



Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Pada SD Inpres Bira 1 Kota Makassar

Nasaruddin¹, Muslimin²

^{1,2}PGSD FIP Universitas Negeri Makassar

Email: ¹nasaruddin@gmail.com

²muslimin@gmail.com

Abstrak. Penelitian ini termasuk jenis penelitian survei deskriptif. Lokasi penelitian ini adalah SD Inpres Bira 1 Kota Makassar dengan pertimbangan bahwa pada tahap awal pelaksanaan MBS dimungkinkan dapat terlaksana dengan baik karena berbagai faktor-faktor pendukung yang dimiliki seperti, sumber daya guru (lebih banyak menggunakan guru inti), sarana dan prasarana serta infrastruktur sekolah yang cukup memadai. Hasil penelitian menunjukkan, pertama; pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dilihat dari kinerja kepala sekolah terhadap berbagai tugas dan fungsi kepala sekolah seperti, kepala sekolah sebagai manajer, administrator supervisor, pemimpin, inovator dan motivator dapat berjalan cukup baik. Kedua; bahwa kinerja guru dinilai melalui aspek-aspek seperti kelengkapan program mengajar, penyajian materi pelajaran, evaluasi dan analisis hasil belajar murid serta program perbaikan dan pengayaan, dan ketiga; unsur yang lain dinilai cukup baik dan kerjasama yang baik dengan pihak pengelola sekolah, hal tersebut lebih banyak diakibatkan oleh rendahnya kemampuan akademik masyarakat berorganisasi (komite sekolah) sehingga masih memiliki keterbatasan berperan aktif dalam kegiatan-kegiatan seperti, perumusan misi, visi dalam perencanaan dan pengawasan sekolah.

Kata kunci: Manajemen, sekolah, dan siswa.

Abstract. This research included descriptive survey research. The location of this study is the Inpres Bira 1 Elementary School of Makassar City with the consideration that in the early stages of the implementation of SBM it was possible to do well because of various supporting factors such as teacher resources (using more core teachers), facilities and infrastructure and school infrastructure which is sufficient. The results showed, first; The implementation of school-based management can be seen from the principal's performance on the various tasks and functions of school principals such as, the principal as manager, supervisor administrator, leader, innovator and motivator can run quite well. Second; that teacher performance is assessed through aspects such as completeness of teaching programs, presentation of subject matter, evaluation and analysis of student learning outcomes and improvement and enrichment programs, and third; the other elements are considered good enough and good cooperation with the school management, this is mostly due to the lack of academic ability of the community in the organization (school committee) so that they still have limitations to play an active role in activities such as the formulation of the mission, vision in planning and supervision school.

Keywords: Management, school, and students.

PENDAHULUAN

Selama masih ada kesenjangan antara hasil pendidikan dengan ke butuhan tenaga kerja, ada kesenjangan harapan akan prestasi, selama itu pula problema pendidikan akan terus bergema.

Reformasi yang dilakukan harus mencakup tiga aspek dalam pendidikan: aspek organisasi dan kultur sekolah, aspek pekerjaan guru, dan aspek interaksi sekolah dan masyarakat. Organisasi sekolah yang bersifat birokratis sentralistis dan kultur sekolah otoriter birokratis telah gagal melaksanakan transmisi pengetahuan. Oleh karena itu organisasi sekolah perlu direformasi ke dalam organisasi sekolah yang mendasarkan *school based management* atau *site-specific solutions* agar muncul budaya dialog profesional di lingkungan sekolah-sekolah. Reformasi pendidikan yang dilakukan diarahkan untuk merubah organisasi dan kultur sekolah pekerjaan guru dan keterkaitan sekolah dan masyarakat dengan tujuan untuk mengembangkan komitmen dan kemampuan guru dan siswa guna mencapai prestasi setinggi mungkin untuk semua peserta didik tanpa memandang latar belakang mereka.

Kebijakan yang sudah ada sekarang ini, terkait dan sepadan (*link and match*) dengan pengorganisasian muatan lokal (*local content*), masih belum tuntas dilaksanakan. Sekarang dihadapkan pula pada otonomi daerah yang menuntut pengelolaan pendidikan secara otonom dengan model manajemen berbasis sekolah (MBS) atau "*school based management*" (SBM). Kondisi tersebut menuntut pemikiran-pemikiran yang sistematis, untuk merumuskan bentuk hubungan kerja yang sesuai dalam kaitannya dengan otonomi daerah dan relevansi pendidikan. Dari berbagai problema dan tantangan yang menyertainya, baik secara konseptual maupun secara operasional pelaksanaan model manajemen berbasis sekolah, maka urgensi penelitian ini dilaksanakan untuk mengkaji lebih mendalam pada tingkat aktualisasi realitasnya yang lebih nil.

Menurut Burhanuddin (1998) sistem sentralisasi atau desentralisasi dalam penyelenggaraan atau manajemen pemerintahan memiliki implikasi langsung terhadap penyelenggaraan pendidikan, sistem pendidikan nasional dan manajemen pendidikan. Bidang-bidang yang terkait langsung dengan sistem itu adalah kebijakan, pengawasan, mutu dan sumber dana pendidikan. Berlakunya Undang-undang 22 tentang pemerintahan daerah pada hakikatnya memberi kewenangan dan keleluasaan kepada

daerah untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Kewenangan diberikan kepada daerah kabupaten dan kota berdasarkan azas desentralisasi dalam wujud otonomi luas, nyata, dan bertanggungjawab. Berkaitan dengan aspirasi masyarakat itu ditegaskan pula bahwa daerah dibentuk berdasarkan kehendak masyarakat setempat dengan mempersyaratkan kemampuan ekonomi, potensi daerah, jumlah penduduk, luas daerah, dan berbagai syarat lain yang memungkinkan daerah menyelenggarakan otonomi atau penyerahan (pendelegasian) pemerintah pusat yang dikenal dengan desentralisasi pendidikan.

Implikasi desentralisasi manajemen pendidikan adalah kewenangan yang lebih besar diberikan kepada kabupaten dan kota untuk mengelola pendidikan sesuai dengan potensi dan kebutuhan daerahnya; perubahan kelembagaan untuk memenuhi kebutuhan dan meningkatkan efisiensi serta efektifitas dalam perencanaan dan pelaksanaan pada unit-unit kerja di daerah; kepegawaian menyangkut perubahan dan pemberdayaan sumber daya manusia dan menekankan pada profesionalisme; serta perubahan-perubahan anggaran pembangunan-pembangunan pendidikan (DIP) yang dikelola langsung dari BKPN (Bappenas) ke kabupaten dalam bentuk blok grand sehingga menghilangkan ketakutan dan Pengotakan dalam penanganan anggaran (BPPN dan Bank Dunia, 1991).

Keefektifan kinerja manajemen pendidikan ditentukan oleh Profesionalisme manajer pendidikan, ada dua hal yang menentukan keaktifan kinerja manajemen pendidikan, yaitu kompetensi manajemen dan keterampilan manajerial. Kompetensi pendidikan adalah kemampuan yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan (termasuk di dalamnya psikomotor) dan sosial (Tisna Amidjaja 1979). Manajemen pendidikan merupakan alternatif strategis untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Hasil penelitian BalitbangDikbud (1991). Menunjukkan bahwa manajemen sekolah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas pendidikan. Menurut Mantja dan Ali Imron (1991) bahwa substansi manajemen pendidikan lebih memusatkan diri pengajaran, peserta didik, ketenagaan, keuangan,

sarana dan prasarana, hubungan sekolah dan masyarakat dan layanan-layanan khusus.

Sedangkan Depdikbud dalam 1998/1999 mengedepankan empat teknik manajemen peningkatan mutu pendidikan, yaitu: (1) *School review*, adalah proses mengharuskan seluruh komponen sekolah bekerja sama dengan berbagai pihak yang memiliki keterkaitan misalnya orang tua dan tenaga profesional untuk mengevaluasi keefektifan kebijakan sekolah, program, dan pelaksanaannya. serta mutu lulusan. Dengan *school review* diharapkan akan dapat dihasilkan laporan yang dapat membeberkan kelemahan-kelemahan, kekuatan, prestasi, sekolah, dan memberikan rekomendasi untuk menyusun perencanaan strategis pengembangan sekolah di masa mendatang yang berjangka tiga atau empat tahun mendatang (2) *Benchmarking*, merupakan kegiatan untuk menetapkan standar, baik proses maupun hasil yang akan dicapai dalam suatu periode tertentu, untuk kepentingan praktis, maka standar tersebut direfleksikan dari relasi yang ada, (3) *Quality assurance*, sifatnya *process oriented*, artinya, konsep ini mengandung jaminan bahwa proses yang berlangsung dilaksanakan sesuai dengan standar dan prosedur yang telah ditetapkan. Dengan demikian, dapat diharapkan hasil yang memenuhi standar pula. Agar proses berlangsung sesuai dengan standar dengan prosedur yang telah ditetapkan, maka perlu dilaksanakan audit atau pengecekan secara berkesinambungan, sistem audit ini harus dilembagakan, sehingga menjadi sub sistem sekolah, (4) *Quality control*, merupakan suatu sistem untuk mendeteksi terjadinya penyimpangan kualitas out-put yang tidak sesuai dengan standar. Konsep ini berorientasi pada out-put untuk memastikan apakah mutu out-put sesuai dengan standar.

Kepala sekolah sebagai organisator memiliki peran yang sangat penting menentukan jalannya organisasi sekolah. Sekolah memerlukan organisasi kerja yang baik, oleh karena itu kepala sekolah dituntut mampu menumbuhkan kreativitas kerja guru dan staf sekolah, olehnya itu kinerja kepala sekolah seharusnya mencerminkan daripada guru dan staf lainnya. Kinerja kepala sekolah itu harus tampak dalam memainkan perannya secara profesional. Peran sekolah sebagai administrator pendidikan bertolak dari hakikat administrasi pendidikan adalah mendayagunakan berbagai sumber (manusia, sarana, dan prasarana serta berbagai media pendidikan lainnya) secara optimal, relevan, efektif dan efisien guna

menunjang pencapaian pendidikan, secara konkret pelaksanaan tugas dan fungsi administrator dalam administrasi pendidikan mencakup lingkup substansi pendidikan (sekolah) (a) kurikulum atau pengajaran, (b) Kesiswaan, (c) perlengkapan, (d) keuangan, (e) kepegawaian dan (f) hubungan sekolah dan masyarakat (IKIP Malang, 1995).

Sehubungan dengan tugas-tugas kepala sekolah sebagai administrator Burton dalam Mantja (2002;53) menyarankan bahwa beberapa kompetensi dasar yang perlu dikuasai oleh kepala sekolah yakni; (a) memahami kurikulum sekolah (b) membantu melaksanakan kegiatan belajar mengajar dalam kelas; (c) mengadakan hubungan dengan masyarakat disekitarnya untuk keefektifan pelaksanaan pengajaran di sekolah khususnya pada orang tua murid; (d) mampu menciptakan hubungan baik guru dengan murid di sekolahnya; (e) mampu mengolah sarana dan fasilitas sekolah (f) mampu melaksanakan program-program kerjapengajaran. Kepala sekolah, sebagai seorang manajer yang ditempatkan dalam suatu organisasi di samping harus memiliki bobot pengetahuan, pengalaman dan keterampilan, harus pula memiliki perseptif dan obyektifitas. Perspektif diperhatikan untuk tetap mengarahkan semua pekerjaan yang terdistribusi kedalam pencapaian tujuan dan obyektifitas diperlukan untuk mengambil Keputusan yang diperlukan demi kemajuan sekolah yang dipimpinnya, lebih-lebih kalau timbul kepentingan diantara personil sekolah dengan kepentingan pendidikan di sekolah itu sendiri (Mantja dkk, 1985/1986). Kepala sekolah sebagai supervisor pengajaran disekolahnya, karena dialah yang bertanggungjawab untuk mengkoordinasi semua program pengajaran. Dalam hubungan ini Mantja (1990) mengemukakan bahwa agar kepala sekolah berhasil dalam perbaikan, pengajaran perlu memahami dan menggunakan pola pendekatan yang dianggapnya lepat dalam melaksanakan supervisi. Dengan demikian tampak jelas bahwa peran utama kepala sekolah adalah melaksanakan program instruksional yang efektif melalui penerapan pendekatan supervisi yang dianggapnya sesuai dengan kebutuhan guru.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas kepala sekolah harus memiliki kompetensi yang mengacu pada perbuatan dan kinerja yang bersifat rasional dan memenuhi spesifikasi tertentu di dalam pelaksanaan tugas-tugas, tertentu (Admidjaja, 1989).

Pemahaman akan hakekat kerja guru sangat penting sebagai landasan dalam program pembinaan dan pengembangan guru, sehubungan dengan itu Zamroni (1990) mengemukakan karakteristik kerja guru, antara lain; (1) Pekerjaan guru adalah pekerjaan yang bersifat individualistik mon kolaboratif; memiliki arti bahwa guru dalam melaksanakan tugas-tugas pengajarannya memiliki tanggung jawab secara individual yang tidak mungkin dikaitkan dengan tanggung jawab orang lain. Pekerjaan guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar dari waktu ke waktu yang dihadapkan pada pengambilan keputusan dan melakukan tindakan harus secara mandiri, (2) Pekerjaan guru adalah pekerjaan yang dilakukan dalam ruang yang terisolir dan menyerap seluruh waktu; bahwa seluruh waktu guru dihabiskan dalam ruang-ruang kelas bersama para siswanya, implikasi dari hal ini adalah bahwa keberhasilan kerja guru tidak hanya ditentukan oleh kemampuan akademik, tetapi juga oleh motivasi dan dedikasi guru terus dapat hidup dan menghidupkan suasana kelas, (3) Pekerjaan guru adalah pekerjaan yang kemungkinan terjadinya kontak akademis antar guru rendah; bisa dicermati, setiap hari berapa guru bisa berinteraksi dengan sejawat guru, dalam interaksi apa yang paling banyak dibicarakan, banyak bukti menunjukkan bahwa interaksi akademik antar guru sangat rendah, (4) Pekerjaan guru tidak pernah mendapat umpan balik; umpan balik yang dimaksud adalah informasi baik berupa komentar ataupun kritik atas apa yang telah dilakukan dan melaksanakan dalam proses belajar mengajar yang diterima oleh guru, (5) Pekerjaan guru memerlukan waktu untuk mendukung waktu kerja di ruang kelas; waktu kerja guru tidak terbatas hanya di ruang-ruang kelas saja, dalam banyak hal, justru waktu guru mempersiapkan proses belajar mengajar di luar ruang kelas lebih lama.

Dalam Undang-Undang No. 2 tahun 1989 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, bahwa pendidikan merupakan tanggung jawab bersama antara keluarga, masyarakat dan pemerintah. Selanjutnya peran serta masyarakat dalam melaksanakan manajemen berbasis sekolah (Diknas. 2001), yang diharapkan dari masyarakat antara lain; (1) Tenaga, yaitu sebagai sumber atau tenaga sukarela untuk membantu mensukseskan wajib belajar dan pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, serta memperbaiki sarana baik secara individu maupun secara gotong royong, (2) Dana untuk membantu pendanaan operasional

sekolah, memberikan beasiswa, menfadi orang tua asuh. Menjadi sponsor dalam suatu kegiatan sekolah dan sebagainya. (3) Pemikiran, yaitu memberikan masukan berupa pendapat, pemikiran dalam rangka menjangkau anak-anak usia sekolah, menanggulangi anak putus sekolah dan meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.

Salah satu kebijakan pemerintah menyangkut pembiayaan pendidikan (dasar, menengah dan tinggi) yakni, meningkatkan peran serta masyarakat dalam usaha dalam menyelenggarakan pendidikan ditingkatkan, antara lain dengan mengembangkan mekanisme kerja sama saling menguntungkan bagi peserta didik, lembaga pendidikan, masyarakat dan dunia usaha. Kelompok masyarakat mampu perlu didorong untuk memberi sumbangan yang lebih besar dalam membiayai pendidikan. Sementara itu, bagi masyarakat yang tidak mampu disediakan bantuan, baik langsung maupun tidak langsung demi pemusatan dan keadilan pendidikan, dunia usaha didorong untuk memberi bantuan beasiswa, tenaga, fasilitas praktek dan penelitian. Masyarakat dunia usaha juga diharapkan untuk memberikan pemikiran dan sumbangan dalam perumusan kebijakan pendidikan (Nanang Fatah, 2000:83).

Sekolah merupakan lembaga yang tidak dapat dipisahkan masyarakat lingkungannya, sebaliknya masyarakat pun tidak dapat dipisahkan dari sekolah. Dikatakan demikian, karena keduanya memiliki kepentingan, sekolah merupakan lembaga formal yang disertai mandat untuk mendidik, melatih dan membimbing generasi muda bagi perannya dimasa depan. Sementara masyarakat merupakan pengguna jasa pendidikan itu.

Dalam kaitannya masyarakat dengan aspek pemberdayaan dalam memahami dan menerapkan manajemen berbasis sekolah sebagai proses pemberdayaan terdapat beberapa hal yang perlu mendapat perhatian, seperti dijelaskan berikut (1) Pemberdayaan berhubungan dengan upaya peningkatan kemampuan masyarakat untuk memegang kontrol (atas diri dan lingkungannya); dari konsepsi itu perlu dilakukan upaya yang memperhatikan prinsip-prinsip, (a) melakukan pembangunan yang bersifat lokal, (b) mengutamakan dan merupakan aksi sosial, (c) menggunakan pendekatan organisasi masyarakat setempat, (2) Adanya kesamaan dan sepadanan kedudukan dalam hubungan kerja, dari konsepsi itu perlu dilakukan upaya yang memperhatikan prinsip-prinsip, (a) manajemen yang swakelola oleh para guru dan kepala

sekolah, (b) kepemilikan oleh masyarakat (tumbuhnya rasa memiliki pada masyarakat terhadap program sekolah), (c) pemantauan langsung dari pemerintah daerah (d) tumbuhnya rasa kebersamaan (*colleciives*). (e) bekerja secara kolaborasi antara berbagai pihak sekolah, masyarakat, pemerintah, lembaga swasta, maupun pihak-pihak lain, (3) Menggunakan pendekatan partisipatif dari prinsip tersebut beberapa konsep yang perlu diaktualisasikan adalah (a) merumuskan tujuan bersama antar sekolah dan masyarakat (b) menyikapi peluncuran program manajemen berbasis sekolah sebagai proses dialog, dan (c) melakukan pembangunan sendiri, (4) Pendidikan untuk keadilan, dari konsep itu, beberapa prinsip yang perlu diimplementasikan adalah (a) pengembangan kesadaran kritis, (b) menggunakan metode diskusi dalam kelompok kecil, (c) menggunakan stimulus berupa masalah-masalah, (d) menggunakan alat bantu sebagai sarana, seperti permainan, sebagai alat untuk membantu masyarakat melihat kembali dan membuat refleksi tentang realitas yang dihadapi, memusatkan perhatian pada pengembangan sistem sosial dari pada individu-individu, mengutamakan penyelesaian konflik secara menang-menang (*win-win sollution*), menjalin hubungan antara manusia yang bersifat nonhierarkis, termasuk dalam dialokasi dan pembagian kepemimpinan, dan (h) menggunakan fasilitator yang komit terhadap pembebasan (Mulyasa, 2002:33).

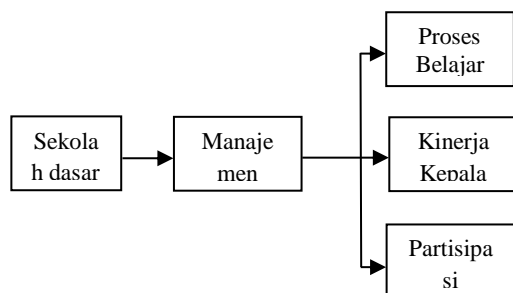
Partisipasi masyarakat merupakan wujud pemberdayaan masyarakat sebagai daya dukung (*stehoulder*) sekolah dalam rangka pengelolaan sekolah secara efektif dan efisien agar seoptimal mungkin sasaran dan tujuan pendidikan sekolah dapat tercapai. Partisipasi masyarakat luas seperti, kalangan dunia usaha, tokoh masyarakat dan organisasi-organisasi pemerhati pendidikan dengan upaya-upaya yang dapat dilakukan mulai pada tahap perumusan kebijakan, implementasi kebijakan secara operasional serta evaluasi dan pengawasan pelaksanaan dan pengelolaan pendidikan sekolah.

Pelaksanaan manajemen berbasis sekolah secara efektif dan efisien, kepala sekolah perlu memiliki pengetahuan kepemimpinan, perencanaan, dan pandangan yang luas tentang sekolah dan pendidikan. Wibawa kepala sekolah harus menumbuh- kembangkan dengan meningkatkan sikap kepedulian, semangat belajar, disiplin kerja, keteladanan dan hubungan manusiawi sebagai modal perwujudan iklim kerja

yang kondusif. Lebih lanjut, kepala sekolah dituntut untuk melakukan fungsinya sebagai manajer sekolah dalam meningkatkan poses belajar mengajar, dengan melakukan supervisi kelas, membina, dan memberikan saran-saran positif kepada guru. Disamping itu, kepala sekolah juga harus melakukan tukar pikiran sumbang saran, studi banding antara sekolah untuk menyerap kiat-kiat kepemimpinan dari kepala sekolah yang lain. Dalam rangka pelaksanaan MBS secara efektif dan efisien guru harus berkreasi dalam meningkatkan manajemen kelas. Pelaksanaan belajar mengajar, guru-guru memegang peranan yang sangat menentukan, sebab sekalipun sarana dan prasarana pendidikan lengkap dan mempunyai sumber dana yang cukup memadai, tetapi kalau sumber daya manusia yaitu para guru-guru tidak melaksanakan tugas dengan baik dalam proses belajar mengajar, maka tidak dapat diharapkan output pendidikan akan meningkat.

Guru adalah teladan dan panutan langsung para peserta didik di kelas. Oleh karena itu, guru siap dengan segala kewajiban, baik manajemen, maupun persiapan segala isi materi pengajaran. Guru juga harus mampu mengorganisasikan kelas dengan baik, jadwal pelajaran, pembagian tugas peserta didik, kebersihan, keindahan dan ketertiban kelas, pengaturan tempat duduk peserta didik, penempatan alat dan lain-lain harus dilakukan dengan sebaik-baiknya. Suasana kelas yang menyenangkan dan penuh disiplin sangat diperlukan untuk mendorong semangat belajar peserta didik. Kreativitas daya cipta guru dalam pelaksanaan MBS perlu terus menerus didorong dan dikembangkan. Dengan pengelolaan sekolah melalui program MBS menuntut partisipasi masyarakat secara sukarela untuk membantu mensukseskan wajib belajar dan pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, serta memperbaiki sarana dan prasarana baik secara individu maupun setara gotong royong. Partisipasi masyarakat setara material dalam pendanaan operasional sekolah seperti pemberian beasiswa, menjadi sponsor dalam suatu kegiatan sekolah serta bantuan moril yang diharapkan seperti orang tua asuh bagi anak-anak usia sekolah yang kurang mampu, memberikan masukan berupa pendapat dan pemikiran dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan sekolah. Dari uraian tersebut di atas, hal yang ditegaskan Sidi (2000) sebagaimana dikemukakan sebelumnya bahwa kemandirian sekolah yang digagaskan dalam manajemen yang berbasis

sekolah, sangat menekankan pada optimalisasi pelaksanaan proses belajar mengajar, partisipasi masyarakat dan kinerja kepala sekolah, maka secara skematis kerangka berpikir penelitian digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Skema Kerangka Pikir

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menggambarkan dari 1 aspek yang diteliti yaitu kinerja kepala sekolah cukup baik, kinerja guru masih terdapat kelemahan-kelemahan dan dinilai masih rendah sedang partisipasi masyarakat dan pihak pengelola sekolah belum sepenuhnya menunjukkan kerjasama yang baik.

Pelaksanaan manajemen berbasis sekolah ketiga unsur disebutkan sebelumnya yaitu pertama, optimalisasi kinerja kepala sekolah memegang sumber daya yang ada memegang peranan penting terhadap keberhasilan sekolah, kedua, kinerja guru dalam proses belajar mengajar yang berhubungan langsung dengan peserta didik sebagai sasaran pendidikan dan ketiga, sumber daya masyarakat yang berhubungan dengan unsur pendukung (*stehoulder*) dalam upaya pengembangan sekolah.

Kinerja kepala sekolah sangat erat kaitannya dengan model manajemen yang diterapkan. Pengembangan model manajemen berbasis sekolah (MBS) yang relatif masih baru memperlihatkan hasil cukup memuaskan terhadap kinerja kepala sekolah. Peran kepala sekolah dimana sebelumnya harus mengikuti petunjuk dari instansi vertikal sampai pada masalah-masalah teknis kini telah mengalami perubahan mendasar dengan reorientasi pada kemandirian sekolah dimana kewenangan disertai dengan tanggung jawab yang tinggi terhadap pengembangan sumber daya sekolah.

Pada dasarnya kepala sekolah memiliki potensi yang cukup tinggi untuk berkreasi dan meningkatkan kinerja, namun banyak faktor yang menghambat mereka dalam mengembangkan berbagai potensinya secara

optimal. Olehnya itu melalui manajemen berbasis sekolah (MBS) para kepala sekolah dapat melaksanakan pembinaan secara kontinyu dan berkesinambungan dengan program yang terarah dan sistematis terhadap para guru dan personil pendidikan lain di sekolah. Berkaitan dengan hal tersebut dalam rangka mengimplementasikan paradigma pendidikan baru, seperti MBS. Program pembinaan guru dan personil pendidikan tersebut yang lazim disebut supervise pendidikan sebagai suatu rangkaian kegiatan manajemen pendidikan dimana peran kepala sekolah sebagai supervise pendidikan memperlihatkan hasil cukup memuaskan. Kompetensi kepala sekolah diperoleh melalui pendidikan/latihan yang mengandung muatan akademik/teoritik dan praktik sangat mendukung kinerja kepala sekolah yang bersifat rasional dalam pelaksanaan tugas-tugas pendidikan, dan kompetensi tersebut sudah merupakan persyaratan sebagai jabatan kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai administrator pendidikan harus memenuhi fungsi dasar kepala sekolah, yakni program instruksional, kepegawaian, kesiswaan, sumber-sumber fisik dan finansial serta menjalin hubungan kerja sama masyarakat dinilai berjalan cukup baik. Walaupun dalam hubungan dengan fungsi tersebut kepala sekolah para umumnya lebih menekankan aspek manajerial dan kepemimpinan.

Pemahaman terhadap berbagai undang-undang pendidikan/peraturan sekolah berdampak pada peran kepala sekolah sebagai administrator sekolah dalam pengembangan program, kurikulum atau pengajaran, administrasi kesiswaan, administrasi perlengkapan, administrasi keuangan, administrasi kepegawaian dan hubungan sekolah dengan masyarakat dapat pula berjalan dengan baik. Dalam hal ini kepala sekolah menggunakan prinsip pengembangan dan pendayagunaan organisasi setara kooperatif dan aktifitas melihat keseluruhan personil dan sumber daya masyarakat sekitar. Selanjutnya, mengetahui bahwa sekolah sebagai suatu organisasi pendidikan formal merupakan wadah kerjasama sekelompok orang yang terdiri atas guru, staf kepala sekolah, dan siswa. Kepala sekolah sebagai pemimpin memegang tugas pelebagaan dan pencapaian tujuan organisasi sekolah. Inisiatif kepala sekolah dalam menyesuaikan sumber daya sekolah. Pengorganisasian aktivitas-aktivitas kerja untuk mencapai sasaran-sasaran dilakukan melalui suatu tim kerja. Sedang kepala sekolah sebagai motivator lebih cenderung masih kurang

professional terhadap berbagai tugas-tugas di luar jam kerja guru secara finansial, sebab bagaimana pun orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi selalu melihat hubungan antara usaha/kegiatan dengan hasil yang diperoleh.

Pelaksanaan helajai mengajar berdasarkan pnwlitun menunjukkan bahwa unsur-unsur seperti kelengkapan mengajar, penyajian materi, evaluasi dan analisis secara umum berada dalam kategori tinggi. Sedang unsur perbaikan dan pengayaan masih berada dalam kategori rendah Tingginya penilaian responden terhadap pelaksanaan proses belajar mengaur ditunjukkan oleh keterangan salah seorang guru bahwa selama ini perumusan materi pengajaran telah lebih banyak bersifat kontekstual dan rancangan tersebut memberikan kewenangan penuh kepada guru. Dengan demikian, sehingga proses belajar mengajar, guru yang sebelumnya bersifat subtektif terhadap murid sekarang dituntut lebih aktif menemukan metode-metode yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik.

Program pengajaran bagi guru dalam menggunakan GBPP secara berkesinambungan mulai pada tahap penyusunan sampai pada tahap pelaksanaan pengajaran di kelas sehingga murid sebagai sasaran pengarang menerima materi secara sistematik. Demikian pun kelengkapan administrasi guru mengajar di kelas seperti absen, buku penunjang, buku keterampilan dan buku nilai harian yang setiap saat guru dapat menggunakan sebagai bahan evaluasi sementara dalam kelas untuk melihat dan memahami perkembangan kemampuan belajar peserta didik. Faktor lain yang sangat signifikan dimana proses belajar mengajar berlangsung dengan baik ditunjang dengan infrastruktur sekolah yang cukup memadai seperti ruangan belajar, perpustakaan, dan fasilitas-fasilitas ekstra kunkuler seperti alat-alat kesenian dan orang. Hal ini akan menunjang murid belajar kreatif dan inovatif diri pada usia pendidikan dasar.

Penyajian materi pelajaran merupakan unsur pokok dalam proses belajar mengajar dimana unsur ini berkaitan langsung guru berinteraksi dengan peserta didik dalam kelas, olehnya itu disamping guru menguasai materi pelajaran juga memiliki kemampuan dalam mentransformasi materi baik dalam fungsinya berperan utama sebagai media maupun sebagai motivator dalam penyajian materi pelajaran di kelas. Dalam strategi belajar dan pembelajaran guru mampu memahami dan mengelola kelas dalam pengertian bahwa penyajian materi

pelajaran tidak kaku atau fleksibel (infrovisasi) sehingga respon peserta didik berkesan menyenangkan menerima materi pelajaran. Guru dipercaya dengan penggunaan berbagai metode seperti diskusi, tanya jawab, ceramah, demonstrasi (disertai alat peraga/alat bantu), digunakan secara terpadu komperatif dalam penyajian mata pelajaran.

Berkaitan dengan evaluasi dan analisis hasil belajar terhadap kesinambungan dari berbagai kegiatan proses belajar mengajar dimana guru bersikap obyektif, transparan, dan bertanggungjawab sehingga hasil belajar yang diperoleh murid merupakan data pokok yang dapat dijadikan rujukan untuk perhatian dimasa akan datang. Kegiatan evaluasi dilakukan secara berkala, teratur serta pembukuan hasilnya sampai pada tahap pelaporan hasil evaluasi murid serta hasilnya sampai pada tahap pelaporan hasil evaluasi murid setiap semester yang digunakan baik untuk kebutuhan internal sekolah sekaligus sebagai bahan laporan pendidikan.

Berdasarkan hasil penelitian bahwa program perbaikan dan pengayaan masih berada dalam kategori rendah, walaupun rancangan program perbaikan dan pengayaan dimiliki oleh setiap guru namun pada tingkat pelaksanaannya hanya sebagian kecil dilakukan oleh guru. Menurut pengamatan peneliti bahwa kegiatan ini tidak sepenuhnya berjalan, diakibatkan pada dua hal yaitu, prestasi keseluruhan murid memperlihatkan hasil yang memuaskan sehingga guru cukup merasa puas dengan prestasi anak didik mereka. Dan program perbaikan dan pengayaan berkaitan dengan anggaran yang disediakan masih relatif rendah serta keterbatasan waktu oleh guru. Berkaitan dengan program perbaikan dan pengayaan menunjukkan bahwa masih adanya sebagian guru beranggapan hanya ditujukan kepada murid yang kurang berprestasi, padahal sasaran utama program perbaikan dan pengayaan adalah pendalaman materi pelajaran kepada murid secara keseluruhan.

Partisipasi masyarakat yang dilembagakan dalam bentuk komite sekolah untuk menjamin akan adanya akuntabilitas, transparansi terhadap proses pelaksanaan pendidikan. Olehnya itu, masyarakat sebagai *stekhoulder* sekolah dituntut keterlibatannya mulai pada tahap perencanaan program, pelaksanaan program, monitoring sampai pada tingkat evaluasi yang dicapai. Berdasarkan hasil penelitian keempat unsur tersebut yaitu peran serta masyarakat dalam perencanaan dan pelaksanaan program sekolah berada dalam

kategori sedang. Keterbatasan peran serta masyarakat dalam perencanaan sekolah pada kegiatan yang bersifat akademik hal ini ditunjukkan oleh rendahnya peran serta masyarakat pada kegiatankegiatan seperti perumusan misi, visi, sasaran, tujuan dan program sekolah dan pemberian informasi/data yang diperlukan sekolah. Hanya jika hal itu bersifat usul, saran dan pendapat yang dominan yang mewarnai rapat-rapat antara komite dan pihak pengelola sekolah sedang pada tingkat pengambilan keputusan masih sering terjadi salah pengertian. Menurut pengamatan peneliti bahwa masyarakat belum dapat menempatkan diri sepenuhnya sebagai mitra yang diperlukan oleh pengelola sekolah sampai pada tahap perencanaan program sekolah, masih terdapat anggapan bahwa masyarakat hanya berfungsi sebagai donatur dalam rangka pembangunan sekolah. Hal ini dapat dilihat pada konteks perumusan misi, visi, sasaran, tujuan dan program sekolah dan pemberian informasi/data yang diperlukan sekolah belum menunjukkan peran serta masyarakat yang berarti.

Keterlibatan masyarakat mendukung material pembangunan sekolah seperti pemberian sumbangan tenaga, materi/uang, pengadaan, sarana/prasarana sekolah dan partisipasi masyarakat dalam sumbangan kegiatan ekstrakurikuler seperti alat-alat olahraga dan kesenian berdasarkan hasil penelitian berada dalam kategori tinggi. Peran serta masyarakat mendukung material pembangunan sekolah baik melalui biaya rutin yang dikeluarkan melalui komite sekolah maupun sumbangan secara sukarela. Bahkan dukungan dana terhadap pelaksanaan program biaya siswa bagi mereka kurang mampu menunjukkan partisipasi masyarakat yang cukup tinggi. Pada kegiatan ekstrakurikuler seperti pekan olahraga dan kesenian dalam rangka perayaan hari ulang tahun kemerdekaan dukungan masyarakat sebagai sponsor dapat meringankan anggaran program sekolah lebih efektif membiayai yang lebih penting. Seorang kepala sekolah memberikan keterangan berdasarkan hasil wawancara peneliti bahwa dukungan dana masyarakat di luar dari sumbangan BP3 (sumbangan sukarela) sangat bermanfaat membantu memperkuat pos-pos anggaran yang masih memerlukan dana tambahan secara terus-menerus seperti penggantian dan penambahan alat peraga sekolah yang berkembang terus-menerus sesuai dengan kebutuhan sekolah. Partisipasi masyarakat dalam monitoring dan evaluasi

merupakan hal yang prinsipil dalam pelaksanaan pengawasan program sekolah sebagai hasil kebijakan yang telah diputuskan secara bersama baik bagi pihak pengelola sekolah maupun masyarakat secara khusus sebagai perwakilan masyarakat yang berada dalam komite sekolah (dewan sekolah). Berdasarkan hasil penelitian bahwa peran serta masyarakat dalam monitoring dan evaluasi pelaksanaan program-program sekolah masih berada dalam kategori rendah. Memantau perkembangan sekolah belum merupakan perhatian khusus bagi masyarakat baik yang bersifat non fisik seperti pengawasan proses belajar mengajar/ perkembangan prestasi anak didik di sekolah maupun yang bersifat fisik seperti bantuan pembangunan dan peralatan sekolah.

Jikapun hasil penelitian sebelumnya bahwa tingkat partisipasi masyarakat cukup tinggi secara material dalam sumbangan pembangunan sekolah, namun pada tingkat Pengawasan terhadap pelaksanaan dan pengadaannya peran serta masyarakat masih sangat minim.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dari ketiga unsur pokok yaitu kinerja kepala sekolah, kinerja guru dalam proses belajar mengajar dan unsur partisipasi masyarakat sebagai fokus pendalam dalam kaitannya terhadap pelaksanaan manajemen dapat disimpulkan sebagai berikut; (1) Pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dilihat dari kinerja kepala sekolah terhadap berbagai tugas dan fungsi kepala sekolah masih terdapat kelemahan-kelemahan seperti kepala sekolah sebagai manajer, administrator, supervisor, pemimpin, inovator, dan motivator, (2) Pelaksanaan manajemen berbasis sekolah belum dapat dimanfaatkan secara optimal oleh para guru hal ini dilihat dari empat aspek yang dinilai yakni kelengkapan program mengajar guru, penyajian materi pelajaran, evaluasi dan analisis hasil belajar murid serta program perbaikan dan pengayaan, dari empat aspek tersebut secara khusus pada program perbaikan dan pengayaan masih terdapat kelemahan-kelemahan seperti penyusunan teks dan materi berulang-ulang yang sama pada masing-masing sekolah, hal ini menunjukkan bahwa tingkat kreatifitas guru menyusun materi masih sangat terbatas, (3) Pelaksanaan manajemen berbasis sekolah unsur masyarakat dan pihak pengelola belum sepenuhnya menunjukkan kerja sama yang baik. Hal tersebut lebih banyak

diakibatkan oleh rendahnya kemampuan akademik masyarakat berorganisasi (komite sekolah) sehingga masih memiliki keterbatasan berperan aktif dalam kegiatan-kegiatan yang bersifat akademik seperti, perumusan misi, visi dalam perencanaan dan mekanisme pengawasan dalam pelaksanaan pengelolaan sekolah.

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka disarankan: 1) Agar pihak pengelola sekolah melakukan transformasi akademik secara intens dengan masyarakat secara kelembagaan melalui organisasi komite sekolah sehingga pemahaman masyarakat terhadap tanggung jawab keberhasilan sekolah dapat berjalan maksimal, 2) Agar pelaksanaan manajemen berbasis sekolah secara profesionalisme pengelolaannya. Manajemen pengajaran yang berkaitan dengan proses belajar mengajar dimana guru harus tampil mampu mengikuti perkembangan tuntutan pendidikan, 3) Agar pelaksanaan manajemen berbasis sekolah yang merupakan tuntutan demokratisasi di bidang pendidikan dimana keterlibatan masyarakat harus berperan aktif sebagai mitra pihak pengelola dalam rangka pengembangan/pembangunan sekolah, dan 4) Secara khusus yang terlibat sebagai wakil masyarakat dalam komite sekolah diharapkan lebih optimal memahami tugas dan fungsinya masing-masing baik secara teknis maupun secara konseptual.

DAFTAR RUJUKAN

- Burhanuddin.1994. *Analisis Administrasi dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Depdiknas. 1999. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah; Buku Panduan Penyusunan Proposal dan Pelaporan MP MBS*. Jakarta.
- Departemen Dalam Negeri RI. 1996. *Petunjuk Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar*. Jakarta: Depdagri RI.
- GBHN 1993-1998. *Ketetapan MP R RINomor WMPR/1993*. Surabaya: Bina Pustaka lama.
- Handyaningrat, Swwamo. 1986. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: Gunung Agung.
- Slamet. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah, dalam Majalah Dunia Pendidikan*. Makassar: Dinas Pendidikan Nasional Propinsi Sulawesi Selatan.

- Pidarta, Made. 1988. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: IT. Bina Aksara.
- Siagian, Sondang P. 1978. *Peranan Staf dalam Manajemen*. Jakarta: Penerbit Gunung Agung.
- Purwanto, Ngalim. 1981. *Administrasi Sekolah, Pengelolaan dan Pembinaan Personil Sekolah*. Jakarta: Dikbud.
- Solih, Ishak. 1994. *Manajemen Rumah Tangga*. Bandung: Penerbit Angkasa.
- Sugiyono. 2000. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Suryaningrat, Bayu. 1982. *Pengantar Seni dan Ilmu Kepemimpinan*. Jakarta: Penerbit Dewaruct Press.
- Sriyanto.Y.H.S. dan Pratomo. 1967. *Manajemen Komperasi*. Jakarta: Depdikbud
- Terry, George R. 1970. *Pricipile of Management (Saduran Winardi)* Bandung: Alumni.
- Umaedi. 1999. *Manajemen Peningkatan Mutu Herbasis Sekolah, Sebuah Pendekatan Haru dalam Pendekatan Baru dalam Pengelolaan Sekola untuk Meningkatkan Mutu*. Jakarta: Depdiknas.