakan secara efisien dan efektif. Dalam konteks Dinas Pendidikan, teori ini memberikan kerangka berpikir untuk menilai bagaimana kepala dinas, kepala sekolah, dan pemangku kepentingan lainnya mampu mengelola kebijakan pendidikan muatan lokal secara tepat sasaran.

Teori struktur organisasi dari Henry Mintzberg (1979:20–23) menjelaskan bahwa keberhasilan organisasi sangat tergantung pada bagaimana struktur kerja, koordinasi, dan sistem informasi disusun. Mintzberg membagi organisasi menjadi lima komponen utama dan menekankan pentingnya sinkronisasi peran antar unit. Dalam pelaksanaan kebijakan pendidikan, struktur organisasi Dinas Pendidikan dan koordinasi lintas sektor (sekolah, dinas, pemerintah desa) merupakan variabel penting yang mempengaruhi keberhasilan implementasi muatan lokal.

Frederick Herzberg (1996:57–64) dalam teorinya tentang motivasi kerja mengidentifikasi dua faktor utama, yaitu motivator (pengakuan, tanggung jawab, pertumbuhan) dan hygiene factors (gaji, kondisi kerja,

supervisi). Dalam konteks guru pengampu muatan lokal, pemahaman atas faktor-faktor ini dapat membantu merumuskan strategi untuk meningkatkan motivasi dan kinerja tenaga pendidik dalam mendukung kebijakan muatan lokal. Dengan demikian, teori Grindle tidak hanya memberikan kerangka kerja yang utuh dan terstruktur, tetapi juga bersifat aplikatif terhadap konteks birokrasi pendidikan di tingkat lokal. Ini menjadi dasar justifikasi ilmiah atas pemilihan teori dalam studi ini, berikut penjelasannya;

1) Kolaborasi dan Keunggulan Wilayah (Garlick dalam McGinty, 2003:112-114)

Garlick dalam McGinty (2003:112–114) mengemukakan bahwa pembangunan pendidikan berbasis wilayah memerlukan sinergi antara pemerintah daerah, komunitas lokal, dan institusi pendidikan tinggi. Dalam model ini, keberhasilan implementasi program seperti muatan lokal Bahasa Inggris tidak hanya bergantung pada struktur formal, tetapi juga pada kolaborasi lintas aktor yang mendorong inovasi pendidikan berbasis potensi lokal. Perspektif ini mendukung pentingnya kontekstualisasi program pendidikan berdasarkan kondisi geografis dan sosial budaya daerah.

2) Teori Kapasitas Pemerintahan (Grindle, 1997:11-15)

Meskipun istilah “pengembangan kapasitas” tidak digunakan secara eksplisit dalam kerangka pembahasan utama penelitian ini, konsep dasar dari teori Grindle tetap relevan. Menurut Grindle (1997:11–15), kapasitas pemerintah mencakup kemampuan untuk merumuskan kebijakan, mengimplementasikan program, dan menyusun sistem kelembagaan yang efektif. Dalam konteks pelaksanaan muatan lokal,

pemikiran Grindle digunakan untuk memahami bagaimana institusi pendidikan daerah seperti Dinas Pendidikan dapat menjalankan peran kebijakan secara strategis dan berkelanjutan. Fokus pada struktur organisasi, sumber daya manusia, dan reformasi kelembagaan dalam penelitian ini merupakan bentuk implisit dari penerapan teori kapasitas pemerintahan tersebut.

Setelah mempertimbangkan berbagai teori yang telah dipaparkan, peneliti melakukan analisis kritis terhadap relevansi masing-masing pendekatan dengan fokus dan tujuan penelitian ini. Teori manajemen oleh Drucker sangat berguna untuk menilai efektivitas tata kelola dan prioritas kebijakan; teori organisasi Mintzberg membantu memahami struktur internal dan hubungan antarbagian dalam birokrasi pendidikan; sementara teori motivasi Herzberg memberi perspektif penting terhadap kondisi kerja dan kepuasan pegawai, terutama guru.

Namun demikian, ketiga teori tersebut masih bersifat parsial dan tidak secara komprehensif mengakomodasi hubungan sistemik antara aktor, lembaga, dan proses kebijakan dalam konteks publik daerah. Model Garlick dalam McGinty menambahkan perspektif kolaboratif dan kewilayahan, namun belum sepenuhnya menjawab tantangan birokrasi dalam aspek regulatif dan kelembagaan.

Oleh karena itu, teori kapasitas pemerintahan dari Grindle (1997:11–15) dipilih sebagai teori utama (*grand theory*) dalam penelitian ini karena memiliki struktur konseptual yang komprehensif. Teori ini mencakup

tiga pilar utama yang secara langsung sejalan dengan tujuan penelitian, yakni: (1) peningkatan kapasitas sumber daya manusia, (2) penguatan organisasi, dan (3) reformasi kelembagaan. Ketiganya sesuai dengan pertanyaan penelitian yang ingin menggambarkan dan menganalisis secara mendalam bagaimana Dinas Pendidikan Kabupaten Gowa mengelola pelaksanaan muatan lokal Bahasa Inggris dalam kerangka kebijakan publik daerah.

Dengan demikian, teori Grindle tidak hanya memberikan kerangka kerja yang utuh dan terstruktur, tetapi juga bersifat aplikatif terhadap konteks birokrasi pendidikan di tingkat lokal. Ini menjadi dasar justifikasi ilmiah atas pemilihan teori dalam studi ini.

B. Model *Capacity Building* dalam Teori Grindle

Pengembangan kapasitas telah menjadi tema sentral dalam wacana pembangunan organisasi dan kelembagaan sejak dekade 1990-an. Fisbein (1997, p, 22) menekankan bahwa pengembangan kapasitas bukan sekadar peningkatan keterampilan teknis, melainkan mencakup perubahan struktur, proses, dan nilai dalam organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas jangka panjang. Pendekatan ini menekankan bahwa kapasitas organisasi adalah hasil dari interaksi kompleks antara individu, sistem, dan lingkungan eksternal.

Grindle (1997, p, 45) kemudian menyusun model klasifikasi pengembangan kapasitas berdasarkan tiga dimensi utama, yakni dimensi kapasitas (individu, kelembagaan, dan sistemik), fokus kegiatan

(peningkatan keterampilan, restrukturisasi, dan advokasi), serta tipe intervensi (jangka pendek, menengah, dan jangka panjang). Model Grindle banyak digunakan karena memberikan panduan yang komprehensif dan sistematis dalam merancang strategi pengembangan kapasitas yang selaras dengan kebutuhan organisasi.

Sementara itu, Eade (1998, p, 33) menekankan pentingnya pendekatan partisipatif dalam proses penguatan kapasitas, dengan menggarisbawahi bahwa setiap intervensi harus mempertimbangkan konteks sosial, budaya, dan ekonomi setempat. Menurutnya, kapasitas tidak dapat dipaksakan dari luar, tetapi harus tumbuh dari dalam melalui proses pemberdayaan.

Mentz (1997, p, 18) memberikan kontribusi penting dengan menggambarkan pengembangan kapasitas sebagai proses berkelanjutan yang mencakup aspek perencanaan strategis, peningkatan efisiensi organisasi, dan penguatan mekanisme akuntabilitas. Ia menekankan pentingnya evaluasi berkelanjutan sebagai bagian dari siklus kapasitas.

Di tingkat internasional, laporan United Nations (*n.d.*, p, 12) menggarisbawahi bahwa kapasitas institusional dan manusia menjadi fondasi utama dalam pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan. Mereka menekankan sinergi antara kebijakan nasional dan dukungan internasional dalam memastikan kapasitas lokal berkembang secara mandiri dan berkelanjutan.

Edralin (1997, p, 40) menambahkan bahwa pengembangan kapasitas yang efektif harus bersifat holistik, terintegrasi, dan berorientasi pada hasil. Ia juga menyoroti pentingnya kepemimpinan transformasional dalam mendorong perubahan budaya organisasi menuju kinerja yang lebih adaptif dan inovatif.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa meskipun masing-masing teori memiliki keunggulan dalam aspek tertentu, kerangka pengembangan kapasitas dari Grindle (1997) adalah yang paling tepat digunakan dalam penelitian ini. Alasannya adalah karena Grindle menyajikan pendekatan yang komprehensif namun terstruktur, teoritis namun aplikatif, serta relevan baik di tingkat individu, organisasi, maupun sistemik. Hal ini menjadikan teori Grindle sangat sesuai untuk digunakan sebagai landasan dalam merancang strategi pengembangan kapasitas yang tepat sasaran, terukur, dan berkelanjutan.

Membangun keberlanjutan dari kapasitas organisasi yang terdapat dalam sektor publik memperhatikan konteks tertentu, sehingga konsep penempatannya ke dalam operasi untuk penelitian, tugas harus ditentukan dan dinilai sesuai dalam bidang yang diberikan. Demikian pula, ukuran efektivitas, efisiensi, dan keberlanjutan harus ditentukan dan dipengaruhi oleh hasil kegiatan pada publik sektor di luar kendali guna intervensi tertentu, indikator kapasitas perlu diidentifikasi dalam hal serangkaian pertanyaan spesifik tugas: Apakah tugas diidentifikasi secara efektif? Apakah tindakan yang sesuai dilakukan untuk mencapai tugas? Apakah

sumber daya manusia yang terampil ditugaskan untuk menyelesaikan tugas? Apakah kemampuan untuk menyelesaikan tugas bertambah lama? Ini adalah pertanyaan-pertanyaan sulit untuk utnuk dijawab dalam banyak kasus, tetapi mereka jauh lebih mudah untuk ditangani daripada pertanyaan-pertanyaan seperti apakah produk nasional bruto tumbuh atau kematian bayi yang ditentukan dalam menanggapi intervensi spesifik (Nurdin, 2022, hal. 67-68).

Dalam Satori, dkk. (p, 187) memaparkan bahwa *Learning Organization* dalam Peningkatan Kapasitas Individu *Learning Organization* merupakan nilai penting dalam penciptaan pembelajaran. Sekolah sebagai organisasi pendidikan, setiap langkahnya harus ditujukan pada penciptaan sekolah pembelajar, artinya setiap saat sekolah selalu terbuka untuk selalu belajar. *Learning Organization* tercipta melalui suatu wadah kegiatan guru yang terhimpun dalam MGMP.

Menurut Kepala sekolah, penciptaan LO ini ditujukan agar pada organisasi sekolah sebagai organisasi yang nyata-nyata menamakan kelembagaannya sebagai tempat belajar terbaik sangat harus menunjukkan kebiasaan belajar baik pada tingkat individu, kelompok atau sistem secara keseluruhan untuk mengadakan transformasi secara terus menerus dengan tujuan untuk memuaskan pelanggan. Bahasa yang eksplisit tentang *learning organization* di sekolah tidak begitu dikenal, tetapi melalui suatu wadah organisasi kelompok studi atau mata pelajaran yang disebut MGMP secara internal sekolah maupun MGMP Kota.

Pengembangan Diri dalam Peningkatan Kapasitas Individu

Pengembangan profesional bagi para guru ditujukan pada kemampuan guru untuk memperbaiki kinerjanya. Peningkatan kerja guru diperoleh berdasarkan bertambahnya pengalaman dia dalam pelatihan dan upaya-upaya asah kemampuan melalui forum komunikasi profesi. Pengembangan dalam Peningkatan Kapasitas Individu dalam bentuk: 1) Upaya-upaya dan proses-proses sekolah untuk membangun pengetahuan-pengetahuan baru terkait dengan rencana kerja tahunan bagi warga sekolah. 2) Upaya-upaya dan proses-proses sekolah dalam mencoba hal-hal baru dalam menyusun rencana kerja tahunan sekolah. 3) Upaya-upaya dan proses-proses sekolah dalam menemukan umpan balik dari tindakan-tindakan yang telah dilakukan dan hasil-hasil yang dicapai (refleksi) dari penyusunan rencana kerja tahunan sekolah.

Peningkatan mutu guru menjadi bagian inti pengembangan kapasitas dan beberapa kegiatan yang menjadi rutin diselenggarakan dan masuk dalam pagu anggaran sekolah dalam Rencana biaya operasional non personalia untuk kegiatan peningkatan mutu guru meliputi: (1) pelatihan RPP berbasis IT, (2) pelatihan penyusunan bahan ajar berbasis IT, (3) kegiatan peningkatan mutu guru dan karyawan dalam pemenuhan SNP, (4) pelatihan lesson study, (5) rapat kerja tahunan, (6) pengembangan wawasan aparatur (SDM), (7) pelatihan bahasa Inggris, (8) pelatihan model pembelajaran dan manajemen kelas, (9) evaluasi dan revisi KTSP, (10)

penyusunan action plan, (11) evaluasi program kerja sekolah, (12) dana sharing kegiatan SKM/SSN.

Cooperative Collegial Development Peningkatan Kapasitas Individu. Koordinator MGMP ikut memberikan kontribusi dalam penyusunan rencana kerja sekolah. Koordinator MGMP inipun yang menjadikoordinator PKB/CPD yang ikut merancang pengembangan kerjasama kolegialitas antar bidang studi, lintas bidang studi dan lintas sekolah serta lintas negara. Rencana kerja sekolah tidak saja dibuat dalam skala nasional tetapi juga skala internasional, seperti kegiatan sister school dengan sekolah di Jepang dan pertukaran guru mandarin dengan pemerintah Cina, Singapura dan Australia. Bentuk sister school SMA 2 dilakukan dengan berbagai sekolah, yaitu Tun Fatimah School Malaysia, Shukoh Middle School Jepang, Sendai Ikuei Gakuen Tagajo Jepang.

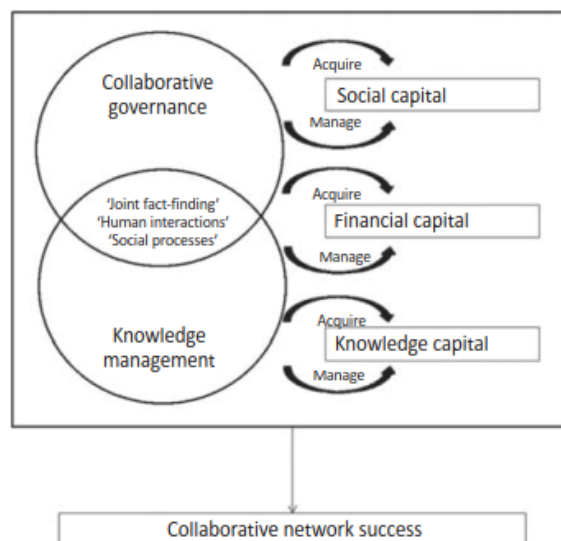
Skill Development Model Kapasitas Individu Skill Development Model Kapasitas Individu dilaksanakan guru-guru dengan fasilitasi sekolah adalah aktif membaca buku yang berkaitan dengan metode pembelajaran terbaru maupun perkembangan ilmu terbaru dari bidang studi yang diampu, dan khusus untuk bacaan Al-Qur'an sudah difasilitasi sekolah dengan menjadikannya kebiasaan selama 15 menit sebelum pelajaran dimulai untuk seluruh penganutnya. Tentu saja tidak saja guru agama yang akan lebih fasih tapi juga guru dan staf yang lainnya.

Aktifitas *Skill Development Model Kapasitas Individu* dilaksanakan juga ujicoba praktik simulasi metode pembelajaran baru sebelum mengajar,

mengkaji media elektronik, TV, Video atau sumber lain tentang pembelajaran maupun perkembangan baru keilmuan, membaca buku yang berkenaan dengan prinsip belajar mengajar dikelas dan penggunaan teknologi untuk penunjang pembelajaran yang dilakukan secara mandiri maupun mengikuti fasilitasi dari LPMP, MGMP Kota dan program dari instruktur dari pusat.

Pemaparan di atas dapat pula dikaitkan dengan gambar berikut mengenai Teori terpadu Kapasitas Jaringan Kolaborasi (lihat gambar 2.2 berikut:

Gambar 2.1; Kapasitas Jaringan Kolaborasi



Source: (Mischen, 2015a)

Mischen (2015, p, 388-389) memaparkan bahwa agar berhasil, jaringan kolaboratif harus dimiliki modal keuangan, sosial, dan pengetahuan yang cukup untuk mencapai tujuannya. Kolaboratif tata kelola adalah kapasitas jaringan yang memungkinkan jaringan untuk mengembangkan dan mengelolanya modal sosial. Dengan

demikian, tata kelola kolaboratif memungkinkan jaringan untuk membangun dan mempertahankan hubungan, yang memungkinkan untuk beroperasi dalam jangka panjang untuk mencapai tujuannya. Pengetahuan manajemen adalah kapasitas jaringan yang memungkinkan jaringan untuk membuat dan memanfaatkan pengetahuan modal tepi. Kapasitas ini memungkinkan jaringan untuk menggunakan modal keuangannya secara bijak untuk mencapainya tujuan instrumentalnya (Huxham 2000). Seperti yang telah diilustrasikan oleh bagian sebelumnya, di sana tumpang tindih yang signifikan antara tata kelola kolaboratif dan manajemen pengetahuan model. Pencarian fakta bersama, dari model tata kelola kolaboratif, melibatkan perolehan data; interaksi manusia dan subsistem proses sosial di model manajemen pengetahuan melibatkan hubungan antara orang-orang.

Dari penanaman kapasitas yang dipaparkan pada tingkat individu di atas dapat dikaitkan dengan SDM sebagai penguatan kapasitas yang dapat pula dikatakan sebagai upaya penguatan kapasitas dalam program pendidikan bahasa Inggris, khususnya di kabupaten Gowa pada dinas pendidikan kabupaten Gowa.

Selain dari itu, berikut gambaran pengelompokan pengembangan kapasitas menurut Grindle:

*Tabel 2.2:
Dimensi, Fokus, dan Tipe Kegiatan Pengembangan Kapasitas*

No.	Dimensi	Fokus	Tipe Kegiatan
1.	Pengembangan SDM	<ul style="list-style-type: none"> • Personil professional • Kemampuan teknis 	<ul style="list-style-type: none"> • Training • Pengupahan • Kondisi Kerja • Rekrutmen
2.	Penguatan Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Tata manajemen untuk meningkatkan keberhasilan peran dan fungsi • Mikrostruktur 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistem insentif • Pemanfaatan pegawai • Kepemimpinan • Budaya Organisasi • Komunikasi • Struktur Manajemen
3.	Reformasi Kelembagaan	<ul style="list-style-type: none"> • Kelembagaan dan sistem • Makrostruktur 	<ul style="list-style-type: none"> • Aturan main ekonomi dan politik • Perubahan kebijakan dan regulasi • Reformasi konstitusi

Sumber: Grindle (1997)

Selain dari ketiga ini, model Grindle ini ditentukan isi dari kebijakan (*content of policy*) dan konteks dari implementasinya (*context of implementation*). Ide dasarnya adalah bahwa setelah kebijakan ditransformasikan, barulah implementasi kebijakan dilakukan. Keberhasilannya ditentukan oleh derajat *implementability* dari kebijakan tersebut. Isi kebijakan (*content of policy*) tersebut mencakup hal-hal berikut (Nawawi, 2009)

- 1) *Interest affected* (kepentingan-kepentingan yang tidak mempengaruhi)
- 2) *Type of benefits* (tipe manfaat)
- 3) *Extent of change emission* (derajat perubahan yang ingin dicapai)
- 4) *Site of decision making* (letak pengambilan keputusan)
- 5) *Program implementor* (pelaksana program)
- 6) *Resources committed* (sumber daya yang digunakan)

Sementara Context of Policy (lingkungan implementasi) adalah:

- a) Kekuasaan, kepentingan-kepentingan dan strategi dari aktor yang terlibat kekuasaan, kepentingan dan strategi aktor yang terlibat
- b) Tingkat kepatuhan dan adanya respon dari pelaksana

Pada dasarnya pembangunan kapasitas meliputi tiga dimensi yaitu:

1. Pengembangan SDM

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Adapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kelembagaan dan organisasi. Pengembangan sumber daya manusia berarti mengatur, mengurus SDM berdasarkan visi dan misi suatu organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum.

Masa yang akan datang, organisasi telah dihadapkan dengan situasi dan kondisi yang menuntut adanya pergeseran paradigma dalam memandang lingkungan sekitarnya. Hal ini ditandai oleh semakin cepatnya perkembangan teknologi, pergeseran kondisi geografis konsumen, adanya deregulasi perundang-undangan pemerintah yang mendorong semakin ketatnya kompetisi.

Mengenai pengertian pengembangan kapasitas sumber daya manusia, Grindle (1997) menyatakan bahwa inisiatif untuk mengembangkannya SDM, secara umum berusaha untuk meningkatkan

individu dalam menjalankan tanggung jawabnya secara profesional dan meningkatkan kemampuan teknisnya. Pengembangan kapasitas sumber daya manusia sangat bermanfaat baik bagi organisasi, para pegawai, maupun bagi pertumbuhan dan pemeliharaan hubungan yang serasi antara berbagai kelompok kerja dalam suatu organisasi. Misalnya bagi organisasi, terdapat setidaknya paling sedikit tujuh manfaat, yaitu:

- a) Peningkatan produktifitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerjasama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda dan bahkan spesialisik.
- b) Terwujudnya hubungan yang sesuai antara atasan dan bawahan karena adanya pendelegasian wewenang, intraski, yang didasarkan pada sikap dewasa baik secara teknis maupun intelektual, saling menghargai dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berfikir dan bertindak inovatif.
- c) Terjadinya proses pengambilan keputusan lebih cepat dan tepat karena melibatkan para pegawai yang bertanggung jawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintahkan oleh para manajer.
- d) Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi.

- e) Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif.
- f) Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalisasinya.
- g) Penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di kalangan para anggota organisasi (*Siagian, 2005, dalam Bambang p, 49*).

Oleh karenanya, sumber daya manusia benar-benar merupakan isu terkini karena kemampuannya untuk mempengaruhi kelangsungan suatu organisasi, adaptibilitas, dan fleksibilitas (*Barney, 1997, dalam Bambang p, 49*).

Pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi menjadi suatu bidang ilmu manajemen khusus yang dikenal sebagai manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia sangatlah penting memiliki banyak tantangan karena manusia memiliki karakteristik yang sangat berbeda dengan sumber daya yang lain. Manajemen sumber daya manusia merupakan program aktifitas untuk mendapatkan sumber daya manusia, mengembangkan, memelihara, dan mendayagunakannya untuk mendukung organisasi mencapai tujuannya.

a. Training

Pelatihan dan pengembangan merupakan dua konsep yang sama, yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan (Harianda 2002 dalam Bambang 2012;59). Sehingga, konsep pelatihan yang spesifik saat ini, sedangkan pengembangan lebih ditekankan kepada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang, yang dilakukan melalui mengubah perilaku kerja. Berdasarkan pada pengertian diatas, konsep pelatihan sebagaimana yang dikemukakan Grindle adalah meliputi pelatihan dan pengembangan.

b. Pengupahan

Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) upah didefinisikan sebagai pembalas jasa atau sebagainya pembayar tenaga kerja yang sudah dikeluarkan untuk mengerjakan sesuatu 1. Pengertian upah dapat di defenisikan sebagai harga yang harus dibayarkan pada pekerja atas pelayanan dalam memproduksi kekayaan.2 Menurut Mulyadi, gaji dan upah pada umumnya merupakan pembayaran jasa yang dilakukan oleh karyawan yang mempunyai jenjang, jabatan manajer, dan dibayarkan secara perceraian bulan, sedangkan upah merupakan pembayaran atas penyerahan jasa yang dilakukan oleh karyawan pelaksana (buruh) umumnya

dibayarkan berdasarkan hari kerja, jam kerja, atau jumlah satuan produk yang dihasilkan oleh karyawan”

Menurut Sugiyurso dan F. Winarni menjelaskan bahwa gaji merupakan sejumlah pembayaran kepada pegawai yang diberi tugas administrasi dan manajemen yang biasanya ditetapkan secara bulanan sedangkan upah merupakan imbalan yang diberikan kepada buruh yang melakukan pekerjaan kasar dan banyak mengandalkan kekuatan fisik, jumlah pembayaran upah biasanya ditetapkan secara harian atau berdasarkan unit pekerjaan yang diselesaikan. Sifat gaji pada umumnya menurut Hartadi adalah : a. Berlaku secara nasional, b. Dikeluarkan oleh pemerintah pusat, c. Biasanya ditinjau 5 tahun sekali, d. Ada sistem kenaikan dengan jumlah perincian dari pusat pemerintahan, e. Dasar pemberian adalah golongan/ tingkat pekerjaan, dan f. Diikuti dengan sistem tunjangan. Menurut Sugiyurso dan F. Winarni menjelaskan bahwa gaji merupakan sejumlah pembayaran kepada pegawai yang diberi tugas administrasi dan manajemen yang biasanya ditetapkan secara bulanan sedangkan upah merupakan imbalan yang diberikan kepada buruh yang melakukan pekerjaan kasar dan banyak mengandalkan kekuatan fisik, jumlah pembayaran upah biasanya ditetapkan secara harian atau berdasarkan unit pekerjaan yang diselesaikan. Sifat gaji pada umumnya menurut Hartadi adalah: a.

Berlaku secara nasional, b. Dikeluarkan oleh pemerintah pusat, c. Biasanya ditinjau 5 tahun sekali, d. Ada sistem kenaikan dengan jumlah perincian dari pusat pemerintahan, e. Dasar pemberian adalah golongan/ tingkat pekerjaan, dan f. Diikuti dengan sistem tunjangan pekerja/buruh dan keluarganya atas suatu pekerjaan dan/atau jasa yang telah atau akan dilakukan.” Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, mengatur dengan tegas dan jelas mengenai pengupahan yang diatur pada Bagian Kedua “Pengupahan” tepatnya dimulai dari Pasal 88 sampai dengan Pasal 98. Untuk lebih memberikan penjelasan mengenai pengupahan dikutip secara keseluruhan terhadap Pasal-Pasal dimaksud sebagai berikut: 1) Setiap pekerja/buruh berhak memperoleh penghasilan yang memenuhi penghidupan yang layak bagi kemanusiaan. 2) Untuk mewujudkan penghasilan yang memenuhi penghidupan yang layak bagi kemanusiaan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), pemerintah menetapkan kebijakan pengupahan yang melindungi pekerja/buruh. 3) Kebijakan pengupahan yang melindungi pekerja/buruh sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) meliputi: a. Upah minimum; b. Upah kerja lembur; c. Upah tidak masuk kerja karena berhalangan; d. Upah tidak masuk kerja karena melakukan kegiatan lain di luar pekerjaannya; e. Upah karena menjalankan hak waktu istirahat kerjanya; f. Bentuk dan

cara pembayaran upah; g. denda dan potongan upah; h. hal-hal yang dapat diperhitungkan dengan upah; i. struktur dan skala pengupahan yang proporsional; j. upah untuk pembayaran pesangon; dan k. upah untuk perhitungan pajak penghasilan. 4) Pemerintah menetapkan upah minimum sebagaimana dimaksud dalam ayat (3) huruf a berdasarkan kebutuhan hidup layak dan dengan memperhatikan produktivitas dan pertumbuhan ekonomi. Masih dalam Pasal 88 pada ayat (4) ditentukan bahwa “Pemerintah menetapkan Upah Minimum sebagaimana dimaksud pada ayat (3) huruf (a) berdasarkan kebutuhan hidup layak dan dengan memperhatikan produktivitas dan pertumbuhan ekonomi.” Dalam penetapan Upah Minimum tersebut sesuai Pasal 89 ayat (1) dan ayat (2), dibagi menjadi dua yaitu (a). Berdasarkan wilayah Provinsi atau Kabupaten/kota, (b). Berdasarkan sektor pada wilayah Provinsi atau Kabupaten/kota yang diarahkan kepada pencapaian kebutuhan hidup layak. Sedangkan untuk penetapan Upah Minimum dilakukan oleh Gubernur sebagaimana ditentukan dalam Pasal 89 ayat (3) “Upah Minimum sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan oleh Gubernur dengan mempertimbangkan rekomendasi dari Dewan Pengupahan Provinsi dan/atau Bupati/Walikota.” Ayat (4) “Komponen serta pelaksanaan tahapan pencapaian kebutuhan hidup layak diatur dengan Keputusan Menteri”.

c. Kondisi Kerja

Kondisi kerja telah menjadi faktor penting untuk menentukan secara langsung kepuasan seorang anggota organisasi dan kinerjanya (Mardikaningsih, 2016 dalam Darmawan Didit et al., 2021, p, 518). Pada hakekatnya setiap pekerja memiliki kondisi kerja yang berbeda sehingga nantinya akan menumbuhkan adaptasi dan kondisi yang berbeda pula. Di tempat kerja, mereka bekerja sama dengan teman sekerja dengan berbagai macam harapan yang pada umumnya berbeda pula prioritasnya (Darmawan, 2015, p, 518). Untuk menciptakan kondisi kerja yang baik perlu didukung dengan adanya komunikasi, motivasi dan partisipasi bawahan untuk pengambilan keputusan demi kepentingan organisasi. Pimpinan harus menjaga kondisi kerja yang baik melalui kepemimpinannya karena perilaku pemimpin termasuk juga determinan dari suatu kondisi kerja (Arifin et al., 2019.p, 18). Kepemimpinan yang baik akan mengarah kepada kondisi kerja yang kondusif. Kondisi kerja mendukung pekerjaan dan terjadi minimalisasi gangguan yang berasal darinya dapat menyebabkan munculnya kepuasan kerja bagi para guru. Beberapa studi telah membuktikan bahwa kondisi kerja memberikan peran yang signifikan terhadap kepuasan kerja Bakotić dan Babić, 2013; Newsham et al., 2009; dan Kinzi et al., 2005 dalam (Darmawan Didit et al., 2021,p,518). Untuk kehidupan

organisasi, kepuasan kerja biasanya sebagai petunjuk tentang kematangan dan keberhasilan organisasi. Salah satu penyebab adanya kondisi kerja yang kurang baik adalah tingkat kepuasan kerja yang rendah (Gunawan, 2015 dalam *Darmawan Didit et al., 2021,p,518*). Sementara itu tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh kebanyakan anggota organisasi dapat dijadikan gambaran bahwa manajemen organisasi berjalan secara efektif dan telah dikelola dengan baik (Mahyanaila, 2016 dalam *Darmawan Didit et al., 2021,p,518*). Dengan demikian, kepuasan kerja dapat dianggap sebagai cara pandang terhadap pekerjaannya. Ada beberapa hal yang memengaruhi terbentuknya kepuasan kerja seperti kondisikerja, rekan kerja, pimpinan, gaji, tunjangan, kebijakan-kebijakan dan lain sebagainya (Kreitner dan Kinicki, 2014 dalam *(Darmawan Didit et al., 2021,p, 519)*). Dengan demikian, penilaian kinerja akurat serta kondisi di tempat kerja yang baik dengan arti sehat, tenang, tentram serta didukung dengan kompetensi yang maksimal dilakukan berdasarkan kesadaran masing-masing anggota organisasi maka mendorong mereka untuk bekerja lebih bersemangat yang pada akhirnya membantu untuk menerapkan rencana dan pekerjaan dengan lebih baik.

d. Rekrutmen

Papu (2001), dalam Haryono et al.,(2012;54) mendefinisikan rekrutmen sebagai proses mencari, menemukan, mengajak, dan menetapkan sejumlah orang dari dalam maupun dari luar perusahaan sebagai calon tenaga kerja tertentu seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan sumber daya manusia. Hasil yang didapatkan dalam dari proses rekrutmen adalah sejumlah tenaga kerja yang akan memasuki proses seleksi, yaitu proses untuk menemukan kandidat yang mana yang paling layak untuk mengisi jabatan tertentu di perusahaan.

Tujuan rekrutmen menurut Gomes 2013 dalam Haryono et al.,(2012;54) adalah untuk mendapatkan persediaan sebanyak mungkin calon-calon pelamar sehingga organisasi akan mempunyai banyak kesempatan yang lebih besar untuk melaksanakan pilihan terhadap calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi.

2. Penguatan Organisasi (*Strangthening Organization*)

Limerick dan Cunnington; 1993 dalam Bambang (2012;66) di dalam teori organisasi terdapat beberapa pola atau *blueprint* yang berkembang yaitu mulai dari paradigma klasik, paradigma *human*, paradigma sistem dan paradigma kolaborasi. Dalam paradigma klasik, suatu organisasi berorientasi kepada efisiensi tinggi, dengan

mengajukan sistem otoritas dan kendali yang sangat hierarkis dengan rentang kendali yang sangat sempit.

Dalam paradigma kemanusiaan, dapat dilihat adanya pergeseran tentang manusia dalam organisasi. Manusia telah dilihat sebagai makhluk sosial yang dapat membentuk sendiri kelompok-kelompok informal sesuai dengan keinginannya. Dengan demikian, perananan kelompok informal atau kebutuhan sosial, dan kondisi kerja, merupakan faktor penting dalam bekerja, bahkan lebih penting dari manajemen itu sendiri. Di dalam paradigma sistem, organisasi dilihat sebagai suatu sistem, dimana diasumsikan bahwa didalamnya terdapat unsur-unsur (1) Saling ketergantungan dengan lingkungan, yaitu mempengaruhi dan dipengaruhi oleh lingkungan, (2) Keterbukaan, yang memberi reaksi terhadap segala sesuatu yang datang dari lingkungan; (3) Keseluruhan, dimana organisasi menjadi bagian dari keseluruhan lingkungan; (4) Sifat rasionalitas dan obyektif, dan (5) Kelompok kerja yang kohensif.

Dalam paradigma sistem, dipersoalkan dua sistem organisasi yang dikenal dengan *mechanistic sistem and organic sistem*. Yang pertama lebih melihat struktur organisasi yang formal dan cenderung hirarkis, dengan kendali yang terpusat, mementingkan hubungan kendali antara satu orang di atas dengan satu orang di bawah, terikat oleh kontrak psikologis dengan atasan dan bukan oleh nilai-nilai yang ada, dan penekanan yang berlebihan pada spesialisasi karena mencoba

meningkatkan efisiensi. Sementara itu, pada sistem yang kedua, lebih menitikberatkan perhatian pada orang bukan tugas, mencoba mengurangi peranan hirarki, memiliki struktur kelompok bersifat fleksibel, dan selalu mengutamakan nilai, serta saling menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan.

Paradigma kolaborasi, mengarahkan perhatiannya kepada realitas dan kebutuhan zaman, dimana organisasi-organisasi hendaknya membentuk didalamnya pasangan-pasangan unit kerja dan membentuk didalamnya pasangan kerja dengan organisasi lain yang responsive antara satu dengan yang lain, dan saling kolaboratif (Orton dalam Keban; 2004).

Maka, sudah sangat jelas dalam penelitian ini jika dikaitkan dengan penjelasan di atas bahwa seyogyanya pengembangan *capacity building* melalui program pendidikan bahasa Inggris di Kabupaten Gowa hendaknya bekerjasama dengan segenap *stakeholder* yang memiliki tujuan yang dengan pemerintah setempat khususnya pada penguatan organisasi di bidang pendidikan muatan lokal bahasa Inggris.

3. Reformasi Kelembagaan

Dalam konteks kehidupan sehari-hari tentunya terminologi lembaga atau sering juga disebut institusi bukan merupakan terminologi yang asing, Seringkali kita menemui fenomena, peristiwa yang berkaitan dengan persoalan kelembagaan bahkan tak jarang pula terlibat langsung maupun

tidak langsung di dalamnya. Seringkali kita terjebak pada pemahaman yang keliru tentang arti kelembagaan dan organisasi. Hal ini sangat mungkin terjadi karena dalam beberapa *literatur* ilmu sosial, sering terjadi inkonsisten dalam membedakan antara organisasi dan kelembagaan itu sendiri. Institusi atau lembaga hamper selalu disamakan dengan orgnisasi, sebagai wadah atau kumpulan orang yang memiliki bentuk konkret dan formal. Padahal lebih dari itu kelembagaan juga bisa hanya merupakan kumpulan nilai yang tentunya bersifat abstrak.

Pemanfaatan pegawai dalam implementasi program muatan lokal Bahasa Inggris di Kabupaten Gowa tidak dapat dilepaskan dari kondisi geografis dan topografis wilayahnya. Berdasarkan data pada Tabel 4.2, variasi tipe iklim (C2, C3, D3, D4) di tiap kecamatan menciptakan tantangan berbeda dalam mobilitas, aksesibilitas, dan pola kerja tenaga pendidik. Kecamatan seperti Tombolo Pao yang didominasi tipe C3 atau Biringbulu dengan tipe C2, memiliki karakteristik lingkungan yang berbeda dibandingkan kecamatan dataran rendah seperti Bajeng atau Pallangga dengan tipe D4, berikut tabel pendatannya;

Tabel 2.3
Keadaan Topografi di Wilayah Kabupaten Gowa

No.	Kecamatan	Tipe Iklim			
		C2	C3	D3	D4
1.	Pattalassang	0	0	0	7,575
2.	Bontonmarannu	0	0	0	5,175
3.	Bungaya	8,775	0	0	12,783
4.	Tompobulu	12,769	0	0	0
5.	Barombong	0	0	2,076	1,076
6.	Bajeng	0	0	379	4,847
7.	Bajeng Barat	0	0	0	1,905
8.	Manuju	80	0	0	9,474
9.	Pallangga	0	0	1,38	3,642
10.	Biringbulu	12,01	0	0	1,281
11.	Tinggimoncong	1,241	835	9,819	6,479
12.	Somba Opu	0	0	0	2,983
13.	Parangloe	0	0	0	18,906
14.	Bontolempangan	9,88	0	0	0
15.	Tombolo Pao	0	20.716	732	0
16.	Bontonompo	0	0	0	3,956
17.	Bontonompo Selatan	0	0	0	3,032
18.	Parigi	5,748	0	463	587
TOTAL		59,502	21,552	14,85	83,728
PERSENTASE		22.12	12.00	8.27	46.61

Sumber: Sistem Informasi Lahan Kabupaten Gowa pada RKPD 2021

Keterangan:

- C2 : Wilayah yang memungkinkan untuk menanam padi dan palawija sebanyak dua kali dalam setahun, dengan ketersediaan air yang memadai sepanjang tahun.
- C3 : Wilayah ini cocok untuk penanaman padi secara berkelanjutan dengan penjadwalan tanam yang tepat, sehingga panen dilakukan pada periode dengan curah hujan yang lebih rendah.

- D3; Daerah ini memungkinkan untuk menanam padi satu kali dan palawija dua kali dalam setahun, dengan pasokan air yang cukup untuk mendukung kedua jenis tanaman tersebut.
- D4; Daerah ini dapat menanam padi satu kali dan palawija dua kali dalam setahun, dengan ketersediaan air yang cukup sepanjang musim tanam.

Kecamatan dengan tipe iklim C3 seperti Tombolo Pao dan C2 seperti Biringbulu memiliki karakteristik lingkungan yang berbeda dibandingkan dengan kecamatan dataran rendah seperti Bajeng dan Pallangga yang termasuk dalam kategori D4. Hal ini menuntut adanya strategi pemanfaatan pegawai yang adaptif, baik dari segi penugasan, alokasi sumber daya, maupun pemberian dukungan tambahan.

Perbedaan kondisi geografis dan iklim antarkecamatan di Kabupaten Gowa mempengaruhi pendekatan pendidikan yang perlu diambil, terutama dalam hal adaptasi kurikulum, distribusi tenaga pengajar, dan penyediaan sarana belajar. Dalam konteks ini, kebutuhan akan kebijakan pendidikan yang fleksibel dan kontekstual menjadi semakin nyata, agar layanan pendidikan mampu merespons tantangan lingkungan dan sosial secara efektif. Di sinilah pentingnya peran kurikulum yang responsif terhadap potensi dan kebutuhan daerah.

Kurikulum Merdeka dan Implementasinya di Kabupaten Gowa

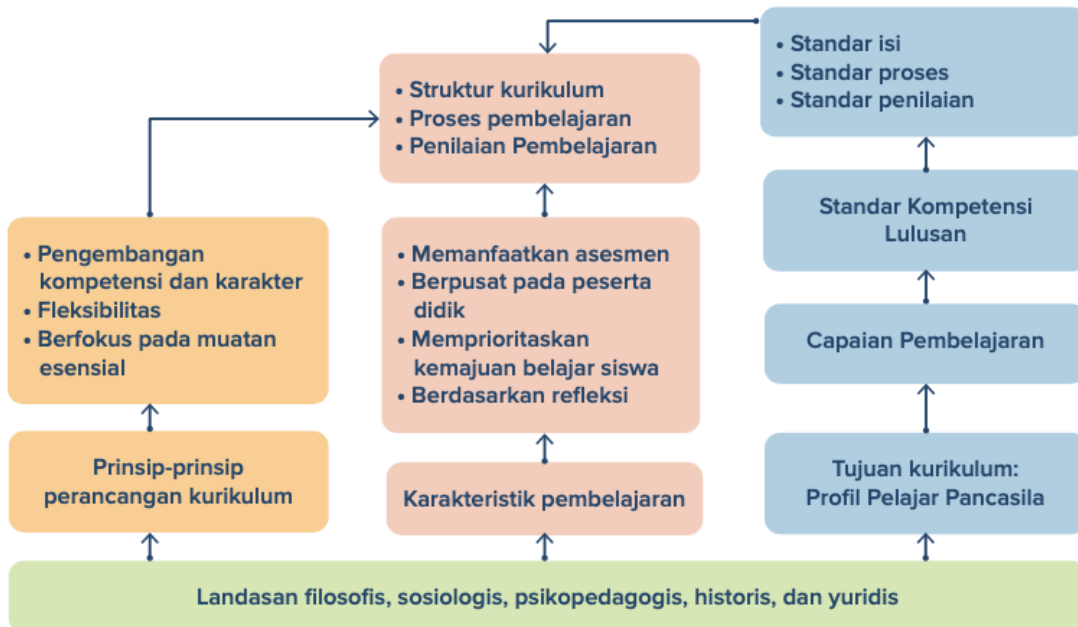
Salah satu aspek penting dalam desentralisasi pendidikan adalah implementasi Kurikulum Merdeka. Kurikulum Merdeka memberikan fleksibilitas bagi satuan pendidikan untuk mengembangkan kurikulum yang lebih sesuai dengan kebutuhan daerah dan karakteristik peserta didik. Dalam konteks Kabupaten Gowa, penerapan Kurikulum Merdeka

diharapkan dapat mengakomodasi keragaman budaya dan kebutuhan lokal.

Tujuan Kurikulum Merdeka adalah untuk menciptakan pembelajaran yang lebih bermakna, fokus pada kompetensi dan karakter, serta memprioritaskan kemajuan belajar peserta didik. Hal ini memungkinkan setiap satuan pendidikan untuk menyesuaikan materi dan metode pengajaran yang lebih relevan dengan konteks lokal.

Kurikulum Merdeka dikembangkan untuk memberikan pengalaman belajar yang bermakna dan efektif dalam menumbuhkan cipta, rasa, raga, dan karsa peserta didik sebagai pelajar sepanjang hayat yang berkarakter Pancasila. Dengan kata lain, Kurikulum Merdeka dikembangkan untuk mencapai dan menunjang profil pelajar Pancasila. Berikutnya, Kurikulum Merdeka dikembangkan dengan merumuskan standar kompetensi lulusan, standar isi, standar proses, dan standar nilai pendidikan. Di sinilah kerangka dasar Kurikulum Merdeka diperlukan dan menjadi acuan dalam mengembangkan struktur kurikulum termasuk juga menjadi acuan implementasinya.

Kerangka Dasar Kurikulum Merdeka



Gambar 2.2 Kajian Akademik Kurikulum Merdeka (2024,p,13)

Kurikulum Merdeka memberikan ruang yang luas untuk mengadaptasi kurikulum sesuai dengan kebutuhan lokal, termasuk dalam hal muatan lokal yang relevan dengan konteks sosial dan budaya setempat. Dalam konteks Kabupaten Gowa, pengembangan muatan lokal Pendidikan Bahasa Inggris dapat menjadi langkah strategis untuk meningkatkan kompetensi bahasa Inggris di daerah tersebut, sambil tetap mempertahankan identitas budaya lokal.

Kelayakan Implementasi Muatan Lokal Pendidikan Bahasa Inggris

Muatan lokal Pendidikan Bahasa Inggris di Kabupaten Gowa dapat disesuaikan dengan karakteristik daerah yang kaya akan budaya dan bahasa lokal. Penerapan Kurikulum Merdeka memungkinkan integrasi pembelajaran bahasa Inggris dengan materi yang tidak hanya berfokus

pada keterampilan bahasa, tetapi juga pada nilai-nilai budaya lokal, seperti bahasa daerah dan kearifan lokal. Hal ini sangat relevan untuk meningkatkan kemampuan berbahasa Inggris siswa, sambil tetap memperkenalkan dan melestarikan budaya lokal.

Beberapa langkah untuk memastikan kelayakan penerapan muatan lokal Pendidikan Bahasa Inggris di Kabupaten Gowa adalah sebagai berikut:

Penyesuaian Materi Pembelajaran: Mengadaptasi materi pembelajaran Bahasa Inggris yang mengintegrasikan nilai budaya lokal. Misalnya, penggunaan cerita rakyat atau tradisi lokal dalam pembelajaran bahasa Inggris, yang tidak hanya meningkatkan keterampilan bahasa tetapi juga mengajarkan nilai-nilai budaya.

Pelatihan Guru: Guru Bahasa Inggris di Kabupaten Gowa perlu mendapatkan pelatihan khusus yang tidak hanya mencakup pengajaran bahasa Inggris, tetapi juga penggunaan budaya lokal dalam proses pembelajaran. Ini akan memastikan bahwa pengajaran lebih kontekstual dan terkait dengan kehidupan sehari-hari siswa.

Penggunaan Teknologi: Menggunakan teknologi pendidikan untuk meningkatkan pengajaran Bahasa Inggris, seperti platform online yang menawarkan materi bahasa Inggris yang terintegrasi dengan muatan lokal. Teknologi juga dapat membantu memperkenalkan sumber daya pembelajaran yang relevan dengan kebutuhan lokal dan mempermudah akses ke pembelajaran berkualitas.

Evaluasi Berbasis Karakter: Dalam implementasi Kurikulum Merdeka, penilaian tidak hanya berfokus pada kemampuan akademik tetapi juga pengembangan karakter. Dengan adanya muatan lokal Pendidikan Bahasa Inggris, penilaian dapat mencakup aspek penghargaan terhadap budaya lokal dan pengembangan nilai-nilai Pancasila, yang menjadi bagian dari Profil Pelajar Pancasila.

Kolaborasi dengan Komunitas Lokal: Mendorong kolaborasi dengan masyarakat dan komunitas lokal untuk mengembangkan materi ajar yang lebih relevan dan menarik. Penggunaan bahasa daerah dalam konteks Bahasa Inggris dapat memperkaya pembelajaran dan meningkatkan minat siswa terhadap kedua bahasa tersebut.

C. Perspektif Manajerial dan Organisasi Pelaksanaan Pendidikan serta Peran Kepemimpinan

Peter Drucker (2006:3–5) menekankan pentingnya efektivitas manajerial dalam menjalankan tugas organisasi publik. Seorang manajer publik harus mampu menetapkan prioritas, merumuskan kebijakan strategis, serta memastikan bahwa sumber daya digunakan secara efisien dan efektif. Dalam konteks Dinas Pendidikan, teori ini memberikan kerangka berpikir untuk menilai bagaimana kepala dinas, kepala sekolah, dan pemangku kepentingan lainnya mampu mengelola kebijakan pendidikan muatan lokal secara tepat sasaran.

Teori struktur organisasi dari Henry Mintzberg (1979:20–23) menjelaskan bahwa keberhasilan organisasi sangat tergantung pada

bagaimana struktur kerja, koordinasi, dan sistem informasi disusun. Mintzberg membagi organisasi menjadi lima komponen utama dan menekankan pentingnya sinkronisasi peran antar unit. Dalam pelaksanaan kebijakan pendidikan, struktur organisasi Dinas Pendidikan dan koordinasi lintas sektor (sekolah, dinas, pemerintah desa) merupakan variabel penting yang mempengaruhi keberhasilan implementasi muatan lokal.

D. Relevansi Penelitian Terdahulu

Tabel 2.6 Relevansi Penelitian Terdahulu dan Perbedaannya

No	Judul Penelitian / Nama dan Tahun Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan	Relevansi
1	<i>Exploring Locally Developed ELT Materials in the Context of Curriculum-Based Value Education in China / Li et al. (2023)</i>	Menemukan tantangan dalam pengembangan materi ajar bahasa Inggris yang mengintegrasikan nilai budaya lokal, termasuk kesulitan penyusunan materi dan kebutuhan pelatihan guru untuk mengadaptasi nilai budaya tersebut.	Penelitian ini lebih fokus pada pengembangan kapasitas SDM, penguatan organisasi, dan reformasi kelembagaan dalam pendidikan muatan lokal bahasa Inggris di Kabupaten Gowa, bukan hanya materi ajar dan nilai budaya.	Relevan sebagai referensi tantangan dan kebutuhan integrasi nilai budaya dalam pengembangan muatan lokal bahasa Inggris.
2	<i>Contextual Teaching and Learning Using Local Content Material on Students' Reading Comprehension</i>	Penerapan pembelajaran berbasis muatan lokal berhasil meningkatkan kemampuan pemahaman membaca siswa	Penelitian ini menitikberatkan pada capacity building dan kebijakan pendidikan, bukan langsung pada hasil	Relevan untuk mendukung pentingnya konteks lokal dalam pembelajaran bahasa Inggris sebagai bagian

	<i>at a Junior High School in Indonesia / Fitriani & Susanto (2022)</i>	SMP dengan memanfaatkan sumber daya dan budaya lokal secara efektif.	pembelajaran siswa seperti pada penelitian ini.	dari pengembangan kapasitas.
3	<i>Building Educational Research Capacity: Challenges and Opportunities / Johnson & Smith (2021)</i>	Menguraikan berbagai tantangan dan peluang dalam pembangunan kapasitas penelitian pendidikan, termasuk keterbatasan sumber daya, kebutuhan kolaborasi lintas institusi, dan dukungan kebijakan.	Penelitian ini berfokus spesifik pada capacity building dalam pendidikan muatan lokal bahasa Inggris, bukan kapasitas penelitian pendidikan secara umum.	Memberikan kerangka konseptual penting tentang pengembangan kapasitas yang bisa diadaptasi pada konteks pendidikan muatan lokal.
4	<i>Research Capacity-Building in Teacher Education: Policy and Practice in the UK / Brown et al. (2020)</i>	Meninjau kebijakan pengembangan kapasitas penelitian guru di Inggris, menekankan pentingnya pelatihan berkelanjutan dan pengembangan profesional untuk meningkatkan kualitas pendidikan.	Penelitian ini mengkaji kapasitas guru dan kelembagaan di daerah Kabupaten Gowa dalam konteks pendidikan muatan lokal, berbeda dengan konteks pendidikan tinggi di Inggris.	Memberikan insight tentang praktik pelatihan berkelanjutan yang bisa menjadi model pengembangan kapasitas guru.
5	<i>Network Capacity Building for English Learners' Success / Davis & Lee (2023)</i>	Menggambarkan strategi pembangunan jaringan sosial dan dukungan institusional untuk keberhasilan pembelajar	Penelitian ini menambahkan fokus pada peran kelembagaan dan penguatan organisasi pemerintah daerah dalam mendukung	Sangat relevan karena menekankan peran jaringan dan kelembagaan yang juga dibahas dalam penelitian ini.

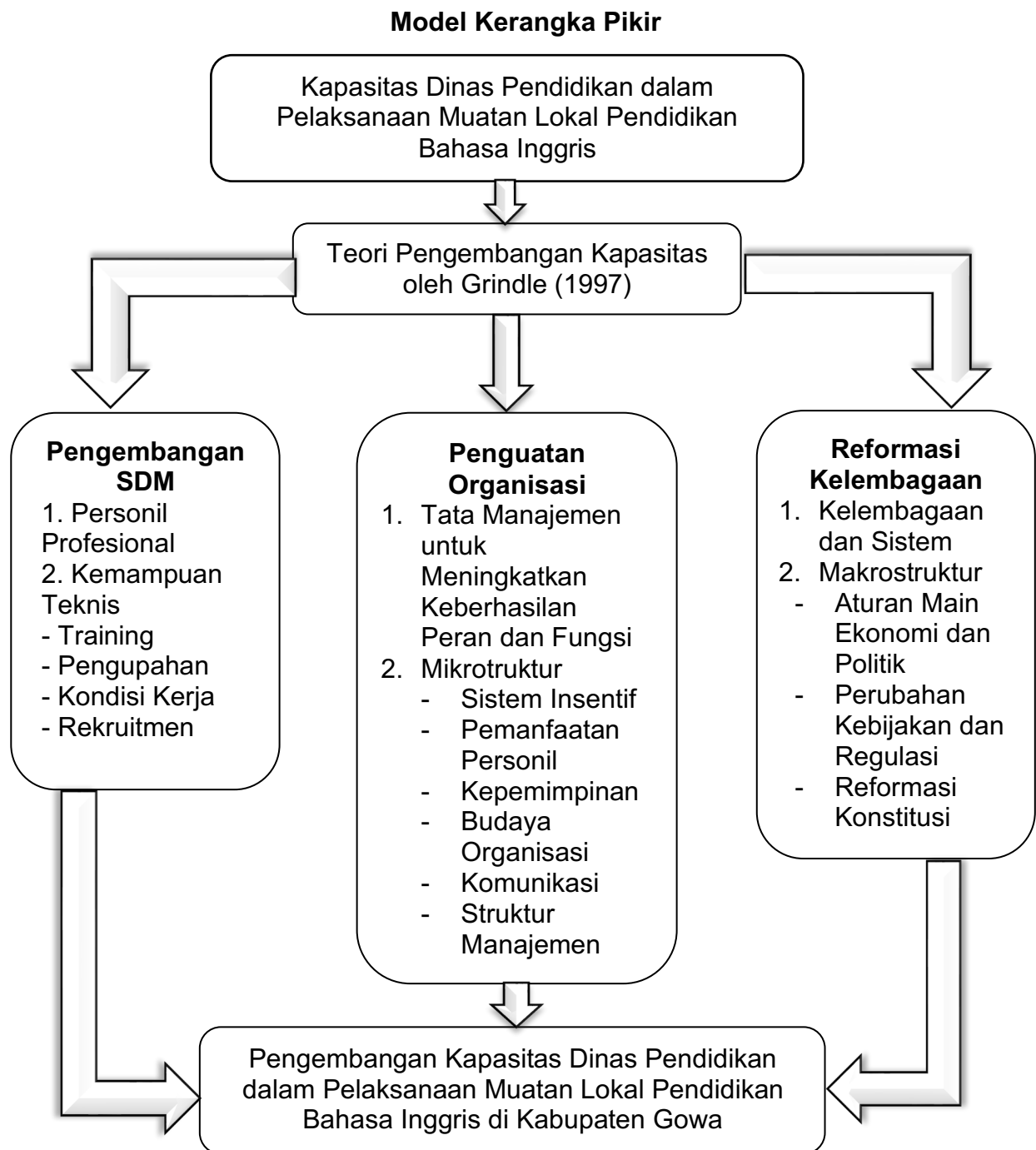
		bahasa Inggris, termasuk peran aktif komunitas dan stakeholder.	program pendidikan muatan lokal bahasa Inggris.	
6	<i>Analisis Pelatihan dan Pengembangan SDM di Kabupaten Gowa / Nurdin (2022)</i>	Mengidentifikasi masalah pelatihan guru yang monoton dan mahal, pengupahan yang belum berbasis kinerja, kondisi kerja yang belum ramah teknologi, serta penempatan pegawai yang tidak sesuai kebutuhan organisasi.	Penelitian ini memperluas analisis ke penguatan organisasi dan reformasi kelembagaan serta solusi strategis yang lebih komprehensif untuk Kabupaten Gowa.	Sangat relevan sebagai konteks lokal yang menjadi dasar penelitian ini, khususnya terkait kendala capacity building.
7	<i>Peningkatan Kualitas Guru dan Dampaknya pada Hasil Belajar Siswa / Harris & Jones (2020)</i>	Menunjukkan bahwa peningkatan kualitas guru secara langsung berdampak positif pada hasil belajar siswa, terutama dalam pengajaran bahasa Inggris.	Penelitian ini menghubungkan peningkatan kompetensi guru dengan capacity building dan peran aktif pemerintah daerah dalam konteks pendidikan muatan lokal bahasa Inggris.	Relevan untuk memperkuat pentingnya pengembangan kompetensi guru dalam capacity building.
8	<i>Capacity Building dalam Pendidikan Formal / Ajeyalemi (2002)</i>	Mendefinisikan capacity building sebagai proses berkelanjutan yang meningkatkan kemampuan individu, kelompok, dan organisasi untuk menghadapi tantangan	Penelitian ini menerapkan definisi dan konsep capacity building secara spesifik dalam konteks pengembangan kapasitas pendidikan muatan lokal	Sangat relevan sebagai landasan teori utama capacity building dalam penelitian ini.

		pembangunan secara efektif.	bahasa Inggris di daerah.	
9	<i>Capacity Building and Public Administration in Developing Countries / Roxann McNeish (2015)</i>	Menekankan pentingnya capacity building dalam reformasi administrasi publik dan pengembangan SDM untuk meningkatkan efektivitas pelayanan publik di negara berkembang.	Penelitian ini mengintegrasikan aspek administrasi publik dengan pengembangan kapasitas dalam pendidikan muatan lokal bahasa Inggris di tingkat kabupaten.	Relevan dalam mengaitkan capacity building dengan administrasi publik sebagai kerangka tambahan dalam penelitian ini.
10	Pengembangan Kapasitas SDM dalam Organisasi Publik / Mufidah (2022)	Menguraikan strategi pengembangan kapasitas SDM melalui pelatihan, reformasi organisasi, dan peningkatan sistem manajemen dalam birokrasi pemerintahan.	Penelitian ini menambahkan fokus pada pengembangan kapasitas guru dan kelembagaan pendidikan, bukan hanya birokrasi umum.	Relevan untuk memperkuat aspek kelembagaan dan reformasi organisasi dalam konteks pendidikan muatan lokal.
11	Model Penguatan Organisasi dan Capacity Building / Rosdiawati (2021)	Mengembangkan model penguatan organisasi berbasis capacity building yang terbukti meningkatkan kinerja lembaga pendidikan secara signifikan.	Penelitian ini menguji model tersebut dalam konteks pendidikan muatan lokal bahasa Inggris di Kabupaten Gowa dengan evaluasi implementasi.	Sangat relevan karena menguji model yang diadaptasi dalam penelitian ini.
12	Reformasi Kelembagaan untuk Pendidikan Berkualitas / Rulinawaty (2019)	Menjelaskan peran penting reformasi kelembagaan dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui perubahan	Penelitian ini mengaitkan reformasi kelembagaan dengan strategi capacity building yang komprehensif	Relevan untuk mendukung analisis reformasi kelembagaan dalam penelitian ini.

		struktur dan tata kelola lembaga.	pada tingkat daerah.	
13	Pengaruh Capacity Building terhadap Kinerja Guru / Satori (2020)	Menunjukkan bahwa pelatihan berkelanjutan dan pengembangan kapasitas guru berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja dan hasil belajar siswa.	Penelitian ini menambahkan dimensi kelembagaan dan peran pemerintah daerah dalam menjaga keberlanjutan program pelatihan guru.	Relevan untuk memperkuat hubungan capacity building dengan hasil kinerja guru dan pembelajaran.
14	Implementasi Capacity Building dalam Pendidikan Lokal / Muh. Tang Abdullah (2023)	Menganalisis implementasi capacity building di pendidikan lokal dengan pendekatan administrasi publik di Indonesia, termasuk kendala dan peluang dalam pelaksanaannya.	Penelitian ini sangat relevan, namun menekankan evaluasi kendala spesifik serta rekomendasi strategis di Kabupaten Gowa yang lebih terperinci.	Sangat relevan karena mengkaji implementasi capacity building dalam konteks pendidikan lokal dan administrasi publik di Indonesia.

E. Kerangka Pikir

Kerangka pikir berikut menjelaskan kapasitas Dinas Pendidikan dalam pelaksanaan muatan lokal Pendidikan Bahasa Inggris di Kabupaten Gowa dianalisis berdasarkan teori pengembangan kapasitas oleh Grindle (1997). Dimana Dinas Pendidikan dalam pelaksanaan muatan lokal Bahasa, maka diperlukan kerangka pikir yang mampu menjelaskan secara sistematis hubungan antara elemen-elemen strategis yang mempengaruhi keberhasilan kebijakan tersebut. Kerangka pikir ini disusun berdasarkan teori pengembangan kapasitas oleh Grindle (1997), berikut gambarannya;



Sumber: Diadaptasi dari Model Capacity Building Grindle, 1997

Gambar 2.3 Kerangka Pikir

Model ini menempatkan teori Grindle sebagai dasar konseptual yang memetakan tiga dimensi utama pembangunan kapasitas yang saling terkait dan berkontribusi terhadap keberhasilan pelaksanaannya.

1) Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)

Dimensi ini menyoroti pentingnya peningkatan kualitas personil pendidikan, baik secara profesional maupun teknis. Fokusnya meliputi;

- a) Pelatihan (training) berkelanjutan,
- b) Sistem pengupahan yang layak,
- c) Perbaikan kondisi kerja tenaga pengajar,
- d) Proses rekrutmen yang transparan dan berbasis kompetensi.

Semua aspek ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi dan motivasi guru dalam melaksanakan pendidikan muatan lokal Bahasa Inggris.

2) Penguatan Organisasi

Komponen ini mencakup aspek struktural dan kultural dari Dinas Pendidikan, terbagi atas dua tingkat:

- a) Tata manajemen yang efektif dalam mengarahkan keberhasilan program pendidikan.
- b) Mikrostruktur organisasi, yang terdiri atas;
 - (1) sistem insentif,
 - (2) pemanfaatan pegawai secara optimal,
 - (3) gaya kepemimpinan yang mendorong kolaborasi,
 - (4) budaya kerja yang mendukung kinerja,
 - (5) sistem komunikasi yang jelas, serta
 - (6) struktur manajemen yang efisien.

Seluruh elemen ini menunjang kelancaran koordinasi dan eksekusi kebijakan pendidikan daerah.

3) Reformasi Kelembagaan

Fokus ini menitikberatkan pada aspek kelembagaan dan sistem regulasi pendidikan, yang meliputi

- a) Perbaikan sistem dan kelembagaan pendidikan,
- b) Makrostruktur, termasuk;
 - (1) pengaruh aturan main politik dan ekonomi terhadap pelaksanaan kebijakan,
 - (2) Perubahan kebijakan dan regulasi untuk menjamin keberlanjutan program,
 - (3) Reformasi konstitusional yang menegaskan pendidikan sebagai hak publik dan memperkuat integrasi program muatan lokal ke dalam sistem pendidikan formal.

Ketiga pilar ini tidak berdiri sendiri, melainkan membentuk siklus penguatan kapasitas secara berkelanjutan yang dimulai dari input SDM, tata kelola organisasi, hingga pada tataran regulatif dan kelembagaan.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengembangan kapasitas Dinas Pendidikan dalam pelaksanaan muatan lokal Bahasa Inggris di Kabupaten Gowa memberikan gambaran menyeluruh terhadap upaya peningkatan kapasitas sebagai pijakan konseptual yang mendasari proses analisis dalam penelitian ini dan akan digunakan untuk menelaah lebih lanjut temuan-temuan di lapangan.