

**PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM IMPLEMENTASI
TRANSPARANSI MANAJEMEN SEBAGAI PILAR MANAJEMEN
PENINGKATAN MUTU BERBASIS SEKOLAH (MPMBS)
DI SMK WIDYA DHARMA TUREN KABUPATEN MALANG**

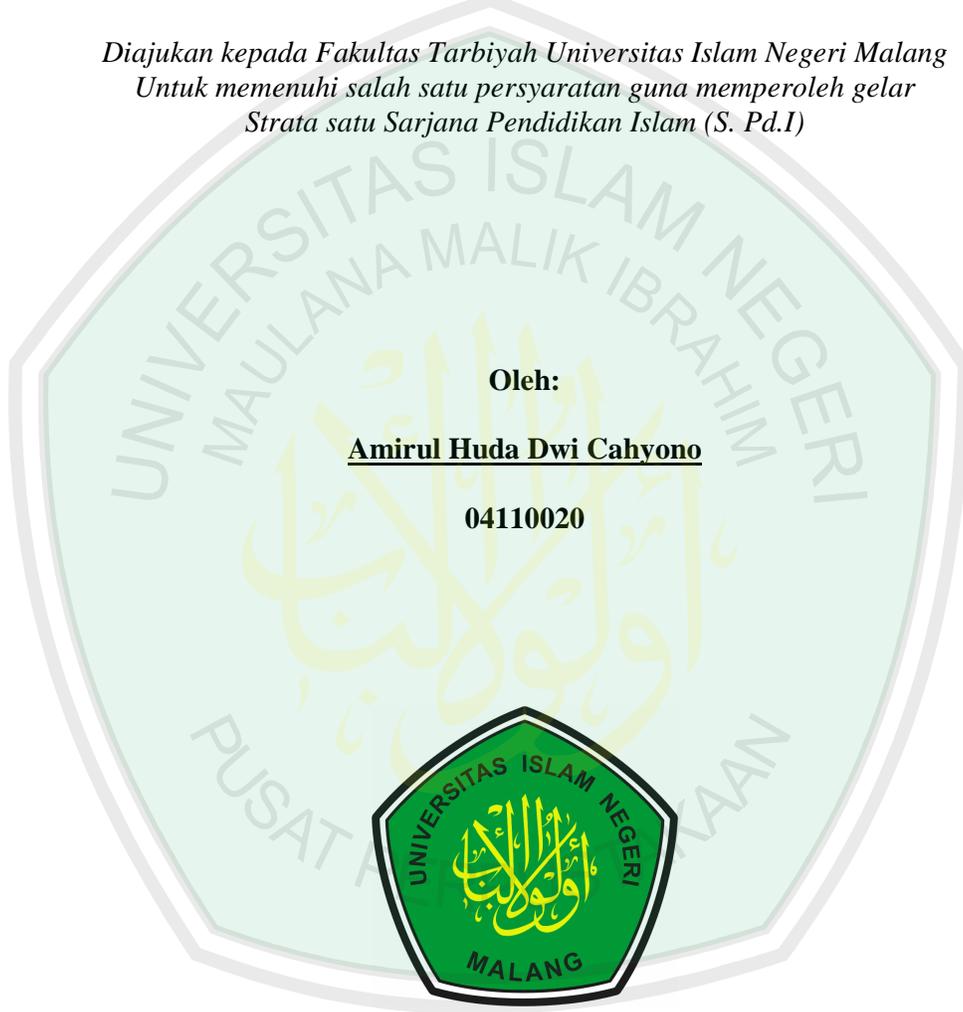
SKRIPSI

*Diajukan kepada Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri Malang
Untuk memenuhi salah satu persyaratan guna memperoleh gelar
Strata satu Sarjana Pendidikan Islam (S. Pd.I)*

Oleh:

Amirul Huda Dwi Cahyono

04110020



**JURUSAN PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG
April, 2008**

HALAMAN PERSETUJUAN

**PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM IMPLEMENTASI
TRANSPARANSI MANAJEMEN SEBAGAI PILAR MANAJEMEN
PENINGKATAN MUTU BERBASIS SEKOLAH (MPMBS)
DI SMK WIDYA DHARMA TUREN KABUPATEN MALANG**

SKRIPSI

Oleh:

Amirul Huda Dwi Cahyono
04110020

Telah Disetujui Oleh:
Dosen Pembimbing

Drs. H. Abdul Ghofir
NIP. 150 035 188

Tanggal, 04 April 2008

Mengetahui,

Ketua Jurusan Pendidikan Islam

Drs. Moh. Padil, M. Pd I
NIP: 150 267 235

**PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM IMPLEMENTASI
TRANSPARANSI MANAJEMEN SEBAGAI PILAR MANAJEMEN
PENINGKATAN MUTU BERBASIS SEKOLAH (MPMBS)
DI SMK WIDYA DHARMA TUREN KABUPATEN MALANG**

SKRIPSI

Dipersiapkan dan disusun oleh
Amirul Huda Dwi Cahyono (04110020)
telah dipertahankan di depan dewan penguji pada tanggal
16 April 2008 dengan nilai A
dan telah dinyatakan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh
gelar strata satu Sarjana Pendidikan Islam (S. Pd.I)
pada tanggal 16 April 2008

Panitia Ujian

Ketua Sidang,

Sekretaris Sidang,

Drs. H. Abdul Ghofir
NIP. 150 035 188

Hj. Rahmawati Baharuddin, MA
NIP. 150 318 021

Penguji Utama,

Pembimbing,

Dra. Hj. Sutiah, M. Pd
NIP. 150 262 509

Drs. H. Abdul Ghofir
NIP. 150 035 188

Mengesahkan,
Dekan Fakultas Tarbiyah UIN Malang,

Prof. Dr. H. Muhammad Djunaidi Ghony
NIP. 150 042 031

Drs. H. Abdul Ghofir
Dosen Fakultas Tarbiyah
Universitas Islam Negeri Malang

NOTA DINAS PEMBIMBING

Hal : Skripsi Amirul Huda Dwi Cahyono
Lamp. : 4 (Enam) Eksemplar

Malang, 07 April 2008

Kepada Yth.
Dekan Fakultas Tarbiyah UIN Malang
di
Malang

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Sesudah melakukan beberapa kali bimbingan, baik dari segi isi, bahasa maupun teknik penulisan, dan setelah membaca skripsi mahasiswa tersebut di bawah ini:

Nama : Amirul Huda Dwi Cahyono
NIM : 04110020
Jurusan : Pendidikan Agama Islam
Judul Skripsi : Peran Kepala Sekolah dalam Implementasi Transparansi Manajemen sebagai Pilar Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) di SMK Widya Dharma Turen Kabupaten Malang

Maka selaku Pembimbing, kami berpendapat bahwa skripsi tersebut sudah layak diajukan untuk diujikan.
Demikian, mohon dimaklumi adanya.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Pembimbing,

Drs. H. Abdul Ghofir
NIP. 150 035 188

MOTTO

الحق بلا نظام يغلبه الباطل بنظام

kebaikan dengan tidak terorganisir akan dikalahkan oleh kejahatan yang terorganisir

(Ali bin Abi Thalib dalam kitab Siroojuth Tholibin)

PERSEMBAHAN

Lantunan syukurku ini takkan pernah berakhir tuntutMu Raja Maha Kalka Pencipta Cinta, Rabbku Allah. Shalawat dan keselamatan atas kasihku, pengobatan hati dan jiwaku, Rasul utusan Allah, Muhammad Al-Amin.

Barisan kata yang rangkum dalam karya sderhana ini khusus ku persembahkan kepada pembri ditanjang ini, mengalir aliran darah ini, hembusan nafas dalam hidup ini, ayah dan ibuku cinta. Aku tak tahu seberapa besar bri hanya untuk kebahagiaan hidupku yang fana ini. Ku hanya bisa berjanji untuk menjadi penyujuk di hari-harimu, walau dahagamu takkan pernah terbasahi hanya dengan air yang ku suguhi.

Juga tuk saudara-saudaraku, sayatan-sayatan luka hidup yang kita lalui bersama kan selalu jadi kenangan yang manis walau terasa sakit. Mungkin dengan terluka ini, rasa saling menyayangi akan menguatkan diri kita sebagai saudara.

Tak sia-sia ku bersyukur, Allah telah mempertemukan kita wahai para manusia:

Teman sejati si Adul (Abd. Hayyi)

Gank SMP (Saisai Mampir, Makan, Minum, trus Pulang) Bos Ari, Avatar (Ali Fatkhur), Tabi'in, Ridho, ConThong (Rooney), Fikri (Prof Ching), Bu Nana (RizN), Ghivnil, Ning Ani, RatNa (LA)

Kontrakan Sumbang Sari Gg. III (Mas Slamet, ShodiQ, Hendik, d3kaka)

HMI Tarbiyah (Agus, Hanif, Dodit, Udin, Bisyri, d3kaka)

Yang selalu ku tunggu walau ku tahu tak mungkin 'Y2K'

'DwiQ' ku yakinkan jalanku menujumu

Mantan C2Q (..., ..., ..., ..., ..., dan ...)

Pnghuni kelas C angkatan 2004 PAI Tarbiyah

Sma yang belum sempat aku sebutin, maaf bgt...ya?!

Hidupku kian penuh warna dengan hadirnya kalian, kerinduan akan kalian trus dan selalu di tiap langkahku sampai kehidupan selanjutnya ...

Ku punya pesen buat kalian semua:

“Eling poro manungso. Sabendino umur disudo. Juru pati lirak-lirik marang siro.

Neroko akeh joko lan dudo, akeh prawan lan rondo. Jo lali yen mlebu neroko utowo suargo HP-ne digowo. Ben iso sms-an lan telponan karo konco sing isih ono dunyo.”

Dosen pembimbingku, bapak Abdul Ghofir yang telah mengorbankan waktu dan tenaganya untuk membimbingku dalam proses pengerjaan skripsi ini. Tiada sanggup kuluapkan jutaan kata terima kasih kepada bapak, semoga Allah Ta'ala yang akan membalas kesabaran dan kebaikan bapak dalam menghadapi kejengahan dan kebodohanku, Amiin....!!!

SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan, bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada suatu perguruan tinggi, dan sepanjang sepengetahuan saya, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Malang, 04 April 2008

Amirul Huda Dwi Cahyono

KATA PENGANTAR

Dengan menyebut nama Allah SWT yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang dengan untaian rasa syukur Alhamdulillah ke hadirat Allah, yang atas limpahan taufiq dan hidayahNya serta kasih sayangNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan baik.

Sholawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW beserta para keluarga dan sahabatnya, yang telah membawa kita dari zaman kegelapan dan kebodohan ke zaman ilmu pengetahuan dan keselamatan yaitu dinul Islam.

Dengan selesainya penulisan skripsi ini sebagai persyaratan guna memperoleh gelar Strata Satu Sarjana Pendidikan Islam (S.Pd.I) pada Program SI Universitas Islam Negeri (UIN) Malang, maka penulis mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Imam Suprayogo, selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Malang.
2. Prof. Dr. H. M. Djunaidi Ghony selaku Dekan Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri (UIN) Malang.
3. Bapak Drs. Moh. Padil, M. Pd.I. selaku Ketua Jurusan Pendidikan Agama Islam Universitas Islam Negeri (UIN) Malang.
4. Bapak Drs. H. Abdul Ghofir. selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah banyak meluangkan waktunya dengan penuh pengertian, ketelatenan dan

kesabaran memberikan bimbingan dan arahan dalam penyempurnaan penulisan skripsi ini.

5. Ayah-ibuku yang dengan tulus memberikan kasih sayang, motivasi dan do'a bagi kebahagiaan dan keselamatan ananda.
6. Saudara-saudaraku (Eko dan Irfa') atas segenap dukungan moral dan material, sehingga adindamu ini mampu menyelesaikan tugas akhir dengan sangat lancar dan tenang.
7. Seluruh warga sekolah SMK Widya Dharma Turen yang telah memberikan bantuan dalam perolehan data demi kelancaran penyusunan laporan skripsi ini.
8. Semua pihak yang tidak kuasa penulis sebutkan satu persatu yang turut berpartisipasi dalam penulisan skripsi ini.

Penulis sadar, bahwa dalam penulisan skripsi ini belumlah cukup sempurna. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan sumbangan pemikiran, saran dan kritik yang konstruktif demi kesempurnaan skripsi ini.

Akhirnya, semoga segala bantuan dan amalnya diterima oleh Allah SWT.

Amin Ya Rabbal Alamiin.

Malang, 04 April 2008

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN NOTA DINAS PEMBIMBING	iv
HALAMAN MOTTO	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN SURAT PERNYATAAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
ABSTRAK	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	8
E. Ruang Lingkup	9
F. Definisi Operasional	10
G. Sistematika Pembahasan	11

BAB II KAJIAN PUSTAKA	14
A. Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis	
Sekolah (MPMBS)	14
1. Pengertian MPMBS	14
2. Tujuan MPMBS	17
3. Prinsip-prinsip MPMBS	18
4. Karakteristik MPMBS	23
5. Fungsi-fungsi yang Didesentralisasikan ke Sekolah	37
B. Transparansi Manajemen	42
1. Pengertian Transparansi Manajemen	42
2. Tujuan Transparansi Manajemen	43
3. Implementasi Transparansi Manajemen	44
C. Upaya-Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Transparansi	
Manajemen	45
1. Pengertian Kepala Sekolah	45
2. Peran Kepala Sekolah	48
3. Upaya-upaya dalam Meningkatkan Transparansi Manajemen	57
 BAB III METODE PENELITIAN	 61
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	61
B. Kehadiran Peneliti	63
C. Lokasi Penelitian	65
D. Sumber Data	66

E. Prosedur Pengumpulan Data	67
F. Analisis Data	73
G. Pengecekan Keabsahan Data	75

BAB IV HASIL PENELITIAN 78

A. Deskripsi Obyek Penelitian 78

1. Sejarah SMK Widya Dharma Turen	78
2. Luas Tanah dan Bangunan SMK Widya Dharma Turen	80
3. Visi, Misi dan Nilai-Nilai	81
4. Struktur Organisasi SMK Widya Dharma Turen	84
5. Kondisi Sarana dan Prasarana SMK Widya Dharma Turen ...	84
6. Kondisi Guru dan Pegawai SMK Widya Dharma Turen	89
7. Kondisi Siswa SMK Widya Dharma Turen	91

B. Paparan Hasil Penelitian 94

1. Peran Kepala Sekolah dalam Implementasi Transparansi Manajemen	94
2. Upaya-Upaya Peningkatan Implementasi Transparansi Manajemen	104
3. Hambatan-hambatan yang Dihadapi dalam Implementasi Transparansi Manajemen	112

BAB V PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN 116

A. Peran Kepala Sekolah dalam Implementasi Transparansi
Manajemen 116

B. Upaya-upaya dalam Meningkatkan Transparansi Manajemen 119

C. Hambatan-hambatan yang Dihadapi dalam Implementasi Transparansi
Manajemen 121

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN 124

A. Kesimpulan 124

B. Saran-saran 125

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Aktivitas Penelitian di SMK Widya Dharma Turen	65
Tabel 3.2 Informan Penelitian	69
Tabel 3.3 Data tentang Profil Sekolah	73
Tabel 4.1 Jumlah Ruangan SMK Widya Dharma Turen	
Tahun Ajaran 2007/2008	86
Tabel 4.2 Perlengkapan Sekolah SMK Widya Dharma Turen	
Tahun Ajaran 2007/2008	87
Tabel 4.3 Jumlah Pegawai SMK Widya Dharma Turen	
Tahun Ajaran 2007/2008	90
Tabel 4.4 Data Sumber Daya Manusia SMK Widya Dharma Turen	
Tahun Ajaran 2007/2008	91
Tabel 4.5 Jumlah Siswa-Siswi SMK Widya Dharma Turen	
Tahun Ajaran 2007/2008	94

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Peran Kepala Sekolah dalam Implementasi Transparansi

Manajemen 103



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Bukti Konsultasi

Lampiran 2 Surat Pengantar Penelitian

Lampiran 3 Surat Keterangan Penelitian

Lampiran 4 Transkrip Wawancara dengan Kepala Sekolah

Lampiran 5 Transkrip Wawancara dengan Waka. Kurikulum

Lampiran 6 Transkrip Wawancara dengan Waka. Humas

Lampiran 7 Transkrip Wawancara dengan Guru

Lampiran 8 Transkrip Wawancara dengan Komite Sekolah

Lampiran 9 Transkrip Wawancara dengan Satpam

Lampiran 10 Struktur Organisasi SMK Widya Dharma Turen

Lampiran 11 Observasi

Lampiran 12 Denah SMK Widya Dharma Turen

Lampiran 13 Data Tenaga Guru SMK Widya Dharma Turen Tahun 2007

Lampiran 14 RAPBS SMK Widya Dharma Turen Tahun Pelajaran 2007/2008

Lampiran 15 Rencana Strategis SMK Widya Dharma Turen 2004-2009

Lampiran 16 Pembagian Tugas Mengajar Tahun Pelajaran 2007/2008

ABSTRAK

Amirul Huda Dwi Cahyono. 2008. Peran Kepala Sekolah dalam Implementasi Transparansi Manajemen sebagai Pilar Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) di SMK Widya Dharma Turen Kabupaten Malang. Skripsi. Jurusan Pendidikan Agama Islam, Fakultas Tarbiyah, Universitas Islam Negeri Malang. Dosen Pembimbing Drs. H. Abdul Ghofir.

Dalam wacana demokrasi pendidikan, transparansi manajemen sekolah merupakan karakteristik sekolah yang harus diwujudkan. Keterbukaan/transparansi ini ditunjukkan dalam pengambilan keputusan, perencanaan, pelaksanaan kegiatan, penggunaan uang dan sebagainya, yang selalu melibatkan pihak-pihak terkait sebagai alat kontrol. Transparansi manajemen ini diperlukan karena sekolah adalah organisasi pelayanan publik dalam bidang pendidikan yang diberi mandat oleh masyarakat sehingga transparansi merupakan hak publik.

Adapun rumusan masalah dari judul di atas adalah bagaimana peran kepala sekolah dalam transparansi manajemen, upaya-upaya yang dilakukan dalam meningkatkan transparansi manajemen, dan hambatan-hambatan yang dialami dalam transparansi manajemen beserta cara mengatasinya di SMK Widya Dharma Turen. Sedangkan tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan peran kepala sekolah dalam implementasi transparansi manajemen, upaya-upaya dalam meningkatkan transparansi manajemen, dan hambatan-hambatan yang dialami dalam transparansi manajemen beserta cara mengatasinya.

Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif, yaitu memberikan gambaran tentang keadaan sekolah yang sebenarnya. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan interview, dokumentasi, dan observasi. Data yang diperoleh kemudian dianalisis dengan melakukan pengorganisasian data, pengelompokan data, pemaparan data, dan perumusan temuan. Untuk memperoleh keabsahan data dilakukan triangulasi data, yaitu triangulasi sumber data dan triangulasi metode.

Hasil dari penelitian yang dilakukan penulis bahwasannya peran kepala sekolah dalam implementasi transparansi manajemen yaitu sebagai leader dan manajer dalam perencanaan program, fasilitator dan motivator dalam pelaksanaan program dan sebagai evaluator dalam pengevaluasian program. Upaya yang dilakukan dalam meningkatkan transparansi manajemen yaitu sekolah berkomitmen dalam melayani masyarakat, mengadakan rapat koordinasi secara rutin, dan selalu melibatkan semua unsur dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengevaluasian. Sedangkan hambatan yang dialami hanya bersifat teknis, adanya penyimpangan dana yang tidak sesuai dengan perencanaan awal; hambatan non-teknis, seperti kesibukan para anggota sehingga tidak bisa menghadiri rapat, kurangnya anggaran dana rapat, dan sikap tertutup yayasan kepada sekolah.

Kata kunci: Peran, Transparansi manajemen

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi telah membawa perubahan di hampir semua aspek kehidupan manusia. Agar dapat berperan dalam persaingan global, maka sebagai suatu bangsa kita perlu mengembangkan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Oleh karena itu, peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan kenyataan yang harus dilakukan secara terus-menerus, terencana, terarah, intensif, efektif, dan efisien dalam proses pembangunan, kalau tidak ingin kalah bersaing dengan bangsa lain dalam menjalani era globalisasi ini.

Dari berbagai analisis dan pengamatan yang dilakukan Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas), sedikitnya ada 3 (tiga) faktor yang menyebabkan rendahnya mutu pendidikan dasar.¹ Mutu pendidikan sangat terkait dengan dimensi pendidikan yang lain sehingga peningkatan mutu pendidikan harus mencakup seluruh komponen pendidikan. Ketiga faktor tersebut yaitu: Pertama, penyelenggaraan pendidikan nasional dilakukan secara birokratik-sentralistik, di mana pusat sangat dominan dalam pengambilan kebijakan, sedangkan daerah dan sekolah lebih banyak berfungsi sebagai pelaksana kebijakan pusat.

¹ Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah Buku I: Konsep Dasar* (Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, 2002), hal 1

Kedua, peran serta masyarakat, khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini masih minim. Selama ini peran serta masyarakat dalam bentuk dana, namun kurang pada proses pendidikan, seperti pengambilan keputusan, monitoring, dan evaluasi terhadap keberhasilan dan ketidakberhasilan pendidikan di sekolah.

Ketiga, kebijakan penyelenggaraan pendidikan yang menggunakan pendekatan *input-output analysis* yang tidak dilaksanakan secara konsekwen. Pendekatan ini menganggap bahwa apabila input pendidikan seperti pelatihan guru, pengadaan buku, dan perbaikan sarana prasarana pendidikan dipenuhi, maka mutu pendidikan akan meningkat. Namun kenyataannya, hal ini berdampak sangat kecil terhadap hasil pembelajaran di kelas.

Berdasarkan kebijakan tersebut di atas, tentu saja perlu dilakukan upaya-upaya perbaikan yang mendasar ditingkat perumusan kebijakan nasional, salah satunya adalah dengan melakukan reorientasi penyelenggaraan pendidikan, yaitu dari manajemen peningkatan mutu berbasis pusat menuju manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS). MPMBS merupakan strategi untuk memperbaiki mutu pendidikan dengan mengalihkan kewenangan pembuatan keputusan dari pusat ke masing-masing sekolah.

Secara konseptual MPMBS dapat didefinisikan sebagai proses manajemen sekolah yang diarahkan pada peningkatan mutu pendidikan yang direncanakan, diorganisasikan, dilaksanakan, dan dievaluasi sendiri oleh sekolah dengan melibatkan semua elemen yang terkait dengan sekolah. Secara kontekstual pada dasarnya MPMBS merupakan sebuah pemberian wewenang

kepada sekolah untuk mengelola sekolahnya sendiri atau sering disebut dengan otonomi sekolah. MPMBS itu pada hakikatnya merupakan pemberian otonomi kepada sekolah untuk secara aktif serta mandiri mengembangkan dan melakukan berbagai program peningkatan mutu sesuai dengan kebutuhan sekolah sendiri.

MPMBS sebagai desentralisasi otoritas pengambilan keputusan tingkat sekolah, yang pada umumnya menyangkut 3 (tiga) hal yaitu, personal, kurikulum, dan anggaran/dana. Dalam sistem MPMBS, otoritas dapat ditransfer dari pemerintah pusat ke daerah, dari pemerintah daerah ke pengawas sekolah, dari pengawas sekolah ke dewan sekolah atau komite sekolah, dan dari dewan sekolah ke kepala sekolah, guru, administrasi, konselor, pengembang kurikulum, dan orang tua siswa.

MPMBS adalah upaya serius yang rumit, yang memunculkan berbagai isu kebijakan dan melibatkan banyak lini kewenangan dalam pengambilan keputusan serta tanggung jawab dan akuntabilitas atas konsekuensi keputusan yang diambil. Oleh sebab itu, semua pihak yang terlibat perlu memahami benar pengertian MPMBS, manfaat, masalah-masalah dalam penerapannya, dan yang terpenting adalah pengaruhnya terhadap prestasi belajar murid.

Pemberlakuan UU No 22 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah dan PP No 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Provinsi sebagai Daerah Otonom berpengaruh terhadap sektor pendidikan. Pemberlakuan otonomi daerah meniscayakan otonomi di sektor pendidikan. Untuk menyelaraskan otonomi daerah dengan otonomi di sektor pendidikan, pengelolaan pendidikan

diarahkan pada manajemen berbasis sekolah (MBS). Konsep kebijakan ini dirumuskan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada warga sekolah (kepala sekolah, guru, orang tua, dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional. Kebijakan ini diharapkan dapat diterapkan di sekolah-sekolah di Indonesia.

Di dalam implementasi MBS diperlukan kepemimpinan yang efektif.² Kepemimpinan pendidikan yang diterapkan di sekolah sangat penting karena merupakan motor penggerak bagi segenap sumber daya sekolah yang tersedia, terutama guru dan karyawan sekolah. Peran ini memiliki sumbangan yang cukup besar karena gaya kepemimpinan dapat berpengaruh terhadap suasana atau iklim kerja di sekolah yang berpengaruh juga dalam pelaksanaan MPMBS di sekolah, sehingga dapat dikatakan bahwa sukses tidaknya kegiatan sekolah sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan yang dimiliki oleh pimpinan sekolah maupun lembaga pimpinan lain yang relevan.

Penelitian ini dilakukan di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Widya Dharma Turen yang berlokasi di jalan Darmawangsa Desa Talok Kecamatan Turen Kabupaten Malang. Sekolah kejuruan yang mempunyai dua jurusan ini; Administrasi Perkantoran (ADP) dan Akuntansi (Ak); secara berkesinambungan terus-menerus berpacu dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan pelaksanaan pendidikan, sehingga saat ini telah menjadi salah satu sekolah kejuruan favorit di wilayah kabupaten Malang.

² Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta: PT. Grasindo, 2006), hal. 285

Dari hasil studi observasi yang dilakukan pada saat studi pendahuluan didapat data bahwa SMK Widya Dharma Turen telah menerapkan 4 (empat) pilar MPMBS, yaitu pilar peningkatan mutu, pilar kemandirian, pilar partisipasi masyarakat, dan pilar transparansi manajemen.³

Pilar pertama adalah mutu pendidikan yang meningkat terbukti dengan nilai UAN yang selalu naik setiap tahunnya, proses belajar-mengajar yang aktif, dinamis, dan lebih hidup. Hal ini nampak melalui berbagai prestasi yang telah dicapai oleh Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Widya Dharma Turen baik dalam bidang akademik maupun non akademik.

Pilar kedua adalah pilar kemandirian ditandai dengan sekolah memiliki kewenangan untuk melakukan menjadi sekolah yang mandiri. Dengan kemandiriannya, sekolah lebih berdaya dalam mengembangkan program-program yang tentu saja lebih sesuai dengan kebutuhan dan potensi yang dimilikinya. Hal ini ditunjukkan dengan pengambilan keputusan yang dilakukan sekolah untuk memenuhi kebutuhan sekolahnya, karena pihak sekolahlah yang paling tahu apa yang terbaik bagi sekolahnya.

Pilar ketiga adalah pilar peran serta masyarakat (PSM) setelah adanya MPMBS semakin meningkat, karena masyarakat merasa memiliki dan turut bertanggung jawab langsung terhadap pendidikan di sekolah. Orang tua peserta didik dan masyarakat tidak hanya mendukung sekolah melalui bantuan keuangan, tetapi melalui komite sekolah dan majlis sekolah merumuskan serta mengembangkan program-program yang dapat meningkatkan kualitas

³ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2006), hal.35

sekolah. Masyarakat dan orang tua menjalin kerja sama untuk membantu sekolah sebagai nara sumber berbagai kegiatan sekolah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

Pilar terakhir adalah pilar transparansi manajemen yaitu keterbukaan dalam pengelolaan sekolah yang merupakan karakteristik sekolah yang menerapkan MPMBS.

Dalam wacana demokrasi pendidikan, transparansi manajemen sekolah merupakan karakteristik sekolah yang harus diwujudkan. Keterbukaan/transparansi ini ditunjukkan dalam pengambilan keputusan, perencanaan, pelaksanaan kegiatan, penggunaan uang dan sebagainya, yang selalu melibatkan pihak-pihak terkait sebagai alat kontrol.

Dari beberapa fakta yang terjadi di lapangan, masih terjadi penyimpangan peran yang diemban oleh komite sekolah sebagai pemberi masukan (*advisor*), penyambung (*mediator*), pendorong (*motivator*) maupun pengawas (*controlling*) terhadap kinerja sekolah dan peran kepala sekolah sebagai pelaksana (eksekutif) pendidikan sekolah. Orientasi yang berkembang saat ini oleh komite sekolah sebagai wujud masyarakat dan orang tua siswa seolah-olah menjadi wadah/sarana bagaimana memperoleh dana dari orang tua siswa dan masyarakat. Hal itu tampak dalam penentuan besaran dana sumbangan pendidikan (DSP) yang dapat ditarik sekolah dari orang tua. Bahkan, komite sekolah seringkali hanya menjadi lembaga pelegitimasi Rancangan Anggaran Belanja Sekolah (RAPBS) yang diusulkan kepala sekolah. Banyak sekolah yang sudah menentukan besaran DSP tanpa mengadakan rapat terlebih dahulu

dengan orang tua siswa baru. Akibatnya, komite sekolah yang seharusnya lebih berpihak kepada masyarakat, justru ikut "memaksa" masyarakat untuk menyetujui RAPBS.⁴

Transparansi manajemen ini diperlukan karena sekolah adalah organisasi pelayanan publik dalam bidang pendidikan yang diberi mandat oleh masyarakat sehingga transparansi merupakan hak publik. Dan dalam proses implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) yang diterapkan dalam suatu lembaga pendidikan, pengembangan transparansi sangat diperlukan untuk membangun keyakinan dan kepercayaan publik terhadap sekolah, terutama peran kepala sekolah sebagai simbol kepemimpinan sekolah dan fungsinya sebagai pelaksana pendidikan di sekolah.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti merasa tertarik untuk memperdalam mengenai **"Peran Kepala Sekolah dalam Implementasi Transparansi Manajemen sebagai Pilar Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) di SMK Widya Dharma Turen Kabupaten Malang"**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis dapat merumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana peran kepala sekolah dalam implementasi transparansi/keterbukaan manajemen di SMK Widya Dharma Turen?

⁴ Eriyanti, "Bagaimana Transparansi Sekolah?", Pikiran Rakyat, 17 Juli 2006, hal. 27

2. Upaya-upaya apa yang dilakukan dalam meningkatkan transparansi/keterbukaan manajemen di SMK Widya Dharma Turen?
3. Hambatan-hambatan apa saja yang dialami dalam meningkatkan transparansi/keterbukaan manajemen di SMK Widya Dharma Turen serta bagaimana solusi untuk mengatasi hambatan-hambatan tersebut?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahannya, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan peran Kepala Sekolah dalam implementasi transparansi MPMBS di SMK Widya Dharma Turen, yaitu sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan peran kepala sekolah dalam implementasi transparansi/keterbukaan di SMK Widya Dharma Turen.
2. Mendeskripsikan upaya-upaya yang dilakukan SMK Widya Dharma Turen dalam meningkatkan transparansi/keterbukaan manajemen.
3. Mendeskripsikan hambatan-hambatan yang dialami SMK Widya Dharma Turen dalam meningkatkan transparansi/keterbukaan manajemen beserta cara mengatasinya.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah:

1. Manfaat teoritis

Secara teoritis penelitian ini dapat menambah referensi ilmu pendidikan dalam pemahaman konsep serta aspek-aspek yang berkaitan

dengan MPMBS. Di samping itu, penelitian ini juga diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan dan pedoman bagi Kepala Sekolah dalam menerapkan konsep MPMBS di sekolah.

2. Manfaat praktis

Secara praktis penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi:

- a) Lembaga pendidikan, sebagai kontribusi pemikiran atas konsep Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) untuk meningkatkan mutu dan kualitas pendidikan yang lebih baik.
- b) Kepala SMK Widya Dharma, agar dapat menjadi bahan masukan dan pedoman dalam menerapkan konsep MPMBS di sekolahnya.
- c) Guru, dapat memperluas wawasan tentang MPMBS, khususnya penerapan Proses Belajar-Mengajar (PBM) yang efektif.
- d) Peneliti lain, hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi untuk mengembangkan penelitian-penelitian sejenis pada sekolah lain.
- e) Universitas Islam Negeri (UIN) Malang; khususnya Fakultas Tarbiyah; sebagai wacana dalam pengelolaan manajemennya.

E. Ruang Lingkup

Untuk menghindari penyimpangan dalam pembahasan ini, maka perlu ditentukan terlebih dahulu ruang lingkup pembahasannya. Hal ini dilakukan untuk menghindari kekaburan obyek agar sesuai dengan arah dan tujuan penelitian. Adapun ruang lingkup pembahasan tentang “Peran Kepala Sekolah

dalam Implementasi Transparansi Manajemen sebagai Pilar Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) di SMK Widya Dharma Turen Kabupaten Malang” yang meliputi:

1. Peran kepala sekolah sebagai perencana, pelaksana, dan pengevaluasi program dalam implementasi transparansi manajemen di SMK Widya Dharma Turen.
2. Upaya-upaya yang dilakukan dalam meningkatkan transparansi manajemen di SMK Widya Dharma Turen.
3. Faktor-faktor yang menghambat dalam peningkatan transparansi manajemen di SMK Widya Dharma Turen dan cara mengatasinya.

F. Definisi Operasional

Dalam pembahasan skripsi ini agar lebih terfokus pada permasalahan yang akan dibahas, sekaligus menghindari terjadinya persepsi lain mengenai istilah-istilah yang ada, maka perlu adanya penjelasan mengenai definisi istilah dan batasan-batasannya

Adapun definisi dan batasan istilah yang berkaitan dengan judul dalam penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut:

1. Peran adalah tugas dan kewajiban yang dilakukan oleh seorang kepala sekolah dalam upaya pembinaan dan peningkatan kualitas SMK Widya Dharma Turen untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.
2. Kepala sekolah adalah tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar

mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

3. Implementasi yaitu penerapan/pelaksanaan suatu program agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Implementasi di sini adalah pelaksanaan transparansi manajemen di SMK Widya Dharma Turen.
4. Transparansi manajemen yaitu keterbukaan dalam pengelolaan sekolah yang merupakan karakteristik sekolah yang menerapkan transparansi manajemen. Keterbukaan/transparansi di sini adalah keterbukaan dalam program sekolah (SMK Widya Dharma Turen) dan keuangan (penggunaan uang dan sebagainya) yang selalu melibatkan pihak-pihak terkait.
5. MPMBS adalah suatu model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dalam pengelolaan dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah (guru, siswa, Kepala Sekolah, karyawan, orang tua siswa, dan masyarakat).

G. Sistematika Pembahasan

Dalam pembahasan ini, maka sistematika pembahasannya adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Penulis membahas pokok-pokok pikiran untuk memberikan gambaran terhadap inti pembahasan. Pokok pikiran tersebut masih bersifat global. Pada bab ini terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian,

manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, definisi operasional dan sistematika pembahasan.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

Pada bab ini memaparkan beberapa teori yang berhubungan dengan pembahasan yaitu tinjauan tentang definisi MPMBS, tujuan MPMBS, prinsip-prinsip MPMBS, karakteristik MPMBS, fungsi-fungsi yang didesentralisasikan ke sekolah, transparansi manajemen, dan upaya-upaya kepala sekolah dalam peningkatan transparansi manajemen.

BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab ini dibahas pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, sumber data, prosedur pengumpulan data, analisis data dan pengecekan keabsahan data.

BAB IV HASIL PENELITIAN

Dalam bab ini menguraikan tentang hasil penelitian yang telah dilakukan dan memaparkan dari hasil penelitian yang terdiri dari deskripsi obyek penelitian dan paparan hasil penelitian.

BAB V PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Dalam bab ini berisi tentang temuan hasil-temuan dari hasil penelitian dan analisis hasil dari penelitian yang telah dilakukan.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini berisikan tentang kesimpulan dari pembahasan dan juga beberapa saran atas konsep yang telah ditemukan pada pembahasan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)

1. Pengertian MPMBS

Sejak digulirkannya reformasi dan telah diundangkannya UU Otonomi Daerah, UU Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, dan UU Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pusat dan Daerah (kini disempurnakan menjadi UU Nomor 32 tahun 2004 dan UU Nomor 33 Tahun 2004), telah mengubah peraturan dari yang bersifat sentralistis (*top down*) menjadi desentralisasi (*bottom up*). Pemerintah Pusat telah memberikan kewenangan yang luas kepada daerah untuk mengurus dan mengatur berbagai kewenangan yang diberikan, termasuk di dalamnya aspek pendidikan.

Di dalam konteks pendidikan, sekolah memiliki *stakeholders* (yang berkepentingan), antara lain murid guru, masyarakat, pemerintah, dunia usaha. Oleh karena itu sekolah memerlukan manajemen yang akurat agar dapat memberikan hasil yang optimal sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).

Manajemen memegang peranan penting dalam suatu hal, termasuk juga pendidikan. Hal ini dikarenakan manajemen merupakan suatu proses penggunaan sumber daya secara efektif agar mencapai sasarnya. Apabila manajemen tidak terkelola dengan baik, maka dimungkinkan

sasaran manajemen akan meleset (tidak tercapai). Sebagaimana sebuah *Qoul Shohabi* yaitu dari Ali bin Abi Thalib RA mengenai pentingnya suatu manajemen, yaitu:

ل ط ا ب ل ا ه ب ل غ ي م ا ظ ن ا ل ب ق ح ل ا ه ه ج و ه ل ل ا م ر ك ب ل ا ط ي ب ا ن ب ي ل ع ل ا ق
ماظن ب.....

Artinya: “...Ali bin Abi Thalib Karamallahu Wajha berkata: kebaikan dengan tidak terorganisir akan dikalahkan oleh kejahatan yang terorganisir...”⁵

Secara konseptual MPMBS dapat didefinisikan sebagai proses manajemen sekolah yang diarahkan pada peningkatan mutu pendidikan yang direncanakan, diorganisasikan, dilaksanakan, dan dievaluasi sendiri oleh sekolah dengan melibatkan semua elemen yang terkait dengan sekolah. Secara kontekstual pada dasarnya MPMBS merupakan sebuah pemberian wewenang kepada sekolah untuk mengelola sekolahnya sendiri atau sering disebut dengan otonomi sekolah. MPMBS itu pada hakikatnya merupakan pemberian otonomi kepada sekolah untuk secara aktif serta mandiri mengembangkan dan melakukan berbagai program peningkatan mutu sesuai dengan kebutuhan sekolah sendiri.

MPMBS adalah suatu ide tentang pengambilan keputusan pendidikan yang diletakkan pada posisi yang paling dekat dengan pembelajaran, yakni

⁵ Asy-Syeh Ihsan Muhammad Dahlan, *Siroojuth Tholibin Al-Juz'u Ats-Tsani* (Indonesia: Daru Ihyaul Maktabah Al-Arabiyah), hal 67

sekolah. Pemberdayaan sekolah dengan memberikan otonomi yang lebih besar, di samping menunjukkan sikap tanggap pemerintah terhadap tuntutan masyarakat juga merupakan sarana peningkatan efisiensi, mutu dan pemerataan pendidikan.⁶

MPMBS merupakan salah satu wujud reformasi pendidikan yang memberikan otonomi kepada sekolah untuk mengatur kehidupan sesuai dengan potensi, tuntutan, dan kebutuhannya. Dengan adanya pengalihan kewenangan pengambilan keputusan ke level sekolah, maka sekolah diharapkan lebih mandiri dan mampu menentukan arah pengembangan sesuai dengan kondisi dan tuntutan lingkungan masyarakat.⁷ Dengan kata lain, sekolah harus mampu mengembangkan program yang relevan dengan kebutuhan masyarakat.

Secara umum, manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua komponen sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orang tua siswa, dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional. Dengan otonomi yang lebih besar, maka sekolah memiliki kewenangan yang lebih besar dalam mengelola sekolahnya, sehingga sekolah lebih mandiri. Dengan kemandiriannya, sekolah lebih berdaya dalam mengembangkan program-program. Dengan pengambilan keputusan partisipatif, yaitu pelibatan

⁶ E. Mulyasa, *op. cit.*, hal. 33

⁷ Hasbullah, *Otonomi Pendidikan* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada), hal. 68

warga sekolah secara langsung dalam pengambilan keputusan, maka rasa memiliki warga sekolah dapat meningkat. Peningkatan rasa memiliki ini akan menyebabkan peningkatan rasa tanggung jawab, dan peningkatan rasa tanggung jawab akan meningkatkan dedikasi warga sekolah terhadap sekolahnya.⁸

Dari konsep dasar MPMBS yang telah diuraikan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa MPMBS adalah suatu sistem yang menawarkan keleluasaan pengelolaan sekolah dan berpotensi besar dalam menciptakan kepala sekolah, guru dan pengelola sistem pendidikan yang profesional. Oleh karena itu, sekolah harus mampu mengelola sumber daya secara transparan, demokrasi dan tanpa monopoli dalam rangka meningkatkan pelayanan terhadap peserta didik. Agar prioritas pemerintah dapat dilaksanakan oleh semua sekolah, maka pemerintah sebagai penanggung jawab pendidikan nasional memiliki hak untuk merumuskan kebijakan pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan nasional melalui seperangkat pedoman umum tentang pelaksanaan MPMBS. Pedoman-pedoman tersebut ditujukan untuk menjamin hasil pendidikan agar terevaluasi dengan baik.

2. Tujuan MPMBS

Secara umum MBS bertujuan untuk menjadikan agar sekolah lebih mandiri atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan

⁸ Suprpto, *Manajemen Berbasis Sekolah*. (<http://www.google.com>, diakses 10 Maret 2008)

(otonomi); fleksibilitas yang lebih besar kepada sekolah dalam mengelola sumber daya; dan mendorong partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan.⁹

Menurut Direktorat SLTP Departemen Pendidikan Nasional (2002), secara khusus tujuan implementasi MPMBS adalah:

- a Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia.
- b Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama.
- c Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu sekolahnya.
- d Meningkatkan kompetensi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.¹⁰

3. Prinsip-prinsip MPMBS

Menurut Nur Ali Rahman prinsip-prinsip MPMBS yang baik meliputi: Partisipasi Masyarakat, Transparansi, Akuntabilitas, Wawasan ke Depan, Penegakan Hukum, Keadilan, Demokrasi dan Profesional, Prediktif, Kepekaan (responsif), Efektif dan Efisien, dan Kepastian Jaminan Mutu.¹¹

⁹ Hadiyanto, *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), hal. 70

¹⁰ Hasbullah, *op. cit.*, Hal. 72

¹¹ Nur Ali Rahman. *Manajemen Berbasis Sekolah: Bahan Pembelajaran Mata Kuliah MPI*. Hal. 14

a. Partisipasi Masyarakat

Dalam MPMBS, pelaksanaan program-program sekolah didukung oleh partisipasi masyarakat dan orang tua peserta didik yang tinggi. Orang tua peserta didik dan masyarakat tidak hanya mendukung sekolah melalui bantuan keuangan, tetapi melalui komite sekolah dan dewan pendidikan merumuskan serta mengembangkan program-program yang dapat meningkatkan kualitas sekolah. Masyarakat dan orang tua menjalin kerja sama untuk membantu sekolah sebagai nara sumber berbagai kegiatan sekolah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

b. Transparansi (Keterbukaan) Manajemen

Transparansi adalah keadaan di mana setiap orang yang terkait dengan pendidikan dapat mengetahui proses dan hasil pengambilan keputusan dan kebijakan sekolah. Pengembangan transparansi ditujukan untuk membangun kepercayaan dan keyakinan publik terhadap sekolah bahwa sekolah adalah organisasi pelayanan pendidikan yang bersih dan berwibawa.

c. Akuntabilitas (Pertanggungjawaban)

Akuntabilitas adalah kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban penyelenggara organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau kewenangan (*stakeholders*) untuk meminta

keterangan atau pertanggungjawaban. Tujuan utama akuntabilitas adalah untuk mendorong terciptanya akuntabilitas kinerja sekolah sebagai salah satu prasyarat untuk terciptanya sekolah yang baik dan terpercaya.

d. Wawasan ke Depan

Otonomi pendidikan yang pada hakekatnya dikelola oleh sekolah secara mandiri haruslah memperbesar keterlibatan masyarakat di dalamnya guna pencapaian tujuan pendidikan yang diharapkan yaitu pendidikan yang berbasiskan masyarakat. Hal ini dikarenakan tanggung jawab sekolah sebagai produsen pendidikan terhadap pemenuhan kebutuhan masyarakat. Sehingga diperoleh suatu korelasi yang seimbang dalam penentuan kebijakan dan hasil dari kebijakan tersebut di masa yang akan datang.

e. Penegakan Hukum

Penegakan hukum yang dimaksud adalah jaminan akan kualitas *output* yang dihasilkan oleh sekolah yang telah diberi wewenang yang luas oleh masyarakat. Sehingga tanggung jawab yang diberikan kepada sekolah tersebut bisa diterima oleh pihak masyarakat sebagai sebuah konsekuensi suatu lembaga pendidikan yang dituntut menghasilkan *output* yang berkualitas.

f. Keadilan

Keadilan yang dimaksudkan adalah sistem pembiayaan pendidikan dari pemerintah pusat ke satuan lembaga pendidikan dialokasikan secara adil dan merata. Sehingga diharapkan dana yang diperoleh dapat digunakan secara maksimal oleh tiap-tiap satuan lembaga pendidikan sesuai dengan jumlah yang dibutuhkannya.

g. Demokrasi dan Profesional

Dalam MPMBS, pelaksanaan program-program sekolah didukung oleh adanya kepemimpinan sekolah yang demokratis dan profesional. Kepala sekolah adalah manajer pendidikan profesional yang direkrut oleh komite sekolah untuk mengelola segala kegiatan sekolah berdasarkan kebijakan yang ditetapkan. Dalam proses pengambilan keputusan, kepala sekolah mengimplementasikan proses *bottom-up* secara demokratis, sehingga semua pihak memiliki tanggung jawab terhadap keputusan yang diambil beserta pelaksanaannya.

h. Responsif (Kepekaan)

Manajemen berbasis sekolah ini mengakui akan ketidakseragaman para siswa dalam proses belajarnya. Oleh karena itu, sekolah yang diberi kewenangan yang seluas-luasnya oleh pemerintah untuk mengelola sekolahnya diharapkan mampu mengetahui berbagai

kebutuhan peserta didiknya agar mereka merasa nyaman dalam belajarnya.

i. Prediktif

Semakin berkembangnya kebutuhan akan produk dan jasa (lapangan pekerjaan) yang ada di masyarakat, mengakibatkan pihak sekolah sebagai produsen pendidikan harus mampu mengantisipasi apa yang diinginkan oleh konsumen pendidikan (khususnya dunia usaha (DU) dan dunia industri (DI)) agar para lulusannya sesuai dengan yang diinginkan (tenaga yang dibutuhkan) oleh pasar tenaga kerja pada masa-masa tertentu.

j. Efektif dan Efisien

Efektif yang dimaksud adalah mampu menampung masukan yang banyak dan menghasilkan tamatan yang banyak, berkualitas dalam arti mampu bersaing di pasaran atau lapangan pekerjaan yang ada dan diperlukan, relevan dalam arti adanya keterkaitan dan kesepadanan dengan kebutuhan masyarakat, dan mempunyai nilai ekonomis dalam arti tamatan yang dikeluarkan mempunyai makna ekonomi paling sedikit memperoleh penghargaan yang layak.

Efisien yang dimaksudkan adalah bahwa dengan memanfaatkan tenaga, fasilitas, dana, dan waktu sesedikit mungkin mampu menghasilkan banyak, bermutu, relevan, dan bernilai ekonomi tinggi.

k. Kepastian Jaminan Mutu

Dalam MPMBS, suatu sekolah dituntut dalam manajemennya dijalankan secara profesional. Hal ini ditujukan sebagai bentuk usaha yang maksimal dalam rangka mencapai ataupun mempertahankan keberhasilan, mulai dari perencanaan program hingga evaluasi serta tindak lanjutnya. Maka dengan ini kepastian jaminan mutu akan tetap terjaga dan berdampak pada kepercayaan masyarakat yang semakin meningkat kepada sekolah.

4. Karakteristik MPMBS

MPMBS memiliki karakteristik yang perlu dipahami oleh sekolah yang akan menerapkannya. Dengan kata lain, jika sekolah ingin sukses dalam menerapkan MPMBS, maka sejumlah karakteristik MPMBS berikut perlu dimiliki. Berbicara karakteristik MPMBS tidak dapat dipisahkan dengan karakteristik sekolah efektif. Jika MPMBS merupakan wadah/kerangkanya, maka sekolah efektif merupakan isinya. Oleh karena itu, karakteristik MPMBS berikut memuat secara inklusif elemen-elemen sekolah efektif, yang dikategorikan menjadi input, proses, dan output.

Dalam menguraikan karakteristik MPMBS, pendekatan sistem yaitu input-proses-output digunakan untuk memandunya. Hal ini didasari oleh pengertian bahwa sekolah merupakan sebuah sistem, sehingga penguraian karakteristik MPMBS (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.¹²

a. 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, NEM, 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 yang tinggi terhadap sesama, solidaritas yang tinggi, toleransi, kedisiplinan, kerajinan, prestasi olah raga, kesenian, dan kepramukaan.

Output pendidikan pada hakekatnya merupakan kinerja sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari kualitasnya. Efektivitasnya, produktivitasnya, efisiensinya, inovasinya, dan moral kerjanya. Khusus yang berkaitan dengan mutu *output* sekolah, dapat dijelaskan bahwa

¹² Depdiknas, *op. cit.*, hal. 14 lihat juga Nurkholis, *loc. Cit.*, hal. 64-66

output sekolah dikatakan berkualitas/bermutu tinggi jika prestasi sekolah, khususnya prestasi siswa menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam: (1) Prestasi akademik, berupa nilai ulangan umum, NUN (Nilai Ujian Nasional), karya ilmiah, lomba-lomba akademik, dan (2) prestasi non-akademik, seperti misalnya kejujuran, kesopanan, olah raga, kesenian, keterampilan, dan kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler lainnya. Mutu sekolah dipengaruhi oleh banyak tahapan kegiatan yang saling berhubungan seperti misalnya perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan.

b. Proses

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

1) Proses belajar mengajar yang efektivitasnya tinggi

Sekolah yang menerapkan MPMBS memiliki efektivitas proses belajar mengajar (PBM) yang tinggi. Ini ditunjukkan oleh sifat PBM yang menekankan pada pemberdayaan peserta didik.

PBM bukan sekadar memorisasi dan *recall*, bukan sekadar 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 lebih 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 MPMBBS, kepala sekolah memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyeraskan semua sumber daya 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 sumber daya sekolah, terutama sumber daya manusia, untuk mencapai tujuan sekolah.

3) Lingkungan sekolah yang aman dan tertib

Sekolah memiliki lingkungan (iklim) belajar yang aman, 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 merupakan wadah. Sekolah yang menerapkan MPMBS menyadari tentang hal ini. Oleh karena itu, pengelolaan tenaga kependidikan, mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kinerja, hubungan kerja, hingga sampai pada 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 diperlukan untuk menyukseskan MPMBS adalah 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 didasari 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 MPMBS, karena output pendidikan merupakan hasil kolektif warga Sekolah, bukan hasil individual. Karena itu, budaya 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 sumber daya yang cukup untuk menjalankan tugasnya.

8) Partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat

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

Keterbukaan/transparansi ini ditunjukkan dalam pengambilan keputusan, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, penggunaan uang, dan sebagainya, yang selalu melibatkan pihak-pihak terkait sebagai alat kontrol.

10) Sekolah memiliki kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik)

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 yang dilakukan perubahan, hasilnya diharapkan lebih baik 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 evaluasi 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 warga 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, proses, dan sumber daya untuk menerapkan manajemen mutu.

12) Sekolah responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan

Sekolah selalu tanggap/responsif terhadap berbagai aspirasi yang muncul bagi peningkatan mutu. Karena itu, sekolah selalu membaca lingkungan dan menanggapi secara cepat dan tepat. Bahkan, Sekolah tidak hanya mampu menyesuaikan terhadap perubahan/tuntutan, akan tetapi juga mampu mengantisipasi hal-hal yang mungkin bakal terjadi.

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 sekolah 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, orang tua siswa, dan masyarakat. Berdasarkan laporan hasil program ini, pemerintah dapat menilai apakah program MPMBS telah mencapai tujuan yang dikendaki 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.

Demikian pula, para orang tua siswa dan anggota masyarakat dapat memberikan penilaian apakah program ini dapat meningkatkan prestasi anak-anaknya secara individual dan kinerja sekolah secara keseluruhan. Jika berhasil, maka orang tua peserta didik perlu memberikan semangat dan dorongan

untuk peningkatan program yang akan datang. Jika kurang berhasil, maka orang tua siswa dan masyarakat berhak meminta pertanggung jawaban dan penjelasan sekolah atas kegagalan program MPMBS yang telah dilakukan.

15) Sekolah memiliki kemampuan menjaga sustainabilitas

Sekolah yang efektif juga memiliki kemampuan untuk menjaga kelangsungan hidupnya (sustainabilitasnya) baik dalam program maupun pendanaannya. Sustainabilitas program dapat dilihat dari keberlanjutan program-program yang telah dirintis sebelumnya dan bahkan berkembang menjadi program-program baru yang belum pernah ada sebelumnya. Sustainabilitas pendanaan dapat ditunjukkan oleh kemampuan sekolah dalam mempertahankan besarnya dana yang dimiliki dan bahkan makin besar jumlahnya. Sekolah memiliki kemampuan menggali sumberdana dari masyarakat, dan tidak sepenuhnya menggantungkan subsidi dari pemerintah bagi sekolah-sekolah negeri.

c. 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 sasaran 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 kepemilikan karakter mutu oleh warga sekolah.

2) Sumber daya tersedia dan siap

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

Secara umum, sekolah yang menerapkan MPMBS harus memiliki tingkat kesiapan sumber daya yang memadai untuk menjalankan proses pendidikan. Artinya, segala sumber daya yang diperlukan untuk menjalankan proses pendidikan 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 di sekitarnya.

3) Staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi

Meskipun pada butir (2) 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 MPMBS mempunyai dorongan dan harapan yang tinggi untuk meningkatkan prestasi peserta 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 segala 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) 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. Konsekuensi logis dari ini semua adalah bahwa penyiapan input dan proses belajar mengajar harus benar-benar mewujudkan sosok utuh mutu dan kepuasan yang diharapkan dari siswa.

6) Input manajemen

Sekolah yang menerapkan MPMBS 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 sekolah 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.

5. Fungsi-fungsi yang Didesentralisasikan ke Sekolah

Esensi dari MPMBS adalah memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah ditambah dengan pengambilan keputusan partisipatif untuk mencapai sasaran mutu sekolah. Otonomi dapat diartikan sebagai kewenangan/kemandirian yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya, dan merdeka/tidak bergantung. Jadi otonomi sekolah adalah kewenangan sekolah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga sekolah menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi warga sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku.¹³

¹³ Nurkholis, *op. cit.*, hal. 9

Untuk mencapai otonomi sekolah diperlukan proses yang disebut “desentralisasi pendidikan”.¹⁴ Desentralisasi pendidikan adalah penyerahan wewenang dari pemerintah pusat ke daerah, dari pemerintah Dati I ke pemerintah Dati II, dari pemerintah Dati II ke sekolah bahkan dari sekolah ke guru. Desentralisasi pendidikan menghasilkan administrasi yang lebih fleksibel, inovatif, dan kreatif. Struktur pemerintahan desentralisasi diperlukan untuk melembagakan partisipasi rakyat dalam perencanaan dan manajemen pembangunan di bidang pendidikan khususnya dapat mempermudah pertukaran informasi tentang kebutuhan daerah.

Menurut Depdiknas (2003) adapun beberapa fungsi sekolah yang didesentralisasikan oleh pemerintah pusat/Kanwil/Kandep pada saat ini yang dapat dilakukan oleh sekolah dalam kerangka tersebut meliputi:

a. 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 berdasarkan hasil analisis kebutuhan mutu inilah kemudian sekolah membuat rencana peningkatan mutu.

¹⁴ Desentralisasi pendidikan adalah pelimpahan kekuasaan dan wewenang yang lebih luas kepada daerah untuk membuat perencanaan dan mengambil keputusannya sendiri dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi di bidang pendidikan. Desentralisasi pendidikan merupakan sebuah sistem manajemen untuk mewujudkan pembangunan pendidikan yang menekankan pada keberagaman. Dikutip dari pendapatnya Adul Halim dalam Hasbullah, *op. cit.*, hal. 12

Sekolah diberi kewenangan 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 dapat mengungkap informasi yang sebenarnya.

b. Pengelolaan Kurikulum

Kurikulum yang dibuat Pemerintah Pusat adalah kurikulum standar yang berlaku secara nasional. Padahal kondisi sekolah pada umumnya beragam. Oleh karena itu, dalam implementasinya, sekolah dapat mengembangkan (memperdalam, memperkaya, memodifikasi), namun tidak boleh mengurangi isi kurikulum yang berlaku secara nasional. Selain itu, sekolah diberi kewenangan untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal.

c. Pengelolaan Proses Belajar-Mengajar

Proses belajar-mengajar merupakan kegiatan utama sekolah. Sekolah diberi kebebasan memilih strategi, metode dan teknik-teknik pembelajaran dan pengajaran yang 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.

d. Pengelolaan Ketenagaan

Pengelolaan ketenagaan, mulai dari analisis kebutuhan perencanaan, rekrutmen, pengembangan, hadiah dan sanksi (*reward and punishment*), hubungan kerja, sampai evaluasi kinerja tenaga kerja sekolah (guru, tenaga administrasi, laboran dan sebagainya) dapat dilakukan oleh sekolah, kecuali yang menyangkut pengupahan/imbalance jasa dan rekrutmen guru pegawai negeri, yang sampai pada 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 sampai pengembangan. Hal ini didasarkan kenyataan bahwa sekolahlah yang paling mengetahui kebutuhan fasilitas, baik kecukupan, kesesuaian maupun kemahirannya, terutama fasilitas yang sangat erat kaitannya secara langsung dengan proses belajar-mengajar.

f. Pelayanan Siswa

Pelayanan siswa, mulai dari penerimaan siswa baru, pengembangan, pembinaan, pembimbingan, penempatan untuk memasuki dunia kerja, hingga sampai pada pengurusan alumni, sebenarnya dari dulu memang sudah didesentralisasikan. Karena itu, yang diperlukan adalah peningkatan intensitas dan ekstensitasnya.

g. Hubungan Sekolah-Masyarakat

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

h. Pengelolaan Iklim Sekolah

Iklim sekolah yang kondusif-akademik merupakan prasyarat bagi terselenggaranya proses belajar-mengajar yang efektif. Lingkungan sekolah yang aman dan tertib, optimisme dan harapan/ekspektasi 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.

i. **Pengelolaan Keuangan**

Pengelolaan keuangan, terutama pengalokasian/penggunaan uang sudah sepantasnya dilakukan oleh sekolah. Hal ini juga didasari oleh kenyataan 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 (*activities generating income*)”, sehingga sumber keuangan tidak semata-mata bergantung pada pemerintah.

B. Transparansi Manajemen

1. Pengertian Transparansi Manajemen

Dalam kamus Besar Bahasa Indonesia transparansi adalah suatu keadaan dimana kejelasan (keterbukaan) akan sesuatu menjadi realitas.¹⁵

Sedangkan menurut Nur Ali Rahman transparansi dihubungkan dengan manajemen sekolah adalah:

Transparansi adalah keadaan dimana setiap orang yang terkait dengan pendidikan dapat mengetahui proses dan hasil pengambilan keputusan dan kebijakan sekolah. Transparansi sama dengan polos, apa adanya, tidak bohong, tidak curang, jujur, dan terbuka terhadap publik tentang apa yang dikerjakan oleh sekolah.¹⁶

¹⁵ Dedikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Jilid II* (Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1990), hal. 256

¹⁶ Nur Ali Rahman, *op. cit.*, hal. 30

Yang dimaksud dengan manajemen transparan yaitu keterbukaan dalam pengelolaan sekolah yang merupakan karakteristik sekolah yang menerapkan MPMBS. Keterbukaan/transparansi ini ditunjukkan dalam pengambilan keputusan, perencanaan, pelaksanaan kegiatan, penggunaan uang dan sebagainya, yang selalu melibatkan pihak-pihak terkait.¹⁷

Transparansi di sini adalah keterbukaan dalam program dan keuangan. Sekolah dalam membuat perencanaan, pelaksanaan, dan pengevaluasian suatu kegiatan harus melibatkan semua pihak yang terkait, baik warga sekolah maupun orang tua murid. Begitu juga dalam pengelolaan keuangan, terutama pengalokasian/penggunaan dana semuanya harus bersifat terbuka dan dapat dipertanggungjawabkan.

2. Tujuan Transparansi Manajemen

Pengembangan transparansi ditujukan untuk membangun kepercayaan dan keyakinan publik terhadap sekolah bahwa sekolah adalah organisasi pelayanan pendidikan yang bersih dan berwibawa.¹⁸ Semakin besar kepercayaan dan keyakinan publik kepada pihak sekolah menunjukkan tujuan dari transparansi telah tercapai. Hal ini bisa ditunjukkan dengan peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah bukan hanya pada pendanaan, tetapi juga dalam pengambilan kebijakan akan suatu kegiatan sekolah dalam rangka peningkatan mutu sekolah.

¹⁷ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), hal. 78

¹⁸ Nur Ali Rahman, *op. cit.*, hal. 31

Dalam implementasi MPMBS, sekolah dituntut untuk mempertanggungjawabkan pengelolaan dana secara transparan kepada masyarakat dan pemerintah. Pertanggungjawaban dana sekolah menyangkut seluruh pengeluaran sekolah dalam kaitannya dengan apa yang telah dicapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Pertanggungjawaban sekolah dapat dilakukan melalui berbagai pertemuan dan rapat dengan dewan sekolah atau masyarakat dan membeberkan secara terbuka semua persoalan sekolah khususnya persoalan pendanaan sekolah, berapa yang diterima, dari siapa, digunakan untuk apa, berapa yang sebetulnya diperlukan agar bisa beroperasi dengan layak dan baik, berapa banyak yang harus dibantu masyarakat. Semakin ada keterbukaan, akan semakin baik, dan cara ini memungkinkan sekolah mendapat bantuan lagi dari masyarakat dengan jumlah yang lebih besar.

3. Implementasi Transparansi Manajemen

Transparansi tidak hanya menyangkut pengolahan dana/keuangan, akan tetapi cara mengelola orang, proses pengorganisasian sampai dengan pengolahan sumber-sumber yang terkait dengan tujuan pendidikan di sekolah.¹⁹ Seperti halnya dalam perencanaan, pelaksanaan, maupun pengevaluasian suatu kegiatan, pengimplementasian ini dilaksanakan dalam rangka peningkatan mutu yang lebih baik. Bukan secara konvensional dalam memandang masa depan, tetapi harus dilakukan dengan hal yang

¹⁹ Sudarwan Danim, *op. cit.*, hal. 79

bersifat progressif sehingga selalu relevan dengan perkembangan yang terjadi di masyarakat.

Dalam proses pembelajaran, transparansi juga harus dilaksanakan oleh guru di dalam pembelajaran di dalam kelas, guru hendaknya bersikap terbuka dalam menghadapi pembaharuan, sudah bukan saatnya guru menjadi satu-satunya sumber pembelajaran. Di era informasi ini, bukan tidak mungkin siswa memperoleh informasi terlebih dulu dibandingkan gurunya, karena dukungan alat teknologi yang dimilikinya, sudah saatnya pula bagi guru untuk berkata tidak tahu manakala memang tidak mengetahui permasalahan yang dihadapi siswanya.

Transparansi juga harus ditunjukkan oleh para pengelola dan pembina pendidikan dalam menghadapi kenaikan pangkat guru, siapapun boleh tahu alasannya, mengapa seorang guru dipromosikan atau dimutasikan. Pengawas juga harus transparan, kehadiran pengawas merupakan sosok konsultan teknis edukatif yang ditunggu dan diharapkan dapat membantu guru dan kepala sekolah dalam memecahkan masalah yang dihadapi sekolah.

C. Upaya-Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Transparansi Manajemen

1. Pengertian Kepala Sekolah

Kepala sekolah terdiri dari kata “kepala” dan “sekolah”. Kata “kepala” dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau suatu

lembaga. Sedang “sekolah” adalah sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.²⁰

Allah berfirman dalam Al-Qur'an bahwa Dia menciptakan manusia sebagai khalifah di muka bumi. Khalifah di sini dapat diartikan sebagai pemimpin bagi siapapun, baik pemimpin negara maupun pemimpin lembaga pendidikan (kepala sekolah). Seperti dalam surat Al-Fathir ayat 39:

هُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ فِي الْأَرْضِ فَمَنْ كَفَرَ فَعَلَيْهِ كُفْرُهُ وَلَا يَزِيدُ
الْكَافِرِينَ كُفْرَهُمْ عِنْدَ رَبِّهِمْ إِلَّا مَقْتًا وَلَا يَزِيدُ الْكَافِرِينَ كُفْرَهُمْ
إِلَّا خَسَارًا ﴿٣٩﴾

Artinya: “Dia-lah yang menjadikan kamu khalifah-khalifah di muka bumi. Barangsiapa yang kafir, maka (akibat) kekafirannya menimpa dirinya sendiri. Dan kekafiran orang-orang yang kafir itu tidak lain hanyalah akan menambah kemurkaan pada sisi Tuhannya dan kekafiran orang-orang yang kafir itu tidak lain hanyalah akan menambah kerugian mereka belaka.” (Q.S. Al-Fathir: 39)²¹

Seorang kepala sekolah merupakan pihak yang berperan sangat penting dalam menggerakkan kehidupan sekolah, terutama dalam

²⁰ Wahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), hal. 83

²¹ Departemen RI, *Al-Qur'an AlKarim dan Terjemahnya* (CV. Toha Putra: Semarang, 1996), hal. 350

peningkatan mutu sekolah. Kepala sekolah yang berhasil adalah kepala sekolah yang memahami keberadaan sekolah sebagai suatu organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah. Sebagaimana Rasulullah SAW bersabda:

ثي ل ل ا ان ش د ح ح م ر ن ب د م ح م ا ن ش د ح و ث ي ل ا ن ش د ح د ي ع س ن ب ق ب ي ت ق ا ن ش د ح
ل و و س م م ك ل ك و ع ا ر م ك ل ك ا ل ا ل ا ق ه ن ا م ص ي ب ن ل ا ن ع ر م ع ن ب ا ن ع ع ف ا ن ن ع
ع ا ر ل ج ر ل ا و ه ت ي ع ر ن ع ل و و س م و ه و ع ا ر س ا ن ل ا ي ل ع ي ذ ل ا ر ي م ا ل ا ف ه ت ي ع ر ن ع
و ا ه ل ع ب ت ي ب ي ل ع ق ي ئ ا ر ت ا ر م ل ا و ه ت ي ع ر ن ع ل و و س م و ه و ه ت ي ب ل ه ا ي ل ع
ا ل ا ه ن ع ل و و س م و ه و ه د ي س ل ا م ي ل ع ع ا ر د ب ع ل ا و م ه ن ع ق ل و و س م ي ه و ه د ل و
ه ت ي ع ر ن ع ل و و س م م ك ل ك و ع ا ر م ك ل ك ف

Artinya: “telah berkata kepada kami Qutaibah ibn Sa’id, telah berkata kepada kami Laits, telah berkata Muhammad ibn Rumhin, dan telah berkata kepada kami Ibn Laits dari Nafi’, dari Ibnu Umar dari Nabi SAW, sesungguhnya beliau bersabda: kamu semua adalah pemimpin, dan kamu semua adalah bertanggung jawab dengan pimpinannya. Maka seorang pemimpin yang memimpin manusia yang akan ditanya tentang pimpinannya. Dan seorang laki-laki (suami) adalah pemimpin dalam keluarganya dan ia akan ditanyakan tentang pimpinannya. Dan seorang wanita (isteri) adalah pemimpin di rumah suaminya dan anaknya yang ia akan ditanyakan tentang hasil pimpinannya. Seorang pembantu (pelayan) menjadi pemimpin dalam mengawasi harta benda tuannya, dan ia bertanggung jawab dari hal pimpinannya. Maka kamu semua adalah pemimpin dan kamu semua akan ditanyakan tentang perhatiannya.²²

²² Imam Ibn Umar Al-Husaini Muslim Ibn Al-Hajjaj Al-Qusyairiy An-Naisaburiy, *Shahih Muslim (Al-Jildu Ats-Tsaniy)* (Libanon, Beirut: Kadal Faku, 1414 H/1993 M), hal. 187

2. Peran Kepala Sekolah

Pada dasarnya kepala sekolah di Indonesia belum dapat dikatakan sebagai manajer profesional, karena pengangkatannya tidak didasarkan pada kemampuan dan pendidikan profesional, tetapi lebih pada pengalaman menjadi guru.²³ Dengan pelaksanaan MPMBS diharapkan kepala sekolah bertanggung jawab untuk mengelola dan memberdayakan berbagai potensi masyarakat serta orang tua untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah.

Kepala sekolah adalah sebagai sumber amanat dan tanggung jawab. Pada dasarnya Islam memperkenankan umatnya menduduki jabatan tinggi, sepanjang kedudukannya itu untuk tujuan kemaslahatan. Bahkan yang demikian merupakan keharusan, karena tanpa kepemimpinan tidak mungkin perintah Allah dapat dilaksanakan dalam suatu masyarakat. Allah berfirman:

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ
النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا

بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

Artinya: "Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya

²³ Mulyasa, *op. cit.*, hal. 74

*Allah adalah Maha mendengar lagi Maha Melihat". (QS. An-Nisaa': 58)*²⁴

Transparansi dalam manajemen merupakan salah satu pilar Manajemen Peningkatan mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) mempunyai peranan yang penting. Bukan hanya sebagai tolak ukur akan kualitas seorang pemimpin sekolah (kepala sekolah) maupun sekolahnya sendiri, tetapi juga merupakan tolak ukur akan keyakinan dan kepercayaan publik (masyarakat) terhadap sekolah. Hal ini dikarenakan sekolah adalah organisasi pelayanan publik dalam bidang pendidikan yang diberi mandat oleh masyarakat sehingga transparansi manajemen merupakan hak publik (masyarakat).

Peran kepala sekolah dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di sini mempunyai banyak fungsi, antara lain: sebagai *leader*, manajer, motivator, fasilitator, evaluator, dan supervisor.²⁵ Dalam implementasi transparansi manajemen peran kepala sekolah dapat diidentifikasi dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program. Kepala sekolah di sini merupakan pelaksana inti dari program-program tadi. Oleh karena itu dibutuhkan kepala sekolah yang profesional.

a) Peran Kepala Sekolah dalam Perencanaan Program

1) Kepala Sekolah sebagai *Leader*

Kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga

²⁴ Departemen Agama RI, *op. cit.*, hal 69

²⁵ Nurkholis, *op. cit.*, hal. 119

kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Wahjosumidjo mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai *leader* harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan keahlian profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.²⁶

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.²⁷

2) Kepala sekolah sebagai Manajer

Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan usaha anggota-anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.²⁸ Berdasarkan definisi tersebut, seorang manajer (kepala sekolah) pada hakekatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin, dan pengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat mencapai tujuan organisasi.

²⁶ Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen* (Jakarta: Rajawali, 1999), hal. 110

²⁷ Mulyasa, *op. cit.*, hal. 115

²⁸ Wahjosumidjo, *op. cit.*, hal. 94

Menurut GR Terry, proses manajemen ditempuh melalui empat tahapan, yaitu *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* (POAC).²⁹

(a) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan pada hakekatnya adalah aktifitas pengambilan keputusan tentang sasaran (*objectives*) apa yang akan dicapai, tindakan apa yang akan diambil dalam rangka mencapai tujuan dan siapa yang akan melaksanakan tugas-tugas tersebut. Menurut Roger A. Kauffman perencanaan adalah proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan seefektif dan seefisien mungkin.³⁰ Dengan demikian perencanaan pendidikan adalah keputusan yang diambil untuk melakukan tindakan sesuai dengan jangka waktu perencanaan agar penyelenggaraan sistem pendidikan menjadi lebih efektif dan efisien, serta menghasilkan lulusan yang bermutu, dan relevan dengan kebutuhan pembangunan.

(b) Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian sebagai proses membagi kerja ke dalam tugas-tugas yang lebih kecil, membebankan tugas-tugas itu kepada orang yang sesuai dengan kemampuannya, dan mengalokasikan

²⁹ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2004), hal. 13

³⁰ *Ibid.*, hal. 49

sumber daya, serta mengkoordinasikannya dalam rangka efektivitas pencapaian tujuan organisasi.³¹

Dari pengertian di atas dapat diketahui bahwa dalam fungsi pengorganisasian itu terdapat adanya sekelompok orang yang bekerja sama, adanya tujuan tertentu yang hendak dicapai, adanya pekerjaan yang akan dikerjakan, adanya pembagian tugas yang disusun oleh pimpinan, mengelompokkan kegiatan, menyediakan alat-alat yang dibutuhkan untuk aktivitas organisasi, adanya pendelegasian wewenang antara atasan dan bawahan, sampai pada pembuatan struktur organisasi yang efektif dan efisien.

Untuk melaksanakan program/kegiatan yang telah disusun tentu diperlukan orang/tenaga. Orang tersebut harus diorganisasikan agar dapat bekerja secara efektif dan efisien. Jadi, pengorganisasian berarti melengkapi program yang telah disusun dengan susunan organisasi pelaksanaannya.

Dalam organisasi, setiap kegiatan (apa) harus jelas siapa yang mengejakan. Kapan dikerjakan dan apa targetnya. Empat kata kunci apa, kapan, oleh siapa, dan apa targetnya itu harus tergambar dengan jelas dalam pengorganisasiannya.

Dalam mengorganisasikan sekolah, kepala sekolah harus mengetahui kemampuan dan karakteristik guru dan staf lainnya

³¹ *Ibid.*, hal. 71

sehingga dapat menempatkan mereka pada posisi/tugas yang sesuai.

(c) Penggerakan (*Actuating*)

Terry (1978) memberikan definisi penggerakan: Berarti, penggerakan adalah membuat semua anggota kelompok agar mau bekerja sama secara ikhlas serta bergairah untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian.³² Sedangkan menurut Koonzt dan O'Donnel mendefinisikan Penggerakan adalah hubungan antara aspek-aspek individual yang ditimbulkan oleh adanya pengaturan atasan terhadap bawahan untuk dapat mengerti dan memahami pembagian pekerjaan yang efektif dan efisien untuk tujuan yang nyata.³³

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa penggerakan adalah kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan untuk membimbing, mengarahkan, dan mengatur bawahan yang telah diberikan tugas dalam melakukan suatu kegiatan secara efektif dan efisien agar diperoleh suatu hasil yang optimal.

Salah satu aspek penting dalam kegiatan menggerakkan orang lain untuk menjalankan kegiatan manajemen adalah kepemimpinan. Sebab kepemimpinanlah yang menentukan arah dan tujuan, memberikan bimbingan dan menciptakan iklim kerja

³² *Ibid.*, hal. 88

³³ *Ibid.*.

yang mendukung proses tercapainya tujuan organisasi. Koonzt, O'Donnel dan Wehrich (1980) mengemukakan bahwa kepemimpinan secara umum merupakan pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang lain, sehingga mereka dengan penuh kemauan berusaha ke arah tercapainya tujuan organisasi.³⁴

Jadi, dari definisi di atas maka kepemimpinan kepala sekolah merupakan bagaimana cara atau usaha kepala sekolah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa, dan pihak lain yang terkait, untuk bekerja berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

(d) Pengawasan (*Controlling*)

Terry (1978) mengemukakan definisi pengawasan, yaitu pengawasan adalah proses penentuan apa yang dicapai, yaitu standar, apa yang sedang dihasilkan, yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan bilamana perlu mengambil tindakan korektif sehingga pelaksanaan dapat berjalan sesuai rencana, yaitu sesuai dengan standar.³⁵ Sedangkan menurut Siagian pengawasan itu proses pengamatan dari pada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang

³⁴ Wahjosumidjo, *op. cit.*, hal. 103

³⁵ Nanang fatah, *op. cit.*, hal. 101

dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.³⁶

Dari kedua pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengawasan adalah suatu proses pengamatan dan penentuan standar dari pada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi, apakah kegiatan yang telah dilakukan itu mencapai sasarannya atau sesuai dengan tujuan dan rencana yang sudah diterapkan sebelumnya, dan apabila ditemukan adanya penyimpangan maka segera diadakan tindakan pembetulan untuk memperoleh hasil yang lebih baik.

Peran kepala sekolah dalam pengawasan adalah mengadakan penilaian untuk mengetahui sejauh mana program dilaksanakan. Melalui evaluasi akan diketahui apakah program yang direncanakan sudah berhasil atau belum, apakah telah mencapai sasaran atau belum, apakah hambatan yang terjadi dan bagaimana cara mengatasinya.

Sistem evaluasi dilakukan secara kontinu dan bertahap dalam satu semester dan satu tahun. Dalam prinsip MPMBS, bahwa evaluasi baru dapat dilaksanakan jika MPMBS sudah berjalan dalam satu periode sesuai dengan tahapan sasaran yang dirancang. Hasil evaluasi berupa informasi pengambilan keputusan sehingga informasi dan datanya dapat dipertanggungjawabkan. Dalam hal ini kepala sekolah berperan mengontrol dalam pengambilan

³⁶ Wahjosumdjo, *op. cit.*, hal. 108

keputusan secara utuh berdasarkan informasi dan simpulan evaluasi.

b) Peran Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Program

1) Kepala Sekolah sebagai Motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar.

2) Kepala Sekolah sebagai Fasilitator

Sebagai fasilitator, kepala sekolah menjadi penghubung sekolah dengan dunia di luar sekolah, kepala sekolah harus membawa ide-ide baru dan hasil-hasil penelitian ke sekolah, terutama yang terkait dengan pengajaran dan pembelajaran. Kepala sekolah juga mengomunikasikan kemajuan dan hasil-hasil yang telah dicapai di sekolah kepada *stakeholders* di luar sekolah.

c) Peran Kepala Sekolah dalam Pengevaluasian Program

1) Kepala Sekolah sebagai Evaluator

Kepala sekolah sebagai evaluator maka kepala sekolah harus melakukan langkah awal, yaitu melakukan pengukuran seperti kehadiran, kerajinan dan kepribadian guru, tenaga kependidikan, administrator sekolah dan siswa. Data hasil pengukuran tersebut kemudian ditimbang-timbang dan dibandingkan yang akhirnya dievaluasi. Evaluasi yang dilakukan misalnya terhadap program, hasil belajar, dan lain-lain.

2) Kepala sekolah sebagai Supervisor

Kepala sekolah sebagai supervisor, maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian ini juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.

3. Upaya-upaya Peningkatan Transparansi Manajemen

Nur Ali Rahman mengemukakan upaya-upaya peningkatan transparansi, antara lain:

- a) Mendayagunakan berbagai jalur komunikasi, baik langsung maupun tidak langsung

- b) Menyiapkan kebijakan yang jelas tentang cara mendapatkan informasi, bentuk informasi dan prosedur pengaduan apabila informasi tidak sampai kepada publik
- c) Mengupayakan peraturan yang menjamin hak publik untuk memperoleh informasi.³⁷

Mendayagunakan berbagai jalur komunikasi antara pihak sekolah dan masyarakat bertujuan agar tercipta hubungan yang sinergis, yaitu pihak sekolah dalam setiap melaksanakan program-programnya didukung oleh masyarakat, baik secara materi maupun immateri. Jalur komunikasi dapat berupa langsung maupun tidak langsung. Jalur komunikasi langsung adalah pihak sekolah memberitahukan kepada masyarakat secara langsung, misalnya melalui rapat dengan orang tua siswa. Sedangkan jalur komunikasi tidak langsung, misalnya seperti pemberitahuan melalui edaran, papan informasi, dan media informasi lainnya.

Sekolah hendaknya menyiapkan kebijakan yang jelas tentang cara mendapatkan informasi, bentuk informasi dan prosedur pengaduan apabila informasi tidak sampai kepada publik. Dengan adanya kebijakan tersebut, maka masyarakat dengan mudah mendapatkan informasi yang dibutuhkannya. Kebijakan ini dapat berupa jalur-jalur untuk mendapatkan informasi, seperti dengan menyediakan kotak saran, urusan bidang

³⁷ Nur Ali Rahman, *op. cit.*, hal. 32

informasi sekolah (biasanya bidang hubungan masyarakat), dan kebijakan-kebijakan lainnya.

Peraturan dibuat agar pelaksanaan terlaksana secara teratur. Dalam mengupayakan hak publik untuk memperoleh informasi, hendaknya setiap sekolah menyusun peraturan dan menjalankannya secara konsekuen. Hal ini bertujuan agar pelaksanaan antara hak dan kewajiban sekolah dan masyarakat terjadi secara seimbang dan menyadari apa yang telah menjadi tanggung jawabnya masing-masing pihak.

Dalam mengupayakan peningkatan transparansi manajemen sekolah sebagai sarana yang berhubungan langsung dengan siswa hendaknya lebih mementingkan kebutuhan mereka baik saat di bangku sekolah ataupun setelah mereka lulus nantinya. Hal ini dikarenakan dengan mengetahui masing-masing kebutuhan siswa, maka akan mempermudah jalan untuk mencapai tujuan.

Peran serta masyarakat juga harus diperhatikan oleh pihak sekolah. Bukan hanya pihak sekolah yang aktif berperan, akan tetapi juga masyarakat yang juga turut berkepentingan bersama-sama dengan pihak sekolah mendukung setiap program sekolah guna peningkatan kualitas siswa. Karena secara langsung dan tidak langsung masyarakat akan merasakan hasil dari pembelajaran saat masih di bangku sekolah.

Terdapat pula indikator keberhasilan transparansi manajemen antara lain:

a) Meningkatnya keyakinan dan kepercayaan publik kepada sekolah,

- b) Meningkatnya partisipasi publik terhadap penyelenggaraan sekolah,
- c) Bertambahnya wawasan dan pengetahuan publik terhadap penyelenggaraan sekolah, dan
- d) Berkurangnya pelanggaran terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku di sekolah.³⁸

Dengan indikator-indikator di atas merupakan tolak ukur terhadap suatu lembaga pendidikan dalam transparansi manajemennya, apakah transparansi manajemennya telah berjalan dengan baik ataukah belum. Sehingga lembaga tersebut akan lebih terpacu apabila mereka membandingkan transparansi manajemen yang telah mereka jalankan dengan kenyataan yang dihadapi selama ini.

³⁸ *Ibid.*, hal. 33

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Bogdan dan Taylor sebagaimana dikutip Moleong mendefinisikan metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu tersebut secara *holistic* (utuh). Jadi, dalam hal ini tidak boleh mengisolasi individu atau organisasi ke dalam variabel atau hipotesis, tetapi perlu memandangnya sebagai bagian dari suatu keutuhan. Sedangkan menurut Kirk dan Miller mendefinisikan bahwa penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan pada manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan dalam peristilahannya.³⁹

Adapun alasan penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif adalah karena dalam penelitian ini data yang dihasilkan berupa data deskriptif yang diperoleh dari data-data berupa tulisan, kata-kata, dan dokumen yang berasal dari sumber atau informan yang diteliti dan dapat dipercaya.

Metode kualitatif digunakan karena beberapa pertimbangan; *pertama*, menyesuaikan metode kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan

³⁹ Lexy J. Moelong, *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)* (Remaja Rosda Karya: Bandung, 2000), hal. 3

kenyaataan ganda; kedua, metode ini menyajikan secara langsung hakekat hubungan antara peneliti dan responden; *ketiga*, metode ini lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan penajaman pengaruh bersama dan terhadap pola-pola nilai yang dihadapi.⁴⁰

Dalam penelitian kualitatif data yang dikumpulkan berupa kata-kata, tulisan, dan gambar. Selain itu semua data yang dikumpulkan kemungkinan menjadi kunci terhadap apa yang sudah diteliti. Dengan demikian, laporan penelitian akan berisi kutipan-kutipan data untuk memberi gambaran penyajian laporan tersebut. Data tersebut berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, tape recorder, dokumen pribadi, catatan atau memo dan dokumen resmi lainnya⁴¹. Penelitian kualitatif menghendaki agar pengertian dan hasil interpretasi yang diperoleh dibandingkan dan disepakati oleh manusia yang dijadikan sumber data.

Ada beberapa alasan menggunakan metode deskriptif kualitatif. Salah satu di antaranya adalah bahwa metode ini telah digunakan secara luas dan dapat meliputi lebih banyak segi dibanding dengan metode-metode penyelidikan yang lain. Metode ini banyak memberikan kontribusi terhadap ilmu pengetahuan melalui pemberian informasi keadaan mutakhir, dan dapat membantu kita dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang berguna untuk pelaksanaan percobaan. Selanjutnya metode ini dapat digunakan untuk menghasilkan suatu keadaan yang mungkin terdapat dalam situasi tertentu.

⁴⁰ *Ibid.*, hal 5

⁴¹ *Ibid.*, hal 6

Alasan mengapa metode ini digunakan secara luas adalah bahwa data yang dikumpulkan dianggap sangat bermanfaat dalam membantu kita untuk menyelesaikan diri, atau dapat memecahkan masalah-masalah yang timbul dalam kehidupan sehari-hari. Metode deskriptif juga membantu kita mengetahui bagaimana caranya mencapai tujuan yang diinginkan, lagi pula penelitian deskriptif lebih banyak digunakan dalam bidang penyelidikan dengan alasan dapat diterapkannya pada berbagai macam masalah.

Tujuan penelitian ini adalah menggambarkan secara deskriptif tentang fungsi dan peran kepala sekolah dalam implementasi transparansi manajemen di SMK Widya Dharma Turen Kabupaten Malang. Rancangan yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus, yaitu kajian yang rinci dan dalam untuk mendeskripsikan suatu latar atau kasus tentang peran kepala sekolah dalam implementasi transparansi manajemen.

B. Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian kualitatif, kehadiran peneliti bertindak sebagai instrumen sekaligus pengumpul data. Kehadiran peneliti mutlak diperlukan, karena di samping peneliti kehadiran peneliti juga sebagai pengumpul data. Sebagaimana salah satu ciri penelitian kualitatif dalam pengumpulan data dilakukan sendiri oleh peneliti.⁴² Sedangkan kehadiran peneliti dalam penelitian ini sebagai pengamat partisipan/berperan serta, artinya dalam proses

⁴² Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktek* (Rineka Cipta: Jakarta, 2002), hal 11

pengumpulan data peneliti mengadakan pengamatan dan mendengarkan secara secermat mungkin sampai pada yang sekecil-kecilnya sekalipun.⁴³

Untuk dapat memahami makna dan penafsiran terhadap fenomena yang terjadi, maka dibutuhkan keterlibatan dan penghayatan langsung oleh peneliti terhadap subjek di lapangan. Oleh karena itu, kehadiran peneliti sangat penting dan diperlukan secara optimal. Dalam penelitian ini, peneliti bertindak sebagai instrumen sekaligus sebagai alat pengumpul data. Dalam penelitian kualitatif peneliti dipandang sebagai instrumen kunci, yang berarti peneliti harus dapat menangkap makna dan mampu berinteraksi dengan nilai-nilai lokal yang muncul. Hal ini tidak mungkin dapat dilakukan dengan instrumen kuesioner/yang lainnya.

Keterlibatan dan pengamatan dapat dilakukan sebagai salah satu ciri utama penelitian ini. Untuk itu pengkajian terhadap pelaksanaan transparansi manajemen dan perubahan yang terjadi pada sasaran penelitian, peneliti memaparkan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

⁴³ Lexy J. Moleong, *op.cit.*, hal 117

Tabel 3.1 Aktivitas Penelitian di SMK Widya Dharma Turen

No	Tanggal	Hal yang dilakukan	Keterangan
1	25-02-2008	Meminta ijin penelitian	
2	26-02-2008	Observasi Pendahuluan	
3	29-02-2008	Observasi Pendahuluan	
4	03-03-2008	Wawancara dengan Kepala Sekolah	
5	05-03-2008	Wawancara dengan Waka Kurikulum	
		Wawancara dengan Waka Humas	
		Wawancara dengan kepala TU	
6	10-03-2008	Menyerahkan surat ijin penelitian	
7	15-03-2008	Wawancara dengan Drs. Wiyoto	
		Wawancara dengan Bpk. Sutriswanto	
		Mengikuti rapat sekolah	
8	17-03-2008	Dokumentasi	
9	18-03-2008	Dokumentasi	
10	19-03-2008	Wawancara dengan Bpk. Lis Sunarto	
11	22-03-2008	Mengikuti rapat sekolah	
12	24-03-2008	Dokumentasi	
		Wawancara dengan Kepala Sekolah	
		Mengikuti bimbingan UAN	
13	28-03-2008	Meminta surat keterangan penelitian dari SMK Widya Dharma	

C. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Widya Dharma Turen yang berlokasi di jalan Darmawangsa Desa Talok Kecamatan Turen Kabupaten Malang. Pemilihan SMK Widya Dharma Turen sebagai objek penelitian didasarkan pada hal-hal sebagai berikut:

1. SMK Widya Dharma Turen merupakan lembaga pendidikan yang sedang berkembang dan bersaing di antara lembaga pendidikan negeri, khususnya di daerah kabupaten Malang.

2. SMK Widya Dharma Turen memiliki sistem administrasi yang rapi sehingga memudahkan peneliti untuk mengakses informasi yang berhubungan dengan penelitian.
3. SMK Widya Dharma Turen merupakan sekolah kejuruan yang selalu menjadi sorotan publik akan kekonsistennya dalam menghasilkan lulusan yang tidak hanya memiliki pengetahuan tetapi juga keterampilan.

D. Sumber Data

Dalam sebuah penelitian ada dua sumber data yang dapat digunakan oleh seseorang peneliti untuk menyusun sebuah penelitian, sumber data tersebut meliputi:

1. Sumber Data Primer

Yang dimaksud dengan sumber data primer adalah sumber data yang diperoleh langsung dari sumber-sumber yang diamati dan dicatat untuk pertama kalinya. Sedangkan menurut Burhan Bungin, sumber data primer adalah sumber data pertama di mana sebuah data dihasilkan.⁴⁴ Dalam penelitian ini, sumber data primer diperoleh langsung dari lokasi penelitian yaitu hasil wawancara dengan kepala sekolah, wakil kepala bagian Kurikulum, wakil kepala bagian Hubungan Masyarakat, kepala Tata Usaha, guru, penjaga sekolah, dan Komite Sekolah.

⁴⁴ Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Sosial* (Surabaya: Air Langga, 2001), hal. 129

2. Sumber Data Sekunder

Sedangkan yang dimaksud dengan data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti dari tangan kedua atau tidak langsung dari sumbernya, data sekunder ini hanya sebagai pendukung dari data primer. Sedangkan menurut Burhan Bungin, sumber data sekunder adalah sumber data kedua sesudah sumber data primer. Kaitannya dengan penelitian ini, data sekunder disesuaikan dengan kebutuhan dalam penelitian. Seperti program sekolah, program peningkatan mutu, sarana prasarana, dan data yang lain yang semuanya diperoleh dari hasil studi dokumentasi.

E. Prosedur Pengumpulan Data

Ada 3 teknik yang digunakan peneliti dalam pengumpulan data penelitian, yaitu: (1) teknik wawancara mendalam; (2) teknik observasi; dan (3) teknik dokumentasi.

1) Teknik wawancara (*Interview*)

Interview yang sering juga disebut dengan wawancara atau kuesioner lisan, adalah sebuah dialog yang dilakukan oleh pewawancara (*interviewer*) untuk memperoleh informasi dari terwawancara (*interviewee*).⁴⁵

Interview adalah suatu cara pengumpulan data dengan cara komunikasi langsung antara peneliti dengan obyek penelitian. *Interview* adalah proses tanya jawab antara dua orang atau lebih dalam upaya untuk

⁴⁵ Suharsimi Arikunto, *op. cit.*, hal. 132

memperoleh informasi yang satu memberi pertanyaan dan yang satu menjawab atas pertanyaan itu. Dalam hal ini suara merupakan alat pengumpulan informasi langsung tentang berbagai jenis baik yang terpendam maupun yang manifest.⁴⁶

Bahan wawancara yaitu mengenai peran kepala sekolah dalam implementasi transparansi manajemen. Wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara terstruktur di mana peneliti terlebih dulu membuat pedoman wawancara yang berkaitan dengan fokus penelitian. Pada saat wawancara berlangsung, selain peneliti mengajukan pertanyaan yang telah disusun, peneliti juga menyisipkan pertanyaan yang lebih mendalam tentang hal-hal yang berkaitan dengan fokus penelitian.

Tahap-tahap wawancara dalam penelitian ini adalah:

- a) Menentukan siapa yang diwawancara,
- b) Mempersiapkan bahan wawancara,
- c) Melakukan wawancara dan memelihara agar wawancara berjalan produktif,
- d) Menghentikan wawancara apabila data yang diperoleh sudah cukup, dan
- e) Merangkum hasil wawancara dalam bentuk catatan-catatan.

Dalam penelitian ini, wawancara pertama kali dilakukan dengan kepala sekolah sebagai informan utama karena fokus penelitian ini

⁴⁶ Sutrisno Hadi, *Metodologi Reseach II* (Yogyakarta: Andi Offset, 1987), hal. 225

berkaitan erat dengan peran kepala sekolah dalam implementasi transparansi manajemen. Setelah wawancara dengan informan pertama (kepala sekolah) berakhir, peneliti meminta petunjuk kepada informan utama untuk menunjukkan kepada informan-informan lainnya yang kiranya dapat membantu peneliti dalam memperoleh informasi yang diperlukan untuk proses penelitian.

Kemudian informan menunjukkan struktur organisasi sekolah dan memberitahu kepada siapa saja yang berkaitan dengan fokus penelitian. Akhirnya ditunjuk dua orang wakil kepala sekolah yaitu wakil kepala sekolah bagian humas dan bagian kurikulum, komite sekolah, kepala tata usaha, guru, dan penjaga sekolah. Dengan wawancara yang dilakukan secara mendalam dari peneliti maka diperoleh informasi sebanyak-banyaknya dari para informan.

Tabel 3.2 Informan Penelitian

No	Jabatan	Berfungsi sebagai		
		Jumlah	Informan kunci	Informan
1.	Kepala sekolah	1	✓	
2.	Waka. Humas	1		✓
3.	Waka. Kurikulum	1		✓
4.	Komite Sekolah	1		✓
5.	Kepala Tata Usaha	1		✓
6.	Guru	1		✓
7.	Satpam	1		✓

Keterangan:

a) Kepala Sekolah

Sumber data yang diperoleh dari kepala sekolah merupakan sumber utama dengan wawancara terstruktur, yaitu penanya

memberikan pertanyaan-pertanyaan yang sudah dipersiapkan sebelumnya.

b) Wakil Kepala Sekolah

Wakil kepala sekolah yang diwawancarai yang dilibatkan dalam pengambilan data karena mengetahui secara pasti kinerja kepala sekolah dalam implementasi transparansi manajemen di sekolah.

c) Guru dan Satpam

Guru dan Satpam dalam melaksanakan tugas di sekolah secara pasti mengetahui peran kepala sekolah dalam melaksanakan kinerjanya, karena mereka selalu dilibatkan atau diajak bermusyawarah bila ada masalah yang menyangkut sekolah.

d) Komite Sekolah

Komite sekolah merupakan sebuah lembaga permusyawaratan sekolah yang terdiri dari wakil para guru, wakil orang tua siswa, tokoh pendidikan, wakil siswa, dan tokoh masyarakat. Sedangkan ketua komite sekolah adalah orang yang bertanggung jawab menetapkan kebijakan sekolah, mengevaluasi penyelenggaraan pendidikan di sekolah dan menerima pertanggungjawaban penyelenggaraan pendidikan sekolah yang dilaksanakan oleh kepala sekolah, tenaga kependidikan, dan peserta didik.

2) Teknik observasi

Metode observasi adalah suatu metode yang digunakan dengan cara pengamatan dan pencatatan data secara sistematis terhadap fenomena-fenomena yang diselidiki. Sedangkan menurut Suharsimi Arikunto menyebutkan observasi atau disebut pula dengan pengamatan meliputi penglihatan, penciuman, pendengaran, peraba, dan pengecap.⁴⁷

Metode observasi merupakan suatu teknik penelitian dalam pengumpulan data dengan cara mengadakan pengamatan secara langsung terhadap objek yang akan diteliti, baik pengamatan itu dilaksanakan dalam situasi yang sebenarnya maupun situasi buatan yang diadakan. Dengan teknik ini diharapkan peneliti dapat memperoleh data lengkap dan rinci tentang peran kepala sekolah dalam implementasi transparansi manajemen di SMK Widya Dharma Turen.

Dilihat dari hubungan observasi dapat dibedakan menjadi dua yaitu pengamatan berperan serta dan pengamatan biasa. Jenis penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah pengamatan berperan serta namun peneliti hanya menjalankan fungsinya sebagai pengamat saja. Dalam penelitian ini, pengamatan berperan serta digunakan untuk keadaan yang ada terkait dengan fokus penelitian.

Dalam observasi berperan serta ini, peneliti mengikuti rapat sekolah yang membahas mengenai pembayaran seragam sekolah siswa dan program Prakerin (Praktek Kerja Industri) siswa kelas II pada tanggal 24

⁴⁷ Suharsimi Arikunto, *op. cit.*, hal. 133

Maret 2008. Peran peneliti dalam pengamatan berperan serta ini tidak ikut mengambil keputusan hanya seperti pengamat berperan serta ini didukung dengan pengambilan dokumen dan pencatatan data.

Sedangkan pengamatan biasa yang dilakukan peneliti hanya sebatas mengamati objek yang terdapat di lapangan tanpa harus melakukan pencatatan data dan pengambilan dokumentasi. Inti dari pengamatan ini adalah observasi di tempat penelitian tanpa harus berperan aktif di lapangan. Pengamatan biasa ini dilakukan seperti orang yang melakukan observasi dan mengamati saja sehingga dapat dikatakan peneliti sebagai pengamat pasif. Salah satunya yaitu mengenai rapat kerja dengan komite sekolah pada tanggal 15 Maret 2008. Dalam rapat koordinasi tersebut, peneliti mengamati siapa saja yang hadir, berada di ruangan mana serta topik apa saja yang dibicarakan dalam rapat tersebut.

3) Teknik dokumentasi

Dokumentasi, dari asal katanya dokumen, yang artinya barang-barang tertulis. Di dalam melaksanakan metode dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian, dan sebagainya.⁴⁸

Metode ini penulis gunakan untuk memperoleh data tentang guru, karyawan dan siswa, serta data yang berkenaan dengan penelitian ini dengan menggunakan instrumen pedoman dokumentasi. Metode ini juga

⁴⁸ *Ibid.*, hal. 135

digunakan untuk memperoleh data yang berhubungan dengan sekolah dengan menggunakan instrumen *check list*.

Tabel 3.3 Data tentang Profil Sekolah

No	Data yang Dibutuhkan	Check List	
		Ada	Tidak Ada
1	Sejarah berdirinya SMK Widya Dharma	✓	
2	Program Sekolah	✓	
3	Struktur Organisasi	✓	
4	Visi, Misi, dan Nilai-nilai	✓	
5	Luas tanah dan bangunan	✓	
6	Data Fasilitas dan Perlengkapan	✓	
7	Data Tenaga Kependidikan	✓	
8	Data Siswa	✓	

F. Analisis Data

Adapun data yang diperoleh peneliti dalam penelitian ini akan disajikan secara deskriptif kualitatif. Adapun yang dimaksud dengan deskriptif kualitatif menurut Bogon dan Taylor yang dikutip Lexy J. Moelong adalah metode yang digunakan untuk menganalisis data dengan mendeskripsikan data melalui bentuk kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati,⁴⁹ sehingga dalam penelitian deskriptif kualitatif ini peneliti menggambarkan realitas yang sebenarnya sesuai dengan fenomena yang ada secara rinci, tuntas dan detail.

Dalam penelitian ini data berwujud kalimat yang dinyatakan dalam bentuk narasi yang bersifat deskriptif mengenai situasi, kegiatan pernyataan dan perilaku yang telah dikumpulkan dalam catatan lapangan dan transkrip

⁴⁹ Lexy J. Moelong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1991), hal 3

wawancara. Kegiatan analisis data meliputi mengatur, mengurutkan, mengelompokkan, mengkategorikan tujuan dan menemukan tema.

Dalam penelitian kualitatif, analisis data dilakukan selama dan sesudah pengumpulan data. Analisis data selama pengumpulan data itu merupakan analisis awal terhadap data yang diperoleh. Analisisnya dapat diupayakan dengan apa yang disebut reduksi data. Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan (Miles dan Hiberman, 1984). Reduksi data berlangsung secara terus-menerus selama penelitian kualitatif dan peneliti harus sudah membuat ringkasan, mengkode, menelusuri tema, membuat gugus, dan menulis memo. Reduksi data juga merupakan bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, dan membuang yang tidak perlu serta mengorganisasikan data dengan cara sedemikian rupa sehingga dapat ditarik kesimpulan. Reduksi data berupa data peran kepala sekolah dalam implementasi transparansi manajemen.

Dalam penelitian kualitatif data yang diperoleh berupa: kata, kalimat, dan paragraf. Penyajian data di sini adalah proses penyusunan informasi yang kompleks ke dalam suatu bentuk yang lebih sistematis, hingga menjadi lebih sederhana dan selektif, serta dapat dipahami maknanya. Penyajian data dimaksudkan untuk menemukan pola-pola yang bermakna serta memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan (Miles & Hiberman, 1984).

Setelah pengumpulan data selesai dilakukan, penelitian mulai memaparkan keseluruhan data kemudian mencoba untuk membuat kesimpulan.

G. Pengecekan Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data digunakan untuk mengecek keterandalan dan kesahihan temuan dalam penelitian. Untuk mengecek keabsahan suatu data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara di antaranya: (1) ketekunan pengamatan, (2) triangulasi, dan (3) ketercukupan referensial.

1. Ketekunan pengamatan

Ketekunan pengamatan dimaksudkan untuk menemukan ciri-ciri atau unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan yang sedang dicari dan memusatkan pada hal tersebut secara rinci. Hal ini dilakukan untuk memahami gejala secara lebih mendalam. Dengan teknik ini akan dapat dipilih aspek-aspek penting dan yang tidak penting agar dapat dilakukan pemusatan perhatian kepada aspek-aspek yang relevan dengan fokus penelitian.

2. Triangulasi

Teknik yang kedua setelah melakukan ketekunan pengamatan maka langkah selanjutnya adalah menggunakan triangulasi. Agar data yang diperoleh dapat dijamin derajat kepercayaannya, maka data tersebut perlu dicek keabsahannya dengan memanfaatkan berbagai sumber sebagai bahan perbandingan. Dengan kata lain triangulasi adalah teknik pemeriksaan

keabsahan data dengan memanfaatkan segala informasi mengenai masalah yang diteliti di lapangan sebagai pembanding sah terhadap data tersebut. Menurut Patton dalam Moleong (2002) ada 4 (empat) macam triangulasi yaitu triangulasi data (*data triangulation*), triangulasi peneliti (*investigator triangulation*), triangulasi metodologis (*methodological triangulation*), dan triangulasi teoritis (*theoretical triangulation*). Di sini peneliti menggunakan dua triangulasi pada waktu pengumpulan data, yaitu triangulasi sumber data dan metode. Triangulasi sumber data dilakukan dengan cara menanyakan data dari informasi satu kepada informan lain. Triangulasi ini digunakan untuk memperoleh data yang valid dan akurat dari informan.

Sedangkan triangulasi metode dilakukan dengan cara peneliti mengumpulkan data yang sejenis tetapi dengan menggunakan teknik/metode pengumpulan data yang berbeda. Salah satu bentuk triangulasi ini adalah peneliti mengumpulkan data dengan wawancara, observasi/pengamatan, dan dokumentasi terhadap peran kepala sekolah dalam implementasi transparansi manajemen di SMK Widya Dharma Turen.

3. Ketercukupan referensi

Ketercukupan referensi dimaksudkan untuk menemukan ciri-ciri/unsur-unsur dalam situasi yang relevan dengan persoalan yang sedang

dicari kemudian memusatkan hal tersebut secara rinci. Hal ini dilakukan untuk mengarsip data yang telah terkumpul selama penelitian di lapangan. Referensi yang dipakai adalah bahan dokumentasi dan catatan-catatan lapangan, ini digunakan peneliti untuk mengecek apakah data yang ada data yang menyangsikan atau tidak untuk informasi dan untuk kesimpulan hasil penelitian. Jadi referensi digunakan untuk bahan pemeriksaan guna meningkatkan kepercayaan akan kebenaran data.



BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Obyek Penelitian

1. Sejarah SMK Widya Dharma Turen

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Widya Dharma Turen lahir pada tanggal 01 Agustus 1994 dengan nama Sekolah Menengah Ekonomi Atas (SMEA) Widya Dharma Turen yang saat itu bertepatan dengan hari ulang tahun ke-31 SMU Widya Dharma Turen, tetapi sebenarnya penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar telah dilaksanakan pada tahun ajaran baru 1994/1995, tepatnya sejak tanggal 15 Juli 1994 sesuai dengan keluarnya surat izin operasional yang di terbitkan oleh Kanwil DEPDIBUD Propinsi Jatim. Kedua lembaga pendidikan ini yakni SMU dan SMK Widya Dharma bernaung di bawah satu yayasan pendidikan (YP Widya Dharma Turen).

Dari tahun pelajaran 1994/1995 hingga tahun pelajaran 1998/1999 bernama SMEA Widya Dharma, dan mulai tahun 1999/2000 berubah menjadi SMK Widya Dharma. Merintis dari pergantian nama tersebut, SMK Widya Dharma dengan perlahan tapi pasti mulai berkembang pesat, baik dari segi kualitas maupun kuantitas tiap-tiap elemen dari SMK Widya Dharma sendiri.

Kemudian pada tahun ajaran 2003/2004, SMK Widya Dharma dengan swadaya dapat mempunyai bangunan sendiri sehingga SMK yang

selama ini bersanding dengan SMA Widya Dharma menjadi terpisah. Dan berdirilah SMK Widya Dharma yang mempunyai ciri khas dengan kedisiplinan yang tinggi sampai saat ini.

Alasan didirikannya SMEA Widya Dharma Turen oleh YP Widya Dharma adalah:

- a) Karena sudah mantapnya keberadaan SMU Widya Dharma Turen yang di buktikan dengan di sandangnya status akreditasi DISAMAKAN sejak tahun 1985 hingga sekarang, dan juga adanya kepercayaan masyarakat terhadap keberadaan YP Widya Dharma Turen.
- b) Adanya keinginan yang didasari oleh kemampuan dan rasa percaya diri dari pihak yayasan untuk memberikan pengabdian kepada masyarakat, bangsa, dan negara melalui jalur pendidikan kejuruan.
- c) Adanya dorongan motivasi dari sebagian masyarakat orang tua wali murid serta berbagai instansi terkait agar YP Widya Dharma mendirikan sekolah kejuruan.
- d) Menyongsong sekaligus menyambut dan menjawab kehadiran kurikulum 1994 baik untuk SMU/SMK yang cukup memberikan kesempatan untuk berkembangnya sekolah menengah kejuruan.

SMEA Widya Dharma sejak berdiri hingga sekarang sudah berumur kurang lebih 13 tahun. Dari tahun pelajaran 1994/1995 hingga tahun pelajaran 1998/1999 bernama SMEA Widya Dharma, dan mulai tahun 1999/2000 berubah menjadi SMK Widya Dharma. Mulai tahun ajaran

2003/2004 SMK Widya Dharma ini pindah tempat dan tidak bergabung lagi dengan SMU Widya Dharma, yaitu sekarang bertempat di Jl. Darmawangsa Talok (0341) 7045850.

2. Luas Tanah dan Bangunan SMK Widya Dharma Turen

SMK Widya Dharma Turen ini berdiri di atas areal tanah seluas 9000 m² sedangkan luas bangunannya sendiri seluas 400 m². Dalam areal tanah tersebut berdiri bangunan yang dapat dibagi menjadi tiga bangunan utama. *Pertama*, bangunan bagian depan yang terdiri dari ruangan kepala sekolah, ruang Tata Usaha (TU), ruang BK (Bimbingan dan Konseling), dan lobi depan. *Kedua*, bangunan bagian tengah. Pada bangunan bagian tengah ini berdiri bangunan dua tingkat. Pada bagian bawah terdapat ruang laboratorium komputer, ruang guru, perpustakaan, dan beberapa ruang kelas, yaitu: ruang kelas X AK3 dan III ADP1, X ADP1 dan III ADP2, II AK1 dan III AK1, II AK2 dan III AK2. Sedangkan bagian atas terdiri atas beberapa ruang kelas, yaitu: ruang kelas III ADP3 dan X ADP2, X AK1 dan II ADP1, X AK2 dan II ADP2, serta ruangan bimbingan belajar. *Ketiga*, bangunan bagian belakang yang terdiri dari ruang bimbingan belajar, musholla, KOPSIS, UKS, tempat parkir, Bank Mini, dan *Food Center* (Kantin).⁵⁰

⁵⁰ Keterangan lebih lanjut dapat dilihat pada lampiran denah SMK Widya Dharma Turen.

3. Visi, Misi dan Nilai-Nilai

a) Visi

SMK Widya Dharma Turen berorientasi pada kualitas insan baik secara keilmuan maupun moral dan sosial adalah:

“Terwujudnya SMK Widya Dharma yang mandiri, berprestasi dan berkompentensi, dilandasi iman dan taqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa untuk menghasilkan tamatan yang memiliki keunggulan sebagai sumber daya manusia professional dan berkemampuan mengembangkan diri serta mampu bersaing pada tingkat nasional”

b) Misi

Misi SMK Widya Dharma Turen adalah:

- 1) Meningkatkan disiplin ibadah kepada Tuhan Yang Esa
- 2) Melaksanakan kegiatan Belajar Mengajar secara optimal yang berorientasi pada pencapaian kompetensi berstandar Nasional
- 3) Meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan
- 4) Menumbuhkan semangat berprestasi dan kompetitif secara intensif kepada seluruh warga sekolah
- 5) Memberikan pelayanan yang prima kepada siswa agar menjadi professional dan berorientasi masa depan
- 6) Mengembangkan secara intensif hubungan sekolah dengan instansi lain

- 7) Menyiapkan dan menyalurkan tamatan sebagai tenaga kerja unggul, terampil dan professional sesuai dengan tuntutan dunia kerja, dunia usaha dan dunia industri
- 8) Mengembangkan jaringan informasi yang kuat antara sekolah dengan tamatan
- 9) Mengembangkan saran/fasilitas pembelajaran sesuai dengan tuntutan kurikulum tingkat satuan pendidikan guna menunjang pembelajaran siswa
- 10) Mengembangkan unit produksi dan jasa berbasis program keahlian dalam rangka mewujudkan kewirausahaan dan adanya DU/DI pada SMK
- 11) Meningkatkan prestasi dalam kegiatan ekstra kurikuler
- 12) Menerapkan manajemen organisasi yang lebih baik dalam rangka mencapai tujuan organisasi

c) **Nilai-nilai**

Nilai-nilai yang dapat digali di lingkungan SMK Widya Dharma

Turen:

- 1) **Kebersamaan** adalah nilai yang perlu dikembangkan dalam mencapai tujuan organisasi. Menentukan tujuan bersama, memecahkan masalah bersama, membagi dan menyelesaikan tugas bersama, mencapai hasil dan menikmatinya bersama.

- 2) **Transparansi.** Adanya keterbukaan dalam pengambilan keputusan (kebijakan), dan berhubungan antar sesama warga sekolah.
- 3) **Ikhlas.** Kesiediaan membantu secara ikhlas terhadap seluruh warga SMK Widya Dharma Turen.
- 4) **Tanggung jawab.** Semua warga sekolah harus melaksanakan tugas dengan baik sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing.
- 5) **Saling percaya.** Semua warga sekolah saling mempercayai, berfikir positif dan tidak saling mencurigai.
- 6) **Saling menghargai.** Setiap warga sekolah harus saling menghormati tugas dan fungsi masing-masing.
- 7) **Disiplin.** Setiap warga sekolah harus menegakkan disiplin sesuai dengan aturan yang berlaku.
- 8) **Kreatif dan inovatif.** Seluruh warga sekolah selalu ingin berkreasi dan berinovasi dalam segala hal untuk menciptakan ide-ide baru dan mengadakan pembaharuan untuk keunggulan SMK Widya Dharma Turen.
- 9) **Sense of Belonging.** Seluruh warga sekolah menanamkan budaya rasa memiliki apa yang dimiliki sekolah sehingga selalu berusaha menjaga dan melestarikannya.
- 10) **Pelayanan prima.** Seluruh warga SMK Widya Dharma Turen selalu siap memberikan pelayanan prima, cepat, tepat, efisien kepada semua *stakeholder* dengan sebaik-baiknya, dengan menerapkan prinsip A3 (*attitude, attention, and action*).

4. Struktur Organisasi SMK Widya Dharma Turen

Struktur organisasi merupakan suatu kerangka atau susunan yang menunjukkan hubungan antar komponen yang satu dengan yang lain, hingga jelas tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam suatu kebulatan yang teratur.

Adapun bagan struktur organisasi SMK Widya Dharma Turen sebagaimana dalam lampiran.

5. Kondisi Sarana dan Prasarana SMK Widya Dharma Turen

Untuk mengetahui sarana fisik SMK Widya Dharma Turen, penulis melakukan penggalian data observasi secara langsung di lokasi penelitian dan didukung dengan data dokumentasi yang penulis peroleh. Secara lebih jelasnya penulis paparkan sebagai berikut:

Ruang pembelajaran di sini penulis maksud sebagai ruang yang digunakan dalam proses belajar mengajar. Adapun ruang pembelajaran ini meliputi ruang kelas X, II, III; ruang laboratorium, perpustakaan dan beberapa jenis ruangan yang menunjang proses akademik. Dikarenakan keterbatasan ruang kelas, maka dalam hal masuk sekolah dibagi menjadi dua kali masuk, yaitu: pada pagi hari untuk kelas III semua jurusan (AK dan ADP) dan kelas II AK; dan siang hari untuk kelas X semua jurusan (AK dan ADP) dan kelas II AK. Sehingga satu ruang kelas dipakai secara bergantian sesuai dengan ruang kelas yang telah ditentukan. Ruang kelas ini berada pada bangunan utama bagian tengah seperti yang telah

dideskripsikan pada luas tanah dan bangunan di atas. Laboratorium komputer terletak di sebelah selatan ruang guru sebagai penunjang dalam praktik keterampilan para siswa dalam mengoperasikan komputer. Perpustakaan sekolah berada dalam satu ruang dengan ruang guru, yaitu terletak di sebelah timur ruang guru. Sedangkan di SMK ini terdapat ruang yang difungsikan sebagai ruang Bimbingan Belajar. Dalam ruangan ini biasanya digunakan sebagai tempat les tambahan para siswa juga sebagai tempat pertemuan wali murid maupun rapat.

Dalam rangka tercapainya target kualitas sekolah yang baik, tidak lepas dari beberapa faktor pendukung yaitu sarana dan prasarana yang memadai. Untuk mencapai target tersebut diupayakan pendayagunaan segala sarana dan prasarana secara efektif dan efisien. Berkaitan dengan hal tersebut, maka faktor pendukung tersebut meliputi secara fisik, lingkungan dan beberapa personel sebagai berikut:

a) Jumlah Ruang di SMK Widya Dharma Turen

Tabel 4.1 Jumlah Ruangan SMK Widya Dharma Turen Tahun Ajaran 2007/2008

No	Nama Ruangan	Jumlah Ruangan
1	Ruang Kelas	7
2	Ruang BP/BK	1
3	Ruang Kepala Sekolah	1
4	Ruang Tata Usaha	1
5	Ruang Perpustakaan	1
6	Bahasa Laboratorium Komputer	1
7	Musholla	1
8	Ruang OSIS	1
9	Kamar Mandi Untuk Guru dan Karyawan	1
10	Kamar Mandi Siswa	3
11	Koperasi Sekolah	1
12	Ruang Usaha Kesehatan Siswa (UKS)	1
13	Ruang Aula (Ruang Bimbingan Belajar)	2
14	Pos Satpam	1
15	Bank Mini	1

(sumber: dokumentasi SMK Widya Dharma Turen 2007/2008)

Dilihat dari data di atas akan lebih mendukung baik dalam manajemen maupun dalam hal proses pembelajaran, yaitu untuk ruangan Tata Usaha agar diperluas sehingga memudahkan pelayanan bagi para siswa maupun pihak yang berkepentingan dalam mengurus administrasi. Dalam hal ruangan kelas juga perlu ditambah agar dalam satu ruangan kelas tidak ditempati oleh dua kelas yang berbeda sehingga tercipta situasi yang kondusif. Sebaiknya, perpustakaan dibuatkan ruangan khusus agar tidak berada dalam satu ruangan dengan ruang guru yang mengakibatkan para siswa enggan berkunjung

ke perpustakaan, padahal perpustakaan merupakan salah satu komponen yang vital dalam suatu sekolah.

b) Perlengkapan Sekolah

Tabel 4.2 Perlengkapan Sekolah SMK Widya Dharma Turen Tahun Ajaran 2007/2008

No	Perlengkapan Sekolah	Jumlah Perlengkapan
1	Komputer	45 unit
2	Mesin Ketik	20
3	Laptop	3
4	Mesin jahit	3
5	Berangkas	1
6	Locker Guru	1 unit
7	Lemari	5
8	Rak buku	3
9	Kompor	1
10	Meja guru dan meja TU	15
11	Kursi guru dan kursi TU	45
12	Meja siswa	148
13	Buku teks	531 eksamplar
14	Buku referensi	61 eksamplar
15	Bahan bacaan lainnya	42 eksamplar

(sumber: dokumentasi SMK Widya Dharma Turen 2007/2008)

Dilihat dari data perlengkapan di atas, SMK Widya Dharma memiliki perlengkapan yang minim, terutama dalam hal perbendaharaan buku baik buku berupa teks, referensi, maupun buku bacaan lainnya seperti Ensiklopedia.

c) Fasilitas Tempat

Tempat untuk upacara bendera di SMK Widya Dharma Turen dilaksanakan di halaman belakang, tepatnya di belakang bangunan bagian tengah. Fasilitas tempat upacara ini sekaligus dapat digunakan sebagai sarana olah raga siswa seperti:

- 1) Lapangan sepak bola
- 2) Bak pasir untuk pelaksanaan olah raga lompat jauh dan lompat tinggi.
- 3) Lapangan bola Volley

Pengaturan pendayagunaan sarana dan prasarana:

- 1) Laboratorium Komputer
 - (a) Pengaturan pendayagunaan laboratorium digunakan hanya pada saat ada praktikum saja. (Jadwal penggunaan laboratorium komputer lihat dalam lampiran)
 - (b) Fungsi laboratorium adalah sebagai tali sambung dari teori yang dipelajari dan kemudian diaplikasikan sesuai dengan teori di dalam laboratorium.

2) Perpustakaan

- (a) Pengaturan buku pelajaran siswa: buku pelajaran untuk siswa, ada buku-buku paket dari sub bidang tertentu yang dipinjamkan

kepada siswa dalam jangka waktu satu tahun tanpa dipungut biaya.

(b) Pelayanan perpustakaan sekolah: perpustakaan sekolah terutama bertujuan untuk menunjang proses belajar mengajar di sekolah, fungsinya adalah sebagai pusat ilmu pengetahuan dan pusat informasi.

3) Fasilitas pembelajaran

(a) Media pendidikan: LCD, OHP, VCD Player, Televisi, Radio Tape.

(b) Lingkungan sekolah nyaman dan asri.

(c) Musholla, Koperasi Siswa (KOPSIS), Bank Mini, Ruang Bimbingan Belajar.

6. Kondisi Guru dan Pegawai SMK Widya Dharma Turen

Guru sebagai pembimbing siswa sangat berperan dalam upaya mendidik dan membimbing kualitas pembelajaran siswa. Oleh karena itu, maka guru SMK Widya Dharma Turen mengajar sesuai dengan kompetensi atau bidangnya, sehingga dalam proses belajar mengajar harapan bahwa siswa akan mendapat suatu yang menjadi tujuannya akan tercapai. Dan sudah selayaknya guru memikirkan potensi lebih tinggi dari pada siswanya dalam segala hal.

Tabel 4.3 Jumlah Pegawai SMK Widya Dharma Turen Tahun Ajaran 2007/2008

No	Keterangan	Jumlah
1	PNS (guru tetap)	3
2	Guru tidak tetap	29
3	Pegawai tetap & tidak tetap	11
Jumlah		43

(sumber: dokumentasi SMK Widya Dharma Turen 2007/2008)

Dari data di atas dapat dilihat bahwa mayoritas guru maupun pegawai SMK Widya Dharma Turen adalah berstatus tidak tetap. Akan tetapi hal ini dapat dimaklumi dikarenakan SMK Widya Dharma Turen adalah lembaga pendidikan kejuruan di bawah naungan Yayasan Widya Dharma yang berstatus swasta. Dari segi kuantitas guru maupun pegawai memang tidaklah sebanyak seperti yang ada di lembaga pendidikan negeri (SMK Negeri), akan tetapi dari segi kualitas mereka mampu bersaing dalam hal menghasilkan lulusan yang berkualitas. Dengan semangat dan jiwa profesionalisme yang ada pada setiap tenaga kependidikan dan pegawai di SMK Widya Dharma Turen, mereka siap dalam melayani setiap kebutuhan para siswanya.

**Tabel 4.4 Data Sumber Daya Manusia SMK Widya Dharma Turen
Tahun Ajaran 2007/2008**

No	Pendidikan	Jumlah
1	Magister/ S-2	-
2	Sarjana/S-1	34
3	Diploma III	1
4	SMU	8
5	SD-MI	-
Jumlah		43

(sumber: dokumentasi SMK Widya Dharma Turen 2007/2008)

Seiring dengan pesatnya kemajuan untuk meningkatkan mutu dan kualitas, maka SMK Widya Dharma Turen terus mengadakan pembenahan dengan mengadakan pembinaan terhadap para guru dan pegawai. Pembinaan ini dilakukan baik melalui peningkatan profesionalisme dengan melanjutkan pendidikan ke S2, pelatihan, kursus, seminar, kuliah tamu, penataran-penataran, diklat dan lain sebagainya.

Paparan di atas tersirat bahwa keterkaitan dalam ketenagaan terus berupaya mengadakan pembenahan-pembenahan dan perbaikan melalui pembinaan dan pengembangan untuk menghasilkan suatu proses pelayanan pembinaan yang berkualitas, sehingga diharapkan dapat menghasilkan output bermutu.

7. Kondisi Siswa SMK Widya Dharma Turen

Siswa adalah seseorang yang dijadikan obyek sekaligus sebagai subyek dalam pendidikan, dalam hal ini siswa yang sangat berperan dalam

pembelajaran. Minat, bakat, motivasi, dan juga dukungan dari siswa itu yang menjadikan berhasil tidaknya suatu lembaga pendidikan.

a) Perencanaan dan Penerimaan Siswa Baru

Minat calon siswa SMK Widya Dharma Turen memang tidak sebanyak minat calon siswa yang mendaftar ke SMK Negeri sehingga terkesan SMK Widya Dharma ini sebagai pilihan nomor dua. Akan tetapi dalam penjurangan atau seleksi calon siswa di SMK Widya Dharma ini tidak jauh beda dengan yang ada di SMK Negeri lainnya. Terdapat tes pendahuluan yaitu berupa tes kelayakan (ujian masuk sekolah). Kemudian apabila mereka lulus kemudian terdapat tes penelusuran minat dan bakat sebelum dikelompokkan ke jurusan mana calon siswa tersebut akan menempuh studinya di samping terdapat persyaratan lain, seperti nilai UAN yang harus di atas nilai standar yang telah ditentukan. Dua jurusan yang ada di SMK Widya Dharma Turen yaitu Administrasi Perkantoran (ADP) dan Akutansi (AK).

b) Pengaturan Pengelompokan Siswa

Pada tahun ajaran 2007/2008 ini kelas X menyediakan kuota 2 kelas untuk jurusan ADP (Administrasi Perkantoran) dan 3 kelas untuk jurusan AK (Akutansi). Sedangkan untuk kelas II, masing-masing jurusan mempunyai 2 kelas untuk ADP (Administrasi Perkantoran) dan AK (Akutansi) dan kelas 3 mempunyai 3 kelas untuk jurusan ADP (Administrasi Perkantoran) dan 2 kelas AK (Akutansi).

Pengelompokan siswa ini ditentukan mulai kelas I (kelas X sekarang). Pada saat para siswa naik ke tingkat selanjutnya tidak terjadi pertukaran ataupun dengan membuat kelas unggulan. Hal ini bertujuan agar para siswa bisa tetap berkonsentrasi dan konsisten dalam belajarnya tanpa beradaptasi terlebih dahulu dengan suasana yang baru.

Apabila seorang siswa ingin berpindah jurusan dari jurusan satu ke lainnya diperbolehkan. Hal ini hanya diperbolehkan pada saat mereka masih duduk di tingkat X semester pertama.

c) Pengaturan Pembinaan dan Tata Tertib Siswa

Selama ini SMK Widya Dharma Turen dikenal sebagai sekolah yang menerapkan disiplin tinggi kepada setiap warga sekolahnya, khususnya para siswanya. Dalam upaya meningkatkan kedisiplinan dan tata tertib siswa menjadi salah satu syarat untuk dijadikan pertimbangan dalam membina siswa agar disiplin membuat tata tertib yang cukup ketat, yaitu dengan memberikan buku pribadi kepada setiap siswa. Dalam buku pribadi siswa terdapat berbagai catatan mengenai perilaku siswa selama masih menjadi siswa. Mulai dari pelanggaran-pelanggaran maupun hal-hal lain yang berhubungan dengan perilaku mereka di sekolah. Maka diharapkan dengan adanya buku pribadi siswa serta sanksi yang tegas tingkat kedisiplinan siswa SMK ini terus terbina dan terjaga.

d) Jumlah Siswa

Tabel 4.5 Jumlah Siswa-Siswi SMK Widya Dharma Turen Tahun Ajaran 2007/2008

No	Kelas	Jumlah Siswa
1	X ADP 1	48
2	X ADP 2	48
3	X AK 1	48
4	X AK 2	46
5	X AK 3	44
7	II ADP 1	43
8	II ADP 2	44
9	II AK 1	44
10	II AK 2	44
11	III ADP 1	32
12	III ADP 2	30
13	III ADP 3	31
14	III AK 1	32
15	III AK 2	34
Total		568

(sumber: dokumentasi SMK Widya Dharma Turen 2007/2008)

B. Paparan Hasil Penelitian

1. Peran Kepala Sekolah dalam Implementasi Transparansi Manajemen

a) Perencanaan Program

Dalam implementasi transparansi manajemen ini peran kepala sekolah sangat penting demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Di mulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan pengevaluasian program. Peran kepala sekolah dalam perencanaan program terlihat bahwa kepala sekolah selalu melibatkan komponen sekolah dalam prosesnya. Seperti wawancara peneliti dengan kepala sekolah sebagai berikut:

Peran kepala sekolah sudah barang tentu sama dengan peran kepala sekolah sebagaimana umumnya, saya berupaya untuk melaksanakan

planning, organizing, controlling, dan evaluating dengan baik. Dalam setiap perencanaan program sekolah saya selalu melibatkan pihak sekolah baik guru maupun karyawan dan juga komite sekolah. Penyusunan rencana program secara draft saya, kemudian saya rapatkan dengan para wakil-wakil kepala, setelah itu baru dengan komite guru dan kemudian diadakan rapat kerja dengan komite sekolah.⁵¹

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Waka Humas, yaitu sebagai berikut:

”...dalam penyusunan perencanaan MPMBS, kepala sekolah sendiri yang membuat...”⁵²

Peran kepala sekolah ya seperti kepala sekolah pada umumnya. Di sini beliau berperan sebagai manajer, administrator, dan leader. Sebagai manajer, kepala sekolah melakukan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan mengkoordinasikan warga sekolah agar mau melaksanakan tugasnya dengan baik. Sebagai administrator, kepala sekolah memiliki dua fungsi utama, yaitu sebagai pengendali struktur organisasi dan melaksanakan tugas administratif yang mencakup administrasi kesiswaan, kurikulum, personalia, sarana prasarana, humas, keuangan, dan administrasi umum.⁵³

Waka Kurikulum juga mengungkapkan hal yang sama. Berikut hasil wawancara dengan peneliti:

“Peran kepala sekolah dalam implementasi transparansi manajemen di SMK Widya Dharma Turen di sini sangat besar, yaitu sebagai pembuat perencanaan kegiatan ...”⁵⁴

Hal senada juga diungkapkan oleh kepala TU:

Kepala sekolah mengajak guru-guru untuk menyusun program. Kepala sekolah menyusun program melalui format yang telah disediakan. Masing-

⁵¹ Wawancara dengan Drs. Jasid Durrachim, Kepala Sekolah SMK Widya Dharma Turen, 3 Maret 2008

⁵² Wawancara dengan Siswanto, Waka. Hubungan Masyarakat SMK Widya Dharma Turen. 5 Maret 2008

⁵³ *Ibid.*

⁵⁴ Wawancara dengan Wiwit Agustiono, ST, Waka. Kurikulum SMK Widya Dharma Turen, 5 Maret 2008.

masing guru menyusun sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing. Ada wali kelas, guru mata pelajaran, guru ekstrakurikuler, dan lainnya. Mereka memberikan beberapa usulan dan pendapat untuk mendapatkan kesepakatan bersama.⁵⁵

Keterlibatan warga sekolah dan juga komite sekolah dalam perencanaan menunjukkan adanya keterbukaan dalam manajemen kepala sekolah. Hal ini sesuai dengan pernyataan anggota komite sekolah sebagai berikut:

Ya, kami (komite sekolah) selalu dilibatkan dalam rapat penyusunan program... Di sini komite berperan sebagai pemberi masukan dan sekaligus sebagai pengontrol. Dalam rapat tersebut, komite bersama kepala sekolah, waka, kepala TU, dan seluruh warga sekolah merembug, membahas, dan memutuskan bersama bagaimana baiknya program sekolah tersebut.⁵⁶

Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa dalam perencanaan program, kepala sekolah bertindak sebagai *leader* dan manajer. Sebagai seorang *leader*, kepala sekolah berusaha mengarahkan staf sekolah untuk melaksanakan tugas dan fungsinya masing-masing secara sadar dan total sehingga akan menghasilkan hasil yang optimal pula. Sebagai seorang manajer, kepala sekolah harus memerankan fungsi manajerial, yaitu *planning, organizing, actuating, dan controlling*.

Di sini kepala sekolah bersama dengan wakil-wakil kepala terlebih dahulu merumuskan kebutuhan-kebutuhan apa saja yang diperlukan sekolah, memilih siapa saja yang dilibatkan, langkah-langkah yang akan

⁵⁵ Wawancara dengan Lilik Hariono, Kepala Tata Usaha SMK Widya Dharma Turen, 5 Maret 2008

⁵⁶ Wawancara dengan Lis Sunarto, Anggota Komite Sekolah SMK Widya Dharma Turen, 19 Maret 2008

diambil, potensi sekolah, tantangan, hambatan dan peluang setelah pelaksanaan program. Hasil rumusan tadi kemudian disosialisasikan kepada semua unsur sekolah, yaitu guru kelas, guru bidang studi, guru ekstrakurikuler, siswa, staf Tata Usaha, penjaga, dan masyarakat sekitar yang diwakili oleh komite sekolah. Proses selanjutnya dalam perencanaan program, kepala sekolah melibatkan semua unsur sekolah untuk mengambil keputusan partisipatif. Hal ini dimaksudkan agar perencanaan program agar lebih transparan dan tersosialisasi kepada semua pihak. Setelah itu tinggal mencapai acuan program yang dituju.

b) Pelaksanaan Program

Peran Kepala Sekolah dalam implementasi transparansi manajemen di SMK Widya Dharma Turen ini sangat besar. Hal ini dapat dilihat dari dedikasi dan semangat kerja yang tinggi. Kerjasama dengan guru dan komite sekolah dilaksanakan dengan baik, sehingga pelaksanaan program dapat berjalan dengan baik. Berikut petikan wawancara Kepala Sekolah dengan peneliti tentang peran kepala sekolah dalam implementasi transparansi manajemen:

Untuk mensukseskan program saya juga punya kiat-kiat tertentu dalam melaksanakan program transparansi manajemen ini, yaitu dengan berpedoman pada 4 pilar kebersamaan yaitu yang pertama semua komponen sekolah yang ada di sekolah ini harus mempunyai dedikasi yang tinggi, usaha yang maksimal, ikhlas, tawakal dan tabah.⁵⁷

⁵⁷ Wawancara dengan Drs. Jasid Durachim, *op. cit.*.

Sehubungan dengan peran kepala sekolah tersebut diperoleh gambaran dari Waka Humas, yaitu sebagai berikut:

”Kepala sekolah berperan aktif dalam setiap pelaksanaan program, termasuk dalam pelaksanaan transparansi manajemen ini ... Dalam pelaksanaan program, kepala sekolah berperan sebagai pelaksana program....”⁵⁸

”...motivasi, dukungan, dan semangat meraih sukses selalu dilontarkan dalam setiap kesempatan ... kepala sekolah menggunakan strategi memberdayakan dan membangkitkan potensi yang dimiliki oleh guru untuk dapat meningkatkan mutu di sekolah kami.”⁵⁹

Hal serupa juga diungkapkan oleh Waka Kurikulum:

Kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya menggunakan konsep”Tut Wuri Handayani”, karena kemampuan tenaga yang ada cukup diandalkan ... kepala sekolah memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada guru untuk berkreasi dalam menjalankan kegiatan belajar mengajar, posisinya (kepala sekolah) sebagai motivator dan melengkapi kebutuhan yang diperlukan guru.⁶⁰

Komite sekolah juga menanggapi perihal peran kepala sekolah dalam pelaksanaan program, sebagai berikut:

Peran kepala sekolah dalam pelaksanaan program sangat solid dan ada kerja sama yang baik dengan komite. Komite sekolah sering dilibatkan dalam setiap kegiatan, contohnya dalam penerimaan siswa baru (PSB). Kami pasti diundang dan diberi tugas dalam memberikan informasi. Ide-ide yang dimiliki sering dikoordinasikan dengan kami ...⁶¹

Hal yang serupa juga diungkapkan oleh Waka Kurikulum, berikut hasil wawancara dengan peneliti:

“Peran kepala sekolah dalam implementasi transparansi manajemen di SMK Widya Dharma Turen di sini sangat besar, yaitu sebagai pembuat

⁵⁸ Wawancara dengan Siswanto, S. Pd., *op. cit.*

⁵⁹ *Ibid.*

⁶⁰ Wawancara dengan Wiwit Agustiono, ST, *op. cit.*

⁶¹ Wawancara dengan Lis Sunarto, *op. cit.*

perencanaan, mengorganisasi kegiatan, mengontrol pelaksanaan, dan sebagai pengevaluasi kegiatan.”⁶²

Hal yang sama diungkapkan oleh guru olah raga, yaitu sebagai berikut:

Kepala sekolah berperan aktif dan selalu memantau semua hasil kegiatan, kalau ada penyimpangan beliau selalu tanggap. Jadi apa yang diperintahkan ke bawahannya, beliau selalu ngecek sendiri termasuk kerja gurupun juga dilihat, guru ngajarnya gimana selalu dipantau. Menurut saya, beliau ini sangat patut jadi kepala sekolah.⁶³

Peneliti menanyakan hal yang sama dengan Kepala Tata Usaha, yaitu sebagai berikut:

“Peran kepala sekolah di sini sebagai ... pelaksana ... program.”⁶⁴

Dari hasil temuan data di atas, dapat disimpulkan bahwa peran kepala dalam pelaksanaan program sebagai motivator sekaligus fasilitator. Sebagai motivator, kepala sekolah diharapkan memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada bawahannya dalam melakukan tugas dan fungsinya. Sebagai fasilitator, kepala sekolah berusaha menampilkan gambaran kebutuhan yang diharapkan oleh masyarakat dari pendidikan.

Dalam pelaksanaan program ini, kepala sekolah dibantu oleh wakil-wakil kepala sekolah sesuai dengan tugas masing-masing (*teamwork*) dan Komite Sekolah yang terdiri dari pakar pendidikan, DU/DI, dan tokoh masyarakat. Kemudian dari kerja sama antara pihak komite sekolah dan pihak sekolah diharapkan tujuan yang telah ditetapkan bisa tercapai.

⁶² Wawancara dengan Wiwit Agustiono, ST, *op. cit.*.

⁶³ Wawancara dengan Drs. Wiyoto. Guru Olah Raga SMK Widya Dharma Turen. 15 Maret 2008

⁶⁴ Wawancara dengan Lilik Hariono. *op. cit.*.

c) Pengevaluasian Program

Evaluasi program bertujuan untuk mengetahui tingkat keberhasilan program. Dengan evaluasi ini akan diketahui kekuatan dan kelemahan program untuk diperbaiki pada tahun-tahun berikutnya. Peran kepala sekolah disini mempunyai peranan penting, karena kepala sekolah merupakan pelaksana inti dari pelaksanaan program. Seperti wawancara kepala sekolah dengan peneliti sebagai berikut:

”Peran kepala sekolah sudah barang tentu sama dengan peran kepala sekolah sebagaimana umumnya, saya berupaya untuk melaksanakan *planning, organizing, controlling, dan evaluating* dengan baik.”⁶⁵

Hal yang serupa juga diungkapkan oleh Waka Kurikulum, berikut hasil wawancara dengan peneliti:

“Peran kepala sekolah dalam implementasi transparansi manajemen di SMK Widya Dharma Turen di sini sangat besar, yaitu ... sebagai pengevaluasi kegiatan.”⁶⁶

Kepala Tata Usaha juga mengungkapkan hal yang sama, seperti dalam hasil wawancara berikut:

“Peran kepala sekolah di sini sebagai ... pengevaluasi program.”⁶⁷

Mengenai peran kepala sekolah dalam evaluasi bukan hanya pada tingkat fungsional saja, tetapi juga pada tingkat operasionalnya. Seperti pernyataan guru olah raga sebagai berikut:

”Kepala sekolah pernah mengadakan evaluasi kepada kami (guru-guru) rutin setiap akhir minggu dan secara berkelanjutan.”⁶⁸

⁶⁵ Wawancara dengan Drs. Jasid Durrachim, *loc. cit.*.

⁶⁶ Wawancara dengan Wiwit Agustiono, ST, *op. cit.*.

⁶⁷ Wawancara dengan Lilik Hariono. *op. cit.*.

⁶⁸ Wawancara dengan Drs. Wiyoto, *op. cit.*.

Senada dengan pernyataan tadi, pengevaluasian dilakukan oleh kepala sekolah secara rutin:

”Saya melakukan pemantauan dan pengawasan secara rutin dan berkelanjutan setiap akhir minggu. Pengawasan saya lakukan pada proses pelaksanaan program berlangsung dan tidak menunggu program berakhir.”⁶⁹

Pernyataan serupa dinyatakan oleh kepala Tata Usaha, sebagai berikut:

”Dalam melaksanakan evaluasi kepala sekolah melakukannya secara periodik, artinya tidak menunggu sampai terjadi hambatan. Pengevaluasian dilaksanakan dalam suasana kemitraan, sehingga memudahkan guru dan karyawan dalam menyampaikan hambatan yang dihadapi, sehingga dapat dicari jalan keluarnya.”⁷⁰

Setelah dilakukan pengevaluasian, kemudian diadakan tindak lanjut dari hasil evaluasi tersebut. Berikut hasil wawancara peneliti dengan kepala sekolah:

”Pada setiap akhir bulan, saya merekap hasil evaluasi berdasar pada acuan program. Dari hasil evaluasi yang telah direkap, langsung saya adakan pembinaan, baik secara individual maupun kelompok.”⁷¹

Dalam pengevaluasian program kepala sekolah selalu melibatkan warga sekolah dan komite sekolah sebagai bentuk keterbukaan dalam evaluasi program. Hal ini dinyatakan oleh kepala sekolah:

”Bukan hanya dalam perencanaan dan pelaksanaan saja kami melibatkan tiap komponen sekolah dan komite, tetapi juga dalam pengevaluasian program. Karena pihak sekolah ... juga membutuhkan bantuan dengan hasil monitoring komite terhadap kinerja sekolah selama ini. Jadi kami

⁶⁹ Wawancara dengan Drs. Jasid Durrachim, *op. cit.*.

⁷⁰ Wawancara dengan Lilik Hariono, *op. cit.*.

⁷¹ Wawancara dengan Drs. Jasid Durrachim, *op. cit.*.

bisa mengantisipasi untuk program selanjutnya sebagai tindak lanjutnya. Khan komite di sini merupakan partner sekolah?”⁷²

Pernyataan yang sama juga diungkapkan oleh guru olah raga, sebagai berikut:

”Kepala sekolah melaksanakan evaluasi dengan mengadakan rapat koordinasi bersama seluruh sekolah dan komite tentunya membahas keberhasilan dan hambatan program.”⁷³

Komite sekolah sepakat dengan pernyataan-pernyataan tadi, seperti pada hasil wawancara peneliti dengan anggota komite sekolah berikut:

” Dalam pelaksanaan program transparansi manajemen ini komite sekolah sebagai Monev (monitoring dan evaluasi). Kalau ada penyimpangan program, komite sekolah meminta pertanggungjawaban Kepala Sekolah, kenapa tidak sesuai dengan perencanaan program, nanti Kepala Sekolah memberikan laporan tentang hal itu.”⁷⁴

Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa dalam pengevaluasian program, peran kepala sekolah adalah mengadakan penilaian untuk mengetahui sejauh mana program telah dilaksanakan (evaluator). Melalui evaluasi ini akan diketahui apakah program tersebut berhasil dilaksanakan atau tidak dan juga bisa diketahui hambatan-hambatan yang dihadapi selama pelaksanaan program. Evaluasi ini dilakukan bukan hanya pada saat akhir program saja, tetapi juga dilaksanakan pada saat pelaksanaan program (evaluasi rutin dan berkelanjutan). Dalam pengevaluasian program semua komponen dilibatkan, baik pihak sekolah maupun pihak masyarakat (komite sekolah). Setelah itu diadakan pembinaan baik secara

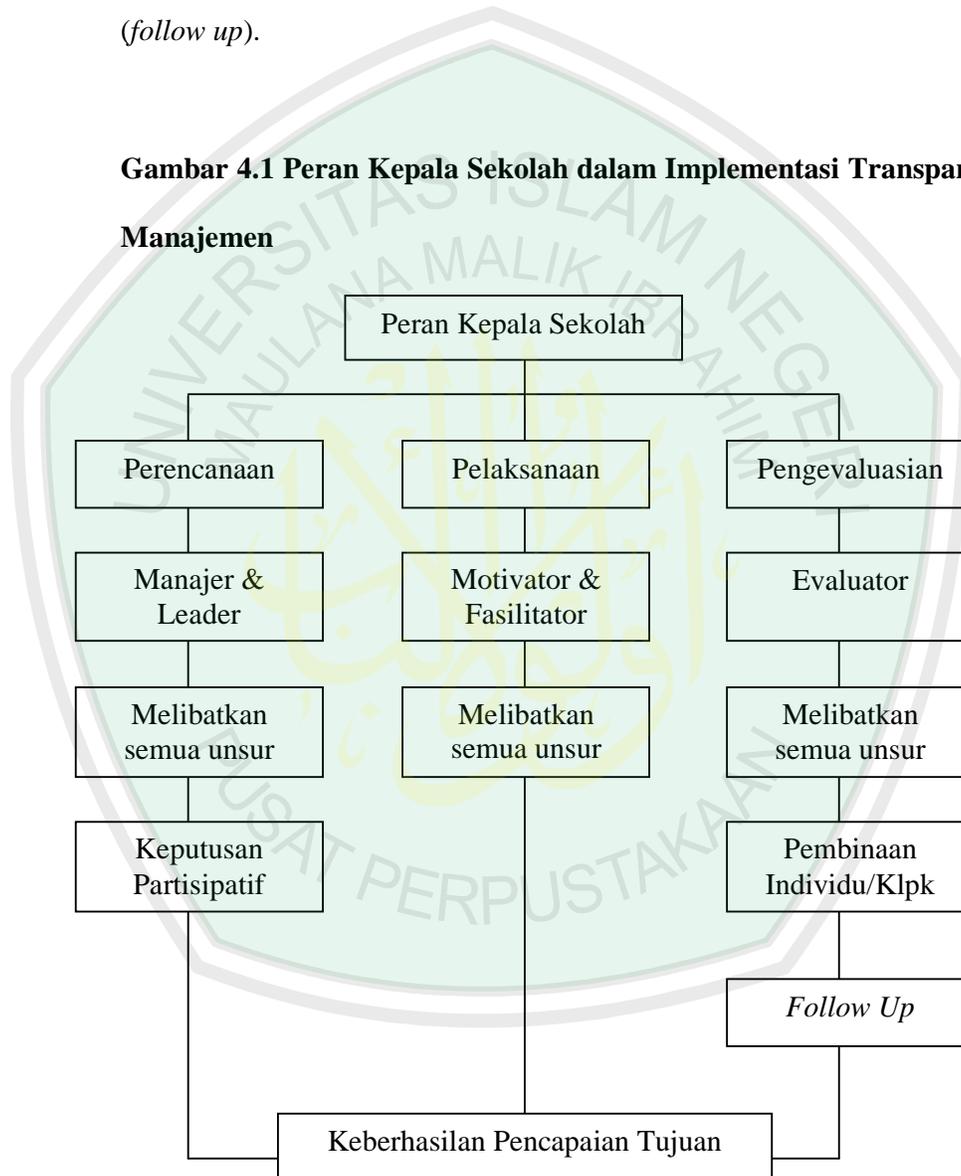
⁷² *Ibid.*

⁷³ Wawancara dengan Drs. Wiyoto, *op. cit.*

⁷⁴ Wawancara dengan Lis Sunarto, *op. cit.*

individu maupun berkelompok terhadap langkah-langkah yang telah ditempuh maupun hasil yang dicapai. Kemudian hasil evaluasi ini nantinya dijadikan sebagai bahan pembinaan dan penyusunan program selanjutnya (*follow up*).

Gambar 4.1 Peran Kepala Sekolah dalam Implementasi Transparansi Manajemen



2. Upaya-Upaya Peningkatan Transparansi Manajemen

Pada tahap implementasi transparansi manajemen ini kepala sekolah dan tim pengembang melakukan pengumpulan informasi tentang kebutuhan. Kemudian informasi yang terkumpul diolah secara cermat untuk dijadikan dasar dan rekomendasi peningkatan mutu sekolah. Selanjutnya laporan dan rekomendasi yang sudah tersusun dilaporkan pada pihak yang terkait dengan pelaksanaan MPMBS.

Pelaksanaan peningkatan mutu berbasis sekolah yang telah disetujui bersama antara sekolah, orang tua siswa/komite sekolah, dan masyarakat, pihak sekolah melakukan langkah-langkah proaktif untuk mewujudkan sasaran yang telah ditetapkan. Kepala sekolah dan guru mendayagunakan sumber daya pendidikan yang tersedia semaksimal mungkin, menggunakan pengalaman-pengalaman masa lalu yang dianggap efektif dan menggunakan teori-teori yang terbukti mampu meningkatkan kualitas pembelajaran. Kepala sekolah dan guru bebas mengambil inisiatif dan keratifitas dalam menjalankan program-program yang akan diambil untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pada sekolah yang menerapkan MPMBS, kepala sekolah memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyerasikan semua sumber daya pendidikan yang tersedia. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolahnya secara terencana dan bertahap. Oleh karena itu, kepala

sekolah dituntut mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif dan keputusan untuk meningkatkan mutu sekolah.

Sehubungan dengan peran kepala sekolah ini, peneliti melakukan wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah bagian Humas tentang bagaimana kepemimpinan dalam implementasi MPMBS di SMK Widya Dharma Turen. Petikan wawancara peneliti dengan Waka Humas sebagai berikut:

Peran kepala sekolah selama ini sudah cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari keberhasilan yang sudah diperoleh sekolah ini sejak dipimpin oleh bapak Jasid, sekolah ini menjadi sekolah kejuruan yang diperhitungkan di wilayah kabupaten. Hubungan kepala sekolah dengan warga sekolah lain (guru, staf TU, dan siswa) juga baik. Demikian juga hubungan kepala sekolah dengan orang tua siswa juga baik, hal ini terlihat dengan adanya kerjasama yang baik antara sekolah dengan komite sekolah sebagai partner pendidikan.⁷⁵

Untuk dapat melaksanakan program MPMBS dengan baik dan untuk dapat menggerakkan guru-guru dan staf TU yang ada di sekolah sesuai dengan fungsi dan tugasnya dalam struktur organisasi dan pembagian tugas yang diberikan, kepala sekolah mempunyai strategi tertentu. Berikut petikan wawancara peneliti dengan kepala sekolah:

Langkah yang saya lakukan agar guru-guru dan staf TU mau melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugas dan fungsinya yaitu dengan melakukan pendekatan kepada guru-guru dan staf TU tentang perlunya melakukan kegiatan sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing yang telah disepakati bersama. Selain itu, saya juga mengacu pada struktur organisasi yang ada, dan ada beberapa wakil kepala sekolah jadi gak harus kepala sekolah sendiri yang ngurusi. Dan wakil-wakil ini juga dibantu oleh staf-staf wakil kepala.⁷⁶

⁷⁵ Wawancara dengan Siswanto, S. Pd, *op. cit.*.

⁷⁶ Wawancara dengan Drs. Jasid Durachim, *op. cit.*.

Untuk mengetahui bagaimana guru-guru dan staf TU melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing, peneliti melakukan wawancara dengan salah seorang guru. Berikut petikan wawancara dengan guru olah raga tentang tugas dan fungsi guru dan staf TU:

“Dalam pelaksanaan program MPMBS, kami guru dan staf TU melaksanakan kegiatan sesuai tugas dan fungsi masing-masing seperti yang telah disusun dalam struktur organisasi dan pembagian tugas yang ada.”⁷⁷

Transparansi manajemen sudah diberlakukan sejak adanya pelaksanaan MPMBS. Dengan diberlakukannya Undang-Undang No.22 Tahun 1999 tentang otonomi sekolah, maka hal ini berimplikasi pada perubahan paradigma penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan pada semua tingkatan. Sekolah dan masyarakat diberi kewenangan yang lebih luas untuk mengembangkan kualitas pendidikan. Hal ini dipertegas oleh ungkapan bapak Kepala Sekolah yaitu:

“Sekolah ini sudah melaksanakan transparansi manajemen sejak diberlakukannya program MPMBS dan dikeluarkannya UU No.22 Tahun 1999 tentang otonomi sekolah.”⁷⁸

Transparansi yang dimaksud di atas adalah transparansi dalam hal keuangan dan pelibatan seluruh unsur sekolah dalam setiap kali rapat perencanaan suatu program sekolah. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh bapak Kepala Sekolah yaitu:

Dalam setiap perencanaan program sekolah saya selalu melibatkan pihak sekolah baik guru maupun karyawan dan juga komite sekolah.

⁷⁷ Wawancara dengan Drs. Wiyoto, *op. cit.*.

⁷⁸ Wawancara dengan Drs. Jasid Durachim, *op. cit.*.

Penyusunan rencana program secara draft saya, kemudian saya rapatkan dengan para wakil-wakil kepala, setelah itu baru dengan komite guru dan kemudian diadakan rapat kerja dengan komite sekolah.⁷⁹

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Waka Humas, yaitu sebagai berikut:

Komite sekolah diikutsertakan dalam perencanaan program strategis, program ini digagas bersama komite yang kemudian dijadikan sebagai program tahunan yang dikenal dengan (Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS). RAPBS ini yang nantinya ditetapkan di rapat kerja bersama komite sekolah. Di mana komite sekolah ini nantinya berfungsi sebagai pengontrol, pemberi masukan/solusi dan sebagai pengevaluasi RAPBS.⁸⁰

Hal ini juga diungkapkan oleh Waka Kurikulum, dalam wawancaranya dengan peneliti:

Komite sekolah merupakan organisasi wakil dari orang tua siswa sehingga komite sekolah itu merupakan lembaga yang sangat diperlukan dalam sekolah, karena bagaimanapun juga komite sekolah itu adalah lembaga yang merasakan, merasakan karena anaknya ada di sini sehingga ikut merasakan bagaimana programnya, kendalanya di mana, dan hasilnya apa. Pelibatan komite sekolah dalam hal ini adalah untuk hal-hal seperti misalnya sekolah perlu komputer/internet sekolah sambatnya ke komite. Sehingga komite dianggap sebagai partner kerjasama dalam mensukseskan sekolah kita.⁸¹

Adanya transparansi manajemen memang sangat diperlukan dalam proses pendidikan, karena dengan adanya keterbukaan manajemen ini akan menjadikan hubungan antara sekolah dengan masyarakat menjadi semakin baik. Hal ini dapat menumbuhkan kepercayaan pada lembaga yang gigih untuk meningkatkan pelaksanaan program transparansi ini. Hal ini sebagaimana diungkap oleh Waka Humas yaitu sebagai berikut:

⁷⁹ *Ibid.*

⁸⁰ Wawancara dengan Siswanto, *op. cit.*

⁸¹ Wawancara dengan Wiwit Agustiono, ST, *op. cit.*

“Kepala Sekolah selalu berupaya untuk membeberkan semua perencanaan program sekolah yang telah dibuat kepada semua pihak yang terkait.”⁸²

Untuk mengecek kebenaran ungkapan tersebut, maka peneliti mengadakan wawancara dengan anggota komite sekolah. Berikut hasil petikan wawancara dengan anggota komite sekolah:

Dalam pelaksanaan program transparansi manajemen ini komite sekolah sebagai Monev (monitoring dan evaluasi). Kalau ada penyimpangan program, komite sekolah meminta pertanggungjawaban Kepala Sekolah, kenapa tidak sesuai dengan perencanaan program, nanti Kepala Sekolah memberikan laporan tentang hal itu.⁸³

Jawaban anggota komite sekolah tersebut sama dengan yang disampaikan oleh Waka Kurikulum, yaitu:

“Kepala Sekolah berupaya keras untuk transparan dalam setiap perencanaan dan pelaksanaan suatu program sekolah termasuk dalam hal keuangan.”⁸⁴

Pernyataan-pernyataan tersebut di atas dipertegas oleh bapak Kepala Sekolah, yaitu sebagai berikut:

“Dalam pelaksanaan transparansi manajemen saya selalu berusaha untuk membeberkan semua rencana program dengan transparan/terbuka termasuk juga dalam hal keuangan.”⁸⁵

Melaksanakan fungsi manajemen berarti memadukan sumber-sumber daya pendidikan secara keseluruhan dan mengontrol serta mengawasi agar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Banyak upaya yang dilakukan sekolah untuk meningkatkan pelaksanaan transparansi manajemen ini, antara lain mengadakan pertemuan-pertemuan baik dengan pihak sekolah maupun dengan orang tua siswa. Hal ini sesuai dengan pernyataan Kepala

⁸² Wawancara dengan Siswanto, S. Pd, *op. cit.*.

⁸³ Wawancara dengan Lis Sunarto, *op. cit.*.

⁸⁴ Wawancara dengan Wiwit Agustiono, ST, *op. cit.*.

⁸⁵ Wawancara dengan Drs. Jasid Durachim, *op. cit.*.

Sekolah dalam wawancaranya dengan peneliti. Berikut petikan hasil wawancara Kepala Sekolah dengan peneliti:

Dalam upaya peningkatan pelaksanaan transparansi manajemen ini, yang kami lakukan dalam hal ini adalah mengedepankan azas keterbukaan dengan melibatkan semua unsur internal sekolah (guru dan karyawan sekolah) termasuk juga pelibatan orang tua siswa yang tergabung dalam komite sekolah, dalam setiap perencanaan kebutuhan sekolah yang dituangkan dalam RAPBS. Dalam hal penggunaan dan pertanggungjawaban keuangan sekolah. Serta dengan adanya rapat/pertemuan dengan guru yang dilakukan setiap dua minggu sekali. Dalam merencanakan dari mana dana diperoleh dan bagaimana penggunaannya serta pelaporan semua terdokumentasi dengan baik, jelas dan transparan, dan selalu saya beberkan dalam setiap rapat. Sehingga apabila ingin mengetahui hal ini bisa tanya ke siapa saja di sekolah ini.⁸⁶

Dari keterangan tersebut dapat diketahui bahwa transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan adalah kegiatan sekolah tentang bagaimana dalam hal merencanakan, memperoleh, menggunakan, serta mempertanggungjawabkan keuangan di SMK Widya Dharma Turen kepada pihak-pihak yang berkepentingan telah dilaksanakan dengan baik. Hal ini didukung dengan pernyataan oleh anggota Komite Sekolah, yaitu sebagai berikut:

“Dalam pelaksanaan transparansi manajemen SMK Widya Dharma Turen sudah melaksanakan dengan baik, karena pemegang buku keuangan dengan Kepala Sekolah itu bekerjasama dengan baik, semua melalui bagian keuangan sehingga dapat dimonitor oleh Kepala Sekolah.”⁸⁷

Untuk dapat meningkatkan pelaksanaan transparansi manajemen ini sekolah mengadakan berbagai macam rapat/pertemuan baik dengan pihak baik dengan pihak sekolah secara intern maupun dengan orang tua siswa/masyarakat.

⁸⁶ *Ibid.*

⁸⁷ Wawancara dengan Lis Sunarto, *op. cit.*

Hal ini seperti yang diungkapkan oleh anggota Komite Sekolah, yaitu sebagai berikut:

Dalam upayanya meningkatkan transparansi manajemen Kepala Sekolah melakukan semacam evaluasi setiap akhir pelaksanaan program sekolah yaitu dengan pertemuan-pertemuan, ada yang Kepala Sekolah dengan Wakil-wakil Kepala saja, ada yang dengan semua warga sekolah, dan ada pula rapat kerja dengan komite sekolah. Dalam rapat ini Kepala Sekolah selalu membicarakan/menyampaikan tentang persoalan-persoalan yang berkaitan baik dengan program-program sekolah, pembelajaran maupun masalah kesiswaan.⁸⁸

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Kepala Tata Usaha, yaitu:

“Sekolah selalu mengadakan evaluasi terhadap program yang telah dilaksanakan yaitu melalui pertemuan/rapat baik dengan guru maupun dengan komite sekolah. Rapat itu umumnya membahas tentang evaluasi program dan penyampaian laporan hasil kegiatan.”⁸⁹

Kegiatan transparansi manajemen ini memang perlu dibudayakan dalam lingkungan sekolah. Hal ini sangat dapat dimengerti karena melalui bentuk transparansi (*open management*), kepercayaan masyarakat akan tumbuh dengan sendirinya karena dibangun atas dasar kesadaran dan pemberdayaan potensi masyarakat akan sangat mungkin untuk ditumbuhkembangkan dalam rangka ikut memiliki lembaga sekolah tersebut.

SMK Widya Dharma Turen merupakan sekolah yang berada di bawah Yayasan Widya Dharma, di samping SMA Widya Dharma Turen dan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Widya Dharma Turen. Dalam penentuan kebijakan tentu saja yayasan memegang peranan penting, baik dalam manajemen dan bidang yang lainnya.

⁸⁸ *Ibid.*

⁸⁹ Wawancara dengan Lilik Hariono, *op. cit.*

Di dalam struktur organisasi yayasan terdapat biro-biro yang dijadikan sebagai badan bantuan bagi lembaga pendidikan di bawah naungannya. Hal ini berpengaruh pada bagaimana SMK dalam pengelolaan pendidikan. Akan tetapi, sejak SMK berpindah lokasi dari utara (desa Bokor) ke selatan (desa Talok), yayasan dalam pengelolaan manajemen di SMK sudah memberikan otonominya secara penuh karena yayasan menganggap SMK mampu melaksanakan manajemennya sendiri dengan baik. Hal ini dibuktikan dengan berbagai perubahan yang signifikan yang terjadi peningkatan kualitas penyelenggaraan pendidikan maupun manajemen kemandiriannya. Sehingga di sini manajemen yang pada mulanya masih melibatkan pihak yayasan, kini telah dikelola sepenuhnya oleh SMK sendiri. Akan tetapi juga masih terdapat beberapa urusan yang masih menyangkut hubungan dengan yayasan, seperti masalah pengelolaan dana. SMK sendiri juga telah memberikan informasi jalur khusus untuk wali siswa apabila ingin mengetahui bagaimana pengelolaan dana yang sebenarnya. Bukan hanya pada urusan yang bersifat materi saja, tetapi juga urusan yang lain wali siswa bisa berkonsultasi dengan pihak yayasan apabila pihak sekolah sendiri belum mampu memberikan penjelasan yang dirasa belum jelas.

Dengan demikian, berdasarkan temuan data di atas dapat disimpulkan bahwa dalam upaya-upaya pelaksanaan transparansi manajemen sekolah selalu melibatkan semua unsur baik pihak sekolah (guru, staf TU, dan karyawan) maupun orang tua siswa (komite sekolah).

Hal ini terbukti dengan adanya pelibatan semua unsur pada saat perencanaan dan pelaksanaan suatu program sekolah. Sedangkan upaya sekolah yang lain dalam meningkatkan pelaksanaan transparansi manajemen ini, sekolah mengadakan pertemuan/rapat dengan pihak sekolah yang dilaksanakan dua minggu sekali tepatnya setiap hari Sabtu dan rapat dengan komite sekolah yang dilaksanakan setiap setahun sekali. Untuk mendapatkan informasi mengenai pengelolaan sekolah, wali siswa dapat menanyakan kepada warga sekolah, mulai dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, staf TU, bahkan satpam. Apabila informasi tersebut masih dirasa belum jelas dapat menanyakannya kepada pihak yayasan yang merupakan penanggung jawab dari SMK Widya Dharma. Dengan adanya program ini diharapkan dapat lebih meningkatkan kerjasama antara sekolah dengan masyarakat atau orang tua siswa.

3. Hambatan-hambatan yang Dihadapi dalam Implementasi Transparansi Manajemen

Dalam melaksanakan suatu program, tidak selamanya sesuai dengan rencana dan harapan. Selain ada faktor pendukung juga ada beberapa faktor penghambat. Hambatan itu bisa muncul di awal, di tengah-tengah dan bisa juga di akhir kegiatan. Hal ini dinyatakan oleh Bapak Kepala Sekolah, sebagai berikut:

“Dalam suatu organisasi, pasti ada hambatan yang dialami apalagi dalam hal transparansi manajemen, contohnya anggota komite sekolah yang

tidak bisa aktif membantu dalam pelaksanaan transparansi manajemen, tapi kita harus bisa menyelesaikannya dengan sebaik mungkin.”⁹⁰

Pernyataan Kepala Sekolah di atas dibenarkan oleh anggota Komite Sekolah, yang menjelaskan bahwa hambatan yang dialami pada saat pelaksanaan transparansi manajemen adalah pada saat akan mengadakan rapat/pertemuan mendadak. Orang tua siswa banyak yang tidak bisa hadir dikarenakan kesibukan masing-masing.

“Hambatannya adalah komite sekolah tidak bisa aktif dalam pelaksanaan program ini, kami tidak bisa membantu secara optimal karena anggota komite sekolah orang-orang sibuk. Faktor yang lain yaitu keterbatasan dana/anggaran dalam pelaksanaan program tersebut.”⁹¹

Dalam pelaksanaan transparansi manajemen ini tidak hanya mengalami hambatan dengan terbatasnya pertemuan orang tua dengan pihak sekolah saja. Tetapi di dalam lingkungan intern sekolahpun pelaksanaan transparansi manajemen ini juga mengalami hambatan, misalnya tentang penyimpangan dana/anggaran yang tidak sesuai dengan perencanaan. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Kepala Tata Usaha dalam cuplikan wawancaranya dengan peneliti, yaitu sebagai berikut:

“Hambatan yang dialami pada saat pelaksanaan transparansi manajemen misalnya, dana/anggaran yang ada di RAPBS tidak sama persis/sedikit menyimpang dari anggaran yang sudah ditetapkan.”⁹²

Untuk mengatasi hambatan-hambatan di atas perlu adanya komunikasi dan kerjasama yang baik antara sekolah dengan komite sekolah/orang tua siswa. Seperti yang dinyatakan oleh Waka Humas, yaitu sebagai berikut:

⁹⁰ Wawancara dengan Drs. Jasid Durachim, *op. cit.*.

⁹¹ Wawancara dengan Lis Sunarto, *op. cit.*.

⁹² Wawancara dengan Lilik Hariono, *op. cit.*.

“Sekolah perlu meningkatkan kerjasamanya dengan orang tua siswa, misalnya dengan melibatkan orang tua siswa dalam setiap kegiatan sekolah. Hal ini dimaksudkan untuk lebih mengakrabkan sekolah dengan masyarakat/orang tua siswa.”⁹³

Dengan adanya pelibatan orang tua siswa dalam setiap program yang diadakan sekolah, maka diharapkan dapat menumbuhkan rasa kepercayaan terhadap sekolah tersebut. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Waka Kurikulum dalam petikan wawancaranya dengan peneliti, yaitu sebagai berikut:

Sekolah mengadakan kerjasama dengan orang tua siswa, di sini komite dianggap sebagai partner karena apabila sekolah mengalami hambatan, sekolah bisa meminta bantuan pada komite sekolah. Kerjasama ini diharapkan dapat lebih menumbuhkan kepercayaan masyarakat pada sekolah⁹⁴

Di SMK Widya Dharma Turen memang belum ada jalur khusus maupun peraturan yang mengatur hak publik untuk mendapatkan informasi sehingga mengakibatkan terhambatnya informasi transparansi ini. Akan tetapi pihak sekolah berkomitmen dengan memberikan pelayanan yang maksimal kepada pihak masyarakat (*stakeholders*).

Sikap yayasan yang menutup diri pihak luar kadang kala juga menjadi hambatan dalam transparansi manajemen. Sikap yayasan ini seolah-olah telah mempercayakan semuanya kepada pihak sekolah karena dianggap mampu menyelesaikan masalahnya sendiri, padahal pada beberapa kenyataan tidak begitu. Misalkan mengenai urusan dana, walaupun sekolah telah dibantu oleh komite sekolah dalam pengelolaannya, akan tetapi pihak yayasan juga berperan langsung dalam

⁹³ Wawancara dengan Siswanto, S. Pd, *op. cit.*

⁹⁴ Wawancara dengan Wiwit Agustiono, ST, *op. cit.*

hal ini. Karena setiap dana yang diterima oleh sekolah, baik melalui dana sumbangan pemerintah (DSP) maupun dana dari wali siswa atau dana yang berasal dari sumber yang lain harus melalui pihak yayasan dahulu sebelum dana tersebut digunakan oleh pihak sekolah setelah pengajuan proposal permintaan dana.

Dari temuan data di atas dapat dikategorikan hambatan-hambatan dalam implementasi transparansi manajemen menjadi hambatan teknis dan hambatan non-teknis. Adapun hambatan teknis yang biasa terjadi yaitu adanya penyimpangan dana/anggaran yang kadang-kadang tidak sesuai dengan perencanaan awal kegiatan. Sedangkan hambatan non-teknis yang dialami, antara lain: kurangnya anggaran dana untuk melaksanakan rapat, kesibukan para anggota rapat (khususnya anggota komite sekolah), dan pihak yayasan bersikap tertutup terhadap pihak sekolah yang dianggapnya mampu menyelesaikan permasalahannya sendiri.

BAB V

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Dalam bab V secara berturut-turut telah dipaparkan data dan temuan data penelitian, yaitu SMK Widya Dharma Turen. Pada bab V ini data dan temuan-temuan penelitian pada latar penelitian dibahas lebih lanjut untuk menemukan makna yang mendasari temuan-temuan atau pernyataan yang ditemukan, juga dilakukan analisis teoritik yang mengacu pada teori-teori yang telah ada dan berkembang. Teori-teori yang dimaksud adalah makna MPMBS ditinjau dari (1); peran Kepala Sekolah dalam implementasi transparansi manajemen; (2) upaya-upaya dalam meningkatkan transparansi manajemen (3) hambatan-hambatan yang dialami SMK Widya Dharma Turen dalam implementasi transparansi manajemen beserta cara mengatasinya.

A. Peran Kepala Sekolah dalam Implementasi Transparansi Manajemen

Peran kepala sekolah dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) mempunyai banyak fungsi, antara lain: sebagai *leader*, manajer, motivator, fasilitator, evaluator, dan supervisor.⁹⁵ Dalam implementasi transparansi manajemen dapat dilihat dalam perencanaan program, pelaksanaan, dan pengevaluasian program. Oleh karena itu, beberapa fungsi kepala sekolah tersebut dijadikan sebagai acuan dalam implementasi manajemen yang transparan.

⁹⁵ Nurkholis, *op. cit.*, hal. 119

Sebagai *leader*, kepala sekolah berperan dalam mengarahkan staf sekolah untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan penuh antusias demi tercapainya tujuan pendidikan. Kepala sekolah di sini bertanggung jawab atas apapun keputusan yang diambil sekolah. Sebagai *leader*, kepala sekolah mempunyai hak untuk mengambil kebijakan-kebijakan dalam pengambilan keputusan berdasarkan suara terbanyak (partisipatif) dengan tidak mengesampingkan musyawarah untuk mencapai mufakat.

Dalam penyusunan rencana program, kepala sekolah sebagai manajer yang bertugas mengelola warga sekolah untuk untuk mengambil keputusan partisipatif guna mencapai keputusan bersama. Hal ini sesuai dengan pendapat GR Terry, proses manajemen ditempuh melalui empat tahapan, yaitu *planning, organizing, actuating, dan controlling*.⁹⁶ Sebagai manajer penyusun program MBS, kepala sekolah berpedoman pada esensi MBS yaitu otonomi sekolah, dan pengambilan keputusan secara partisipatif. Penyusunan program MBS disusun dengan melibatkan semua unsur sekolah, yaitu kepala sekolah, guru, siswa, staf TU, penjaga sekolah, dan masyarakat yang diwakili oleh komite sekolah.

Untuk mewujudkan program, kepala sekolah membentuk *team work* sebagai tim khusus yang menangani kegiatan tertentu sesuai dengan keahliannya. Sekolah harus mempunyai *teamwork* yang kompak, cerdas dan dinamis yang merupakan karakteristik MPMBS karena *output* pendidikan merupakan hasil kolektif sekolah, bukan hasil individual.

⁹⁶ Nanang Fatah, *op. cit.*

Dalam pelaksanaan program, kepala sekolah berperan sebagai pelaksana inti program, yaitu sebagai fasilitator dan motivator. Sebagai motivator, kepala sekolah diharapkan memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada bawahannya dalam melakukan tugas dan fungsinya. Sebagai fasilitator, kepala sekolah berusaha memfasilitasi/menyalurkan/menyesuaikan program sekolah dengan perkembangan masyarakat dan lingkungannya. Dalam pelaksanaan program ini, kepala sekolah dibantu oleh wakil-wakil kepala sekolah sesuai dengan tugas masing-masing (*teamwork*) dan Komite Sekolah yang terdiri dari pakar pendidikan, DU/DI, dan tokoh masyarakat. Kemudian dari kerja sama antara pihak komite sekolah dan pihak sekolah diharapkan tujuan yang telah ditetapkan bisa tercapai.

Sedangkan peran kepala sekolah dalam evaluasi adalah mengadakan penilaian untuk mengetahui sejauh mana program telah dilaksanakan. Melalui evaluasi ini akan diketahui apakah program tersebut berhasil dilaksanakan atau tidak dan juga bisa diketahui hambatan-hambatan yang dihadapi selama pelaksanaan program. Hasil evaluasi ini nantinya dijadikan sebagai bahan pembinaan dan penyusunan program selanjutnya.

Dari hasil temuan data di lapangan, peran kepala sekolah SMK Widya Dharma Turen dalam transparansi manajemen sangat besar, yaitu sebagai dalam hal perencanaan, pengorganisasian, dan penilaian/evaluasi.

Dalam perencanaan program, kepala sekolah bertindak sebagai *leader* dan manajer. Di sini kepala sekolah merencanakan kebutuhan-kebutuhan apa saja yang diperlukan sekolah. Dalam penyusunan program, kepala sekolah tidak

lupa melibatkan semua unsur sekolah, yaitu guru kelas, guru bidang studi, guru ekstrakurikuler, siswa, staf Tata Usaha, penjaga, dan masyarakat sekitar yang diwakili oleh komite sekolah.

Dalam pelaksanaan program, peran kepala sekolah juga telah dilaksanakan dengan cukup baik, yaitu sebagai fasilitator dan motivator. Hal ini terlihat dari kinerja sekolah yang semakin meningkat. Bukan hanya pihak sekolah saja yang aktif dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah, akan tetapi juga pihak masyarakat yang mulai memperhatikan hal tersebut.

Sedangkan dalam pengevaluasian program kepala sekolah bukan sebagai evaluator tunggal, akan tetapi kepala sekolah bersama-sama dengan pihak masyarakat (komite sekolah). Proses pengevaluasian yang tidak hanya dilakukan pada setiap akhir program berdampak positif peningkatan mutu sekolah. Di samping itu, pelibatan pihak komite sekolah dalam pengevaluasian menunjukkan pihak sekolah yang selalu transparan kepada masyarakat. Diharapkan hasil dari evaluasi ini akan dijadikan sebagai acuan program selanjutnya.

B. Upaya-upaya dalam Implementasi Transparansi Manajemen

SMK Widya Dharma Turen dulunya merupakan sekolah yang tidak begitu diminati dan dipercaya masyarakat. Dengan kerja keras dan peran guru serta karyawan yang berani menghadapi kenyataan menjadikan SMK Widya Dharma Turen sekolah yang penuh prestasi. Karena *output* pendidikan merupakan hasil kolektif warga sekolah, antara individu dalam sekolah, harus

merupakan kebiasaan sehari-hari warga sekolah, seiring dengan peningkatan prestasi yang diperoleh SMK Widya Dharma Turen dari tahun ke tahun akhirnya masyarakat menjadi lebih percaya. Upaya ini sesuai dengan prinsip MPMBS bahwa upaya untuk menggolong dan mendorong peran serta masyarakat adalah kepala sekolah dan guru memberikan kepercayaan kepada masyarakat, dengan kepercayaan tersebut maka sekolah akan senantiasa bergairah memikirkan sekolahnya.⁹⁷

Sejalan dengan implementasi MPMBS, maka sekolah dituntut untuk mampu merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi serta mempertanggungjawabkan pengelolaan manajemen sekolah secara transparan kepada masyarakat dan pemerintah. Pertanggungjawaban dapat dilakukan dengan melalui pertemuan dan rapat koordinasi dengan komite sekolah dengan membeberkan secara terbuka semua persoalan sekolah, khususnya masalah keuangan sekolah. Semakin ada keterbukaan manajemen akan semakin baik, dan cara ini memungkinkan sekolah akan semakin dipercaya oleh masyarakat. Dengan demikian prinsip akuntabilitas dapat terwujud.

Seperti yang telah diungkapkan oleh Nur Ali Rahman dalam upaya peningkatan transparansi sekolah, seperti mendayagunakan jalur komunikasi dengan masyarakat, membuat kebijakan yang jelas tentang cara mendapatkan informasi, dan mengupayakan peraturan yang menjamin hak publik untuk memperoleh informasi,⁹⁸ maka SMK Widya Dharma Turen sendiri ternyata telah melaksanakannya beberapa upaya tersebut. Meskipun belum adanya

⁹⁷ Nur Ali Rahman, *op. cit.*, hal 14

⁹⁸ *Ibid.*, hal. 32

jalur khusus dan juga peraturan yang menjamin hak publik untuk mendapatkan informasi tentang sekolah, akan tetapi sekolah berkomitmen untuk menjadi pelayan bagi masyarakat dengan memberikan pelayanan yang maksimal.

Di samping itu, upaya lain yang ditempuh oleh sekolah dalam meningkatkan transparansi manajemen, sekolah selalu melibatkan semua unsur, baik dari pihak sekolah (guru, staf TU, dan karyawan) maupun orang tua siswa (komite sekolah) dalam setiap penyusunan program. SMK Widya Dharma Turen juga telah menampakkan hasil dari upayanya tersebut, seperti bertambahnya keyakinan atau kepercayaan publik terhadap sekolah dan meningkatnya peran masyarakat turut dalam mengelola penyelenggaraan pendidikan, serta orang tua siswa mengetahui perkembangan pelaksanaan program yang dijalankan oleh sekolah.

C. Hambatan-Hambatan yang Dihadapi dalam Implementasi Transparansi Manajemen dan Cara Mengatasinya

Setiap ada pendekatan baru, tentu saja ada perubahan yang akan menimbulkan masalah atau hambatan. Dalam rangka implementasi MPMBS, sekolah diberi kebebasan untuk mengambil keputusan sendiri terkait dengan adanya otonomi sekolah. Selama ini terutama sebelum adanya pelaksanaan MPMBS, partisipasi masyarakat amat terbatas, yang lebih parah lagi partisipasi masyarakat hanya ada dalam wacana bukan dalam realitas. Pihak masyarakat menganggap bahwa tugas dan tanggungjawab pendidikan ada di

tangan pemerintah, dalam hal ini guru, kepala sekolah, dan pejabat yang kompeten di bidang pendidikan.

Hambatan-hambatan yang dialami oleh SMK Widya Dharma Turen dapat dikategorikan menjadi hambatan teknis dan hambatan non-teknis. Hambatan teknis yang dialami adalah pada saat laporan pertanggungjawaban program adanya penyimpangan dana/anggaran yang kadang-kadang tidak sesuai dengan perencanaan awal kegiatan. Hal ini memang sudah biasa terjadi dalam suatu program. Untuk mengatasi hal ini pihak sekolah berusaha untuk mencari alternatif pemecahan, seperti selalu mengkomunikasikan hal ini dengan masyarakat yang diwakili oleh komite sekolah. Usaha ini tidak hanya dilakukan setelah laporan pertanggungjawaban disampaikan, tetapi sebelum pembuatan laporan ini dibuat, bahkan pada saat program sedang dilaksanakan pihak sekolah selalu membicarakannya dengan komite sekolah. Hal ini bertujuan agar setelah laporan pertanggungjawaban ini disampaikan, tidak terjadi lagi perdebatan yang panjang antara pihak sekolah sebagai pelaksana dan penanggung jawab program dan komite sekolah.

Untuk hambatan yang bersifat non-teknis, antara lain: kurangnya anggaran dana untuk rapat, biasanya sekolah sebagai fasilitator pelaksanaan rapat mengupayakannya dengan mengeluarkan dana swadaya (sumbangan para guru dan staf sekolah). Hal ini dimaksudkan agar kredibilitas sekolah tetap terjaga di mata masyarakat. Akan tetapi, masalah kurangnya anggaran dana ini telah dibicarakan dalam rapat meskipun tindak lanjutnya masih belum sepenuhnya terpenuhi.

Hambatan non-teknis lainnya yaitu pada suatu rapat peserta (khususnya anggota komite sekolah) tidak dapat mengikuti karena kesibukan profesi masing-masing. Anggota komite sekolah adalah kumpulan orang dari berbagai kalangan sehingga tidak bisa menghadirkan mereka dalam rapat yang bersifat mendadak. Oleh karena itu, pihak sekolah telah menyusun jadwal pelaksanaan rapat (rapat rutin dua minggu sekali) dan apabila ada rapat yang berada di luar jadwal rapat sekolah memberitahukannya terlebih dahulu jauh-jauh hari kepada komite sekolah.

Sikap tertutup yang ditunjukkan oleh yayasan memang mempunyai beberapa alasan. Akan tetapi, lembaga yang berada di bawah naungannya juga masih memerlukan bantuan yang lebih dari sekedar dana. Oleh karena itu, sekolah berusaha mengupayakan komunikasi yang baik antara pihak yayasan dan sekolah bukan hanya masalah pendanaan, akan tetapi juga pada masalah yang lain yang berhubungan dengan peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

Dengan teratasinya hambatan-hambatan transparansi di atas, maka masyarakat tidak perlu lagi merasa khawatir terhadap sekolah untuk mempercayakan anak-anaknya belajar di sekolah tersebut. Sehingga pihak sekolah dengan kepercayaan yang diberikan akan lebih fokus dalam proses pembelajaran guna menghasilkan tamatan yang berkualitas.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang penulis lakukan di SMK Widya Dharma Turen berkenaan dengan peran kepala sekolah dalam implementasi transparansi manajemen, dapat penulis simpulkan dengan merujuk pada rumusan masalah, hasil penelitian sebagai berikut:

1. Peran kepala sekolah dalam implementasi transparansi manajemen dapat dilihat dalam perencanaan program, pelaksanaan, dan pengevaluasian program. Dalam perencanaan program, kepala sekolah berperan sebagai *leader* dan manajer. Dalam pelaksanaan program, kepala sekolah berperan sebagai fasilitator dan motivator. Dalam pengevaluasian program, kepala sekolah berperan sebagai evaluator. Transparansi ini terlihat dengan melibatkan pihak masyarakat yang diwakili oleh komite sekolah dalam setiap program yang dijalankan oleh sekolah.
2. Upaya-upaya peningkatan transparansi manajemen di SMK Widya Dharma Turen, antara lain: sekolah berkomitmen menjadi pelayan masyarakat dalam melayani kebutuhan informasi tentang sekolah semaksimal mungkin; sekolah mengadakan pertemuan/rapat dengan pihak sekolah yang dilaksanakan secara rutin; dan dalam setiap perencanaan, pelaksanaan, maupun pengevaluasian program sekolah selalu melibatkan pihak masyarakat yang diwakili oleh komite sekolah Dengan adanya

upaya-upaya tersebut diharapkan dapat lebih meningkatkan kerjasama antara sekolah dengan masyarakat (orang tua siswa).

3. Hambatan-hambatan dalam implementasi transparansi manajemen yang ditemui di SMK Widya Dharma Turen dibedakan menjadi hambatan teknis dan hambatan nonteknis. Hambatan teknis seperti penyimpangan anggaran dana yang tidak sesuai dengan perencanaan awal diatasi dengan cara melakukan komunikasi dengan komite sekolah, baik pada saat pelaksanaan program maupun akhir program. Sedangkan hambatan nonteknis, antara lain: kurangnya anggaran dana untuk rapat, kemudian diatasi dengan dana swadaya dari pihak intern sekolah agar tetap terjaga kredibilitasnya; peserta rapat (khususnya anggota komite sekolah) tidak dapat menghadiri rapat karena kesibukan profesi masing-masing, kemudian hal ini di atasi dengan memberikan pemberitahuan jauh-jauh hari sebelum pelaksanaan rapat; dan sikap tertutup yayasan terhadap luar juga menjadi hambatan dalam transparansi, kemudian hal ini ditindaklanjuti dengan pengupayakan komunikasi yang intensif antara pihak sekolah dan yayasan bukan hanya pada masalah pendanaan saja akan tetapi juga pada bidang-bidang lainnya.

B. Saran-saran

1. Bagi kepada kepala sekolah untuk selalu mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan serta menganalisis temuan sebagai bahan evaluasi penerapan transparansi manajemen.

2. Bagi guru maupun karyawan untuk lebih meningkatkan profesionalisme dan semangat kerja serta kedisiplinan yang telah terbina.
3. Komite sekolah adalah salah satu unsur yang terlibat dalam penyusunan dan pelaksanaan program sekolah. Oleh karena itu disarankan untuk selalu memberikan masukan, pertimbangan, dan pengawasan terhadap pelaksanaan program.
4. Sekolah hendaknya merumuskan seperangkat peraturan/kebijakan yang berisi cara mendapatkan informasi tentang sekolah dan ketentuan hak dan kewajiban warga sekolah, orang tua siswa, dan masyarakat dalam mendukung kegiatan pendidikan di sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta
- Asy-Syeh Ihsan Muhammad Dahlan. *Siroojuth Tholibin (Al-Juz'u Ats-Tsaniy)*. Indonesia: Daru Ihyaul Maktabah Al-Arabiyah.
- Bungin, Burhan. 2001. *Metodologi Penelitian Sosial*. Surabaya: Air Langga
- Danim, Sudarwan. 2006. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Departemen RI. 1996. *Al-Qur'an Al-Karim dan Terjemahnya*. CV. Toha Putra: Semarang
- Dedikbud. 1990. *Kamus Besar Bahasa Indonesia Jilid II*. Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.
- Depdiknas. 2002. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (Buku I: Konsep Dasar)*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Depdiknas. 2002. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (Buku II: Rencana dan Program Pelaksanaan)*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Eriyanti. 17 Juli 2006. *Bagaimana Transparansi Sekolah?*. Pikiran Rakyat
- Hadiyanto. 2004. *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta
- Hasbullah. 2006. *Otonomi Pendidikan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

- Imam Ibn Umar Al-Husaini Muslim Ibn Al-Hajjaj Al-Qusyairiy An-Naisaburiy.
1414 H/1993 M. *Shahih Muslim (Al-Jildu Ats-Tsaniy)*. Libanon, Beirut:
Kadal Fakru
- Moelong, Lexy J. 1991. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja
Rosda Karya
- Moelong, Lexy J. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. Remaja
Rosda Karya: Bandung.
- Mulyasa, E. 2006. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. PT. Remaja Rosda
Karya: Bandung.
- Nurkholis. 2006. *Manajemen Berbasis Sekolah*. PT. Grasindo: Jakarta
- Rahman, Nur Ali. *Manajemen Berbasis Sekolah: Bahan Pembelajaran Mata
Kuliah MPI*
- Suprpto. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah*. (<http://www.google.com>, diakses
10 Maret 2008)
- Sutrisno, Hadi. 1987. *Metodologi Reseach II*. Andi Offset: Yogyakarta
- Wahjosumijo. 2005. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan
Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada