

**KEMAMPUAN KEPALA SEKOLAH DALAM
IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU BERBASIS
SEKOLAH (MPMBS)
(Studi kasus pada SMP Negeri 2 Brebes)**

TESIS

Untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan
pada Universitas Negeri Semarang

OLEH :

TETY YULIANA

NIM. 1103504080



**PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG**

2006

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Tesis ini telah disetujui oleh pembimbing untuk diajukan ke sidang panitia ujian tesis

Semarang, Februari 2006

Pembimbing I

Drs. Supriyo, M.Pd.

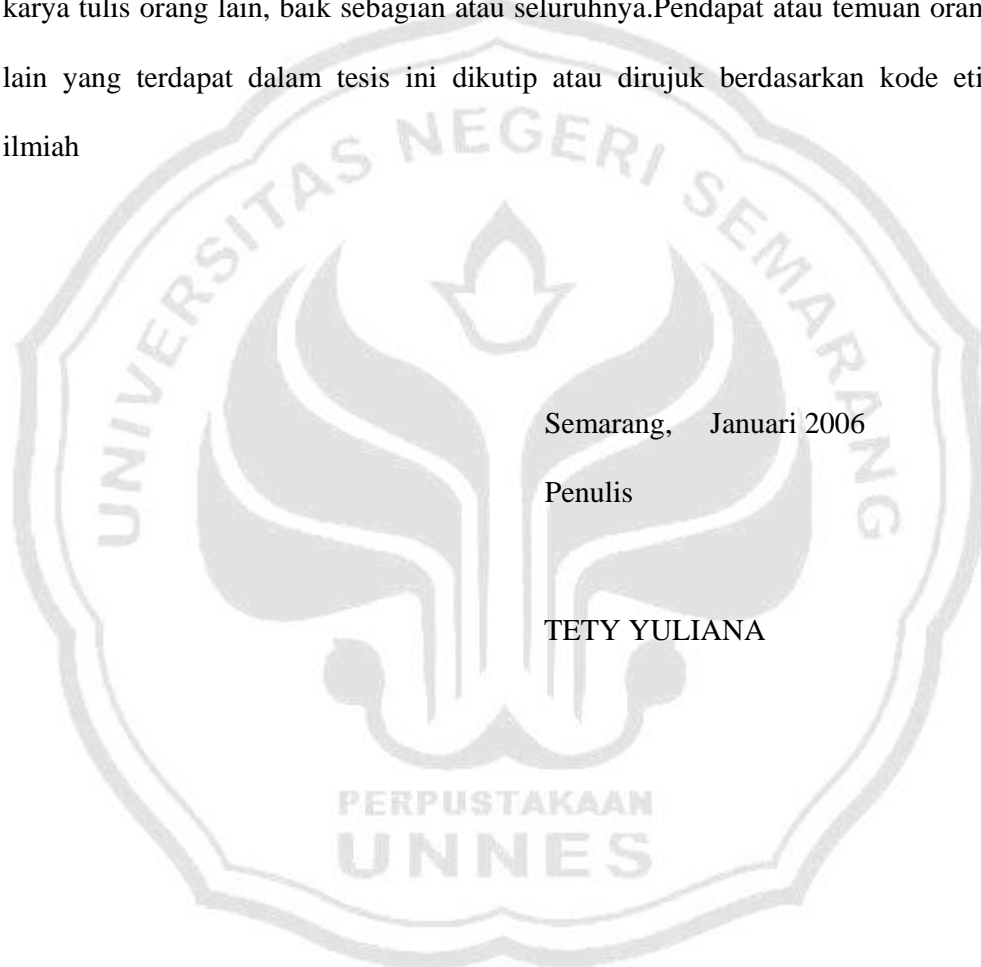
Pembimbing II

Dr. Yayat Hidayat Amir, M.Pd.



PERNYATAAN

Dengan penuh kejujuran dan tanggung jawab saya menyatakan bahwa yang tertulis di dalam tesis ini benar-benar hasil karya sendiri, bukan jiplakan hasil karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam tesis ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah



Semarang, Januari 2006

Penulis

TETY YULIANA

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

Lima hal yang bisa menjadi penawar hati adalah : Membaca Al Qur'an dengan tafakur; menjaga perut agar selalu tidak kenyang; sholat tengah malam; menyendiri menjelang fajar dan berkumpul dengan orang-orang saleh. (Ibrahim al-Khawash)

PERSEMBAHAN

Tesis ini penulis persembahkan kepada:
Ibu, Bapak, Suami, Saudara-saudaraku dan
anak-anakku.

Yang telah berdo'a demi keselamatan dan
kesuksesanku.

KATA PENGANTAR

Dengan nama Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang.

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia yang dilimpahkan sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.

Tesis ini mendeskripsikan Kemampuan Kepala Sekolah Dalam Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah Pada SMP Negeri 2 Brebes.

Dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada berbagai pihak yang telah memberikan bantuan berupa arahan dan dorongan selama penulis studi, kepada:

1. Rektor Universitas Negeri Semarang
2. A. Maryanto, Ph.D., Direktur Program Pascasarjana Universitas Negeri Semarang, Prof. Soelistia, M.L., Ph.D Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Pascasarjana Universitas Negeri Semarang, Prof. Dr. Rusdarti, M.Si., Sekretaris Program Studi Manajemen Pendidikan Pascasarjana Universitas Negeri Semarang dan Para Staf, yang telah memberikan kesempatan, memotivasi dan memfasilitasi kepada penulis untuk menempuh studi S2 ini.
3. Drs. Supriyo, M.Pd. dan Dr. Yayat Hidayat Amir, M.Pd., Tim pembimbing, yang telah banyak membantu, mengarahkan, membimbing dan memberi dorongan sampai tesis ini terwujud.

4. Kepala Sekolah SMP Negeri 2 Brebes yang memberikan izin kepada penulis untuk memenuhi tugas penelitian.
5. Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Brebes, yang telah memberikan motivasi sebagai upaya peningkatan SDM khususnya di bidang pendidikan.
6. Dan paling akhir kepada suami tercinta S.Budi Triyono dan anak-anak tersayang Beta Yuananda dan Deva Yuananda yang menemani dengan sabar dan setia serta penuh pengertian selama penulis menyelesaikan studi ini.

Semoga amal baik dari berbagai pihak tersebut mendapatkan balasan yang setimpal dari Allah SWT.Amien.

Semarang, Februari 2006

Tety Yuliana

PERPUSTAKAAN
UNNES

SARI

Tety Yuliana.2006. *Kemampuan Kepala Sekolah Dalam Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah Studi Kasus di SMP Negeri 2 Brebes* Tesis.manajemen Pendidikan. Program Pascasarjana, Universitas Negeri Semarang. Pembimbing I. Drs. Supriyo, M.Pd., II. Dr. Yayat Hidayat Amir, M.Pd.

Kata Kunci: Kemampuan Kepala Sekolah, MPMBS dan Mutu

Penelitian ini dilaksanakan di SMP Negeri 2 Brebes, dengan pertimbangan karena SMP Negeri 2 Brebes sudah melaksanakan pola MBS.

Tujuan penelitian ini adalah mengetahui Kemampuan Kepala Sekolah SMP Negeri 2 Brebes dalam Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS).

Pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif melalui Studi Pelaksanaan Program MPMBS di SMP Negeri 2 Brebes Kecamatan Brebes, Kabupaten Brebes. Informan penelitian meliputi kepala sekolah, wakil kepala sekolah, para guru, para karyawan (TU), para siswa, komite sekolah. Data dikumpulkan melalui wawancara, dokumentasi, dan observasi.

Hasil penelitian untuk mendeskripsikan Kemampuan Kepala SMP Negeri 2 Brebes dalam Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) terkait dengan. 1). Proses Belajar Mengajar sebagai upaya untuk memuaskan pelanggan, dan merupakan tugas utama dan tugas inti yang harus senantiasa mendapat penanganan secara profesional oleh kepala sekolah; 2). Perencanaan program sekolah langkah-langkah yang telah dilakukan oleh Kepala SMP Negeri 2 Brebes dalam merencanakan program dan evaluasi yaitu menilai kesesuaian program yang ada dengan tuntutan kebudayaan dan kebutuhan murid, meningkatkan perencanaan program, memilih dan melaksanakan program, serta menilai perubahan program; 3). Pengelolaan kurikulum Ada beberapa tahap pengelolaan kurikulum yang dilakukan oleh kepala SMP Negeri 2 Brebes, yaitu tahap-tahap perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi; 4). Pengelolaan Ketenagaan kepala sekolah mengembangkan, menggaji, dan memotivasi personil guna mencapai tujuan sistem, membantu anggota mencapai posisi dan standar perilaku, memaksimalkan perkembangan karier tenaga kependidikan, serta menyelaraskan tujuan individu dan organisasi sesuai konteks MBS.; 5). Pengelolaan Peralatan dan Perlengkapan tersedianya fasilitas belajar yang memadai secara kuantitatif, kualitatif, dan relevan dengan kebutuhan serta dapat dimanfaatkan secara optimal untuk kepentingan proses pendidikan dan pengajaran; 6). Pengelolaan Keuangan menuntut kemampuan kepala sekolah dalam merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi serta mempertanggungjawabkan secara transparan kepada masyarakat dan pemerintah; 7). Pelayanan Siswa pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai masuk sampai keluarnya peserta didik tersebut dari suatu sekolah; 8) Hubungan Sekolah Masyarakat hubungan kerjasama yang baik antara sekolah dan masyarakat yang merupakan sarana yang sangat berperan dalam membina dan

mengembangkan pertumbuhan pribadi peserta didik di sekolah; 9). Pengelolaan Iklim Sekolah hal-hal yang mendukung terwujudnya sekolah yang bermutu terkait dengan Pengelolaan Iklim Sekolah.

Dapat disimpulkan bahwa implementasi MPMBS, yang dilaksanakan oleh Kepala SMP Negeri 2 Brebes meliputi 1). Proses Belajar Mengajar; 2). Perencanaan Program Sekolah; 3). Pengelolaan Kurikulum; 4). Pengelolaan Ketenagaan; 5). Pengelolaan Peralatan dan Perlengkapan; 6). Pengelolaan Keuangan; 7). Pelayanan Siswa; 8) Hubungan Sekolah Masyarakat; 9). Pengelolaan Iklim Sekolah adalah cukup memadai. Berdasarkan simpulan tersebut direkomendasikan kepada Dinas P dan K Brebes Kabupaten untuk lebih memotivasi pemberdayaan sekolah-sekolah dalam implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS).



PENGESAHAN PEMBIMBING

**Tesis ini telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Ujian Tesis
Program Studi Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana Universitas
Negeri Semarang :**

Hari : Kamis

Tanggal : 23 Peruari 2006

Panitia Ujian

Ketua

A. Maryanto, Ph.D.

Penguji I

Prof.Dr.Rusdarti, M.Si.

Sekretaris

Prof.Soelistia, M.L., Ph.D.

Penguji II/Pembimbing II

Dr.Yayat Hidayat Amir, M.Pd.

Penguji III / Pembimbing I

PERPUSTAKAAN
UNNES

Drs. Supriyo, M.Pd.

DAFTAR ISI

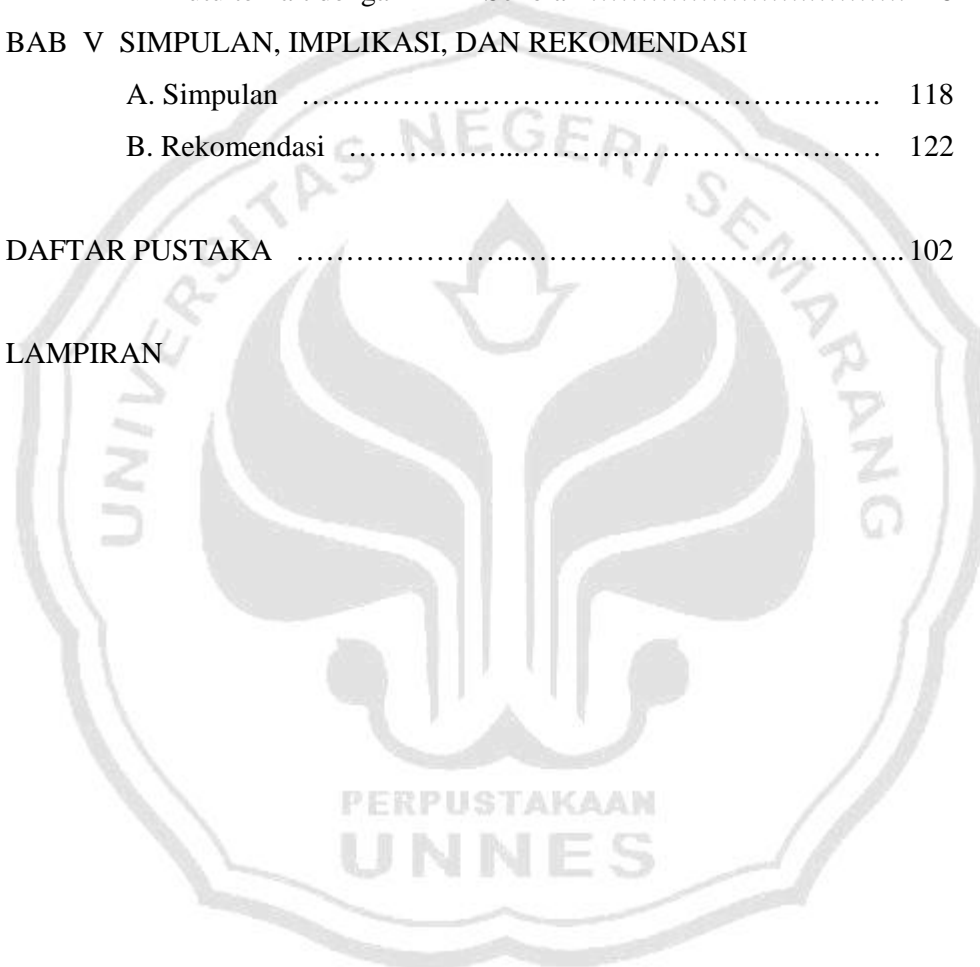
HALAMAN JUDUL	
PERSETUJUAN PEMBIMBING	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
SARI	vi
PENGESAHAN PEMBIMBING	vii
DAFTAR ISI	viii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Fokus penelitian	8
C. Lokasi Penelitian	10
D. Tujuan dan Cakupan Penelitian	10
E. Manfaat Penelitian	11
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)..	12
1. Konsep Dasar MPMBS	19
2. Karakteristik MBS	20
3. Fungsi-fungsi yang Disentralisasikan ke Sekolah	30
B. Kepemimpinan Kepala Sekolah	38
1. Konsep Dasar Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	39
2. Tugas Kepala Sekolah	41
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Pendekatan Penelitian	61
B. Subyek Penelitian	63

C. Teknik Pengumpulan Data	65
1. Observasi	65
2. Wawancara	66
3. Studi Dokumentasi	66
D. Data dan Sumber Data	67
E. Instrumen Penelitian	67
1. Panduan Wawancara	67
2. Panduan Observasi	68
F. Prosedur Pengumpulan Data	68
1. Tahap Persiapan	68
2. Tahap Pelaksanaan	68
3. Tahap Penyusunan Laporan	69
G. Analisa Data	69
H. Keabsahan Data	69
I. Kisi-kisi Instrumen Kemampuan Kepala Sekolah Dalam Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah.....	71

BAB IV DESKRIPSI, ANALISA DAN PEMAHAMAN DATA

A. Kemampuan Kepala Sekolah dalam mewujudkan sekolah yang bermutu terkait dengan kegiatan Proses Belajar Mengajar.....	79
B. Kemampuan Kepala Sekolah dalam mewujudkan sekolah yang bermutu terkait dengan Perencanaan dan Evaluasi	83
C. Kemampuan Kepala Sekolah dalam mewujudkan sekolah yang bermutu terkait dengan Pengelolaan Kurikulum.....	84
D. Kemampuan Kepala Sekolah dalam mewujudkan sekolah yang bermutu terkait dengan Pengelolaan Ketenagaan.....	94
E. Kemampuan Kepala Sekolah dalam mewujudkan sekolah yang bermutu terkait dengan Pengelolaan Fasilitas.....	104
F. Kemampuan Kepala Sekolah dalam mewujudkan sekolah yang bermutu terkait dengan Pengelolaan Keuangan.....	106

G. Kemampuan Kepala Sekolah dalam mewujudkan sekolah yang bermutu terkait dengan Pelayanan Siswa.....	110
H. Kemampuan Kepala Sekolah dalam mewujudkan sekolah yang bermutu terkait dengan Hubungan Sekolah dan Masyarakat.....	113
I. Kemampuan Kepala Sekolah dalam mewujudkan sekolah yang bermutu terkait dengan Iklim Sekolah	116
BAB V SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN REKOMENDASI	
A. Simpulan	118
B. Rekomendasi	122
DAFTAR PUSTAKA	102
LAMPIRAN	



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pendidikan Nasional yang berdasarkan Pancasila bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia Indonesia yang beriman dan bertaqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa, berbudi pekerti yang luhur, berkepribadian, bekerja keras, tangguh, bertanggung jawab, mandiri, cerdas, dan terampil serta sehat jasmani dan rohani. Pendidikan Nasional juga diharapkan mampu menumbuhkan dan memperdalam cinta tanah air, mempertebal semangat kebangsaan dan rasa kesetiakawanan sosial. Sejalan dengan hal tersebut maka perlu dikembangkan situasi belajar mengajar yang dapat menumbuhkan rasa percaya diri, sikap dan perilaku yang inovatif dan kreatif. Dengan demikian pendidikan nasional akan mampu mewujudkan manusia pembangunan yang dapat membangun dirinya sendiri serta bersama-sama bertanggung jawab atas pembangunan bangsanya.

Salah satu strategi kebijakan pemerintah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia Indonesia adalah melalui peningkatan mutu pendidikan. Sejalan dengan perkembangan abad 21, yang di kenal dengan era globalisasi maka diperlukan profesionalisme di segala bidang termasuk dunia pendidikan (MPR :1998). Dalam bidang pendidikan, Indonesia dewasa ini paling sedikit menghadapi tiga persoalan yang serius. *Pertama*, krisis moral yang begitu dahsyat di dalam masyarakat. *Kedua*, sistem pembelajaran yang belum begitu memadai di

sekolah-sekolah. *Ketiga*, mutu pendidikan yang masih rendah khususnya di jenjang pendidikan dasar dan menengah (Sindhunata, 2001:1). Namun demikian pemerintah beserta berbagai kalangan telah dan terus menerus berupaya mewujudkan peningkatan mutu pendidikan, antara lain melalui pengembangan dan perbaikan kurikulum dan sistem evaluasi, perbaikan sarana-prasarana pendidikan, pengembangan dan pengadaan buku dan alat pelajaran, pelatihan dan peningkatan kualitas guru dan tenaga kependidikan lainnya, serta peningkatan manajemen sekolah. Walaupun berbagai hal tersebut telah dilakukan tetapi belum mampu menunjukkan peningkatan kualitas yang berarti, terutama sekolah-sekolah di pedesaan atau daerah tertinggal.

Sedikitnya terdapat tiga faktor yang menyebabkan mutu pendidikan tidak mengalami peningkatan yang merata, (Depdiknas, 2002:1). Faktor tersebut adalah : *Pertama*, kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional yang masih menggunakan pendekatan *education production function* atau *input-out put analysis* kurang begitu optimal, karena selama ini dalam menerapkan pendekatan tersebut kurang memperhatikan proses pendidikan. Banyak kalangan berasumsi bahwa sekolah apabila in – put nya baik akan menghasilkan out-put yang baik pula. Padahal proses pendidikan sangat menentukan out – put pendidikan.

Kedua, penyelenggaraan pendidikan nasional dilakukan secara birokratik-sentralistik sehingga menempatkan sekolah sebagai penyelenggaraan pendidikan sangat tergantung pada keputusan birokrasi pusat yang kadang-kadang kebijakan tersebut tidak sesuai dengan kondisi sekolah setempat. Sekolah kehilangan

kemandirian, keluwesan, motivasi, kreatifitas/inisiatif untuk memajukan dan mengembangkan lembaganya termasuk peningkatan mutu sekolah.

Ketiga, kurangnya peran serta warga sekolah (guru) dan warga masyarakat (orang tua siswa) dalam menyelenggarakan pendidikan dewasa ini. Partisipasi guru dalam pengambilan keputusan sering diabaikan, padahal terjadi tidaknya perubahan di sekolah sangat tergantung pada guru. Partisipasi masyarakat dewasa ini umumnya masih sebatas pada dukungan dana, sedangkan dukungan lainnya yang berupa moral, pemikiran, barang dan jasa kurang diperhatikan. Akuntabilitas sekolah terhadap masyarakat juga lemah terutama mempertanggung jawabkan hasil pelaksanaan pendidikan kepada masyarakat (orang tua) sebagai *stakeholder*.

Berdasarkan pada kenyataan tersebut diatas dan sejalan dengan upaya pemerintah yang dituangkan dalam UU No. 22 tahun 1999 tentang Otonomi Daerah dan UU No. 25 tahun 1999 tentang perimbangan keuangan antara pusat dan daerah serta petunjuk pelaksanaan operasionalnya melalui PP No. 25 tahun 2000, maka *perlu adanya desentralisasi pendidikan di tingkat sekolah karena sekolah merupakan unit pelaksana terdepan dengan berbagai keragaman potensi anak didik yang memerlukan layanan pendidikan yang beragam pula*. Dalam melaksanakan perannya, sekolah harus dinamis, kreatif dan efektif dalam mengevaluasi dan mengembangkan pendidikan di sekolah masing-masing . Pendekatan pengelolaan pendidikan seperti inilah yang dinamakan Manajemen Berbasis Sekolah. (*School based Management*).

SMP Negeri 2 Brebes adalah salah satu dari 8 SMP Negeri di Kecamatan Brebes Kabupaten Brebes, yang menyelenggarakan pendidikan sejak tahun 1960

dengan NSS. 201032916003, kepemilikan tanah hak pakai, luas seluruh bangunan 2083 m², waktu belajar, pagi hari, status gedung milik pribadi, sifat gedung permanen, luas tanah, 7070 m²

Alamat sekolah jalan Veteran 1, 2 Telp. (0283) 671219 Brebes 52212, batasan sebelah utara Jln. Jend. Sudirman, sebelah selatan sungai irigasi, sebelah timur SMP Negeri 4 Brebes, sebelah barat: Jln. Veteran. Adapun profil sekolah SMP Negeri 2 Brebes adalah sebagai berikut :

Nama Sekolah : SMP Negeri 2 Kecamatan Brebes
Kabupaten : Brebes
Propinsi : Jawa Tengah

a. Kepala Sekolah

- 1). Nama : Drs. Rosikin Salami, S.H., M. Pd.
- 2). Pendidikan Terakhir : S2
- 3). Jurusan : Administrasi Pendidikan

b. Tamatan

Tamatan yang dihasilkan selama tiga tahun terakhir adalah sebagai berikut: Pada Tahun 2004/2005 siswa yang tamat sejumlah 98%, rata-rata NEM 6,5 sedangkan siswa yang melanjutkan 98 %.

Prestasi hasil belajar siswa (akademik) maupun prestasi lain – lain (non akademik), di SMP Negeri 2 Brebes diantaranya :

- 1). Juara I lomba pidato bahasa inggris tingkat Kabupaten Brebes.
- 2). Juara II lomba pidato bahasa inggris tingkat Karesidenan Pekalongan.

- 3). Juara I Lomba Cepat Tepat (LCT) matematika Tingkat Kabupaten Brebes.
- 4). Juara I Lomba Cepat Tepat (LCT) bahasa Inggris Tingkat Kabupaten Brebes.
- 5). Juara III lomba matematika tingkat Karesidenan Pekalongan.
- 6). Juara III lomba basket tingkat Kabupaten Brebes.
- 7). Juara II lomba gerak jalan tingkat Kabupaten Brebes.
- 8). Juara I lomba MTQ tingkat Kabupaten Brebes.
- 9). Juara I Lomba seni lukis tingkat Kabupaten Brebes
- 10). Juara I lomba tata upacara dan PBB tingkat Kabupaten Brebes
- 11). Juara III Lomba Matematika tingkat Provinsi Jawa Tengah

c. Angka mengulang siswa

Jumlah siswa mengulang pada SMPN 2 Brebes tahun 2004/2005 kelas 1 2 orang, kelas 2 tidak ada sama sekali (0)

d. Kondisi siswa yang diterima pada SMPN 2 Brebes pada tahun 2005/2006 adalah : Jumlah pendaftar 414 orang, sedangkan jumlah yang diterima 307 orang.

f. Kondisi Guru, S2 1 orang (guru tetap), S1 7 orang (guru tetap), S1 11 orang (guru tidak tetap), D3 13 orang (guru tetap), 2 orang (guru tidak tetap), dan D2/D1/PGSLP 8 orang (guru tetap).

g. Jumlah siswa pada SMPN 2 Brebes pada tahun 2005/2006, sejumlah untuk kelas 1 : 305 orang, kelas 2 : 305 orang dan kelas 3:330 orang.

h. Jumlah ruang siswa pada SMPN 2 Brebes pada tahun 2005/2006 sejumlah untuk kelas 1 : 7 ruang, kelas 2 : 7 ruang dan kelas 3:7 ruang.

i. Pengurus Komite Sekolah

Pengurus komite pada SMPN 2 Brebes sebanyak 8 orang, terdiri dari unsur tokoh pendidikan, tokoh masyarakat, orang tua murid, pengusaha, ulama dan unsur masyarakat.

Sekolah ini dipimpin oleh Drs. Rosikin Salami, S.H., M. Pd., Beliau menjadi Kepala Sekolah SMP Negeri 2 Brebes sejak tahun 2000 s.d sekarang.

SMP ini mempunyai tanggung jawab untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh masyarakat yaitu siswa lulusan SMP Negeri 2 Brebes dapat diterima di SLTP Negeri.

Pelaksanaan proses pendidikan di SMP Negeri 2 Brebes ini melibatkan 43 guru. Sekitar 80 % guru berlatar belakang pendidikan S1 dan selebihnya D III .

Banyaknya guru yang berlatar belakang pendidikan S1 ini dinilai oleh kepala sekolah sebagai kenyataan yang menggembirakan. Adapun upaya kepala sekolah SMP Negeri 2 Brebes dalam meningkatkan mutu pendidikan diwujudkan dalam pembinaan profesionalisme guru dalam melaksanakan KBM melalui kemampuannya dalam mengelola kelas, pembentukan kelompok diskusi, peningkatan pelayanan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), pengadaan bahan-bahan kepustakaan untuk guru dan siswa.

B. Fokus Penelitian

Peningkatan mutu pendidikan mengharuskan adanya kemampuan kepala sekolah yang kreatif dan inovatif dalam mengelola sekolahnya. Sehubungan hal tersebut kepala sekolah merupakan top manajer lembaga pendidikan yang dipimpinya. Pengelolaan pendidikan di SMP Negeri 2 Brebes dihadapkan dengan berbagai tantangan diantaranya adalah bagaimana mempertahankan berbagai prestasi yang telah diraih di SMP negeri 2 Brebes dan cara mengelola sekolah tersebut sesuai dengan konteks MBS.

Tenaga kependidikan yang bertanggungjawab terhadap peningkatan mutu pendidikan di sekolah adalah kepala sekolah. Melalui kemampuan memimpin sekolahnya, kepala sekolah diharapkan mampu memfungsikan dirinya sebagai pengelola sumberdaya pendidikan menuju terbinanya perbaikan mutu bersama seluruh unsur tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah perlu mengembangkan profesinya sebagai pemimpin pendidikan dalam mengimplementasikan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS).

Fokus Penelitian adalah : Kemampuan kepala sekolah terkait dengan keseluruhan dimensi sistem pendidikan di sekolah yang meliputi masukan pendidikan, proses pendidikan dan keluaran pendidikan yang meliputi : . 1). Proses Belajar Mengajar; 2). Perencanaan Program Sekolah; 3). Pengelolaan Kurikulum; 4). Pengelolaan Ketenagaan; 5). Pengelolaan Peralatan dan Perlengkapan; 6). Pengelolaan Keuangan; 7). Pelayanan Siswa; 8) Hubungan Sekolah Masyarakat; 9). Pengelolaan Iklim Sekolah Selanjutnya penulis

merumuskan pokok masalah adalah : Bagaimanakah kemampuan kepala sekolah SMP Negeri 2 Brebes dalam mengimplementasikan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS).

Dari rumusan masalah tersebut dapat diperinci kedalam pertanyaan penelitian sebagai berikut : Sejauh manakah kemampuan kepala sekolah dalam mengimplementasikan MPMBS atau Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah ?

C. Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan di SMP Negeri 2 Brebes, dengan pertimbangan karena SMP Negeri 2 Brebes sudah melaksanakan pola MBS dan merupakan salah satu SMP yang maju terbukti dengan prestasi yang telah dicapai, baik prestasi hasil belajar siswa (akademik) maupun prestasi lain – lain (non akademik).

D. Tujuan dan Cakupan Penelitian

Berdasarkan masalah yang diteliti maka tujuan dari penelitian cakupan ini adalah untuk mengetahui dan mendeskripsikan kemampuan kepemimpinan kepala sekolah SMP Negeri 2 Brebes dalam mengimplementasikan MPMBS yang terkait dengan hal-hal masukan pendidikan (input), proses pendidikan dan keluaran pendidikan (out put) yang meliputi: **1). Pengelolaan Proses Belajar Mengajar; 2). Perencanaan Program Sekolah; 3). Pengelolaan Kurikulum; 4). Pengelolaan Ketenagaan; 5). Pengelolaan Peralatan dan Perlengkapan; 6). Pengelolaan Keuangan; 7). Pelayanan Siswa; 8) Hubungan Sekolah Masyarakat; 9). Pengelolaan Iklim Sekolah.**

E. **Manfaat Penelitian.**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan deskripsi nyata di lapangan tentang kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan program MPMBS, terutama di SMP Negeri 2 Brebes. Disamping itu penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teori maupun praktik.

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan kajian yang mendalam dan mengembangkan konsep atau teori tentang kemampuan kepala sekolah dalam kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS).

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis bagi kepala sekolah dan para pengambil kebijakan pendidikan karena hasil penelitian ini dapat memberikan masukan atau informasi tentang kemampuan kepala sekolah dalam konteks MPBS, dan dapat memberikan informasi tentang pentingnya kemampuan kepala sekolah dalam keberhasilan penerapan MPMBS.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS).

Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) adalah model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah, memberikan fleksibilitas atau keluwesan–keluwesan besar kepada sekolah, dan mendorong partisipasi secara langsung warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu sekolah berdasar kebijakan-kebijakan nasional serta peraturan perundangan yang berlaku (Depdikas:2002) MPMBS merupakan bagian dari manajemen berbasis sekolah (MBS). Jika MBS bertujuan untuk meningkatkan semua kinerja sekolah (efektifitas, kualitas, efisiensi, inovasi, relevansi dan pemerataan serta skes pendidikan), maka MPMBS lebih difokuskan pada peningkatan mutu. Dari pengertian tersebut di atas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa pada hakekatnya konsep dasar MPMBS adalah bentuk alternatif sekolah sebagai hasil dari desentralisasi dalam bidang pendidikan guna meningkatkan mutu.

Yang dimaksud dengan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) dalam penelitian ini adalah suatu pendekatan pengelolaan sekolah guna meningkatkan mutu dengan cara memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah, memberikan fleksibilitas atau keluwesan-keluwesan besar kepada sekolah, dan mendorong partisipasi secara langsung warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan-kebijakan nasional serta peraturan perundangan yang berlaku (Depdiknas:2002). MPMBS

merupakan bagian dari Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Jika MBS bertujuan untuk meningkatkan kinerja semua sekolah (efektifitas, kualitas, efisiensi, inovasi, relevansi, dan pemerataan serta perluasan akses pendidikan), maka MPMBS lebih difokuskan pada peningkatan Mutu.

Hartoyo (2000 : 6) yang membahas kembali pendapat David, (1999), Cheng (1993), Levacic (1995) tentang MBS, menyatakan bahwa pada hakekatnya Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah *pendelegasian wewenang dari pemerintah pusat kepada sekolah dalam mengambil keputusan (decision making)* yang melibatkan semua komponen sekolah yaitu : kepala sekolah, guru, staf, siswa, orang tua siswa, masyarakat dan Pembina pendidikan yang terkait (stakeholders).

Dari sini dikatakan bahwa dalam Manajemen Berbasis sekolah ditandai dengan adanya sejumlah penyelesaian pekerjaan yang melibatkan banyak orang di level sekolah untuk membuahakan suatu keputusan. MBS sering memulai dengan desentralisasi, pendelegasian kewenangan tertentu dari tingkat yang hal-hal yang tertentu sampai hampir keseluruhan faktor kebutuhan sekolah. Dengan kata lain, Manajemen Berbasis sekolah adalah sebuah pendekatan pengelolaan sekolah yang bertitik tolak dari pemikiran, pertimbangan, kebutuhan dan harapan dari sekolah itu sendiri . Artinya akan berakar dan bertopang pada kondisi nyata masyarakat setempat (bottom up) dan bukan lagi mengikuti “ bulat-bulat “ perintah atasan (*top down*).

Sehubungan dengan adanya perubahan paradigma baru dalam manajemen sekolah tersebut masyarakat merasa yakin bahwa salah satu upaya penting yang

harus dilakukan dalam peningkatan kualitas pendidikan adalah dengan memberdayakan sekolah melalui peningkatan mutu berbasis sekolah, dengan menerapkan pendekatan *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)*.

Dalam melaksanakan MPMBS ada empat kondisi yang sangat penting demi suksesnya program tersebut, menurut Hartoyo, (2000 :16-22) keempat hal tersebut adalah :

(1). *Kepemimpinan yang kuat dan fleksibel* pembelajaran di sekolah. (2). *Ketersediaan sumber dana dan prasarana pembelajaran yang memadai*, (3). *Komitmen masyarakat terhadap sekolah*. (4). *Fokus atau konsentrasi pada pembelajaran*.

Slamet (2003), menyatakan bahwa untuk melaksanakan MPMBS sekolah harus mempunyai abilitas pokok yaitu : *partisipatif, transparan, akuntabilitas, income generating activity, dan meningkatkan mutu*.

Pengertian umum, mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuan dalam memuaskan pelanggan (kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat). Disamping pengertian umum tersebut kata mutu atau kualitas banyak mengandung arti yang berlainan pula. sebagai contoh ada beberapa definisi yang sering ditemukan, antara lain :

- Kesesuaian dengan persyaratan/tuntutan
- Kecocokan dengan pemakaian
- Perbaikan /penyempurnaan berkelanjutan

- Bebas dari kerusakan
- Pemenuhan kebutuhan pelanggan semenjak awal dan setiap saat
- Sesuatu yang bisa membahagiakan pelanggan

Josep M. Duran mendefinisikan kualitas sebagai kecocokan untuk pemakaian (fitness for use). Definisi ini menekankan orientasi pada pemenuhan pelanggan.

Dari beberapa pengertian tentang mutu di atas, dapat disimpulkan bahwa mutu/kualitas yang erat dengan pendidikan adalah definisi yang dikemukakan oleh Josep M Duran. Hal ini sesuai dengan konsep Depdiknas (2001:24), mutu adalah gambaran karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan.

Dalam konteks pendidikan, mutu mencakup input, proses, dan output pendidikan. Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk kelancaran proses. Proses pendidikan merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. proses dikatakan bermutu apabila mengkoordinasikan dan penyerasian serta emaduan input sekolah dilakukan secara harmonis. Output pendidikan adalah merupakan kinerja sekolah yang merupakan prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses. Output sekolah dikatakan berkualitas tinggi jika prestasi sekolah khususnya prestasi siswa menunjukkan pencapaian yang tinggi, baik dalam bidang akademik maupun non akademik.

Dalam upaya peningkatan mutu pendidikan maka perlu kiranya menerapkan system manajemen yang berorientasi pada peningkatan mutu berbasis sekolah yaitu MPMBS.

Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah merupakan pola baru manajemen sekolah yang bertujuan untuk:

1. Meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kemandirian, fleksibilitas, partisipasi, keterbukaan, kerjasama, akuntabilitas, dan inisiatif sekolah dalam mengelola, memanfaatkan dan memberdayakan sumber daya yang ada.
2. Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam menyelenggarakan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama.
3. Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah tentang mutu sekolahnya.
4. Meningkatkan kompetensi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.

Dalam kehidupan sehari-hari seringkali kita mendengar orang membicarakan masalah kualitas, misalnya mengenai kualitas sebagian besar produk buatan dalam negeri. Kualitas tersebut menunjuk pada suatu hasil yang diperbandingkan.

Kualitas maknanya akan berlainan bagi setiap orang dan tergantung pada konteksnya. Kualitas sendiri memiliki banyak kriteria yang berubah secara terus menerus. Orang yang berbeda akan menilai dengan kriteria yang

berlainan pula. Konsep kualitas itu sendiri sering dianggap sebagai ukuran relatif kebaikan suatu produk atau jasa yang terdiri atas kualitas desain dan kualitas kesesuaian. Kualitas desain merupakan fungsi spesifikasi produk, sedangkan kualitas kesesuaian adalah suatu ukuran seberapa jauh suatu produk memenuhi persyaratan atau spesifikasi kualitas yang telah ditetapkan.

Dari berbagai pendapat para pakar dan praktisi, sulit memperoleh konsensus untuk membuat suatu definisi. Suatu deskripsi yang mendekati pengertian dari kaca mata produsen dapat dirangkum sebagai berikut :

“Kualitas adalah suatu strategi dasar bisnis yang menghasilkan barang dan jasa yang memenuhi kebutuhan dan kepuasan konsumen internal dan eksternal, secara eksplisit dan implisit. Strategi ini menggunakan seluruh kemampuan sumber daya manajemen, pengetahuan, kompetensi inti, modal, teknologi, peralatan, material siswa dan manusia, perusahaan untuk menghasilkan barang atau jasa bernilai tambah bagi manfaat masyarakat serta memberikan keuntungan kepada para pemegang saham”

Berarti kualitas hidup kerja harus merupakan suatu pola berpikir (mind set), yang dapat menerjemahkan tuntunan dan kebutuhan pasar konsumen dalam suatu proses manajemen dan proses produksi barang atau jasa terus menerus tanpa henti sehingga memenuhi persepsi kualitas pasar konsumen tersebut.

Kualitas dalam Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) merupakan konsep yang jauh lebih luas, yang tidak hanya menekankan pasar aspek hasil tetapi juga kualitas manusia dan kualitas prosesnya.

Bahkan Stephen Useloc menegaskan bahwa kualitas bukan hanya mencakup produk atau jasa, tetapi juga meliputi proses lingkungan dan manusia.

Goetsc dan Davis, dalam bukunya Fandy Ciptono dan Anastasia Diana, mendefinisikan “Kualitas adalah merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan”

Kualitas dalam Kamus Bahasa Indonesia juga diartikan mutu, yang berarti kualitas dalam pendidikan dapat diartikan “Kemampuan sekolah dalam pengelolaan secara operasional dan efisien terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan sekolah, sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut norma/ standar yang berlaku.

“Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal dan merupakan tempat untuk belajar mempunyai tugas pokok/utama adalah mengusahakan terwujudnya pengalaman belajar yang bermutu bagi peserta didik”. Menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran bagi peserta didiknya dan harus mampu menyediakan dan melayani serta mewujudkan pembelajaran yang bermutu kepada seluruh peserta didik sehingga diharapkan dapat menghasilkan lulusan/ keluaran yang bermutu sesuai dengan tuntunan masyarakat dan pengurus.

Pada dasarnya, MBS dijiwai oleh Pola Baru manajemen pendidikan masa depan. Lebih rincinya, konsep dasar dan karakteristik MBS dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Konsep Dasar Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah

Seperti telah diuraikan di depan bahwa MPMBS adalah model manajemen baru yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah, memberikan keluwesan kepada sekolah untuk mengelola sumber daya dan mendorong sekolah meningkatkan partisipasi warganya untuk mencapai tujuan mutu sekolah dalam kerangka pendidikan nasional. Oleh karenanya esensi atau konsep dasar dari Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) adalah otonomi sekolah, fleksibilitas dan partisipasi untuk mencapai sasaran mutu sekolah.

Otonomi dapat diartikan sebagai kewenangan/kemandirian yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri, dan merdeka tidak tergantung . Kemandirian dalam program dan pendanaan merupakan tolok ukur utama kemandirian sekolah.

Bagi sekolah yang akan menerapkan MBS perlu menyiapkan persyaratan berikut. Persyaratan berikut bukan dimaksudkan untuk menghambat sekolah yang tidak memenuhinya. Namun persyaratan berikut lebih merupakan petunjuk penyiapan bagi sekolah-sekolah yang akan menerapkan MBS. Jika suatu sekolah hanya memenuhi sebagian persyaratan, maka sekolah tersebut tetap bisa menerapkan MBS sambil melengkapi persyaratan berikut. Persyaratan berikut bukan harga mati, akan tetapi lebih merupakan petunjuk yang masih terbuka untuk dimodifikasi, dikurangi atau ditambah sesuai dengan karakteristik sekolah dan masyarakat sekitarnya. Adapun persyaratan-persyaratan yang dimaksud adalah :

Kapasitas kelembagaan yang memadai untuk menerapkan MBS, seperti misalnya manajemen sekolah yang memadai, kesipaan sumberdaya manusia dan sumberdaya selebihnya (dana peralatan, perlengkapan, bahan dsb.). Budaya yang kondusif bagi penyelenggaraan MBS yaitu penghargaan terhadap perbedaan pendapat, menjunjung tinggi hak asasi manusia, musyawarah mufakat dapat dilaksanakan, demokrasi pendidikan dapat ditumbuhkan, masyarakat dapat disadarkan akan pentingnya pendidikan, dan masyarakat dapat digerakkan untuk mendukung MBS.

Sekolah memiliki kemampuan membuat kebijakan, rencana dan program sekolah untuk menyelenggarakan MBS. Sekolah memiliki sistem untuk mempromosikan akuntabilitas sekolah terhadap publik, sehingga sekolah akan merupakan bagian dari masyarakat dan bukannya sekolah berada dimasyarakat.

Dukungan pemerintah pusat dan daerah yang ditunjukkan oleh pemberian pengarahan dan pembimbingan, baik dalam bentuk pedoman pelaksanaan, petunjuk pelaksanaan, dan lain-lain yang diperlukan untuk kelancaran penyelenggaraan MBS.

2. **Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah**

Manajemen Berbasis Sekolah memiliki karakteristik yang perlu dipahami oleh sekolah yang menerapkannya. Dengan kata lain, jika sekolah ingin sukses dalam, menerapkan MBS, maka sejumlah karakteristik MBS berikut perlu dimiliki. Berbicara karakteristik MBS tidak dipisahkan dengan *karakteristik sekolah efektif*. Jika MBS merupakan wadah / kerangkanya,

maka sekolah efektif merupakan isinya. Oleh karena itu, karakteristik MBS berikut memuat secara inklusif elemen-elemen sekolah efektif yang dikategorikan menjadi input, proses, dan output.

Dalam menguraikan karakteristik MBS, pendekatan sistem yaitu input-proses-output digunakan untuk memandunya. Hal ini didasari oleh pengertian bahwa sekolah merupakan sistem sehingga penguraian karakteristik MBS (yang juga karakteristik sekolah efektif) mendasarkan pada input, proses, dan output. Selanjutnya uraian berikut dimulai dari output dan diakhiri input, mengingat output memiliki tingkat kepentingan tertinggi, sedang proses memiliki tingkat kepentingan satu tingkat lebih rendah dari output, dan input memiliki tingkat kepentingan dua tingkat lebih rendah dari output.

a. Input Pendidikan

1). Memiliki Kebijakan, Tujuan, dan Sasaran Mutu yang Jelas

Secara formal, Sekolah menyatakan dengan jelas tentang keseluruhan kebijakan, tujuan, dan sasaran sekolah yang berkaitan dengan mutu. Kebijakan, tujuan, dan mutu tersebut dinyatakan oleh Kepala sekolah. Kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu tersebut disosialisasikan kepada semua warga sekolah, sehingga tertanam pemikiran, tindakan, kebiasaan, hingga sampai pada pemilikan karakter mutu oleh warga sekolah.

2). *Sumberdaya Tersedia dan Siap*

Sumberdaya merupakan input penting yang diperlakukan untuk berlangsungnya proses pendidikan di sekolah. Tanpa sumberdaya yang memadai, proses pendidikan di sekolah tidak akan berlangsung secara memadai, dan pada gilirannya sasaran sekolah tidak akan tercapai. Sumberdaya dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu sumberdaya manusia dan sumberdaya selebihnya (uang, peralatan, perlengkapan, bahan, dan sebagainya) dengan penegasan bahwa sumberdaya selebihnya tidak mempunyai arti apapun bagi perwujudan sasaran sekolah, tanpa campur tangan sumberdaya manusia.

Secara umum, sekolah yang menerapkan MBS harus memiliki tingkat kesiapan sumberdaya yang memadai untuk menjalankan proses pendidikan. Artinya, segala sumberdaya yang diperlukan untuk menjalankan proses harus tersedia dan dalam keadaan siap. Ini bukan berarti bahwa sumber daya yang ada harus mahal, akan tetapi sekolah yang bersangkutan dapat memanfaatkan keberadaan sumber daya yang ada di lingkungan sekolahnya. Karena itu, diperlukan kepala sekolah yang mampu memobilisasi sumber daya yang ada disekitarnya.

3). *Staf yang Kompeten dan Berdedikasi Tinggi*

Meskipun pada butir (b) telah disinggung tentang ketersediaan dan kesiapan sumber daya manusia (staf) namun pada butir ini perlu ditekankan lagi karena staf merupakan jiwa sekolah. Sekolah yang efektif pada umumnya memiliki staf yang mampu (kompeten) dan

berdedikasi tinggi terhadap sekolahnya. Implikasinya jelas, yaitu bagi sekolah yang ingin efektivitasnya tinggi, maka kepemilikan staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi merupakan keharusan.

4) *Memiliki Harapan Prestasi yang Tinggi*

Sekolah yang menerapkan MBS mempunyai dorongan dan harapan yang tinggi untuk meningkatkan prestasi didik dan sekolahnya. Kepala sekolah memiliki komitmen dan motivasi yang kuat untuk meningkatkan mutu sekolah secara optimal. Guru memiliki komitmen dan harapan yang tinggi bahwa anak didiknya dapat mencapai tingkat prestasi yang maksimal walaupun dengan keterbatasan sumber daya pendidikan yang ada di sekolah. Sedang peserta didik juga mempunyai motivasi untuk selalu meningkatkan diri untuk berprestasi sesuai dengan bakat dan kemampuannya. Harapan tinggi dari ketiga unsur sekolah ini merupakan salah satu faktor yang menyebabkan sekolah selalu dinamis untuk selalu menjadi lebih baik dari keadaan sebelumnya.

5) *Input Manajemen*

Sekolah yang menerapkan MBS memiliki *input manajemen* yang memadai untuk menjalankan roda sekolah. Kepala Sekolah dalam mengatur dan mengurus sekolahnya menggunakan sejumlah input manajemen. Kelengkapan dan kejelasan input manajemen akan membantu kepala sekolah mengelola sekolahnya dengan efektif. Input manajemen yang dimaksud meliputi : tugas yang jelas, rencana yang

rinci dan sistematis, program yang mendukung bagi pelaksanaan rencana, ketentuan-ketentuan (aturan main) yang jelas sebagai panutan bagi warga sekolahnya untuk bertindak, dan adanya sistem pengendalian mutu yang efektif dan efisien untuk meyakinkan agar sasaran yang telah disepakati dapat dicapai.

6). *Fokus pada Pelanggan (Khususnya Siswa)*

Pelanggan terutama siswa, harus merupakan fokus dari semua kegiatan sekolah artinya, semua input dan proses yang dikerahkan di sekolah tertuju utamanya untuk meningkatkan mutu dan kepuasan peserta didik.

b. Proses

Sekolah yang efektif pada umumnya memiliki sejumlah karakteristik proses sebagai berikut :

1). *Proses Belajar Mengajar yang Efektivitasnya Tinggi*

Sekolah yang menerapkan MBS memiliki efektivitas proses belajar mengajar (PBM) yang tinggi. Ini ditunjukkan oleh sifat PBM yang menekankan pada pemberdayaan peserta didik. PBM bukan merupakan memorisasi dan recall, bukan sekedar penekanan pada penguasaan pengetahuan tentang apa yang diajarkan (logos), akan tetapi lebih menekankan pada internalisasi tentang apa yang diajarkan sehingga tertanam dan berfungsi sebagai muatan nurani dan dihayati (ethos) serta dipraktekkan dalam kehidupan sehari-hari oleh peserta didik (pathos). PBM yang efektif juga menekankan pada belajar mengetahui (learning to know), belajar bekerja (learning to do), belajar hidup bersama (learning to live together), dan belajar menjadi diri sendiri (learning to be).

2). Kepemimpinan Sekolah yang Kuat

Pada sekolah yang menerapkan MBS, kepala sekolah memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyerasikan semua sumberdaya pendidikan yang tersedia. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh agar mampu mengambil keputusan dan inisiatif prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah. Secara umum, kepala sekolah tangguh memiliki kemampuan memobilisasi sumberdaya sekolah, terutama sumberdaya manusia, untuk mencapai tujuan sekolah.

3). Lingkungan Sekolah yang Aman dan Tertib

Sekolah memiliki lingkungan (iklim) belajar yang aman dan tertib, dan nyaman sehingga proses belajar mengajar dapat berlangsung dengan nyaman (*enjoyable learning*). Karena itu, sekolah yang efektif selalu menciptakan iklim sekolah yang aman, nyaman, tertib melalui pengupayaan faktor-faktor yang dapat menumbuhkan iklim tersebut. Dalam hal ini, peranan kepala sekolah sangat penting sekali.

4). Pengelolaan Tenaga Kependidikan yang Efektif.

Tenaga Kependidikan, terutama guru, merupakan jiwa dari sekolah. Sekolah hanyalah wadah. Sekolah yang menerapkan MBS menyadari tentang hal ini. Oleh karena itu, pengelolaan tenaga kependidikan,

mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kinerja, hubungan kerja, hingga sampai imbal jasa, merupakan garapan penting bagi seorang kepala sekolah.

Terlebih-lebih pada pengembangan tenaga kependidikan, ini harus dilakukan secara terus-menerus mengingat kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sedemikian pesat. Pendeknya, tenaga kependidikan yang mempunyai komitmen tinggi, selalu mampu dan sanggup menjalankan tugasnya dengan baik.

5). Sekolah Memiliki Budaya Mutu

Budaya mutu tertanam di sanubari semua warga sekolah, sehingga setiap perilaku selalu disadari oleh profesionalisme : Budaya mutu memiliki elemen-elemen sebagai berikut : (a) informasi kualitas harus digunakan untuk perbaikan, bukan untuk mengadili/mengontrol orang; (b) kewenangan harus sebatas tanggungjawab; (c) hasil harus diikuti penghargaan (rewards) atau sanksi (punishment); (d) kolaborasi dan sinergi, bukan kompetisi, harus merupakan basis untuk kerjasama; (e) warga sekolah merasa aman terhadap pekerjaannya; (f) atmosfer keadilan (fairness) harus ditanamkan; (g) imbal jasa harus sepadan dengan nilai pekerjaannya; dan (h) warga sekolah merasa memiliki sekolah.

6). Sekolah Memiliki “Teamwork” yang Kompak, Cerdas, dan Dinamis

Kebersamaan (teamwork) merupakan karakteristik yang dituntut oleh MBS, karena input pendidikan merupakan hasil kolektif warga

sekolah, bukan hasil individual. Karena itu budidaya kerjasama antar fungsi dalam sekolah, antar individu dalam sekolah, harus merupakan kebiasaan hidup sehari-hari warga sekolah.

7). Sekolah Memiliki Kewenangan (Kemandirian)

Sekolah memiliki kewenangan untuk melakukan yang terbaik bagi sekolahnya, sehingga dituntut untuk memiliki kemampuan dan kesanggupan kerja yang tidak selalu menggantungkan pada atasan. Untuk menjadi mandiri, sekolah harus memiliki sumberdaya yang cukup untuk menjalankan tugasnya.

8). Partisipasi yang Tinggi dari Warga Sekolah dan Masyarakat.

Sekolah yang menerapkan MBS memiliki karakteristik bahwa partisipasi warga sekolah dan masyarakat merupakan bagian kehidupannya. Hal ini dilandasi oleh keyakinan bahwa makin tinggi tingkat prestasi, makin besar rasa memiliki; makin besar rasa memiliki, makin besar pula rasa tanggungjawab; makin besar rasa tanggung jawab, makin besar pula tingkat dedikasinya.

9). Sekolah Memiliki Keterbukaan (Transparansi) Manajemen

Keterbukaan/transparansi dalam pengelolaan sekolah merupakan karakteristik sekolah yang menerapkan MBS. Keterbukaan/transparansi untuk ditunjukkan dalam pengambilan keputusan, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, penggunaan uang, dan sebagainya, yang selalu melibatkan pihak-pihak terkait sebagai alat control.

- 10). Sekolah Memiliki Kemauan untuk Berubah (psikologis dan psikis)
Perubahan harus merupakan sesuatu yang menyenangkan bagi semua warga sekolah. Sebaliknya, kemapanan merupakan musuh sekolah. Tentu saja yang dimaksud perubahan adalah peningkatan, baik bersifat fisik maupun psikologis. Artinya, setiap dilakukan perubahan, hasilnya diharapkan lebih dari sebelumnya (ada peningkatan) terutama mutu peserta didik.
- 11). Sekolah Melakukan Evaluasi dan Perbaikan Secara Berkelanjutan
Evaluasi belajar secara teratur bukan hanya ditujukan untuk mengetahui tingkat daya serap dan kemampuan peserta didik tetapi yang terpenting adalah bagaimana memanfaatkan hasil belajar tersebut untuk memperbaiki dan menyempurnakan proses belajar mengajar di sekolah. Oleh karena itu, fungsi evaluasi menjadi sangat penting dalam rangka meningkatkan mutu peserta didik dan mutu sekolah secara keseluruhan dan secara terus menerus.

Perbaikan secara terus menerus harus merupakan kebiasaan sekolah. Tiada hari tanpa perbaikan. Karena itu, sistem mutu yang baku sebagai acuan bagi perbaikan harus ada. Sistem mutu yang dimaksud harus mencakup struktur organisasi, tanggung jawab, prosedur, dan sumberdaya untuk menerapkan manajemen mutu.
- 12). Sekolah Responsif dan Antisipatif terhadap Kebutuhan
Sekolah selalu tanggap/responsive terhadap berbagai aspirasi yang muncul bagi peningkatan mutu. Karena itu, sekolah selalu membaca lingkungan dan menanggapiya secara cepat dan tepat. Bahkan,

sekolah tidak hanya mampu menyesuaikan terhadap perubahan/tuntutan, akan tetapi juga mampu mengantisipasi hal-hal yang mungkin bakal terjadi. Menjemput bola, adalah padanan kata yang tepat bagi istilah antisipatif.

13). **Memiliki Komunikasi yang Baik**

Sekolah yang efektif umumnya memiliki komunikasi yang baik, terutama antar warga sekolah, dan juga sekolah-masyarakat, sehingga kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh masing-masing warga sekolah dapat diketahui. Dengan cara ini, maka keterpaduan semua kegiatan sekolah dapat diupayakan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah dipatok. Selain itu, komunikasi yang baik juga akan membentuk teamwork yang kuat, kompak, dan cerdas, sehingga berbagai kegiatan sekolah dapat dilakukan secara merata oleh warga sekolah.

14). **Sekolah Memiliki Akuntabilitas**

Akuntabilitas adalah bentuk pertanggung jawaban yang harus dilakukan sekolah terhadap keberhasilan program yang telah dilaksanakan. Akuntabilitas ini berbentuk laporan prestasi yang dicapai dan dilaporkan kepada pemerintah, orangtua siswa, dan masyarakat. Berdasarkan laporan hasil program ini, pemerintah dapat menilai apakah program MBS telah mencapai tujuan yang dikehendaki atau tidak. Jika berhasil, maka pemerintah perlu memberikan penghargaan kepada sekolah yang bersangkutan, sehingga menjadi faktor pendorong untuk terus meningkatkan kinerjanya di masa yang akan datang. Sebaliknya, jika program tidak

berhasil, maka pemerintah perlu memberikan teguran sebagai hukuman atas kinerjanya yang dianggap tidak memenuhi syarat.

15). Sekolah memiliki Kemampuan Menjaga Sustainability

Sekolah yang efektif juga memiliki kemampuan untuk menjaga kelangsungan hidupnya (sustainability) baik dalam program maupun pendanaan.

c. Output yang Diharapkan

Sekolah harus memiliki output yang diharapkan. Output sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan oleh proses pembelajaran dan manajemen di sekolah. Pada umumnya, output dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu output berupa prestasi akademik (academic achievement) dan output berupa prestasi non-akademik (non-academic achievement). Output prestasi akademik misalnya, NUANS/NUNAS, lomba karya ilmiah remaja, lomba (Bahasa Inggris, Matematika, Fisika), cara-cara berpikir (kritis, kreatif/divergen, nalar, rasional, induktif, deduktif, dan ilmiah (Output non-akademik, misalnya keingintahuan yang tinggi, harga diri, kejujuran, kerjasama yang baik, rasa kasih sayang tinggi terhadap sesama, solidaritas yang tinggi, toleransi, kedisiplinan, kerajinan, prestasi olahraga, kesenian, dan kepramukaan).

3. Fungsi-fungsi yang Didesentralisasikan ke Sekolah

Secara umum, pergeseran dimensi-dimensi pendidikan dari manajemen berbasis pusat menjadi manajemen berbasis sekolah yang telah diuraikan pada Butir A. secara lebih spesifik, pertanyaannya adalah : “Fungsi-

fungsi apa sajakah yang perlu didesentralisasikan ke sekolah” ?. Pada dasarnya, Undang-undang Nomor 22 tentang Pemerintah Daerah (Otonomi Daerah) tahun 1999 beserta jumlah Peraturan Pemerintah (PP) sebagai pedoman pelaksanaannya terutama PP No. 25 tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah, Propinsi dan Kota / Kabupaten, dan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintah Daerah harus digunakan sebagai referensi / patokan. Dengan demikian, pendesentralisasian fungsi-fungsi pendidikan tidak akan merubah peraturan perundang-undangan yang ada. Namun demikian, sampai saat ini belum ada resep yang pasti tentang hal ini, karena seperti kita ketahui, otonomi pendidikan sedang bergulir dan sedang mencari formatnya, sehingga secara peraturan perundang-undangan (legal aspect) belum memiliki tugas dan fungsi sekolah dalam era otonomi saat ini, sementara menunggu “ legal aspect” yang akan diberlakukan kelak, fungsi-fungsi sekolah yang semula dikerjakan oleh Pemerintah Pusat / Dinas Pendidikan Propinsi / Dinas Pendidikan Kota / Kabupaten, sebagian dari fungsi dapat dilakukan oleh sekolah secara profesional. Artinya , suatu fungsi tidak dapat dilimpahkan sepenuhnya ke sekolah, sebagian masih merupakan porsi kewenangan Pemerintah Pusat, sebagian porsi kewenangan Dinas Propinsi sebagian porsi kewenangan Dinas / Kota / Kabupaten dan sebagian lainnya yang dilimpahkan ke sekolah. Adapun fungsi-fungsi :

a. Pengelolaan Proses Belajar Mengajar

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. Oleh karena itu, cara-cara belajar siswa aktif seperti misalnya *active learning*, *cooperative* dan *quantum learning* perlu diterapkan.

b. Perencanaan dan Evaluasi

Sekolah diberi kewenangan untuk melakukan perencanaan sesuai dengan kebutuhannya (*school-based plan*). Kebutuhan yang dimaksud, misalnya kebutuhan untuk meningkatkan mutu sekolah. Oleh karena itu, sekolah harus melakukan analisis kebutuhan mutu dan berdasarkan hasil analisis kebutuhan mutu inilah kemudian sekolah membuat rencana peningkatan mutu.

Sekolah diberi wewenang untuk melakukan evaluasi, khususnya evaluasi yang dilakukan secara internal. Evaluasi internal dilakukan oleh warga sekolah untuk memantau proses pelaksanaan dan untuk

mengevaluasi hasil program-program yang telah dilaksanakan. Evaluasi semacam ini sering disebut evaluasi diri. Evaluasi diri harus jujur dan transparan agar benar-benar mengungkap informasi yang sebenarnya.

c. **Pengelolaan Kurikulum**

Kurikulum yang dibuat oleh Pemerintah Pusat adalah kurikulum standar yang berlaku secara nasional. Padahal kondisi sekolah pada umumnya sangat beragam. Oleh Karena itu, dalam implementasinya sekolah dapat mengembangkan (memperdalam, memperkaya, memmodifikasi), 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 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.

d. **Pengelolaan Ketenagaan**

Pengelolaan ketenagaan, mulai dari analisis kebutuhan perencanaan, rekrutmen, pengembangan, hadiah dan sangsi (reward and punishment), hubungan kerja, sampai evaluasi kinerja tenaga sekolah (guru, tenaga administrasi, laboran dsb.) dapat dilakukan oleh sekolah, kecuali yang

menyangkut pengupahan / imbal jasa dan rekrutmen guru pegawai negeri, yang sampai saat ini masih ditangani oleh birokrasi di atasnya.

e. Pengelolaan Fasilitas (Peralatan dan Perlengkapan)

Pengelolaan fasilitas 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.

f. Pengelolaan Keuangan

Pengelolaan keuangan, terutama pengalokasian / penggunaan uang sudah sepatasnya dilakukan oleh sekolah. Hal ini juga didasari oleh kenyataan bahwa sekolahlah yang paling memahami kebutuhannya, sehingga desentralisasi pengalokasian/ penggunaan uang sudah seharusnya dilimpahkan ke sekolah. Sekolah juga harus diberi kebebasan untuk melakukan “kegiatan-kegiatan yang mendatangkan penghasilan” (income generating activities), sehingga sumber keuangan tidak semata-mata tergantung pada pemerintah.

g. Pelayanan Siswa

Pelayanan siswa, mulai dari penerimaan siswa baru, pengembangan / pembinaan pembimbingan, penempatan untuk melanjutkan sekolah atau untuk memasuki dunia kerja, hingga sampai pada pengurusan alumni,

sebenarnya dari dahulu memang sudah didesentralisasikan. Karena itu, yang diperlukan adalah peningkatan intensitas dan ekstensitasnya.

h. Hubungan Sekolah-Masyarakat.

Esensi hubungan sekolah-masyarakat adalah untuk meningkatkan keterlibatan, kepedulian, kepemilikan, dan dukungan dari masyarakat terutama dukungan moral dan financial. Dalam arti yang sebenarnya, hubungan sekolah-masyarakatnya dari dahulu sudah didesentralisasikan. Oleh karena itu, sekali lagi, yang dibutuhkan adalah peningkatan intensitas hubungan sekolah-masyarakat.

i. Pengelolaan Iklim Sekolah

Iklim sekolah (fisik dan non fisik) yang kondusif-akademik merupakan persyaratan bagi terselenggaranya, proses belajar mengajar yang efektif. Lingkungan sekolah yang aman dan tertib, optimisme dan harapan / ekpektasi 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.

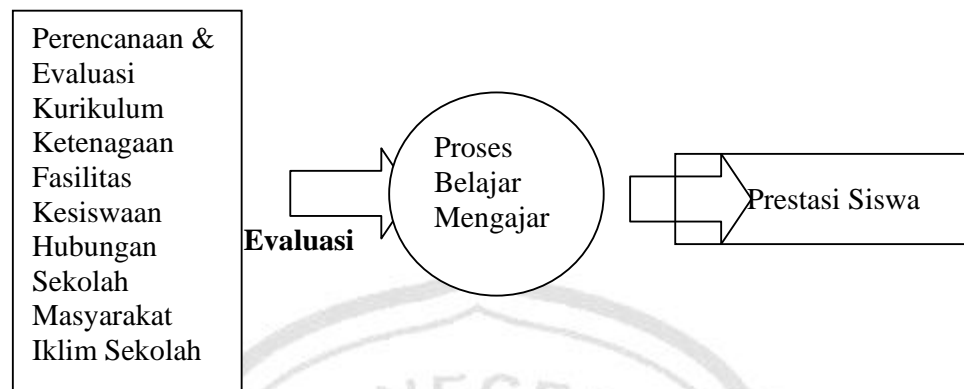
Secara visual, fungsi-fungsi yang didesentralisasikan ke sekolah dapat dilihat pada Gambar 1 berikut.

Gambar 1. Fungsi-fungsi yang Didesentralisasikan ke Sekolah

Input

Proses

Output



agar sistem, memiliki komponen-komponen yang saling terkait secara sistematis satu sama lain, yaitu konteks, input, proses, output, dan outcome.

Konteks adalah eksternalitas sekolah berupa *demand and support* (permintaan dan dukungan) yang berpengaruh pada input sekolah. Dalam istilah lain konteks sama artinya dengan istilah kebutuhan. Dengan demikian, evaluasi konteks berarti evaluasi tentang kebutuhan. Alat yang tepat untuk melakukan evaluasi konteks adalah penilaian kebutuhan (needs assessment).

Input adalah segala sesuatu yang tersedia dan siap karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu dimaksud tidak harus berupa barang, tetapi juga berupa perangkat-perangkat lunak dan harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses.

Proses adalah berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Proses terdiri dari proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar mengajar, proses evaluasi sekolah, dan proses akuntabilitas. Dengan demikian fokus

evaluasi pada proses adalah pemantauan (monitoring) implementasi MBS sehingga dapat ditemukan informasi tentang konsistensi atau inkonsistensi antara rancangan/disain MBS semula dengan proses implementasi yang sebenarnya.

Out put adalah hasilnya dari pelaksanaan MBS yaitu prestasi akademik dan non-akademik . Fokus evaluasi pada *output* adalah mengevaluasi sejauh mana sasaran yang diharapkan.

Outcome adalah hasil MBS jangka panjang, yang berbeda dengan *output* yang hanya mengukur hasil MBS sesaat/jangka pendek. Karena itu fokus evaluasi outcome adalah pada dampak MBS jangka panjang, baik dampak individual (tamatan SMP), institusional (SMP), dan sosial (masyarakat), untuk melakukan evaluasi ini, pada umumnya digunakan analisis biaya-manfaat (cost-benefit analysis).

Ada dua jenis monitoring dan evaluasi sekolah, yaitu internal dan eksternal. Yang dimaksud monitoring dan evaluasi internal adalah monitoring dan evaluasi yang dilakukan oleh sekolah sendiri. Pada umumnya pelaksana monitoring dan evaluasi internal adalah warga sekolah sendiri yaitu : kepala sekolah, guru, siswa, orang tua siswa, guru bimbingan dan penyuluhan dan warga sekolah lainnya. Tujuan utama monitoring dan evaluasi internal sekolah adalah untuk mengetahui tingkat kemajuan dirinya sendiri (sekolah) sehubungan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Sedangkan yang dimaksud monitoring dan evaluasi eksternal adalah monitoring dan evaluasi yang dilakukan oleh pihak eksternal

sekolah misalnya Dinas P dan K Kabupaten, Pengawas, dan Perguruan tinggi atau gabungan dari ketiganya. Hasil evaluasi monitoring dan evaluasi eksternal dapat digunakan untuk rewards system terhadap individu sekolah, meningkatkan iklim kompetisi antar sekolah, kepentingan akuntabilitas publik, memperbaiki sistem yang ada secara keseluruhan, dan membantu sekolah dalam mengembangkan dirinya.

B. Kepemimpinan Kepala Sekolah.

Istilah kepemimpinan bukan merupakan istilah yang baru bagi masyarakat di setiap lembaga atau organisasi selalu ditemukan seorang pemimpin . Ia adalah orang yang dapat bekerja sama dengan orang lain dan dapat bekerja untuk orang lain.

Untuk memahami makna kepemimpinan secara jelas, maka perlu dikaji dahulu definisi-definisi yang dikemukakan oleh para ahli.

Soekarto (1993:12) yang telah mengkaji pendapat C.A Weber, Kinbal Willes dan Tead, mengatakan bahwa Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing kelompok sedemikian rupa sehingga tercapailah tujuan kelompok itu. Tujuan tersebut merupakan tujuan bersama.

Terry dan Agus Dharma (1995:98) kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang untuk berusaha mencapai tujuan kelompok secara suka rela. Kadarman (1991:116) Kepemimpinan sebagai seni atau proses untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain agar mereka mau berusaha mencapai tujuan yang hendak dicapai oleh kelompok.

Berdasarkan pada beberapa definisi tersebut diatas dapatlah disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu seni atau proses menggerakkan, mempengaruhi dan membimbing orang lain dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan bersama. Dalam suatu organisasi selalu terdapat pemimpin yaitu melaksanakan tugas memimpin di dalam organisasi pendidikan, kepala sekolah adalah pemimpin tertinggi di sekolah tersebut.

1. Konsep Dasar Kepemimpinan Kepala Sekolah

a. Pengertian Kemampuan

Kemampuan pada hakekatnya adalah suatu pernyataan atau suatu janji terbuka (to profess artinya menyatakan), yang menyatakan bahwa seseorang itu mengabdikan dirinya pada suatu jabatan atau pelayanan karena orang tersebut merasa terpanggil untuk menjabat pekerjaan itu dan mampu melaksanakannya.

Kemampuan” adalah sebutan yang mengacu kepada sikap mental dalam bentuk komitmen dari para anggota suatu profesi untuk senantiasa mewujudkan dan meningkatkan kualitas, profesionalnya. Seorang guru yang memiliki kemampuan profesionalisme yang tinggi akan tercermin dalam sikap dan mental serta komitmennya terhadap perwujudan dan peningkatan kualitas profesional melalui berbagai cara dan strategi. Ia akan selalu mengembangkan dirinya sesuai dengan tuntutan perkembangan jaman sehingga keberadaannya senantiasa memberikan makna profesional.

Sedangkan kemampuan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah merupakan “Kemampuan Kepala Sekolah SNP Negeri 2 Brebes Kecamatan Brebes Kabupaten Brebes dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya selaku pemimpin pendidikan untuk mengembangkan misi sesuai dengan kemampuan, pengetahuan dan komitmen Kepala Sekolah”.

Banyak pengaruh telah menyebabkan momentum yang meningkat. Ini meliputi gerakan untuk menyediakan dasar pengetahuan yang kuat dalam persiapan administratif, untuk memasukan pengetahuan yang relevan dengan ilmu-ilmu sosial dan humaniora ke dalam program pendidikan. Untuk merumuskan syarat-syarat persiapan bagi berbagai tahap performance administratif dan untuk menyediakan belajar yang berorientasi kepada kenyataan melalui pengalaman lapangan.

b. Kemampuan dalam Administrasi Sekolah

Dalam sejarah perkembangan administrasi sekolah di negara-negara maju, tekanan utama dalam studi dan pengajaran administrasi sekolah berpusat pada tugas-tugas teknis menejerial administrator, pada organisasi dan struktur administrasi, pada proses administrasi sebagai proses sosial. Ini adalah pendekatan penting bagi para administrator sekolah yang perhatiannya meliputi pengembangan kemampuan profesional yang meningkat.

Studi dalam administrasi negara dan ilmu politik membuat tersedia konsep-konsep yang berguna tentang pengembalian keputusan, dalam konteks administrasi maupun konteks masyarakat luas. Pandangan yang mengatakan bahwa pemimpin pendidikan hendaknya hanya sekedar “pelaksana kebijakan yang telah ditetapkan serta prosedur-prosedur yang telah dibakukan” telah membawa kepada penilaian baru tentang tanggung jawab administrator bagi analisa perubahan sosial dalam setting pendidikan dan bagai partisipasi aktif dalam membangun dan menjabarkan tujuan dan arah pendidikan. Lebih memandang administrator sebagai sekedar seorang “pelaksana-pelaksana kebijakan dan prosedur-prosedur baku”. Pandangan ini melihat administrator selaku orang yang mengeti betul akan sejarah tujuan-tujuan manusia, sebagai orang yang telah menguasai proses intelektual, yang perlu untuk menghasilkan tujuan-tujuan sebagai orang mencari keterlibatan aktif dalam pembuatan kebijakan pendidikan dan sebagai orang yang berada di dalam dan bukan di luar arus kekuatan sosial yang memulai dan membimbing perubahan sosial.

2. Tugas Kepala Sekolah

Sekolah merupakan lembaga pendidikan yang berfungsi sebagai Unit Pelaksana Teknis (UPT) pendidikan jalur sekolah. Secara garis besar

memiliki tugas dan tanggung jawab kepala sekolah terkait dengan implementasi MPMBS adalah sebagai berikut :

1. Pengelolaan Proses Belajar Mengajar.

Agar proses belajar mengajar dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien, serta mencapai hasil yang diharapkan, diperlukan kegiatan manajemen program pengajaran yaitu suatu proses penyelenggaraan kegiatan dibidang pengajaran yang bertujuan agar seluruh kegiatan pengajaran terlaksana secara efektif dan efisien.

Penanganan kegiatan belajar mengajar dan masalah-masalah yang ditimbulkannya merupakan tugas penting dari kepala sekolah. Oleh karena itu, pembinaan kegiatan belajar terdiri atas berbagai upaya yang dikerahkan dan dikoordinasikan oleh kepala sekolah untuk kelangsungan kegiatan belajar mengajar, sebagai kegiatan utama pendidikan di sekolah secara efektif dan efisien.

Dengan pelaksanaan pelayanan supervisi oleh kepala sekolah dilakukan secara periodik melalui kunjungan kelas untuk memperoleh gambaran tentang kepentingan guru dalam mengelola kegiatan belajar mengajar, observasi, kelas dilakukan untuk mengetahui usaha serta kegiatan siswa dan guru dalam proses belajar mengajar yang mencakup penguasaan bahan, penguasaan metode, pengorganisasian kelas, penggunaan media dan faktor-faktor penunjang lainnya dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam konteks pendidikan maka manajemen mutu pendidikan mencakup orientasi komitmen manajemen terpadu, yang selalu mengutamakan pelanggan, komitmen tim kerja, komitmen manajemen pribadi dan komitmen kepemimpinan. Perbaikan berkelanjutan, komitmen terhadap kepercayaan individu dan potensi tim, dan komitmen terhadap mutu. Dalam melaksanakan tugas tersebut, pada tahap pertama kepala sekolah melakukan penyesuaian program yang ditetapkan dalam kalender akademik dengan kebutuhan dan kegiatan sekolah. Kegiatan yang dimaksud ialah kegiatan intrakurikuler dan kegiatan ekstra kurikuler.

2. Perencanaan dan Evaluasi.

Kepala sekolah merupakan manajer di sekolah yang bertanggung jawab terhadap perencanaan, pelaksanaan dan penilaian perubahan atau perbaikan program pengajaran di sekolah.

Untuk kepentingan tersebut, sedikitnya terdapat empat langkah yang harus dilakukan, yaitu menilai kesesuaian program yang ada dengan tuntutan kebudayaan dan kebutuhan murid, meningkatkan perencanaan program, memilih dan melaksanakan program, serta menilai perubahan program.

Untuk menjamin efektivitas pengembangan kurikulum dan program pengajaran dalam MBS, langkah-langkah yang harus dilakukan oleh kepala sekolah, sebagai pengelola program pengajaran bersama dengan guru-guru harus menjabarkan isi kurikulum secara lebih rinci

dan operasional ke dalam program tahunan, catur wulan dan bulanan. Adapun program mingguan atau program satuan pelajaran, wajib dikembangkan guru sebelum melakukan kegiatan belajar mengajar. Berikut diperinci beberapa prinsip yang harus diperhatikan.

1. Tujuan yang dikehendaki harus jelas, makin operasional tujuan, makin mudah terlihat dan makin tepat program-program yang dikembangkan untuk dapat mencapai tujuan.
2. Program itu harus sederhana dan fleksibel.
3. Program-program yang disusun dan dikembangkan harus sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
4. Program yang dikembangkan harus menyeluruh dan harus jelas pencapaiannya.
5. Harus ada koordinasi antar komponen pelaksana program di sekolah.

Dalam pada itu, perlu dilakukan pembagian tugas guru, penyusunan kalender pendidikan dan jadwal pelajaran, pembagian waktu yang digunakan, penetapan pelaksanaan evaluasi belajar, penetapan penilaian, penetapan norma kenaikan kelas, pencatatan kemajuan belajar peserta didik, serta peningkatan perbaikan pengajaran serta pengisian waktu jam kosong dengan belajar di perpustakaan.

3. Pengelolaan Kurikulum.

Sekolah merupakan ujung tombak pelaksanaan kurikulum, baik kurikulum nasional maupun muatan lokal, yang diwujudkan melalui

proses belajar mengajar untuk mencapai tujuan pendidikan nasional, intitusional, kurikuler, dan intruksional. Agar proses belajar-mengajar dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien, serta mencapai hasil yang diharapkan, diperlukan kegiatan Manajemen program pengajaran. Manajemen atau administrasi pengajaran adalah keseluruhan proses penyelenggaraan kegiatan di bidang pengajaran yang bertujuan agar seluruh kegiatan pengajaran terlaksana secara efektif dan efisien.

Dalam pada itu, perlu dilakukan pembagian tugas guru, penyusunan kalender pendidikan dan jadwal pelajaran, pembagian waktu yang digunakan, penetapan pelaksanaan evaluasi belajar, penetapan penilaian, penetapan norma kenaikan kelas, pencatatan kemajuan belajar peserta didik, serta peningkatan perbaikan pengajaran serta pengisian waktu jam kosong.

Manajer sekolah diharapkan dapat membimbing dan mengarahkan pengembangan kurikulum dan program pengajaran serta melakukan pengawasan dalam pelaksanaannya.

Manajemen kurikulum dan program pengajaran merupakan bagian dari MBS. Manajemen kurikulum dan program pengajaran mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian kurikulum. Perencanaan dan pengembangan kurikulum nasional umumnya telah dilakukan oleh Departemen Pendidikan Nasional pada tingkat pusat. Karena itu level sekolah yang paling penting adalah bagaimana merealisasikan dan menyesuaikan kurikulum tersebut

dengan kegiatan pembelajaran. Di samping itu, sekolah juga bertugas dan berwenang untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan lingkungan setempat.

Prinsip dasar dalam pengelolaan kurikulum di sekolah ialah menjadikan kurikulum sebagai arahan agar proses pembelajaran berjalan dengan baik dan hasilnya sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Pada tingkat strateginya, menjadi tugas para guru. Untuk itu guru didorong agar dapat menyempurnakan strategi tersebut secara berkelanjutan. Melaksanakan kegiatan pembelajaran berdasarkan kurikulum yang berlaku, merupakan salah satu tugas utama sekolah.

1. Tahap perencanaan. Pada tahap ini kurikulum dijabarkan menjadi rencana pengajaran (RP). Kegiatan yang dilakukan meliputi, pertama penjabaran GBPP menjadi Analisi Mata Pelajaran (AMP), terutama mengkaji mana pokok bahasan/ sub pokok bahasan yang esensial atau biasanya sukar dipahami oleh siswa. Kedua, penentuan prioritas pokok bahasan yang kurang esensial atau mudah dipahami oleh siswa dapat dijadikan tugas/ pekerjaan rumah, sedangkan pokok bahasan lainnya disajikan dalam kelas, latihan dan laboratorium. Ketiga, menyusun sekuen pembelajaran sesuai dengan kalender pendidikan. Dalam hal ini kepala sekolah bersama para guru menghitung hari kerja efektif dan jam pelajaran untuk setiap mata pelajaran menghitung hari libur, hari untuk ulangan dan hari-hari efektif. Keempat, menyusun Program

Tahunan (Prota), yang dapat dibandingkan antara jumlah jam efektif dengan alokasi waktu tatap muka. Jika ternyata jam efektif lebih sedikit dibanding alokasi waktu tatap muka, maka harus dirancang tambahan jam pelajaran atau pokok bahasan/ sub pokok bahasan yang dijadikan tugas/ pekerjaan rumah. Dengan demikian sejak awal diketahui adanya jam pelajaran tambahan atau pokok bahasan esensial, tetapi diberikan tugas/ pekerjaan rumah. Kelima, menyusun program semester (promes), yang memuat lebih jelas tentang bagaimana pokok bahasan dalam satu semester diselesaikan baik melalui kegiatan tatap muka maupun tugas pekerjaan rumah. Keenam, menyusun Program Rencana Pembelajaran (RP) di mana guru sudah harus menemukan secara jelas kegiatan untuk setiap sub pokok bahasan, termasuk bagaimana tes formatif dilakukan untuk mengetahui ketercapaian tujuan pembelajaran. Ketujuh, menyusun Rencana Harian yang merupakan rincian RP hanya untuk satu kali tatap muka. Di dalamnya harus terdapat catatan kemajuan siswa setelah pembelajaran selesai. Catatan tersebut digunakan sebagai dasar untuk melaksanakan Rencana Harian Berikutnya. Komponen-komponen rencana pengajaran tersebut sangat penting bagi guru untuk melaksanakan kegiatan belajar mengajar.

2. Tahap Pengorganisasi dan Koordinasi. Pada tahap ini kepala sekolah, mengatur pembagian tugas mengajar, penyusunan jadwal

pelajaran dan jadwal kegiatan ekstrakurikuler melalui langkah-langkah kegiatan berikut ini. Pertama, membagi tugas mengajar dan tugas lain sesuai dengan keahlian dan minat guru. Guru-guru mempunyai tanggung jawabnya, terhadap mata pelajaran yang diampunya, sesuai dengan alokasi waktu yang telah ditentukan. Kedua, berusaha meratakan beban tugas untuk menumbuhkan rasa kebersamaan, hal ini dilakukan dengan harapan akan meningkatkan motivasi kerja guru. Selain itu, memperoleh tugas sesuai dengan beban minimal akan membuat guru merasa aman dan dapat naik pangkat tepat waktu. Kegiatan ekstrakurikuler difokuskan untuk mendukung pencapaian tujuan-tujuan kegiatan kurikuler dan kegiatan lain yang bersifat non akademik yang mengarah pada pembentukan keimanan/ketaqwaan, kepribadian dan kepemimpinan. Jadwal kegiatan ekstrakurikuler disusun setiap awal tahun pelajaran bersama dengan penyusunan jadwal mata pelajaran. Selain itu dijadwalkan pula penyegaran guru mengingat guru secara periodik perlu mendapatkan penyegaran tentang perkembangan iptek maupun metode mengajar.

3. *Tahap Pelaksanaan.* Dalam tahap ini tugas Kepala Sekolah adalah melakukan supervisi dengan tujuan untuk membantu guru menemukan dan mengatasi kesulitan yang dihadapi. Dengan demikian, guru merasa didampingi pemimpin sehingga akan meningkatkan semangat kerjanya. Dalam melaksanakan supervisi,

berpedoman pada prinsip-prinsip berikut ini. Pertama, pengawasan bersifat membimbing dan membantu mengatasi kesulitan dan bukan mencari kesalahan. Dengan demikian pengawasan yang dilaksanakan oleh Kepala Sekolah difokuskan kepada upaya mengatasi hambatan yang dihadapi oleh guru dan tidak semata-mata mencari kesalahan. Kedua, bantuan dan bimbingan diadakan secara tidak langsung, artinya diupayakan agar yang bersangkutan merasa mampu mengatasi sendiri, sedangkan Kepala Sekolah hanya membantu. Hal ini untuk menumbuhkan rasa percaya diri di kalangan guru. Ketiga, balikan atau saran perlu segera diberikan, dengan maksud agar yang bersangkutan dapat memahami dengan jelas keterbatasan antara saran dan balikan tersebut dengan kondisi yang dihadapi. Dalam pemberian balikan sebaiknya dalam bentuk diskusi, sehingga terjadi pembahasan terhadap masalah yang terjadi. Keempat, pengawasan dilakukan secara periodik, artinya tidak menunggu sampai terjadi hambatan, kehadiran Kepala Sekolah akan menumbuhkan dukungan moral baik guru yang sedang melaksanakan tugas. Kelima, pengawasan dilakukan dalam suasana kemitraan dimaksudkan memberi kemudahan bagi guru menyampaikan hambatan yang dihadapi sehingga dapat segera dicari jalan keluarnya. Suasana kemitraan juga akan menumbuhkan hubungan kerja yang harmonis sehingga terciptanya tim kerja yang kompak.

4. *Tahap Evaluasi*. Tahap ini, Kepala Sekolah memberikan terhadap dua aspek berikut ini. Pertama, jenis evaluasi dikaitkan dengan tujuannya, dalam pengertian bahwa evaluasi memiliki tujuan ganda yaitu untuk mengetahui ketercapaian tujuan pembelajaran khusus (TPK) dan mengetahui kesulitan siswa. Untuk mengatasi ketercapaian tujuan pembelajaran khusus guru dapat menggunakan berbagai alat penilaian yang sesuai, sedangkan mengetahui kesulitan siswa menggunakan diagnostik. Kedua, hasil evaluasi harus benar-benar dimanfaatkan guru untuk memperbaiki kegiatan pembelajaran. Hal itu berarti jika siswa belum menguasai bahan ajar yang esensial perlu dilakukan perbaikan. Siswa yang mengalami kesulitan perlu dicarikan jalan keluar, maka perlu dirancang sejak awal. Kepala Sekolah perlu mengarahkan guru untuk membuat perangkat evaluasi seperti kisi-kisi, butir soal kemudian pemecahan soal agar solid, kunci jawaban dan norma penilaian serta pemecahan. Penyusunan soal sebaiknya dilakukan oleh masing-masing guru kelas dan guru mata pelajaran sehingga dapat sebagai tolok ukur keberhasilan dalam mengajar.

Manajer sekolah diharapkan dapat membimbing dan mengarahkan pengembangan kurikulum dan program pengajaran serta melakukan pengawasan dalam pelaksanaannya.

Untuk memahami pelaksanaan peran dan fungsi kemampuan kepala sekolah sebagai pimpinan pendidikan dan pelaksanaan

Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) terkait dengan pengelolaan kurikulum yaitu dengan cara pelayanan supervisi.

Penanganan kegiatan belajar mengajar dan masalah – masalah yang ditimbulkannya merupakan tugas penting dari kepala sekolah. Oleh karena itu, pembinaan kegiatan belajar terdiri atas berbagai upaya yang dikerahkan dan dikoordinasikan oleh kepala sekolah untuk kelangsungan kegiatan belajar mengajar, sebagai kegiatan utama pendidikan di sekolah secara efektif dan efisien.

Untuk mencapai status sekolah bermutu, perbaikan sekolah diusahakan dengan mengimplementasikan manajemen mutu pendidikan. Dalam konteks pendidikan maka manajemen mutu pendidikan mencakup orientasi komitmen manajemen terpadu, yang selalu mengutamakan pelanggan, komitmen tim kerja, komitmen manajemen pribadi dan komitmen kepemimpinan. Perbaikan berkelanjutan, komitmen terhadap kepercayaan individu dan potensi tim, dan komitmen terhadap mutu. Dalam melaksanakan tugas tersebut, pada tahap pertama kepala sekolah melakukan penyesuaian program yang ditetapkan dalam kalender akademik dengan kebutuhan dan kegiatan sekolah. Kegiatan yang dimaksud ialah kegiatan intrakurikuler dan kegiatan ekstra kurikuler.

Tugas – tugas dalam kurikulum meliputi kegiatan pramuka, UKS, dan Keterampilan untuk mengikuti lomba mata pelajaran. Pelaksanaan kegiatan kurikuler kepala sekolah membagi tugas kepada guru sesuai dengan kemampuan yang dimiliki dalam hal ini termasuk penjabaran kurikulum ke dalam GBPP, dan Pendistribusian sesuai dengan guru kelas itu. Kegiatan selanjutnya adalah penyusunan jadwal, penetapan ruang dan rombongan belajar, fasilitas belajar, serta mendiskusikan kemungkinan perbaikan cara mengajar dengan setiap guru.

Manajemen sekolah itu mencakup perencanaan pengorganisasian, pelaksanaan, dan tugas pengawasan perencanaan mencakup identifikasi problema sekolah dan mencari solusi penyelesaian, termasuk di dalamnya membangun proses yang efektif dalam komunikasi, pendelegasian, konsultasi, dan koordinasi yang merupakan tugas utama manaejer di sekolah. Langkah berikutnya adalah kontak dengan bermacam alat penilaian. Oleh karena itu, supervisi sangat diperlukan terhadap pelaksanaan kurikulum dan dukungan kurikulum (guru, pelajar dan fasilitas belajar).

Sekolah merupakan ujung tombak pelaksanaan kurikulum, baik kurikulum nasional maupun muatan lokal, yang diwujudkan melalui proses belajar mengajar untuk mencapai tujuan pendidikan nasional, intitusional, kurikuler, dan intruksional. Agar proses

belajar-mengajar dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien, serta mencapai hasil yang diharapkan, diperlukan kegiatan Manajemen program pengajaran. Manajemen atau administrasi pengajaran adalah keseluruhan proses penyelenggaraan kegiatan di bidang pengajaran yang bertujuan agar seluruh kegiatan pengajaran terlaksana secara efektif dan efisien.

Manajer sekolah diharapkan dapat membimbing dan mengarahkan pengembangan kurikulum dan program pengajaran serta melaksanakan pengawasan dalam pelaksanaannya. Dalam proses pengembangan program sekolah, manajer hendaknya tidak membatasi diri pada pendidikan dalam arti sempit, ia harus menghubungkan program-program sekolah dengan seluruh kehidupan peserta didik dan kebutuhan lingkungan.

Kepala sekolah merupakan seorang manajer di sekolah. Ia harus bertanggungjawab terhadap perencanaan, pelaksanaan, dan peningkatan perubahan atau perbaikan program pengajaran di sekolah. Untuk kepentingan tersebut, sedikitnya terdapat empat langkah yang harus dilakukan, yaitu menilai kesesuaian program yang ada dengan tuntutan kebudayaan dan kebutuhan murid, meningkatkan perencanaan program, memilih dan melaksanakan program, serta menilai perubahan program.

Untuk menjamin efektivitas pengembangan kurikulum dan program pengajaran dalam MBS, kepala sekolah sebagai pengelola

program pengajaran bersama dengan guru-guru harus menjabarkan isi kurikulum secara lebih rinci dan operasional ke dalam program tahunan, catur wulan dan bulanan. Adapun program mingguan atau program satuan pelajaran, wajib dikembangkan guru sebelum melakukan kegiatan belajar mengajar. Berikut diperinci beberapa prinsip yang harus diperhatikan.

1. Tujuan yang dikehendaki harus jelas, makin operasional tujuan, makin mudah terlihat dan makin tepat program-program yang dikembangkan untuk dapat mencapai tujuan.
2. Program itu harus sederhana dan fleksibel.
3. Program-program yang disusun dan dikembangkan harus sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
4. Program yang dikembangkan harus menyeluruh dan harus jelas pencapaiannya.
5. Harus ada koordinasi antar komponen pelaksana program di sekolah.

Dalam pada itu, perlu dilakukan pembagian tugas guru, penyusunan kalender pendidikan dan jadwal pelajaran, pembagian waktu yang digunakan, penetapan pelaksanaan evaluasi belajar, penetapan penilaian, penetapan norma kenaikan kelas, pencatatan kemajuan belajar peserta didik, serta peningkatan perbaikan pengajaran serta pengisian waktu jam kosong.

Pelaksanaan pelayanan supervisi oleh kepala sekolah dilakukan secara periodik melalui kunjungan kelas untuk memperoleh gambaran tentang kepentingan guru dalam mengelola kegiatan belajar mengajar, observasi, kelas dilakukan untuk mengetahui usaha serta kegiatan siswa dan guru dalam proses belajar mengajar yang mencakup penguasaan bahan, penguasaan metode, pengorganisasian kelas, penggunaan media dan faktor – faktor penunjang lainnya dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

4. Pengelolaan Ketenagaan

Keberhasilan MBS sangat ditentukan oleh keberhasilan pimpinannya 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.

Manajemen tenaga kependidikan atau manajemen personalia pendidikan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi menyenangkan. Sehubungan dengan itu, fungsi personalia yang harus dilaksanakan pimpinan, adalah menarik, mengembangkan, menggaji, dan memotivasi personil guna mencapai tujuan sistem, membantu anggota mencapai posisi dan standar

perilaku, memaksimalkan perkembangan karier tenaga kependidikan, serta menyelaraskan tujuan individu dan organisasi.

Manajemen tenaga kependidikan (guru dan personil) mencakup (1) perencanaan pegawai, (2) pengadaan pegawai honorer, (3) pembinaan dan pengembangan pegawai, (4) promosi dan mutasi, (5) pemberhentian pegawai, (6) kompensasi, dan (7) penilaian pegawai. Semua itu perlu dilakukan dengan baik dan benar agar apa yang diharapkan tercapai, yakni tersediannya tenaga kependidikan yang diperlukan dengan kualifikasi dan kemampuan yang sesuai serta dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan berkualitas.

Pengadaan pegawai merupakan kegiatan untuk menentukan kebutuhan pegawai, baik secara kuantitatif maupun kualitatif untuk sekarang ini dan masa depan. Penyusunan rencana personalia yang baik dan tepat memerlukan informasi yang lengkap dan jelas tentang pekerjaan atau tugas yang harus dilakukan dalam organisasi, biasanya sebelum mengadakan kebutuhan pegawai kepala sekolah membentuk tim. Karena itu, sebelum menyusun rencana, perlu dilakukan analisa pekerjaan dan analisa jabatan untuk memperoleh deskripsi pekerjaan (gambaran tentang tugas-tugas dan pekerjaan yang harus dilaksanakan). Informasi ini sangat membantu dalam menentukan jumlah pegawai yang diperlukan, dan juga menghasilkan spesifikasi pekerjaan (job specification). Spesifikasi jabatan ini memberi

gambaran tentang kualitas minimum pegawai yang dapat diterima dan yang perlu untuk melaksanakan pekerjaan sesuai kebutuhan.

Pemberhentian pegawai merupakan fungsi personalia yang menyebabkan terlepasnya pihak organisasi dan personil dari hak dan kewajiban sebagai lembaga tempat bekerja dan sebagai pegawai. Untuk selanjutnya mungkin masing-masing pihak terkait dalam perjanjian dan ketentuan sebagai bekas pegawai dan bekas lembaga tempat kerja. Dalam kaitannya dengan tenaga kependidikan di sekolah, khususnya pegawai negeri sipil, sebab-sebab pemberhentian pegawai ini dapat dikelompokkan ke dalam tiga jenis, (1) pemberhentian atas permohonan sendiri, (2) pemberhentian oleh dinas atau pemerintah; dan (3) pemberhentian sebab lain-lain.

Pemberhentian atas permohonan pegawai sendiri, misalnya karena pindah lapangan pekerjaan yang bertujuan memperbaiki nasib. Pemberhentian oleh dinas atau pemerintah bisa dilakukan dengan beberapa alasan sebagai berikut :

1. pegawai yang bersangkutan tidak cakap dan tidak memiliki kemampuan melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik;
2. perampingan atau penyederhanaan organisasi;
3. Peremajaan, biasanya pegawai yang telah berusia 50 tahun dan berhak pensiun harus diberhentikan dalam jangka waktu satu tahun;
4. Tidak sehat jasmani dan rohani sehingga tidak dapat melaksanakan tugasnya dengan baik;

5. Melakukan pelanggaran tindak pidana sehingga dihukum penjara atau kurungan;
6. Melanggar sumpah atau janji pegawai negeri sipil.

Sementara pemberhentian karena alasan lain penyebabnya adalah pegawai yang bersangkutan meninggal dunia atau hilang, habis menjalani cuti luar tanggungan negara dan tidak melaporkan diri kepada yang berwenang, serta telah mencapai batas usia pensiun.

Kompensasi adalah balas jasa yang diberikan organisasi kepada pegawai, yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap. Pemberian kompensasi, selain dalam bentuk gaji, dapat juga berupa tunjangan, fasilitas perumahan, kendaraan dan lain-lain. Masalah kompensasi merupakan salah satu bentuk tantangan yang harus dihadapi manajemen. Dikatakan tantangan karena imbalan oleh para pekerja tidak lagi dipandang semata-mata sebagai alat pemuas kebutuhan materialnya, akan tetapi sudah dikaitkan dengan harkat dan martabat manusia. Sebaliknya, organisasi cenderung melihatnya sebagai beban yang harus dipikul oleh organisasi tersebut dalam rangka mencapai tujuan dan berbagai sasaran, dalam mengembangkan dan menerapkan suatu sistem imbalan tertentu, kepentingan organisasi dan para pekerja perlu diperhitungkan.

Untuk melaksanakan fungsi-fungsi yang dikemukakan terdahulu, diperlukan sistem penilaian pegawai secara obyektif dan akurat. Penilaian tenaga kependidikan ini difokuskan pada prestasi individu dan peran

sertanya dalam kegiatan sekolah. Penilaian ini tidak hanya penting bagi sekolah, tetapi juga bagi pegawai itu sendiri. Bagi para pegawai, penilaian berguna sebagai umpan balik berbagai hal, seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana, dan pengembangan karir. Bagi sekolah, hasil penilaian prestasi kerja tenaga kependidikan sangat penting dalam pengambilan keputusan berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program sekolah, penerimaan, pemilihan, pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan, dan aspek lain dari keseluruhan proses efektif sumber daya manusia secara.

Tugas kepala sekolah dalam kaitannya dengan manajemen tenaga kependidikan bukanlah pekerjaan yang mudah karena tidak hanya mengusahakan tercapainya tujuan sekolah, tetapi juga tujuan tenaga kependidikan (guru dan pegawai) secara pribadi. Karena itu, kepala sekolah dituntut untuk mengerjakan instrument pengelolaan tenaga kependidikan seperti daftar absensi, daftar urut kepangkatan, daftar riwayat hidup, daftar riwayat pekerjaan, dan kondite pegawai untuk membantu kelancaran MBS di sekolah yang dipimpinnya.

Sumber daya manusia dalam organisasi/sekolah memegang peranan penting. Oleh karena itu perlu pengelolaan sumber daya secara baik sehingga dapat memberikan manfaat yang optimal. Dalam hal mengelola guru ada beberapa aspek yang menjadi pusat perhatian untuk

peningkatan profesionalisme, pembinaan karir dan pembinaan kesejahteraan.

5. Pengelolaan Fasilitas (Peralatan dan Perlengkapan).

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja kursi, serta alat-alat media pengajaran. Adapun yang dimaksud dengan prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran seperti halaman, kebun taman, jalan menuju sekolah, tetapi jika dimanfaatkan secara langsung untuk proses belajar mengajar, seperti taman sekolah untuk pengajaran biologi, halaman sekolah sebagai sekaligus lapangan olah raga, komponen tersebut merupakan sarana pendidikan.

Manajemen sarana dan prasarana pendidikan bertugas mengatur dan menjaga sarana 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. Disamping itu juga diharapkan tersedianya fasilitas

belajar yang memadai secara kuantitatif, kualitatif, dan relevan dengan kebutuhan serta dapat dimanfaatkan secara optimal untuk kepentingan proses pendidikan dan pengajaran.

6. Pengelolaan Keuangan

Keuangan dan pembiayaan merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektifitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Hal tersebut lebih terasa lagi dalam implementasi MBS, yang menuntut kemampuan kepala sekolah dalam merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi serta mempertanggungjawabkan secara transparan kepada masyarakat dan pemerintah.

Dalam penyelenggaraan pendidikan, keuangan dan pembiayaan merupakan potensi yang sangat menentukan dan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam kajian manajemen pendidikan. Komponen keuangan dan pembiayaan 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 penting, terutama dalam rangka MBS, untuk mencari dan memanfaatkan berbagai sumber dana sesuai dengan keperluan masing-masing sekolah karena pada umumnya dunia pendidikan selalu

dihadapkan pada masalah keterbatasan dana, apa lagi dalam kondisi krisis seperti sekarang ini.

Sumber keuangan dan pembiayaan secara garis besar dapat dikelompokkan atas tiga sumber, yaitu (1) pemerintah, baik pemerintah pusat, daerah maupun kedua-duanya yang bersifat umum atau khusus dan diperuntukkan bagi kepentingan pendidikan; (2) orang tua atau peserta didik; (3) masyarakat baik mengikat maupun tidak mengikat. Berkaitan dengan penerimaan keuangan dari orang tua dan masyarakat seperti yang ditegaskan dalam Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional 1989 bahwa karena keterbatasan kemampuan pemerintah dalam pemenuhan kebutuhan pendidikan, tanggung jawab atas pemenuhan kebutuhan dana pendidikan merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah, masyarakat, dan orang tua.

7. Pelayanan Siswa

Keberhasilan, kemajuan, dan prestasi belajar para siswa memerlukan data yang otentik, dapat dipercaya, dan memiliki keabsahan. Data ini diperlukan untuk mengetahui dan mengontrol keberhasilan atau prestasi kepala sekolah sebagai manajer pendidikan di sekolahnya. kemajuan para siswa ini secara periodik harus dilaporkan kepada orang tua, sebagai masukan untuk berpartisipasi dalam proses pendidikan.

Manajemen kesiswaan atau manajemen kemuridan (peserta didik) merupakan salah satu bidang operasional MBS. Manajemen kesiswaan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah adalah penataan dan pengaturan

terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai masuk sampai keluarnya peserta didik tersebut dari suatu sekolah. Manajemen kesiswaan bukan hanya berbentuk pencatatan data peserta didik, melainkan meliputi aspek yang lebih luas yang secara operasional dapat membantu upaya pertumbuhan dan perkembangan peserta didik melalui proses pendidikan di sekolah.

Manajemen kesiswaan bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di sekolah dapat berjalan 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. Berdasarkan tiga tugas utama tersebut dalam mengelola bidang kesiswaan selalu berkaitan dengan hal-hal berikut :

1. Kehadiran murid di sekolah dan masalah-masalah yang berhubungan dengan itu;
2. Penerimaan, orientasi, klafisikasi, dan penunjukkan murid ke kelas dan program studi;
3. Evaluasi dan pelaporan kemajuan belajar;
4. Program supervisi bagi murid yang mempunyai kelainan, seperti pengajaran, dan perbaikan;
5. pengendalian disiplin murid;

6. program bimbingan dan penyuluhan;
7. program kesehatan dan keamanan;
8. penyesuaian pribadi, sosial, dan emosional.

Penerimaan siswa baru dikelola sedemikian rupa mulai dari perencanaan penentuan daya tampung sekolah atau jumlah siswa baru yang akan diterima, yaitu dengan mengurangi daya tampung dengan jumlah anak yang tinggal di kelas atau mengulang. Kegiatan penerimaan siswa baru (PSB) atau panitia penerimaan murid baru (PMB). Dalam kegiatan ini kepala sekolah membentuk panitia atau menunjuk beberapa orang guru untuk bertanggung jawab dalam tugas tersebut. Setelah para siswa diterima lalu dilakukan pengelompokan dan orientasi sehingga secara fisik, mental dan emosional siap untuk mengikuti pendidikan di sekolah.

Keberhasilan, kemajuan, dan prestasi belajar para siswa memerlukan data yang otentik, dapat dipercaya, dan memiliki keabsahan. Data ini diperlukan untuk mengetahui dan mengontrol keberhasilan atau prestasi kepala sekolah sebagai manajer pendidikan di sekolahnya. Kemajuan belajar siswa ini secara periodic harus dilaporkan kepada orang tua, sebagai masukan untuk berpartisipasi dalam proses pendidikan dan membimbing anaknya belajar, baik di rumah atau pun di sekolah.

8. Hubungan Sekolah dan Masyarakat

Kepala sekolah dituntut untuk senantiasa berusaha membina dan meningkatkan hubungan kerjasama yang baik antara sekolah dan masyarakat.

Kepala sekolah dituntut untuk senantiasa berusaha membina dan meningkatkan hubungan kerjasama yang baik antara sekolah dan masyarakat.

Hubungan sekolah dengan masyarakat pada hakikatnya merupakan suatu sarana yang sangat berperan dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan pribadi peserta didik di sekolah. Dalam hal ini, sekolah sebagai sistem sosial merupakan bagian integral dan masyarakat memiliki hubungan yang sangat erat dalam mencapai tujuan sekolah atau pendidikan secara efektif dan efisien. Sebaliknya sekolah juga harus menunjang pencapaian atau tujuan atau pemenuhan kebutuhan masyarakat, khususnya kebutuhan pendidikan oleh karena itu, kepala sekolah berkewajiban untuk memberi penerangan tentang tujuan-tujuan program-program sekolah dan kebutuhannya, kepada masyarakat, sekolah juga harus mengetahui dengan jelas apa kebutuhan, harapan dan tuntutan masyarakat, terutama terhadap sekolah yang dikelolanya. Adapun yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk memenuhi tuntutan masyarakat terutama tuntutan orang tua murid antara lain (1) memajukan kualitas pembelajaran, , dan pertumbuhan anak; (2) memperkokoh tujuan serta meningkatkan

kualitas hidup dan penghidupan masyarakat; dan (3) menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan sekolah. Untuk merealisasikan tujuan tersebut, banyak cara yang bisa dilakukan oleh sekolah dalam menarik simpati masyarakat terhadap sekolah dan menjalin hubungan yang harmonis antara sekolah masyarakat. Hal tersebut antara lain dapat dilakukan dengan memberitahu masyarakat mengenai program-program sekolah, baik program yang telah dilaksanakan, yang sedang dilaksanakan, maupun yang akan dilaksanakan sehingga masyarakat mendapat gambaran yang jelas tentang Sekolah yang dikelolanya.

Hubungan yang harmonis antara sekolah dan masyarakat ini semakin dirasakan pentingnya pada masyarakat yang telah menyadari dan memahami pentingnya pendidikan bagi anak-anak. Namun tidak berarti pada masyarakat yang masih kurang menyadari pentingnya pendidikan, hubungan kerja sama ini tidak perlu dibina. Pada masyarakat yang kurang menyadari akan pentingnya pendidikan, sekolah dituntut lebih aktif dan kreatif untuk menciptakan hubungan kerja yang sama yang lebih harmonis.

Jika hubungan sekolah dengan masyarakat berjalan dengan baik, rasa tanggung jawab dan partisipasi masyarakat untuk memajukan sekolah juga akan baik dan tinggi. Agar tercipta hubungan dan kerja sama yang baik antara sekolah masyarakat, masyarakat perlu mengetahui dan memiliki gambaran yang jelas tentang sekolah yang

bersangkutan. Gambaran dan kondisi sekolah ini dapat diinformasikan kepada masyarakat melalui laporan kepada orang tua murid, penjelasan oleh staf sekolah murid, radio dan televisi, serta laporan tahunan.

9. Pengelolaan Iklim Sekolah.

Kepala sekolah harus mampu mengelola organisasi sekolah yang dikelolanya. Organisasi sekolah adalah suatu sistem. Sistem adalah suatu kumpulan bagian atau komponen-komponen yang bekerjasama sebagai satu kesatuan fungsi. Satu komponen dengan komponen yang lain saling bekerjasama dalam mencapai tujuan sistem. Sistem sekolah terdiri dari gedung, tujuan, manajemen, kurikulum, fasilitas, peran guru dan murid. Keseluruhan komponen tersebut memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan, yaitu menjadi sekolah yang bermutu.

Sesuai dengan tugas pokok fungsi dan peran sekolah yang antara lain: Kepala Sekolah sebagai manajer maka dalam mewujudkan mutu sekolah dengan mengembangkan manajemen mutu berbasis sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah dalam MPMBS, salah satu kondisi utama yang harus tersedia dalam pelaksanaan MPMBS adalah kepemimpinan yang kuat dan fleksibel.

Kepemimpinan yang kuat mempunyai arti bahwa seorang pemimpin/kepala sekolah harus memiliki pengetahuan, visi, misi dan kepemimpinan yang memadai sehingga dapat secara tepat dan akurat

mengambil keputusan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya sebagai seorang “navigator” dan sekaligus “Manajer“ di sekolah.

Kepemimpinan yang fleksibel berarti bahwa kepala sekolah tidak kaku, melainkan mampu menyerap dan sekaligus memanfaatkan potensi dan aspirasi yang berkembang untuk menyesuaikan kebijakan maupun strategi yang telah ditetapkan sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat. Fleksibel juga mengandung implikasi bahwa seorang kepala sekolah harus mampu mencari peluang baik dalam konteks formal maupun informal dan mampu menentukan prioritas kegiatan dalam upaya menunjang pembelajaran sekolah.

Dari beberapa uraian diatas, dapatlah ditarik suatu simpulan bahwa dalam rangka melaksanakan program Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) maka kepala sekolah perlu melaksanakan langkah-langkah pelaksanaan MPMBS sesuai dengan peran, tugas pokok, dan fungsinya secara *partisipatif, transparan, akuntabel, semangat dalam penggalangan dana (income generating activity), dan meningkatkan mutu.*

Partisipasi adalah proses dimana stakeholders terlibat aktif baik secara individual maupun kolektif, secara langsung atau tidak langsung dalam mengambil keputusan, pembuatan kebijakan, perencanaan, pelaksanaan, pengawasan/evaluasi pendidikan di sekolah. Tujuan utama partisipasi adalah untuk (1). Meningkatkan dedikasi/kontribusi stakeholders terhadap penyelenggaraan pendidikan di sekolah. (2). Memberdayakan kemampuan stakeholders bagi pendidikan untuk

mewujudkan tujuan pendidikan nasional. (3). Meningkatkan peran stakeholders dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah baik sebagai advisor, mediator, controller, resource linker, dan education provider, (4). Menjamin agar setiap keputusan dan kebijakan yang diambil benar-benar mencerminkan aspirasi stakeholders.

Transparansi adalah keadaan dimana setiap orang yang terkait dengan kepentingan pendidikan dapat mengetahui proses dan hasil pengambilan keputusan dan kebijakan sekolah. Dalam konteks pendidikan istilah transparansi sangat jelas yaitu polos, apa adanya, tidak bohong, tidak curang, jujur, dan terbuka terhadap publik tentang apa yang dikerjakan oleh kepala sekolah .

Tujuan dari transparansi adalah untuk membangun kepercayaan dan keyakinan publik kepada sekolah, bahwa sekolah adalah organisasi penyelenggaraan pendidikan yang bersih dan berwibawa. Bersih artinya bebas dari KKN, berwibawa dalam arti profesionalisme. Selain itu transparansi bertujuan untuk menciptakan kepercayaan timbal balik antara sekolah dan publik melalui penyediaan informasi yang memadai dan menjamin kemudahan dalam memperoleh informasi tentang sekolah yang akurat.

Akuntabilitas adalah kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban atau untuk menjawab dan menerangkan kinerja dan tindakan penyelenggaraan pendidikan kepada pihak yang memiliki hak dan berkewenangan untuk meminta keterangan atau pertanggung

jawaban. Akuntabilitas meliputi pertanggungjawaban penyelenggaraan sekolah yang diwujudkan melalui transparansi dengan cara menyebarluaskan informasi dalam hal : (1). Pembuatan dan pelaksanaan kebijakan serta perencanaan. (2). Anggaran pendapatn dan belanja sekolah. (3). Pengelolaan sumber daya pendidikan. (4). Keberhasilan kegagalan pelaksanaan program sekolah.

Tujuan utama akuntabilitas adalah mendorong terciptanya akuntabilitas kinerja sekolah sebagai salah satu prasyarat untuk terciptanya sekolah yang baik dan terpercaya. Jenis akuntabilitas sekolah : (1). Akuntabilitas kebijakan, (2) akuntabilitas kinerja, (3). Akuntabilitas proses , dan (4). Akuntabilitas keuangan.

Income Generating Activity (usaha penggalangan dana) adalah kegiatan komersial sekolah yang dilakukan untuk meningkatkan pendapatan sekolah melalui pendiversifikasikan sumber pendapatan, baik melalui usaha di dalam sekolah ataupun di luar sekolah. Tujuan *Income Generating Activity (IGA)* untuk meningkatkan pendapatan agar sekolah memiliki dana cadangan tetap yang sewaktu-waktu dapat digunakan untuk menjaga kelangsungan hidup maupun perkembangannya.

Peningkatan Mutu artinya kepala sekolah sebagai pengelola pendidikan di sekolah harus mampu meningkatkan mutu pendidikan di sekolah baik secara akademis atau non akademis. Dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di sekolah kepala sekolah harus mampu

merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi program yang telah dilaksanakan. Oleh sebab itu kepala sebagai roh dari suatu dalam hal peningkatan kualitas sumber daya manusia.

Keterampilan dalam konseptualisasi dan pengembangan maksud-maksud, tujuan-tujuan, dan kebijaksanaan pendidikan telah menjadi sama pentingnya dengan kemampuan tingkat tinggi dalam dimensi teknis dan proses administrasi . Misi profesional dan Kepala Sekolah yang sedang muncul ini telah menjadi tantangan dan syarat – syaratnya pun sangat banyak.

a. Kemampuan Tujuan

Bagi bangsa Indonesia, pendidikan nasional berfungsi untuk mengembangkan kemampuan serta meningkatkan mutu kehidupan serta martabat Indonesia..

Sekolah-sekolah di negeri kita didesai tidak saja untuk mengembangkan individu tetapi juga untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, termasuk sekolah-sekolah dasar di Kecamatan Songgom Kabupaten Brebes.

Pertumbuhan ekonomi tergantung pada kecakapan dan kemauan untuk bekerja, karenanya sekolah mengajarkan keterampilan vokasional. Moralitas umum bergantung pada pilihan yang dibuat oleh individu, karenanya sekolah membuat kebiasaan moral dan sifat jujur, iman dan takwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa. Tujuan-tujuan yang hendak dicapai oleh sekolah membuat kebiasaan moral dan sifat jujur, iman dan

takwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa. Tujuan-tujuan yang hendak dicapai oleh sekolah itu dapat dikelompokkan dalam empat kategori : realisasi diri, efisiensi ekonomi, tanggung jawab sivik dan karakter etis religius.

Sekolah harus mengindahkan semua tujuan in jika hendak meningkatkan semua kehidupan dan martabat manusia dan bangsa Indonesia. Karena itu kebutuhannya ialah bagi suatu kemampuan tujuan di pihak Kepala Sekolah yang akan memungkinkan sekolah mengidentifikasi sumbangan dan bagi kebutuhan masyarakat. Mengingat hal ini, pembangunan kemampuan untuk menjabarkan maksud pendidikan adalah suatu dimensi dari keseluruhan misi profesional dari Kepala Sekolah. Performance administratif yang efektif di bidang yang vital, meminta kesanggupan yang sulit untuk diperoleh dalam ketidakhadiran komitmen profesional, studi dan perbaikan diri.

Sebagian kemampuan yang menonjol dan melandasi performans yang efektif di bidang ini adalah sebagai berikut :

- (1). Kemampuan untuk menghubungkan kebijaksanaan pendidikan dengan perubahan sosial Kepala Sekolah yang menunjukkan kelebihan dalam kemampuan pendefinisian tujuan, memperhatikan nilai sosial dan memiliki apresiasi ang dalam tentang tanggung jawab untuk menganalisa masalah pendidikan yang kompleks dan ia mampu untuk meliputi faktor sosial, psikologis, ekonomis dan politis yang mendasari pembuatan

pilihan pendidikan. Kepala Sekolah menyadari bahwa kekuatan yang dapat mempengaruhi usaha pendidikan dan cekatan dalam menganalisis implikasi pendidikan dari perubahan sosial. Misi profesional para Kepala Sekolah meminta kepedulian terhadap pengembangan yang terus menerus. Sebagai pimpinan dalam unit pelaksana yang penting dan selaku pemberi saran dalam pertemuan dengan Kepala Cabang Dinas dan stafnya, kemampuan mereka dalam mendefinisikan maksud-maksud dapat mempengaruhi secara kualitas dari pembuatan kebijaksanaan pendidikan dan operasi sekolah yang menjadi tanggung jawabnya.

- (2). Kemampuan untuk memformulasikan cara-cara dalam sekolah, sebagai alat masyarakat dapat melaksanakan tujuan budaya yang lebih luas. Misi profesional Kepala Sekolah meliputi studi yang sungguh-sungguh tentang perubahan kultural dan mengamanatkan partisipasinya yang aktif dalam menguraikan cara-cara, di mana pendidikan bisa melaksanakan tujuan – tujuan pendidikan. Kemajuan yang sangat pesat dari pengetahuan, sains dan teknologi, membawa implikasi pendidikan bagi pengembangankurikulum penelitian vokasional, pendidikan orang dewasa dan kemungkinan pelaksanaan pendekatan sistem kepada pendidikan. Kebutuhan akan kepemimpinan yang efektif dalam menaksir arah

pendidikan, menjadi semakin terang. Para pemimpin pendidikan di waktu yang akan datang perlu menerima tanggung jawab yang bertambah, bagi memajukan pemecahan konstruktif atas masalah-masalah masyarakat melalui pendidikan.

b. Kemampuan Proses

Misi profesional dari Kepala Sekolah, meliputi perbaikan diri sendiri melalui perbaikan diri sendiri dua dimensi proses yang pokok. Satu dimensi berkaitan dengan perbaikan proses pendidikan itu sendiri dan yang lainnya mengenai perbaikan proses administrasi yang esensial bagi performance yang efektif. Proses pendidikan dalam kenyataannya adalah suatu pendekatan teratur kepada belajar. Sifat khusus dari proses pendidikan yang membuat sekolah menjadi unit dibanding lembaga sosial yang lainnya, mengira-ngira misi pendidikan sosial yang lainnya, mengira-ngira masa pendidikan sekolah yang sebenarnya memerlukan wawasan yang sangat mendalam tentang maksud institusional, memungkinkan sifat dari proses belajar-mengajar dan proses belajar manusia yang fundamentalis, pertumbuhan manusia dan perkembangan manusia. Para kepala sekolah memerlukan konsep yang jelas tentang maksud yang berarti dan proses yang melandasi keseluruhan tugas pendidikan. Hanya dengan cara ini proses pendidikan di sekolah dapat menjadi suatu kenyataan yang berfungsi.

Kecerdasan dalam pemakaian proses administrasi yang mendasar dalam mengambil keputusan, mengkomunikasikan, mengkoordinir, mengorganisir, memimpin perubahan, menilai dan memelihara semangat adalah esensi dalam merumuskan dan mencapai maksud institusional dalam mengembangkan kebijaksanaan operasional dalam mempersatukan dan menyusun pola arus pekerjaan dan dalam memelihara hubungan sekolah dengan masyarakat. Jadi dalam misi profesional kepada sekolah, meliputi kecerdasan yang meningkat dalam pemakaian semua proses administrasi, kemampuan yang bertambah dalam keterampilan hubungan manusia dan pemahaman yang lebih baik tentang sistem norma organisasi terhadap performance dan prestasi organisasi.

c. Kemampuan Teknis Manajerial

Perbaikan kemampuan teknis manajerial, meminta perhatian diarahkan kepada tiga segi penting dari performance administratif. Yang pertama, melibatkan pemahaman yang luas tentang seluruh operasi sekolah dalam hubungannya dengan semua tuntutan teknis yang dihadapi. Diantaranya fungsi teknis yang berhubungan dengan pengajaran dan pengembangan kurikulum, manajemen siswa, personil dan keuangan, pemeliharaan gedung sekolah dan pelayanan bantu dan hubungan sekolah dengan masyarakat.

Segi yang kedua berpusat di bidang manajemen organisasi, mencakup dimensi fungsi organisasi yang perlu buat pencapaian

dengan efektif maksud dan tujuan yang telah diabsahkan. Alokasi fungsi kepada kedudukan, pengembangan prosedur buat mengalokasikan wewenang dan tanggung jawab dan menstruktur hubungan organisasional yang memudahkan pengambilan keputusan dan menghasilkan pola arus kerja organisasi yang terpadu.

Segi yang ketiga, meliputi pemahaman yang luas tentang berbagai hal teknologi pendidikan dan organisasi, seperti TV pendidikan, penggunaan komputer bagi tata usaha, mengajar dalam tim, pengelompokkan kemampuan mengajar untuk kelompok besar dan desain gedung yang menunjukkan efektifitas pengajaran. Dengan demikian jelas kiranya, bahwa banyak kemampuan teknis menejerial berkaitan lebih dekat dengan pemeliharaan organisasi, dari pada dengan kepemimpinan organisasi. Walaupun begitu kegiatan yang diarahkan kepada pemeliharaan organisasi merupakan dimensi yang berarti dari performance administrasi. Kemampuan dan efektifitas dalam kegiatan adalah esensial administrasi sekolah.

d. Pengetahuan dalam Administrasi Sekolah

Sejumlah jalan terbuka ke arah pengetahuan dalam administrasi sekolah yang meliputi persiapan :

- Pra jabatan
- Loka-karya
- Konferensi
- Seminar
- Latihan dalam Jabatan
- Kuliah di Perguruan Tinggi (LPTK)
- Belajar sendiri

Setiap jalan ini menyediakan kesempatan untuk memperoleh pengetahuan yang menopang kemampuan tujuan, kemampuan proses dan kemampuan teknis dari performance administrasi. Pemerintahan yang baik (good governance) merupakan issue paling mengemukakan dalam pengelolaan administrasi dewasa ini. Administrasi yang baik dapat dilihat melalui aspek – aspek :

- (1). Hukum atau kebijakan. Hukum atau kebijakan ditujukan pada perlindungan kebebasan sosial, politik dan ekonomi.
- (2). Administrative Competence and transparency. Kemampuan membuat perencanaan dan melakukan implementasi secara efisien, kemampuan melakukan penyederhanaan organisasi, penciptaan disiplin dan model administratif, keterbukaan informasi.
- (3). Desentralisasi. desentralisasi regional dan dekonsentralisasi di dalam departemen.
- (4). Penciptaan pasar yang kompetitif. Penyempurnaan mekanisme pasar, peningkatan peran pengusaha kecil dan segmen lain dalam sektor swasta, deregulasi, kemampuan pemerintah dalam mengelolan kebijakan makro ekonomi.

Konsep-konsep, model-model dan pengetahuan yang terdapat dalam filsafah seni, humaniora dan ilmu sosial, telah dirasakan bermanfaat dalam pengembangan kemampuan administrasi. Konsep-konsep dari bidang ini dirasakan dalam mendimensikan dan

memecahkan isu-isu berbasis nilai kebenaran dengan pernyataan tentang mutu yang sangat baik dalam pendidikan. Sudah barang tentu bahwa administrasi akan perlu memahami cara struktur kekuasaan masyarakat beroperasi. Pentingnya memahami berfungsinya sistem sosial dan struktur maupun dampak dari sistem serupa kepada perilaku masyarakat, menunjuk kepada perlunya konsep sosiologi dalam masyarakat sekolah.

Ekonomi telah lama menyediakan konsep yang telah dipakai dalam manajemen keuangan dan tata usahaan. Diantara sumbangan ekonomi yang relevan dalam bidang administrasi, adalah konsep untuk menaksir sumbangan ekonomi kepa pendidikan dan perubahan ekonomi serta pengaruhnya kepada investasi dalam pendidikan.

e. Pengetahuan yang relevan bagi proses administratif.

Proses dasar yang lazim bagi birokrasi dan organisasi pengambil keputusan, komunikasi, kontrol, perubahan dan pembentukan semangat, telah banyak dilakukan dalam banyak konteks berbagai disiplin ilmu sosial. Pengetahuan tentang hasil studi ini penting dalam membangun kemampuan pemakaian proses dalam seting di dalam organisasi maupun di luarnya dalam organisasi sekolah. Untuk mempertimbangkan proses administrasi, administrator hendaknya mengarahkan perhatian kepada isi ilmiah maupun isi nilai. Unsur nilai yang penting dan

tidak bisa diabaikan oleh administrator dalam proses komunikasi, pengambil keputusan, pengulangan perubahan dan pembangunan semangat. Ia harus memahami dunia seperti apa adanya, begitu juga jangan lupa mengindahkan apa yang seharusnya. Bagi administrator, yang harus berlaku dalam dunia tindakan, soal-soal adanya maupun apa yang seharusnya adalah sangat penting. Proses administrasi diminta pengetahuan tentang humaniora, falsafah dan literatur. Konsep yang relevan dengan apa adanya mungkin bisa dikumpulkan dari sosiologi, politik, psikologi dan psikologi sosial. Soal nilai pengetahuan sosial pada dasarnya netral.

f. Pengetahuan yang berkaitan dengan bidang teknis

Dalam hubungannya dengan fungsi teknis manajerial, konsep organisasi yang memandang garis operasional sebagai tempat tanggung jawab utama dalam hubungan dengan proses belajar mengajar, perlu didukung dengan kuat. Menurut Rosilawati melalui Abin Syamsudin “perencanaan berasal arti prolog dengan menyetengahkan kegiatan seperti analisis pihak yang berkepentingan perumusan visi dan tujuan, perumusan bidang pokok. Konsep ini menyoroti garis operasional yang merentang dari kantor pusat, melalui Kepala Sekolah, ke Guru Kelas dan memandang bahwa fungsi-fungsi Kepala Sekolah yang utama dalam bidang teknis adalah memelihara, memudahkan dan

memperbaiki proses pengajaran. Jadi walaupun perbuatan yang efektif dalam administrasi sekolah, meminta pengetahuan manajemen bidang keuangan, personil, fasilitas fisik, hubungan masyarakat dan organisasi.

Posisi Kepala Sekolah dibuat unik oleh fungsinya yang dikhususkan dalam kepemimpinan instruksional dalam pengembangan potensi guru dan siswa dalam pengembangan program sekolah.

g. Komitmen dalam Administrasi Sekolah

Standar performance administratif yang tinggi, tidak mungkin menjadi kenyataan, dalam ketidakhadiran komitmen jangka panjang, dedikasi yang tidak mementingkan diri sendiri dan hasrat untuk meningkatkan pengetahuan profesional. Didasari sejumlah karakteristik yang membedakan profesi dari banyak pekerjaan lainnya, jelaslah sudah bahwa administrasi sekolah pada saat ini di Kelihatannya mereka yang hendak menerima tantangan dari pengetahuan dan kemampuan profesional yang meningkat negara kita belum bisa diberi status profesional.

Suatu orientasi yang menunjukkan penerimaan dan kepercayaan kepada perbaikan terus menerus sebagai syarat keunggulan profesional.

Seorang profesional yang telah menyatakan komitmennya, mengakui kelemahan dan keterbatasan kemampuannya seperti

yang dikatakan oleh Achmad Sanusi dalam buku pendidikan profesi “memandang belajar sebagai proses seumur hidup, menganggap lulus dari perguruan tinggi sebagai suatu tahapan dan bukan akhir proses ini dan ia mengakui bahwa mengikuti pengetahuan dan perkembangan adalah kondisi esensial dari setiap profesi.

(1). Partisipasi Aktif dalam Kegiatan Belajar yang Profesional

Seorang profesional memandang pertemuan-pertemuan di tingkat lokal, daerah dan nasional sebagai kesempatan kepada kemajuan kemampuan dan pengetahuan profesional. Achmad Sanusi membedakan pengertian profesi dan profesional sebagai berikut : “Profesi adalah suatu jabatan atau pekerjaan yang menuntut keahlian (expertise) dari para anggotanya. Artinya ia tidak bisa digantikan sembarang orang yang tidak terlatih dan tidak dipersiapkan secara khusus untuk pekerjaan itu. Keahlian diperoleh melalui apa yang disebut profesionalisasi yang dilakukan baik sebelum seseorang menjalani profesi (in service training). Sedangkan yang dimaksud dengan “profesional menunjuk kepada dua hal. Pertama, orang yang menyandang suatu profesi misalnya “dia seorang profesional”. Kedua, penampilan seseorang dalam melakukan pekerjaan yang sesuai dengan profesinya. Dalam pengertian kedua ini, istilah profesional dikontraskan dengan

“non profesional” atau yang lebih dikenal dengan istilah amatiran.

Kepala sekolah yang sudah berpandangan profesional, akan menyambut kesempatan-kesempatan untuk berunding dengan para koleganya, ikut serta dalam diskusi-diskusi tentang masalah yang menjadi perhatian profesi dan melibatkan diri dalam bentuk pengajaran intelektual yang produktif.

(2). Dedikasi kepada pengembangan konsep yang lengkap tentang “The Principalship”

Komitmen Kepala Sekolah kepada perbaikan administrasi bidang yang luas dan spesialisasi yang sempit harus mengalah kepada peningkatan kemampuan dalam semua dimensi performance administrasi kebijaksanaan, proses dan teknis. Status profesi diberikan kepada para administrator dalam hubungan dengan persiapan format mereka, dedikasi mereka kepada keunggulan administratif dan kemandirian dalam mengikuti standar etis dan profesi.

Dasar analisis tentang misi profesional kepala sekolah ialah keyakinan bahwa perilaku administrasi dapat dipelajari dan dapat ditingkatkan ke arah mutu performans profesional yang lebih unggul.

Untuk itu kepala sekolah dalam pekerjaannya harus berusaha terus untuk meningkatkan kemampuan administratifnya disertai pengetahuan-pengetahuan yang luas.

Pengertian kepemimpinan seperti yang dipaparkan di atas apabila diterapkan dalam organisasi sekolah, maka kepemimpinan kepala sekolah adalah seni atau cara dari kepala sekolah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan orang lain (guru, karyawan, siswa, orang tua siswa dan pihak terkait) untuk bekerja atau berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Kaitannya dengan Tugas Kepala Sekolah, peran guru, dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di Sekolah Dasar, Kepala Sekolah sebagai pimpinan pendidikan dapat mengelola manajemen sekolah dengan memperhatikan komponen sistem sekolah adalah :

1. Ada kejelasan tentang tujuan yang ingin dicapai melalui suatu proses.
 1. Terpengaruhinya persyaratan tentang ambang baik dilihat dari segi masukan proses maupun hasil yang terus dicapai.
 2. Masukan yang secara kuantitas maupun kualitas terpenuhi sesuai persyaratan ambangnya.
 3. Adanya sejumlah aktivitas interaksi atau transformasi untuk memanfaatkan berbagai sumber daya dalam mencapai tujuan tersebut.
 4. Hasil – hasil proses pendidikan di sekolah.

5. Pihak – pihak yang berkepentingan terhadap sistem sekolah

Menurut Adam dan Dickey, dalam *Basic Principles of Student Teaching*, peranan guru adalah :

- a. Guru adalah sebagai pengajar (*teacher as instructor*)
- b. Guru adalah sebagai pembimbing (*teacher as counsellor*)
- c. Guru adalah sebagai pemimpin kelas
- d. Guru adalah sebagai pengatur lingkungan
- e. Guru adalah sebagai partisipan
- f. Guru adalah sebagai ekspeditor
- g. Guru sebagai perencana
- h. Guru sebagai supervisor
- i. Guru sebagai motivator
- j. Guru adalah sebagai konselor

Berkaitan dengan guru sebagai pemimpin dalam pengelolaan kelas, di mana murid adalah yang dipimpinnya, guru berkewajiban mengadakan supervisi atas kegiatan belajar murid, membuat rencana pengajaran bagi kelasnya mengadakan manajemen belajar sebaik – baiknya, melakukan manajemen kelas, mengatur disiplin kelas secara demokratis.

3. Pelaksanaan Tugas Kepala Sekolah

Dalam MPMBS, Kepala Sekolah, guru, murid merupakan faktor dominan untuk mewujudkan kualitas suatu sekolah. Kepala Sekolah mengembangkan pendekatan untuk menjalankan usaha agar lembaga yang dipimpinnya mampu bersaing dengan sekolah – sekolah lainnya, dan

mampu memotivasi guru bekerja sama dengan masyarakat untuk memperbaiki produk – produk pendidikan yang belum sesuai dengan harapan. Guru mengembangkan Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) yang merupakan konsekuensinya untuk meningkatkan peranan dan kompetensinya melalui manajemen kelas dalam rangka meningkatkan keberhasilan belajar siswa. Guru yang kompeten akan lebih mampu mengelola kelasnya sehingga hasil belajar siswa berada pada tingkat.

2. Fungsi Sekolah dan Tugas Kepala Sekolah.

Sekolah merupakan lembaga pendidikan yang berfungsi sebagai Unit Pelaksana Teknis (UPT) pendidikan jalur sekolah. Secara garis besar memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :

10. Melaksanakan Pendidikan di sekolah selama jangka waktu tertentu sesuai dengan jenis , jenjang dan sifat sekolah.
11. Melaksanakan pendidikan dan pengajaran sesuai dengan kurikulum.
12. Melaksanakan bimbingan dan konseling bagi siswa.
13. Membina OSIS.
14. Melaksanakan urusan tata usaha.
15. Membina kerjasama dengan orang tua, masyarakat dan instansi lain.
16. Bertanggung jawab kepada atasan yang memberikan kewenangan untuk penyelenggaraan pendidikan.

Dari uraian tersebut diatas untuk mewujudkannya sekolah hendaklah sekolah harus dipimpin oleh seorang kepala sekolah, yang secara tidak langsung kepala sekolah mempunyai fungsi dan tugas demi

terwujudnya tanggung jawab sekolah. Dalam mengemban tugasnya kepala sekolah sebagai pengelola sekolah berfungsi dan bertugas sebagai : Edukator, Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator dan Motivator (EMASLIM).

Sesuai dengan tugas pokok fungsi dan peran sekolah yang antara lain: Kepala Sekolah sebagai manajer maka dalam mewujudkan mutu sekolah dengan mengembangkan manajemen mutu berbasis sekolah kepala sekolah mempunyai tugas :

- (1). Menyusun rencana
- (2). Mengorganisasikan kegiatan
- (3). Mengarahkan kegiatan
- (4). Mengkoordinasikan kegiatan
- (5). Melaksanakan pengawasan
- (6). Melakukan Monitoring dan evaluasi kegiatan
- (7). Menentukan kebijakan

a. Model Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah dalam MPMBS, salah satu kondisi utama yang harus tersedia dalam pelaksanaan MPMBS adalah kepemimpinan yang kuat dan fleksibel.

Kepemimpinan yang kuat mempunyai arti bahwa seorang pemimpin/kepala sekolah harus memiliki pengetahuan , visi, misi dan kepemimpinan yang memadai sehingga dapat secara tepat dan akurat

mengambil keputusan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya sebagai seorang “navigator” dan sekaligus “Manajer“ di sekolah.

Kepemimpinan yang fleksibel berarti bahwa kepala sekolah tidak kaku, melainkan mampu menyerap dan sekaligus memanfaatkan potensi dan aspirasi yang berkembang untuk menyesuaikan kebijakan maupun strategi yang telah ditetapkan sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat. Fleksibel juga mengandung implikasi bahwa seorang kepala sekolah harus mampu mencari peluang baik dalam konteks formal maupun informal dan mampu menentukan prioritas kegiatan dalam upaya menunjang pembelajaran sekolah.

4. Pelaksanaan Tugas Kepala Sekolah

Dari beberapa uraian diatas, dapatlah ditarik suatu simpulan bahwa dalam rangka melaksanakan program Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) maka kepala sekolah perlu melaksanakan langkah-langkah pelaksanaan MPMBS sesuai dengan peran, tugas pokok, dan fungsinya secara *partisipatif, transparan, akuntabel, semangat dalam penggalangan dana (income generating activity), dan meningkatkan mutu.*

Partisipasi adalah proses dimana stakeholders terlibat aktif baik secara individual maupun kolektif, secara langsung atau tidak langsung dalam mengambil keputusan, pembuatan kebijakan, perencanaan, pelaksanaan, pengawasan/evaluasi pendidikan di sekolah. Tujuan utama partisipasi adalah untuk (1). Meningkatkan dedikasi/kontribusi stakeholders terhadap penyelenggaraan pendidikan di sekolah. (2).

Memberdayakan kemampuan stakeholders bagi pendidikan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. (3). Meningkatkan peran stakeholders dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah baik sebagai advisor, mediator, controller, resource linker, dan education provider, (4). Menjamin agar setiap keputusan dan kebijakan yang diambil benar-benar mencerminkan aspirasi stakeholders.

Transparansi adalah keadaan dimana setiap orang yang terkait dengan kepentingan pendidikan dapat mengetahui proses dan hasil pengambilan keputusan dan kebijakan sekolah. Dalam konteks pendidikan istilah transparansi sangat jelas yaitu polos, apa adanya, tidak bohong, tidak curang, jujur, dan terbuka terhadap publik tentang apa yang dikerjakan oleh kepala sekolah .

Tujuan dari transparansi adalah untuk membangun kepercayaan dan keyakinan publik kepada sekolah, bahwa sekolah adalah organisasi penyelenggaraan pendidikan yang bersih dan berwibawa. Bersih artinya bebas dari KKN, berwibawa dalam arti profesionalisme. Selain itu transparansi bertujuan untuk menciptakan kepercayaan timbal balik antara sekolah dan publik melalui penyediaan informasi yang memadai dan menjamin kemudahan dalam memperoleh informasi tentang sekolah yang akurat.

Akuntabilitas adalah kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban atau untuk menjawab dan menerangkan kinerja dan tindakan penyelenggaraan pendidikan kepada pihak yang memiliki

hak dan berkewenangan untuk meminta keterangan atau pertanggung jawaban. Akuntabilitas meliputi pertanggungjawaban penyelenggaraan sekolah yang diwujudkan melalui transparansi dengan cara menyebarluaskan informasi dalam hal : (1). Pembuatan dan pelaksanaan kebijakan serta perencanaan. (2). Anggaran pendapatn dan belanja sekolah. (3). Pengelolaan sumber daya pendidikan. (4). Keberhasilan kegagalan pelaksanaan program sekolah.

Tujuan utama akuntabilitas adalah mendorong terciptanya akuntabilitas kinerja sekolah sebagai salah satu prasyarat untuk terciptanya sekolah yang baik dan terpercaya. Jenis akuntabilitas sekolah : (1). Akuntabilitas kebijakan, (2) akuntabilitas kinerja, (3). Akuntabilitas proses , dan (4). Akuntabilitas keuangan.

Income Generating Activity (usaha penggalangan dana) adalah kegiatan komersial sekolah yang dilakukan untuk meningkatkan pendapatan sekolah melalui pendiversifikasikan sumber pendapatan, baik melalui usaha di dalam sekolah ataupun di luar sekolah. Tujuan *Income Generating Activity (IGA)* untuk meningkatkan pendapatan agar sekolah memiliki dana cadangan tetap yang sewaktu-waktu dapat digunakan untuk menjaga kelangsungan hidup maupun perkembangannya.

Peningkatan Mutu artinya kepala sekolah sebagai pengelola pendidikan di sekolah harus mampu meningkatkan mutu pendidikan di sekolah baik secara akademis atau non akademis. Dalam upaya

peningkatan mutu pendidikan di sekolah kepala sekolah harus mampu merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi program yang telah dilaksanakan. Oleh sebab itu kepala sebagai roh dari suatu dalam hal peningkatan kualitas sumber daya manusia.

1. Konsep Dasar Kemampuan Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kemampuan pada hakekatnya adalah suatu pernyataan atau suatu janji terbuka (to profess artinya menyatakan), yang menyatakan bahwa seseorang itu mengabdikan dirinya pada suatu jabatan atau pelayanan karena orang tersebut merasa terpanggil untuk menjabat pekerjaan itu dan mampu melaksanakannya.

Kemampuan” adalah sebutan yang mengacu kepada sikap mental dalam bentuk komitmen dari para anggota suatu profesi untuk senantiasa mewujudkan dan meningkatkan kualitas, profesionalnya. Seorang guru yang memiliki kemampuan profesionalisme yang tinggi akan tercermin dalam sikap dan mental serta komitmennya terhadap perwujudan dan peningkatan kualitas profesional melalui berbagai cara dan strategi. Ia akan selalu mengembangkan dirinya sesuai dengan tuntutan perkembangan jaman sehingga keberadaannya senantiasa memberikan makna profesional.

Sedangkan kemampuan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah merupakan “Kemampuan dan komitmen Kepala Sekolah di Kecamatan Kabupaten Brebes dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya

selaku pemimpin pendidikan dapat mengembangkan misi sesuai dengan kemampuan, pengetahuan dan komitmen Kepala Sekolah”.

Banyak pengaruh telah menyebabkan momentum yang meningkat. Ini meliputi gerakan untuk menyediakan dasar pengetahuan yang kuat dalam persiapan administratif, untuk memasukan pengetahuan yang relevan dengan ilmu-ilmu sosial dan humaniora ke dalam program pendidikan. Untuk merumuskan syarat-syarat persiapan bagi berbagai tahap performance administratif dan untuk menyediakan belajar yang berorientasi kepada kenyataan melalui pengalaman lapangan.

Dalam sejarah perkembangan administras sekolah di negara-negara maju, tekanan utama dalam studi dan pengajaran administrasi sekolah berpusat pada tugas-tugas teknis menejerial administrator, pada organisasi dan struktur administrasi, pada proses administrasi sebagai proses sosial. Ini adalah pendekatan penting bagi para administrator sekolah yang perhatiannya meliputi pengembangan kemampuan profesional yang meningkat.

Studi dalam administrasi negara dan ilmu politik membuat tersedia konsep-konsep yang berguna tentang pengembalian keputusan, dalam konteks administrasi maupun konteks masyarakat luas. Pandangan yang mengatakan bahwa pemimpin pendidikan hendaknya hanya sekedar “pelaksana kebijaksanaan yang telah ditetapkan serta prosedur-prosedur yang telah dibakukan” telah membawa kepada penilaian baru tentang tanggung jawab administrator bagi analisa perubahan sosial dalam setting

pendidikan dan bagai partisipasi aktif dalam membangun dan menjabarkan tujuan dan arah pendidikan. Lebih memandang administrator sebagai sekedar seorang “pelaksana-pelaksana kebijaksanaan dan prosedur-prosedur baku”. Pandangan ini melihat administrator selaku orang yang mengeti betul akan sejarah tujuan-tujuan manusia, sebagai orang yang telah menguasai proses intelektual, yang perlu untuk menghasilkan tujuan-tujuan sebagai orang mencari keterlibatan aktif dalam pembuatan kebijaksanaan pendidikan dan sebagai orang yang berada di dalam dan bukan di luar arus kekuatan sosial yang memulai dan membimbing perubahan sosial.

Keterampilan dalam konseptualisasi dan pengembangan maksud-maksud, tujuan-tujuan, dan kebijaksanaan pendidikan telah menjadi sama pentingnya dengan kemampuan tingkat tinggi dalam dimensi teknis dan proses administrasi. Misi profesional dan Kepala Sekolah yang sedang muncul ini telah menjadi tantangan dan syarat – syaratnya pun sangat banyak.

a. Kemampuan Tujuan

Bagi Indonesia, pendidikan nasional berfungsi untuk mengembangkan kemampuan serta meningkatkan mutu kehidupan serta martabat Indonesia, Sekolah-sekolah di negeri kita didesain tidak saja untuk mengembangkan individu tetapi juga untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, termasuk sekolah-sekolah dasar di Kecamatan Songgom Kabupaten Brebes.

Pertumbuhan ekonomi tergantung pada kecakapan dan kemauan untuk bekerja, karenanya sekolah mengajarkan keterampilan vokasional. Moralitas umum bergantung pada pilihan yang dibuat oleh individu, karenanya sekolah membuat kebiasaan moral dan sifat jujur, iman dan takwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa. Tujuan-tujuan yang hendak dicapai oleh sekolah membuat kebiasaan moral dan sifat jujur, iman dan takwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa. Tujuan-tujuan yang hendak dicapai oleh sekolah itu dapat dikelompokkan dalam empat kategori : realisasi diri, efisiensi ekonomi, tanggung jawab sivik dan karakter etis religius.

Sekolah harus mengindahkan semua tujuan ini jika hendak meningkatkan semua kehidupan dan martabat manusia dan bangsa Indonesia. Karena itu kebutuhannya ialah bagi suatu kemampuan tujuan di pihak Kepala Sekolah yang akan memungkinkan sekolah mengidentifikasi sumbangan dan bagi kebutuhan masyarakat. Mengingat hal ini, pembangunan kemampuan untuk menjabarkan maksud pendidikan adalah suatu dimensi dari keseluruhan misi profesional dari Kepala Sekolah. Performance administratif yang efektif di bidang yang vital, meminta kesanggupan yang sulit untuk diperoleh dalam ketidakhadiran komitmen profesional, studi dan perbaikan diri.

Sebagian kemampuan yang menonjol dan melandasi performans yang efektif di bidang ini adalah sebagai berikut :

(1). Kemampuan untuk menghubungkan kebijaksanaan pendidikan dengan perubahan sosial Kepala Sekolah yang menunjukkan kelebihanannya dalam kemampuan pendefinisian tujuan, memperhatikan nilai sosial dan memiliki apresiasi yang dalam tentang tanggung jawab untuk menganalisa masalah pendidikan yang kompleks dan ia mampu untuk meliputi faktor sosial, psikologis, ekonomis dan politis yang mendasari pembuatan pilihan pendidikan. Kepala Sekolah menyadari bahwa kekuatan yang dapat mempengaruhi usaha pendidikan dan cekatan dalam menganalisis implikasi pendidikan dari perubahan sosial. Misi profesional para Kepala Sekolah meminta kepedulian terhadap pengembangan yang terus menerus. Sebagai pimpinan dalam unit pelaksana yang penting dan selaku pemberi saran dalam pertemuan dengan Kepala Cabang Dinas dan stafnya, kemampuan mereka dalam mendefinisikan maksud-maksud dapat mempengaruhi secara kualitas dari pembuatan kebijaksanaan pendidikan dan operasi sekolah yang menjadi tanggung jawabnya.

(2). Kemampuan untuk memformulasikan cara-cara dalam sekolah, sebagai alat masyarakat dapat melaksanakan tujuan budaya yang lebih luas. Misi profesional Kepala Sekolah meliputi studi yang sungguh-sungguh tentang perubahan kultural dan mengamanatkan partisipasinya yang aktif dalam menguraikan

cara-cara, di mana pendidikan bisa melaksanakan tujuan – tujuan pendidikan. Kemajuan yang sangat pesat dari pengetahuan, sains dan teknologi, membawa implikasi pendidikan bagi pengembangankurikulum penelitian vokasional, pendidikan orang dewasa dan kemungkinan pelaksanaan pendekatan sistem kepada pendidikan. Kebutuhan akan kepemimpinan yang efektif dalam menaksir arah pendidikan, menjadi semakin terang. Para pemimpin pendidikan di waktu yang akan datang perlu menerima tanggung jawab yang bertambah, bagi memajukan pemecahan konstruktif atas masalah-masalah masyarakat melalui pendidikan.

b. Kemampuan Proses

Misi profesional dari Kepala Sekolah, meliputi perbaikan diri sendiri melalui perbaikan diri sendiri dua dimensi proses yang pokok. Satu dimensi berkaitan dengan perbaikan proses pendidikan itu sendiri dan yang lainnya mengenai perbaikan proses administrasi yang esensial bagi performance yang efektif. Proses pendidikan dalam kenyataannya adalah suatu pendekatan teratur kepada belajar. Sifat khusus dari proses pendidikan yang membuat sekolah menjadi unit dibanding lembaga sosial yang lainnya, mengira-ngira misi pendidikan sosial yang lainnya, mengira-ngira masa pendidikan sekolah yang sebenarnya memerlukan wawasan yang sangat mendalam tentang maksud institusional, memungkinkan sifat dari

proses belajar-mengajar dan proses belajar manusia yang fundamentalis, pertumbuhan manusia dan perkembangan manusia. Para kepala sekolah memerlukan konsep yang jelas tentang maksud yang berarti dan proses yang melandasi keseluruhan tugas pendidikan. Hanya dengan cara ini proses pendidikan di sekolah dapat menjadi suatu kenyataan yang berfungsi.

Kecerdasan dalam pemakaian proses administrasi yang mendasar dalam mengambil keputusan, mengkomunikasikan, mengkoordinir, mengorganisir, memimpin perubahan, menilai dan memelihara semangat adalah esensi dalam merumuskan dan mencapai maksud institusional dalam mengembangkan kebijaksanaan operasional dalam mempersatukan dan menyusun pola arus pekerjaan dan dalam memelihara hubungan sekolah dengan masyarakat. Jadi dalam misi profesional kepada sekolah, meliputi kecerdasan yang meningkat dalam pemakaian semua proses administrasi, kemampuan yang bertambah dalam keterampilan hubungan manusia dan pemahaman yang lebih baik tentang sistem norma organisasi terhadap performance dan prestasi organisasi.

c. Kemampuan Teknis Manajerial

Perbaiki kemampuan teknis manajerial, meminta perhatian diarahkan kepada tiga segi penting dari performance administratif. Yang pertama, melibatkan pemahaman yang luas tentang seluruh operasi sekolah dalam hubungannya dengan semua tuntutan teknis

yang dihadapi. Diantaranya fungsi teknis yang berhubungan dengan pengajaran dan pengembangan kurikulum, menejemen siswa, personil dan keuangan, pemeliharaan gedung sekolah dan pelayanan bantu dan hubungan sekolah dengan masyarakat.

Segi yang kedua berpusat di bidang manajemen organisasi, mencakup dimensi fungsi organisasi yang perlu buat pencapaian dengan efektif maksud dan tujuan yang telah diabsahkan. Alokasi fungsi kepada kedudkan, pengembangan prosedur buat mengalokasikan wewenang dan tanggung jawab dan menstruktur hubungan organisasional yang memudahkan pengambilan keputusan dan menghasilkan pola arus kerja organisasi yang terpadu.

Segi yang ketiga, meliputi pemahaman yang luas tentang berbagai hal teknologi pendidikan dan organisasi, seperti TV pendidikan, penggunaan komputer bagi tata usaha, mengajar dalam tim, pengelompokkan kemampuan mengajar untuk kelompok besar dan desain gedung yang menunjukkan efektifitas pengajaran. Dengan demikian jelas kiranya, bahwa banyak kemampuan teknis menejerial berkaitan lebih dekat dengan pemeliharaan organisasi, dari pada dengan kepemimpinan organisasi. Walaupun begitu kegiatan yang diarahkan kepada pemeliharaan organisasi merupakan dimensi yang berarti dari performance administrasi. Kemampuan dan efektifitas dalam kegiatan di sekolah adalah esensial administrasi sekolah.

Sejumlah jalan terbuka ke arah pengetahuan dalam administrasi sekolah yang meliputi persiapan :

- Pra jabatan
- Loka-karya
- Konferensi
- Seminar
- Latihan dalam Jabatan
- Kuliah di Perguruan Tinggi (LPTK)
- Belajar sendiri

Setiap jalan ini menyediakan kesempatan untuk memperoleh pengetahuan yang menopang kemampuan tujuan, kemampuan proses dan kemampuan teknis dari performance administrasi. Pemerintahan yang baik (good governance) merupakan issue paling mengemukakan dalam pengelolaan administrasi dewasa ini. Administrasi yang baik dapat dilihat melalui aspek – aspek :

- (1). Hukum atau kebijakan. Hukum atau kebijakan ditujukan pada perlindungan kebebasan sosial, politik dan ekonomi.
- (2). Administrative Competence and transparency. Kemampuan membuat perencanaan dan melakukan implementasi secara efisien, kemampuan melakukan penyederhanaan organisasi, penciptaan disiplin dan model administratif, keterbukaan informasi.
- (3). Desentralisasi. Desentralisasi regional dan dekonsentralisasi di dalam departemen.
- (4). Penciptaan pasar yang kompetitif. Penyempurnaan mekanisme pasar, peningkatan peran pengusaha kecil dan

segmen lain dalam sektor swasta, deregulasi, kemampuan pemerintah dalam mengelola kebijakan makro ekonomi.

Konsep-konsep, model-model dan pengetahuan yang terdapat dalam filsafah seni, humaniora dan ilmu sosial, telah dirasakan bermanfaat dalam pengembangan kemampuan administrasi. Konsep-konsep dari bidang ini dirasakan dalam mendimensikan dan memecahkan isu-isu berbasis nilai kebenaran dengan pernyataan tentang mutu yang sangat baik dalam pendidikan. Sudah barang tentu bahwa administrasi akan perlu memahami cara struktur kekuasaan masyarakat beroperasi. Pentingnya memahami berfungsinya sistem sosial dan struktur maupun dampak dari sistem serupa kepada perilaku masyarakat, menunjuk kepada perlunya konsep sosiologi dalam masyarakat sekolah.

Ekonomi telah lama menyediakan konsep yang telah dipakai dalam manajemen keuangan dan tata usaha. Diantara sumbangan ekonomi yang relevan dalam bidang administrasi, adalah konsep untuk menaksir sumbangan ekonomi kepa pendidikan dan perubahan ekonomi serta pengaruhnya kepada investasi dalam pendidikan.

e. Pengetahuan yang relevan bagi proses administratif.

Proses dasar yang lazim bagi birokrasi dan organisasi pengambil keputusan, komunikasi, kontrol, perubahan dan pembentukan semangat, telah banyak dilakukan dalam banyak konteks berbagai disiplin ilmu sosial. Pengetahuan tentang hasil studi ini penting dalam

membangun kemampuan pemakaian proses dalam setting di dalam organisasi maupun di luarnya dalam organisasi sekolah. Untuk mempertimbangkan proses administrasi, administrator hendaknya mengarahkan perhatian kepada isi ilmiah maupun isi nilai. Unsur nilai yang penting dan tidak bisa diabaikan oleh administrator dalam proses komunikasi, pengambil keputusan, pengurangan perubahan dan pembangunan semangat. Ia harus memahami dunia seperti apa adanya, begitu juga jangan lupa mengindahkan apa yang seharusnya. Bagi administrator, yang harus berlaku dalam dunia tindakan, soal-soal adanya maupun apa yang seharusnya adalah sangat penting. Proses administrasi diminta pengetahuan tentang humaniora, falsafah dan literatur. Konsep yang relevan dengan apa adanya mungkin bisa dikumpulkan dari sosiologi, politik, psikologi dan psikologi sosial. Soal nilai pengetahuan sosial pada dasarnya netral.

f. Pengetahuan yang berkaitan dengan bidang teknis

Dalam hubungannya dengan fungsi teknis manajerial, konsep organisasi yang memandang garis operasional sebagai tempat tanggung jawab utama dalam hubungan dengan proses belajar mengajar, perlu didukung dengan kuat. Menurut Rosilawati melalui Abin Syamsudin “perencanaan berasal arti prolog dengan mengetengahkan kegiatan seperti analisis pihak yang berkepentingan perumusan visi dan tujuan, perumusan bidang pokok. Konsep ini menyoroti garis operasional yang merentang dari kantor pusat, melalui

Kepala Sekolah, ke Guru Kelas dan memandang bahwa fungsi-fungsi Kepala Sekolah yang utama dalam bidang teknis adalah memelihara, memudahkan dan memperbaiki proses pengajaran. Jadi walaupun perbuatan yang efektif dalam administrasi sekolah, meminta pengetahuan manajemen bidang keuangan, personil, fasilitas fisik, hubungan masyarakat dan organisasi.

Posisi Kepala Sekolah dibuat unik oleh fungsinya yang dikhususkan dalam kepemimpinan instruksional dalam pengembangan potensi guru dan siswa dalam pengembangan program sekolah.

g. Komitmen dalam Administrasi Sekolah

Standar performance administratif yang tinggi, tidak mungkin menjadi kenyataan, dalam ketidakhadiran komitmen jangka panjang, dedikasi yang tidak mementingkan diri sendiri dan hasrat untuk meningkatkan pengetahuan profesional. Didasari sejumlah karakteristik yang membedakan profesi dari banyak pekerjaan lainnya, jelaslah sudah bahwa administrasi sekolah pada saat ini di negara kita belum bisa diberi status profesional.

Kelihatannya mereka yang hendak menerima tantangan dari pengetahuan dan kemampuan profesional yang meningkat itu ialah : Suatu orientasi yang menunjukkan penerimaan dan kepercayaan kepada perbaikan terus menerus sebagai syarat keunggulan profesional.

Seorang profesional yang telah menyatakan komitmennya, mengakui kelemahan dan keterbatasan kemampuannya seperti yang dikatakan oleh Achmad Sanusi dalam buku pendidikan profesi “memandang belajar sebagai proses seumur hidup, menganggap lulus dari perguruan tinggi sebagai suatu tahapan dan bukan akhir proses ini dan ia mengakui bahwa mengikuti pengetahuan dan perkembangan adalah kondisi esensial dari setiap profesi.

(1). Partisipasi Aktif dalam Kegiatan Belajar yang Profesional

Seorang profesional memandang pertemuan-pertemuan di tingkat lokal, daerah dan nasional sebagai kesempatan kepada kemajuan kemampuan dan pengetahuan profesional. Achmad Sanusi membedakan pengetian profesi dan profesional sebagai berikut : “Profesi adalah suatu jbatan atau pekerjaan yang menuntut keahlian (expertise) dari para anggotanya. Artinya ia tidak bisa digantikan sembarang orang yang tidak terlatih dan tidak dipersiapkan secara khusus untuk pekerjaan itu. Keahlian diperoleh melalui apa yang disebut profesionalisasi yang dilakukan baik sebelum seseorang menjalani profesi (in service training). Sedangkan yang dimaksud dengan “profesional menunjuk kepada dua hal. Pertama, orang yang menyandang suatu profesi misalnya “dia seorang profesional”. Kedua, penampilan seseorang dalam melakukan pekerjaan yang sesuai dengan profesinya. Dalam

pengertian kedua ini, istilah profesional dikontraskan dengan “non profesional” atau yang lebih dikenal dengan istilah amatiran.

Kepala sekolah yang sudah berpandangan profesional, akan menyambut kesempatan-kesempatan untuk berunding dengan para koleganya, ikut serta dalam diskusi-diskusi tentang masalah yang menjadi perhatian profesi dan melibatkan diri dalam bentuk pengajaran intelektual yang produktif.

- (2). Dedikasi kepada pengembangan konsep yang lengkap tentang “The Principalship”

Komitmen Kepala Sekolah kepada perbaikan administrasi bidang yang luas dan spesialisasi yang sempit harus mengalah kepada peningkatan kemampuan dalam semua dimensi performance administrasi kebijaksanaan, proses dan teknis. Status profesi diberikan kepada para administrator dalam hubungan dengan persiapan format mereka, dedikasi mereka kepada keunggulan administratif dan kemandirian dalam mengikuti standar etis dan profesi.

Dasar analisis tentang misi profesional kepala sekolah ialah keyakinan bahwa perilaku administrasi dapat dipelajari dan dapat ditingkatkan ke arah mutu performans profesional yang lebih unggul.

Untuk itu kepala sekolah dalam pekerjaannya harus berusaha terus untuk meningkatkan kemampuan administratifnya disertai pengetahuan-pengetahuan yang luas.

3. Fungsi Sekolah dan Tugas Kepala Sekolah.

Sekolah merupakan lembaga pendidikan yang berfungsi sebagai Unit Pelaksana Teknis (UPT) pendidikan jalur sekolah. Secara garis besar memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :

- a. Melaksanakan Pendidikan di sekolah selama jangka waktu tertentu sesuai dengan jenis , jenjang dan sifat sekolah.
- b. Melaksanakan pendidikan dan pengajaran sesuai dengan kurikulum.
- c. Melaksanakan bimbingan dan konseling bagi siswa.
- d. Membina OSIS.
- e. Melaksanakan urusan tata usaha.
- f. Membina kerjasama dengan orang tua, masyarakat dan instansi lain.
- g. Bertanggung jawab kepada atasan yang memberikan kewenangan untuk penyelenggaraan pendidikan.

Dari uraian tersebut diatas untuk mewujudkannya sekolah hendaklah sekolah harus dipimpin oleh seorang kepala sekolah, yang mempunyai fungsi dan tugas seperti diuraikan diatas demi terwujudnya tanggung jawab sekolah. Dalam mengemban tugasnya kepala sekolah sebagai pengelola sekolah berfungsi dan bertugas sebagai : Edukator, Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator dan Motivator (EMASLIM).

Sesuai dengan tugas pokok fungsi dan peran sekolah yang antara lain: Kepala Sekolah sebagai manajer maka dalam mewujudkan mutu sekolah

dengan mengembangkan manajemen mutu berbasis sekolah kepala sekolah mempunyai tugas :

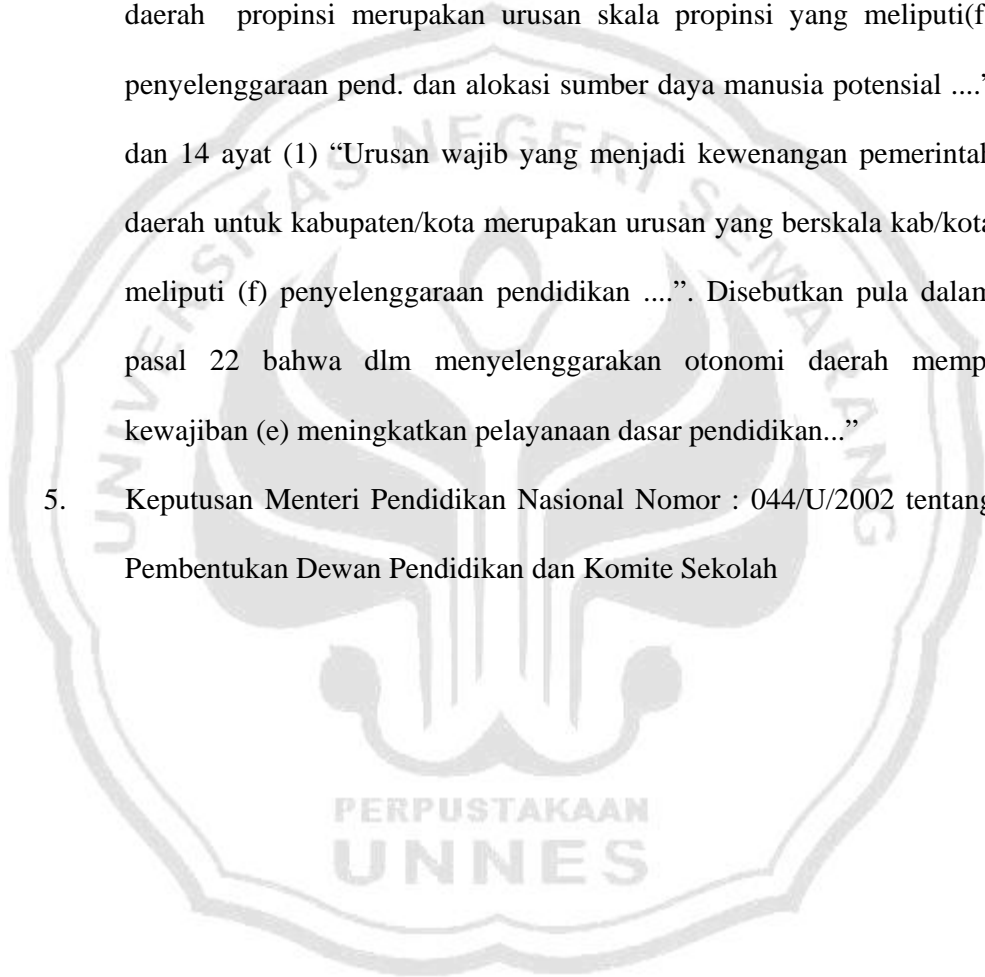
- (1). Menyusun rencana
- (2). Mengorganisasikan kegiatan
- (3). Mengarahkan kegiatan
- (4). Mengkoordinasikan kegiatan
- (5). Melaksanakan pengawasan
- (6). Melakukan Monitoring dan evaluasi kegiatan
- (7). Menentukan kebijakan

E. Aspek Yuridis Penerapan MBS

1. UU Nomor 20 tahun 2003 Tentang sisdiknas pasal 51 : (1) Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan, dasar, dan pend menengah dilaksanakan berdasarkan standar minimal dg prinsip MBS/Madrasah; dan (2) Pengelolaan satuan pendidikan tinggi dilaksanakan berdasarkan prinsip otonomi, akuntabilitas, jaminan mutu, dan evaluasi yang transparan.
2. UU Nomor 22 Tahun 1999 tentang OTDA
3. UU Nomor 25 Tahun 2000 tentang program pembangunan nasional tahun 2000-2004 pada Bab. VII Tentang Bagian Program Pembangunan Bidang Pendidikan : “ Tujuan prog pembinaan pend, dasar dan pra sekolah: “...(4) terselenggaranya pendidikan dasar dan pra sekolah berbasis pd sekolah dan masy (school/community based

management); sasaran : “...(3) terwujudnya manajemen pendidikan yang berbasis pada sekolah dan masyarakat.

4. Undang-undang nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah daerah pasal 13 ayat (1) “Urusan wajib yang menjadi kewenangan pemerintah daerah propinsi merupakan urusan skala propinsi yang meliputi(f) penyelenggaraan pend. dan alokasi sumber daya manusia potensial” dan 14 ayat (1) “Urusan wajib yang menjadi kewenangan pemerintah daerah untuk kabupaten/kota merupakan urusan yang berskala kab/kota meliputi (f) penyelenggaraan pendidikan”. Disebutkan pula dalam pasal 22 bahwa dlm menyelenggarakan otonomi daerah memp. kewajiban (e) meningkatkan pelayanan dasar pendidikan...”
5. Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor : 044/U/2002 tentang Pembentukan Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Sebagaimana telah dijelaskan pada bagian pendahuluan bahwa fokus penelitian ini adalah untuk mengetahui dan sekaligus mendeskripsikan kemampuan kepala sekolah dalam rangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS).

Pelaksanaan penelitian ini tidak bermaksud untuk mengadakan pengujian hipotesis yang didasarkan atas teori tertentu atau untuk mencari kebenaran mutlak.

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan deskripsi kualitatif. Menurut Bogdan dan Biklen dalam Munandir (1990), penelitian kualitatif mempunyai lima ciri, yaitu (1). Dilakukan pada latar alami, karena merupakan alat penting adalah adanya data yang langsung dari peneliti sendiri. (2). Bersifat deskriptif yaitu data yang dikumpulkan dalam bentuk kata-kata atau gambar. (3). Lebih memperhatikan proses dari hasil. (4). Dalam menganalisis data cenderung induktif, dan (5). Makna merupakan hal yang esensial.

Pendekatan kualitatif dipilih dalam penelitian ini bertujuan untuk mengkaji permasalahan dan memperoleh makna yang lebih mendalam sesuai kondisi lingkungan. Terdapat beberapa pertimbangan yang mendasari pendekatan penelitian tersebut. (1). Peneliti bermaksud mengembangkan konsep pemikiran, pemahaman atas pola yang terkandung dalam data, melihat secara keseluruhan

suatu keadaan, proses, individu dan kelompok dan mendeskripsikan secara induktif naturalistik. (2). Peneliti bermaksud untuk menganalisis dan menafsirkan suatu fakta, gejala dan peristiwa yang berkaitan dengan kemampuan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan dalam konteks ruang, waktu dan situasi sebagaimana adanya. (3). Bidang kajian penelitian ini berkenaan dengan proses dan aktifitas pencapaian tujuan kelembagaan, yang didalamnya terjadi suatu interaksi aktifitas diantara berbagai komponen pendidikan.

Penelitian kualitatif memiliki sejumlah ciri yang berbeda dibanding penelitian lainnya. Beberapa diantaranya disebutkan berikut ini. (1). Latar alamiah artinya peristiwa pendidikan yang diteliti menghendaki adanya kenyataan-kenyataan sebagai keutuhan yang tidak dapat dipahami jika dipisahkan dari konteksnya, hal ini didasari atas asumsi bahwa apa yang akan diteliti mempengaruhi apa yang dilihat dan harus utuh untuk kepentingan pemahaman. (2). Manusia sebagai alat/instrumen. Peneliti sendiri atau dengan bantuan orang lain merupakan alat pengumpul data utama, karena hanya manusia sebagai alat yang dapat berhubungan dengan responden atau obyek penelitiandan manusia mampu memahami kenyataan peristiwa pendidikan secara utuh.(3). Data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar dan bukan angka-angka yang berkemungkinan menjadi kunci terhadap apa yang sudah diteliti. (4). Lebih mementingkan proses daripada hasil hal ini disebabkan oleh hubungan bagian-bagian yang sedang diteliti akan lebih jelas apabila diamati dalam proses.(5). Analisa data bersifat induktif yaitu aspek yang rinci dari suatu peristiwa pendidikan dilapangan kemudian dianalisis sehingga dapat dilihat hubungan-

hubungannya, ditemukan nilai-nilai secara eksplisit sehingga dapat diambil keputusan secara umum, dengan demikian simpulan yang dihasilkan merupakan gambaran dari semua aspek peristiwa pendidikan yang ada secara utuh.

Adapun lokasi penelitian dibatasi pada kepala sekolah dan guru-guru yang ada di SMP Negeri 2 Brebes Kecamatan Brebes Kabupaten Brebes.

Dengan Demikian bahwa kajian penelitian ini, pada hakekatnya mengamati kegiatan manusia dalam lingkungan atau organisasinya sehubungan dengan pengelolaan SMP Negeri 2 Brebes, ditinjau pada aspek peningkatan mutu.

B. Subyek Penelitian

Observasi awal lokasi penelitian ini merupakan penjajagan lokasi penelitian yang penulis lakukan dengan maksud untuk mengenali secara pasti mengenai tempat dilaksanakannya penelitian dan mengenali konsep dasar masalah yang mungkin dapat dikembangkan. Dalam proses observasi awal, penulis meninjau sekolah yang akan dijadikan obyek penelitian dan melakukan wawancara-wawancara pendahuluan dengan warga sekolah.

Beberapa aspek empirik yang ingin diketahui peneliti adalah : kemampuan kepala sekolah dan mutu pendidikan. Kemampuan kepala sekolah dalam penelitian ini adalah kemampuan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dan keterlibatannya dengan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) dalam mengelola sekolah. Sedangkan aspek mutu pendidikan yang ingin dikaji dalam penelitian ini meliputi program kegiatan bidang intrakurikuler dan ekstra kurikuler, pembinaan prestasi dan suasana kerja, visi misi dan strategi sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.

Sehubungan dengan aspek-aspek tersebut maka sumber data penelitian ini terdiri dari beberapa kategori, yang meliputi manusia, bahan-bahan tertulis dan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan dilapangan penelitian.

Pemilihan sampel secara purposif berarti pengambilan subjek sebagai sampel penelitian yang didasarkan pada tujuan tertentu. Prosedur pengambilan sampel seperti itu mempunyai ciri sebagai berikut : (1) Sampel tidak dapat ditentukan atau ditarik terlebih dahulu; (2) Pemilihan sampel secara berurutan, teknik *snowball sampling* dengan cara responden diminta menunjuk orang lain yang dapat memberikan informasi dan responden berikutnya diminta pula menunjuk lagi dan begitu seterusnya sehingga semakin lama sampel semakin banyak; (3) Penyesuaian berkelanjutan dari sampel pada mulanya setiap sampel dapat sama kegunaannya, pada saat informasi semakin banyak diperoleh dan semakin mengembangkan hipotesis kerja, sampel dipilih atas dasar fokus penelitian; (4) pemilihan berakhir jika sudah terjadi pengulangan, jika tidak ada lagi informasi yang dapat dijaring maka penarikan sampel dihentikan.

Berdasarkan pedoman tersebut, subjek penelitian ini terdiri dari mereka yang memiliki beragam karakteristik, unsur dan nilai-nilai yang berkaitan dengan aspek-aspek pokok penelitian ini. Subjek yang dimaksud terdiri atas kepala sekolah, guru, murid, komite sekolah, orang tua murid, dan segenap *stake holders* lainnya.

C. Teknik Pengumpulan Data

Keberhasilan penelitian naturalistik sangat ditentukan oleh ketelitian, kelengkapan catatan lapangan yang disusun peneliti. Catatan lapangan disusun berdasarkan hasil pengamatan, observasi secara mendalam dan studi dokumentasi.

Dalam pengumpulan data penulis menggunakan tiga teknik utama, yaitu observasi, wawancara dan studi dokumentasi.

1. Observasi

Dengan melakukan observasi secara berkelanjutan memungkinkan perolehan informasi dari tangan pertama mengenai masalah yang diteliti dan kondisi-kondisi yang mendorong munculnya masalah itu. Terdapat beberapa tingkat partisipasi peneliti atau pengamat dalam suatu penelitian, yaitu : (1) partisipasi nihil; (2) partisipasi aktif; (3) partisipasi sedang; (4) partisipasi penuh.

Dalam penelitian ini penulis melakukan pengamatan dengan tingkatan partisipasi aktif dan pasif secara bergantian, dengan memperhatikan sifat situasi dan peristiwa yang terjadi di lapangan sebagai tempat keterlibatan peneliti dengan responden. Pilihan tingkat partisipasi tersebut dimaksudkan agar peneliti dapat melakukan pendekatan terhadap semua responden dalam suasana persahabatan dan tidak mengganggu proses kegiatan yang biasa dilakukan oleh responden.

2. Wawancara

Wawancara merupakan salah satu teknik pengumpulan data dalam penelitian, kegiatan wawancara ini dilakukan secara terus menerus dengan responden dalam berbagai situasi.

3. Studi Dokumentasi

Selain menggunakan observasi dan wawancara dalam kegiatan pengumpulan data juga menggunakan studi dokumentasi, sebagai sumber data yang dapat dijadikan bahan triangulasi untuk melakukan pengecekan kesesuaian data.

Rancangan penelitian ini dirancang menggunakan rancangan studi kasus, yaitu kajian yang rinci atas suatu latar atau subjek atau tempat penyimpanan dokumen atau peristiwa tertentu (Munandir, 1990 :72-73). Dilihat dari tujuan penelitian studi kasus adalah untuk memberi gambaran secara mendetail tentang latar belakang, sifat-sifat serta karakter-karakter yang khas dari kasus ataupun status individu yang kemudian sifat-sifat khas tersebut akan dijadikan suatu hal yang bersifat umum.

Dilihat dari penggolongan studi kasus tersebut diatas, maka penelitian tentang kemampuan kepala sekolah dalam implementasi Manajemen peningkatan Mutu Berbasis Sekolah termasuk studi kasus observasional. Sedangkan konstruk studi kasus ini bersifat terpancang, artinya peneliti akan memusatkan perhatiannya pada kasus-kasus tertentu yang telah ditetapkan.

D. Data dan Sumber Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi dua, yaitu data utama data pendukung. Data utama diperoleh dari informan, yaitu orang-orang yang terlibat langsung dalam kegiatan sebagai fokus penelitian. Yang terlibat sebagai informan dalam penelitian ini adalah: Kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, siswa dan orang tua siswa di SMP Negeri 2 Brebes. Sedangkan data pendukung bersumber dari dokumen-dokumen resmi yang ada di SMP Negeri 2 Brebes Kota Brebes berupa catatan. Data utama berupa kata-kata atau ucapan dan perilaku orang yang diamati dan diwawancarai, sedangkan data pendukung berwujud non manusia.

Sesuai dengan tahapan penelitian dalam penelitian kualitatif, instrument utama adalah peneliti sendiri. Nasution (1996 :34) menyatakan, “pada awal penelitian” peneliti adalah alat satu-satunya. “ Untuk memudahkan dalam pengumpulan data, peneliti dapat memakai alat Bantu catatan lapangan, tape recorder, foto dan pedoman wawancara (interview guide).

E. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan oleh peneliti sendiri (peneliti sebagai instrument) dengan menggunakan beberapa alat pengumpul data, yaitu: panduan wawancara dan panduan observasi.

1. Panduan wawancara

Panduan wawancara adalah seperangkat pertanyaan-pertanyaan yang digunakan peneliti sebagai panduan dalam melakukan wawancara

dengan responden untuk mendapatkan data yang dibutuhkan dalam penelitian.

2. Panduan Observasi

Panduan observasi adalah semacam daftar cek yang dibuat untuk, mengingatkan observasi apakah seluruh informasi sudah diperoleh atau belum. Selain itu, digunakan sebagai pembimbing bagi observer dan sebagai jadwal waktu serta isi informasi yang akan dijangkau.

Apakah yang akan diungkap dengan panduan observasi adalah :

1. Lingkungan Sekolah.
2. Lingkungan Manusiawi.
3. Pelaksanaan Program Peningkatan Mutu Sekolah.
4. Evaluasi Pelaksanaan kemampuan kepala sekolah dalam program Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS).

F. Prosedur Pengumpulan Data

a. Tahap Persiapan

Pada tahap persiapan, langkah pertama yang perlu peneliti lakukan adalah pemahaman literatur yang berhubungan dengan masalah penelitian.

b. Tahap Pelaksanaan

Pada tahap ini, setelah melaksanakan seminar proposal penelitian dan melakukan revisi proposal penelitian, peneliti mengajukan permohonan izin penelitian di SMP Negeri 2 Brebes.

c. Tahap Penyusunan Laporan

Penyusunan laporan ini mengarah kepada penulisan tesis sebagai suatu karya ilmiah

a. Analisis Data

Dalam penelitian kualitatif, analisa data dilakukan sejak awal dan sepanjang proses penelitian berlangsung. Teknik Analisa data dalam penelitian ini menggunakan teknik deskriptif dari Miles dan Huberman (1992:16) dengan tiga prosedur yaitu : (1) Reduksi data yaitu dilakukan dengan cara memilih data yang sudah disusun dalam laporan, dengan cara menyusun kembali dalam bentuk uraian atau laporan yang lebih terinci, selanjutnya laporan yang direduksi dirangkum dan dipilih berdasarkan hal-hal pokok serta difokuskan pada fokus penelitian ; (2) Penyajian data diperoleh dari data mentah kemudian diubah menjadi data yang sistematis sesuai dengan apa yang diteliti; (3) Penarikan simpulan/verifikasi yaitu setelah menyusun laporan yang menggambarkan seluruh proses penelitian sejak prasurevey, penyusunan desain penelitian, pengolahan data , penafsiran data.

b. Keabsahan Data

Dalam menentukan keabsahan data (trust worthiness) pada penelitian kualitatif, harus dapat memenuhi persyaratan. Menurut Moleong (2000:173), keabsahan data digunakan empat kriteria, yaitu : (1) Derajat kepercayaan (credibility) dipergunakan untuk mengetahui sejauh mana kebenaran hasil penelitian dapat mengungkapkan realitas yang sesungguhnya yaitu dengan selalu

melakukan ketekunan dalam pengamatan dan memusatkan perhatiannya pada masalah yang akan diteliti disamping itu peneliti berusaha untuk melakukan pengamatan secara terus menerus, sehingga peneliti dapat memahami semua kondisi dengan masalah yang diteliti secara menyeluruh dan mendalam sehingga hasil penelitian dapat dipercaya kebenarannya. Selain itu peneliti juga menggunakan cara triangulasi yaitu mengecek data dari pihak lain sebagai pembandingan dengan melalui prosedur membandingkan hasil observasi dan wawancara dengan berbagai sumber data yang merupakan sampel penelitian di samping triangulasi bisa juga dengan member chek yang dilakukan kepada semua pihak yang terlibat dalam proses pengumpulan data, peneliti meminta pendapat responden mengenai hasil penelitian, selanjutnya responden diberi kesempatan untuk menyetujui, menambah, memperkuat, memperbaiki atau membuat simpulan menurut persepsinya sendiri. ; (2) Keteralihan (transferability) merupakan kriteria kesahihan hasil penelitian yang menjamin bahwa hasil penelitian yang diperoleh dapat diterapkan dalam konteks lain, kesahihan data ini menyatakan bahwa generalisasi suatu temuan berlaku pada semua kondisi yang sama atas dasar penemuan yang diperoleh dari sampel yang , ketergantungan (dependability), dan kepastian (confirmability).”

**I. Kisi-kisi Instrumen Kemampuan Kepala Sekolah Dalam Implementasi
Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)**

No.	Variabel	Sub Variabel	Ket
1.	PBM	1. Menetapkan tujuan pembelajaran 2. Menyusun program semester 3. Menentukan langkah-langkah mengajar 4. Merencanakan program evaluasi	D D W W
2.	Perencanaan Program Sekolah	1. Merencanakan program peningkatan mutu secara terbuka dan melibatkan seluruh unsur sekolah. 2. Merencanakan analisis kebutuhan untuk meningkatkan mutu sekolah 3. Merencanakan prioritas peningkatan mutu 4. Melakukan evaluasi proses pelaksanaan program dan hasil program-program yang telah dilaksanakan 5. Melakukan advokasi, demokratisasi, publikasi, komunikasi, sosialisasi program	D D D W O

3.	Pengelolaan Kurikulum	<ol style="list-style-type: none"> 1. Merencanakan, melaksanakan dan menilai progam pengajaran. 2. Melakukan penjabaran isi kurikulum 3. Melakukan pengawasan dalam pelaksanaannya 	<p>O</p> <p>O</p> <p>W</p>
4.	Pengelolaan Ketenagaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perencanaan Analilis kebutuhan 2. Memberikan wawasan kepada bawahan melalui kegiatan diskusi, rapat-rapat, dan pembinaan. 3. Mengembangkan kapasitas sumberdaya manusia / Pengembangan profesionalisme ketenagaan melalui kegiatan penataran, pendidikan dan pelatihan. 4. Memberikan bimbingan dan arahan kepada staf dalam melaksanakan program kegiatan/tugas. 5. Pemberian hadiah dan sangsi 	<p>D</p> <p>O, W</p> <p>O, W</p> <p>W, O</p>
5.	Pengelolaan fasilitas (peralatan dan perlengkapan)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Merencanakan, mengadakan, pengawasan, penyimpanan inventarisasi dan penghapusan serta penataan. 2. Menyediakan fasilitas yang 	<p>W, O</p> <p>D, O</p> <p>D, O</p>

		menunjang proses belajar mengajar agar optimal	
6.	Pengelolaan keuangan	<p>1. Mencari sumber keuangan dan pembiayaan untuk sekolah</p> <p>Menghimpun atau menggalang dana sekolah melalui rencana kerja dan menjualnya kepada masyarakat untuk memperoleh dukungan dana.</p> <p>2. Melaksanakan penyusunan rencana anggaran peningkatan mutu sekolah melalui RAPBS secara terbuka dan melibatkan seluruh unsur sekolah.</p> <p>3. Menggunakan dana sekolah secara terbuka kepada warga sekolah</p> <p>4. Melakukan audit terhadap penggunaan dana dan hasilnya dilaporkan kepada birokrasi/<i>stakeholders</i>.</p>	<p>O, W</p> <p>D, O</p> <p>W, O</p> <p>O, W</p>
7.	Pengelolaan pelayanan siswa	<p>1. Menetapkan tujuan</p> <p>2. Menetapkan langkah-langkah untuk mewujudkan tujuan kemana siswa akan di bawa</p> <p>3. Menjabarkan tanggung jawab sekolah</p>	<p>D</p> <p>D</p> <p>W, O</p>

		terhadap siswa	
		4. Melaksanakan pelaporan tentang pencapaian tujuan sekolah.	D, W
8.	Pengelolaan hubungan sekolah dengan masyarakat	1. Menetapkan tujuan hubungan sekolah dengan masyarakat	D, O
		2. Menjalin hubungan baik antara sekolah dengan masyarakat	W, O
		3. Membuat laporan pertanggungjawaban kegiatan, keuangan, kepegawaian, dan sarana prasarana sebagai bentuk akuntabilitas kepada publik atau birokrasi.	D, O
9.	Pengelolaan iklim sekolah	1. Membuat strategi untuk menciptakan iklim sekolah yang kondusif	O, W
		2. Membuka komunikasi di sekolah agar stake holders dapat menyalurkan aspirasinya (temu wicara, pertemuan, konsultasi, dan rapat-rapat).	W

Keterangan :

W : Wawancara

D : Dokumentasi

O : Observasi

BAB IV

HASIL PENELITIAN

Data yang telah diperoleh baik melalui wawancara maupun pengamatan langsung segera dideskripsikan sebelum dianalisis dan dibahas lebih lanjut. Deskripsi data meliputi hasil pengamatan langsung, penelusuran dokumentasi dan wawancara yang peneliti lakukan kepada kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru dan karyawan. Di samping itu, wawancara juga dilakukan peneliti kepada pengurus Komite Sekolah dan orang tua siswa.

Dalam penelitian ini lebih mengedepankan analisa data dengan mengedepankan pada pemahaman data pada masa sebelumnya, masa saat ini, dan masa yang akan datang (keadaan yang diharapkan).

Konsekwensi logis dari perubahan penyelenggaraan pendidikan, yaitu dari pola manajemen lama (sentralistik) menuju pola manajemen baru (desentralistik), maka tugas dan jajaran birokrasi juga harus diubah. Dari uraian konsep MBS disebutkan bahwa pola manajemen baru lebih menekankan pada pemandirian dan pemberdayaan sekolah. Hal ini memiliki arti bahwa sekolah merupakan unit utama kegiatan pendidikan, sedang birokrasi dan unsur-unsur lainnya merupakan unit pelayanan pendukung,

Sekolah

Tugas dan fungsi utama sekolah adalah mengelola penyelenggaraan MBS di sekolah masing-masing. Mengingat sekolah merupakan unit utama dan terdepan dalam penyelenggaraan MBS, maka sekolah menjalankan tugas dan fungsinya sebagai berikut :

Sekolah merupakan lembaga pendidikan yang berfungsi sebagai Unit Pelaksana Teknis (UPT) pendidikan jalur sekolah. Secara garis besar hasil penelitian yang akan penulis ungkap, yaitu Kemampuan Kepala Sekolah dalam Implementasi MPMBS terkait dengan :

A. Proses Belajar Mengajar

Agar proses belajar mengajar dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien terkait dengan peningkatan mutu pendidikan, menurut kepala sekolah kepala sekolah yaitu dengan membentuk kelompok diskusi atau kelompok bimbingan belajar terutama dalam menghadapi ujian semester dan ujian nasional. Kelompok diskusi terbimbing dengan melakukan pendalaman materi-materi ujian yang dilakukan di luar jam pelajaran yaitu dengan melibatkan semua guru. Kelompok belajar terbimbing dilakukan seminggu sekali, Kelompok terbimbing juga dilakukan oleh para guru apabila menghadapi permasalahan-permasalahan yang ditemui dalam kegiatan belajar mengajar, hal ini dilakukan untuk mendapatkan solusi yang terbaik.

Setelah dilakukan bimbingan belajar, materi-materi tersebut di buat kisi-kisi dan soal, kemudian diujikan kepada siswa untuk mengevaluasi hasil belajar siswa yang dapat dijadikan panduan atau pegangan/ tolak ukur keberhasilan kelompok belajarnya. Menurut Kepala Sekolah, kelompok bimbingan ini melibatkan semua guru, penjaga, orang tua, wali murid, komite sekolah khususnya untuk meningkatkan motivasi serta memberikan bimbingan pad siswa untuk menghindari pengaruh- pengaruh pergaulan sosial yang negatif.

Menurut Kepala Sekolah, upaya ini ternyata dapat membuahkan hasil yang menggembirakan, dilihat dari hasil perolehan hasil belajar dari tahun ke tahun, dengan demikian upaya agar dapat dikembangkan dan ditingkatkan dengan cara mencari model-model pembelajaran yang efektif dan efisien yang dapat menunjang proses kegiatan belajar mengajar.

Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) adalah merupakan wadah pembinaan profesional dalam sistem gugus sekolah. Kegiatan ini diikuti semua guru yang ada dalam satu gugus sekolah dengan teknik pertemuan MGMP. Secara profesional MGMP dapat dibagi lebih lanjut menjadi kelompok yang lebih kecil didasarkan jenjang kelas (misalnya kelompok guru mata pelajaran biologi, ekonomi dan seterusnya) dan berdasarkan mata pelajaran.

Dalam hal ini pengaktifan guru mengikuti MGMP menurut kepala sekolah menempuh langkah-langkah sebagai berikut : (1) memasang jadwal MGMP yang diprogram oleh gugus, (2) memberi tugas kepada guru untuk mengikuti pertemuan MGMP sesuai jadwal (misalnya minggu pertama MGMP mata pelajaran biologi, ekonomi dan seterusnya), (3) guru diminta membuat laporan hasil MGMP.

Langkah-langkah tersebut dengan tujuan, agar guru-guru di SMP Negeri 2 Brebes aktif mengikuti pertemuan MGMP agar dapat meningkatkan profesionalnya secara efektif dan seefisien mungkin.

Pengaktifan MGMP ini kepala sekolah berkoordinasi dengan semua kepala sekolah yang ada dalam satu sub rayon dan selalu berkonsultasi

kepada pengawas selaku pembimbing. Pembahasan kurikulum dan mata pelajaran di pimpin oleh pemandu masing-masing mata pelajaran sesuai mata pelajarannya.

Menurut kepala sekolah, hasil dari MGMP sesuai mata pelajaran ditindak lanjuti disekolah, agar tidak lupa dan apabila masih terdapat kesulitan dapat diatasi bersama-sama. Menurut kepala sekolah, dengan mengefektifkan guru mengikuti MGMP, selama kesulitan dan permasalahan yang dihadapi oleh guru dan siswa dalam kegiatan belajar mengajar dapat dipecahkan, dan diharapkan dari MGMP tersebut dapat meningkatkan mutu pendidikan di sekolah yang bersangkutan dan dapat meningkatkan mutu KBM / PMB (Effective Teaching).

Pengamatan dan wawancara penulis dengan kepala sekolah memberikan gambaran bahwa kepala sekolah memahami kegiatan pembinaan kegiatan belajar mengajar itu sebagai upaya untuk memuaskan pelanggan, dan merupakan tugas utama dan tugas inti yang harus senantiasa mendapat penanganan secara profesional. Untuk mencapai status sekolah bermutu, perbaikan sekolah diusahakan dengan mengimplementasikan manajemen mutu pendidikan.

B. Perencanaan dan Evaluasi.

Kepala sekolah merupakan manajer di sekolah yang bertanggung jawab terhadap perencanaan, pelaksanaan dan penilaian perubahan atau perbaikan program pengajaran di sekolah.

Untuk menjamin efektivitas pengembangan kurikulum dan program pengajaran dalam MBS, menurut kepala sekolah SMP Negeri 2 Brebes langkah yang dilakukannya, sebagai pengelola program pengajaran bersama dengan guru-guru harus menjabarkan isi kurikulum secara lebih rinci dan operasional ke dalam program tahunan, catur wulan dan bulanan. Adapun program mingguan atau program satuan pelajaran, wajib dikembangkan guru sebelum melakukan kegiatan belajar mengajar. Berikut diperinci beberapa prinsip yang harus diperhatikan.

6. Tujuan yang dikehendaki harus jelas, makin operasional tujuan, makin mudah terlihat dan makin tepat program-program yang dikembangkan untuk dapat mencapai tujuan.
7. Program itu harus sederhana dan fleksibel.
8. Program-program yang disusun dan dikembangkan harus sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
9. Program yang dikembangkan harus menyeluruh dan harus jelas pencapaiannya.
10. Harus ada koordinasi antar komponen pelaksana program di sekolah.

Dalam pada itu, perlu dilakukan pembagian tugas guru, penyusunan kalender pendidikan dan jadwal pelajaran, pembagian waktu yang digunakan, penetapan pelaksanaan evaluasi belajar, penetapan penilaian, penetapan norma kenaikan kelas, pencatatan kemajuan belajar peserta didik, serta peningkatan perbaikan pengajaran serta pengisian waktu jam kosong dengan belajar di perpustakaan.

Untuk kepentingan status sekolah bermutu , langkah-langkah yang telah dilakukan oleh Kepala SMP Negeri 2 Brebes dalam merencanakan program dan evaluasi yaitu menilai kesesuaian program yang ada dengan tuntutan kebudayaan dan kebutuhan murid, meningkatkan perencanaan program, memilih dan melaksanakan program, serta menilai perubahan program.

C. Pengelolaan Kurikulum.

SMP Negeri 2 Brebes kecamatan Brebes Kabupaten Brebes menggunakan kurikulum 2004 untuk kelas VII dan Kelas XIII, sedangkan untuk kelas X masih menggunakan kurikulum 1994, yang pengembangannya dilakukan melalui berbagai kegiatan sedangkan dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar dilakukan kombinasi berbagai metode yang memungkinkan daya serap siswa terhadap bahan pelajaran yang lebih maksimal.

Analisis bahan pelajaran dibuat oleh para guru mata pelajaran tiap minggu kemudian dilaporkan kepada kepala sekolah. Sedangkan penilaian terhadap pencapaian target penyampaian dilakukan secara normatif setiap satu minggu atau setelah satu pembahasan topik selesai.

Penanganan kegiatan belajar mengajar dan masalah – masalah yang ditimbulkannya merupakan tugas penting dari kepala sekolah. Oleh karena itu, pembinaan kegiatan belajar terdiri atas berbagai upaya yang dikerahkan dan dikoordinasikan oleh kepala sekolah untuk kelangsungan

kegiatan belajar mengajar, sebagai kegiatan utama pendidikan di sekolah secara efektif dan efisien.

Ada beberapa tahap pengelolaan kurikulum yang dilakukan oleh kepala SMP Negeri 2 Brebes, yaitu tahap-tahap perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi sebagaimana diperinci berikut ini :

3. Tahap perencanaan. Pada tahap ini kurikulum dijabarkan menjadi rencana pengajaran (RP). Kegiatan yang dilakukan meliputi, pertama penjabaran GBPP menjadi Analisis Mata Pelajaran (AMP), terutama mengkaji mana pokok bahasan/ sub pokok bahasan yang esensial atau biasanya sukar dipahami oleh siswa. Kedua, penentuan prioritas pokok bahasan yang kurang esensial atau mudah dipahami oleh siswa dapat dijadikan tugas/ pekerjaan rumah, sedangkan pokok bahasan lainnya disajikan dalam kelas, latihan dan laboratorium. Ketiga, menyusun sekuen pembelajaran sesuai dengan kalender pendidikan. Dalam hal ini kepala sekolah bersama para guru menghitung hari kerja efektif dan jam pelajaran untuk setiap mata pelajaran menghitung hari libur, hari untuk ulangan dan hari-hari efektif. Keempat, menyusun Program Tahunan (Prota), yang dapat dibandingkan antara jumlah jam efektif dengan alokasi waktu tatap muka. Jika ternyata jam efektif lebih sedikit dibanding alokasi waktu tatap muka, maka harus dirancang tambahan jam pelajaran atau pokok bahasan/ sub pokok bahasan yang dijadikan tugas/ pekerjaan

rumah. Dengan demikian sejak awal diketahui adanya jam pelajaran tambahan atau pokok bahasan esensial, tetapi diberikan tugas/pekerjaan rumah. Kelima, menyusun program semester (promes), yang memuat lebih jelas tentang bagaimana pokok bahasan dalam satu semester diselesaikan baik melalui kegiatan tatap muka maupun tugas pekerjaan rumah. Keenam, menyusun Program Rencana Pembelajaran (RP) di mana guru sudah harus menemukan secara jelas kegiatan untuk setiap sub pokok bahasan, termasuk bagaimana tes formatif dilakukan untuk mengetahui ketercapaian tujuan pembelajaran. Ketujuh, menyusun Rencana Harian yang merupakan rincian RP hanya untuk satu kali tatap muka. Di dalamnya harus terdapat catatan kemajuan siswa setelah pembelajaran selesai. Catatan tersebut digunakan sebagai dasar untuk melaksanakan Rencana Harian Berikutnya. Komponen-komponen rencana pengajaran tersebut sangat penting bagi guru untuk melaksanakan kegiatan belajar mengajar. Sehubungan hal tersebut, kepala SMP Negeri 2 Brebes, melakukan tugasnya yang berupa memberikan bantuan dalam penyusunan memeriksa hasilnya, memantau proses penyusunannya, dan memperbaiki hal – hal yang dianggap tidak pas.

4. Tahap Pengorganisasi dan Koordinasi. Pada tahap ini kepala SMP Negeri 2 Brebes, mengatur pembagian tugas mengajar, penyusunan jadwal pelajaran dan jadwal kegiatan ekstrakurikuler melalui langkah-langkah kegiatan berikut ini. Pertama, membagi tugas

mengajar dan tugas lain sesuai dengan keahlian dan minat guru. Guru-guru mempunyai tanggung jawabnya, terhadap mata pelajaran yang diampunya, sesuai dengan alokasi waktu yang telah ditentukan. Kedua, berusaha meratakan beban tugas untuk menumbuhkan rasa kebersamaan, hal ini dilakukan dengan harapan akan meningkatkan motivasi kerja guru. Selain itu, memperoleh tugas sesuai dengan beban minimal akan membuat guru merasa aman dan dapat naik pangkat tepat waktu. Kegiatan ekstrakurikuler difokuskan untuk mendukung pencapaian tujuan-tujuan kegiatan kurikuler dan kegiatan lain yang bersifat non akademik yang mengarah pada pembentukan keimanan/ketaqwaan, kepribadian dan kepemimpinan. Jadwal kegiatan ekstrakurikuler disusun setiap awal tahun pelajaran bersama dengan penyusunan jadwal mata pelajaran. Selain itu dijadwalkan pula penyegaran guru mengingat guru secara periodik perlu mendapatkan penyegaran tentang perkembangan iptek maupun metode mengajar.

3. *Tahap Pelaksanaan.* Dalam tahap ini tugas Kepala Sekolah adalah melakukan supervisi dengan tujuan untuk membantu guru menemukan dan mengatasi kesulitan yang dihadapi. Dengan demikian, guru merasa didampingi pemimpin sehingga akan meningkatkan semangat kerjanya. Dalam melaksanakan supervisi, Kepala SMP Negeri 2 Brebes, berpedoman pada prinsip-prinsip berikut ini. Pertama, pengawasan bersifat membimbing dan

membantu mengatasi kesulitan dan bukan mencari kesalahan. Dengan demikian pengawasan yang dilaksanakan oleh Kepala Sekolah difokuskan kepada upaya mengatasi hambatan yang dihadapi oleh guru dan tidak semata-mata mencari kesalahan. Kedua, bantuan dan bimbingan diadakan secara tidak langsung, artinya diupayakan agar yang bersangkutan merasa mampu mengatasi sendiri, sedangkan Kepala Sekolah hanya membantu. Hal ini untuk menumbuhkan rasa percaya diri di kalangan guru. Ketiga, balikan atau saran perlu segera diberikan, dengan maksud agar yang bersangkutan dapat memahami dengan jelas keterbatasan antara saran dan balikan tersebut dengan kondisi yang dihadapi. Dalam pemberian balikan sebaiknya dalam bentuk diskusi, sehingga terjadi pembahasan terhadap masalah yang terjadi. Keempat, pengawasan dilakukan secara periodik, artinya tidak menunggu sampai terjadi hambatan, kehadiran Kepala Sekolah akan menumbuhkan dukungan moral baik guru yang sedang melaksanakan tugas. Kelima, pengawasan dilakukan dalam suasana kemitraan dimaksudkan memberi kemudahan bagi guru menyampaikan hambatan yang dihadapi sehingga dapat segera dicari jalan keluarnya. Suasana kemitraan juga akan menumbuhkan hubungan kerja yang harmonis sehingga terciptanya tim kerja yang kompak.

4. *Tahap Evaluasi.* Tahap ini, Kepala Sekolah SMP Negeri 2 Brebes berpedoman terhadap dua aspek berikut ini. Pertama, jenis evaluasi

dikaitkan dengan tujuannya, dalam pengertian bahwa evaluasi memiliki tujuan ganda yaitu untuk mengetahui ketercapaian tujuan pembelajaran khusus (TPK) dan mengetahui kesulitan siswa. Untuk mengatasi ketercapaian tujuan pembelajaran khusus guru dapat menggunakan berbagai alat penilaian yang sesuai, sedangkan mengetahui kesulitan siswa menggunakan diagnostik. Kedua, hasil evaluasi harus benar-benar dimanfaatkan guru untuk memperbaiki kegiatan pembelajaran. Hal itu berarti jika siswa belum menguasai bahan ajar yang esensial perlu dilakukan perbaikan. Siswa yang mengalami kesulitan perlu dicarikan jalan keluar, maka perlu dirancang sejak awal. Kepala Sekolah juga mengarahkan guru untuk membuat perangkat evaluasi seperti kisi-kisi, butir soal kemudian pemecahan soal agar solid, kunci jawaban dan norma penilaian serta pemecahan. Penyusunan soal sebaiknya dilakukan oleh masing-masing guru kelas dan guru mata pelajaran sehingga dapat sebagai tolok ukur keberhasilan dalam mengajar.

Pengamatan dan wawancara penulis dengan kepala sekolah memberikan gambaran bahwa kepala sekolah memahami kegiatan pembinaan kegiatan belajar mengajar itu sebagai upaya untuk memuaskan pelanggan, dan merupakan tugas utama dan tugas inti yang harus senantiasa mendapat penanganan secara profesional. Untuk mencapai status sekolah bermutu, perbaikan sekolah diusahakan dengan mengimplementasikan manajemen mutu

pendidikan. Dalam konteks pendidikan maka manajemen mutu pendidikan mencakup orientasi komitmen manajemen terpadu, yang selalu mengutamakan pelanggan, komitmen tim kerja, komitmen manajemen pribadi dan komitmen kepemimpinan. Perbaikan berkelanjutan, komitmen terhadap kepercayaan individu dan potensi tim, dan komitmen terhadap mutu. Dalam melaksanakan tugas tersebut, kepala sekolah juga melakukan penyesuaian program yang ditetapkan dalam kalender akademik dengan kebutuhan dan kegiatan sekolah. Kegiatan yang dimaksud ialah kegiatan intrakurikuler dan kegiatan ekstra kurikulerr, meliputi kegiatan pramuka, UKS, dan Keterampilan untuk mengikuti lomba mata pelajaran. Pelaksanaan kegiatan kurikuler kepala sekolah membagi tugas kepada guru sesuai dengan kemampuan yang dimiliki dalam hal ini termasuk penjabaran kurikulum ke dalam GBPP, dan Pendistribusian sesuai dengan guru kelas itu. Kegiatan selanjutnya adalah penyusunan jadwal, penetapan ruang dan rombongan belajar, fasilitas belajar, serta mendiskusikan kemungkinan perbaikan cara mengajar dengan setiap guru.

Pelaksanaan pelayanan supervisi oleh kepala sekolah SMP Negeri 2 Brebes dilakukan secara periodik melalui kunjungan kelas untuk memperoleh gambaran tentang kepentingan guru dalam mengelola kegiatan belajar mengajar, observasi, kelas dilakukan untuk mengetahui usaha serta kegiatan siswa dan guru dalam proses belajar mengajar yang mencakup penguasaan bahan, penguasaan

metode, pengorganisasian kelas, penggunaan media dan faktor – faktor penunjang lainnya dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut kepala sekolah, rapat rutin juga merupakan kegiatan supervisi, minimal sebulan sekali dalam rangka pembinaan para guru disekolah, disamping menyampaikan informasi-informasi kedinasan yang berkaitan dengan pendidikan.

Dalam rapat rutin inipun kepala sekolah bersama guru-guru mengevaluasi temuan-temuan permasalahan guru dapat diselesaikan dengan baik sehingga pendidikan di SMP Negeri 2 Brebes Kabupaten Brebes dapat berjalan dan hasil belajar mampu memenuhi harapan masyarakat.

D. Pengelolaan Ketenagaan

Organisasi SMP Negeri 2 Brebes, senantiasa menginginkan agar personil-personilnya melaksanakan tugas secara optimal dan menyumbangkan segenap kemampuan untuk kepentingan organisasi, serta bekerja lebih baik dari hari ke hari. Di samping itu kepala sekolah SMP Negeri 2 Brebes, sangat menyadari peningkatan kualitas guru-guru, sataf juga dirinya termasuk dalam menjalankan tugasnya . Sehubungan dengan itu, fungsi pembinaan dan pengembangan pegawai merupakan fungsi pengelolaan personil mutlak perlu, untuk memperbaiki, menjaga, dan meningkatkan kinerja pegawai. Kegiatan ini dapat dilakukan dengan cara on the

job training dan in service training. Kegiatan pembinaan dan pengembangan ini tidak hanya menyangkut aspek kemampuan, tetapi juga menyangkut karier pegawai.

Setelah memperoleh data yang sesuai dengan kebutuhan, langkah selanjutnya menentukan calon pegawai yang akan diterima, kegiatan selanjutnya adalah mengusahakan supaya calon pegawai tersebut menjadi anggota organisasi yang sah sehingga mempunyai hak dan kewajiban sebagai anggota organisasi atau lembaga yaitu sebagai anggota Korpri dan PGRI. Di Indonesia, untuk pegawai negeri sipil, promosi atau pengangkatan pertama biasanya diangkat sebagai calon PNS dengan masa percobaan satu atau dua tahun, kemudian mengikuti latihan prajabatan, dan setelah lulus diangkat menjadi pegawai negeri sipil penuh. Setelah pengangkatan pegawai, kegiatan berikutnya adalah penempatan atau penugasan. Dalam penempatan atau penugasan ini diusahakan adanya kongruensi yang tinggi antara tugas yang menjadi tanggung jawab pegawai dengan karakteristik pegawai. Untuk mencapai tingkat kongruensi yang tinggi dan membantu personil supaya benar-benar siap secara fisik dan mental untuk melaksanakan tugas-tugasnya, perlu dilakukan fungsi orientasi, baik sebelum atau sesudah penempatan.

Aspek peningkatan profesionalisme, menurut Kepala SMP Negeri 2 Brebes, ditempuh dengan cara mengikutsertakan guru pada

latihan yang sesuai, maupun melalui penyelenggaraan pelatihan di tempat (in house training).

Upaya lain ialah dengan cara menyegarkan persepsi pada guru terhadap tugas-tugas profesional mereka. Untuk itu Kepala SMP Negeri 2 Brebes sengaja menyediakan buku-buku referensi yang berkenaan dengan berbagai aspek pendidikan dan pembelajaran untuk dibaca dan didiskusikan oleh para guru. Terhadap kegiatan MGMP sebagai sarana pertukaran informasi dorongan dan fasilitas agar kegiatan tersebut betul-betul dapat didayagunakan untuk peningkatan kemampuan profesional guru.

Untuk pembinaan karir guru, kepala SMP Negeri 2 Brebes membantu, mendorong dan memfasilitasinya agar mereka dapat meningkatkan karirnya. Adapun langkah-langkah yang dilakukan oleh kepala SMP Negeri 2 Brebes ialah sebagai berikut:

1. Meningkatkan prestasi guru dengan mengikuti pelatihan-pelatihan dan memotivasi untuk mengikuti jenjang pendidikan yang lebih tinggi.
2. Membantu guru yang berprestasi untuk dipromosikan jabatan kepala sekolah .

Peningkatan kesejahteraan mengandung arti material dan non material yang mengarah pada kepuasan kerja, sehubungan dengan itu, kepala SMP Negeri 2 Brebes dalam kedudukannya selaku pengelola tenaga kependidikan , berupaya meningkatkan

kesejahteraan guru dengan berbagai cara. *Pertama*, memberikan secara tepat waktu dan tepat jumlah apa yang menjadi hak guru misalnya gaji honorarium, kelebihan mengajar, dan uang lembur. *Kedua*, memberikan penghargaan baik berupa materi maupun non materi bagi setiap guru yang berprestasi atau telah mengerjakan tugas dengan baik. *Ketiga*, membina hubungan kekeluargaan diantara para guru beserta keluarganya. *Keempat*, sesuai dengan kondisi yang ada dan aturan yang berlaku, mengupayakan sumber-sumber kesejahteraan guru dalam RAPBS. *Kelima*, memberikan kesempatan dan fasilitas agar setiap guru dapat mengaktualisasikan potensinya dengan cara memberikan kesempatan kepada guru untuk mengajukan dan membuktikan gagasan-gagasannya.

Menurut kepala sekolah perilaku yang ditampilkan kepala sekolah dalam melakukan pembinaan mencerminkan kriteria kepemimpinan yang ideal antara lain adanya kemauan dan kesediaan melaksanakan tugas.

Dalam rangka pembinaan guru dan meningkatkan profesionalisme guru, menurut kepala sekolah dilakukan dengan mengikutsertakan guru-guru melalui penataran-penataran atau lokakarya-lokakarya yang diadakan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan baik tingkat kabupaten maupun tingkat propinsi. Penataran-penataran ataupun lokakarya-lokakarya yang diikuti guru-guru terutama untuk

meningkatkan profesionalisme, sehingga dampaknya dapat memotivasi kinerja guru dan meningkatkan kualitas ilmu yang dimiliki. Selain hal diatas kepala sekolah juga memberikan penghargaan serta tunjangan-tunjangan lain yang dapat meningkatkan kinerja dalam melaksanakan tugasnya untuk meningkatkan pendidikan.

Cara lain yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru disesuaikan dengan kemampuan guru dan situasi sekolah, serta kegiatan sekolah.

Menurut kepala sekolah pengadaan dana, fasilitas yang bersumber dari orang tua siswa sebagian digunakan untuk pembinaan kemampuan guru, Selain itu digunakan juga untuk operasional kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler dan kegiatan kemasyarakatan.

Dalam melakukan pembinaan guru, cara yang ditempuh oleh kepala sekolah disesuaikan dengan situasi dan kondisi, bisa secara kelompok dan secara individual. Pembinaan secara kelompok secara rutin melalui rapat dengan guru yang dilaksanakan minimal satu kali dalam satu bulan.

Penilaian prestasi kerja sebagaimana yang dilakukan oleh Kepala SMP Negeri 2 Brebes Kabupaten Brebes mempunyai tujuan, agar para guru dapat melaksanakan tugas utamanya dengan penuh tanggungjawab. Dalam menejemen sekolah di SMP Negeri 2 Brebes Kabupaten Brebes, kepala sekolah berupaya memperbaiki kualitas pendidikan dan melaksanakan fungsi-fungsi perencanaan kegiatan,

pembagian tugas sesuai dengan kemampuan guru, pengaturan dan pembinaan – pembinaan pada waktu kegiatan berlangsung, pemecahan masalah yang timbul pada saat kegiatan berlangsung, dan pembelajaran kegiatan sesuai dengan RAPBS yang telah ditetapkan.

Oleh karena itu, menurut Kepala SMP Negeri 2 Brebes Kabupaten Brebes, penilaian kinerja ditekankan pada realisasi proses kegiatan dan pemecahan segala ditekankan pada realisasi proses kegiatan dan pemecahan segala permasalahan yang dihadapi oleh guru dan muridnya. Sedangkan orientasi penilaian ditujukan untuk mengetahui apakah tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab guru dan stafnya dilaksanakan sebagaimana mestinya. Guru dinilai oleh kepala sekolah terutama pada waktu melaksanakan proses belajar mengajar termasuk pemeriksaan dokumen administrasi pembelajaran yang mereka susun seperti rencana pengajaran, pekerjaan remedial. Ulangan formatif, pengajaran dan sebagainya.

Penilaian prestasi dilakukan bersama dengan kegiatan – kegiatan pembinaan atau supervisi. Dalam kesempatan tersebut, berbagai aspek yang harus mendapat masukan perbaikan dan penyempurnaan dari para guru, disampaikan secara terbuka oleh kepala sekolah kepada guru yang bersangkutan. Penyampaiannya diutarakan oleh kepala sekolah dalam suasana pembicaraan yang penuh kekeluargaan, tidak berada merendahkan hasil-hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan

oleh gurukan agar para guru yang dinilai merasa diperhatikan dan didorong untuk berupaya memperbaiki kinerjanya.

E. Pengelolaan Fasilitas (Peralatan dan Perlengkapan).

Salah satu sarana pembelajaran di SMP Negeri 2 Brebes adalah ketersediaan buku-buku pelajaran, yang dapat menunjang pada kegiatan belajar mengajar. Menurut kepala sekolah sangat sulit rasanya dapat menerapkan materi pelajaran jika tidak ditunjang dengan alat pembelajaran yang memadai, sehingga siswa tergantung kepada guru yang mengajar di kelas, karena kelengkapan pengadaan bukan menjadi salah satu faktor penyebab rendahnya mutu pendidikan dalam hal ini kepala sekolah tidak bisa diam, tetapi harus mencari solusi terbaik dalam pengadaan buku pelajaran sebagai sumber pengajaran.

Pengadaan buku perpustakaan diarahkan untuk mendukung kegiatan belajar mengajar. Kegiatan pertama adalah mengadakan buku untuk pegangan guru, kegiatan kedua akan diadakan buku-buku yang diperlukan siswa dari dalam kegiatan belajar mengajar terutama sekali dalam pendalaman materi ujian akhir semester (UAS). Dengan demikian diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan di sekolah, dengan tidak ada kekurangan buku perpustakaan sebagai alat atau sumber pelajaran pada proses belajar mengajar.

Disamping sarana perpustakaan adalah sarana laboratorium IPA dan perlengkapannya yang bisa menunjang optimalisasi pencapaian tujuan pembelajaran. Menurut kepala SMP Negeri 2 Brebes fungsi

laboratorium IPA yaitu : laboratorium menjadi tempat bagi guru dan siswa untuk mendalami konsep, mengembangkan metode pembelajaran, memperkaya pengetahuan dan keterampilan siswa, untuk belajar lebih memahami karakteristik alam dan lingkungan melalui optimalisasi keterampilan proses serta mengembangkan sikap ilmiah.

Tugas-tugas guru dalam kegiatan intrakurikuler dan harus mendapat pembinaan dari kepala sekolah ialah penanganan evaluasi belajar, penyediaan fasilitas mengajar, alat bantu, pengaturan ruang belajar, buku teks yang diperlukan serta fasilitas lain yang diperlukan.

F. Pengelolaan Keuangan

Sumber keuangan dan pembiayaan pada SMP Negeri 2 Brebes secara garis besar dapat dikelompokkan atas tiga sumber, yaitu (1) pemerintah, baik pemerintah pusat, daerah maupun kedua-duanya yang bersifat umum atau khusus dan diperuntukkan bagi kepentingan pendidikan; (2) orang tua atau peserta didik. Dalam pemenuhan kebutuhan pendidikan, tanggung jawab atas pemenuhan kebutuhan dana pendidikan masih tanggung jawab antara pemerintah, dan orang tua. Adapun dimensi pengeluaran SMP Negeri 2 Brebes meliputi biaya rutin dan biaya pembangunan, tetapi dalam kenyataannya sumber dana dari masyarakat masih terbatas pada orang tua siswa.

Biaya rutin yang di keluarkan oleh SMP Negeri 2 Brebes adalah biaya, seperti gaji pegawai (guru dan non guru), serta biaya

operasional, biaya pemeliharaan gedung fasilitas, dan alat-alat pengajaran (barang habis pakai). Sementara biaya pembangunan, misalnya, biaya pembelian, atau pengembangan tanah, pembangunan gedung, perbaikan atau rehab gedung, penambalan furnitur, serta biaya atau pengeluaran lain untuk barang-barang yang tidak habis pakai. Dalam rangka implementasi MBS SMP Negeri 2 Brebes, manajemen komponen keuangan selalu berusaha dilaksanakan dengan baik, transparan dan teliti mulai tahap penyusunan anggaran, penggunaan, sampai pengawasan dan pertanggung jawaban sesuai dengan ketentuan yang berlaku agar semua dana sekolah benar-benar dimanfaatkan secara efektif, efisien, tidak ada kebocoran-kebocoran serta bebas dari penyakit, korupsi, kolusi dan nepotisme.

Komponen utama manajemen keuangan di SMP Negeri 2 Brebes meliputi, (1) prosedur anggaran; (2) prosedur akuntansi keuangan; (3) pembelajaran pergudangan dan prosedur pendistribusian; (4) prosedur inventasi; dan (5) prosedur pemeriksaan.

Kepala SMP Negeri 2 Brebes mengemukakan perencanaan financial yang disebut budgeting merupakan kegiatan mengkoordinasi semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai sasaran yang diinginkan secara sistematis tanpa menyebabkan efek samping yang merugikan *Implementation involves accounting* (pelaksanaan anggaran) ialah kegiatan berdasarkan rencana yang telah dibuat dan kemungkinan terjadi penyesuaian jika diperlukan. *Evaluation involves* merupakan proses evaluasi terhadap sasaran.

Otorisator adalah pejabat yang diberi wewenang untuk mengambil tindakan yang mengakibatkan penerimaan dan pengeluaran anggaran. Ordonator adalah pejabat yang berwenang melakukan pengujian dan memerintahkan pembayaran atas segala tindakan yang dilakukan berdasarkan otorisasi yang telah ditetapkan. Adapun bendaharawan adalah pejabat yang berwenang melakukan penerimaan, penyimpanan dan pengeluaran uang atau surat-surat berharga lainnya yang dapat dinilai dengan uang serta diwajibkan membuat perhitungan dan pertanggung jawaban.

Kepala SMP Negeri 2 Brebes, sebagai manajer, berfungsi sebagai otorisator, dan dilimpahi fungsi ordonator untuk memerintahkan pembayaran. Namun, tidak dibenarkan melaksanakan fungsi bendaharawan karena berkewajiban melakukan pengawasan ke dalam. Bendaharawan, disamping mempunyai fungsi-fungsi bendaharawan, juga dilimpahi fungsi ordonator untuk menguji hak atas pembayaran. Agar pengelolaan keuangan bisa berjalan efektif dan efisien, ada beberapa hal yang dilakukan oleh Kepala SMP Negeri 2 Brebes yaitu : (1) Mengembangkan kapasitas sumberdaya manusia dalam penguasaan manajemen keuangan; (2) Melaksanakan usaha komersial didalam sekolah maupun luar sekolah untuk memenuhi kebutuhan sekolah yaitu dengan adanya koperasi.

G. Pelayanan Siswa

Keberhasilan, kemajuan, dan prestasi belajar para siswa di Manajemen kesiswaan atau manajemen kemuridan (peserta didik) merupakan salah satu bidang operasional MBS. Keberhasilan, kemajuan, dan prestasi belajar para siswa di SMP Negeri 2 Brebes memerlukan data yang otentik yang tertuang di buku induk siswa, dapat dipercaya, dan memiliki keabsahan. Data ini diperlukan untuk mengetahui dan mengontrol keberhasilan atau prestasi kepala SMP Negeri 2 Brebes sebagai manajer pendidikan di sekolahnya. kemajuan para siswa ini secara periodik harus dilaporkan kepada orang tua (berupa buku raport), sebagai masukan untuk berpartisipasi dalam proses pendidikan.

Manajemen kesiswaan atau manajemen kemuridan (peserta didik) merupakan salah satu bidang operasional MBS. Manajemen kesiswaan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah SMP Negeri 2 Brebes adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai masuk sampai keluarnya peserta didik tersebut dari suatu sekolah.

Manajemen kesiswaan yang di lakukan di SMP Negeri 2 Brebes bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan intrakurikuler dan ekstrakurikuler kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di sekolah dapat berjalan lancar, tertib, dan teratur, serta mencapai tujuan pendidikan sekolah sesuai dengan yang diharapkan. 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. Berdasarkan tiga tugas utama tersebut kepala SMP Negeri 2 Brebes dalam mengelola bidang kesiswaan berkaitan dengan hal-hal berikut :

9. Kehadiran murid di sekolah dan masalah-masalah yang berhubungan dengan itu harus diperhatikan, dan apabila ada siswa yang tidak masuk, tetapi tidak ada keterangan biasanya pihak sekolah berusaha komunikasi dengan orang tua murid, tetapi dalam kenyataannya jarang ditemukan hal yang demikian artinya siswa SMP Negeri 2 Brebes sangat mempunyai disiplin yang sangat tinggi ;
2. Penerimaan siswa baru, orientasi, klafisikasi, dan penunjukkan murid ke kelas dan program studi dikelola oleh tim dan kepala sekolah hanya memfasititasi Penerimaan siswa baru di SMP Negeri 2 Brebes selalu dikelola sedemikian rupa mulai dari perencanaan penentuan daya tampung sekolah atau jumlah siswa baru yang akan diterima melalui panitia penerimaan siswa baru, yaitu dengan mengurangi daya tampung dengan jumlah anak yang tinggal di kelas atau mengulang. Kegiatan penerimaan siswa baru (PSB) atau panitia penerimaan murid baru (PMB). Dalam kegiatan ini kepala sekolah membentuk panitia atau menunjuk beberapa orang guru untuk bertanggung jawab dalam tugas tersebut. Setelah para siswa

diterima lalu dilakukan pengelompokan dan orientasi sehingga secara fisik, mental dan emosional siap untuk mengikuti pendidikan di sekolah.

3. Evaluasi dan pelaporan kemajuan belajar tertuang di buku raport hal ini yang lebih bertanggung jawab adalah wali kelas. Untuk kepentingan tersebut, diperlukan data yang lengkap tentang peserta didik. Untuk itu, di sekolah perlu dilakukan pencatatan dan ketataaksanaan kesiswaan, dalam bentuk buku induk, buku klapper, buku laporan keadaan siswa, buku prestasi siswa, buku rapor, daftar kenaikan kelas, buku mutasi, dan sebagainya;
4. Program supervisi bagi murid yang mempunyai kelainan, seperti pengajaran, dan perbaikan dilaksanakan oleh guru BP yang kebetulan kualifikasinya sesuai dengan bidang tugasnya;
5. Pengendalian disiplin murid dilaksanakan dengan cara melaksanakan bimbingan mental siswa yang dilaksanakan di Aula sekolah setiap peringatan hari-hari besar umat islam dan pada waktu pelajaran agama, hal ini dilakukan karena mayoritas siswa SMP Negeri 2 Brebes beragama islam;
6. Program bimbingan dan penyuluhan dilaksanakan apabila ada siswa yang kelihatan tidak disiplin, siswa yang mempunyai masalah dalam belajar, emosional maupun social.

7. Program kesehatan SMP Negeri 2 Brebes hanya terbatas pelayanan siswa yang mengalami gangguan kesehatan secara tiba-tiba, misalnya disekolah tiba-tiba siswa pingsan, maka sekolah berusaha membawa ke ruang UKS untuk mendapat pertolongan darurat ;

Menurut hasil pengamatan, observasi dan wawancara kepala SMP Negeri 2 Brebes tujuan pendidikan di SMP Negeri 2 Brebes bisa terwujud yaitu untuk mengembangkan pengetahuan anak, tetapi juga sikap kepribadian, serta aspek sosial emosional, disamping ketrampilan-ketrampilan lain. Sekolah tidak hanya bertanggung jawab memberikan berbagai ilmu pengetahuan, tetapi memberi bimbingan dan bantuan terhadap anak-anak yang bermasalah, baik dalam belajar, emosional, maupun sosial, sehingga dapat tumbuh dan berkembang secara optimal sesuai dengan potensi masing-masing.

H. Hubungan Sekolah dan Masyarakat

Menurut hasil wawancara, yang telah dilakukan kepala sekolah SMP Negeri 2 Brebes adalah hal-hal yang positif yaitu merupakan salah satu kunci untuk bisa menciptakan hubungan yang baik antara sekolah dan masyarakat secara efektif karena harus menaruh perhatian tentang apa yang terjadi pada peserta didik di sekolah dan apa yang dipikirkan orang tua tentang sekolah. Kepala sekolah berusaha membina dan meningkatkan hubungan kerja sama yang baik antara sekolah dan masyarakat guna mewujudkan sekolah yang efektif dan efisien.

Hubungan yang harmonis yang dilakukan kepala sekolah SMP Negeri 2 Brebes yaitu dengan cara :

1. Saling pengertian antara sekolah, orangtua, masyarakat, dan lembaga-lembaga lain yang ada di masyarakat;
2. Saling membantu antara sekolah dan masyarakat karena mengetahui manfaat, arti dan pentingnya peranan masing-masing;
3. Kerjasama yang erat antara sekolah dengan berbagai pihak yang ada di masyarakat, misalnya sebelum kucuran dana dari pemerintah turun, biasanya yang dilakukan kepala sekolah SMP Negeri 2 Brebes mengadakan kerja sama antara orang tua siswa yang mampu. Biasanya sekolah berusaha pinjam karena terdesak kebutuhan, tetapi setelah bantuan dari pemerintah realisasi sekolah berusaha mengembalikan sesuai dengan perjanjian. Hal ini bisa disimpulkan bahwa kepala sekolah SMP Negeri 2 Brebes dan masyarakat bertanggung jawab atas suksesnya pendidikan sekolah.

Melalui hubungan yang harmonis tersebut diharapkan tercapai tujuan hubungan sekolah dengan masyarakat (orang tua siswa), yaitu terlaksananya proses pendidikan di sekolah secara produktif, efektif, dan efisien sehingga menghasilkan lulusan sekolah yang produktif dan berkualitas. Lulusan yang berkualitas ini tampak dari penguasaan peserta didik terhadap ilmu pengetahuan, keterampilan dan sikap, yang dapat dijadikan bekal untuk melanjutkan

pendidikan pada jenjang berikutnya atau hidup di masyarakat sesuai dengan asas pendidikan seumur hidup.

I. Pengelolaan Iklim Sekolah.

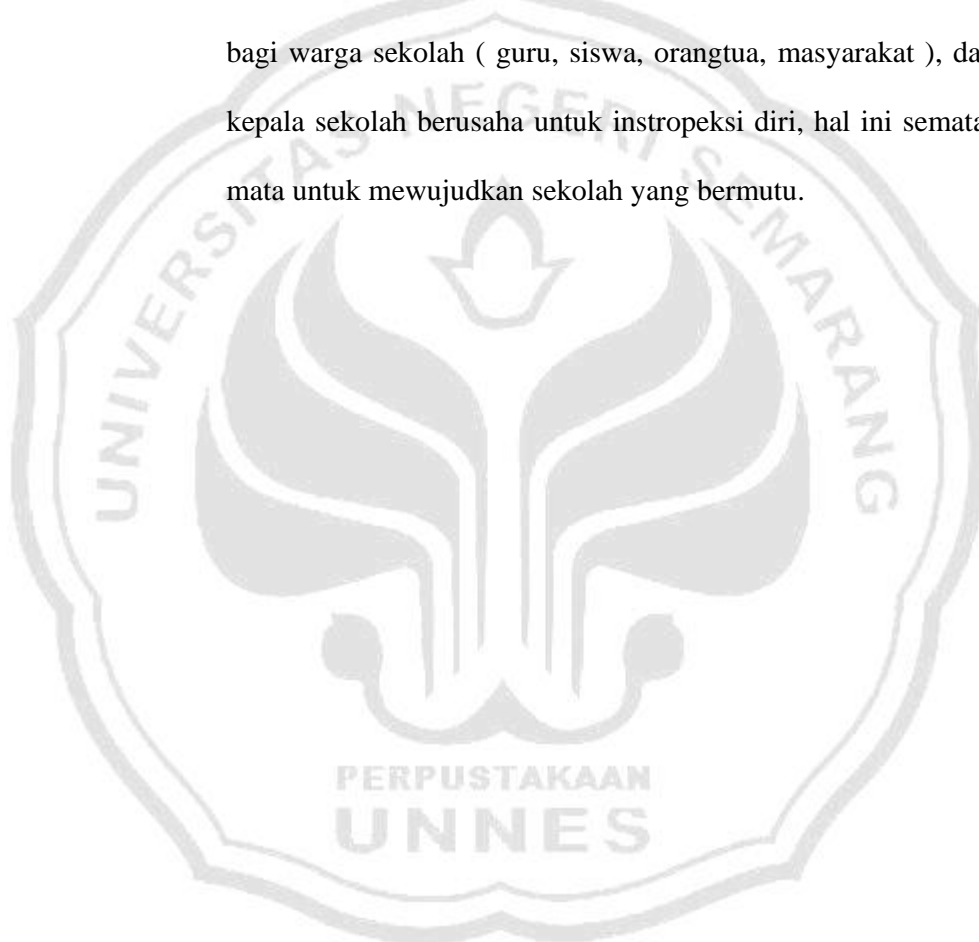
Kepala sekolah harus mampu mengelola organisasi sekolah yang dikelolanya. Organisasi sekolah adalah suatu sistem. Sistem adalah suatu kumpulan bagian atau komponen-komponen yang bekerjasama sebagai satu kesatuan fungsi. Satu komponen dengan komponen yang lain saling bekerjasama dalam mencapai tujuan sistem. Sistem sekolah terdiri dari gedung, tujuan, manajemen, kurikulum, fasilitas, peran guru dan murid. Keseluruhan komponen tersebut memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan, yaitu menjadi sekolah yang bermutu.

Menurut kepala sekolah yang dilakukan dalam mewujudkan sekolah yang bermutu terkait dengan Pengelolaan Iklim Sekolah yaitu dengan cara :

- a. Penataan ruang belajar, ruang staf, ruang guru, ruang perpustakaan, ruang laboratorium hal ini untuk menciptakan suasana sekolah yang nyaman.
- b. Setiap warga sekolah yang sakit, melahirkan dan mendapat musibah kepala sekolah dan perwakilan warga sekolah selalu berusaha berkunjung kerumah untuk berempati.
- c. Kepala sekolah berusaha mengintensifkan dialog atau pertemuan secara rutin antara guru-guru dan staf baik didalam

ruang (formal) maupun diluar ruang (non formal), biasanya dialog yang diungkapkan yaitu masalah kendala yang dihadapi dan kepala sekolah selalu berusaha memberikan jalan keluar, hal ini untuk mengantisipasi agar masalah tidak berlarut-larut.

- d. Kepala sekolah SMP Negeri 2 Brebes membuka kotak saran, bagi warga sekolah (guru, siswa, orangtua, masyarakat), dan kepala sekolah berusaha untuk instropeksi diri, hal ini semata-mata untuk mewujudkan sekolah yang bermutu.



BAB V

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

A. Simpulan

Dari keseluruhan deskripsi dan pembahasan hasil penelitian ini dapat ditarik beberapa simpulan tentang Kemampuan Kepala Sekolah SMP Negeri 2 Brebes, terkait dengan :

1. Proses Belajar Mengajar

Kepala sekolah SMP Negeri 2 Brebes memahami kegiatan kegiatan belajar mengajar hal itu dilakukan sebagai upaya untuk memuaskan pelanggan, dan merupakan tugas utama dan tugas inti yang harus senantiasa mendapat penanganan secara profesional. Untuk mencapai status sekolah bermutu, perbaikan sekolah diusahakan dengan mengimplementasikan manajemen mutu pendidikan.

2. Perencanaan dan Evaluasi.

Untuk kepentingan status sekolah bermutu , langkah-langkah yang telah dilakukan oleh Kepala SMP Negeri 2 Brebes dalam merencanakan program dan evaluasi yaitu menilai kesesuaian program yang ada dengan tuntutan kebudayaan dan kebutuhan murid, meningkatkan perencanaan program, memilih dan melaksanakan program, serta menilai perubahan program.

3. Pengelolaan Kurikulum

Ada beberapa tahap pengelolaan kurikulum yang dilakukan oleh kepala SMP Negeri 2 Brebes, yaitu tahap-tahap perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi

Dengan demikian pengawasan yang dilaksanakan oleh Kepala Sekolah difokuskan kepada upaya mengatasi hambatan yang dihadapi oleh guru dan tidak semata-mata mencari kesalahan. Kedua, bantuan dan bimbingan diadakan secara tidak langsung, artinya diupayakan agar yang bersangkutan merasa mampu mengatasi sendiri, sedangkan Kepala Sekolah hanya membantu.

Pengamatan dan wawancara penulis dengan kepala sekolah memberikan gambaran bahwa kepala sekolah memahami pengelolaan kurikulum sebagai upaya untuk memuaskan pelanggan.

4. Pengelolaan Ketenagaan

Manajemen tenaga kependidikan atau manajemen personalia pendidikan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi menyenangkan. Sehubungan dengan hal tersebut bahwa kepala SMP Negeri 2 Brebes kepala sekolah mengembangkan, menggaji, dan memotivasi personil guna mencapai tujuan sistem, membantu anggota mencapai posisi dan standar perilaku, memaksimalkan perkembangan karier tenaga kependidikan, serta menyelaraskan tujuan individu dan organisasi sesuai konteks MBS.

5. Pengelolaan Fasilitas (Peralatan dan Perlengkapan).

Manajemen sarana dan prasarana yang dikelola oleh kepala SMP Negeri 2 Brebes telah dilaksanakan sesuai yang diharapkan hal ini bisa dilihat dari keadaan sekolah yang bersih, rapi, indah sehingga menciptakan kondisi yang menyenangkan baik bagi guru maupun murid untuk berada di sekolah. Disamping itu juga tersedianya fasilitas belajar yang memadai secara kuantitatif, kualitatif, dan relevan dengan kebutuhan serta dapat dimanfaatkan secara optimal untuk kepentingan proses pendidikan dan pengajaran.

6. Pengelolaan Keuangan

Keuangan dan pembiayaan merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektifitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Hal tersebut telah dilakukan oleh kepala SMP Negeri 2 Brebes dalam implementasi MBS, yang menuntut kemampuan kepala sekolah dalam merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi serta mempertanggungjawabkan secara transparan kepada masyarakat dan pemerintah.

7. Pelayanan siswa

Manajemen kesiswaan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah SMP Negeri 2 Brebes adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai masuk sampai keluarnya peserta didik tersebut dari suatu sekolah.

Manajemen kesiswaan yang di lakukan di SMP Negeri 2 Brebes bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di sekolah dapat berjalan lancar, tertib, dan teratur, serta mencapai tujuan pendidikan sekolah.

8. Hubungan Sekolah dan Masyarakat

Kepala SMP Negeri 2 Brebes senantiasa berusaha membina dan meningkatkan hubungan kerjasama yang baik antara sekolah dan masyarakat yang merupakan sarana yang sangat berperan dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan pribadi peserta didik di sekolah. Dalam hal ini, sekolah sebagai sistem sosial merupakan bagian integral dan masyarakat memiliki hubungan yang sangat erat dalam mencapai tujuan sekolah atau pendidikan secara efektif dan efisien.

9. Pengelolaan Iklim Sekolah.

Kepala sekolah SMP Negeri 2 Brebes telah melakukan hal-hal yang mendukung terwujudnya sekolah yang bermutu terkait dengan Pengelolaan Iklim Sekolah.

B. Rekomendasi

Di samping simpulan sebagaimana dikemukakan di atas, berikut ini diajukan pula rekomendasi kemampuan kepala sekolah, dalam peningkatan mutu pendidikan di SMPN 2 Brebes.

1. Bagi Sekolah, bertukar informasi dan pengalaman antara sekolah-sekolah yang tergolong lebih maju adalah suatu kegiatan yang sangat mungkin dilaksanakan.

Sehubungan dengan kemungkinan tersebut, peningkatan kualitas kemampuan kepala sekolah SMPN 2 Kabupaten Brebes dapat dilakukan dengan cara menghimpun pengalaman dan informasi dari kepala-kepala sekolah di daerah lain yang dianggap lebih maju, terutama sekolah-sekolah yang sudah melaksanakan MPBS.

Untuk SMPN 2 Brebes dapat belajar dari keberhasilan SMP-SMP lain diluar kota Brebes, Tegal, dan kota lain di sekitarnya yang sudah menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Melalui cara studi banding, misalnya guru-guru SMPN 2 Brebes dapat mempelajari kiat-kiat yang memungkinkan peningkatan mutu pendidikan.

2. Kepala Sekolah bekerjasama dengan komite Sekolah sebaiknya mengupayakan program-program pembinaan kemampuan guru. Hal ini dipandang perlu, mengingat sarana dan media pembinaan yang digunakan selama ini seperti MGMP lebih cenderung memenuhi formalitas saja, sedangkan substansinya peningkatan kinerja gurunya tidak mendapat sentuhan yang semestinya.

Program tersebut dapat dilaksanakan dengan koordinasi antar sub rayon bersama MGMP.

Narasumber dapat diambil dari kecamatan lain dan juga dapat kerja sama dengan perguruan tinggi terdekat.

3. Untuk lebih memotivasi pemberdayaan sekolah-sekolah sekolah menengah tingkat pertama, seperti SMPN 2 Kabupaten Brebes, maka kebijakan pemberian bantuan dari pemerintah hendaknya lebih didasarkan atas kemampuan prestasi sekolah yang bersangkutan. Bantuan-bantuan yang diberikan selama ini cenderung bersifat pemerataan dan diutamakan fisik gedung, sehingga pemanfaatannya pun dianggap tidak ada hubungan dengan keharusan meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Bantuan sejenis itu memang akan tetap penting bagi sekolah. Tetapi untuk masa depan hendaknya diimbangi pula dengan bentuk-bentuk bantuan yang bersifat memotivasi daya saing dan mutu Sekolah Menengah Tingkat Pertama.

C. Implikasi

1. Dalam upaya menuju sekolah yang bermutu, maka penerapan MPMBS sangat mendukung untuk memperbaiki komponen-komponen pendidikan yang berkelanjutan untuk mencapai kualitas. Kegiatan pertemuan rutin sekolah merupakan wadah yang sangat bermanfaat dalam usaha-usaha perbaikan Kegiatan Belajar Mengajar dengan pemecahan temuan-temuan yang ada dalam Kegiatan Belajar Mengajar.

Kemampuan kepemimpinan guru dalam mengelola Kegiatan Belajar

Mengajar mempengaruhi terhadap pembentukan kepribadian anak yang

positif, maka guru harus menerapkan sikap unsur-unsur kepemimpinan di depan anak dengan keteladanan.

2. Untuk menghadapi era reformasi pendidikan maka manusia perlu kompetitif dengan mengandalkan pikiran, keterampilan dan sumber daya lain yang mampu bersaing dengan sekolah-sekolah unggulan.

Dengan upaya mengantisipasi hal yang akan terjadi di sekolah menengah ini perlu meletakkan dasar kepada siswa dengan berbagai keterampilan termasuk pendidikan kecakapan hidup (*life skill*)

Kegiatan ekstra kurikuler yang dilakukan SMPN 2 Kabupaten Brebes perlu mendapat perhatian berbagai pihak, terutama instansi yang terkait tentang pemberian penyediaan fasilitas, orang tua murid tentang pemberian kesempatan kepada siswa untuk ikut dalam kegiatan serta masyarakat dalam upaya memberikan dukungan baik moril maupun materiil.

3. Meningkatkan kualitas belajar merupakan visi SMPN 2 Kabupaten Brebes. Aplikasi komitmen ini dapat diwujudkan dengan mengawasi penerapan MPMBS, keterkaitan semua unsur pendidikan, kepala sekolah, guru, komite sekolah dan tokoh masyarakat bertekad melaksanakan program yang telah disusun kepala sekolah bersama guru-guru merupakan perwujudan tekad mereka benar-benar meningkatkan kualitas hasil belajar sesuai dengan visi SMPN 2 Kabupaten Brebes.

D. Rekomendasi

Di samping kesimpulan dan aplikasi sebagaimana dikemukakan di atas, berikut ini diajukan pula saran-saran sehubungan dengan peningkatan kualitas kemampuan kepala sekolah, dalam peningkatan mutu pendidikan di SMPN 2 Brebes.

1. Bagi Sekolah, bertukar informasi dan pengalaman antara sekolah-sekolah yang tergolong lebih maju adalah suatu kegiatan yang sangat mungkin dilaksanakan.

Sehubungan dengan kemungkinan tersebut, peningkatan kualitas kemampuan kepala sekolah SMPN 2 Kabupaten Brebes dapat dilakukan dengan cara menghimpun pengalaman dan informasi dari kepala-kepala sekolah di daerah lain yang dianggap lebih maju, terutama sekolah-sekolah yang sudah melaksanakan MPBS.

Untuk SMPN 2 Brebes dapat belajar dari keberhasilan SMP-SMP lain diluar kota Brebes, Tegal, dan kota lain di sekitarnya yang sudah menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Melalui cara studi banding, misalnya guru-guru SMPN 2 Brebes dapat mempelajari kiat-kiat yang memungkinkan peningkatan mutu pendidikan.

2. Kepala Sekolah bekerjasama dengan komite Sekolah sebaiknya mengupayakan program-program pembinaan kemampuan guru. Hal ini dipandang perlu, mengingat sarana dan media pembinaan yang digunakan

selama ini seperti MGMP lebih cenderung memenuhi formalitas saja, sedangkan substansinya peningkatan kinerja gurunya tidak mendapat sentuhan yang semestinya.

Program tersebut dapat dilaksanakan dengan koordinasi antar sub rayon bersama MGMP.

Narasumber dapat diambil dari kecamatan lain dan juga dapat kerja sama dengan perguruan tinggi terdekat.

3. Untuk lebih memotivasi pemberdayaan sekolah-sekolah sekolah menengah tingkat pertama, seperti SMPN 2 Kabupaten Brebes, maka kebijakan pemberian bantuan dari pemerintah hendaknya lebih didasarkan atas kemampuan prestasi sekolah yang bersangkutan. Bantuan-bantuan yang diberikan selama ini cenderung bersifat pemerataan dan diutamakan fisik gedung, sehingga pemanfaatannya pun dianggap tidak ada hubungan dengan keharusan meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Bantuan sejenis itu memang akan tetap penting bagi sekolah. Tetapi untuk masa depan hendaknya diimbangi pula dengan bentuk-bentuk bantuan yang bersifat memotivasi daya saing dan mutu Sekolah Menengah Tingkat Pertama.

DAFTAR PUSTAKA

- Abror, Abd. Rachman. 1984. *Kepemimpinan Pendidikan Bagi Perbaikan Dan Peningkatan Pengajaran*. Yogyakarta: Nur Cahaya.
- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Reneka Cipta.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2002. *Informasi tentang Bantuan Operasional Manajemen Mutu (BOMM) untuk Sekolah Menengah Umum*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Menengah Umum.
- , *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Menengah Umum.
- , *Indikator Keberhasilan Kepala SLTP dan SMU*. 1999. Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Propinsi Jawa Tengah.
- Fattah, Nanang. 1990. *Manajemen Berbasis Sekolah (School Based Management)*. Bandung: CV. Andira.
- Faisal, Sanapiah. 1990. *Penelitian Kualitatif Dasar-Dasar Dan Aplikasi*. Malang: Yayasan Asih Asah Asuh (YA3 Malang).
- Hartoyo. 2000. *Manajemen Berbasis Sekolah: Pendekatan Desentralisasi Pendidikan Dalam Upaya Pemberdayaan Masyarakat dan Sekolah*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, Depdiknas.
- Indrafachrudi, Sukarto. 1993. *Mengantar Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Baik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Jalal, Fasli dan Dedi Supriadi (Eds). 2001. *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa.
- Moleong, Lexy J. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Nasution, S. 1996. *Metode Penelitian Naturalistik-Kualitatif*. Bandung: Tarsito.
- Nurwijaya, Chadromi, Drs. 1999. *Penuntasan Wajib Belajar Pendidikan Dasar 9 Tahun Dan Pemerataan Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Makalah dalam Raker Kepala SLTP/SMU se-Jawa Tengah. Semarang: Dikmenum Kanwil Depdikbud Jawa Tengah.

- Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa. 1994. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Sindhunata (Ed). 2000. *Menggagas Paradigma Baru Pendidikan Demokrasi, Otonomi, Civil Society, Globalisasi*. Yogyakarta: Kanisius.
- Slamet PH. 2000. *Menuju Pengelolaan Pendidikan Berbasis Sekolah*. Makalah disampaikan dalam seminiar Regional dengan Tema “Otonomi Pendidikan Dalam Otonomi Daerah”. Semarang: Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah.
- Sudaryanto, Drs. 2003. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Di Era Otonomi*. Makalah Workshop Manajemen Kepala Sekolah Menengah Umum. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah: Sub Dinas PTK dan NK.
- Suryadi, Ace dan H.A.R. Tilaar. 1994. *Analisis Kebijakan Pendidikan Suatu Pengantar*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Thoha, Miftah. 1995. *Kepemimpinan Dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Tilaar, H.A.R. 1999. *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional Dalam Perspektif Abad 21*. Magelang: Indonesia Tera.
- Umaedi. 2002. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Buku I, II, III, IV, Edisi Revisi*. Departemen Pendidikan Nasional: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Undang-Undang Otonomi Daerah*. 1999. dan *Juklak*. 2000. Jakarta: Dihimpun oleh Sinar Grafika.
- UNNES. 2000. *Pedoman Penyusunan Skripsi, Tesis dan Disertasi*. Semarang: CV. IKIP Semarang Press.
- Yin, Robert K. 1997. *Studi Kasus (Desain dan Metode)*. Terjemahan M. Djauzi Muzakir (Ed). Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Zamroni, Dr. 2002. *Penyelenggaraan School Reform Dalam Konteks MPMBS*. Departemen Pendidikan Nasional: Direktorat Pendidikan Menengah Umum.