

IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

Oleh

Liza Yulisna, Sowiyah, Irawan Suntoro

FKIP Unila: Jl. Soemantri Brojonegoro No.1, Gedung Meneng, Bandar Lampung
Email: zyoulanda@ymail.com

Abstract: The Implementation of School Based Management. The purpose of the study is to describe and analyze the implementation of school-based management in: 1) Management of the curriculum. 2) Management of facilities, 3) financial management, 4) Management of the school community, 5) evaluation of school programs, 6) strategies to improve the quality of education. This type of research is a qualitative case study design. The techniques of collecting data are through observation, documentation, and interviews. The data source is the principal SMP 3 Kotabumi, sub-district of South Kotabumi, North Lampung District, teachers, administration, chairman of the committee and the student. Checking the validity of the data is done by triangulation. The results of the study are: 1) Management of the curriculum in the implementation of SBM in SMP N 3 cities of the earth on the learning process is already running even though there are obstacles such as education infrastructure and the execution time of the learning process that is not on schedule. 2) Management of infrastructure according to the needs of pan maintenance done especially if there is soon replaced the damaged infrastructures. However, there are obstacles that students have not been fully realized to keep and maintain facilities such as guard and reluctant to clean or maintain if not commanded by the teacher. 3) Financial management comes from three sources, namely the central government, local government, and community, while the use of funds appropriated to the operational needs of the school. Accountability of funds based on the allocation of resources. 4) Management of the school community to stakeholders in the implementation of SBM include workforce management by decree, servicing students with talents and interests in extracurricular activities, climate management has been running between the principal and teachers, principals with students, teachers and students, the school community with the community or stakeholders in the form of discussion. Still, there are obstacles that teachers and parents do not attend the meeting at the invitation. 5) Evaluation of school programs include elements involved are all citizens of the school, while the follow-up to the plan may be authorized in accordance with the planning. However, there are obstacles that are found in the evaluation of school programs is low and the lack of the following matters, namely the people's aspirations for education, socioeconomic status, target schools, where students, attitudes of independence, the process of program management, process collaboration and participation, school autonomy. 6) Strategies to improve the quality of education is to cooperate with educational institutions and non-educational

Keywords: education management, implementation, school based management

Tujuan dari penelitian adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis implementasi manajemen berbasis sekolah dalam: 1) Pengelolaan kurikulum, 2) Pengelolaan fasilitas, 3) Pengelolaan keuangan, 4) Pengelolaan warga sekolah, 5) Evaluasi program sekolah, 6) Strategi peningkatan mutu pendidikan. Jenis penelitian adalah kualitatif dengan rancangan studi kasus. Teknik pengumpulan data melalui observasi, dokumentasi, dan wawancara. Sumber data adalah kepala sekolah SMPN 3 Kotabumi Kecamatan Kotabumi Selatan Kabupaten Lampung Utara, guru, tata usaha, ketua komite dan siswa. Pengecekan keabsahan data dilakukan dengan triangulasi. Hasil penelitian adalah: 1) Pengelolaan kurikulum dalam implementasi MBS di SMP N 3 kota bumi pada proses pembelajaran sudah berjalan meskipun terdapat kendala seperti sarana prasarana pendidikan, dan waktu pelaksanaan proses pembelajaran yang tidak sesuai jadwal. 2) Pengelolaan sarana prasarana sesuai dengan kebutuhan pan pemeliharaan dilakukan terutama jika ada prasaran yang rusak segera diganti. Namun terdapat kendala yaitu siswa belum seutuhnya sadar untuk menjaga dan merawat fasilitas seperti menjaga dan sungkan membersihkan atau merawat jika tidak dikomando oleh guru. 3) Pengelolaan keuangan berasal dari tiga sumber yaitu pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan masyarakat, sedangkan penggunaan dana disesuaikan dengan kebutuhan operasional sekolah. Pertanggungjawaban dana berdasarkan alokasi sumber dana. 4) Pengelolaan warga sekolah hingga *stakeholder* dalam implementasi MBS meliputi pengelolaan ketenagaan berdasarkan SK, pelayanan siswa dengan menyalurkan bakat dan minat pada kegiatan ekstrakurikuler, pengelolaan iklim sudah berjalan antara kepala sekolah dengan guru, kepala sekolah dengan siswa, guru dengan siswa, warga sekolah dengan masyarakat atau *stakeholder* dalam bentuk diskusi. Namun tetap menemui kendala yaitu masih ada guru dan orang tua murid tidak hadir memenuhi undangan rapat. 5) Evaluasi program sekolah meliputi unsur yang terlibat yaitu seluruh warga sekolah, sedangkan untuk rencana tindak lanjut diberikan kewenangan dalam melakukan perencanaan sesuai dengan. Namun terdapat kendala yang ditemukan dalam evaluasi program sekolah adalah rendah dan kurangnya hal-hal berikut, yaitu aspirasi masyarakat terhadap pendidikan, status sosial ekonomi masyarakat, sasaran sekolah, keberadaan siswa, sikap kemandirian, proses pengelolaan program, proses kerjasama dan partisipasi, kemandirian sekolah. 6) Strategi peningkatan mutu pendidikan yaitu melakukan kerjasama dengan lembaga-lembaga pendidikan dan non pendidikan.

Kata kunci: implementasi, manajemen berbasis sekolah, manajemen pendidikan

MBS merupakan suatu konsep yang menawarkan otonomi pada sekolah untuk menentukan kebijakan sekolah dalam rangka meningkatkan mutu,

efisiensi dan pemerataan pendidikan agar dapat mengakomodasi keinginan masyarakat setempat serta menjalin kerja sama yang erat antara sekolah,

masyarakat dan pemerintah. MBS juga merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan IPTEK (Ilmu Pengetahuan dan Teknologi). Hal tersebut diharapkan dapat dijadikan landasan dalam pengembangan pendidikan di Indonesia yang berkualitas dan berkelanjutan, baik secara makro maupun mikro. Kerangka makro erat kaitannya dengan upaya politik yang saat ini paling ramai dibicarakan yaitu desentralisasi kewenangan dari pemerintah pusat ke daerah, aspek kebijakan daerah tingkat provinsi sampai tingkat kabupaten/ kota, sedangkan aspek mikronya melibatkan seluruh sektor dan lembaga pendidikan yang paling bawah, tetapi terdepan dalam pelaksanaannya yaitu sekolah.

Kebijakan dari manajemen berbasis sekolah erat kaitannya dengan UU No. 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional, UU No. 32 Tahun 2004 tentang Otonomi Daerah dan UU No. 33 Tahun 2004. Kebijakan tersebut merupakan paradigma baru yang telah memberikan kewenangan kepada sekolah dan masyarakat setempat untuk mengelola pendidikan. Model ini juga akan menyerahkan fungsi kontrol berada pada pemerintah kepada masyarakat melalui dewan sekolah yang sementara fungsi monitor tetap pada pemerintah. Dengan demikian disimpulkan bahwa latar belakang pemikiran diterapkannya MBS adalah keprihatinan akan rendahnya mutu pendidikan, terutama untuk jenjang pendidikan dasar dan menengah.

SMPN 3 Kotabumi adalah salah satu lembaga pendidikan di Lampung Utara yang berkomitmen terhadap mutu agar mampu menjadi sekolah terbaik di Lampung Utara. SMPN 3 Kotabumi dituntut untuk memiliki kualitas baik sehingga harus terus

mencari sesuatu yang baru dan mampu mengembangkan ide-ide baru dalam pembelajaran dan pola manajemen yang tepat bagi warga sekolah. Menjawab persoalan bagaimana memberikan kualitas yang terbaik, SMPN 3 Kotabumi selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas dengan memperbaiki sistem yang ada melalui Manajemen Berbasis Sekolah, dengan program peningkatan/ pengembangan SDM, fasilitas dan pembiayaan. Program pengembangan SDM agar profesional adalah program wajib bagi warga sekolah, sedangkan pengembangan fasilitas disesuaikan dengan biaya yang ada dan program peningkatan biaya sekolah berusaha membuat program yang ditujukan kepada pemerintah, komite dan dunia usaha, hal itu semua untuk meningkatkan kualitas sekolah.

Istilah mutu dalam kehidupan sehari-hari digunakan dalam konteks yang luas, yang pada umumnya mengandung pengertian baik, bernilai dan bermanfaat. Persoalan baru akan muncul ketika kita mempertanyakan bagaimanakah sesuatu itu dianggap baik atau bernilai dan baik menurut siapa dan sebagainya. Untuk menjawab pertanyaan tersebut di atas tidaklah mudah mengingat konsep mutu merupakan suatu ide yang dinamis. Menurut Sallis (2011: 51) terdapat dua konsep tentang mutu, yaitu sebuah konsep yang absolut sekaligus relatif.

Sementara itu Rue dan Byars (2000: 4) mengatakan, "*Management is a form of work activities involves coordinating an organization's resources-land, labour and capital-toward accomplishing organizational objectives*".

Sedangkan menurut pendapat Abidin (2008: 24) bahwa manajemen pendidikan adalah proses keseluruhan kegiatan bersama dalam bidang

pendidikan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pelaporan, pengkoordinasian, pengawasan dan evaluasi, dengan menggunakan atau memanfaatkan sarana dan prasarana yang tersedia, baik personil, materil, maupun spiritual untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Manajemen Berbasis Sekolah pada dasarnya dimulai dengan desentralisasi yang pada gilirannya dilanjutkan dengan pelimpahan suatu kewenangan dari kantor pusat kepada pihak sekolah yang dapat mencakup berbagai bentuk kewenangan atau kekuasaan dari yang sebagian kecil dan terbatas sampai pada yang hampir semuanya.

Sesuai dengan konsep Depdiknas (2001:3) menyebutkan bahwa manajemen berbasis sekolah merupakan suatu model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah: guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orang tua dan masyarakat untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional.

Jadi Manajemen Berbasis Sekolah merupakan sebuah strategi untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui pelimpahan kewenangan dalam membuat keputusan dari pemerintah pusat kepada pihak sekolah. Manajemen Berbasis Sekolah memungkinkan kepala sekolah, guru, siswa, dan orang tua untuk dapat memberikan kontrol terhadap proses pendidikan lebih optimal karena mereka diberikan tanggung jawab membuat keputusan tentang anggaran, ketenagaan, dan kurikulum. Melalui pelibatan semua pihak dalam membuat keputusan-keputusan kunci, diharap-

kan dapat menciptakan iklim belajar siswa yang lebih efektif.

Menurut Depdiknas Tahun 2002, aspek-aspek yang dapat digarap oleh sekolah dalam rangka melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah meliputi: (1) perencanaan program sekolah, (2) proses pembelajaran, (3) pengelolaan kurikulum, (4) pengelolaan ketenagaan, (5) pengelolaan fasilitas, (6) pengelolaan keuangan, (7) pelayanan siswa, (8) hubungan sekolah masyarakat, (9) pengelolaan iklim sekolah dan (10) evaluasi program sekolah.

Proses pembelajaran merupakan kegiatan utama sekolah. Sekolah diberikan kebebasan untuk memilih strategi, metode dan teknik-teknik pembelajaran dan pengajaran yang paling efektif, sesuai dengan karakteristik murid, karakteristik guru dan kondisi sumber nyata yang tersedia di sekolah, menurut Umiarso & Imam Gojali (2010:100). Proses pembelajaran yang efektif semestinya menumbuhkan daya kreasi, daya nalar, rasa keingintahuan, dan eksperimen-eksperimen untuk menemukan kemungkinan-kemungkinan baru. Secara umum, strategi, metode dan teknik pembelajaran dan pengajaran yang berorientasi pada siswa (*student centered*) lebih mampu memberdayakan pembelajaran siswa yang menekankan pada keaktifan belajar murid, bukan pada keaktifan mengajar guru. Oleh karena itu, cara-cara belajar murid aktif seperti *active learning*, *cooperative learning* dan *quantum learning* perlu diterapkan.

Pasal 1 ayat 19 Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang

digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.

Keuangan di sekolah merupakan bagian yang amat penting karena setiap kegiatan membutuhkan dana. Pengelolaan keuangan sudah sepantasnya dilakukan sekolah. Hal ini juga disadari bahwa sekolah yang paling mengetahui dan memahami kebutuhannya, sehingga desentralisasi pengelolaan keuangan sudah seharusnya dilimpahkan ke sekolah. Sekolah juga harus diberikan kebebasan untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang mendatangkan penghasilan, sehingga sumber keuangan tidak semata-mata tergantung pada pemerintah. Pengelolaan keuangan menurut Mulyasa (2009: 42) adalah sebagai berikut:

Pertama, pembiayaan pendidikan terdiri atas biaya investasi, biaya operasi, dan biaya personal. *Kedua*, biaya investasi meliputi biaya pembelian sarana dan prasarana, pengembangan sumber daya manusia, dan modal kerja tetap. *Ketiga*, biaya personal meliputi biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk bisa mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan. *Keempat*, biaya operasi satuan pendidikan meliputi: gaji pendidik dan tenaga kependidikan serta segala tunjangan yang melekat pada gaji; bahan atau peralatan habis pakai; dan biaya operasi pendidikan tak langsung berupa daya, air, jasa telekomunikasi pemeliharaan sarana dan prasarana, uang lembur, transportasi, konsumsi, pajak, dan sebagainya. *Kelima*, standar biaya operasi satuan pendidikan ditetapkan dengan peraturan Menteri berdasarkan usulan BSNP.

Berdasarkan standar pembiayaan tersebut ada 3 pokok kegiatan yang harus dilakukan sekolah yaitu:

- a. Perencanaan dalam pembuatan RKAS
- b. Pelaksanaan dalam penerimaan dan pengeluaran
- c. Evaluasi dan pertanggungjawaban kepada pihak-pihak yang berkepentingan

Dalam penyelenggaraan pendidikan, keuangan dan pembiayaan merupakan potensi yang sangat menentukan dan merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam kajian manajemen pendidikan. Komponen keuangan dan pembiayaan pada suatu sekolah merupakan komponen produksi yang menentukan terlaksananya kegiatan-kegiatan proses belajar mengajar di sekolah bersama komponen-komponen lain. Dengan kata lain, setiap kegiatan yang dilakukan sekolah memerlukan biaya, baik itu disadari maupun tidak disadari. Komponen keuangan dan pembiayaan ini perlu dikelola sebaik-baiknya agar dana-dana yang ada dapat dimanfaatkan secara optimal untuk menunjang tercapainya tujuan pendidikan. Hal ini penting terutama dalam rangka MBS, yang memberikan kewenangan pada sekolah untuk mencari dan memanfaatkan berbagai sumber dana sesuai dengan keperluan masing-masing sekolah karena pada umumnya dunia pendidikan selalu dihadapkan pada masalah keterbatasan dana, apalagi dalam kondisi krisis seperti sekarang ini.

Pengelolaan fasilitas sudah seharusnya dilakukan oleh sekolah, mulai dari pengadaan, pemeliharaan dan perbaikan, hingga sampai pengembangan. Hal ini didasari oleh kenyataan bahwa sekolah yang paling mengetahui kebutuhan fasilitas, baik kecukupan, kesesuaian, maupun

kemuktahirannya, terutama fasilitas yang sangat erat kaitannya dengan proses belajar mengajar secara langsung. Seperti yang dinyatakan oleh Permadi (2007: 22) bahwa:

Pengelolaan fasilitas di sekolah berdasarkan usulan kebutuhan dari warga sekolah untuk dapat melaksanakan tugasnya tanpa kendala fasilitas, selain itu perlu adanya pengadministrasian meliputi perabot ruangan kelas, perabot laboratorium dan lain-lain, agar mudah dalam pengolahannya.

Manajemen sarana dan prasarana pendidikan bertugas mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan. Kegiatan pengelolaan ini meliputi kegiatan perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan inventarisasi dan penghapusan serta penataan.

Manajemen sarana dan prasarana yang baik diharapkan dapat menciptakan sekolah yang bersih, rapi, indah sehingga menciptakan kondisi yang menyenangkan baik bagi guru maupun murid untuk berada di sekolah. Di samping itu juga diharapkan tersedianya alat-alat atau fasilitas belajar yang memadai secara kuantitatif, kualitatif dan relevan dengan kebutuhan serta dapat dimanfaatkan secara optimal untuk kepentingan proses pendidikan dan pengajaran, baik oleh guru sebagai pengajar maupun murid sebagai pelajar.

Stakeholder meliputi orang-orang yang memiliki kepentingan di dunia pendidikan. Stakeholder yaitu seluruh warga sekolah dan masyarakat yang ikut peduli terhadap peningkatan kualitas pendidikan di SMP Negeri 3 Kotabumi. Pengelolaan ketenagaan,

mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, rekrutmen, pengembangan, hadiah dan sanksi, hubungan kerja, sampai evaluasi kinerja tenaga kerja sekolah dapat dilakukan oleh sekolah, kecuali yang menyangkut kepangkatan dan rekrutmen guru pegawai negeri, yang sampai saat ini masih ditangani oleh birokrasi di atasnya.

Keberhasilan manajemen sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Dalam hal ini, peningkatan produktivitas dan prestasi kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan perilaku manusia di tempat kerja melalui aplikasi konsep dan teknik manajemen personalia modern. Pengelolaan ketenagaan menurut Umiarso & Gojali (2010: 93) bertujuan untuk mendayagunakan tenaga-tenaga kependidikan secara efektif dan efisien guna mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan.

Pemberdayaan warga sekolah merupakan salah satu prinsip Manajemen Berbasis Sekolah. Dalam prinsip ini menekankan pada bagaimana memanfaatkan kemampuan, orang dan segala daya untuk mencapai tujuan bersama. Pelayanan yang baik kepada orang tua tidak mengenal bekerja sendiri, namun memanfaatkan orang dan kemampuan orang untuk mencapai tujuan dengan perencanaan program yang baik dan memberdayakan seluruh komponen sekolah sebagai kekuatan sekolah.

Berikut ini akan diuraikan secara singkat peran beberapa warga sekolah dalam memberikan pelayanan kepada orang tua murid.

Kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi (*top manager*) di sekolah harus memiliki kemampuan

memberdayakan semua komponen sekolah baik berupa sumber daya manusia, sarana dan prasarana maupun berupa dana untuk meningkatkan kinerja sekolah yang pada akhirnya meningkatkan mutu pelayanan kepada orang tua. Terry dan Rue (1985) dalam Usman Husaini (2007: 250) mengartikan kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seorang pemimpin, mempengaruhi orang lain untuk bekerjasama secara sadar dalam hubungan tugas yang diinginkan. Memperhatikan pendapat di atas dapat diartikan bahwa seorang kepala sekolah harus mampu mempengaruhi semua komponen yang ada di sekolah untuk bekerja sama. Dengan demikian maka seluruh kebijakan, keputusan dan tindakan selalu didasarkan pada keputusan partisipatif yang menyertakan seluruh warga sekolah. Kepala sekolah berperan untuk mengkondisikan, memfasilitasi dan menciptakan iklim mendukung terbentuknya pelayanan yang berkualitas kepada semua orang tua murid.

Kepala sekolah sebagai manajer memiliki peran penting dalam mengadakan prediksi, inovasi, kebijakan dan strategi, perencanaan, menemukan sumber-sumber pendidikan, menyediakan fasilitas dan melaksanakan pengendalian/pengawasan. Kepala sekolah sebagai pemimpin harus dapat mengantisipasi perubahan, senantiasa melakukan perubahan, memahami dan mengatasi situasi, mengakomodasi serta melakukan reorientasi.

Kepala sekolah harus menciptakan iklim yang sehat, kondusif, budaya kerja yang harmonis dan lingkungan yang nyaman untuk bekerja mendukung proses pembelajaran yang efektif dan produktif. Untuk kepala sekolah

sebaiknya menempatkan orang pada posisi yang tepat (*the right man in the right place*).

Ujung tombak keberhasilan dan kemajuan sekolah adalah guru. Dewan guru merupakan suatu forum di lingkungan sekolah. Sebagai tenaga profesional, guru harus selalu meningkatkan diri dan menambah wawasannya dalam mengikuti perkembangan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi melalui peningkatan kualifikasi, kompetensi dan sertifikasi sesuai dengan Undang-undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

Guru sebagai unsur pendidik yang menjunjung prinsip profesionalisme perlu selalu berupaya untuk melakukan inovasi dan improvisasi untuk meningkatkan kualitas pembelajaran guna mencapai hasil belajar yang baik. Ciri yang harus dimiliki oleh seorang guru untuk mendukung dan meningkatkan pelayanan kepada orang tua murid selain sebagai agen pembelajaran, guru harus tetap menjalin hubungan yang kondusif, menciptakan interaksi dan bahkan intensitas pertemuan dengan orang tua perlu ditingkatkan baik melalui pertemuan formal maupun non-formal. Guru harus mempunyai budaya kerja disiplin, berdedikasi tinggi, bertanggung jawab dan selalu melakukan inovasi dalam pembelajaran.

Tata usaha sebagai unsur tenaga kependidikan harus mampu memberikan pelayanan yang baik dalam administrasi kepada kepala sekolah, guru, siswa dan orang tua yang membutuhkan pelayanan dari tenaga administrasi. Sebagai bagian yang tak terpisahkan dari sekolah, tata usaha harus bisa menjalin kerjasama yang harmonis dengan semua pihak yang membutuhkan pelayanan

administrasi dari sekolah. Prinsip pelayanan yang diterapkan oleh seorang tata usaha adalah: (1) Ketepatan waktu pelayanan, (2) Akurasi pelayanan, (3) Kesopanan dan keramahan, (4) Tanggung jawab, (5) Kelengkapan dan kemudahan, (6) Variasi model pelayanan, dan (7) Kenyamanan dalam memberikan pelayanan.

Sesuai dengan prinsip Manajemen Berbasis Sekolah, maka peranan komite sekolah dirasakan banyak manfaat dan pengaruhnya terhadap kemajuan sebuah sekolah. Komite sekolah merupakan wadah yang menghubungkan antara pihak sekolah dengan orang tua, mempunyai peran yang sangat penting. Untuk dapat memberdayakan dan meningkatkan peran masyarakat, sekolah harus dapat membina kerja sama dengan orang tua, menyiapkan suasana kondusif dan menyenangkan bagi peserta didik dan warga sekolah. Peran komite sekolah merupakan aplikasi dari prinsip *total quality management* melalui mekanisme yang menekankan pada peningkatan mutu pendidikan dengan pengembangan masyarakat.

Penyusunan rencana pendapatan dan belanja sekolah selain kepala sekolah, guru, juga harus melibatkan komite sekolah sebagai wakil *stakeholder* pendidikan, dari sisi belanja sekolah, seluruh jenis pengeluaran untuk kegiatan pendidikan di sekolah harus juga diketahui oleh komite sekolah. Mekanisme ini dilakukan untuk memperkecil penyalahgunaan pendapatan dan pengeluaran sekolah. Komite sekolah sebagai partner kepala sekolah dalam mencari sumber-sumber daya pendidikan, melakukan penelitian tentang permasalahan dalam pembelajaran di sekolah. Komite

sekolah dapat menyampaikan ketidakpuasan para orang tua murid akan rendahnya prestasi sekolah dan pelayanan sekolah.

Sehubungan dengan hal itu yang harus dilaksanakan oleh Kepala Sekolah adalah mengembangkan, memotivasi warga sekolah guna mencapai tujuan pendidikan secara optimal, mencapai posisi dan standar perilaku, memaksimalkan perkembangan karir, serta menyelaraskan tujuan individu, kelompok dan organisasi.

Pelayanan siswa, mulai dari penerimaan siswa baru, pengembangan atau pembinaan, penempatan untuk melanjutkan sekolah atau untuk memasuki dunia kerja, hingga sampai pada alumni, sebenarnya dari dahulu memang sudah didesentralisasikan, karena itu yang diperlukan adalah peningkatan intensitas dan ektensitasnya. Seperti yang dinyatakan oleh Umiarso & Imam Gojali (2010: 98), manajemen kesiswaan bertujuan mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di sekolah dapat berjalan dengan lancar, tertib dan teratur serta mencapai tujuan pendidikan sekolah. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, bidang manajemen kesiswaan sedikitnya memiliki tiga tugas utama yang harus diperhatikan, yaitu penerimaan murid baru, kegiatan kemajuan belajar, serta bimbingan dan pembinaan disiplin. Oleh sebab itu, bukan hanya berbentuk catatan siswa saja tetapi secara operasional dapat membantu upaya pertumbuhan dan perkembangan siswa melalui proses pendidikan di sekolah dari mulai Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) sampai dengan kelulusan.

Sekolah diberikan kewenangan untuk melakukan perencanaan sesuai dengan kebutuhannya (*school based*

plan). Kebutuhan yang dimaksud, misalnya kebutuhan untuk meningkatkan mutu sekolah seperti yang dinyatakan oleh Umiarso & Imam Gojali (2010:90). Perencanaan merupakan fungsi sentral dari administrasi sekolah dan harus berorientasi ke masa depan. Sedangkan tujuan perencanaan menurut Sallis Edward (2011: 226), tujuannya adalah untuk memberikan sebuah pedoman dan arahan kepada institusi, akan tetapi rencana tersebut bukan merupakan instrumen yang kaku. Itu harus dimodifikasi jika peristiwa penting, baik internal maupun eksternal membutuhkannya. Oleh karena itu sekolah harus melakukan analisis kebutuhan. Berdasarkan hasil kebutuhan analisis mutu inilah kemudian sekolah membuat rencana peningkatan mutu.

Program sekolah itu selanjutnya dilakukan evaluasi, pengertian evaluasi menurut Umiarso & Imam Gojali (2010:92), evaluasi adalah membandingkan antara kinerja aktual dan kinerja yang telah ditetapkan (kinerja standar). Sehubungan hal tersebut hasil evaluasi harus benar-benar dimanfaatkan oleh yang berkepentingan untuk memperbaiki kinerjanya, khususnya evaluasi yang dilakukan secara internal. Evaluasi internal dilakukan oleh warga sekolah untuk membantu proses pelaksanaan dan evaluasi hasil program-program yang telah dilaksanakan. Evaluasi semacam ini sering disebut evaluasi diri. Evaluasi ini harus dilakukan secara jujur dan terbuka agar benar-benar dapat mengungkap informasi yang sebenarnya.

Untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan mengenai sumber daya manusia sekitar, merupakan kinerja dalam mengembangkan dan mencapai target kurikulum dan prestasi yang

sudah diraih siswa. Pelaksanaan evaluasi bisa dilaksanakan dalam jangka pendek, menengah dan jangka panjang. Dalam melaksanakan evaluasi, kepala sekolah harus mengikutsertakan setiap unsur yang terlibat dalam program, khususnya guru dan tenaga lainnya agar mereka dapat menjiwai setiap penilaian yang dilakukan dan memberikan alternatif pemecahan. Demikian pula orang tua peserta didik dan masyarakat sebagai pihak eksternal harus dilibatkan untuk menilai keberhasilan program yang telah dilaksanakan.

Sehubungan dengan desentralisasi aspek-aspek di atas, maka Manajemen Berbasis Sekolah bertujuan untuk memberdayakan dan meningkatkan akuntabilitas sekolah melalui pemberian kewenangan atau otonomi kepada Kepala Sekolah dan mendorong sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan partisipatif sehingga diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan. Menurut Depdiknas (2001: 4) secara rinci tujuan ini dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia.
2. Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama.
3. Meningkatkan tanggung jawab sekolah, orang tua, masyarakat dan pemerintah tentang mutu sekolahnya.
4. Meningkatkan kompetensi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.

Manajemen Berbasis Sekolah mendorong profesionalisme guru dan

kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan di sekolah, menjamin partisipasi staf, orang tua siswa, dan masyarakat yang lebih luas dalam perumusan keputusan-keputusan tentang pendidikan dan melalui kesempatan berpartisipasi tersebut dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap sekolah.

Konsep MBS merupakan kebijakan baru yang sejalan dengan paradigma desentralisasi dalam pemerintahan. Strategi ini diharapkan agar penerapan MBS dapat benar-benar meningkatkan mutu pendidikan. Strategi dalam menerapkan MBS, yakni:

2.3.1 Peningkatan kapasitas dan komitmen seluruh warga sekolah, termasuk masyarakat dan orang tua siswa. Upaya untuk memperkuat peran kepala sekolah harus menjadi kebijakan yang mengiringi penerapan kebijakan MBS.

2.3.2 Membangun budaya sekolah (*school culture*) yang demokratis, transparan dan akuntabel. Termasuk membiasakan sekolah untuk membuat laporan pertanggungjawaban kepada masyarakat. Model memajukan RAPBS di papan pengumuman sekolah yang dilakukan oleh *Managing Basic Education* (MBE) merupakan tahap awal yang sangat positif. Juga membuat laporan secara insidental berupa booklet, leaflet, atau poster tentang rencana kegiatan sekolah. Alangkah serasinya jika kepala sekolah dan ketua Komite Sekolah dapat tampil bersama dalam media tersebut.

2.3.3 Pemerintah pusat lebih memainkan peran monitoring

dan evaluasi. Dengan kata lain, pemerintah pusat dan pemerintah daerah perlu melakukan kegiatan bersama dalam rangka monitoring dan evaluasi pelaksanaan MBS di sekolah, termasuk pelaksanaan *block grant* yang diterima sekolah.

2.3.4 Mengembangkan model program pemberdayaan sekolah. Bukan hanya sekedar melakukan pelatihan MBS, yang lebih banyak dipenuhi dengan pemberian informasi kepada sekolah. Model pemberdayaan sekolah berupa pendampingan atau fasilitasi dinilai lebih memberikan hasil yang lebih nyata dibandingkan dengan pola-pola lama berupa penataran MBS.

Karakteristik merupakan sebuah ciri atau identitas yang melekat pada MBS. Menurut Sofan Amri (2013: 299) bahwa pendekatan sistem *input-proses-output* digunakan untuk memandunya. Hal ini didasari oleh pengertian bahwa sekolah merupakan sebuah sistem, sehingga menguraikan karakteristik MPMBS yang juga karakteristik sekolah efektif berdasarkan pada *input, proses* dan *output*.

METODE PENELITIAN

Lokasi SMP Negeri 3 Kotabumi pada waktu itu ditempati oleh dua sekolah yaitu SMP Negeri 3 Kotabumi dan SMEA Negeri Kotabumi dan setelah SMEA Negeri I dibangun oleh pemerintah di Sukung Kelapa Tujuh, maka lokasi SMP Negeri 3 Kotabumi menjadi bertambah dan tidak ada *double shift* lagi sampai sekarang.

Penelitian ini dilakukan pada SMPN 3 Kotabumi dan yang menjadi kepala sekolahnya guru dari SMPN 1 Abung Barat dan dilantik lebih kurang sudah 8 tahun, mayoritas penduduk di sekitar SMPN 3 Kotabumi hidup dari pertanian, tukang dan buruh.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif rancangan studi kasus, karena rancangan studi kasus adalah salah satu metode penelitian ilmu-ilmu sosial yang merupakan strategi yang cocok jika suatu pertanyaan suatu penelitiannya adalah bagaimana dan mengapa. Penelitian kualitatif sifatnya deskriptif analitik terhadap data yang dipaparkan dalam bentuk kata-kata atau gambar daripada angka-angka.

Kehadiran dan keterlibatan peneliti di SMP N 3 Kotabumi harus diketahui secara langsung. Informan dalam penelitian ini sebanyak 12 orang dengan rincian pada tabel berikut ini: Untuk menjaring data-data yang diperlukan, maka dalam penelitian ini digunakan beberapa pengumpulan data, yaitu:

Dalam proses penelitian kualitatif deskriptif yang menggunakan analisis domain, peneliti melakukan tiga langkah persiapan, yaitu memilih situasi sosial, melakukan observasi partisipan dan membuat catatan etnografis. Setelah ketiga langkah awal ini dilakukan, maka peneliti harus melakukan observasi deskriptif dan selanjutnya melakukan analisis data.

Untuk melihat tingkat kepercayaan hasil penelitian dapat digunakan beberapa cara yaitu dengan Kredibilitas, Transferabilitas dan Konfirmabilitas. Kredibilitas adalah kesesuaian antara konsep peneliti dengan konsep Informan. Agar kredibilitas terpenuhi, maka harus dilakukan perpanjangan waktu mengadakan:

Triangulasi, yaitu memeriksa kebenaran data yang telah diperoleh kepada pihak-pihak lain, mendiskusikan dengan teman seprofesi, menggunakan alat bantu seperti kamera.

Peneliti juga meminta bantuan Dosen Pembimbing I, Dr. Sowiyah, M.Pd. dan Dosen Pembimbing II, Dr. Irawan Suntoro, M.S. untuk memberikan komentar tentang data yang dikemukakan. Apabila ada data yang tidak sesuai dengan fokus penelitian, maka peneliti akan kembali ke lapangan untuk memperoleh datanya.

Adapun tahap-tahap dalam penelitian ini secara umum terdiri atas empat tahap yaitu:

Peneliti menggunakan ke empat tahap tersebut dalam penelitian ini.

1. Tahap pra-lapangan dilaksanakan pada bulan Agustus 2013-Oktober 2013.
2. Tahap Pekerjaan Lapangan dilaksanakan pada bulan Oktober 2013 – bulan Desember 2013, tahap ini dibagi atas tiga bagian, yaitu:
3. Tahap Analisis Data dilaksanakan pada bulan Januari 2014 – Maret 2014, meliputi kegiatan mengumpulkan dan pencatatan data, analisis data, penafsiran data, pengecekan keabsahan data, dengan pengumpulan data atau melengkapi informasi umum yang telah diperoleh pada observasi awal
4. Tahap pelaporan hasil penelitian,

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Hasil Penelitian

Ilmu pengetahuan dan teknologi berkembang dengan pesat seiring dengan perkembangan zaman dan

berpengaruh terhadap pendidikan. Untuk itu sekolah harus memiliki profil menuju ke perkembangan di masa depan. Untuk mewujudkan semua itu diperlukan kesempatan memperoleh pendidikan yang terbuka lebar, kualitas pendidikan ditingkatkan dari tahun ke tahun, pembinaan, serta relevansi pendidikan dengan dunia kerja.

SMP Negeri 3 Kotabumi merupakan salah satu sekolah yang memiliki sejarah tersendiri dalam berkiprah di bidang pendidikan. Keberadaan SMP Negeri 3 Kotabumi ini berdiri tahun 1959/1960, pada waktu itu gedungnya masih digunakan oleh SGB, kemudian pada tanggal 1 Juli 1960 dengan Surat No.012/B/3/Kep/60, SGB bubar menjadi SMEP Negeri Kotabumi hingga tanggal 31 Maret 1979 SMEP diintegrasikan menjadi SMP Negeri 3 Kotabumi dengan Surat No.299/K/II/SMP/KPTS/1979.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan peneliti akan mengungkapkan hasil temuan dilapangan berdasarkan masing-masing fokus penelitian sebagai berikut:

Perencanaan proses pembelajaran di SMP N 3 Kotabumi berdasarkan hasil di lapangan adalah sebagai berikut:

- a. Guru di SMP N 3 Kotabumi sudah melakukan penyusunan silabus sesuai dengan standar isi, standar kompetensi dan panduan penyusunan kurikulum.
- b. Guru di SMP N 3 Kotabumi sudah menyusun RPP berdasarkan prinsip keterkaitan dan keterpaduan antara materi pembelajaran, kegiatan pembelajaran dan indikator pencapaian kompetensi.
- c. Guru di SMP N 3 Kotabumi sudah mempersiapkan silabus dan RPP sebelum memulai pelajaran dan setelah melaksanakan proses

pembelajaran selalu melakukan evaluasi.

- d. Penilaian yang dilakukan di SMP N 3 Kotabumi sudah sesuai dengan strategi pembelajaran yang digunakan dan guru-gurunya juga sudah melakukan analisis hasil penilaian secara periodik untuk perbaikan metode penilaian.
- e. Kendala-kendala yang ditemukan di dalam proses pembelajaran pada SMP N 3 Kotabumi yaitu latar belakang pendidikan guru, keterbatasan media atau sarana pembelajaran, siswa belum sepenuhnya tertarik untuk mengikuti proses belajar mengajar di kelas dan bahan ajar belum mencerminkan adanya keterpaduan dengan materi pokok pelajaran dikarenakan jenis bahan ajar masih terbatas.
- f. Kurikulum di SMP N 3 Kotabumi sebagian besar masih memakai kurikulum KTSP hanya sebagian kecil saja yang telah dibuat kurikulum 2013 yaitu kelas VII.
- g. Pada kenyataannya masih terdapat dua kendala dalam pengelolaan kurikulum di SMP N 3 Kotabumi yaitu sekolah menjalankan kurikulum nasional yang bersifat minimal tanpa mengolah dan memodifikasi kurikulum guna melayani kebutuhan peserta didik tertentu dan juga ketentuan yang ada belum mengakomodir kebutuhan peserta didik yang berhak memperoleh pendidikan khusus.

Pengelolaan fasilitas di SMP N 3 Kotabumi berdasarkan hasil di lapangan adalah sebagai berikut:

- a. Pengadaan sarana dan prasarana sudah sesuai dengan kebutuhan di SMP N 3 Kotabumi.
- b. Pemeliharaan sarana dan prasarana di SMP N 3 Kotabumi dengan cara

menjaga dalam pemakaian agar tidak cepat usang dan rusak, juga dibersihkan sesudah atau sebelum digunakan. Jika ada barang yang rusak atau hilang harus segera diperbaiki dan diganti agar sewaktu ingin dipakai dapat tersedia seperti sedia kala.

- c. Sebenarnya tidak ada kendala yang vital dalam pengelolaan fasilitas di SMP N 3 Kotabumi, hanya saja terkadang siswa kurang menjaga dan sungkan membersihkan atau merawat jika tidak dikomando oleh guru.

Pengelolaan keuangan di SMP N 3 Kotabumi berdasarkan hasil di lapangan adalah sebagai berikut:

1. Dana SMP N 3 Kotabumi diperoleh dari tiga sumber yakni dana yang bersumber dari pemerintah pusat, pemerintah daerah dan masyarakat. Dana yang bersumber dari masyarakat biasanya digunakan untuk pembiayaan seragam.
2. Sumber dana sekolah di SMP N 3 Kotabumi digunakan untuk gaji pendidik dan tenaga kependidikan serta segala tunjangan yang melekat pada gaji, bahan atau peralatan pendidikan habis pakai dan biaya operasi pendidikan tidak langsung.
3. Kepala sekolah SMP N 3 Kotabumi wajib menyampaikan laporan di bidang keuangan terutama mengenai penerimaan dan pengeluaran keuangan sekolah. Pengevaluasian dilakukan setiap triwulan atau per semester. Dana yang akan digunakan dipertanggungjawabkan kepada sumber dana. Jika dana diperoleh dari orang tua siswa, maka dana tersebut akan dipertanggungjawabkan oleh kepala sekolah kepada orang tua

siswa. Begitu pula jika dana bersumber dari pemerintah, maka akan dipertanggungjawabkan kepada pemerintah.

Pengelolaan ketenagaan di SMP N 3 Kotabumi berdasarkan hasil di lapangan adalah sebagai berikut:

- a. Pembagian tugas guru di SMP N 3 Kotabumi harus dituangkan dalam bentuk SK dan ditandatangani oleh kepala sekolah tanpa harus diketahui oleh Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan atau pejabat lainnya.
- b. Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada SMP N 3 Kotabumi.
- c. Pendidik di SMP N 3 Kotabumi merupakan tenaga profesional yang bertugas melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.
- d. Tenaga kependidikan di SMP N 3 Kotabumi wajib memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya.
- e. Pengelolaan ketenagaan di SMP N 3 Kotabumi mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, rekrutmen, pengembangan, hadiah dan sanksi, hubungan kerja sampai evaluasi kinerja tenaga kerja sekolah dapat dilakukan oleh sekolah kecuali yang menyangkut pengupahan atau imbal jasa dan rekrutmen guru pegawai negeri yang sampai saat ini masih ditangani oleh pemerintah.

Pelayanan siswa di SMP N 3 Kotabumi berdasarkan hasil di lapangan adalah sebagai berikut:

- a. Pemenuhan kebutuhan belajar siswa di SMP N 3 Kotabumi dilakukan dengan cara siswa diberikan kesempatan untuk membuktikan kemampuan terbaiknya. Guru di SMP N 3 Kotabumi berperan dengan menciptakan kondisi yang mendukung.
- b. Penyaluran bakat dan minat siswa di SMP N 3 Kotabumi dapat dilakukan dengan kegiatan ekstrakurikuler yang merupakan tempat atau wahana kegiatan siswa untuk menampung, menyalurkan dan membina minat, bakat serta kegemaran yang berkaitan dengan program kurikulum dan dapat dilaksanakan di luar jam pelajaran sekolah.
- c. Pelayanan siswa di SMP N 3 Kotabumi mulai dari penerimaan siswa baru, pengembangan atau pembinaan untuk melanjutkan sekolah sebenarnya dari dahulu sudah didesentralisasikan, karena itu yang diperlukan adalah peningkatan intensitas dan ekstensitasnya.

Pengelolaan iklim sekolah di SMP N 3 Kotabumi berdasarkan hasil di lapangan adalah sebagai berikut:

- a. Agar terjalin hubungan yang baik, kepala sekolah SMP N 3 Kotabumi selalu berupaya untuk memberdayakan guru dan tenaga kependidikan lainnya dalam persaingan dan kebersamaan, memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan untuk ikut serta dalam setiap kegiatan yang menunjang program sekolah.

- b. Agar terjalin hubungan yang baik antara guru dengan guru di SMP N 3 Kotabumi selalu diadakan diskusi kelompok bagi guru untuk bertukar pikiran tentang metode cara mengajar di kelas. Pada waktu-waktu tertentu, guru-guru mengadakan rapat tentang isu-isu pendidikan dan juga berdiskusi tentang buku materi baru.
- c. Agar terjalin hubungan yang baik antara guru dan siswa di SMP N 3 Kotabumi, guru selalu berupaya untuk mengetahui metode pengajaran apa yang tepat bagi siswa dan juga guru harus selalu menjalin komunikasi yang baik buat anak didiknya.
- d. Kepala sekolah SMP N 3 Kotabumi pernah mengalami kendala diantaranya adalah sangat susah mengumpulkan guru untuk rapat apalagi mengambil jam setelah pulang sekolah, guru beralasan macam-macam dan tidak wajar diantaranya ada saudara datang, anak sedang sakit, suami sedang sakit, dll. Ada juga guru tidak mau hadir dalam rapat karena adanya permusuhan diantara guru (masalah pribadi yang seharusnya tidak dilibatkan waktu di sekolah).

Hubungan sekolah dan masyarakat di SMP N 3 Kotabumi berdasarkan hasil di lapangan adalah sebagai berikut:

- a. SMP N 3 Kotabumi selalu terbuka dan transparan dalam memberikan informasi tentang kemajuan sekolah kepada warga sekolah, orang tua siswa maupun masyarakat di lingkungan sekitar sekolah.
- b. Cara menyampaikan informasi tentang sasaran dan target SMP N 3 Kotabumi kepada masyarakat dapat dilakukan dengan berbagai bentuk diantaranya melalui siaran radio, perlombaan dan pameran

yang diadakan sekolah, dialog terbuka dan kotak saran.

- c. Sejauh ini SMP N 3 Kotabumi belum menemukan adanya kendala dalam hubungan sosial dan berinteraksi dengan masyarakat di lingkungan sekitar sekolah.

Evaluasi program sekolah di SMP N 3 Kotabumi berdasarkan hasil di lapangan adalah sebagai berikut: (1) Yang terlibat di dalam melakukan evaluasi di SMP N 3 Kotabumi adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, staf tata usaha, ketua komite, perwakilan dari siswa. (2) SMP N 3 Kotabumi diberikan kewenangan dalam melakukan perencanaan sesuai dengan kebutuhan yang dituangkan dalam renstra dan renop yang dibuat bersama-sama dengan warga sekolah di awal tahun dan hasil evaluasi harus diperbaiki serta dijalankan dengan pedoman pada aturan yang ada. (3) Kendala yang ditemukan dalam evaluasi program sekolah di SMP N 3 Kotabumi adalah rendah dan kurangnya hal-hal berikut, yaitu aspirasi masyarakat terhadap pendidikan, status sosial ekonomi masyarakat, sasaran sekolah, keberadaan siswa, sikap kemandirian, proses pengelolaan program, proses kerjasama dan partisipasi, kemandirian sekolah.

Strategi peningkatan mutu pendidikan di SMP N 3 Kotabumi berdasarkan hasil di lapangan adalah sebagai berikut: (1) SMP N 3 Kotabumi melakukan kerjasama dengan lembaga-lembaga pendidikan, contohnya: Dinas Pendidikan dalam rangka penyaluran dana pendidikan, dan pengadaan program beasiswa. (2) SMP N 3 Kotabumi juga melakukan kerjasama dengan dunia usaha bidang pendidikan, yaitu: 1) Lembaga bimbingan belajar untuk membantu

siswa yang terlambat atau tertinggal dalam belajar; 2) Bekerja sama dengan Penerbit Buku untuk mendapatkan bahan ajar dan LKS bagi guru. (3) Adapun kendala yang ditemukan di SMP N 3 Kotabumi adalah 1) sulitnya prosedur administrasi dalam mengurus bantuan dana di Dinas Pendidikan; 2) Perkiraan yang tidak tepat terhadap peningkatan mutu; 3) Konflik dan motivasi yang kurang sehat; 4) Lemahnya berbagai faktor penunjang sehingga mengakibatkan tidak berkembangnya mutu yang dihasilkan; 5) Keuangan yang tidak terpenuhi; 6) Penolakan dari sekelompok tertentu terhadap peningkatan mutu pendidikan; 7) Kurang adanya hubungan sosial dan publikasi.

Pembahasan

Dari hasil observasi dan wawancara yang dilakukan terhadap beberapa Informan diketahui bahwa proses belajar mengajar merupakan kegiatan utama sekolah. Sekolah diberi kebebasan memilih strategi, metode, dan teknik-teknik pembelajaran dan pengajaran yang paling efektif, sesuai dengan karakteristik mata pelajaran, karakteristik siswa, karakteristik guru, dan kondisi nyata sumber daya yang tersedia di sekolah. Secara umum, strategi/metode/teknik pembelajaran dan pengajaran yang berpusat pada siswa (*student centered*) lebih mampu memberdayakan pembelajaran siswa. Yang dimaksud dengan pembelajaran berpusat pada siswa adalah pembelajaran yang menekankan pada keaktifan belajar siswa, bukan pada keaktifan mengajar guru.

Dari hasil observasi dan wawancara yang dilakukan terhadap beberapa Informan diketahui bahwa pada saat ini, pengembangan kurikulum sepenuhnya diserahkan

kepada masing-masing satuan pendidikan, dengan mengacu pada standar kompetensi lulusan, standar isi, kerangka dan struktur kurikulum, serta panduan penyusunan kurikulum yang telah ditetapkan oleh pemerintah pusat. Kebijakan tersebut memungkinkan setiap satuan pendidikan untuk mengembangkan kurikulum sesuai dengan kebutuhan dan kemampuannya. Sekolah berkewenangan mengembangkan (memperdalam, memperkaya, memodifikasi) kurikulum, namun tidak boleh mengurangi isi kurikulum yang berlaku secara nasional.

Sekolah dibolehkan memperdalam kurikulum, artinya apa yang diajarkan boleh dipertajam dengan aplikasi yang bervariasi. Sekolah juga dibolehkan memperkaya apa yang diajarkan, artinya, apa yang diajarkan boleh diperluas dari yang harus, yang seharusnya, dan yang dapat diajarkan. Demikian juga, sekolah dibolehkan memodifikasi kurikulum, artinya, apa yang diajarkan boleh dikembangkan agar lebih kontekstual dan selaras dengan karakteristik peserta didik. Selain itu, sekolah juga diberi kebebasan untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal.

Dari hasil observasi dan wawancara yang dilakukan terhadap beberapa Informan diketahui bahwa pengelolaan fasilitas sekolah (sarana dan prasarana) sudah seharusnya dilakukan oleh sekolah, mulai dari pengadaan, pemeliharaan dan perbaikan, hingga sampai pengembangan. Hal ini didasari oleh kenyataan bahwa sekolahlah yang paling mengetahui kebutuhan fasilitas, baik kecukupan, kesesuaian, maupun kemutakhirannya, terutama fasilitas yang sangat erat kaitannya secara langsung dengan proses belajar mengajar.

Dari hasil observasi dan wawancara yang dilakukan terhadap beberapa Informan diketahui bahwa Salah satu jbaran kebijakan pemerintah berkenaan dengan dana pendidikan direalisasikan dalam bentuk Bantuan Operasional Sekolah (BOS) yang besarnya tergantung dari jumlah siswa. Walaupun kebijakan BOS ini menguntungkan bagi sekolah dalam mengelola pendidikan di tingkat satuan pendidikan, namun bagi sekolah yang jumlah siswanya sedikit, kebijakan ini dirasakan masih kurang adil, karena kebutuhan biaya operasional sekolah tidak mencukupi. Namun demikian dengan pendanaan pendidikan seperti BOS ini, dalam kerangka MBS, penyelenggara pendidikan diberikan kewenangan untuk mengelola dana tersebut sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang berlaku, yang muaranya adalah peningkatan mutu pendidikan. Di samping itu, dengan MBS penyelenggara pendidikan dapat melakukan inovasi pengalokasian sumber dana pendidikan, yang tidak hanya tergantung pada hibah dari pemerintah, tetapi bersama-sama dengan komite sekolah dapat menghimpun pendanaan dari masyarakat, dunia usaha, dan dunia industri (DUDI).

Dari hasil observasi dan wawancara yang dilakukan terhadap beberapa Informan diketahui bahwa selama ini peran sekolah hanya sebatas mengusulkan kebutuhan tenaga (guru dan non guru), memproses/mengusulkan angka kredit, dan mengusulkan pensiun. Dalam rangka MBS peran kewenangan atau peran sekolah masih akan sangat terbatas pada mengelola ketenagaan yang sudah ada di sekolah, dan sebatas mengelola pemanfaatan tenaga yang sudah diangkat oleh pemerintah/pemerintah

daerah, kecuali untuk tenaga honorer yang insentifnya sebagian besar dapat dibayarkan melalui dana BOS dan melalui sumbangan orang tua (Komite Sekolah).

Terbatasnya kewenangan sekolah, khususnya sekolah negeri dalam pengelolaan bidang ketenagaan tentu tidak membuat MBS kehilangan makna dalam hal ini. Dalam mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya manusia sebagai bagian dari sumber daya pendidikan kunci yang sangat penting, satuan pendidikan (dengan kepemimpinan yang kuat) harus dapat memotivasi, menggalang kerja sama, menyamakan visi, menyadari misi, serta mengembangkan staf pada level sekolah/madrasah yang belum ditangani oleh birokrasi di atasnya. Satuan pendidikan juga melakukan penggalian sumber daya manusia dari luar (*out sourcing*) melalui kerja sama dengan berbagai pihak, karena keterbatasan tenaga, belum tercukupinya tenaga yang diperlukan, atau memang tenaga tersebut tidak mungkin diangkat oleh Pemerintah atau pemerintah daerah karena sifat keahliannya yang khas, yang tidak diperlukan secara terus-menerus sepanjang tahun ajaran. Sebagai contoh, misalnya pengangkatan guru honorer atau kontrak di sekolah seperti guru komputer, bahasa Inggris, dan sebagainya.

Pelayanan Siswa

Dari hasil observasi dan wawancara yang dilakukan terhadap beberapa Informan diketahui bahwa Pelayanan siswa meliputi penerimaan siswa baru, pengembangan/pembinaan/pembimbingan, penempatan untuk melanjutkan sekolah atau untuk memasuki dunia kerja, hingga sampai

pada pengurusan alumni. Hal itu sebenarnya dari dahulu sudah didesentralisasikan. Karena itu, yang diperlukan saat ini adalah peningkatan intensitas dan ekstensitasnya.

Pengelolaan Iklim Sekolah

Dari hasil observasi dan wawancara yang dilakukan terhadap beberapa Informan diketahui bahwa iklim sekolah (fisik dan nonfisik) yang kondusif-akademik merupakan prasyarat bagi terselenggaranya proses belajar mengajar yang efektif. Lingkungan sekolah yang aman dan tertib, optimisme dan harapan yang tinggi dari warga sekolah, kesehatan sekolah, dan kegiatan-kegiatan yang terpusat pada siswa (*student-centered activities*) adalah contoh-contoh iklim sekolah yang dapat menumbuhkan semangat belajar siswa. Iklim sekolah sudah merupakan kewenangan sekolah, sehingga yang diperlukan adalah upaya-upaya yang lebih intensif dan ekstensif (Depdiknas, 2002).

Hubungan Sekolah-Masyarakat

Dari hasil observasi dan wawancara yang dilakukan terhadap beberapa Informan diketahui bahwa esensi hubungan sekolah-masyarakat adalah untuk meningkatkan keterlibatan, kepedulian, kepemilikan, dan dukungan dari masyarakat, terutama dukungan moral dan finansial. Dalam arti yang sebenarnya, hubungan sekolah-masyarakat dari dahulu sudah didesentralisasikan. Oleh karena itu, sekali lagi, yang dibutuhkan adalah peningkatan intensitas dan ekstensitas hubungan sekolah-masyarakat.

Evaluasi Program Sekolah

Dari hasil observasi dan wawancara yang dilakukan terhadap beberapa Informan diketahui bahwa Sekolah diberi wewenang untuk melakukan evaluasi, khususnya evaluasi yang dilakukan secara internal. Evaluasi internal dilakukan oleh warga sekolah untuk memantau proses pelaksanaan dan hasil program-program yang telah dilaksanakan. Evaluasi semacam ini sering disebut evaluasi diri. Evaluasi diri harus jujur dan transparan agar benar-benar dapat mengungkapkan informasi yang sebenarnya.

Dari hasil observasi dan wawancara yang dilakukan terhadap beberapa Informan diketahui bahwa upaya perbaikan pada lembaga pendidikan tidak sederhana yang dipikirkan karena butuh perbaikan yang berkelanjutan, berikut ini langkah-langkah dalam meningkatkan mutu pendidikan. a. Memperkuat Kurikulum. b. Memperkuat Kapasitas Manajemen Sekolah. c. Perbaikan yang berkesinambungan

Hal ini senada dengan Edward sallis (2011:7) mengemukakan bahwa yang menentukan mutu pendidikan mencakup aspek-aspek berikut: pembinaan yang berkelanjutan, guru yang profesional, nilai-nilai moral yang luhur, hasil ujian yang gemilang, dukungan orang tua, komunitas bisnis dan komunitas lokal, kepemimpinan yang tangguh dan berarah tujuan, kepedulian dan perhatian pada anak didik, kurikulum yang seimbang, atau kombinasi dari faktor-faktor tersebut. Dari sejumlah aspek yang dikemukakan diatas, satu hal yang paling menentukan adalah bagaimana menjalankan manajemen mutu pendidikan itu sendiri Menurut W. Edward Deming 80% dari masalah mutu lebih disebabkan oleh manajemen, dan sisanya 20% oleh

SDM. Hal ini berarti bahwa mutu yang kurang optimal berawal dari manajemen yang tidak profesional dan manajemen yang tidak profesional.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

- a. Pengelolaan kurikulum dalam implementasi MBS di SMP N 3 kota bumi pada proses pembelajaran sudah berjalan meskipun terdapat kendala seperti sarana prasarana pendidikan, dan waktu pelaksanaan proses pembelajaran yang tidak sesuai jadwal.
- b. Pengelolaan sarana prasarana dalam implementasi MBS sesuai dengan kebutuhan dan pemeliharaan dilakukan terutama jika ada prasaran yang rusak segera diganti. Namun terdapat kendala yaitu siswa belum sepenuhnya sadar untuk menjaga dan merawat fasilitas seperti menjaga dan sungkan membersihkan atau merawat jika tidak dikomando oleh guru.
- c. Pengelolaan keuangan dalam implementasi MBS berasal dari tiga sumber yaitu pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan masyarakat, sedangkan penggunaan dana disesuaikan dengan kebutuhan operasional sekolah. Pertanggungjawaban dana berdasarkan alokasi sumber dana.
- d. Pengelolaan warga sekolah hingga *stakeholder* dalam implementasi MBS meliputi pengelolaan ketenagaan berdasarkan SK, pelayanan siswa dengan menyalurkan bakat dan minat pada kegiatan ekstrakurikuler, pengelolaan iklim sudah berjalan antara kepala sekolah dengan guru,

kepala sekolah dengan siswa, guru dengan siswa, warga sekolah dengan masyarakat atau *stakeholder* dalam bentuk diskusi. Namun tetap menemui kendala yaitu masih ada guru dan orang tua murid tidak hadir memenuhi undangan rapat.

- e. Evaluasi program sekolah dalam implementasi MBS meliputi unsur yang terlibat yaitu seluruh warga sekolah, sedangkan untuk rencana tindak lanjut diberikan kewenangan dalam melakukan perencanaan sesuai dengan kebutuhan yang dituangkan dalam renstra dan renop yang dibuat bersama-sama dengan warga sekolah di awal tahun dan hasil evaluasi harus diperbaiki serta dijalankan dengan pedoman pada aturan yang ada. Namun terdapat kendala yang ditemukan dalam evaluasi program sekolah adalah rendah dan kurangnya hal-hal berikut, yaitu aspirasi masyarakat terhadap pendidikan, status sosial ekonomi masyarakat, sasaran sekolah, keberadaan siswa, sikap kemandirian, proses pengelolaan program, proses kerjasama dan partisipasi, kemandirian sekolah.
- f. Strategi peningkatan mutu pendidikan dalam implementasi MBS yaitu melakukan kerjasama dengan lembaga-lembaga pendidikan dan non pendidikan. Sedangkan yang menjadi kendala yaitu: 1) Sulitnya prosedur administrasi dalam mengurus bantuan dana di Dinas Pendidikan; 2) Perkiraan yang tidak tepat terhadap peningkatan mutu; 3) Konflik dan motivasi yang kurang sehat; 4) Lemahnya berbagai faktor penunjang sehingga mengakibatkan tidak berkembangnya mutu yang

dihasilkan; 5) Keuangan yang tidak terpenuhi; 6) Penolakan dari sekelompok tertentu terhadap peningkatan mutu pendidikan; 7) Kurang adanya hubungan sosial dan publikasi.

Saran

Di bawah ini merupakan saran dari peneliti berdasarkan hasil penelitian yang telah berlangsung, yaitu:

Bagi Kepala Sekolah

Kepala Sekolah diharapkan mampu melaksanakan supervisi yang lebih tersistematis agar mampu melihat kenyataan di lapangan yang asli sehingga dapat memperbaiki sesuai kenyataan, Kepala Sekolah diharapkan segera menyusun analisis SWOT untuk dapat mengetahui peluang-peluang yang ada sesuai dengan kelemahan, kekuatan dan kesempatan serta sesuai dengan fakta yang ada. Kepala Sekolah diharapkan segera mengatasi kendala-kendala yang dihadapi dalam implementasi MBS secara terbuka dan melibatkan berbagai pihak yang terkait, upaya ini dapat dilakukan dengan pertemuan/rapat.

Bagi Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Pendidik dan tenaga kependidikan diharapkan mampu memahami visi dan misi dengan baik agar apa yang dilakukan dapat mewakili visi dan misi Sekolah. Pendidik dan tenaga kependidikan diharapkan memiliki komitmen yang kuat terhadap perbaikan kualitas pribadi siswa dan sekolah.

Bagi Dinas Pendidikan

Dinas Pendidikan sebagai penanggungjawab Pendidikan di Kabupaten Lampung Utara hendaknya memiliki pemetaan dalam penempatan guru dan bantuan sekolah agar tidak tumpang tindih dalam perpindahan guru atau memberi bantuan pada sekolah yang membutuhkan jadi diharapkan bantuan atau tambahan guru tepat sasaran sehingga sekolah merasa diperlakukan dengan adil.

mendukung peningkatan pelayanan Pendidikan bagi peserta didik dengan melibatkan semua pengurus untuk mencari dana bukan hanya di sekolah saja tetapi perlu ke donatur atau peran orang luar atau alumni sehingga sumber dana bukan hanya dari orang tua murid saja tapi ada dari luar dengan cara membuat program dan minta bantuan pada alumni atau orang yang peduli pada pendidikan.

Bagi Komite

Komite hendaknya lebih berperan serta secara aktif untuk

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Nata. 2008. *Manajemen Pendidikan Mengatasi Kelemahan Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Kencana.
- Amri, Sofan. 2013. *Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar dan Menengah. Dalam teori, konsep dan analisis*. Surabaya: Prestasi Pustaka Raya.
- Depdiknas. 2001. *Pengolahan Dana Pendidikan*. Jakarta. Depdiknas.
- Depdiknas. 2002. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Depdiknas.
- Husaini, Usman. 2007. *Manajemen teori Praktik Dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyasa. 2009. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Permadi D. 2007. *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Komite Sekolah*. Bandung: PT Sarana Panca Karya Nusa.
- Rue, Leslie W & Bayers, Lyod L. 2000. *Human Resources Management*. Boston: Irwin.
- Sallis, Edward. 2011. *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*. Yogyakarta: IRCiSoD.
- Umiarso & Imam Gojali. 2010. *Manajemen Mutu Sekolah*. Yogyakarta. IRCiSoD