

**MANAJEMEN SEKOLAH STANDAR NASIONAL**  
(STUDI KASUS PADA SMKN 1 KOTABUMI-LAMPUNG)

Oleh

Junaidi, Sumadi, Sowiyah

**FKIP Unila: Jl. Soemantri Brojonegoro No.1 Gedung Meneng, Bandar Lampung**

E-Mail: [junaidi\\_kbri@gmail.com](mailto:junaidi_kbri@gmail.com)

Hp.082169179365

**Abstrak: Manajemen Sekolah Standar Nasional.** Penelitian ini mendeskripsikan dan menganalisis manajemen sekolah standar nasional di SMKN 1 Kotabumi dalam upaya mencapai tujuan sekolah standar nasional. Fokus penelitian adalah manajemen sekolah standar nasional dengan subfokus : 1) Manajemen kurikulum 2) Manajemen proses pembelajaran 3) Manajemen penilaian 4) Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan 5) Manajemen sarana dan prasarana 6) Pelaksanaan MBS 7) Manajemen pembiayaan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif fenomenologis dengan menggunakan teknik pengumpulan data melalui wawancara, dokumentasi dan observasi. Sumber data terdiri dari Pengawas Sekolah, Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, Komite Sekolah, Guru, Kepala Tata Usaha, Staff tata usaha, dan siswa.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa : 1) Penyusunan KTSP belum mengikuti panduan yang telah ditetapkan oleh pemerintah, 2) Proses pembelajaran di dalam kelas masih bersifat konvensional, belum tercipta proses pembelajaran yang aktif kreatif dan menyenangkan, 3) Remedial diberikan kepada siswa belum sesuai dengan panduan yang telah ditetapkan 4) Tenaga Kependidikan kurang memperoleh kesempatan untuk meningkatkan kemampuan , dan program peningkatan mutu yang disiapkan untuk pendidik masih sangat terbatas, 5) Prasarana yang dimiliki telah memenuhi standar sarana prasarana, hanya perlu peningkatan dalam pemeliharaan. Sarana pendidikan sangat terbatas, khususnya untuk media, dan inventarisasi sarana tidak lengkap menyebabkan sering terjadinya kehilangan, 6) Pengelolaan sekolah diharapkan mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah, dan hal ini belum berhasil di implementasikan dengan baik, 7) Pemanfaatan anggaran dan pelaporan belum dilakukan secara transparan.

Kata kunci: manajemen berbasis sekolah, manajemen sekolah, sekolah standar nasional,

**Management Of National Standard School** The aim of this research was describing and analyzing the national standard school management in SMKN 1 Kotabumi in an effort to achieve the goal of national standard. This researched focused on management of national

standard school which has sub-focused 1) Curriculum management, 2) Teaching process management, 3) Assessment management, 4) Human resources management, 5) Infrastructure management, 6) Implementation of school based management, 7) Financing management.

The method which was used in this research was a phenomenological qualitative method. The data collecting techniques were through observation, documentation and interviews. The data sources were principal, school committee, supervisor, vice principals, chief of administration, administration staff, teachers and students.

The results of research were: 1) School Based Curriculum (KTSP) was composed without following the guideline which was provided by the government, 2) Teaching and learning process were conducted by using conventional ways (teacher centre), 3) Remedial was conducted without following the guideline, 4) There was small chance for administration staff to develop their competency, and the scholarship which was provided for the teachers by the government was very limited, 5) Lack of maintenances for the infrastructure and teaching media was very limited. The inventory was bad, it caused a problem for the school, 6) The implementation of School Based Management was not success, 7) There were no transparency in using and reporting the budget.

Key words: school base management, school management, national standart school

Pendidikan berkualitas merupakan suatu hal yang sangat diharapkan oleh seluruh pemangku kepentingan pendidikan. Namun dalam kenyataannya, untuk menghasilkan pendidikan yang berkualitas tidaklah semudah membalikkan telapak tangan. Khususnya untuk Indonesia, banyak penelitian yang telah dilakukan oleh berbagai lembaga penelitian mengenai kualitas pendidikan di Indonesia Hasilnya, hampir semua hasil penelitian menyatakan bahwa kualitas/mutu pendidikan di Indonesia di setiap tingkat masih sangat memprihatinkan, apabila dibandingkan dengan mutu pendidikan di negara-negara lain.

Hasil survei *Trends in International Mathematics and Sciences Study* (TIMSS) pada tahun 2003 dibawah payung *International Association for Evaluation of Education Achievement* (IEA) menempatkan Indonesia pada posisi ke 34 untuk bidang matematika dan pada posisi ke 36 untuk bidang sains dari 45 negara yang disurvei (Rivai, 2008:49). Selain itu, pada tahun 2007 dilakukan penelitian oleh lembaga yang sama, Indonesia berada di posisi 35 dari 48 negara yang diteliti. Survey *United Nation*

*Development Program* (UNDP) tahun 2007 Indonesia berada diperingkat 109 dari 174 negara.

Menyikapi tentang rendahnya kualitas pendidikan di Indonesia, para pembuat kebijakan dalam hal ini Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, mulai mencoba membuat kebijakan-kebijakan yang diharapkan dapat mengangkat kualitas pendidikan di Indonesia. Salah satu bentuk upaya pemerintah dalam meningkatkan mutu dengan membuat Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, dan membuat Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP). SNP adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Hal ini dilakukan dengan dasar pemikiran memperoleh pendidikan yang bermutu merupakan salah satu hak warga negara Indonesia

Harapan dari pengambil kebijakan, agar seluruh satuan pendidikan di wilayah NKRI memiliki standar yang sama, seperti

yang tertuang di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang SNP bukanlah satu hal yang salah, dan bahkan orang-orang yang terlibat dalam dunia pendidikan harus mengapresiasi kebijakan tersebut, Dari peraturan pemerintah tersebut, paling tidak dapat terlihat ada niat baik dari pemerintah Indonesia untuk meningkatkan kualitas pendidikan di negara Indonesia, yang menjadi permasalahan saat ini adalah kesiapan dari sekolah-sekolah untuk merespon kebijakan tersebut.

Saat ini satuan pendidikan yang berada di wilayah NKRI dibagi menjadi beberapa kategori, yaitu: sekolah formal standar atau sekolah potensial (calon SSN), Sekolah Standar Nasional (SSN), Sekolah Kategori Mandiri (SKM), dan Sekolah Berstandar Internasional (SBI). Masyarakat memberikan penilaian yang tidak baik berkenaan dengan sekolah RSBI dan sekolah SBI, baik dalam hal kualitas maupun dalam hal cara pengambil kebijakan di sekolah masing-masing. Para pembuat kebijakan di sekolah selalu mengedepankan predikat RSBI atau SBI yang sudah diperoleh, seperti yang dimuat di harian Kompas 6 Juni 2012, menyatakan mahal biaya yang harus dibayar oleh orang tua untuk mendaftar ke sekolah RSBI atau SBI. Adanya suara-suara tersebut membuktikan ada kesenjangan antara harapan dan kenyataan di lapangan dan ini memerlukan penanganan secara tuntas, berdasarkan kondisi di atas di atas Mahkamah Konstitusi membuat keputusan bahwa sekolah RSBI dan SBI dibubarkan, seperti artikel yang terdapat dalam harian Kompas, Mahkamah Konstitusi memutuskan RSBI tidak sesuai dengan Undang-Undang Dasar 1945. Keberadaan RSBI telah mengabaikan tanggung jawab negara untuk menyediakan pendidikan berkualitas bagi semua negara (Kompas, 3 Januari 2013).

Di Provinsi Lampung, pada tahun 2010 terdapat sepuluh Sekolah Menengah

Kejuruan (SMK) yang telah mendapat berpredikat RSBI dari 184 SMK negeri dan swasta yang ada di provinsi Lampung. SMKN 1 Kotabumi adalah salah satu SMK yang mendapatkan predikat RSBI. Proses pemerolehan predikat RSBI mengikuti persyaratan yang ditetapkan oleh Depdiknas pada waktu itu. Dimana salah satu persyaratan dari RSBI adalah sekolah tersebut telah memiliki kategori SSN. Dengan kata lain seluruh RSBI adalah SSN + X (Depdiknas, 2010: 8). Pemerolehan predikat SSN merupakan suatu kebanggaan tersendiri bagi seluruh warga SMKN 1 Kotabumi (pendidik, tenaga pendidik, peserta didik) bahkan bagi kabupaten Lampung Utara. SSN membawa harapan akan adanya perbaikan kualitas tamatan.

Keberhasilan SMKN 1 Kotabumi untuk memperoleh predikat SSN adalah keberhasilan sekolah ini yang kedua kalinya dalam upaya pencitraan sekolah khususnya dan pencitraan kabupaten Lampung Utara umumnya. Sebelumnya SMKN 1 Kotabumi telah memperoleh sertifikat International Organization for Standardization (ISO) 9001:2000, pada tanggal 15 Desember 2005. yang lebih membanggakan lagi SMKN 1 Kotabumi adalah Sekolah yang pertama memperoleh ISO 9001-2000 di provinsi Lampung. Berdasarkan kedua keberhasilan di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian pada SMK Negeri 1 Kotabumi.

Dari kedua keberhasilan di atas (SSN dan ISO), sangat memungkinkan bagi SMKN 1 Kotabumi untuk melakukan percepatan dalam meningkatkan kualitas tamatan. Sejalan dengan predikat SSN, bagi sekolah berimplikasi banyak bantuan yang diperoleh.

Diperolehnya predikat SSN, SMKN 1 Kotabumi memperoleh bantuan dari pemerintah daerah dan pusat dalam upaya peningkatan kualitas, berupa peningkatan sarana dan prasarana sekolah, seperti penambahan ruang-ruang kelas baru,

penambahan alat praktik komputer, pengadaan media pembelajaran, pengadaan buku, sampai dengan pemberian dana yang dapat digunakan untuk mengirimkan guru-guru untuk mengikuti pelatihan. Sebelum SMKN 1 Kotabumi memperoleh predikat SSN, sekolah ini telah menjadi sekolah favorit bagi calon peserta didik yang ingin melanjutkan pendidikan ke SMK bidang bisnis manajemen, dikarenakan sekolah ini berada di pusat kota, disamping bangunan fisik sekolah yang sudah tertata dengan baik, hal ini disebabkan SMKN 1 Kotabumi adalah salah satu sekolah yang dibangun dengan bantuan dana dari *Asian Development Bank* (ADB) pada tahun 1993, sehingga telah memiliki perencanaan yang matang.

Peneliti menemukan pemerolehan predikat SSN dan ISO 9001-2008, ternyata tidak memiliki dampak yang positif dengan prestasi yang diperoleh oleh peserta didik, yang bila dibandingkan dengan prestasi yang diperoleh oleh peserta didik dari sekolah standar. Kondisi ini merupakan salah satu alasan mengapa peneliti tertarik untuk melakukan penelitian. Sebagai contoh, perolehan nilai rata-rata ujian nasional SMK sub rayon 04.26 tahun pelajaran 2011-2012. Untuk tiga mata pelajaran ujian nasional (Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris dan Matematika), prestasi rata-rata peserta didik dari SMKN 1 Kotabumi adalah 8,16; 7,19; dan 7,43, lebih rendah dibandingkan prestasi rata-rata siswa SMK Swasta 1 adalah 8,36; 8,01; dan 7,03. Prestasi rata-rata SMK Swasta 2 adalah 8,03; 7,88; dan 7,00. Prestasi rata-rata SMK Negeri A adalah 7,08; 7,24 dan 6,52. Prestasi rata-rata SMKN B adalah 7,92; 7,52 dan 7,85.

Dari data di atas, terlihat bahwa perbedaan hasil yang diperoleh oleh peserta didik yang berasal dari SMKN 1 Kotabumi, apabila dibandingkan dengan hasil peserta didik dari sekolah standar tidak begitu signifikan, pada mata pelajaran bahasa

Indonesia dan bahasa Inggris, prestasi rata-rata siswa SMK swasta (8,36; 8,01) lebih baik dibandingkan dengan prestasi rata-rata siswa SMKN 1 Kotabumi ( 8,16; 7,19), dan untuk mata pelajaran Matematika, prestasi rata-rata SMK Negeri B ( 7,85) lebih baik dibandingkan dengan prestasi rata-rata siswa SMKN 1 Kotabumi (7,43). Data ini memberikan gambaran bahwa prestasi peserta didik SMKN 1 Kotabumi pada ketiga mata pelajaran yang diuji secara nasional, tidak begitu berbeda dibandingkan dengan prestasi peserta didik dari sekolah standar.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka dipandang perlu untuk diadakan penelitian tentang manajemen sekolah standar nasional di SMKN 1 Kotabumi , melalui pendekatan penelitian kualitatif dengan tujuan mendeskripsikan dan menganalisis 1) manajemen kurikulum 2) manajemen proses pembelajaran 3) manajemen penilaian 4) manajemen pendidik dan tenaga kependidikan 5) manajemen sarana dan prasarana 6) pelaksanaan MBS 7) manajemen pembiayaan.

## **METODE PENELITIAN**

### **Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif fenomenologis dengan rancangan studi kasus.

### **Kehadiran Peneliti**

Dalam penelitian kualitatif peneliti wajib hadir di lapangan, karena peneliti bertindak sebagai instrumen sekaligus sebagai pengumpul data Mile & Huberman (dalam Sowiyah, 2005: 89).

## **Informan Penelitian**

Informan penelitian ini adalah Pengawas Sekolah, Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, Komite Sekolah, Guru, Kepala Tata Usaha, Staf tata Usaha, dan Siswa.

Sumber data dokumen berfungsi sebagai indikator dari produk pelaksanaan manajemen. Dokumen mencakup semua yang terkait dengan fokus penelitian termasuk pula dalam dokumen foto, dokumen sekolah, dan buku.

Sumber data suasana, ditujukan kepada kondisi keseharian SMKN 1 Kotabumi didalam melaksanakan tugas pokoknya. Data diperoleh melalui pengamatan dan peneliti berusaha mengadakan pendekatan melalui pergaulan dengan informan dengan suasana tidak formal. Jenis data yang dikaji penelitian ini dibatasi pada yang berhubungan dengan fokus penelitian.

## **Teknik Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah melalui wawancara mendalam, observasi partisipan, dan studi dokumentasi. Hal ini sejalan dengan pernyataan Mantja (dalam Sowiyah, 2005: 95) bahwa teknik pengumpulan data interaktif terdiri dari wawancara, dan pengamatan berperran serta, sedangkan non interaktif terdiri meliputi pengamatan tidak berperan serta, analisis isi dokumen dan arsip.

## **Teknik Analisa Data**

Dalam proses analisis, peneliti akan menggunakan teknik deskriptif, melalui tiga alur kegiatan, yaitu: (1) reduksi data, (2) penyajian data, (3) penarikan verifikasi, sebagai sesuatu yang saling terkait pada saat sebelum, selama, dan sesudah pengumpulan data dalam bentuk sejajar untuk membangun wawasan umum (Miles & Huberman, 1992: 23).

## **Pengecekan Keabsahan Data**

Peneliti memeriksa kredibilitas dilakukan kegiatan: (a) diskusi dengan teman sejawat, dan pembimbing (b) triangulasi data dan metode. Diskusi teman sejawat dilakukan dengan maksud meminta pendapat tentang penelitian yang peneliti lakukan. Samsel Arif adalah teman yang peneliti ajak berdiskusi tentang penelitian ini. Beliau adalah mahasiswa Magister Manajemen Pendidikan di Universitas Lampung, yang tengah mempersiapkan tesis. Hasil diskusi peneliti tuangkan dalam bentuk tulisan dan peneliti meminta saran dari pembimbing I dan II. Triangulasi data dilakukan dengan cara membandingkan kebenaran data atau informasi dari informan lain yang berbeda. Pengecekan keajegan data diperoleh melalui triangulasi sumber. Objek dan isu yang sama ditanyakan kepada delapan sumber yaitu: Pengawas, Kepala Sekolah, Komite, Wakil Kepala Sekolah, Guru, Siswa, Kepala Tata Usaha, Staf Tata Usaha.

## **Pemaparan Data**

Penyajian data dalam bentuk naratif dibuat secara singkat dan komunikatif sehingga mudah dipahami oleh pembaca yang ingin memperoleh gambaran makro tentang apa yang terjadi pada obyek penelitian. Temuan disajikan dalam bentuk penjelasan, matrik, diagram alir, diagram konteks, dan pola. Setelah pemaparan data langkah selanjutnya adalah pembahasan temuan berdasarkan teori yang ada untuk dicari maknanya dan dibuat kesimpulan.

## **Tahapan Penelitian**

Tahap-tahap penelitian terdiri atas empat tahap, yaitu; (1) tahap pra lapangan, (2) tahap pekerjaan lapangan, (3) tahap analisis data, dan (4) tahap pelaporan hasil penelitian (Moleong, 2010: 127).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Manajemen Kurikulum

KTSP harus dibuat oleh satuan pendidikan sendiri, tidak dapat menggunakan KTSP dari satuan pendidikan lain. Panduan di dalam penyusunan KTSP telah diberikan, diawali dengan analisis konteks yang mencakup analisis delapan Standar Nasional Pendidikan (SNP), kondisi yang ada di satuan pendidikan (peserta didik, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana prasarana, biaya, dan program-program, dan kondisi lingkungan (eksternal) satuan pendidikan misalnya: komite sekolah, dewan pendidikan, dinas pendidikan, asosiasi profesi, dunia industri, dunia kerja, sumber daya alam dan sosial budaya (Kemendiknas, 2010:5).

SMKN 1 Kotabumi di dalam melakukan pembuatan KTSP. Tidak menggunakan panduan yang telah diberikan. Kesimpulan tersebut diformulasikan dari pernyataan temuan penelitian. Berdasarkan pernyataan temuan penelitian, diproposisikan sebagai berikut, bahwa KTSP telah dibuat oleh pihak sekolah, namun tidak mengikuti panduan yang diberikan. Tanpa melakukan analisis terhadap SNP, lingkungan yang ada di satuan pendidikan dan lingkungan eksternal. Hal ini bertentangan dengan Idi, (2011:44) mengatakan model kurikulum merupakan wujud rancangan khusus yang menggambarkan struktur kurikulum yang akan dilaksanakan oleh satuan pendidikan berdasarkan hasil analisis terhadap teori, pendekatan, prinsip, dan kondisi internal maupun eksternal pendidikan.

### Manajemen Proses Pembelajaran

Silabus yang merupakan bahan acuan bagi pendidik untuk membuat program semester, program tahunan dan RPP, hendaknya disusun oleh pendidik sendiri, dikarenakan didalam melakukan penyusunan

silabus, pendidik harus mengetahui kondisi peserta didik, dan kondisi internal satuan pendidikan (sarana prasarana, budaya dan iklim sekolah).

Pendidik di SMKN 1 Kotabumi, tidak melakukan pembuatan silabus sama sekali. Kesimpulan tersebut diformulasikan dari pernyataan temuan penelitian. Berdasarkan pernyataan temuan penelitian di proposisikan bahwa seluruh pendidik membuat RPP, sejalan dengan yang dikemukakan Idi (2011:344) seorang guru karenanya perlu mempersiapkan pembelajaran dalam bentuk Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) dan dapat mengimplementasikannya dalam proses pembelajaran dengan optimal. Dari pernyataan tersebut diatas juga diproposisikan bahwa guru tidak membuat silabus. Kondisi ini menimbulkan permasalahan saat pendidik menterjemahkan silabus kedalam RPP.

Pendidik di SMKN 1 Kotabumi belum melakukan proses pembelajaran secara aktif, kreatif dan menyenangkan. Kesimpulan tersebut diformulasikan dari pernyataan temuan penelitian. Berdasarkan dua pernyataan di atas diproposisikan bahwa pendidik masih bersifat konvensional di dalam melakukan proses pembelajaran, pendidik masih dominan (*teacher centre*) dalam pelaksanaan proses pembelajaran. Sejalan dengan yang dikemukakan Sagala (2011:164), selama ini pembelajaran yang berlangsung di sekolah cenderung menunjukkan (1) guru lebih banyak ceramah, (2) media belum dimanfaatkan, (3) pengelolaan belajar cenderung klasikal dan kegiatan belajar kurang bervariasi, (4) tuntutan guru terhadap hasil belajar rendah, (5) tidak ada pajangan hasil karya peserta didik, (6) guru dan buku sebagai sumber belajar, (7) semua peserta didik dianggap sama, (8) penilaian hanya berupa test, (9) latihan dan tugas-tugas kurang dan tidak menantang, (9) interaksi pelajaran searah.

## **Manajemen Penilaian**

Tidak semua guru membagikan hasil ulangan kepada peserta didik, sehingga peserta didik tidak mengetahui apakah mereka sudah memenuhi KKM atau belum untuk materi yang dinilai. Kesimpulan tersebut diformulasikan dari pernyataan temuan penelitian Berdasarkan dua pernyataan, diproposisikan bahwa pendidik tidak selalu membagikan hasil ulangan, sehingga peserta didik tidak mengetahui apakah mereka sudah memenuhi KKM untuk materi tersebut.

Setelah melihat hasil penilaian, pendidik melakukan analisa terhadap hasil penilaian tersebut, beberapa hal yang harus dilakukan seorang pendidik yaitu pengayaan dan pemberian remedial. Pengayaan diberikan kepada peserta didik yang baik dan remedial diberikan kepada peserta didik yang tidak memenuhi KKM. Remedial diberikan setiap kali peserta didik tidak mencapai KKM untuk ulangan harian, dan remedial tidak hanya diberikan satu kali, tetapi remedial dapat diberikan berkali-kali sampai peserta didik mencapai KKM. Sejalan dengan Ditjen Manajemen Dikdasmen (2008:9) mengatakan ada program remedi sepanjang semester (tidak ada batasan frekuensi pelaksanaan remedi dalam satu semester sehingga diperlukan perangkat pendukung untuk pelaksanaan remedi antara lain dalam bentuk modul pembelajaran mandiri yang disiapkan oleh pendidik). Berkaitan dengan remedial, di SMKN 1 Kotabumi tidak semua pendidik memberikan remedial dengan benar. Kesimpulan tersebut diformulasikan dari pernyataan temuan penelitian. Berdasarkan pernyataan temuan penelitian diproposisikan bahwa pemberian remedial tidak memiliki aturan yang baku, sehingga antar pendidik melaksanakannya berbeda-beda.

## **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Kepala sekolah selaku pemimpin dalam satuan pendidikan mempunyai tanggung jawab mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan sumber daya manusia yang ada di dalam satuan pendidikan yang dipimpin. Untuk menjalankan tanggung jawabnya tersebut, banyak hal yang bisa dilakukan oleh seorang kepala sekolah.

Berkaitan dengan perencanaan, kepala sekolah bisa membuat suatu perencanaan baik berkenaan dengan peserta didik, maupun berkenaan dengan pendidik dan tenaga kependidikan. Seorang kepala sekolah bisa merencanakan berapa jumlah peserta didik yang akan diterima disetiap tahun ajaran baru dengan mempertimbangkan sarana dan prasarana yang ada, serta kepala sekolah juga bisa merencanakan kualitas peserta didik seperti apa yang diinginkan. Apabila menginginkan peserta didik yang berkualitas, bisa dilakukan penerimaan siswa baru melalui penelusuran bakat dan minat, atau memberikan beasiswa bagi pendaftar yang mendapatkan predikat juara umum disekolah sebelumnya.

Tenaga kependidikan di SMKN 1 Kotabumi belum mendapatkan kesempatan untuk melakukan pendidikan kejenjang yang lebih tinggi, kesimpulan tersebut diformulasikan pernyataan temuan . Berdasarkan dua pernyataan, diproposisikan bahwa sekolah tidak memiliki program bagi tenaga kependidikan untuk melanjutkan pendidikan kejenjang yang lebih tinggi, yang seharusnya hal itu diprogramkan. Sejalan dengan GBHN 1988 menegaskan tiga hal yang harus dilakukan berkaitan dengan sumber daya manusia: (1) peningkatan mutu, yaitu mutu dari sumber daya manusia, (2) membina dan mengembangkan tenaga kerja sesuai kebutuhan pembangunan, (3) mengadakan pendidikan dan latihan kerja.

Berkaitan dengan pengorganisasian, didalam menjalankan fungsi ini, seorang kepala sekolah dapat melakukan pembagian tugas kepada pendidik sesuai dengan kemampuan dan pengalaman mereka masing-masing, dengan kata lain seorang kepala sekolah harus melakukan *the right man on the right place*. Pemilihan dan penempatan sumber daya manusia agar dapat dilaksanakan dengan tepat, kepala sekolah harus mengetahui kompetensi setiap SDM yang ada di sekolah yang dipimpin, dan selanjutnya memberikan tanggung jawab sesuai dengan koetensinya tersebut.

Berkaitan dengan pengarahan, didalam menjalankan fungsi ini, seorang kepala sekolah dapat memberikan pengarahan kepada seluruh SDM yang ada dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Bagaimana kiat yang dilakukan seorang kepala sekolah sehingga seluruh SDM yang ada termotivasi untuk menampilkan kinerja yang optimal. Arahan-arahan dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain dengan: (a) melaksanakan orientasi tentang pekerjaan, (b) memberikan petunjuk umum dan petunjuk khusus baik secara lisan maupun tertulis, secara langsung maupun tidak langsung, Suharsimi (dalam Suryosubroto, 2010:24).

SMKN 1 Kotabumi belum memiliki jadwal rutin untuk pengawasan/supervisi, kesimpulan tersebut diformulasikan dari pernyataan temuan penelitian. Berdasarkan pernyataan temuan penelitian, diproposisikan bahwa sekolah belum memiliki jadwal supervisi secara rutin. Supervisi kelas sekurangngnya dilakukan dua kali dalam satu tahun, sekali dilakukan di awal tahun ajaran, dimana dari hasil supervisi tersebut bisa sebagai perbaikan untuk menjalankan proses pembelajaran selanjutnya, dan satu kali dilakukan menjelang akhir tahun ajaran, untuk melihat apakah ada perbaikan di dalam pendidik melaksanakan tugasnya sebagai pendidik.

Perbaikan itu dapat terlihat dengan membandingkan hasil supervisi di akhir tahun ajaran, dengan hasil supervisi di awal tahun ajaran. Sejalan dengan yang dikemukakan oleh Sagala, (2010:103) supervisi pendidikan sebagai salah satu instrumen yang dapat mengukur dan menjamin terpenuhinya kualitas penyelenggaraan pendidikan maupun penyelenggaraan pembelajaran bertujuan untuk membantu guru mengajar, kemudian membantu kepala sekolah memperbaiki manajemen sekolah.

Kedisiplinan di SMKN 1 Kotabumi akhir-akhir ini agak menurun, kesimpulan tersebut diformulasikan dari pernyataan temuan penelitian. Berdasarkan pernyataan temuan penelitian, diproposisikan bahwa sekolah belum memiliki disiplin yang baik. Sementara disiplin merupakan kunci sukses segala kegiatan.

### **Manajemen sarana dan prasarana.**

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan, prasarana di SMKN1 Kotabumi telah memenuhi persyaratan minimal yang terdapat didalam Permen Nomor 40 tahun 2008, permasalahan hanya terletak pada perawatan dari prasarana itu sendiri. Sementara untuk sarana berupa media pendidikan masih dirasakan kurang. SMKN 1 Kotabumi sering kali mengalami hilangnya sarana yang dimiliki, kesimpulan tersebut diformulasikan dari pernyataan temuan penelitian.

Berdasarkan pernyataan, diproposisikan bahwa sekolah belum memiliki manajemen sarana prasarana yang baik. Seyogyanya sarana yang telah diperoleh dengan susah payah, dikelola dengan baik, sejalan dengan pendapat dari Suryosubroto (2010:115), pada garis besarnya manajemen sarana prasarana meliputi lima hal yaitu: (1) penentuan kebutuhan, (2) proses pengadaan, (3) pemakaian, (4) pencatatan/pengurusan, (5)



pertanggungjawaban. Apabila kelima hal diatas dapat terlaksana dengan baik, maka tidak akan terjadi hilangnya sarana yang dimiliki.

### **Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah**

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah manajemen yang diharapkan diimplementasikan pada satuan pendidikan, dengan harapan otonomi yang diberikan kepada pihak sekolah dapat dimanfaatkan seoptimal mungkin untuk peningkatan mutu sekolah. Peran kepala sekolah sangat besar dalam berhasil atau tidaknya pelaksanaan MBS. Sejalan dengan Yani (2011: 109) secara rinci, profil kepemimpinan kepala sekolah Manajemen Berbasis Sekolah adalah sebagai berikut: (1) pemimpin mutu berkelanjutan, (2) perencana dan penganalisis, (3) pengambil kebijakan, (4) berketrampilan memecahkan berbagai masalah dengan penanganan konflik, (5) pemimpin yang bersifat partisipatif, (6) pemimpin yang transformasional, (6) agen pembaharuan, (7) pemimpin yang profesional.

MBS dapat terlihat melalui kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan dan akuntabilitas. Berkaitan dengan pengambilan keputusan, di SMKN 1 Kotabumi belum semua pihak terlibat, kesimpulan tersebut diformulasikan dari pernyataan temuan penelitian :Berdasarkan pernyataan temuan penelitian, diproposisikan bahwa di dalam pengambilan keputusan, belum semua warga sekolah terlibat. Keputusan yang terbaik adalah keputusan yang disepakati bersama sehingga memiliki daya dukung yang kuat. Sejalan dengan yang dikemukakan Sagala, (2011:102), Tidak ada pihak berkepentingan (*stakeholders*) yang dianggap superior. Semua *stakeholders* walau mereka Dewan Pendidikan, guru baru, atau orang tua, membawa input (pengalaman) dan kebutuhan mereka kemeja diskusi untuk

mencari jalan terbaik membantu memenuhi keperluan mereka sendiri.

### **Manajemen Pembiayaan.**

Dana sering menjadi permasalahan diseluruh organisasi, tidak hanya di sekolah. Hal ini berawal dari kurangnya keterbukaan dalam penggunaan dana, sehingga menimbulkan pertanyaan bagi seluruh warga sekolah yang akhirnya berdampak pada kinerja sekolah. Untuk mengatasi permasalahan tersebut, maka diperlukan manajemen keuangan yang baik, mulai dari perencanaan, pemanfaatan dan pengawasan. Sejalan dengan definisi manajemen keuangan itu sendiri yaitu manajemen terhadap fungsi-fungsi keuangan. Sedangkan fungsi keuangan merupakan kegiatan utama yang harus dilakukan oleh mereka yang bertanggung jawab dalam bidang tertentu. Fungsi manajemen keuangan adalah menggunakan dana dan mendapatkan dana.

SMKN 1 Kotabumi telah memperoleh sertifikat ISO 9001:2000 pada tahun 2005, dan kini telah memperoleh sertifikat ISO 9001:2008 pada tahun 2008. Salah satu klausa dari pada ISO tersebut adalah mengatur mekanisme aliran dana, baik dana masuk dan dana keluar. Namun mekanisme tersebut hanya tinggal aturan, dan tidak dijadikan panduan dalam pemanfaatan dana. Kesimpulan tersebut diformulasikan dari pernyataan temuan penelitian. Berdasarkan pernyataan temuan penelitian diproposisikan bahwa manajemen keuangan di SMKN 1 Kotabumi belum begitu baik, tidak dipatuhinya aturan dan tidak dioptimalakannya sumber daya manusia yang ada menjadi indikatornya.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Dari keseluruhan uraian dan pembahasan yang telah dipaparkan pada bab-bab sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

### ***Manajemen Kurikulum***

SMKN 1 Kotabumi telah memiliki KTSP yang telah ditandatangani oleh kepala dinas pendidikan provinsi. KTSP yang dimiliki terdiri dari dua dokumen, dokumen I meliputi tujuan tingkat satuan pendidikan, struktur dan muatan kurikulum, serta kalender pendidikan. Tujuan tingkat satuan pendidikan mencatumkan visi dan misi sekolah. Penyusunan visi dan misi sekolah tidak diawali dengan melakukan analisa kekuatan dan kelemahan satuan pendidikan.

Dokumen II meliputi silabus seluruh mata pelajaran termasuk muatan lokal semua tingkat kelas. Silabus yang digunakan oleh SMKN 1 Kotabumi, bukanlah silabus yang disusun oleh tenaga pendidik yang ada di SMKN 1 Kotabumi. Silabus yang digunakan adalah silabus salah satu sekolah di pulau Jawa yang telah jadi.

Belum semua guru menyusun bahan ajar atau modul yang digunakan dalam proses belajar mengajar. 90 % guru menggunakan bahan ajar yang telah tersedia di pasar.

### ***Manajemen Proses Pembelajaran***

Semua guru membuat RPP sebelum mereka masuk kedalam kelas, dan RPP tersebut ditandatangani oleh kepala sekolah. RPP yang dibuat oleh guru tidak pernah dievaluasi untuk perbaikan, sehingga RPP terkesan hanya melengkapi administrasi saja. RPP tidak menjadi acuan di dalam melaksanakan proses pembelajaran di dalam kelas.

Laboratorium yang ada, hanya dapat dimanfaatkan untuk proses pembelajaran saja, sedangkan untuk kegiatan-kegiatan lain diluar proses pembelajaran tidak dapat memanfaatkan laboratorium. Hal ini disebabkan kondisi laboratorium yang tidak memungkinkan, dan bahkan untuk laboratorium bahasa, peralatan yang ada sama sekali tidak dapat digunakan.

Remedial diberikan masih terkesan formalitas, terlihat dalam cara pendidik memberikan remedial pada peserta didik, dan proses pembelajaran masih dirasakan membosankan, proses pembelajaran yang aktif kreatif dan menyenangkan belum terlaksana.

Supervisi belum berjalan dengan begitu baik. Hal ini terlihat dengan belum terprogramnya supervisi di sekolah ini. Kurangnya supervisi berpengaruh kepada kedisiplinan guru. Guru menjadi tidak tepat waktu dalam melaksanakan tugas.

### ***Manajemen Penilaian***

Tidak semua hasil ulangan harian yang diberikan pendidik dibagikan kepada peserta didik, sehingga peserta didik tidak mengetahui apakah mereka telah mencapai KKM atau tidak. Informasi ini sangat diperlukan oleh peserta didik sebagai alat untuk mengintrospeksi diri mereka sendiri.

Remedial yang diberikan hanya satu kali menjelang pembagian raport menjadi pertanyaan besar bagi peserta didik. Pada kompetensi yang mana mereka tidak memenuhi KKM. Pelaksanaan remedial terkesan seperti formalitas.

### ***Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan***

Pendidik dan tenaga kependidikan di SMKN 1 Kotabumi telah memenuhi persyaratan yang ada pada Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan. Permasalahan yang ada berkaitan dengan tenaga kependidikan adalah kurangnya kesempatan untuk melakukan pengembangan. Sekolah tidak memiliki program untuk melakukan pengembangan bagi tenaga kependidikan. Sejak tahun 2011 tersedia dana untuk pendidik melanjutkan pendidikan kejenjang yang lebih tinggi, namun masih sangat terbatas.

Kurangnya supervisi bagi tenaga kependidikan juga menyebabkan kedisiplinan tenaga kependidikan tidak begitu baik. Tenaga kependidikan tidak tepat waktu berkenaan dengan kehadirannya di sekolah. Kondisi ini berpengaruh pada iklim sekolah secara keseluruhan.

### ***Manajemen Sarana Prasarana***

Kurang pemeliharaan pada prasarana menjadi permasalahan yang perlu mendapatkan penanganan. Kondisi toilet siswa maupun toilet guru yang kurang terawat. Ruang Osis dan ruang-ruang lainnya tidak tertata dengan rapih. Hal ini mengurangi kenyamanan di dalam melakukan aktivitas pada ruang-ruang tersebut

Sarana pendidikan masih terbatas. Untuk memanfaatkan pojektor, guru harus memesan jauh hari, sehingga mengakibatkan keengganan guru untuk memanfaatkan sarana tersebut. Tidak baiknya masalah inventarisasi sarana, menyebabkan sering terjadinya kehilangan sarana yang dimiliki. Tidak ada yang dapat bertanggungjawab atas hilangnya sarana yang ada.

### ***Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah***

Keputusan diambil sendiri oleh kepala sekolah, tanpa mempertimbangkan saran-saran yang diberikan oleh dewan pendidik. Keputusan yang diambil sendiri oleh kepala sekolah, dewan pendidik merasa tidak dihargai, dan mempunyai dampak buruk pada iklim sekolah.

Kurangnya keterbukaan dalam pemanfaatan anggaran. Aturan yang telah ditetapkan dalam pemanfaatan anggaran tidak dilaksanakan. Kecurigaan sering muncul dari warga sekolah akibat kurang terbukanya dalam penggunaan anggaran. Hal ini juga mempengaruhi iklim sekolah. Sekolah menjadi tidak kondusif yang akhirnya berdampak kepada disiplin pendidik.

Program kerja jangka panjang dan jangka menengah tidak menjadi acuan dalam pembuatan program kerja tahunan. Sehingga tidak ada kesinambungan antara program kerja tahunan dengan program kerja menengah dan program kerja jangka panjang.

Faktor pendukung dalam pelaksanaan pengelolaan sekolah seperti Sistem Informasi Manajemen tidak berjalan. Hal ini disebabkan tidak adanya SDM yang mumpuni untuk menangani SIM

### ***Manajemen Pembiayaan***

Penggunaan dana yang tidak transparan menyebabkan permasalahan dalam manajemen pembiayaan. Sering terjadi pengeluaran-pengeluaran diluar dari program kerja yang telah ditetapkan. Skala prioritas kurang diperhatikan. Perencanaan penggunaan dana tidak disusun dengan baik. Sering muncul gejolak diakibatkan dana.

Pertanggungjawaban penggunaan dana tidak diketahui oleh seluruh warga sekolah, baik penggunaan dana dari bantuan pemerintah maupun penggunaan dana dari orangtua peserta didik

### **Saran**

Berdasarkan simpulan hasil penelitian, disarankan hal-hal sebagai berikut:

#### ***Kepada Pemerintah daerah***

Perlu dilaksanakan sosialisasi mengenai sekolah standar nasional. perlu dikaji ulang mekanisme penetapan sekolah standar nasional, perlu bimbingan secara terus menerus bagi sekolah standar nasional, perlu monitor dan evaluasi tentang capaian sekolah standar nasional.

#### ***Kepada SMKN 1 Kotabumi***

Perlu pemahaman akan panduan pelaksanaan sekolah standar nasional, panduan digunakan sebagai acuan dalam melaksanakan kegiatan di lapangan, melakukan monitoring dan evaluasi diri secara berkala untuk mengetahui kinerja satuan pendidikan.

## DAFTAR RUJUKAN

- Departemen Pendidikan Nasional. 2005. *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan*. Sekjen Depdiknas. Jakarta
- Ditjen Manajemen Dikdasmen. 2008. *Perangkat Rintisan SKM/SSN*. Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Atas. Jakarta
- Idi, Abdullah. 2011. *Pengembangan Kurikulum Teori dan Praltik*. Ar-Ruzz Media. Jogjakarta
- Kemendiknas.2010. *Pengembangan KTSP SMA*. Ditjen Dikdasmen. Jakarta
- Kompas. 3 Januari 2013. *Rintisan Sekolah Berstandar Internasional*. Halaman 1
- Miles, M.B. & Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. UI Press: Jakarta
- Moleong, I.J. 2010. *Metodelogi Peneitian Kualitatif*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung
- Sagala, Syaiful. 2011. *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*. Alfabeta. Bandung
- Sagala, Syaiful. 2010. *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*. Alfabeta. Bandung
- Sowiyah. .2005. *Manajemen Pelatihan Peningkatan Kompetensi Guru (Studi Multi Situs Pada Tiga Sekolah Dasar Negeri di Kota Makmur Provinsi Waway)*. Disertasi. Universitas Negeri Malang
- Suryosubroto, B. 2010. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. PT. Rineka Cipta. Jakarta
- Yani, Tapip, Asep. 2011. *MBS Life Skill & Kepemimpinan Sekolah*.Humaniora. Bandung