

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DALAM
MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SMPN I TUREN MALANG**

SKRIPSI

Oleh:

Hamim Fithroni

NIM. 02110295



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

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DALAM
MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SMPN I TUREN MALANG**

SKRIPSI

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

Oleh:

Hamim Fithroni

NIM. 02110295



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

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DALAM
MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SMPN I TUREN MALANG**

SKRIPSI

Oleh:

Hamim Fithroni

NIM. 02110295

**Telah Disetujui Oleh:
Dosen Pembimbing**

Drs. H. Baharuddin, M.A
NIP. 150 215 385

Tanggal, , , 2008

**Mengetahui
Ketua Jurusan Pendidikan Agama Islam**

Moh. Padil. M.Pd.I
NIP. 150 267 135

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DALAM
MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SMPN I TUREN MALANG**

SKRIPSI

Dipersiapkan dan Disusun oleh

Hamim fithoroni (NIM. 02110295)

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal
Maret 2008 Dengan nilai

Dan dinyatakan diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan Agama Islam (S.Pd.I)

Pada Tanggal: 2008

Panitia Ujian

Ketua Sidang,

Sekretaris Sidang,

Belum ada
NIP.

Belum ada
NIP.

Penguji Utama,

Pembimbing

Belum ada
NIP.

Drs. H. Baharuddin, M.A
NIP. 150 042 031

Mengesahkan
Dekan Fakultas Tarbiyah UIN Malang

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

PERSEMBAHAN

Dengan setulus hati karya ini aku persembahkan sebagai tanda baktiku teruntuk Bapak dan Ibuku tercinta yang telah melahirkan, membimbing, membesarkan, menyayangi, mendidik, menasehati, memotivasi dan yang paling berjasa dalam hidupku, yang selalu memberikan do'a di setiap hari serta di setiap gerak langkahku.

Kakakku tercinta Irma Hasniah Rizkiyani, Adekku Iqbal Tawakkal dan tak lupa pula Adek Angkatku yang Cantik dan manja Dik Uswahtun Hasanah (Uswah) yang juga tak henti-hentinya memberikan dorongan dan semangat untuk terus berusaha dan berdo'a.

Guru-guruku yang telah membimbing, mendidik dan mengarahkanku. Tak terlupakan sahabat sejutaku Para Ustadz Nurul Huda dan Para teman kerja semuanya.

Terima kasih atas segala ketulusan dan keikhlasan dalam curahan kasih sayangnnya kepada kami, sehingga menjadikan hidupku lebih hidup, lebih semangat dan lebih indah.

Persembahan buah karyaku yang sangat sederhana ini teruntuk Antum jami'an.

Tiada kata selain do'a dan harapan yang bisa terucap semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan rahmad, taufiq, hidayah dan inayahnya, ketabahan dan kesabaran kepadaku demi mewujudkan mimpi-mimpi yang selama ini aku cita-citakan.

Semoga amal kebaikan antum jami'an menjadi amal ibadah menuju riddho Allah Subhanahu Wata a'la amin ya Robbal a'lamiin.

Halaman Motto:

فَلْيَتَّخِذْ لَيْلُهُ فِي دَرْكِهَا جَمَلًا

مَنْ شَاءَ أَنْ يَحْتَوِيَ أَمَلَهُ جَمَلًا

Barang siapa yang menghendaki segala harapannya dapat tercapai,
maka sebaiknya gunakanlah waktu malam itu sebagai kendaraan
untuk mengejar segala harapannya.¹



¹ Syekh Az Zarnuji, *Pedoman Belajar Pelajar dan Santri* (Surabaya: Al-Hidayah,), hlm. 39

Drs. H. Baharuddin, M.A
Dosen Fakultas Tarbiyah
Universitas Islam Negeri Malang

NOTA DINAS PEMBIMBING

Hal : Skripsi Hamim Fithroni Malang, 14 April 2008
Lamp : () Eksemplar

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 : Hamim Fithroni

NIM : 02110295

Jurusan : Pendidikan Islam

Judul Skripsi : Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam
Meningkatkan Kinerja Guru di SMPN 1 Turen
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. Baharuddin, M.A
NIP. 150 042 031

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 pengetahuan saya, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dan teracu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Malang, Maret 2008

Hamim Fithroni

KATA PENGANTAR

بسم الله الرحمن الرحيم

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah Subhanahu wata'ala yang senantiasa memberikan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul *“Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SMPN I Turen Malang”*.

Sholawat serta salam semoga senantiasa tetap tercurah dan telimpahkan kepada Baginda junjungan kita Nabi Muhammad Shallallahu A'laihi Wasallama, yang telah membimbing dan memberikan contoh sebagai pemimpin yang sejati.

Penulis sangat menyadari penuh bahwa skripsi ini dengan melibatkan banyak pihak, baik perorangan maupun kelembagaan. Untuk itu patut kiranya pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak dan Ibuku (Akhmad Djunaidi dan Ismayati) serta saudariku tercinta Irma Hasniyah Rizkiyani, Iqbal Tawakkal dan Uswatun Hasanah yang senantiasa memberikan dorongan dan do'a, serta yang telah memberikan motivasi baik dhohir maupun batin
2. Bapak. Prof. Dr. H. Imam Suprayogo, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Malang
3. Bapak. Prof. Dr. H.M. Djunaidi Ghony, selaku Dekan Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri Malang yang telah banyak memberikan arahan tentang penulisan skripsi ini.

4. Bapak. Drs. Moh. Padil. M,Pd.I sebagai Ketua Jurusan Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri Malang, yang telah memberikan motivasi dan saran dalam pembuatan skripsi ini.
5. Bapak. Drs. H. Baharuddin, M.A selaku Dosen Pembimbing yang penuh kesabaran dan ketelitian memberikan pengarahan kepada penulis sehingga penyusunan skripsi ini dapat terselesaikan.
6. Kepada semua pihak yang terkait terutama Bapak Drs. Rakup Kariadi M.Si, Imam Jazuli S.Pd dan segenap ciftas SMPN 1 Turen Malang yang telah membantu penulis mendapatkan informasi yang diperlukan dalam penelitian.
7. Sahabat-sahabatku yang ada di TPQ Nurul Huda (Ustadz Syaikh Rozi, Ustadz Didik Susanto, Ustadz Mahrus Ali, Ustadz Toat, Ustadz Mukhlas, Ustadz Rahmatullah, Ustadz Syarifuddin, Ustadz Nasikhan) yang telah memberikan sumbangsih tenaga dan pikiran.
8. Teman-temanku yang di kantor (Pak Dion, pak Pram, Pak Yayak, Ibu Ria dan Ibu Desy) dan tak lupa pula teman-teman Mahasiswa angkatan 2002, Mbah Munir, Tony, Darul, Jamal, Jacky, Uut, Welly, Ikhsan dan semuanya yang telah memberikan dorongan moral maupun material.
9. Para Bos-bos kantor (Pak Katijo, Ibu Frida, Pak Sigit, Pak Seno, Pak Riswanda) yang telah memberikan kesempatan untuk kerja dalam keadaan skripsi sekaligus memberikan motivasi kerja sambil kuliah.

Tiada ucapan yang dapat penulis sampaikan kecuali” *Jaza Kumullai Khaira al-Jaza*“. Dalam hal ini pula penulis menyadari bahwa dalam menyelesaikan tugas akhir ini, banyak sekali kekurangan dan kesalahan, oleh karena itu kritik dan saran yang membangun menjadi harapan penulis ke depan sebagai motifasi perbaikan pada penulisan berikutnya.

Ahirnya dengan memohon rahmat Allah SWT. semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya dan pembaca pada umumnya
Amin Yarobbal Alamin.

Malang, Maret 2008

Penulis

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I	: Tabel Keadaan Guru
Lampiran II	: Tabel Keadaan Karyawan
Lampiran III	: Tabel Keadaan Siswa
Lampiran IV	: Tabel Keadaan Sarana dan Prasarana
Lampiran V	: Tata Tertib Siswa, Guru dan Karyawan
Lampiran VI	: Pedoman Wawancara : Responden Kepala Sekolah, Wakil Kepsek, Guru, Karyawan, dan Masyarakat
Lampiran VII	: Data RAPBS 2006-2007
Lampiran VIII	: Analisis SWOT 2006-2007
Lampiran IX	: Sumber Dana
Lampiran X	: Prestasi Sekolah
Lampiran XI	: Daftar Nilai
Lampiran XII	: Bukti Konsultasi
Lampiran XIII	: Surat Ijin Penelitian
Lampiran XIV	: Surat Keterangan Penelitian
Lampiran XV	: Jadwal Pelajaran dan Jadwal Guru Piket
Lampiran XVI	: Denah SMPN 1 Turen Malang
Lampiran XVII	: Struktur Organisasi, Slip Gaji dan Absensi Guru
Lampiran XVIII	: Daftar Riwayat Hidup Peneliti

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGAJUAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
HALAMAN NOTA DINAS	vii
HALAMAN PERNYATAAN	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	xii
DAFTAR ISI	xiii
ABSTRAK	xvii

BAB I : PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian	4
D. Kegunaan Penelitian	5
E. Penjelasan Istilah	5
F. Ruang Lingkup	5
G. Sistematika Pembahasan	6

BAB II : KAJIAN PUSTAKA

A. Manajemen Berbasis Sekolah	9
1 Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah	12
2 Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah	15
3 Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah	19

B.	Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah	21
1.	Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Sebagai Proses Pemberdayaan	22
2.	Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Sebagai Manajemen Peningkatan Mutu	26
3.	Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Sebagai Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat (MPBM).....	29
C.	Peningkatan Kinerja Guru.....	34
1.	Motivasi Guru.....	34
2.	Kesejahteraan Guru	38
3.	Penilaian Kinerja Guru	44
4.	Analisis SWOT (Strength, Weaknees, Opportunity, and Threat) Sebagai Tingkat Kesiapan Peningkatan Kinerja Guru.....	47
D.	Implementasi MBS Dalam Meningkatkan Kinerja Guru.....	50
1.	Strategi Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Dalam Meningkatkan Kinerja Guru.....	50
2.	Faktor Kendala Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Dalam Meningkatkan Kinerja Guru.....	54
3.	Faktor Keberhasilan Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Dalam Meningkatkan Kinerja Guru.....	55
4.	Prospek Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Dalam Meningkatkan Kinerja Guru.....	58

BAB III : METODE PENELITIAN

A.	Pendekatan dan Jenis Penelitian	63
B.	Kehadiran Peneliti.....	65
C.	Lokasi Penelitian.....	66
D.	Data dan Sumber Data	66
1.	Data lapangan.....	66
2.	Sumber Data	67
E.	Prosedur Pengumpulan Data.....	67

1. Pengumpulan Data	67
a. Data Primer	67
b. Data Sekunder	68
2. Instrumen Penelitian	68
3. Tehnik Pengumpulan Data	69
a. Metode Interview	70
b. Metode Observasi	70
c. Metode Dokumenter	71
F. Analisis Data	71
1. Analisis Selama Pengumpulan Data	72
2. Analisis Setelah Data Terkumpul	73
G. Pengecekan Keabsahan Data	73
H. Tahap-Tahap Penelitian	74
1. Tahap Pra-Penelitian	74
2. Tahap Penelitian	74
3. Tahap Pasca-Penelitian	75

BAB IV : PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA

A. Sejarah Berdirinya SMPN I Turen Malang	76
B. Visi, Misi, Indikator, Tujuan dan Sasaran SMPN I Turen Malang	78
C. Kondisi SMPN 1 Turen Malang	80
1. Keadaan Guru dan Karyawan di SMPN I Turen Malang	80
2. Keadaan Siswa di SMPN I Turen Malang	82
2.1. Keadaan Kegiatan Siswa di SMPN I Turen Malang.....	84
3. Keadaan Sarana Dan Prasarana di SMPN I Turen Malang	84
D. Struktur Organisasi SMPN I Turen Malang	89
E. Implementasi MBS dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMPN I Turen Malang	101
1. Faktor Pendukung Implementasi MBS dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMPN I Turen Malang	105
2. Faktor Penghambat Implementasi MBS dalam Meningkatkan	

Kinerja Guru di SMPN I Turen Malang	107
F. Analisis Hasil Penelitian	112

BAB V : PENUTUP

A. Kesimpulan	120
B. Saran-saran	121

Daftar Pustaka

Lampiran-Lampiran



ABSTRAKS

Hamim Fithroni, *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SMP I Turen Malang*. Skripsi, Jurusan Pendidikan Agama Islam, Fakultas Tarbiyah, Universitas Islam Negeri (UIN) Malang. Drs. H. Baharuddin, M.A

Kata Kunci : Implementasi MBS, Kinerja Guru

Keberadaan suatu lembaga pendidikan selalu ingin menghasilkan out put dan input yang baik, bermutu, berkualitas dan bisa diandalkan baik siswa, guru dan karyawannya. Hal ini terlihat salah satunya dengan tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dari sini banyak cara yang diupayakan pihak sekolah agar bisa maju baik mutu dan kualitas pendidikan yang bagus, atau minimal sekolah yang memiliki nilai atau ciri-ciri tersendiri dibandingkan sekolah-sekolah lain.

Manajemen berbasis sekolah (*School Based Management*) yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi pengelolaan serta mutu dan relevansi pendidikan sekolah. Dengan adanya wewenang/ otonomi yang lebih besar dan lebih luas bagi sekolah untuk mengelolah pendidikannya, efisiensi pemanfaatan sumber daya pendidikan akan lebih tinggi, karena sekolahlah yang lebih tahu tentang kebutuhan dan kondisinya. Dengan adanya kewenangan yang lebih besar, rasa memiliki dan tanggung jawab personil sekolah akan lebih tinggi pula, yang berakibat kepada peningkatan kinerja guru. Peningkatan kinerja guru dalam MBS menjadikan sekolah yang mempunyai akreditasi pendidikan tinggi atau disebut sekolah unggulan yang di pegang oleh kekuasaan kepala sekolah dan guru professional yang sangat bertanggung jawab terhadap kebutuhan dan keinginan masyarakat sekolah (orang tua) yang peserta didik siap di masyarakat.

Mengingat pentingnya manajemen berbasis sekolah merupakan sistem program sekolah yang perlu dikaji dan diterapkan, maka rumusan masalah dan tujuan penelitian, sebagai berikut: (1) Implementasi manajemen berbasis sekolah merupakan program kepala sekolah, guru dan staf-stafnya untuk meningkatkan kinerja masing-masing agar mencapai *visi* dan *misi* sekolah (2) Peningkatan kinerja guru dan staf-stafnya yang sesuai dengan kinerjanya masing-masing merupakan bentuk dan tujuan untuk meningkatkan *input* dan *output* sekolah agar *kualitas* dan *mutu* sekolah semakin meningkat. Maka sangat relevan kiranya penelitian ini dilakukan. Sebagai obyek dalam ini adalah lembaga Pendidikan Umum yaitu SMPN I Turen Malang.

Adapun penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, dengan teknik analisis deskriptif kualitatif pula, yaitu berupa pemaparan dan penggambaran secara menyeluruh tentang keadaan yang sebenarnya mengenai data-data terkait, baik yang tertulis maupun lisan dari objek penelitian yang ada di lembaga tersebut. Dalam proses pengumpulan data, penulis menggunakan beberapa metode, yaitu *metode observasi*, *interview* dan *dokumentasi*. Untuk mendukung pemaparan data, penulis juga menyertakan berbagai lampiran yang terkait dengan penelitian ini.

Hasil penelitian menyimpulkan: (1) Sekolah SMPN I Turen memanaj program sekolah dengan baik sehingga menjadikan sekolah yang ekonomis, efisien dan efektif, dengan demikian SMPN I Turen dapat membuktikan partisipasi masyarakat, pemerataan dan efisiensi di bidang pendidikan yang ada dengan terwujudnya kebutuhan siswa (2) Kinerja guru, karyawan dan staf sekolah menjalankan manajemen sekolah dengan professional dan saling membantu, sehingga hasil prestasi sekolah dan siswa semakin unggul, jadi implementasi MBS dapat meningkatkan kinerja guru di SMPN 1 Turen dengan adanya motivasi dan partisipasi dari luar seperti dari atasan, teman sesama guru, para siswa, dan lingkungan sekolah.

Namun demikian diupayakan agar guru selalu meningkatkan motivasi yang timbul dari dirinya sendiri (*motivasi intrinsik*) sehingga dapat dijadikan pendorong untuk meningkatkan kinerjanya. Motivasi guru dapat juga ditingkatkan melalui, misalnya dari insentif dari pemerintahan kabupaten, tunjangan, honor dan asuransi hendaknya dapat dijadikan alat untuk memotivasi diri. Kerjasama antar guru dan ada atau tanpa penghargaan dari kepala sekolah, guru hendaknya tetap termotivasi untuk bekerja, kinerja guru perlu ditingkatkan terutama pada komitmen guru yang mengajar, penguasaan bahan pengajaran, ketepatan waktu mengajar dan kerajinan guru, inisiatif guru dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepala sekolah dan disarankan agar kepala sekolah dapat memotivasi guru untuk meningkatkan kinerjanya.

**PENGARUH PENGGUNAAN MEDIA PEMBELAJARAN TERHADAP
PRESTASI BELAJAR SISWA DALAM BIDANG STUDI PENDIDIKAN
AGAMA ISLAM DI SMA WIDYA DHARMA TUREN MALANG**

SKRIPSI

Dipersiapkan dan Disusun oleh

Ikhsan Surur (NIM. 02110311)

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal
.....Dengan nilai.....

Dan dinyatakan diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan Agama Islam (S.Pdi)

Pada Tanggal: 2007
Panitia Ujian

Dewan Penguji:

Tanda Tangan

- | | | |
|------|-----------------|----|
| 1. (|) Ketua/Penguji | 1. |
| NIP. | | |
| 2. (|) Sekretaris | 2. |
| NIP. | | |
| 3. (|) Penguji Utama | 3. |
| NIP. | | |

Mengesahkan
Dekan Fakultas Tarbiyah UIN Malang

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

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Di era reformasi yang sedang kita jalan ini di tandai oleh beberapa perubahan dalam berbagai kehidupan baik dalam hal politik, ekonomi, HANKAM, dan kebijakan mendasar lain serta kewenangan dalam bidang pendidikan. Diantara perubahan tersebut adalah lahirnya undang-undang No.22 tahun 1999 tentang otonomi daerah dan undang-undang No.25 tentang pertimbangan keuangan pusat dan daerah. Undang-undang tersebut membawa konsekuensi terhadap bidang-bidang kewenangan daerah sehingga lebih otonom. Termasuk penyelenggaraan pendidikan. Pendidikan yang selama ini dikelola secara terpusat (sentralisasi) harus di rubah mengikuti irama yang sedang berkembang. Otonomi daerah sebagai kebijakan politik di tingkat makro akan memberi imbas terhadap otonomi sekolah sebagai subsistem pendidikan nasional.

Dampak yang lain adalah kebijakan yang sudah ada, yaitu terkait dan sepadan (link and match) dengan pengoprasian muatan local (local context) masih belum tuntas dilaksanakan, namun sekarang di hadapkan pula pada otonomi daerah yang menuntut pengelolaan pendidikan secara otonom dengan model Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Kondisi ini menuntut pemikiran-pemikiran yang sistematis untuk merumuskan bentuk hubungan kerja yang sesuai bagi dasar hubungan dengan otonom dan relevansi pendidikan.¹

Dalam langkah yang sama dalam mewujudkan suatu kondisi yang ideal dan sesuai dengan tuntutan zaman maka diperlukan suatu tatanan ideal dalam

¹ E.Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung, PT Remaja Rosda Karya, 2003), hlm 4-6

dunia pendidikan. Manajemen berbasis sekolah merupakan suatu langkah strategis lembaga pendidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan. Dalam rangka itulah perlu adanya program-program yang nyata guna meningkatkan mutu pendidikan di era sekarang yang sesuai dengan tuntutan dan perkembangan zaman.

Manajemen berbasis sekolah merupakan cara untuk memotivasi terhadap kepala sekolah lebih bertanggung jawab terhadap kualitas peserta didik untuk itu, sudah seharusnya kepala sekolah mengembangkan program-program kependidikan secara menyeluruh untuk melayani segala kebutuhan peserta didik di sekolah.²

Dengan mengembangkan program-program kependidikan secara menyeluruh perlu adanya kerjasama semua komponen sekolah dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah (MBS). Tenaga pengajar (guru) merupakan salah satu komponen yang harus bertanggung jawab dalam pelaksanaan MBS. Peran guru dalam lembaga pendidikan sangatlah penting, sebab guru orang yang berkompeten di dalam kegiatan belajar mengajar dan mencerdaskan peserta didik.

Tanggung jawab guru sebagai seorang pendidik yang seharusnya melaksanakan fungsi *rububiyah* untuk mengembangkan seluruh potensi peserta didiknya dan mengamalkan ilmunya. Tetapi pada saat telah memutar haluan dan ikut-ikutan menjadi korban modernisme yang berfalsafah *material oriented*, guru sekarang menjadi profesi yang ujung-ujungnya adalah untuk “mencari makan”.

Pola perilaku guru di sekolah-sekolah saat ini terkesan sibuk dalam urusannya masing-masing dan lupa tanggung jawabnya dalam pendidikan sehingga tugas pengajaran yang harus dilakukan adalah bagian dari usaha “bagaimana melakukan infestasi (perhitungan untung rugi) bagi dirinya” karena

² A. Malik Fajar, *Holistika Pemikiran Pendidikan*, (Jakarta, P.T Raja Grafindo Persada, 2005), hlm 83

itu beberapa waktu yang rela ia korbankan untuk mencari tambahan ekonomi sekaligus untuk mempertahankan status sosialnya.

Peranan guru sebagai pendidik profesional mulai hari ini harus dipertanyakan eksistensinya secara fungsional dalam dunia pendidikan. Hal ini disebabkan oleh munculnya serangkaian fenomena para lulusan pendidikan yang secara moral cenderung merosot dan secara intelektual akademik juga kurang siap untuk memasuki lapangan kerja.³

Hal ini merupakan fenomena umum dengan semakin derasnya kebutuhan ekonomi dan juga terjadi krisis moneter yang terus berkepanjangan. Untuk sekolah sebagai suatu lembaga menaungi para guru harusnya juga ikut bertanggung jawab dalam peningkatan kinerja guru. Peran kepala sekolah sebagai pemimpin dan juga supervisor dalam pendidikan disekolah menjadi sangat urgen.

Sebagai salah satu upaya untuk peningkatan kualitas kinerja guru adalah dengan diberlakukannya manajemen berbasis sekolah dalam menyusun program-program sekolah dan juga meningkatkan kinerja guru dalam kegiatan belajar mengajar (KBM). Hal ini didasari karena kebutuhan dunia pendidikan dan kualitas lulusan lembaga pendidikan agar mampu memposisikan dirinya dimasyarakat dan juga mampu bersaing dimasyarakat. Program-program tersebut haruslah relevan dengan kondisi masyarakat sehingga para lulusan siap dalam menghadapi tuntutan masyarakat dengan modal ilmu yang telah diperolehnya disekolah.

Sebagai implikasi dari kebijakan otonomi daerah terhadap manajemen pendidikan, maka lembaga pendidikan yang ada harus mempunyai manajemen pendidikan untuk meningkatkan mutu sekolah dan melaksanakannya sebagai

³ Prof. Dr. H. Abuddin Nata, M.A, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta, Prenada Media, 2003), hlm 136

otonom tersendiri dan menyiapkan atau mengusahakan langkah-langkah yang diambil dalam melaksanakan manajemen berbasis sekolah.

Kreativitas lembaga pendidikan sangatlah mutlak diperlukan dalam menjawab adanya otonomi daerah sehingga kualitas lulusan dapat dipertanggung jawabkan dengan sebaik-baiknya. Dengan itu peran kepala sekolah dan juga peran serta para guru dalam membina diri demi kemajuan lembaga pendidikan maka untuk itulah kami mencoba untuk menggagas sebuah permasalahan tentang perlunya manajemen berbasis sekolah dalam meningkatkan kinerja guru untuk memajukan lembaga pendidikan dan menjaga kualitas lulusan lembaga pendidikan. Dalam hal ini kami mengajukan judul *“Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP I Turen Malang”*.

B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang penelitian ini, maka penulis berusaha untuk merumuskan masalah-masalah pokok dalam penelitian ini sebagai berikut:

- 1 Bagaimana implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMP I Turen Malang?
- 2 Bagaimana peningkatan kinerja guru di SMPN I Turen Malang terhadap implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS)?

C. TUJUAN PENELITIAN

Sejalan dengan rumusan masalah diatas, maka skripsi ini bertujuan:

- 1 Mendiskripsikan implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMPN I Turen Malang.
- 2 Mendiskripsikan peningkatan kinerja guru melalui manajemen berbasis sekolah (MBS) di SMPN I Turen Malang.

D. KEGUNAAN PENELITIAN

Adapun hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna:

- 1 Sebagai sumbangan pemikiran dan bahan masukan bagi SMPN I Turen Malang dalam perbaikan mutu pendidikan
- 2 Sebagai bahan evaluasi dan masukan bagi peneliti lain dalam melakukan penelitian yang memiliki fokus yang sama.

E. PENJELASAN ISTILAH

Agar tidak menimbulkan kerancuan dalam pemahaman judul skripsi ini, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1 Implementasi yaitu pelaksanaan, dimaksud pelaksanaan MBS di SMPN I Turen Malang
- 2 Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) berarti manajemen yang memberikan *otonomi* lebih besar kepada sekolah dan mendorong *pengambilan keputusan partisipatif* yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah {guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orang tua siswa dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional.
- 3 Guru adalah pendidik, ujung tombak kegiatan sekolah, yang menjadi tokoh, panutan, identifikasi bagi para peserta didik dan lingkungannya.
- 4 Sekolah Menengah Pertama Negeri (SMPN) adalah sekolah lanjutan tingkat pertama yang berada dibawah naungan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Nasional.

F. RUANG LINGKUP

Sesuai dengan masalah yang ada, dan mengingat pembahasan yang sebenarnya sangat luas cakupannya, serta supaya tidak terjadi salah interpretasi,

maka dalam penulisan ini ada pembatasan pada masalah yang ada terkait dengan judul, yaitu permasalahan yang terkait dengan implementasi MBS, faktor yang dianggap kendala dan pendukung implementasi MBS tersebut dan hasil dari implementasi MBS terhadap peningkatan kinerja guru.

G. SISTEMATIKA PEMBAHASAN

Sistematika pembahasan dalam penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut:

BAB I: Pendahuluan, yang berisi pokok-pokok pemikiran yang melatarbelakangi penulisan skripsi ini, yaitu terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, penjelasan istilah, ruang lingkup, sistematika pembahasan.

BAB II: Kajian pustaka, yang berisi tinjauan tentang manajemen berbasis sekolah (MBS) meliputi Pengertian manajemen berbasis sekolah, karakteristik manajemen berbasis sekolah (MBS), tujuan manajemen berbasis sekolah (MBS), implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) meliputi, implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) sebagai proses pemberdayaan, implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) sebagai manajemen peningkatan mutu, implementasi manajemen berbasis sekolah sebagai manajemen pendidikan berbasis masyarakat (MPBM), peningkatan kinerja guru meliputi, motivasi guru, kesejahteraan guru, penilaian kinerja guru, analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, and Threat) sebagai tingkat kesiapan peningkatan kinerja guru, implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) dalam meningkatkan kinerja guru meliputi, strategi implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) dalam meningkatkan kinerja guru,

faktor kendala implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) dalam meningkatkan kinerja guru, faktor keberhasilan implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) dalam meningkatkan kinerja guru, prospek implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) dalam meningkatkan kinerja guru.

BABIII: Metode penelitian yang meliputi, pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, data dan sumber data meliputi, data lapangan, sumber data, prosedur pengumpulan data meliputi, pengumpulan data primer, data sekunder, instrumen penelitian, tehnik pengumpulan data meliputi, metode interview, metode observasi, metode dokumenter, analisa data meliputi analisis selama pengumpulan data, analisis setelah data terkumpul, pengecekan keabsahan data, tahap-tahap penelitian meliputi, tahap pra penelitian, tahap penelitian, tahap pasca penelitian.

BABIV: Penyajian dan analisis data, yang meliputi sejarah berdirinya SMPN I Turen Malang, visi dan misi SMPN I Turen Malang, kondisi SMPN I Turen Malang meliputi keadaan guru dan karyawan, keadaan siswa meliputi keadaan kegiatan siswa, keadaan sarana dan prasarana meliputi perlengkapan sekolah, fasilitas tempat, struktur organisasi sekolah, hasil implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) dalam meningkatkan kinerja guru meliputi, faktor kendala implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) dalam meningkatkan kinerja guru, faktor pendukung implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) dalam meningkatkan kinerja guru, analisis hasil penelitian.

BAB V: Penutup, yang meliputi kesimpulan terakhir sebagai jawaban atas permasalahan yang ada, dan dilengkapi dengan saran-saran yang bersifat konstruktif.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

Manajemen Berbasis Sekolah adalah manajemen yang memberikan *otonomi* lebih besar kepada sekolah dan mendorong *pengambilan keputusan partisipatif* yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah {guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orang tua siswa dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu sekolah (stakeholder) berdasarkan kebijakan pendidikan nasional.⁴

Manajemen berbasis sekolah juga memberikan fleksibilitas atau keluwesan lebih besar kepada sekolah untuk mengelolah sumberdaya sekolah, dan mendorong sekolah meningkatkan partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk memenuhi kebutuhan mutu sekolah atau untuk mencapai tujuan mutu sekolah dalam kerangka pendidikan nasional. Karena itu, esensi MBS adalah *otonomi sekolah + fleksibilitas + partisipasi* untuk mencapai sasaran mutu sekolah.⁵

Otonomi dapat diartikan sebagai kewenangan/kemandirian yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri, dan merdeka/ tidak tergantung. Kemandirian dalam program dan pendanaan merupakan tolok ukur utama kemandirian sekolah. Pada gilirannya, kemandirian yang berlangsung secara terus menerus akan menjamin kelangsungan hidup dan perkembangan sekolah (sustainabilitas).

⁴ E.Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK* (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2005), hlm 33

⁵ Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Pendidikan Lanjutan Pertama, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta, Buku I, 2005), hlm 8

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.

Fleksibilitas dapat diartikan sebagai keluwesan-keluwesannya yang diberikan kepada sekolah untuk mengelola, memanfaatkan dan memberdayakan sumberdaya sekolah seoptimal mungkin untuk meningkatkan mutu sekolah. Dengan keluwesan-keluwesannya yang lebih besar diberikan kepada sekolah, maka sekolah akan lebih lincah dan tidak harus menunggu arahan dari atasannya untuk mengelola, memanfaatkan dan memberdayakan sumberdayanya. Dengan cara ini, sekolah akan lebih responsif dan lebih cepat dalam menanggapi segala tantangan yang dihadapi. Namun demikian, keluwesan-keluwesannya yang dimaksud harus tetap dalam koridor kebijakan dan peraturan perundang-undangan yang ada.

Peningkatan partisipasi yang dimaksud adalah penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratis, dimana warga sekolah (guru, siswa, karyawan) dan masyarakat (Orang tua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, usahawan, dsb) didorong untuk terlibat secara langsung dalam penyelenggaraan pendidikan, mulai dari pengambilan keputusan, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan yang diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan. Hal ini dilandasi oleh keyakinan bahwa jika seseorang dilibatkan (berpartisipasi) dalam penyelenggaraan pendidikan, maka yang bersangkutan akan mempunyai "rasa memiliki" terhadap sekolah, sehingga yang bersangkutan juga akan bertanggungjawab dan berdedikasi sepenuhnya untuk mencapai tujuan sekolah. Singkatnya: makin besar tingkat partisipasi, makin besar pula rasa memiliki; makin besar rasa memiliki, makin besar pula rasa tanggung jawab, dan makin

besar rasa tanggungjawab, makin besar pula dedikasinya. Tentu saja pelibatan warga sekolah dalam penyelenggaraan sekolah harus mempertimbangkan keahlian, batas kewenangan, dan relevansinya dengan tujuan partisipasi. Peningkatan partisipasi warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan sekolah akan mampu menciptakan keterbukaan, kerjasama yang kuat, akuntabilitas, dan demokrasi pendidikan. Keterbukaan yang dimaksud adalah keterbukaan dalam program dan keuangan. Kerjasama, yang dimaksud adalah adanya sikap dan perbuatan lahiriyah kebersamaan/kolektif untuk meningkatkan mutu sekolah. Kerjasama sekolah yang baik ditunjukkan oleh hubungan antar warga sekolah yang erat, hubungan sekolah dan masyarakat erat, dan adanya kesadaran bersama bahwa *output* sekolah merupakan hasil kolektif *teamwork* yang kuat dan cerdas. Akuntabilitas sekolah adalah pertanggungjawaban sekolah kepada warga sekolahnya, masyarakat dan pemerintah melalui pelaporan dan pertemuan yang dilakukan secara terbuka. Sedang demokrasi pendidikan adalah kebebasan yang terlembagakan melalui musyawarah dan mufakat dengan menghargai perbedaan, hak asasi manusia serta kewajibannya dalam rangka untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Dengan pengertian diatas, maka dalam UU RI SISDIKNAS no 20 tahun 2003 pada bagian ketiga pasal 56 ayat 1, 2, 3 dan 4 dewan pendidikan dan komite sekolah menetapkan bahwa sekolah memiliki kewenangan dan kemandirian dalam meningkatkan mutu sekolah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga sekolah menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat sekolah yang berperan juga sebagai peningkatan mutu pelayanan pendidikan yang meliputi

perencanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan melalui dewan pendidikan dan komite sekolah.⁶

Dengan hal-hal yang dapat memandirikan atau memberdayakan warga sekolah adalah: *pemberian kewenangan, pemberian tanggungjawab, pekerjaan yang bermakna, pembenahan masalah sekolah secara "teamwork", variasi tugas, hasil kerja yang terukur, kemampuan untuk mengukur kinerjanya sendiri, tantangan, kepercayaan, didengar, ada pujian, menghargai ide-ide, mengetahui bahwa dia adalah bagian penting dari sekolah, kontrol yang luwes, dukungan, komunikasi yang efektif, umpan balik bagus, sumberdaya yang dibutuhkan ada, dan warga sekolah diberlakukan sebagai manusia ciptaan-Nya yang memiliki martabat tertinggi.*

1. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah

Dalam bukunya Ade Irawan dkk, Menurut Dosen pasca sarjana Universitas Negeri Yogyakarta Selamat PH, mengatakan bahwa MBS berasal tiga kata, yaitu manajemen, berbasis dan sekolah. Menurutnya manajemen berarti koordinasi dan penyerasian sumberdaya melalui sejumlah input manajemen untuk mencapai tujuan atau untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Berbasis artinya “berdasarkan pada” atau “berfokus pada”. Sedangkan sekolah merupakan organisasi terbawah dalam jajaran Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas) yang bertugas memberikan “bekal kemampuan dasar” kepada peserta didik atas dasar ketentuan-ketentuan yang bersifat legalistik (makro, meso, mikro) dan profesionalistik (Kualifikasi, untuk sumber daya manusia).⁷

⁶ Undang-Undang RI no 20, Tentang Sistem Pendidikan Nasional (SISDIKNAS), (Bandung, Citra Umbara, 2003), hlm 36

⁷ Ade Irawan dkk, *Mendagangkan Sekolah “Studi Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah di DKI Jakarta”*, (Indonesia Corruption Watch, 2004), hlm 26

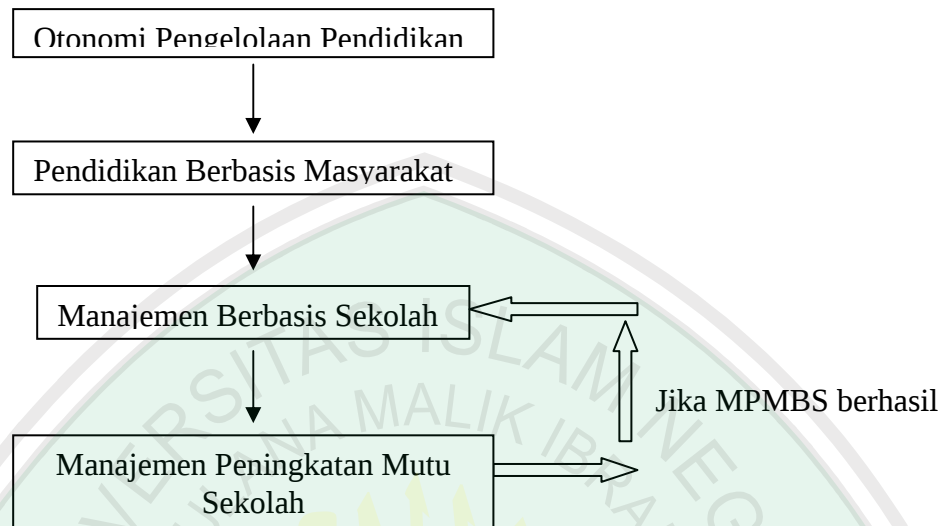
Dari pengertian ketiga kata tersebut bisa disimpulkan bahwa MBS adalah pengkoordinasian dan penyerasian sumberdaya yang dilakukan secara otomatis (mandiri) oleh sekolah melalui sejumlah input manajemen untuk mencapai tujuan sekolah dalam kerangka pendidikan nasional, dengan melibatkan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan (partisipatif).

Istilah manajemen berbasis sekolah merupakan terjemahan dari *School Based Management*. Istilah ini pertama kalinya muncul di Amerika Serikat ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat. MBS merupakan paradigma baru pendidikan yang memberikan otonomi luas di tingkat sekolah maka dapat didefinisikan dan penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah dengan melibatkan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan mutu sekolah atau untuk mencapai tujuan mutu sekolah dalam pendidikan nasional.⁸

Kebutuhan mutu sekolah pertama kalinya di Indonesia sebagai kebijakan MBS di mulai sejak tahun 1999/2000, yaitu sebagai peluncuran dana bantuan yang di sebut dengan Bantuan Operasional Manajemen Mutu (BOMM), dan sekarang BOMM diubah menjadi rintisan untuk MPMBS yang pada intinya adalah otonomi, akuntabilitas, dan partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan. Dengan demikian, meski MBS dan MPMBS memiliki kaitan yang sangat erat, namun MBS memiliki cakupan yang cukup luas. Jika MBS benar-benar di terapkan, kewenangan untuk merekrut tenaga guru, merekrut dan mengangkat kepala sekolah, system pembayaran gaji, penetapan kalender sekolah,

⁸ Ibid, hlm 24

penetapan biaya pendidikan sekolah, bahkan juga kurikulum, semuanya menjadi kewenangan sekolah. Skema berfikir penerapan MPMBS di Indonesia disajikan pada gambar berikut ini:⁹



Dengan pengertian di atas, manajemen berbasis sekolah sebagai model pengelolaan penyelenggaraan sekolah yang kewenangannya diberikan seluas-luasnya kepada pihak sekolah untuk mengelola berbagai sumber daya pendidikan dengan melibatkan peran serta masyarakat sebagai lingkungan pendukung. Melalui MBS diharapkan dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi dalam peningkatan mutu pendidikan. Kebijakan ini sebagai solusi alternatif dari sistem manajemen terpusat yang dianggap kurang kondusif dalam melibatkan peran serta masyarakat. Selain itu Manajemen Berbasis Sekolah merupakan upaya demokratisasi dan penghormatan terhadap budaya lokal.

Manajemen berbasis sekolah (MBS) merupakan 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 bahkan MBS juga

⁹ Prof. Dr. Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), hlm 28

merupakan buah belajar pemerintah dari masa lalu yang serba sentralistik dan tidak memberdayakan masyarakat.¹⁰

Oleh sebab itu, semua pihak yang terlibat perlu memahami benar pengertian MBS, manfaat, masalah-masalah dalam penerapannya, dan yang terpenting adalah pengaruhnya terhadap prestasi belajar murid. Salah satu kunci MBS adalah manajemen partisipatif, yang antara lain berintikan transparansi atau keterbukaan informasi antar komunitas sekolah.¹¹

Jadi MBS merupakan paradigma baru pendidikan yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah dengan maksud agar sekolah leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan. Pada sistem MBS sekolah dituntut secara mandiri menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, mengendalikan, dan mempertanggung jawabkan pemberdayaan sumber-sumber, baik kepada masyarakat maupun pemerintah. MBS juga merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi siswa.

Hal ini juga berpotensi untuk meningkatkan kinerja staf dan para guru, menawarkan partisipasi langsung kepada kelompok-kelompok terkait, dan meningkatkan pemahaman kepada masyarakat terhadap pendidikan.

2. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Manajemen berbasis sekolah (MBS) dapat diartikan sebagai wujud dari “*reformasi pendidikan*” yang menginginkan adanya perubahan dari kondisi yang kurang baik menuju kondisi yang lebih baik dengan memberikan kewenangan (*otorita*) kepada sekolah untuk memberdayakan dirinya. Manajemen berbasis

¹⁰ Ibid, hlm 23

¹¹ Ibid, hlm 24

sekolah pada prinsipnya menempatkan kewenangan yang bertumpu kepada sekolah dan masyarakat, menghindari format sentralisasi dan birokratisasi yang dapat menyebabkan hilangnya fungsi manajemen sekolah. Dalam konteks ini memandang MBS sebagai suatu pendekatan politik untuk *me-redisain* dan memodifikasi struktur pemerintahan dengan memindahkan otoritas ke sekolah, memindahkan keputusan pemerintah pusat ke lokal *stakeholders*, dengan mempertaruhkan pemberdayaan sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan nasional. Hal tersebut sejalan dengan jiwa dan semangat desentralisasi dan otonomi di sektor pendidikan.

Manajemen berbasis sekolah (MBS) sebagai bentuk operasional desentralisasi pendidikan dalam konteks otonomi daerah akan memberikan wawasan baru terhadap sistem yang sedang berjalan selama ini. Hal ini diharapkan dapat membawa dampak terhadap peningkatan efisiensi dan efektifitas kinerja sekolah, dengan menyediakan layanan pendidikan yang komprehensif dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat. Karena peserta didik biasanya datang dari berbagai latar belakang kesukuan dan tingkat sosial, salah satu perhatian sekolah harus ditujukan pada asas pemerataan, baik dalam bidang sosial, ekonomi, maupun politik. Di sisi lain, sekolah juga harus meningkatkan efisiensi, partisipasi, mutu, serta bertanggung jawab kepada masyarakat dan pemerintah.

Karakteristik manajemen berbasis sekolah (MBS) bisa diketahui antara lain dari bagaimana sekolah dapat mengoptimalkan kinerjanya, proses pembelajaran, pengelolaan sumber belajar, profesionalisme tenaga kependidikan, serta sistem administrasi secara keseluruhan. Sejalan dengan itu, berdasarkan pelaksanaan di Negara maju mengemukakan bahwa karakteristik dasar manajemen berbasis sekolah (MBS) adalah sebagai berikut:

- a. *Pemberian otonomi luas kepada sekolah.* Manajemen berbasis sekolah (MBS) memberikan otonomi luas kepada sekolah, disertai seperangkat tanggung jawab. Dengan adanya otonomi yang memberikan tanggung jawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi sesuai dengan kondisi setempat, sekolah dapat lebih memberdayakan tenaga kependidikan guru agar lebih berkonsentrasi pada tugas utamanya mengajar. Dari pada itu, sekolah sebagai lembaga pendidikan diberi kewenangan dan kekuasaan yang luas untuk mengembangkan program-program kurikulum dan pembelajaran sesuai dengan kondisi dan kebutuhan peserta didik serta tuntutan masyarakat. Untuk mendukung keberhasilan program tersebut, sekolah memiliki kekuasaan dan kewenangan mengelola dan memanfaatkan berbagai sumber daya yang tersedia di masyarakat dan lingkungan sekitar. Selain itu, sekolah juga diberikan kewenangan untuk menggali dan mengelola sumber dana sesuai dengan prioritas kebutuhan. Melalui otonomi yang luas, sekolah dapat meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dengan menawarkan partisipasi aktif mereka dalam pengambilan keputusan dan tanggung jawab bersama dalam pelaksanaan keputusan yang diambil secara proporsional dan profesional.
- b. *Partisipasi masyarakat dan orang tua.* Dalam MBS, 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.

- c. *Kepemimpinan yang demokratis dan profesional.* Dalam MBS, pelaksanaan program-program sekolah didukung oleh adanya kepemimpinan sekolah yang demokratis dan profesional. Kepala sekolah dan guru-guru sebagai tenaga pelaksana inti program sekolah merupakan orang-orang yang memiliki kemampuan dan integritas profesional. Kepala sekolah adalah manajer pendidikan profesional yang direkrut komite sekolah untuk mengelola segala kegiatan sekolah berdasarkan kebijakan yang ditetapkan. Guru-guru yang direkrut oleh sekolah adalah pendidik profesional dalam bidangnya masing-masing, sehingga mereka bekerja berdasarkan pola kinerja profesional yang disepakati bersama untuk memberi kemudahan dan mendukung keberhasilan pembelajaran peserta didik. Dalam proses pengambilan keputusan, kepala sekolah mengimplementasikan proses “*bottom-up*” secara demokratis, sehingga semua pihak memiliki tanggung jawab terhadap keputusan yang diambil beserta pelaksanaannya.
- d. *Team-work yang kompak dan transparan.* Dalam MBS, keberhasilan program-program sekolah didukung oleh kinerja *team-work* yang kompak dan transparan dari berbagai pihak yang terlibat dalam pendidikan di sekolah. Dalam dewan pendidikan dan komite sekolah misalnya, pihak-pihak yang terlibat bekerja sama secara harmonis sesuai dengan posisinya masing-masing untuk mewujudkan suatu “sekolah yang dapat dibanggakan” oleh semua pihak. Mereka tidak saling menunjukkan kuasa atau paling berjasa, tetapi masing-masing memberi kontribusi terhadap upaya peningkatan mutu dan kinerja sekolah secara *kaffah*. Dalam pelaksanaan program misalnya, pihak-

pihak terkait bekerja sama secara profesional untuk mencapai tujuan-tujuan atau target yang disepakati bersama. Dengan demikian, keberhasilan MBS merupakan hasil sinergi (*synergistic effect*) dari kolaborasi tim yang kompak dan transparan.¹²

3. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Tujuan manajemen berbasis sekolah diawali suatu gerakan reformasi pada tahun 1998, dengan cepat mengubah tatanan kehidupan social, politik dan pemerintahan di Indonesia, maka timbullah suatu gagasan tentang demokratisasi politik, desentralisasi dan sentralisasi pemerintah, dengan cepat di aplikasikan melalui berbagai undang-undang, antara lain Undang-undang No.22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-undang No.25 Tahun 1999 tentang pertimbangan keuangan antara pemerintahan pusat dan daerah. Desentralisasi pemerintah dilaksanakan sebagai upaya merespon tantangan dan persaingan global yang sedang terjadi, dan sentralisasi pemerintah sebagai pengelolaan pendidikan nasional selama Indonesia merdeka.¹³

Di dalam pola kerja sentralisasi pemerintah tersebut sering mengakibatkan adanya kesenjangan antara kebutuhan riil sekolah dengan pemerintah atau apa yang digariskan oleh pusat karena system sentralisasi kurang bisa memberikan pelayanan yang efektif, tidak mampu menjamin kesinambungan kegiatan lokal, memiliki keterbatasan dalam beradaptasi dengan permasalahan lokal, dan menciptakan rasa ketergantungan pada pihak lain dari pada rasa mandiri.

Oleh karena itu, perlu adanya formula baru dalam pengelolaan pendidikan di sekolah sesuai dengan tuntutan masyarakat dan berkembangnya peraturan baru. Formula baru pengelolaan pendidikan itu merupakan suatu upaya untuk

¹² Ibid, hlm 35-38

¹³ Prof. Dr. Anwar Arifin, *Paradigma baru Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), hlm 101

meningkatkan mutu pendidikan, efisiensi, dan pemerataan. Formula baru ini memungkinkan sekolah memiliki otonomi yang seluas-luasnya, yang menuntut peran serta masyarakat secara optimal dan menjamin kebijakan nasional yang tidak terabaikan.

Pengelolaan sekolah model baru ini disebut manajemen berbasis sekolah (*School Based Management*) sebagai formula baru yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi pengelolaan serta mutu dan relevansi pendidikan sekolah. Dengan adanya wewenang/ otonomi yang lebih besar dan lebih luas bagi sekolah untuk mengelolah urusannya, efisiensi pemanfaatan sumber daya pendidikan akan lebih tinggi, karena sekolahlah yang lebih tahu tentang kebutuhan dan kondisinya. Dengan adanya kewenangan yang lebih besar, rasa memiliki dan tanggung jawab personil sekolah akan lebih tinggi pula, yang berakibat kepada kinerja mereka yang lebih baik. Kondisi demikian akan lebih mudah untuk meningkatkan mutu dan program sekolah.¹⁴

Dengan pengertian di atas, bahwa tujuan utama penerapan MBS adalah untuk penyeimbangan struktur kewenangan antara sekolah, pemerintah daerah pelaksanaan proses dan pusat sehingga manajemen menjadi lebih efisien. Kewenangan terhadap pembelajaran di serahkan kepada unit yang paling dekat dengan pelaksanaan proses pembelajaran itu sendiri yaitu sekolah. Disamping itu untuk memberdayakan sekolah agar sekolah dapat melayani masyarakat secara maksimal sesuai dengan keinginan masyarakat tersebut. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) bertujuan untuk *memandirikan atau memberdayakan* sekolah melalui pemberian *kewenangan* (otonomi) kepada sekolah, pemberian fleksibilitas

¹⁴ Supriono Subakir dan Achmad Sapari, *Manajemen Berbasis Sekolah "Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Dasar Melalui Pemberdayaan Masyarakat, Otonomi Sekolah dan pembelajaran Aktif, kreatif dan Menyenangkan (PAKEM)(Rintisan di Mojokerto)* , Kerjasama: Pemerintah RI, UNICEF dan UNESCO, (Anggota IKAPI, Cabang Jatim, 2001), Cetakan I, hlm 5

yang lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumberdaya sekolah, dan mendorong *partisipasi warga sekolah dan masyarakat* untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Dari berbagai tujuan MBS di atas, MBS bertujuan untuk: meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kemandirian, fleksibilitas, partisipasi, keterbukaan, kerjasama, akuntabilitas, sustainabilitas, dan inisiatif sekolah dalam mengelola, memanfaatkan, dan memberdayakan sumberdaya yang tersedia; meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama meningkatkan tanggungjawab sekolah kepada orangtua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu sekolahnya; dan meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai meningkatkan efisiensi, relevansi, dan pemerataan pendidikan di daerah dimana sekolah berada.

B. IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS)

Implementasi MBS akan berlangsung secara efektif dan efisien apabila didukung oleh sumber daya manusia yang profesional untuk mengoperasikan sekolah, dana yang cukup agar sekolah mampu menggaji staf sesuai dengan fungsinya, sarana prasarana yang memadai untuk mendukung proses belajar mengajar, serta dukungan masyarakat (orang tua) yang tinggi dan kepala sekolah yang berwibawa yang memiliki pengetahuan kepemimpinan, perencanaan, pandangan yang luas tentang sekolah dan pendidikan, mempunyai sikap kepedulian (siswa, guru, staf/ karyawan, masyarakat), semangat belajar, disiplin kerja, keteladanan, hubungan manusiawi sebagai modal perwujudan iklim kerja yang kondusif, sebagai manajer sekolah dalam meningkatkan PBM sekaligus

supervisor kelas, membina, memberikan saran-saran positif kepada guru, tukar pikiran dan mengadakan studi banding.¹⁵

Mengimplementasikan MBS secara efektif dan efisien, guru harus berkreasi dalam meningkatkan manajemen kelasnya. Guru adalah teladan dan panutan langsung para peserta didik di kelas. Oleh karena itu, guru perlu siap dengan segala kewajiban, baik manajemen maupun persiapan isi materi pengajaran. Guru juga harus mengorganisasikan kelasnya dengan baik. Jadwal pelajaran, pembagian tugas peserta didik, kebersihan, keindahan dan ketertiban kelas, pengaturan tempat duduk peserta didik, penempatan alat-alat dan lain-lain harus dilakukan dengan sebaik-baiknya. Suasana kelas yang menyenangkan dan penuh disiplin sangat diperlukan untuk mendorong semangat belajar peserta didik. Kreativitas dan daya cipta guru untuk mengimplementasikan MBS perlu terus menerus di dorong dan dikembangkan.

Dari uraian di atas maka implementasinya secara ideal mensyaratkan beberapa hal, yakni: a) Peningkatan Kualitas Manajemen sekolah yang terlihat melalui transparansi keuangan, perencanaan partisipatif, dan tanggung-gugat (akuntabilitas). b) Peningkatan pembelajaran melalui PAKEM (pembelajaran yang aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan). c) Peningkatan peran serta masyarakat melalui sering/banyaknya kepedulian masyarakat terhadap sekolah.

1. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Sebagai Proses Pemberdayaan

Dalam rangka mewujudkan visi dan misi sekolah sesuai dengan paradigma baru manajemen pendidikan, disarankan perlunya memberdayakan masyarakat dan lingkungan sekolah secara optimal, efektif dan efisien. Hal ini penting, karena

¹⁵ E. Mulyasa, Op.cit, hlm 57-58

sekolah memerlukan masukan dari masyarakat dalam menyusun program yang relevan, sekaligus memerlukan dukungan masyarakat dalam melaksanakan program tersebut. Di sisi lain, masyarakat memerlukan jasa sekolah untuk mendapatkan program-program pendidikan sesuai dengan yang diinginkan.

Jalinan semacam itu dapat terjadi, jika kepala sekolah aktif dan dapat membangun hubungan yang saling menguntungkan untuk sebagai pengantar menyamakan persepsi, aspirasi dan deskripsi mengenai dewan sekolah dengan partisipasi masyarakat, sebagai aktivitas yang sinergi melalui interaksi yang dinamis dan proporsional untuk mencapai tujuan, yang melibatkan penduduk setempat, pimpinan setempat, aparat pemerintah dan personil asing.¹⁶

Sebenarnya di sekolah sudah ada petugas khusus untuk membina hubungan masyarakat, yaitu wakil kepala sekolah urusan humas. Dengan demikian, yang penting adalah bagaimana mengoptimalkan peran, mengefektifkan fungsi petugas dan efisien dalam pemberdayaan.

Agar dapat optimal, efektif dan efisien dalam pemberdayaan masyarakat sebagai wujud dari visi dan misi sekolah maka ada tiga tahap dasar dan delapan langkah untuk memberdayakan masyarakat, yaitu:

a. Tiga Tahap Dasar Pemberdayaan Masyarakat

1. Masyarakat mengembangkan sebuah kesadaran awal bahwa mereka dapat melakukan tindakan untuk meningkatkan kehidupannya dan memperoleh seperangkat keterampilan agar mampu bekerja lebih baik.
2. Melalui upaya di atas maka masyarakat akan mengalami pengurangan perasaan ketidakmampuan dan mengalami peningkatan kepercayaan diri.

¹⁶ Prof. DR. H. Nanang Fattah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*, (Bandung, Pustaka Bani Quraisy, 2004) hlm 151

3. Seiring dengan tumbuhnya keterampilan dan kepercayaan diri, masyarakat bekerja sama untuk berlatih lebih banyak mengambil keputusan dan memilih sumber-sumber daya yang akan berdampak pada kesejahteraan masyarakat.

b. Delapan Langkah Pemberdayaan Masyarakat dalam MBS

1. Menyusun kelompok guru sebagai penerima awal atas rencana program pemberdayaan.
2. Mengidentifikasi dan membangun kelompok peserta didik di sekolah.
3. Memilih dan melatih guru dan tokoh masyarakat yang terlibat secara langsung dalam implementasi manajemen berbasis sekolah.
4. Membentuk dewan sekolah, yang terdiri dari unsure sekolah, unsure masyarakat di bawah pengawasan pemerintah daerah.
5. Menyelenggarakan pertemuan-pertemuan para anggota dewan sekolah.
6. Mendukung aktivitas kelompok yang telah berjalan.
7. Mengembangkan hubungan yang harmonis antara sekolah dan masyarakat.
8. Menyelenggarakan lokakarya untuk evaluasi.¹⁷

Dengan tiga tahap dasar dan delapan langkah untuk memberdayakan masyarakat dalam MBS sebagai langkah untuk memperbaiki kinerja sekolah agar dapat mencapai tujuan yang optimal, efektif, efisien dan sekaligus untuk membangkitkan kemauan dan potensi peserta didik agar memiliki kemampuan mengontrol diri dan lingkungannya untuk dimanfaatkan bagi kepentingan peningkatan kesejahteraan yang harmonis.

Keharmonisan timbul apabila bisa memberdayakan masyarakat dan lingkungan sekitar sekolah, kepala sekolah dan guru merupakan kunci keberhasilan, yang harus menaruh perhatian terhadap apa yang terjadi pada

¹⁷ E. Mulyasa,, Ibid, hlm 33

peserta didik di sekolah dan apa yang dipikirkan orang tua dan masyarakat tentang sekolah.

Bertambah hari dan bulan keharmonisan akan terbentuk menjadi; 1) saling pengertian antara sekolah, orang tua, masyarakat, dan lembaga-lembaga lain yang ada di masyarakat, termasuk dunia kerja; 2) saling membantu antara sekolah dan masyarakat karena mengetahui manfaat, arti dan pentingnya peranan masing-masing; 3) kerja sama yang erat antara sekolah dengan berbagai pihak yang ada di masyarakat dan masyarakat merasa bangga dengan ikut rasa bertanggung jawab atas suksesnya pendidikan di sekolah.¹⁸

Keharmonisan antara sekolah dan masyarakat sama halnya memberdayakan warga sekolah yang memberikan kepercayaan positif dalam bentuk *pemberian kewenangan, pemberian tanggungjawab, pekerjaan yang bermakna, pembenahan masalah sekolah secara "teamwork", variasi tugas, hasil kerja yang terukur, kemampuan untuk mengukur kinerjanya sendiri, tantangan, kepercayaan, didengar, ada pujian, menghargai ide-ide, mengetahui bahwa dia adalah bagian penting dari sekolah, kontrol yang luwes, dukungan, komunikasi yang efektif, umpan balik bagus, sumberdaya yang dibutuhkan ada, dan warga sekolah diberlakukan sebagai manusia ciptaan-Nya yang memiliki martabat tertinggi.*

Dengan uraian di atas maka pemberdayaan masyarakat dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) akan meningkatnya daya kinerja sekolah dan terlaksananya proses pendidikan di sekolah secara produktif, efektif dan efisien sehingga menghasilkan lulusan yang produktif dan berkualitas. Lulusan yang berkualitas ini tampak dari penguasaan peserta didik terhadap berbagai

¹⁸ E. Mulyasa, Op.cit, hlm 166

kompetensi dasar yang dapat di jadikan bekal untuk berkerja di dunia usaha, melanjutkan pendidikan pada jenjang pendidikan yang lebih tinggi, hidup di masyarakat secara layak dan belajar sepanjang hayat (*Life Long Learning*).

2. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Sebagai Manajemen Peningkatan Mutu

Sejalan dengan semangat otonomi dalam mengelola pendidikan dan kebijakan penerapan MBS, penyelenggara pendidikan, terutama sekolah di tuntut memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan program-program penyelenggara MBS (program sekolah), dan menjamin mutu semua pihak aspek penyelenggaraan dan hasil pendidikan. Salah satu upaya untuk mewujudkan hal tersebut, secara sistematis perlu di lakukan monitoring dan evaluasi (M&E) terhadap pelaksanaan dan hasil-hasil dari program-program tersebut.¹⁹

Sebelum di lakukan monitoring dan evaluasi, kepala sekolah bersama-sama dengan unsur komite sekolah (BP-3 yang diperluas), menyusun dan merealisasikan rencana dan program-programnya untuk mencapai sasaran yang ditetapkan. Rencana yang dibuat harus menjelaskan secara detail dan lugas tentang aspek-aspek mutu yang ingin dicapai, kegiatan yang harus dilakukan, siapa yang harus melaksanakan, kapan dan dimana dilaksanakan dan berapa biaya yang diperlukan. Hal itu juga di perlukan untuk memudahkan sekolah dalam menjelaskan dan memperoleh dukungan dari pemerintah maupun orang tua

¹⁹ Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Pendidikan Lanjutan Pertama, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta, Buku III, 2005), hlm 1

peserta didik, baik secara moral maupun financial untuk melaksanakan rencana peningkatan mutu pendidikan.²⁰

Peningkatan mutu pendidikan yang sebagai suatu harapan untuk menghasilkan mutu yang baik, TQM-lah (Total Quality Management) atau manajemen mutu terpadu di bidang pendidikan merupakan konsep yang relative baru diperkenalkan untuk meningkatkan mutu sekolah. Paradigma TQM beranggapan bahwa upaya peningkatan mutu secara total dapat diterapkan di segala bidang termasuk dibidang pendidikan. TQM sebagai suatu konsep memasukkan rencana atau perencanaan, pelaksanaan, koreksi dan tindakan atas kekeliruan atau penyimpangan. Penerapan TQM dalam pendidikan sangat relevan dengan model MBS yang menghendaki perubahan budaya, pola pikir dan tindakan yang dinamis dari setiap pelaku sistem pendidikan di setiap unsur kelembagaan, mulai dari Pembina pengelola, pelaksana dan orang tua atau pengurus BP3.²¹

Adapun penyebab utama kegagalan TQM yaitu pengelolah pendidikan (kepala sekolah dan guru), kurang fokus terhadap kebutuhan siswa. Keadaan ini ditunjukkan oleh adanya kecenderungan umum bahwa guru dalam mengajar belum berorientasi kepada siswa. Demikian pula program-program yang disiapkan belum memungkinkan bagi siswa melakukan pilihan sesuai dengan minat dan bakat masing-masing murid (belum fokus pada *customer*).

Di dalam konsep MBS berkaitan dengan harapan yang tidak akan terjadi penyebab utama kegagalan terhadap TQM, maka untuk menghasilkan mutu yang baik. konsep MBS memperhatikan aspek-aspek mutu yang harus dikendalikan

²⁰ Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Pendidikan Lanjutan Pertama, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Jakarta, Buku II, 2005), hlm 30

²¹ Ibid, hlm 142

secara komprehensif, yaitu: 1) karakteristik mutu pendidikan, baik input, proses, maupun output; 2) pembiayaan (*cost*), 3) metode atau *deliver* / system penyampain bahan/ materi pelajaran; 4) pelayanan (*service*) kepada siswa dan orang tua atau masyarakat.²²

Secara umum, Mutu adalah gambaran dan karakterisrik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup input, proses, dan output pendidikan. Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses, proses pendidikan merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain artinya proses dikatakan bermutu tinggi apabila pengkoordinasian dan penyerasian serta pepaduan input sekolah {guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orang tua siswa dan masyarakat) dilakukan harmonis, output pendidikan adalah merupakan kinerja sekolah, kinerja sekolah adalah prestasi sekolah yang di hasilkan dari proses/ prilaku sekolah.²³

Oleh karena itu Esensi dari MBS dalam meningkatkan mutu sekolah adalah otonomi dan pengambilan keputusan partisipasi untuk mencapai sasaran mutu sekolah. Otonomi dapat diartikan sebagai kewenangan (kemandirian) yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri. Jadi, otonomi sekolah adalah kewenangan sekolah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga sekolah sesuai dengan dengan peraturan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku. Kemandirian yang-dimaksud harus didukung oleh sejumlah

²² Ibid, hlm 19

²³ Ibid, Buku I, hlm 6

kemampuan, yaitu kemampuan untuk mengambil keputusan yang terbaik, kemampuan berdemokrasi/menghargai perbedaan pendapat, kemampuan memobilisasi sumber daya, kemampuan memilih cara pelaksanaan yang terbaik, kemampuan berkomunikasi dengan cara yang efektif, kemampuan memecahkan persoalan-persoalan sekolah, kemampuan adaptif dan antisipatif, kemampuan bersinergi dan berkaborasi, dan kemampuan memenuhi kebutuhan sendiri..

Dengan pola MBS ini, sekolah memiliki kewenangan (kemandirian) yang lebih besar dalam mengelola manajemennya sendiri. Kemandirian tersebut di antaranya meliputi penetapan sasaran peningkatan mutu, penyusunan rencana peningkatan mutu, pelaksanaan rencana peningkatan mutu dan melakukan evaluasi peningkatan mutu. Di samping itu, sekolah juga memiliki kemandirian dalam menggali partisipasi kelompok yang berkepentingan dengan sekolah.

3. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sebagai Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat (MPBM)

Manajemen berbasis sekolah sebagai manajemen berbasis masyarakat untuk menjalin hubungan antara sekolah dan masyarakat. Esensi hubungan sekolah dengan masyarakat adalah untuk meningkatkan keterlibatan, kepedulian, kepemilikan, dan dukungan dari masyarakat terutama dukungan moral dan finansial. Dalam arti sebenarnya, hubungan sekolah dengan masyarakat dari dahulu sudah didesentralisasikan, oleh karena itu yang di butuhkan adalah peningkatan intensitas dan ekstensitas hubungan sekolah dengan masyarakat.²⁴ masyarakat adalah kelompok warga yang mempunyai perhatian dan peranan. Jadi MPBM atau disebut manajemen pendidikan berbasis masyarakat di dalam

²⁴ Ibid, Buku I, hlm 16

manajemen berbasis sekolah (MBS) adalah mengkoordinasikan dan menyerasikan sumberdaya berdasarkan tujuan yang difokuskan kepada kelompok warga yang mempunyai perhatian dan peranan untuk memenuhi kebutuhan.

Keterlibatan, kepedulian, kepemilikan, dan dukungan dari masyarakat terutama dukungan masyarakat secara moral di wujudkan menjadi kelulusan siswa yang sesuai oleh kebutuhan masyarakat di dunia kerja yang layak dan siap menghadapi dunia modern sekarang ini, secara tidak langsung di lihat prestasi siswa dan prestasi sekolah atau disebut akreditasi sekolah, bantuan masyarakat secara finansial diwujudkan menjadi kualitas dan kuantitas sekolah yang bermutu tinggi sesuai dengan lengkapnya sarana dan prasarana sekolah yang mengikuti zaman.

Sarana yang diambil sebagian bantuan dari masyarakat berbentuk perangkat alat, bahan, dan perabot yang secara langsung digunakan dalam proses pendidikan di sekolah. Sedangkan prasarana yang di butuhkan adalah semua perangkat perlengkapan dasar yang secara tidak langsung menunjang pelaksanaan proses pendidikan sekolah.²⁵ Dari sarana dan prasarana tersebut maka siswa akan puas dalam kegiatan PBM berjalan, apalagi yang berkaitan dengan perkembangan pendidikan dan tantangan kehidupan zaman.

Akan tetapi masalah terakhir yang menjadi polemik hangat dalam masyarakat kita ialah apakah pendidikan itu “concern” dengan masalah pembangunan yang memerlukan tenaga-tenaga yang *inteligent* dan terampil yang sebagai tantangan kehidupan zaman, ataukah pendidikan itu khusus untuk menjadikan manusia itu pintar saja. Sesungguhnya pendidikan itu mempunyai dua tujuan sekaligus. Sebagai suatu kegiatan sosial, pendidikan itu ditunjukan pada

²⁵ Dr. Ibrahim Bafadal, MPd, *Seri Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah (Manajemen Perlengkapan Sekolah Teori dan Aplikasinya)*, (Jakarta, Bumi Aksara, 2004), hlm 8

perwujudan nilai-nilai sosial atau cita-cita sosial, dan sekaligus realisasi-diri (self-realization) yaitu keinginan individu untuk mengembangkan potensinya dalam rangka hidup yang lebih baik bagi dirinya dan bagi sesamanya bagi masyarakat.²⁶

Pendidikan sosial agar menjadi perfek yang sesuai dengan dua tujuan di atas, maka adanya penyesuaian diri dan kesanggupan untuk mengidentifikasi diri kepada orang lain. Yang dimaksud disini adalah menyamakan dirinya atau menganggap dirinya sebagai orang lain. Atau dapat dikatakan juga menempatkan dirinya kedalam diri orang lain. Dalam bahasa Jawa hal ini disebut “tepo-sliro”. Artinya menganggap atau mengandaikan orang lain sebagai dirinya sendiri. Selanjutnya orang harus bisa turut merasakan, apa yang dirasa oleh orang lain. Di samping itu, untuk kehidupan bersama diperlukan sifat-sifat seperti: sifat toleransi, sifat sabar, ramah tamah, sopan santun, tolong menolong, harga-menghargai, hormat-menghormati dan sebagainya.²⁷

Bahkan pemerintah dalam kaitannya dengan pendidikan, berbagai analisis menunjukkan bahwa pendidikan nasional dewasa ini sedang dihadapkan pada berbagai krisis yang perlu mendapat penanganan secepatnya, di antaranya berkaitan dengan masalah relevansi, atau kesesuaian antara pendidikan dengan kebutuhan masyarakat dan pembangunan. Dalam kerangka inilah pemerintah mengagas kurikulum terbaru yaitu kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP), sebagai tindak lanjut kebijakan pendidikan dalam konteks otonomi daerah dan desentralisasi. KTSP merupakan kurikulum operasional yang pengembangannya diserahkan kepada daerah dan satuan pendidikan. Dengan demikian, melalui

²⁶ Ade Irawan dkk, Op. cit, hlm 148

²⁷ Dra. Amir Daien Indrakusuma, *Pengantar Ilmu Pendidikan*, (Malang, IKIP Terbitan Pembaharuan, 1973), hlm 59-60

KTSP ini pemerintah berharap jurang pemisah yang semakin menganga antara pendidikan dan pembangunan, serta dunia kerja dapat segera diatasi.²⁸

Yang sebelumnya kurikulum yang menjadikan kompeten dalam artian memiliki pengetahuan, ketrampilan dan nilai-nilai dasar untuk melakukan sesuatu, kurikulum itu disebut kurikulum berbasis kompetensi (KBK) yang merupakan seperangkat rencana dan pengaturan tentang kompetensi dan hasil belajar yang harus dicapai oleh siswa, penilaian, kegiatan belajar mengajar dan pemberdayaan sumber daya pendidikan dalam pengembangan kurikulum sekolah. KBK merupakan pernyataan apa yang diharapkan dapat diketahui, disikapi atau dilakukan siswa dalam setiap tingkatan kelas dan sekolah, sekaligus menggambarkan kemajuan siswa yang dicapai secara bertahap dan berkelanjutan untuk menjadi kompeten.²⁹

Dalam bukunya E Mulyasa, menurut Gordon menjelaskan beberapa aspek atau ranah yang terkandung dalam konsep kompetensi sebagai berikut: pengetahuan (knowledge), pemahaman (understanding), kemampuan (skills), nilai (value), sikap (attitude) dan minat (interest), jadi KBK adalah suatu konsep kompetensi yang sebagai konsep kurikulum dengan menekankan pada pengembangan kemampuan melakukan tugas-tugas dengan standar perfomansi tertentu, sehingga hasilnya dapat dirasakan oleh peserta didik, berupa penguasaan terhadap seperangkat kompetensi tertentu. KBK diarahkan untuk mengembangkan pengetahuan, pemahaman, kemampuan, nilai, sikap dan minat peserta didik, agar

²⁸ E. Mulyasa, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2007), hlm 19

²⁹ Abdul Majid, S.Ag dan Dian Andayani, S.Pd, *Pendidikan Agama Islam Berbasis Kompetensi (Konsep dan Implementasi Kurikulum 2004)*, Bandung: PT Remaja Rosda karya, 2004, hlm 52

dapat melakukan sesuatu dalam bentuk kemahiran, ketepatan dan keberhasilan dengan penuh tanggung jawab.³⁰

Dengan dasar itulah masyarakat tidak usah khawatir dengan anak didiknya untuk masa depannya karena sekolah efektif mengakui bahwa orang tua adalah pasangan atau mitra dalam melaksanakan kegiatan pendidikan. Guru dan staf sekolah lainnya secara aktif berpartisipasi dengan kegiatan bersama orang tua. Orang tua memberikan bantuan dan dukungan bagi seluruh program-program sekolah. Sekolah efektif akan menggunakan berbagai sumber di masyarakat untuk memperkaya proses belajar-mengajar. Dengan demikian antara sekolah, keluarga dan masyarakat merupakan suatu kesatuan yang utuh sebagai dalam mewujudkan tanggung jawabnya terhadap pendidikan.

Di pihak lain, orang tua senantiasa berhubungan erat dengan sekolah. Mereka datang ke sekolah bukan hanya pada saat rapat orang tua atau pengambilan rapor saja, tetapi setiap saat untuk berkomunikasi mengenai pendidikan anak-anaknya.

Sekolah seperti itu adalah sekolah yang mampu mengadakan kontak hubungan dengan masyarakatnya akan bisa bertahan lama, malah bisa maju terus. Sejalan dengan hal tersebut, pemerintah menyerukan bahwa pendidikan adalah tanggung jawab bersama antara pemerintah, orang tua dan masyarakat. Seruan ini mengisyaratkan bahwa lembaga pendidikan hendaknya tidak menutup diri dengan dunia luar yaitu orang tua dan masyarakat sekitar sebagai teman

³⁰ E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi (Konsep, Karakteristik dan Implementasi)*, Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2006, hlm 39

penanggung jawab pendidikan. Dengan kedua kelompok inilah sekolah bekerja sama mengatasi berbagai problem pendidikan yang muncul dan memajukannya.³¹

Mungkin masih banyak lagi faktor-faktor yang ikut berperan dalam mewujudkan sekolah efektif yang bisa mengatasi problem-problem pendidikan atau memajukannya dan atau setidaknya dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam memilih sekolah oleh para orang tua dan masyarakat.

C. PENINGKATAN KINERJA GURU

1. Motivasi Guru

Motif adalah apa yang menggerakkan seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu atau sekurang-kurangnya mengembangkan suatu kecenderungan tertentu. Motif dimengerti sebagai ungkapan kebutuhan seseorang karenanya motif bersifat pribadi dan internal. Dipihak lain, *insentif* berasal dari luar. Insentif dijadikan sebagai bagian lingkungan kerja oleh pimpinan untuk mendorong karyawan melakukan tugasnya. Misalnya, pimpinan menawarkan bonus bagi wiraniaga sebagai insentif untuk mendorong tercapainya tingkat penjualan yang lebih tinggi dan juga memenuhi kebutuhan wiraniaga akan pengakuan dan status.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, seseorang cenderung ikut serta dalam kegiatan organisasi hanya terbatas pada anggapan bahwa imbalan untuk bekerja yang mereka terima sebanding dengan usaha (kontribusi) mereka. Karena itu motivasi dan sasaran perseorangan dalam bekerja menjadi faktor yang penting dalam memahami tingkah laku manusia dan prestasi organisasi. Pendapat ini mengisyaratkan, bahwa seseorang mempunyai motif tertentu bekerja pada suatu

³¹ DR. Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: PT. Melton Putra), 1988), hlm. 190

organisasi ia akan beranggapan, bahwa kebutuhannya akan terpenuhi melalui organisasi.³²

Meskipun ada beberapa aktivitas manusia yang terjadi tanpa motivasi, namun hampir semua perilaku sadar mempunyai motivasi, atau sebab. Akhirnya, setiap orang akan tertidur tanpa motivasi (meskipun orang tua dengan anak kecil mungkin meragukan hal ini), tetapi pergi ke tempat tidur merupakan tindakan sadar yang memerlukan motivasi. Pekerjaan para manajer adalah mengidentifikasi dan menggerakkan motif pegawai untuk berprestasi baik dalam pelaksanaan tugas.³³ Motivasi adalah kondisi mental yang mendorong aktivitas dan memberi energi yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan memberi kepuasan atau mengurangi ketidak seimbangan.³⁴ Mendefinisikan motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan.³⁵

Jadi menyatakan motif dan tujuan perseorangan dapat berpengaruh penting terhadap tingkah laku seseorang dalam susunan organisasi. Karena kenyataan ini, kita wajib mengakui dan memperhitungkan sasaran perseorangan dalam setiap pembicaraan mengenai sasaran organisasi. Konsep sasaran organisasi yaitu sasaran yang ditetapkan untuk organisasi sebagai keseluruhan tidak akan berguna bagi manajemen bila tidak dapat dituangkan menjadi sasaran-sasaran tugas perseorangan yang dapat diterima oleh para pekerja. Jika, sasaran tugas bertentangan dengan kebutuhan sasaran perseorangan, dan jika manajemen tidak mau dan tidak dapat menciptakan daya tarik yang cukup untuk meredakan

³² Richard M. Steers, *Efektivitas Organisasi*, (Jakarta: Erlangga, Jakarta, 1980), hlm 1

³³ Keith Davis dan Newstrom John W, *Perilaku Dalam Organisasi*, (Jakarta: Erlangga, Jilid 1, Edisi 7, 1985), hlm 67.

³⁴ Sedarmayanti, *Sumber Daya manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), hlm 45.

³⁵ Melayu SP Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1999), hlm 65

pertentangan tersebut, maka sulit dipercaya bahwa pekerja mau memberikan sumbangan ke arah pencapaian sasaran organisasi.³⁶

Selain itu peranan pimpinan dalam memberikan motivasi juga sangat penting dalam pelaksanaan tugas bawahan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan, sebagaimana peran manajer sangat penting dan menentukan tinggi rendahnya prestasi, semangat tidaknya kerja bawahan sebagian besar tergantung kepada manajer. Di dalam arti, sampai sejauh mana manajer mampu menciptakan atau menimbulkan kegairahan kerja, di mana dibelakang ini sampai sejauh mana manajer mampu mendorong bawahan dapat bekerja sesuai dengan kebijaksanaan dan program yang telah digariskan.

Konsepsi motivasi tidak terlepas dari kebutuhan manusia, artinya jika kebutuhan seseorang telah terpenuhi maka seseorang itu kan tergerak (mau) untuk melakukan sesuatu dan membagi kebutuhan manusia dalam hirarki kebutuhan, bahwa motivasi manusia berhubungan dengan lima kebutuhan, yaitu: 1. kebutuhan fisik (*Physiological need*), 2. kebutuhan untuk memperoleh keamanan dan keselamatan (*Security of Safety Need*), 3. kebutuhan bermasyarakat (*Social Need*), 4. kebutuhan untuk memperoleh kehormatan (*esteem need*), 5. kebutuhan untuk memperoleh kebanggaan (*Self Actualization need*).³⁷

Proses motivasi seseorang secara bertahap mengikuti pemenuhan kebutuhan, dari kebutuhan yang paling dasar hingga kebutuhan yang paling kompleks. Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan dasar, yang bersifat primer dan vital, yang menyangkut fungsi-fungsi biologis seperti kebutuhan pangan, sandang dan papan, kesehatan fisik, seks, dan lain-lain. Kebutuhan rasa aman dan

³⁶ Ibid, hlm 19

³⁷ Soewarno Handayaniingrat, *Pengantar Studi Administrasi dan Manajemen*, (Jakarta: Gunung Agung, 1982), hlm 49

perlindungan, seperti terjaminnya keamanan, terlindung dari bahaya dan ancaman penyakit, perang, kemiskinan, kelaparan, perlakuan tidak adil, dan lain sebagainya. Kebutuhan sosial, meliputi kebutuhan akan dicintai, diperhitungkan sebagai pribadi, diakui sebagai anggota kelompok, dan sebagainya. Kebutuhan akan penghargaan, termasuk kebutuhan dihargai karena prestasi, kemampuan, kedudukan, pangkat, dan sebagainya. Kebutuhan akan aktualisasi diri, seperti kebutuhan mempertinggi potensi yang dimiliki, pengembangan diri secara maksimum, kreatifitas, ekspresi diri, dan sebagainya. Kebutuhan tertinggi menurut Maslow adalah kebutuhan transenden, yaitu kebutuhan yang meliputi untuk berperilaku mulia, memberi arti bagi orang lain, terhadap sesama, terhadap alam, dan sebagainya.³⁸

Maka dari itu pada diri manusia berlaku faktor motivasi dan faktor pemeliharaan dilingkungan pekerjaannya. Dari hasil penelitiannya menyimpulkan adanya enam faktor motivasi yaitu: 1. prestasi, 2. pengakuan, 3. kemajuan kenaikan pangkat. 4. pekerjaan itu sendiri, 5. kemungkinan untuk tumbuh, 6. tanggung jawab. Sedangkan untuk pemeliharaan terdapat sepuluh faktor yang perlu diperhatikan, yaitu: 1. kebijaksanaan, 2. supervisi teknis, 3. hubungan antar manusia dengan atasan, 4. hubungan manusia dengan pembinaanya, 5. hubungan antar manusia dengan bawahannya, 6. gaji dan upah, 7. kestabilan kerja, 8. kehidupan pribadi, 9. kondisi tempat kerja, 10. status.³⁹

Faktor-faktor diatas bahwa guru sebagai manusia, sebagai pekerja/karyawan juga memerlukan 5 (lima) kebutuhan yang telah dikemukakan oleh Maslow dan 10 (sepuluh) faktor lainnya sebagaimana diuraikan di atas sebagai

³⁸ Nursisto Instruktur Nasional MPMBS, *Peningkatan Prestasi Sekolah Menengah (Acuan Siswa, Pendidik dan Orang Tua)*, Yogyakarta: Insan Cendekian, cetakan I, 2002, hlm 52-53.

³⁹ Ibid, hlm 57.

sumber motivasi dalam rangka meningkatkan semangat mengajarnya. Namun yang paling penting bagi seorang guru adalah motivasi yang dimulai dari dalam dirinya sendiri (*motivasi intrinsik*), jadi motivasi yang paling berhasil adalah pengarahan diri sendiri oleh pekerja yang bersangkutan. Keinginan atau dorongan tersebut harus datang dari individu itu sendiri dan bukanlah dari orang lain dalam bentuk kekuatan dari luar.

Dari beberapa penjelasan diatas disimpulkan bahwa motivasi kerja guru adalah suatu perangsang keinginan dan daya gerak yang menyebabkan seorang guru bersemangat dalam mengajar karena terpenuhi kebutuhannya. Guru yang bersemangat dalam mengajar disebabkan telah terpenuhinya kebutuhannya seperti gaji yang cukup, keamanan dalam bekerja, bebas dari tekanan dari pimpinan maupun rekan sekerja, dan kebutuhan lainnya, hal ini akan berdampak pada kepuasan kerja guru yang akhirnya mampu menciptakan kinerja dengan baik.

2. Kesejahteraan Guru

Kesejahteraan guru sangatlah penting. Peningkatan biaya anggaran akan memiliki dampak langsung pada peningkatan kesejahteraan guru. Setelah puluhan tahun mengalami degradasi status sosial dan ekonomi sehingga profesi guru tidak diminati oleh banyak kaum muda, maka perlu upaya sadar, tegas dan berkelanjutan untuk meningkatkan harkat dan martabat guru. Jangan sampai ada guru yang digaji hanya dengan Rp 5,000/jam. Apakah benar rasanya jika guru dibayar lebih rendah dari UMR, lebih rendah dari kebanyakan para buruh? Profesi guru tidak boleh diperlakukan sebagai sebuah profesi yang terpinggirkan ataupun yang terhinakan oleh sistem apapun itu yang sedang berlaku.

Kesejahteraan guru adalah perlu adanya *Jaminan Sosial* yang jelas. Para guru perlu merasa bahwa kebutuhan pokok mereka (sandang, pangan dan papan) mendapat jaminan untuk dapat terpenuhi secara layak. Dalam paket ini tercakup paket jaminan pelayanan kesehatan, jaminan perumahan yang layak, jaminan pendidikan untuk anak-anak guru dan jaminan tunjangan hari tua. Jaminan sosial ini ditujukan untuk para guru dan keluarganya. Jaminan kesehatan kalaulah tidak bisa gratis, maka para guru mendapat pelayanan kesehatan yang berkualitas tapi berbiaya sangat murah. Jika pemberian rumah layak masih tidak memungkinkan diberikan secara gratis maka bisa saja dipikirkan cara lain. Misalnya para guru diberi fasilitas pinjaman dengan bunga yang amat rendah (atau tidak berbunga sama sekali, dan masa pengembalian selama 25-30 tahun. Jaminan pendidikan untuk anak-anak guru bisa dalam bentuk pemberian beasiswa atau bebas biaya jika bersekolah di sekolah-sekolah negeri.

Sedangkan jaminan hari tua sudah ada sistem yang cukup baik saat ini, namun tetap perlu ditingkatkan lagi. Dengan adanya paket jaminan sosial ini maka para kaum muda akan merasa bahwa profesi guru sangatlah menjanjikan dan memberi rasa aman secara ekonomi dan sosial. Para guru pun akan lebih berkonsentrasi dalam menjalankan profesinya, mendidik para peserta didiknya dengan baik dan benar. Mereka tidak perlu kerja serabutan lagi kesana-kemari. Mereka akan memiliki waktu luang yang cukup dan ini tentu saja membantu mereka dalam terus menerus melahirkan ide-ide kreatif dan inovatif dalam dunia pengajaran. Hasilnya kualitas kerja guru tentu dapat meningkat karena terjaminnya hidup mereka, karena rasa aman secara sosial dan ekonomi.

Kesejahteraan guru bisa terwujud apabila kompensasi (ganjaran) dan insentif berjalan dengan baik, kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima

oleh pengajar sebagai balas jasa atas kerja mereka, kompensasi ini sangat penting diperhatikan guna menjamin perasaan puas pengajar dan pengajar termotivasi untuk lebih berprestasi serta efektifitas organisasi secara keseluruhan tetap terjaga.

Kompensasi pegawai negeri sipil tidak didasarkan pada prestasi dengan kompensasi secara individual, tetapi lebih didasarkan kemampuan keuangan Negara atau pemerintah serta peraturan perundangan yang berlaku. Sebelum dibicarakan kompensasi lebih dahulu akan dikemukakan kewajiban pegawai negeri sipil. Kewajiban pegawai negeri sipil adalah:

- a. Wajib serta dan taat kepada pancasila, undang-undang dasar 1945, Negara dan pemerintah serta wajib menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dalam Negara kesatuan republik Indonesia.
- b. Wajib mentaati segala peraturan perundangan yang berlaku dan melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepadanya dengan pengabdian, kesadaran dan tanggung jawab.
- c. Wajib menyimpan rahasia jabatan (pasal 4 sampai dengan pasal 6).

Di dalam UU No. 8 tahun dan UU No. 43 tahun 1999 yang berkaitan dengan kompensasi dikemukakan sebagai berikut:

- a. Setiap pegawai negeri berhak memperoleh gaji yang adil dan layak sesuai dengan beban pekerjaan dan tanggung jawab.
- b. Gaji yang diterima oleh pegawai negeri harus mampu memacu produktivitas dan menjamin kesejahteraan.
- c. Berhak atas cuti.
- d. Berhak memperoleh perawatan apabila ditimpa oleh suatu kecelakaan dalam dan karena menjalankan tugas kewajibannya.
- e. Berhak memperoleh tunjangan cacat jasmani maupun rohani.

- f. Pegawai negeri sipil yang tewas keluarganya berhak memperoleh uang duka.
- g. Berhak atas uang pension (pasal 7 sampai dengan 10).⁴⁰

Gaji guru merupakan aspek utama dan paling pokok dalam mengukur kesejahteraan guru. Selain gaji kesejahteraan guru juga berkaitan dengan kelancaran dalam kenaikan jabatan, rasa aman dalam menjalankan tugas, kondisi kerja, kepastian karier sebagai guru dan hubungan antar pribadi. Gaji yang diterima guru sampai saat ini masih jauh dibawah kebutuhan minimal untuk hidup bersama keluarganya. Keadaan ini berlaku untuk semua guru pada semua tingkatan pendidikan dan berlaku di semua daerah.

Gaji guru lebih rendah dari pada pekerjaan lain dengan tingkat pendidikan yang sama bahkan dengan pegawai dengan tingkat pendidikan yang lebih rendah. Gaji yang rendah tentu saja tidak sebanding dengan pengabdian yang diberikan. Oleh karena itu, kelompok kerja tenaga kependidikan Depdiknas memberikan rekomendasi kepada pemerintah sebagai berikut:

- a. Gaji guru perlu ditingkatkan hingga mencapai standar yang wajar untuk hidup guru dan keluarganya, yakni paling tidak dua kali lipat dari keadaan sekarang. Kenaikan gaji dilakukan bersamaan dengan perbaikan pada aspek-aspek kesejahteraan lainnya yang meliputi prosedur kenaikan pangkat, jaminan rasa aman secara fisik dan psikologis dalam menjalankan tugas, kondisi kerja, kepastian karier dan pola hubungan yang lebih menonjolkan kolegalitas dari pada pola hubungan hierarkhis dalam lingkungan sekolah.
- b. Untuk memberikan kepastian kepada upaya peningkatan gaji guru dan membuktikan kesungguhan pemerintah dalam upaya tersebut, perlu dibuat

⁴⁰ Drs. Muhroji, SE., dkk, *Manajemen Pendidikan (Pedoman Bagi Kepala Sekolah dan Guru)*, Surakarta: Muhammadiyah Universitas Press, 2004, hlm 35-36.

peraturan gaji khusus untuk guru yang memungkinkan struktur penggajian guru berbeda dengan PNS lainnya yang non TNI.

- c. Peningkatan kesejahteraan guru yang dilakukan oleh pemerintah pusat harus diikuti pula dengan peran serta pemerintah daerah, masyarakat, dunia usaha dan orang tua dalam melakukan hal yang sama.
- d. Setelah dilakukan kenaikan gaji guru hingga mencapai standar minimal sebagaimana dikemukakan dalam rekomendasi nomor 1 restrukturisasi sistem insentif guru perlu dilakukan dengan memberikan tunjangan fungsional yang sesuai dengan prestasi guru dalam melaksanakan tugas.
- e. Untuk memenuhi kebutuhan guru di daerah terpencil, perlu diberlakukan sistem kontrak (*contract teachers*) dengan struktur imbalan yang lebih baik dan menarik. Calon guru direkrut secara terpisah dari rekrutmen untuk guru-guru di luar daerah terpencil, dengan mengutamakan motivasi dan kesiapannya untuk bertugas di daerah terpencil dan serta kualifikasi pendidikannya.⁴¹

Dari rekomendasi tersebut imbalan yang diterima guru masih jauh dari yang diharapkan. Sebagai gambaran guru yang berlatar belakang sarjana S1 (III A) dengan masa kerja 0 tahun akan memperoleh gaji pokok sebesar Rp. 760.800,00 ditambah dengan tunjangan fungsional Rp. 135.000,00 dipotong 10%, untuk akses 2%, tunjangan hari tua 3,25%, pension 4,75%. Bila sudah berkeluarga tunjangan suami atau istri sebesar 5% dari gaji pokok, setiap anak akan mendapatkan tunjangan anak sebesar 2% dari gaji pokok dengan maksimal 2 anak. Jadi kalau dijumlah secara keseluruhan gaji yang diterima tidak ada satu juta rupiah, belum kalau gaji tersebut ada potongan-potongan lain. Contoh lain apabila

⁴¹ Ibid, hlm 36-37.

guru dengan masa kerja 32 tahun dengan pangkat/ jabatan maksimal akan memperoleh gaji pokok Rp. 1.500.000,00 dengan tunjangan Rp. 175.000,00, jadi gaji guru yang paling senior sekalipun tidak ada dua juta rupiah.

Kesejahteraan guru sebenarnya tidak hanya diukur dari gaji yang diterima seperti dikemukakan diatas. Mengapa tidak dipikirkan pemberian insentif, insentif adalah pendorong, dorongan atau perangsang. Insentif tidak ditawarkan terlebih dahulu. Insentif diberikan karena suatu prestasi yang baik, pada akhir suatu kegiatan, dengan tujuan untuk memberikan dorongan dan semangat kerja bagi penerimanya.⁴²

Insentif dalam bentuk in natura, misalnya setiap anak guru dibebaskan dari kewajiban membayar SPP selama mengikuti pendidikan dari TK sampai dengan perguruan tinggi, apabila di sekolah swasta hanya membayar SPP 50%. Guru dibebaskan dari biaya pengobatan apabila menderita sakit (rumah sakit pemerintah) dan masih banyak lagi alternatif yang bisa dipilih, yang memang betul-betul dibutuhkan oleh guru, misalnya memberikan potongan 10% sampai 25% kepada guru yang naik pesawat atau memberi potongan kepada guru menginap di hotel. Artinya, insentif tersebut sebenarnya tidak pernah digunakan dan memberi manfaat apapun terhadap guru di Indonesia.

Jadi jelaslah bahwa kesejahteraan guru bisa terwujud apabila adanya kompensasi (ganjaran) dan insentif yang berjalan di sekolah-sekolah dengan berupa pujian lisan dan penyebarluasan prestasi seringkali dapat dilihat di sekolah-sekolah unggul. Kepada guru yang berpredikat teladan, diberikan kenaikan pangkat otomatis. Bukan kepala sekolah yang menaikkan pangkatnya, tetapi proses pengusulannya diawali dari sekolah tersebut. Dan bahkan bagi guru

⁴² Prof. Dr. Ir. Moedjiarto, MSc., *Sekolah Unggul (Metodologi untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan)*, Jatim: Duta Graha Pustaka, Anggota IKAPI, 2002, hlm 115

yang berprestasi tinggi, pemerintah membuka kesempatan pada guru untuk memperoleh pangkat yang tertinggi. Peraturan tersebut merupakan ketentuan baru, dan tetap berlaku sampai saat ini. Kompensasi (ganjaran) dan insentif yang ditawarkan oleh pemerintah tersebut juga memungkinkan seorang guru memiliki pangkat lebih tinggi dari pada kepala sekolahnya yang pada akhirnya kesejahteraan guru bisa terwujud.

3. Penilaian Kinerja Guru

Tugas manajer (kepala sekolah) terhadap guru salah satunya adalah melakukan penilaian atas kinerjanya. Penilaian ini mutlak dilaksanakan untuk mengetahui kinerja yang telah dicapai oleh guru. Apakah kinerja yang dicapai setiap guru baik, sedang atau kurang. Penilaian ini penting bagi setiap guru dan berguna bagi sekolah dalam menetapkan kegiatannya.

Dengan penilaian berarti guru mendapat perhatian dari atasannya sehingga dapat mendorong mereka untuk bersemangat bekerja, tentu saja asal penilaian ini dilakukan secara obyektif dan jujur serta ada tindak lanjutnya. Tindak lanjut penilaian ini guru memungkinkan untuk memperoleh imbalan balas jasa dari sekolah seperti memperoleh kenaikan jabatan seperti menjadi wakil, ketua jurusan, modal untuk mendapatkan kenaikan pangkat dengan sistem kredit.

Penilaian kinerja adalah alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan.⁴³ Sejalan dengan penilaian prestasi adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya.⁴⁴

⁴³ Hendri Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: STIE YKPN, 1997), hlm 415.

⁴⁴ Malayu SP Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, Cetakan IV, 2001), hlm 87.

Dalam penilaian kinerja tidak hanya semata-mata menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai bidang tugasnya semuanya layak untuk dinilai.

Unsur prestasi karyawan yang dinilai oleh setiap organisasi atau perusahaan tidaklah selalu sama, tetapi pada dasarnya unsur-unsur yang dinilai itu mencakup seperti hal-hal di atas. Demikian juga untuk menilai kinerja guru, unsur-unsur yang telah dipaparkan di atas dapat digunakan oleh kepala sekolah untuk melakukan penilaian namun tentu saja berkaitan dengan profesinya sebagai guru dengan utamanya sebagai pengajar.

Dalam melaksanakan tugasnya, guru tidak berada dalam lingkungan yang kosong. Ia bagian dari sebuah “mesin besar” pendidikan nasional, dan karena itu ia terikat pada rambu-rambu yang telah ditetapkan secara nasional mengenai apa yang mesti dilakukannya. Hal seperti biasa dimanapun, namun dalam konteks profesionalisme guru dimana mengajar dianggap sebagai pekerjaan profesional, maka guru dituntut untuk profesional dalam melaksanakan tugasnya. Makin kuatnya tuntutan akan profesionalisme guru bukan hanya berlangsung di Indonesia, melainkan di negara-negara maju. Misalnya, di Amerika Serikat isu tentang profesionalisasi guru ramai dibicarakan mulai pertengahan tahun 1980-an. Hal itu masih berlangsung hingga sekarang.

Dalam jurnal pendidikan, *Educational Leadership* edisi 1993 menurunkan laporan utama tentang soal ini. Menurut jurnal itu untuk menjadi profesional, seorang guru dituntut untuk memiliki lima hal: *Pertama*, guru mempunyai komitmen kepada siswa dan proses belajarnya. Ini berarti bahwa komitmen tertinggi guru adalah kepada kepentingan siswa; *Kedua*, guru menguasai secara

mendalam bahan/mata pelajaran yang diajarkannya serta cara mengajarkannya kepada para siswa. Bagi guru, hal ini merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan, *Ketiga*, guru bertanggung jawab memantau hasil belajar siswa melalui berbagai teknik evaluasi, mulai cara pengamatan dalam perilaku siswa sampai tes hasil belajar; *Keempat*, guru mampu berpikir sistematis tentang apa yang akan dilakukannya, dan belajar dari pengalamannya. Artinya, harus selalu ada waktu untuk guru guna mengadakan refleksi dan koreksi terhadap apa yang dilakukannya. Untuk bisa belajar dari pengalaman, ia harus tahu mana yang benar dan salah, serta baik dan buruk dampaknya pada proses belajar siswa; *Kelima*, guru seyogianya merupakan bagian dari masyarakat belajar dalam lingkungan profesinya, misalnya kalau di kita, PGRI dan organisasi profesi lainnya.⁴⁵

Ciri diatas terasa amat sederhana dan pragmatis. Namun justru kesederhanaan akan membuat sesuatu lebih mudah dicapai. Hal ini berbeda kalau kita bicara tentang profesionalisme guru yang cenderung ideal dalam menetapkan kriteria dan ciri. Kita masih ingat 10 kompetensi guru profesional yang populer di tahun 1980-an telah kita kenal sebelumnya Begitu idealnya, sehingga sulit dicapai dan dinilai dengan kriteria yang terukur.

Sehubungan dengan uraian tersebut maka kinerja guru yang diukur dalam kinerjanya ini merupakan penilaian yang dilakukan oleh kepala sekolah selaku supervisor kepada guru yang menyangkut tugasnya sebagai pengajar. Dengan demikian kita bisa menentukan hal-hal apa saja yang akan dinilai oleh kepala sekolah mengenai kinerja guru, berdasarkan kajian teori di atas kita bisa tentukan hal-hal yang dinilai yaitu terdiri kesetiaan dan komitmen yang tinggi pada tugas mengajar, menguasai dan mengembangkan bahan pelajaran, kedisiplinan

⁴⁵ Dedi Supriadi, *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*, (Yogyakarta: Adicita Karya Nusa, 1998), hlm 98.

dalam mengajar dan tugas lainnya, kreativitas dalam pelaksanaan pengajaran, kerjasama dengan semua warga sekolah, kepemimpinan yang menjadi panutan siswa, kepribadian yang baik, jujur dan obyektif dalam membimbing siswa, serta tanggung jawab terhadap tugasnya.

4. Analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, and Threat) Sebagai Tingkat Kesiapan Peningkatan Kinerja Guru.

Analisis SWOT di fungsikan untuk mengenali tingkat kesiapan setiap fungsi dari keseluruhan fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Oleh karena tingkat kesiapan fungsi ditentukan oleh tingkat kesiapan masing-masing faktor yang terlibat pada setiap fungsi, maka analisis SWOT dilakukan terhadap keseluruhan faktor dalam setiap fungsi tersebut, baik faktor internal maupun eksternal. Faktor internal adalah faktor-faktor pada setiap fungsi yang berada didalam kewenangan sekolah, misalnya fungsi PBM terdiri dari banyak faktor, satu diantaranya perilaku mengajar guru. Sedangkan yang dimaksud faktor eksternal adalah faktor-faktor pada setiap fungsi yang berada diluar kewenangan sekolah, misalnya dilihat dari faktor kondisi lingkungan sosial masyarakat.⁴⁶

Dalam melakukan analisis terhadap fungsi dan faktor-faktornya, maka berlaku ketentuan berikut: untuk tingkat kesiapan yang memadai, artinya minimal memenuhi kriteria kesiapan yang diperlukan untuk mencapai sasaran, dinyatakan sebagai kekuatan bagi faktor internal atau peluang bagi faktor eksternal. Sedangkan tingkat kesiapan yang kurang memadai, artinya tidak memenuhi

⁴⁶ Op.cit, Buku I, hlm 24

kriteria kesiapan minimal, dinyatakan sebagai kelemahan bagi faktor internal atau ancaman bagi faktor eksternal.

Kelemahan atau ancaman yang dinyatakan pada faktor internal dan eksternal yang memiliki tingkat kesiapan kurang memadai, disebut persoalan. Selama masih ada persoalan maka sasaran yang telah ditetapkan diduga tidak akan dapat dicapai. Oleh karena itu, agar sasaran dapat dicapai, perlu dilakukan tindakan-tindakan untuk mengubah fungsi tidak siap menjadi siap. Tindakan yang dimaksud disebut langkah-langkah pemecahan persoalan yang pada hakekatnya merupakan tindakan mengatasi kelemahan atau ancaman agar menjadi kekuatan atau peluang.

Maka dari itu hasil analisis SWOT (strength, weakness, opportunity, threat) dan kajian dari berbagai sumber dapat dikemukakan faktor dominan (kekuatan dan peluang) serta faktor penghambat (kelemahan dan tantangan) kepala sekolah dalam paradigma baru manajemen pendidikan.⁴⁷

Faktor dominan (kekuatan dan peluang) kepala sekolah dalam paradigma baru manajemen pendidikan mencakup: gerakan peningkatan kualitas pendidikan yang dicanangkan pemerintah, sosialisasi peningkatan kualitas pendidikan; gotong royong dan kekeluargaan; potensi sumber daya manusia organisasi formal dan informal; organisasi profesi, serta dukungan usaha dan industri.

Paradigma baru manajemen pendidikan memberikan kewenangan luas kepada kepala sekolah dalam melakukan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan pengendalian pendidikan di sekolah. Kepala sekolah harus siap menerima kewenangan tersebut dengan berbagai konsekwensinya. Kunci agar kepala sekolah dan tenaga kependidikan tetap

⁴⁷ Ibid, Hlm. 67-68

bertahan dan enjoy di tengah-tengah perubahan paradigma baru manajemen pendidikan adalah dengan memahami posisi dan apa yang sedang terjadi serta kesiapan untuk menjadi bagian dari dunia baru yang sangat berbeda

Untuk menentukan kriteria kesiapan, diperlukan kecermatan, kehati-hatian, pengetahuan, dan pengalaman yang cukup agar dapat diperoleh ukuran kesiapan yang tepat. Setelah diketahui tingkat kesiapan faktor melalui analisis SWOT, langkah selanjutnya adalah memilih alternative langkah-langkah pemecahan persoalan, yakni tindakan yang diperlukan untuk mengubah fungsi yang tidak siap menjadi fungsi yang tidak siap dan mengoptimalkan fungsi yang dinyatakan siap.

Oleh karena kondisi dan potensi sekolah berbeda-beda antara satu dengan lainnya, maka alternative langkah-langkah pemecahan persoalannya pun dapat berbeda disesuaikan dengan kesiapan sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya di sekolah tersebut. Dengan kata lain, sangat dimungkinkan suatu sekolah mempunyai langkah pemecahan yang berbeda dengan sekolah lain untuk mengatasi persoalan yang sama.⁴⁸

Dengan berdasarkan pada fungsi-fungsi yang telah diidentifikasi, maka perlu ditemukan faktor apa saja yang berpengaruh, baik faktor internal maupun faktor eksternal dalam fungsi tersebut dan kemudian dimasukkan dalam tabel analisis SWOT agar tersusun rapi. Oleh karena sekolah memiliki lebih dari satu sasaran, maka setiap sasaran yang telah ditentukan harus di analisis melalui analisis SWOT agar apa yang menjadi di dalam sekolah bisa teratasi dengan baik jalan keluarnya.

⁴⁸ Ibid, Buku II, hlm 19-20

D. IMPLEMENTASI MBS DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU

1. Strategi Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Strategi adalah langkah-langkah yang sistematis dan sistemik dalam melaksanakan rencana secara menyeluruh (makro) dan berjangka panjang dalam pencapaian tujuan model MBS. Tujuan model MBS adalah perlu disediakan penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*) terhadap sekolah yang berhasil dan tidak berhasil melaksanakannya. Salah satu bentuk sanksi adalah pengurangan anggaran untuk sekolah tersebut. Pencapaian tujuan model MBS akan terlaksana apabila Strategi yang dipakai dalam konsep MBS dalam jangka panjang yang harus memfungsikan sekolah dengan fokus kepada kemampuan dalam hal menyusun rencana sekolah dan rencana anggaran, mengelolah sekolah berdasarkan rencana sekolah dan rencana anggaran tersebut, memfungsikan masyarakat untuk berpartisipasi dalam mengelolah sekolah.⁴⁹

Untuk itu merealisasikan MBS memerlukan prasyarat kondisional yakni: Pertama, perlu ada agenda strategis untuk pengembangan profesi dan diklat bagi guru dan komponen sekolah lainnya tentang pengajaran, pengelolaan sekolah, dan pemecahan masalah. Kedua, perlu ada keterbukaan informasi tentang kinerja sekolah guna pemenuhan kebutuhan orang tua dan masyarakat serta sumber daya sekolah guna membantu komponen sekolah membuat keputusan yang jitu. Ketiga, perlu sistem ganjaran (*reward*) sebagai pengakuan atas usaha partisipatif dalam pengembangan dan peningkatan mutu/kinerja sekolah. Keempat, ada kepemimpinan kepala sekolah yang cakap dan tersedianya pedoman mekanisme untuk mengarahkan pelaksanaan kurikulum dan upaya instruksional lainnya.

⁴⁹ Prof. DR. H. Nanang Fattah, Op.cit, hlm 31-33

Kelima, dirumuskannya dan diwujudkannya visi, misi, tujuan, strategi, sasaran, serta kegiatan pada sekolah tersebut. Namun berbagai nilai/konsep ideal dalam pelaksanaan MBS sendiri tidak akan berhasil optimal, manakala kendala struktural dan kultural belum bisa diselesaikan melalui agenda tindakan oleh berbagai komponen pendukung proses pembelajaran.

Yang menjadi kendala struktural adalah belum kuatnya *goodwill* dari pemegang otoritas pendidikan di tingkat pusat/ daerah/ sekolah untuk mengembangkan iklim demokratisasi dalam interaksi pendidikan dan birokrasi sekolah. Selama ini ada realitas bahwa 'sekolah' menjadi sarang beragam praktik korupsi di dunia pendidikan. Dan kepala sekolah yang memegang otoritas dan "kuasa" atas kebijakan internal sekolah, merupakan kepanjangan tangan institusi/birokrasi pendidikan di atasnya. Sehingga tidak menjadi "bagian" dari relasi bottom up dengan komponen stakeholder sekolah yang lain. Kendala kultural, yakni masih kuatnya budaya sekolah yang patronatif dan ewuh pakewuh yang membuat proses pengambilan keputusan penting di sekolah bukan ditentukan oleh komponen vital/penting sekolah.

Dengan memperhatikan kondisi struktural dan kultural masyarakat sekarang ini, sukses tidaknya kebijakan MBS sangatlah tergantung pada langkah-langkah strategi yang dipakai. Dalam bukunya Ade Irawan dkk, Menurut Nurkholis ada sembilan langkah strategi yang bisa digunakan agar implementasi kebijakan MBS sukses, yaitu:

1. Sekolah harus memiliki otonomi terhadap empat hal; kekuasaan dan kewenangan, pengembangan pengetahuan dan keterampilan secara berkesinambungan, akses informasi ke segala bagian, serta penghargaan pada pihak yang berhasil.

2. Adanya peran serta masyarakat secara aktif dalam pembiayaan, proses pengambilan kurikulum dan instruksional serta non-instruksional.
3. Adanya kepemimpinan sekolah yang kuat.
4. Proses pengambilan keputusan yang demokratis.
5. Semua pihak memahami peran dan tanggungjawabnya secara sungguh-sungguh.
6. Adanya *guidelines* (garis pedoman) dari departemen pendidikan.
7. Sekolah memiliki transparansi dan akuntabilitas yang minimal diwujudkan dalam laporan pertanggungjawaban setiap tahunnya.
8. Penerapan MBS harus diarahkan untuk pencapaian kinerja sekolah.
9. Implementasi diawali dengan sosialisasi dari konsep MBS, identifikasi peran masing-masing, pembangunan kelembagaan, pelatihan dan sebagainya.⁵⁰

Sedangkan menurut Nanang Fatah, strategi penerapan MBS dibagi menjadi tiga tahap yaitu; *sosialisasi* yang didalamnya menjelaskan mengenai ide dasar MBS, kejelasan karis dan wewenang. *Piloting*, tahap ini dilakukan bersama sosialisasi dengan melakukan uji coba. Terakhir *diseminasi*, pada bagian ini memerlukan pentahapan karena luasnya wilayah dan jumlah sekolah yang besar.⁵¹

Dengan demikian strategi implementasi manajemen berbasis sekolah dapat terkait dengan kondisi objektif yang ada di sekolah dan *stake holder*. Oleh karena itu peluang kepala sekolah dan guru sebagai tumpuan sekolah, ditantang untuk bertindak sekreatif mungkin. Sejalan dengan hal itu guru dan kepala sekolah dituntut untuk terus meningkatkan profesionalisnya sehingga dapat memberdayakan semua sumber daya secara optimal. Implikasi dari penerapan strategi manajemen berbasis sekolah (MBS) adalah menciptakan kondisi di

⁵⁰ Ibid, hlm 69-70

⁵¹ Ibid, hlm 40-45

antaranya perubahan pengelolaan dengan mendelegasikan kekuasaan kepada kepala sekolah dan guru.

Untuk itu sistem akuntabilitas terutama bagi para stake holder perlu mendapat perhatian. Sehubungan dengan itu agar sekolah selalu berhati-hati dalam pengelolaan pendidikan dan anggaran, meskipun melaksanakan pengawasan yang baik tidaklah mudah.

Strategi yang digunakan jika tujuan dan sasaran sekolah sudah jelas, maka dilakukan analisis SWOT (*Stregth, Weaknes, Opportunity and Treats*) yaitu menganalisis kekuatan, kelemahan lembaga (internal) dan menganalisis peluang dan ancaman (eksternal). Maka dari itu kepala sekolah haruslah professional yang memahami tentang rencana strategi peningkatan mutu sekolah, merumuskan program mutu pembelajaran, serta memiliki analisa SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) yang aktual tentang lingkungan sekolah dan interaksi belajar-mengajar di sekolah.

Yang pada intinya kesiapan sekolah terhadap implementasi strategi MBS menuju keefektivitas keberhasilan diperlukan upaya yang strategik mulai dari perencanaan, implementasi sampai pada evaluasinya yang didasarkan oleh analisis kekuatan dan kelemahan sebagai kegiatan evaluasi diri. Hal yang menjadi fokus perbaikan dalam evaluasi diri yaitu ketersediaan sumber-sumber di sekolah dan daerah, serta apa yang menjadi program prioritas. Rencana-rencana strategi MBS mengacu kepada indikator output sekolah atas kinerja sekolah yaitu; mutu, efektivitas, efesiensi, produktivitas, inovasi dan kepuasan kerja pegawai.

2. Faktor Kendala Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Diluar berbagai keunggulan yang dimiliki, pelaksanaan manajemen berbasis sekolah (MBS) bukan berarti tidak berhadapan dengan sejumlah kendala, adapun kendala-kendala dalam implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) di Indonesia ini antara lain:

- a. Mutu guru yang kurang merata.
- b. Kualitas SDM masyarakat yang masih rendah.
- c. Masih adanya asumsi bahwa tanggung jawab pendidikan anak sepenuhnya merupakan tugas sekolah atau lembaga pendidikan, sehingga kerja sama antara sekolah dengan masyarakat sulit terealisasi.
- d. Masih adanya penyelewengan dan keterbatasan anggaran dana pendidikan yang dialokasikan kepada sekolah-sekolah.
- e. Salah satu kendala utama yang hingga kini masih sulit dihilangkan adalah kebiasaan birokrasi masa lalu yang sering kali menikmati berbagai fasilitas atau kemudahan dari sekolah.⁵²

Sedangkan Strength, Weakness, Opportunity, and Threat atau SWOT menganalisa lebih detail tentang implementasi MBS di Indonesia, antara lain:

- a. Kelangkaan tenaga ahli MBS dan praktisi, karena MBS adalah hal baru dinegeri ini.
- b. Tidak adanya dukungan politik dan finansial dari pemerintah dalam penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS).
- c. Kurangnya rasa memiliki warga sekolah terhadap pendidikan dan sekolah pada khususnya.

⁵² Ibid, hlm 63-65

- d. Kebiasaan kepala sekolah untuk mengambil keputusan di bawah satu suara tanpa melibatkan partisipasi bawahannya.
- e. Adanya walikota atau bupati yang ingin menguasai sekolah-sekolah yang berada di daerahnya.
- f. Kurangnya inisiatif warga sekolah untuk mengembangkan sekolahnya.
- g. Lemahnya kekuatan warga sekolah dan dukungan dari masyarakat untuk mendorong reformasi model MBS ini.

Berdasarkan analisis SWOT ini tampak sekali bahwa kekuatan yang dimiliki sekolah untuk menerapkan MBS masih amat lemah, sementara itu sekolah memiliki peluang yang amat besar dalam menerapkan MBS, yang perlu diperhatikan adalah bagaimana meminimalisasi kelemahan dan menahan ancaman dari luar sekolah sehingga MBS dapat diterapkan dengan mulus.

Jelaslah di sini bahwa penerapan MBS bukan pekerjaan mudah, melainkan memerlukan biaya, tenaga, waktu dan usaha yang besar serta perlu adanya dukungan dari berbagai pihak yang peduli pada pendidikan di Indonesia ini.⁵³

3. Faktor Keberhasilan Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Reynolds (1997) bahwa dalam konteks manajemen berbasis sekolah (MBS), faktor keberhasilan pendidikan harus didefinisikan ulang, bukan semata-mata pada ukuran standar prestasi siswa. Faktor keberhasilan harus berada dalam konsep yang lebih luas, diantaranya mencakup pola keterampilan yang lebih baik, pemahaman dan penghargaan pada multi budaya, menurunnya tingkat putus sekolah (*drop-out*), pelayanan pada masyarakat, terbukanya berbagai pilihan (mata pelajaran), partisipasi didalam

⁵³ Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah (Teori, Model dan Aplikasi)*, Jakarta: PT. Grasindo, 2003, hlm 269-271

kelas yang lebih tinggi, pilihan dan kesuksesan pasca pendidikan menengah, dimilikinya konsep pribadi siswa dan kreatifitas serta keindahan dalam seni. Namun, apapun kriteria tersebut, pencapaiannya tergantung pada kualitas program pendidikan dan pelayanan yang diberikan. Oleh karena itu, faktor keberhasilan implementasi MBS di Indonesia sekurang-kurangnya dapat dinilai dari kriteria dibawah ini:

- a. *Apabila jumlah siswa yang mendapat pelayanan pendidikan semakin meningkat.* Masalah siswa yang tidak dapat mendaftar sekolah karena masalah ekonomi akan dipecahkan bersama-sama oleh warga sekolah melalui subsidi silang dari mereka yang tingkat ekonominya lebih mampu. Demikian pula dengan masyarakat pedalaman dan daerah terpencil, mereka akan mendapat layanan pendidikan setelah adanya partisipasi masyarakat dalam pengelolaan pendidikan.
- b. *Apabila kualitas pelayanan pendidikan menjadi lebih baik,* karena pelayanan pendidikan yang berkualitas, mengakibatkan prestasi akademik dan prestasi non akademik siswa meningkat. Secara keseluruhan jumlah pengangguran bisa ditekan, intensitas kriminal dapat diturunkan dan rasa tanggung jawab sebagai warga Negara semakin besar.
- c. *Tingkat tinggal kelas menurun dan produktifitas semakin baik,* dalam arti rasio antara jumlah siswa yang mendaftar dengan jumlah siswa yang lulus menjadi lebih besar. Tingkat tinggal kelas semakin menurun karena siswa semakin bersemangat datang ke sekolah dan belajar dirumah dengan dukungan orang tua serta lingkungannya. Pembelajaran siswa di sekolah semakin meningkat karena kemampuan guru mengajar semakin menarik dan menyenangkan.

Siswa menjadi lebih bergairah dan bersemangat untuk belajar dan datang ke sekolah.

- d. *Relevansi penyelenggaraan pendidikan semakin baik*, kondisi ini dikarenakan program-program sekolah dibuat bersama-sama dengan warga dan tokoh masyarakat. Program-program sekolah yang direncanakan, baik itu kurikulum maupun sarana dan prasarana sekolah disesuaikan dengan situasi dan kebutuhan lingkungan masyarakat.
- e. *Terjadinya keadilan dalam penyelenggaraan pendidikan*, karena penentuan biaya pendidikan tidak dilakukan secara pukuk rata, tetapi didasarkan pada kemampuan ekonomi masing-masing keluarga. Kondisi ini dapat terwujud karena adanya kerjasama antara sekolah dengan warga masyarakat (orang tua murid).
- f. *Semakin terlibatnya orang tua dan masyarakat dalam keputusan di sekolah baik yang menyangkut keputusan intruksional maupun organisasional*. Dengan demikian orang tua siswa dan masyarakat akan semakin peduli dan rasa memiliki yang lebih besar pada sekolah. Bila hal ini terjadi, maka masyarakat akan menyumbangkan tenaga dan hartanya untuk sekolah.
- g. *Semakin baiknya iklim dan budaya kerja di sekolah*. Hal ini akan berdampak pada peningkatan kualitas pendidikan, selanjutnya sekolah akan berubah dan berkembang lebih baik dan setiap personil sekolah akan merasa lebih aman dan nyaman dalam menjalankan tugasnya sehari-hari.
- h. *Kesejahteraan staf guru dan sekolah membaik*, karena adanya sumbangan pemikiran, tenaga dan dukungan dari masyarakat luas. Semakin profesional seorang guru atau staf sekolah maka masyarakat semakin berkeinginan untuk memberikan dukungan dan sumbangan lebih besar.

- i. *Terwujudnya demokratisasi dalam penyelenggaraan pendidikan*, indikator keberhasilan implementasi berupa tercapainya demokratisasi pendidikan diletakkan pada posisi terakhir karena sasaran ini jangka panjang dan paling jauh dari jangkauan.⁵⁴

4. Prospek Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Istilah yang populer saat ini untuk menunjukkan sekolah yang baik adalah “Sekolah unggul”, yaitu sekolah yang menjanjikan berbagai keunggulan dalam proses dan hasil pendidikannya. Memang belum ada definisi yang tepat untuk istilah sekolah unggul, tetapi dalam pembahasan ini lebih tepat untuk menyebutnya dengan “sekolah efektif”.

Dari aspek tujuan efektif pendidikan, sekolah dikatakan efektif apabila mampu mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dari aspek pembangunan, sekolah dikatakan efektif apabila dapat menghasilkan keluaran yang sesuai dengan kebutuhan pembangunan. Dari aspek pengembangan sumber daya manusia, sekolah efektif ialah sekolah yang mampu mengembangkan segala potensi sumber daya manusia secara optimal sesuai dengan kondisi pribadi dan tuntutan lingkungan. Dari segi pengelolaan (manajemen), sekolah efektif adalah sekolah yang dikelola secara baik.

Dari pihak masyarakat, khususnya dari pihak orang tua, sekolah efektif ialah sekolah yang mampu mendidik anak-anaknya sesuai dengan aspirasi dan kebutuhan masyarakat/ keluarga. Dari aspek proses belajar-mengajar, sekolah efektif ialah sekolah yang memberikan peluang berlangsungnya proses belajar-

⁵⁴ Ibid, hlm 271-282

mengajar dengan hasil optimal. Bagaimana dari aspek guru, kepala sekolah, dan dari siswa itu sendiri? Mungkin banyak lagi pertanyaan dan rumusan yang dapat dibuat.⁵⁵

Guru merupakan jabatan atau profesi yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru. Pekerjaan ini tidak bisa dilakukan oleh sembarang orang tanpa memiliki keahlian sebagai guru. Untuk menjadi guru diperlukan syarat-syarat khusus, apalagi sebagai guru yang profesional yang harus menguasai betul seluk-beluk pendidikan dan pengajaran dengan berbagai ilmu pengetahuan lainnya yang perlu dibina dan dikembangkan melalui masa pendidikan tertentu atau pendidikan pra-jabatan.

Tugas guru sebagai profesi meliputi mendidik, mengajar, dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup. Mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sedangkan melatih berarti mengembangkan ketrampilan-ketrampilan pada siswa.⁵⁶

Mengenai tugas guru dan prinsip profesionalitas, Negara mengatur dalam UU RI yaitu pasal 7 Bab III yang berbunyi:

- 1). Profesi guru dan profesi dosen merupakan bidang pekerjaan khusus yang dilaksanakan berdasarkan prinsip sebagai berikut:
 - a. Memiliki bakat, minat, panggilan jiwa dan idealisme;
 - b. Memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia;
 - c. Memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas;

⁵⁵ Prof. Dr. H. Mohammad Surya, *Bunga Rampai Guru dan Pendidikan*, (Jakarta: Balai Pustaka), 2004, Hlm. 165-166

⁵⁶ Drs. Oh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya), 1989 Hlm. 1-4

- d. Memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas;
 - e. Memiliki tanggung jawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan;
 - f. Memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja;
 - g. Memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan belajar sepanjang hayat;
 - h. Memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan;
 - i. Memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan guru.
- 2). Pemberdayaan profesi guru atau pemberdayaan profesi dosen diselenggarakan melalui pengembangan diri yang dilakukan secara demokratis, berkeadilan, tidak diskriminatif, dan berkelanjutan dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai kultural, kemajemukan bangsa dan kode etik profesi.⁵⁷

Selain mengemban berbagai tugas diatas, guru juga harus berpacu dalam pembelajaran, dengan memberikan kemudahan belajar bagi seluruh peserta didik agar dapat mengembangkan potensinya secara optimal. Dalam hal ini guru harus kreatif, professional dan menyenangkan dengan memposisikan diri sebagai berikut:

- 1. Orang tua yang penuh kasih sayang pada peserta didik;
- 2. Teman, tempat mengadu, dan mengutarakan perasaan bagi para peserta didik;
- 3. Fasilitator yang selalu siap memberikan kemudahan dan melayani peserta didik sesuai minat, kemampuan dan bakatnya;
- 4. Memberikan sumbangan pemikiran kepada orang tua untk dapat mengetahui permasalahan yang dihadapi anak dan memberikan saran pemecahannya;
- 5. Memupuk rasa percaya diri, berani dan bertanggung jawab;

⁵⁷ Undang-Undang republic Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen (Surabaya: Kesindo Utama), 2005, Hlm. 6-7

6. Membiasakan peserta didik untuk saling berhubungan (silaturahmi) dengan orang lain secara wajar;
7. Mengembangkan proses sosialisasi yang wajar antar peserta didik, orang lain dan lingkungannya;
8. Mengembangkan kreativitas;
9. Menjadi pembantu ketika diperlukan.⁵⁸

Dalam pendidikan prajabatan, calon guru dididik dalam berbagai pengetahuan, sikap dan ketrampilan yang diperlukan dalam pekerjaannya nanti. Karena tugasnya yang bersifat unik, guru selalu menjadi panutan bagi siswanya dan bahkan bagi masyarakat sekelilingnya. Oleh sebab itu bagaimana guru bersikap terhadap pekerjaan dan jabatannya selalu menjadi perhatian siswa dan masyarakatnya.

Sebagai profesional, guru harus selalu meningkatkan pengetahuan sikap, dan ketrampilan secara terus-menerus. Sasaran penyikapan itu meliputi penyikapan terhadap perundang-undangan, organisasi profesi, teman sejawat, peserta didik, tempat kerja, pemimpin, dan pekerjaan.

Sebagai jabatan yang harus dapat menjawab tantangan perkembangan masyarakat, jabatan guru harus selalu dikembangkan dan dimutakhirkan. Dalam bersikap guru harus selalu mengadakan pembaruan sesuai dengan tuntutan tugasnya.⁵⁹

⁵⁸ Dr. E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan* (Bandung: PT. Rosda Karya), 2006, Hlm. 36

⁵⁹ Prof. Setjipto dan Drs. Rafli Kosasi, M. Sc, *Profesi Keguruan*, (Jakarta: PT. Renika Cipta), 1999, hlm. 54-55

Dengan uraian di atas, bahwa prospek Peningkatan Kinerja Guru Dalam MBS menjadikan sekolah yang mempunyai akreditasi pendidikan tinggi atau disebut sekolah unggulan yang di pegang oleh kekuasaan kepala sekolah dan guru professional yang sangat bertanggung jawab terhadap kebutuhan dan keinginan masyarakat sekolah (orang tua) yang peserta didik siap di masyarakat atupun di dunia kerja.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. PENDEKATAN DAN JENIS PENELITIAN

Penelitian ini bersifat mengungkapkan suatu peristiwa ataupun kejadian pada subjek penelitian, yaitu Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Di SMPN I Turen Malang, serta kendala atau hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaannya. Peneliti bertujuan untuk mengetahui manajemen yang dilakukan oleh SMPN I Turen Malang sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja guru berdasarkan kebijakan pendidikan nasional. Untuk dapat mengungkapkan makna (meaning) dari hal tersebut, maka diperlukan pengamatan secara lebih mendalam dalam situasi yang wajar (natural setting) yang dikenal dengan pendekatan kualitatif, oleh karena itu Imron Arifin menjelaskan ciri-ciri penelitian kualitatif.

1. Mencoba memperoleh gambaran yang lebih mendalam
2. Memandang peristiwa secara keseluruhan dalam konteksnya dan mencoba memperoleh pemahaman yang holistic.
3. Memahami makna (meaning) atau verstehen
4. Memahami hasil sebagai spekulatif.⁶⁰

Hakikat dari suatu fenomena atau peristiwa bagi penganut metode kualitatif adalah *totalitas atau gestalt*. Ketepatan interpretasi bergantung kepada

⁶⁰ Imron Arifin, *Penelitian Kualitatif Dalam Ilmu-Ilmu Bidang Social Dan Keagamaan*, Kalimasada Press, Malang, 1994, hlm 21

ketajaman analisa, objektivitas, sistematika, dan sistemik, bukan kepada statistika dengan menghitung berapa besar probabilitasnya bahwa peneliti benar dalam interpretasinya.⁶¹

Maka untuk itu memahami fenomena secara menyeluruh tentunya harus memahami segenap konteks dan melakukan analisa yang holistik, penjabarannya dengan dideskriptifkan, maka dalam penulisan skripsi ini pendekatan yang dipakai adalah pendekatan Penelitian Deskriptif Kualitatif dengan jenis penelitian study kasus (*Case Study*).

Ciri-ciri pendekatan kualitatif ada lima:

1. Menggunakan latar ilmiah.
2. Bersifat deskriptif.
3. Lebih mementingkan proses dari pada hasil.
4. Induktif.
5. Makna yang merupakan hal yang esensial.⁶²

Menurut *Whitney* Penelitian Deskriptif adalah pencarian fakta dengan interpretasi yang tepat, penelitian deskriptif mempelajari masalah-masalah dalam masyarakat, serta tata cara yang berlaku dalam masyarakat serta situasi-situasi tertentu, termasuk tentang hubungan, kegiatan-kegiatan, sikap-sikap, pandangan-pandangan, serta proses-proses yang sedang berlangsung dan pengaruh-pengaruh dari suatu fenomena.⁶³ Sedangkan menurut Drs. Mardalis

⁶¹ DR. Nana Sudjana dan DR. Ibrahim, M.A., *Peneliti dan Penilaian Pendidikan*, (Bandung, Sinar Baru, 1989), hlm 195-196

⁶² Sanafiah Faisal, *metodologi penyusunan angket* (Malang: Yayasan Asih Asah Asuh /YA3, 1989), hlm 9.

⁶³ Moh. Nazir, *Metode Penelitian* (Jakarta: Ghalimia Indonesia, 2003), hlm.55

metode deskriptif adalah upaya mendiskripsikan kondisi-kondisi yang sekarang ini terjadi atau ada.⁶⁴

Penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan kasus (*case study*) yaitu suatu penelitian yang dilakukan secara intensif, terinci dan mendalam terhadap suatu organisasi, lembaga atau gejala tertentu. Ditinjau dari wilayahnya, maka penelitian kasus hanya meliputi daerah atau subjek yang sempit, akan tetapi ditinjau dari sifat penelitian, penelitian kasus lebih mendalam dan objeknya adalah SMPN I Turen Malang. Adapun tujuan studi kasus adalah untuk memberikan gambaran secara mendetail tentang latar belakang, sifat-sifat, karakter yang khas dari kasus ataupun status dari individu, yang kemudian dari sifat-sifat khas diatas akan dijadikan suatu hal yang bersifat umum.⁶⁵

Menurut Arief Furchan, dalam penelitian studi kasus yang ditekankan adalah pemahaman tentang mengapa subjek tersebut melakukan demikian dan bagaimana perilaku berubah ketika subjek tersebut memberikan tanggapan terhadap lingkungan dengan menemukan variabel penting dalam sejarah perkembangan subjek tersebut.⁶⁶

Dalam penelitian ini, peneliti berusaha memahami bagaimana Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SMPN I Turen Malang, cara maupun strategi apa yang diterapkan di lembaga tersebut dalam mengembangkan pendidikan agama Islam, serta bagaimana hasil dari penerapan cara maupun strategi tersebut terhadap peningkatan Kinerja Guru baik profesional dan non profesional.

⁶⁴ Mardalis, *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal* (Jakarta: Bumi Aksara, 1993), hlm. 26

⁶⁵ Ibid, hlm 57

⁶⁶ Arief Furchan, *Pengantar Penelitian dalam Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 1992), hlm. 416

B. KEHADIRAN PENELITI

Peneliti sebagai instrumen penelitian dimaksudkan sebagai pewawancara dan pengamat, sebagai pewawancara peneliti akan mewawancarai kepala sekolah, guru, karyawan dan masyarakat sekolah yang berkaitan dengan Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru. Sebagai pengamat (observer), peneliti mengamati pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru tersebut. Jadi selama penelitian ini dilakukan peneliti bertindak sebagai observer, pengumpul data, peng analisis data dan sekaligus pelapor hasil penelitian. Dalam penelitian kualitatif, kedudukan peneliti adalah sebagai perencana, pelaksana, pengumpul data, peng analisis, penafsir data dan akhirnya pelapor hasil penelitian.⁶⁷

C. LOKASI PENELITIAN

Adapun lokasi dalam penelitian ini bertempat di SMPN I Turen Malang, dimana lokasi sekolah tersebut sangat strategis karena berada di daerah kota Turen dan sebagai jalan jalur transportasi bis kota, tepatnya pada jalur Malang-Dampit, meskipun berada dekat dengan jalur transportasi bis, lokasi sekolah tersebut posisinya dekat jalan raya, jadi jarak dari jalan raya sekitar 200 meter, selain itu juga berada di daerah yang tidak terlalu bising akan gangguan lingkungan yang kurang baik. Sehingga menurut pandangan peneliti lokasi tersebut sangat strategis untuk lokasi kegiatan belajar-mengajar.

D. DATA DAN SUMBER DATA

1. Data Lapangan

Data lapangan yang akan digunakan diantaranya: berupa dokumentasi sekolah tentang strategi implementasi MBS dan Metode kinerja Guru dalam

⁶⁷ Dr. Lexy. J. Moleong, M.A, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2002), hlm 95

MBS, struktur kepengurusan, peta atau denah lokasi SMPN I Turen Malang, beberapa dokumen yang relevan dengan kegiatan peningkatan kinerja guru.

2. Sumber Data

Sebelum kegiatan penelitian dilaksanakan, maka perlu ditentukan sumber data yang akan dijadikan sebagai bahan laporan yaitu dari mana data itu diperoleh, sehingga penelitian akan lebih mudah untuk mengetahui masalah yang akan diteliti. Adapun sumber data yang digunakan oleh peneliti adalah informan. Informan adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian.⁶⁸ Dalam penelitian ini yang peneliti jadikan informan adalah kepala sekolah, guru, karyawan dan masyarakat.

E. PROSEDUR PENGUMPULAN DATA

1. *Pengumpulan Data*

a. Data Primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan atau diolah oleh organisasi yang menerbitkannya. Data Primer ini adalah data yang banyak digunakan, dan merupakan salah satu ciri penelitian kualitatif. Data ini diperoleh dari atau bersumber dari informasi, dimana kepala sekolah maupun guru sebagai sumber informannya. Data diperoleh dari wawancara terbuka dan mendalam yang berpedoman pada daftar pertanyaan yang sudah disiapkan.

Data primer ini adalah data yang banyak digunakan, dan merupakan salah satu ciri penelitian kualitatif. Data ini diperoleh dari atau bersumber dari informasi.

⁶⁸ Ibid, hlm. 90

Data primer dalam penelitian ini meliputi :

- 1 Implentasi MBS Dalam Sekolah
- 2 Strategi Implementasi MBS
- 3 Komponen Atau Unsur-Unsur MBS
- 4 Pengadaan dan pemanfaatan fasilitas belajar, dan
- 5 Kerjasama melaksanakan program pendidikan.

b. Data Sekunder

Data Sekunder, yaitu data yang diterbitkan oleh organisasi yang bukan merupakan pengolahannya. Data sekunder ini digunakan sebagai data pendukung dari data primer. Data ini didapat atau diperoleh dari dokumen-dokumen sekolah tentang Manajemen berbasis sekolah, Implentasi MBS Dalam Sekolah, strategi Implementasi MBS, konsep peningkatan kinerja guru dan literatur-literatur yang berhubungan dengan masalah penelitian ini.

Sedang data sekunder merupakan data suplemen yang meliputi :

- 1 Sejarah pertumbuhan dan perkembangan SMPN I Turen Malang
- 2 Visi dan Misi Sekolah SMPN I Turen Malang
- 3 Struktur organisasi SMPN I Turen Malang
- 4 Peta atau denah lokasi SMPN I Turen Malang
- 5 Beberapa dokumen yang relefan dengan peningkatan kinerja guru

Sumber data dalam penelitian ini adalah ucapan dan tindakan melalui wawancara dan pengamatan langsung pada objek, informan kunci (*key informan*) dan selebihnya dari dokumen-dokumen yang relefan dengan fokus masalah yang di teliti.

2. *Instrusmen Penelitian*

Dalam penelitian ini tidak terlepas dari adanya instrument atau alat bantu untuk mengumpulkan data,⁶⁹ yaitu pedoman observasi yang berupa daftar jenis kegiatan yang mungkin timbul dan akan diselidiki., sehingga peneliti adalah instrument kunci, yang sekaligus merupakan perencana, pelaksana pengumpul data, dan akhirnya menjadi pelapor hasil penelitian yang dibantu alat pedoman observasi, pedoman wawancara dan pedoman dokumentasi. Adanya pedoman tersebut peneliti gunakan untuk meneliti keadaan objek penelitian.

3. *Tehnik Pengumpulan Data*

Dalam pengumpulan data, peneliti menghimpun data secara empiris. Dari data tersebut dimaksudkan untuk memahami ragam kegiatan yang dikembangkan menjadi suatu pola temuan peneliti, pola temuan tersebut selanjutnya diferivikasi dengan menguji kebenarannya bertolak pada data baru yang spesifik.

Pengumpulan dalam penelitian ini dapat dilakukan apabila hubungan baik dengan informan terjalin dengan baik, dalam hal ini hubungan peneliti dengan informan sudah terjalin dengan baik, karena berbeda di lapangan, keakraban dengan pihak yang diteliti diupayakan selalu terpelihara, mereka tidak dipandang sebagai objek yang berkedudukan lebih rendah, melainkan sebagai manusia yang setara, pandangan dan tafsiran informan diutamakan tanpa mendesakkan pandangan peneliti.

Hal tersebut sejalan dengan pendapat Faisal bahwa pelaksanaan pengumpulan data dilakukan dengan cara antara lain :(1) penciptaan rapport (hubungan baik antara peneliti dan informan), (2) pemilihan informan (3) pengumpulan data melalui wawancara (4) pengumpulan data melalui observasi

⁶⁹ Moh. Nazir, Op. cit, hlm 87

(5) pengumpulan data melalui sumber-sumber non manusia, dan (6) pencatatan data atau informasi hasil pengumpulan data bentuk wawancara yang dilakukan merupakan wawancara tak terstruktur. Faisal juga menyebutkan bahwa biasanya dalam penelitian kualitatif menggunakan wawancara (1) tidak berstruktur (*unstructured interview*), (2) dilakukan secara terang-terangan (*overted interview*), dan (3) menempatkan informan sebagai sejawat peneliti (*viewing on another as peers*).⁷⁰

a. Metode interview

Metode interview atau wawancara adalah sebuah dialog yang dilakukan oleh pewawancara (*interviewer*) untuk memperoleh informasi dari terwawancara.⁷¹ Metode ini penulis gunakan untuk menanyakan serangkaian pertanyaan yang sudah tersusun secara global yang kemudian diperdalam secara lebih lanjut. Metode ini juga digunakan untuk mendapatkan data yang berkaitan dengan Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah. Metode ini digunakan untuk mencari data tentang kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan sebagian guru tentang Meningkatkan Kinerja Guru. Wawancara dilakukan dengan menciptakan suasana sedemikian rupa sehingga informan tidak merasa bahwa dirinya tidak dijadikan subjek penelitian.

b. Metode Observasi

Menurut Suharsimi Arikunto, metode observasi yaitu pengamatan yang meliputi kegiatan pemusatan perhatian terhadap suatu objek dengan menggunakan seluruh alat indera.⁷² Metode ini adalah metode yang

⁷⁰ Ibid, hlm 53.

⁷¹ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Renika Cipta, 2002) Edisi Revisi V, hlm 126

⁷² Suharsimi Arikunto. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Renika Cipta, 1990), Edisi Revisi III, hlm 145

menggunakan pengamatan dan pencatatan. Sedangkan menurut Sutrisno Hadi, metode observasi adalah metode pengumpulan data dengan jalan mengadakan pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap kenyataan-kenyataan yang diselidiki.⁷³

Dalam hal ini peneliti menggunakan *observasi partisipan*, yaitu teknik pengumpulan data dimana peneliti mengadakan pengamatan secara langsung terhadap gejala-gejala subjek yang diselidiki. Teknik ini peneliti gunakan untuk mengamati secara langsung terhadap objek peneliti, dimana peneliti ikut langsung dalam implementasi manajemen didalamnya, sehingga dengan ini diharapkan akan dapat diketahui secara lebih jauh dan lebih jelas bagaimana implementasi manajemen berbasis sekolah khususnya dalam meningkatkan kinerja guru dengan konsep dan strategi manajemen sekolah dalam meningkatkan kinerja guru termasuk juga prospek Peningkatan Kinerja Guru untuk menjadikan sekolah yang berkualitas dalam artian sekolah yang unggul dengan kinerja guru profesional.

c. Metode Dokumenter

Metode ini merupakan suatu cara atau teknik memperoleh data mengenai hal-hal atau variable yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda dan sebagainya.⁷⁴ Metode ini digunakan untuk mendokumentasi tentang administrasi kegiatan sekolah, serta memperoleh data tentang sejarah berdirinya sekolah, struktur organisasi, sarana prasarana, jumlah guru dan siswa di SMPN I Turen Malang.

F. ANALISA DATA

⁷³ Sutrisno Hadi, *Metodologi Reserch*, (Yogyakarta: penerbit Psikologis Universitas Gajahmada, ,1986), hlm.136

⁷⁴ Ibid, hlm 135

Analisis data menurut Patton adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar.⁷⁵ Sedangkan menurut Moleong, pekerjaan menganalisis data adalah suatu kegiatan mengatur, mengurutkan, mengelompokkan, memberi kode dan mengkatagorikan dengan tujuan menemukan tema dan hipotesis kerja.⁷⁶ Adapun teknik analisa yang dipakai dalam penelitian ini adalah teknik analisa data kualitatif deskriptif dan analisa reflektif, yaitu analisa yang berpedoman pada cara berfikir yang merupakan kombinasi antara berfikir induksi dan deduksi, serta untuk menjawab adanya pertanyaan bagaimana dan apa saja. Dalam penelitian ini penganalisaan dilakukan mulai dari proses pengumpulan data secara keseluruhan, selanjutnya dilakukan pengecekan kembali dan mencocokkan data yang diperoleh, disistimatiskan, diinterpretasi secara logis demi keakuratan data yang diperoleh.

Analisis data ini juga dilakukan secara berulang-ulang (*cyclical*) untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan dirumuskan dalam penelitian ini. Dengan demikian, secara teoritis analisis dan pengumpulan data dilaksanakan secara berulang-ulang guna memecahkan masalah.

Dalam analisis data ini peneliti juga akan memperhatikan langkah-langkah dalam penganalisan data, sebagaimana berikut:

1. Analisis Selama Pengumpulan Data

Pada penelitian ini pengumpulan data dilakukan dengan membuat transkrip hasil wawancara, pengamatan dan dokumentasi kemudian membuat daftar ringkasan wawancara dan observasi yaitu daftar yang berisikan ringkasan dari data mentah hasil pengumpulan data di lapangan.

⁷⁵ Dr. Lexy. J. Moleong, M.A, Op. cit, hlm 103

⁷⁶ Sanafiah Faisal, Op.cit, hlm 99

Daftar ringkasan hasil wawancara dan observasi dibuat untuk membantu menentukan pokok permasalahan yang akan diungkapkan pada kontak berikutnya, karena dari daftar ini dapat diketahui data yang belum terungkap disamping juga akan membatasi penelitian dalam mengumpulkan data yang kurang bermanfaat untuk dianalisis.

Karena data yang didapatkan yang dalam bentuk dokumen maka analisis data juga dibantu dengan membuat lembar isian ringkasan dokumen dengan lembar isian dokumen ini dapat menjadi praktis artinya tidak dalam bentuk dokumen yang jumlahnya sangat banyak, selain itu juga dapat berfungsi untuk menyeleksi berbagai dokumen yang tidak ada kaitannya dengan pokok masalah yang diteliti.

2. Analisis Setelah Data Terkumpul.

Analisis ini dilakukan setelah data terkumpul seluruhnya, prosedurnya dimulai dari pemberian kode pada sebelah kiri data, kode ini membantu peneliti untuk menemukan kembali suatu pokok masalah apabila hal tersebut dibutuhkan dan kemudian digolongkan sesuai dengan pokok masalah atau tema. Manfaat selain dari kode ini agar catatan tidak campur aduk sehingga susah untuk mengendalikannya.⁷⁷

G. PENGECEKAN KEABSAHAN DATA

Pengecekan keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan teknik *triangulasi* yang digunakan untuk pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau pembandingan terhadap data tersebut. Teknik *tringulasi* yang paling banyak digunakan adalah pemeriksaan sumber lainnya, adapun pengecekan keabsahan

⁷⁷ Nasution, *Metode Riseach*, (Bandung, Jemmars, 1991), hlm 40.

data dalam penelitian ini, penulis menggunakan *triangulasi* sumber, yaitu yang berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif.⁷⁸

H. TAHAP-TAHAP PENELITIAN

Tahap-tahap penelitian yang dimaksud dalam penelitian ini adalah berkenaan dengan proses pelaksanaan penelitian, menurut Moleong tahap penelitian tersebut meliputi antara lain tahap pra-penelitian, tahap penelitian, tahap pasca-penelitian.⁷⁹

1. Tahap Pra-Penelitian.

Pra-penelitian adalah tahap sebelum berada di lapangan, pada tahap sebelum pra-penelitian ini dilakukan kegiatan-kegiatan antara lain: mencari permasalahan penelitian melalui bahan-bahan tertulis, kegiatan-kegiatan ilmiah dan non ilmiah dan pengamatan atau yang kemudian merumuskan permasalahan yang bersifat *tentatife* dalam bentuk konsep awal, berdiskusi dengan orang-orang tertentu yang dianggap memiliki pengetahuan tentang permasalahan yang ada, menyusun sebuah konsep ide pokok penelitian, berkonsultasi dengan pembimbing untuk mendapatkan persetujuan, menyusun proposal penelitian yang lengkap, perbaikan hasil konsultasi, serta menyiapkan surat izin penelitian.

2. Tahap Penelitian

Penelitian adalah tahap yang sesungguhnya, selama berada dilapangan, pada tahap penelitian ini dilakukan kegiatan antara lain menyiapkan bahan-bahan yang diperlukan, seperti surat izin penelitian, perlengkapan alat tulis, dan alat perekam lainnya, berkonsultasi dengan pihak yang berwenang dan yang

⁷⁸ Ibid, hlm 178.

⁷⁹ Ibid, hlm.85.

berkepentingan dengan latar penelitian untuk mendapatkan rekomendasi penelitian, mengumpulkan data atau informasi yang terkait dengan fokus penelitian, berkonsultasi dengan dosen pembimbing, menganalisis data, pembuatan draf awal konsep hasil penelitian.

3. Tahap Pasca-Penelitian

Pasca-penelitian adalah tahap sesudah kembali dari lapangan, pada tahap pasca-penelitian ini dilakukan kegiatan-kegiatan antara lain menyusun konsep laporan penelitian, berkonsultasi dengan dosen pembimbing, perampungan laporan penelitian, perbaikan hasil konsultasi, pengurusan kelengkapan persyaratan ujian akhir dan melakukan revisi seperlunya.

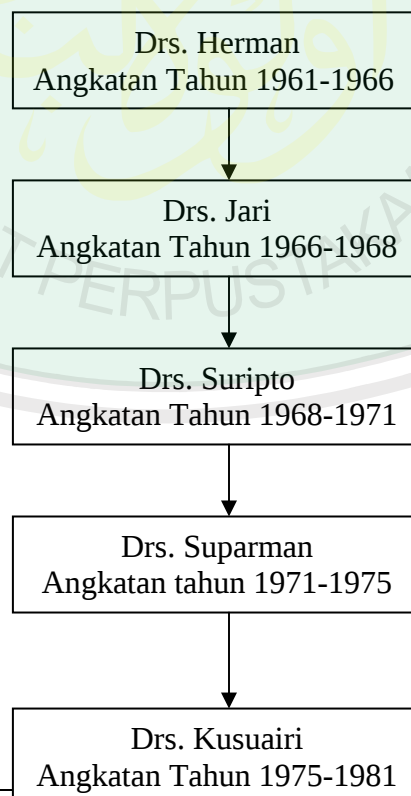
Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pentahapan dalam penelitian ini adalah berbentuk urutan atau berjenjang yakni dimulai pada tahap pra-penelitian, tahap penelitian, tahap pasca-penelitian. Namun walaupun demikian sifat dari kegiatan yang dilakukan pada masing-masing tahapan tersebut tidaklah bersifat ketat, melainkan sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada.

BAB IV

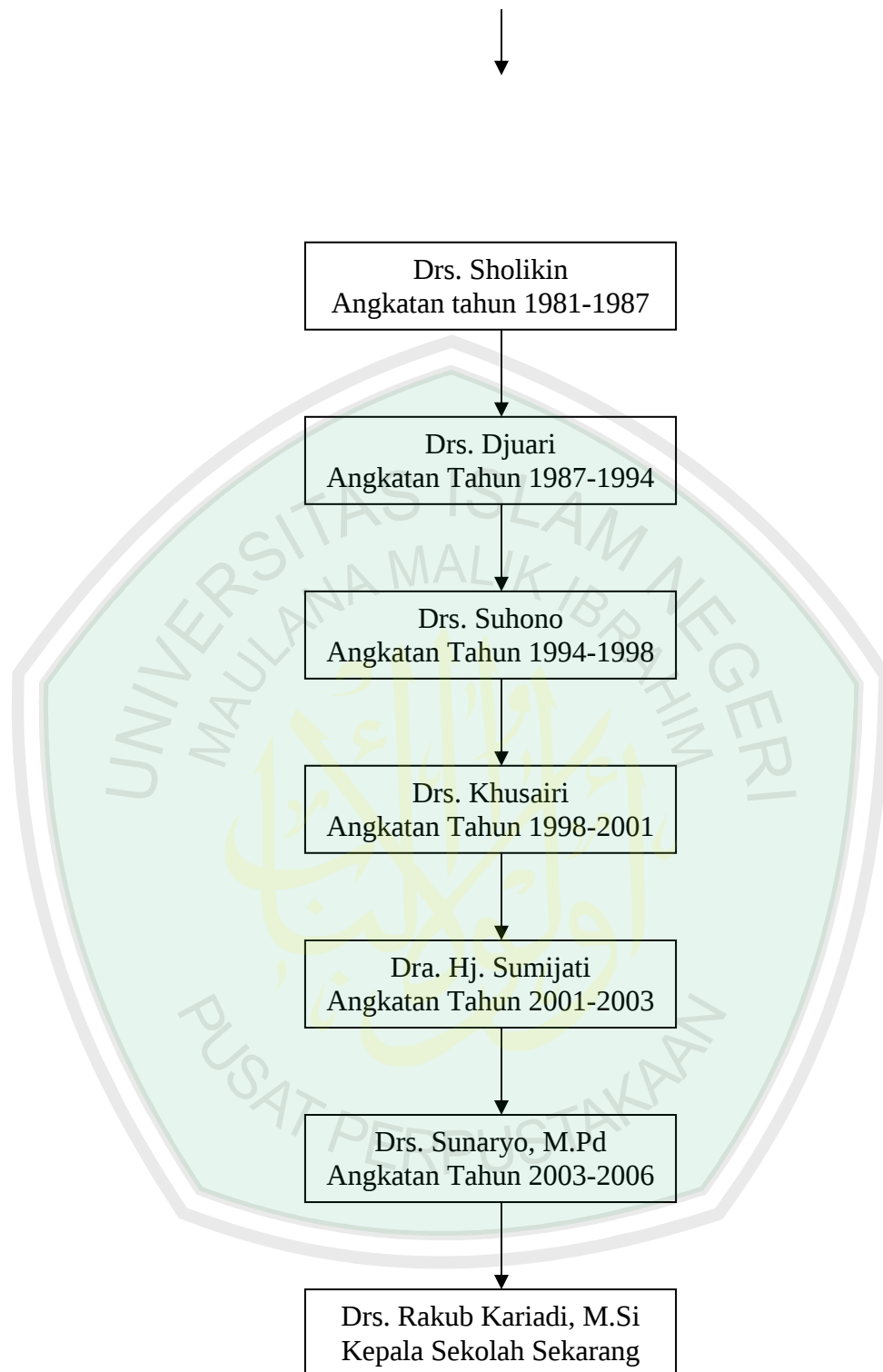
PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA

A. SEJARAH BERDIRINYA SMPN I TUREN MALANG

Awal berdirinya sekolah menengah pertama masih menggunakan sekolah lanjutan tingkat pertama yang di singkat menjadi SLTP Negeri 01 Turen merupakan suatu lembaga Pendidikan yang bernaung di bawah Departemen Pendidikan dan Kebudayaan (DEPDIKBUD) yang berdomisili di jalan raya Panglima Sudirman Nomer 1A Kecamatan Turen Kabupaten Malang di bawah para Pimpinan yang berganti-ganti mulai tahun 1961 sampai sekarang, para Pimpinan sebagai berikut:⁸⁰



⁸⁰ Dokumentasi SMPN I Turen Tahun 2002/2003 dan Wawancara dengan Ibu. Suprapti S.Pd. tanggal 17 April 2007



Dari berdirinya sekolah sampai pergantian kepala sekolah dilatar belakangi oleh keinginan masyarakat yang menginginkan anaknya untuk sekolah, artinya

bahwa masyarakat tersebut ingin anaknya mengetahui, mempelajari dan memahami betapa pentingnya sebuah pendidikan.

Selain adanya tuntutan dari masyarakat juga dilatar belakangi oleh semakin banyaknya lulusan Sekolah Dasar (SD), atau Madrasah Ibtida'iyah (MI) yang membutuhkan pendidikan yang lebih tinggi. SMP Negeri I Turen didirikan pada tanggal 24 Agustus 1961 yang berdiri di atas tanah milik Angkatan Darat dengan SK tahun 1961. Sekolah ini di bangun di atas tanah yang berukuran 6712,70 m², luas tanah terbangun 5737 m² dan luas tanah siap bangun 126 m², sehingga termasuk tipe B.

B. VISI, MISI, INDIKATOR, TUJUAN DAN SASARAN SEKOLAH SMPN I TUREN MALANG

Untuk meningkatkan dimensi keberhasilan MBS dan merealisasikan MBS untuk mengkondisionalkan maka ada beberapa indikator yang diprasyarkan, di antara salah satunya adalah Sekolah memiliki visi, misi yang ingin dicapai, visi dan misi sekolah sebagai berikut:

Visi: “ Unggul Dalam Prestasi, Indah Dalam Perilaku “

Misi:

- 1 Meningkatkan ketaqwaan terhadap Tuhan YME.
- 2 Menciptakan kondisi sekolah yang aman, tertib, disiplin dalam nuansa kekeluargaan
- 3 Menumbuhkembangkan kreativitas siswa yang berpotensi dalam bidangnya.
- 4 Memotivasi dan membantu warga sekolah untuk mengenali potensi secara optimal.

- 5 Menumbuhkembangkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang profesional, proporsional, dan kompeten di bidangnya.

Indikator:

- 1 Dapat membaca dan menulis Al-Qur'an
- 2 Melaksanakan sholat berjama'ah di sekolah
- 3 Melaksanakan peringatan Hari Besar Agama
- 4 Melaksanakan tugas dengan tertib
- 5 Mengajarkan ketrampilan sesuai dengan kebutuhan siswa dan lembaga
- 6 Memberi kesempatan kepada seluruh warga sekolah untuk mengikuti kegiatan
- 7 Peningkatan mutu

Tujuan:

1. Terwujudnya manusia yang religius
2. Menghasilkan peserta didik yang bermoral, kreatif, dan inovatif
3. Terwujudnya sikap dan perilaku yang baik bagi warga sekolah.
4. Siswa ramah lingkungan sekolah dan lingkungan sekitarnya.
5. Menghasilkan lulusan yang mandiri dan dapat berkompetisi di era global sesuai dengan kemampuan, minat, dan bakat.

Sasaran:

- 1 Memiliki kesadaran untuk selalu melaksanakan perintah agama sesuai dengan yang diyakini.
- 2 Mampu baca-tulis Al-Qur'an.
- 3 Melaksanakan sholat berjama'ah
- 4 Melaksanakan kegiatan keagamaan

- 5 Melaksanakan tata tertib siswa, guru, dan karyawan
- 6 Terciptanya suasana yang kondusif
- 7 Penataan ruang KBM (Kegiatan Belajar-Mengajar)
- 8 Pengadaan RKB (Ruang Kelas Baru)
- 9 Pengadaan sarana prasarana penunjang KBM.
- 10 Prestasi siswa
- 11 Memiliki akademik yang unggul
- 12 Memiliki prestasi non akademik
- 13 Memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) yang sehat jasmani dan rohani
- 14 Pengadaan dokter kecil
- 15 Mengadakan siraman rohani
- 16 Mengadakan pelatihan guru untuk menyesuaikan dengan perkembangan dunia pendidikan
- 17 Mendatangkan tenaga profesional
- 18 Mengadakan pelatihan
- 19 Mengadakan studi banding

C. KONDISI SMPN I TUREN MALANG

Untuk mengetahui kondisi SMPN I Turen Malang maka peneliti mengadakan penggalan data baik dengan metode observasi, interview, dan dokumentasi secara langsung mulai tanggal 6 April sampai 10 Mei 2007, adapun berbagai kondisi obyek tersebut adalah sebagai berikut:

1. Keadaan Guru dan Karyawan SMPN I Turen

Guru merupakan pembimbing langsung anak didik di dalam kelas sehingga peran dan keberadaan guru sangat mempengaruhi kelangsungan siswa

dalam belajar, kualitas kelulusan juga sangat di pengaruhi dengan adanya kualitas guru tersebut.

Seiring dengan perkembangan serta semakin pesatnya kemajuan SMPN I Turen, maka lembaga pendidikan ini terus berbenah diri, salah satunya di lakukan melalui penambahan dan pembinaan tenaga pendidik yang sesuai dengan kompetensinya, dengan harapan bahwa siswa memperoleh apa yang menjadi tujuan dalam belajarnya. Tidak hanya itu saja, SMPN I Turen juga menambah karyawan sebagai bentuk penataan dan perwujudan menuju lembaga pendidikan yang berkualitas.

Sesuai dengan observasi peneliti, SMPN I Turen saat ini memiliki tenaga pengajar sebanyak 50 guru, dan 10 karyawan yang terdiri dari karyawan tata usaha, perpustakaan dan karyawan operasional. Sesuai dengan tuntutan kompetensi dan profesionalisme guru, para guru yang ada di SMPN I Turen dalam menjalankan peran dan tugasnya dalam mengajar memiliki latar belakang yang sesuai dengan bidang pendidikannya, yang mana sebagian besar dari mereka telah menempuh pendidikan sarjana strata satu (S1), ada juga beberapa guru yang masih menempuh jenjang pendidikan yang lebih tinggi atau sarjana dua (S2). Para guru mengakui, bahwa untuk meningkatkan hasil belajar yang maksimal, maka seorang guru harus memiliki modal keilmuan yang matang dan sesuai dengan latar belakang pendidikannya.⁸¹

Untuk menghasilkan guru yang memiliki kompetensi dan profesionalitas yang baik, hal tersebut menurut para guru dapat ditempuh melalui pendidikan atau dapat dilakukan melalui pelatihan-pelatihan. Untuk sekarang ini guru dituntut untuk bisa peka terhadap perkembangan dan dinamika sosial. Selain itu status

⁸¹ Sumber Data Dokumentasi dan Wawancara dengan Staf TU SMPN I Turen Tanggal 16 April 2007.

guru juga memiliki peranan terhadap peningkatan kualitas proses belajar mengajar.

Selain keberadaan guru, keberadaan karyawan di SMPN I Turen Malang juga memiliki arti yang sangat penting dalam membantu kelancaran pelaksanaan proses pendidikan. Adanya kualitas kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya tentunya sangat dibutuhkan oleh berbagai pihak yang terkait dengan proses pendidikan itu sendiri. Untuk itu SMPN I Turen terus berusaha melakukan peningkatan SDM terhadap karyawannya dengan cara pembinaan kerja dan memperhatikan kesejahteraan hidup mereka. Mengenai jumlah guru dan karyawan dapat dilihat pada lampiran I dan II.

Keberadaan guru di lembaga ini memang dibagi menjadi 2 ada yang bersifat tetap atau pegawai negeri dan yang kedua sebagai tenaga honorer, demikian pula dengan tenaga kepegawaian yang ada dilembaga ini. Kerjasama yang baik antara guru yang bersifat tetap maupun tidak tetap ini ternyata tidak menutup kemungkinan untuk bisa menciptakan lingkungan yang dapat menjamin kelangsungan kegiatan pembelajaran yang lebih baik dan lebih kondusif.

Kebanyakan dari para guru yang ada di lembaga ini lulusan atau alumni perguruan tinggi yang ada di Jawa Timur, khususnya dari daerah Malang sendiri. Sedangkan para karyawan yang ada, kebanyakan mereka lulusan SMA, SMP dan S1, 10 orang yang terdiri dari tata usaha 5 orang, perpustakaan 1 orang, penjaga sekolah 1 orang, tukang kebun 2 orang dan keamanan 1 orang. Dengan tugas dan tanggung jawab sendiri-sendiri mereka mengerjakan dengan penuh rasa tanggung jawab dan saling mendukung satu dengan yang lainnya, di tabel pada lampiran I dan II.⁸²

⁸² Hasil Observasi di lingkup *SMPN I Turen*, Malang, Tanggal 17 April 2007

2. Keadaan Siswa SMPN I Turen

Keberadaan siswa merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam kegiatan proses belajar mengajar. Kaitannya dalam hal ini SMPN I Turen tahun ajaran 2006-2007 sampai sekarang memiliki jumlah siswa yang cukup besar, yaitu 1383 terdiri dari siswa siswi, mayoritas siswa SMPN I berasal dari kota turen sendiri. Secara keseluruhan jumlah siswa terbagi dalam tiga kelas, yaitu kelas VII, kelas VIII, dan kelas IX dan masing-masing kelas terdiri dari enam ruang belajar, setiap ruang belajar terdiri kurang lebih 42 siswa. Sehingga secara keseluruhan jumlah ruang belajar di SMPN I Turen terdiri dari 18 ruang belajar, belum termasuk ruang Lab dan ruang praktek lain.⁸³

TABEL : I
Perkembangan Jumlah Siswa Tahun 2003-2007

No.	Tahun Ajaran	Jumlah Siswa
1	2	3
1.	2003 – 2004	1279
2.	2004 – 2005	1392
3.	2005 – 2006	1385
4.	2006 – 2007	1383

TABEL II
Rincian Empat Tahun Terakhir Mulai Tahun 2003-2007

Th. Pelajaran	Jml Pendaftar (Cln Siswa)	Kelas VII	Kelas VIII	Kelas IX	Jumlah (Kls. VII + VIII + IX)
---------------	---------------------------	-----------	------------	----------	-------------------------------

⁸³ Dokumentasi SMPN I Turen Tahun 2006/2007 dan Wawancara dengan bapak Imam Jazuli S. Pd tanggal 6 April 2007

	Baru)	Jml Siswa	Jumlah Rombel	Jml Siswa	Jumlah Rombel	Jml Siswa	Jumlah Rombel	Sisw a	Rombel
2003/2004	416	275	6	322	7	266	6	863	19
2004/2005	550	248	6	274	6	620	7	842	19
2005/2006	600	263	6	249	6	273	6	785	18
2006/2007	631	240	6	263	6	249	6	752	18

2.1 Keadaan Kegiatan Siswa SMPN I Turen

Kegiatan wajib dan yang paling utama yang harus diikuti para siswa adalah kegiatan belajar mengajar yang di mulai pada pukul 06.45 hingga pukul 13.10 setiap hari kecuali hari libur. Dalam rentan waktu belajar tersebut para siswa diberikan satu kali jam istirahat, sehingga para murid bisa melepaskan kepenatan dalam belajar di dalam kelas. Selesai kegiatan belajar mengajar di dalam kelas para siswa juga diberikan kesempatan mengikuti kegiatan intra yang ada di sekolah, diantaranya adalah kegiatan Pramuka, OSIS, PMR, Teater dan lain sebagainya. Semua kegiatan ini ditujukan untuk perkembangan siswa dan kemajuan anak didik di sekolah, sehingga ketika mereka melanjutkan ke jenjang selanjutnya mereka sudah memiliki bekal pengetahuan yang cukup, pada lampiran III.

3. Keadaan Sarana dan Prasarana SMPN I Turen

SMPN I Turen merupakan salah satu lembaga pendidikan yang memiliki sarana dan prasarana yang relatif lengkap, hal tersebut terlihat dari berbagai perlengkapan sekolah yang ada, mulai dari gedung sampai alat-alat kebutuhan penunjang kegiatan belajar siswa, yang kesemuanya ditata dengan baik dan rapi sesuai dengan tata ruang sekolah pada umumnya.

SMPN I Turen memiliki luas tanah 6712,70 M² yang terdiri dari: (1) Bangunan seluas 5737 M² (2) Halaman seluas 7600 M² (3) Lapangan Olah Raga seluas 800 M². Sehubungan dengan kebutuhan dan keinginan para guru dan siswa untuk selalu melaksanakan belajar dengan suasana yang nyaman dan tenang, maka SMPN I Turen terus berbenah diri dalam memenuhi kebutuhan dan penyediaan sarana dan prasarana untuk menunjang kegiatan belajar mengajar.⁸⁴

Di sekolah ini terdapat banyak ruangan, yang kesemuanya merupakan satu komponen bangunan yang saling berperan, ruangan-ruangan tersebut dalam fungsinya dibagi menjadi tiga bagian, dimana ketiganya memiliki fungsi dan peran masing-masing, adapun ruangan tersebut diantaranya adalah: ruangan kegiatan pembelajaran, ruangan perkantoran, serta ruang pembinaan atau Laboratorium.

Ruang kegiatan pembelajaran merupakan sarana terpenting yang digunakan di sini, hal tersebut dikarenakan ruangan ini dipergunakan sebagai ruangan belajar dan mengajar setiap harinya, ruangan pembelajaran tersebut tentunya disesuaikan dengan jumlah siswa yang ada di sekolah ini. Untuk saat ini SMPN I Turen telah memiliki ruang belajar yang cukup representative bagi penyelenggaraan proses belajar mengajar, diantaranya jumlah ruangan pembelajaran sebanyak delapan belas ruang (18). Delapan belas tersebut dibagi menjadi tiga bagian, yang masing-masing dibagi menjadi tujuh kelas, dimana tujuh kelas ditempati kelas VII, tujuh ditempati kelas VIII, sedangkan tujuh lainnya ditempati kelas IX, serta ruang-ruang lain yang menunjang proses pendidikan. Secara lengkap sarana prasarana tersebut meliputi ruang teori atau kelas, laboratorium IPA, ruang praktek komputer, ruang perpustakaan, ruang

⁸⁴ Sumber data Dokumentasi dan Hasil penjelasan Dra. Lilik Nuristyowati Kepala TU dan Bapak. Drs Slamet. Wakasek Sarana Prasarana SMPN I Turen Kab.Malang, tanggal 16 April 2007

serba guna, ruang UKS, Koperasi, ruang BP atau BK, ruang kepala sekolah, ruang guru, ruang wakil kepala sekolah, ruang TU, kamar mandi siswa dan guru, masjid serta ruang penunjang yang lain, seni dan ruang kegiatan pramuka. Untuk ruangan yang lain menyebar terpisah antara satu kantor dengan yang lain, hal ini disebabkan perbedaan guna dan fungsi masing-masing ruangan tersebut.

Sarana dan prasarana yang ada tersebut terus disesuaikan dengan kebutuhan siswa dan guru dalam proses belajar mengajar, hal tersebut memiliki arti penting bagi penyelenggaraan pendidikan yang baik dan berkualitas. Tentunya apabila penggunaan sarana dan prasarana tersebut oleh siswa maupun guru dapat dilakukan secara baik dan maksimal sesuai dengan kebutuhan kegiatan pendidikan, maka proses pendidikan akan dapat mencapai tujuan dan hasil yang baik.

Dalam rangka mencapai tujuan membangun sekolah yang berkualitas dan membentuk manusia yang mempunyai budi pekerti yang luhur, maka kesemuanya itu tidak dapat dipisahkan dengan adanya berbagai faktor pendukung, seperti sarana dan prasarana yang telah ada. Seperti yang telah disebutkan diatas, maka sekolah ini berupaya penuh dalam menumbuh kembangkan sekolah dengan pendaya gunaan sarana dan prasarana secara efektif, seperti dibawah ini:

1. Perlengkapan Sekolah

SMPN I Turen dalam perlengkapan sekolah sudah lebih dari pada cukup, hal tersebut dapat dilihat dari data yang menunjukkan kelengkapan sarana perlengkapan kantor dan lain sebagainya, seperti mesin computer dan lain sebagainya.

Fasilitas yang diperuntukkan bagi siswa ini sudah dapat dikatakan cukup, mulai dari fasilitas belajar mengajar, ruang kelas dan bangku, alat-alat olah raga

seperti bola voli, bola sepak, bola basket dan lainnya, yang disediakan untuk para siswa, disamping itu perlengkapan untuk net dan lain sebagainya juga tersedia.

Perlengkapan yang tidak kalah penting yaitu adanya laboratorium bahasa, kimia, biologi dan komputer dimana didalamnya dilengkapi Audio Visual, mulai dari pada TV, VCD, tape recorder, dan lain sebagainya, hal ini difungsikan sebagai sarana belajar siswa dalam berbagai bidang dan ketrampilan. Adanya lab. komputer, Bahasa, IPA, juga melengkapi sekolah ini dalam menunjang terlaksananya pendidikan nasional yang sempurna, pada lampiran IV.

2. Fasilitas Tempat

Tempat yang tersedia di sekolah ini terdiri dari dua bagian, yaitu fasilitas yang bersinggungan langsung dengan kegiatan belajar maupun fasilitas yang tidak langsung bersinggungan dengan kegiatan belajar mengajar. Adapun tempat yang bersinggungan dengan kegiatan belajar adalah sebagai berikut:

- a. Ruang Belajar
- b. Ruang lab. Biologi
- c. Ruang lab. Computer

Sedangkan beberapa tempat yang diperuntukkan siswa akan tetapi tidak bersinggungan langsung dengan keberadaan belajar mengajar adalah sebagai berikut:

1. Lapangan: lapangan disini dipergunakan sebagai tempat upacara sekolah dan kegiatan olah raga yang lokasinya berada di tengah-tengah sekolah, lapangan ini terbagi menjadi dua tempat, yaitu lapangan depan untuk bola basket dan lapangan tengah untuk bola volley.
2. Tempat Parkir: tempat parkir disini berada di depan sekolah, tepatnya di samping pintu masuk ke dalam sekolah.

3. Ruang Kesehatan, sebagai ruang sarana kesehatan sekolah atau ruang UKS.
4. Perpustakaan merupakan sarana belajar langsung bagi siswa ketika jam istirahat tiba, perpustakaan ini pula juga dipakai sebagai tempat istirahat siswa ketika mengalami kejenuhan di dalam kelas setelah mengikuti pelajaran sepanjang waktu.
5. Masjid: digunakan sebagai tempat untuk menunaikan ibadah sholat (Dhuha) serta ibadah sholat jum'at berjamaah.
6. Kopsis menjadi tempat para siswa mencari kebutuhan belajar seperti buku tulis, pensil dan lain sebagainya.
7. Ruang guru, lokasi ruang guru ini bersebelahan dengan ruang kepala sekolah dan waka sekolah. Dalam ruang guru ini selain digunakan sebagai tempat istirahat dan tempat menunggu pergantian jam pelajaran, tempat ini juga difungsikan guru untuk berbaur dan berdiskusi dengan guru lain serta untuk mengerjakan tugasnya, disamping digunakan sebagai tempat mengoreksi tugas siswa.
8. Ruangan BK. Dipergunakan sebagai bimbingan terhadap siswa yang memiliki permasalahan tertentu, baik mengenai masalah belajar mengajar maupun masalah pribadi lainnya.
9. Ruangan kepala sekolah, ruang kepala sekolah tersebut berada di dekat pintu masuk sekolah, ruangan ini selain di pergunakan sebagai tempat ruang khusus kepala sekolah juga digunakan menerima tamu dari luar atau lembaga luar sekolah serta untuk rapat dan diskusi dengan guru-guru lain terkait dengan permasalahan yang ada di sekolah.

Dengan demikian kelengkapan sarana dan prasarana yang terdapat SMPN I Turen Kab Malang tersebut, termasuk lengkap dan memenuhi kebutuhan keseharian kegiatan sekolah ini, pada lampiran IV.

D. Struktur Organisasi SMPN I Turen

Struktur organisasi merupakan suatu kerangka atau susunan yang menunjukkan hubungan antara komponen yang satu dengan yang lain, sehingga jelas tugas dan wewenangnya serta tanggung jawab dari masing-masing komponen tersebut.

Dalam kinerjanya, kepala SMPN I Turen bekerja sama dengan Komite sekolah yang diambil dari wali murid tokoh masyarakat dan para guru yang terkait, dimana komite bersifat badan pengawas dari kelangsungan sekolah, terlebih yang menyangkut para siswa. Selain itu dalam menjalankan tugas memimpin sekolah, kepala sekolah dibantu empat orang wakil kepala sekolah, dimana tugas wakil tersebut sebagai berikut:⁸⁵

1. Waka Kesiswaan, yang dalam hal ini dipegang oleh Drs Yudi Handoko beliau mengurus masalah yang berkenaan dengan siswa, OSIS, dan kegiatan siswa yang lain.
2. Waka Kurikulum, yang hal ini dijalankan oleh Ibu Suprapti S.Pd. beliau bertugas mengurus kurikulum, jadwal pelajaran pembagian tugas mengajar.
3. Waka Sarana Dan Prasarana, dalam hal ini diemban oleh Drs. Slamet beliau mengurus masalah kelengkapan sarana dan prasarana sekolah.
4. Waka Humas, dalam hal ini dipercayakan kepada Ibu Suci Prihatini S.Pd. yang bertugas mengurus masalah hubungan sekolah dengan lembaga yang lain yang ada diluar sekolah ini.

⁸⁵ Sumber Data Wawancara dengan Bpk Imam Jazuli Wakepsek SMPN I Turen, tanggal 6 April 2007

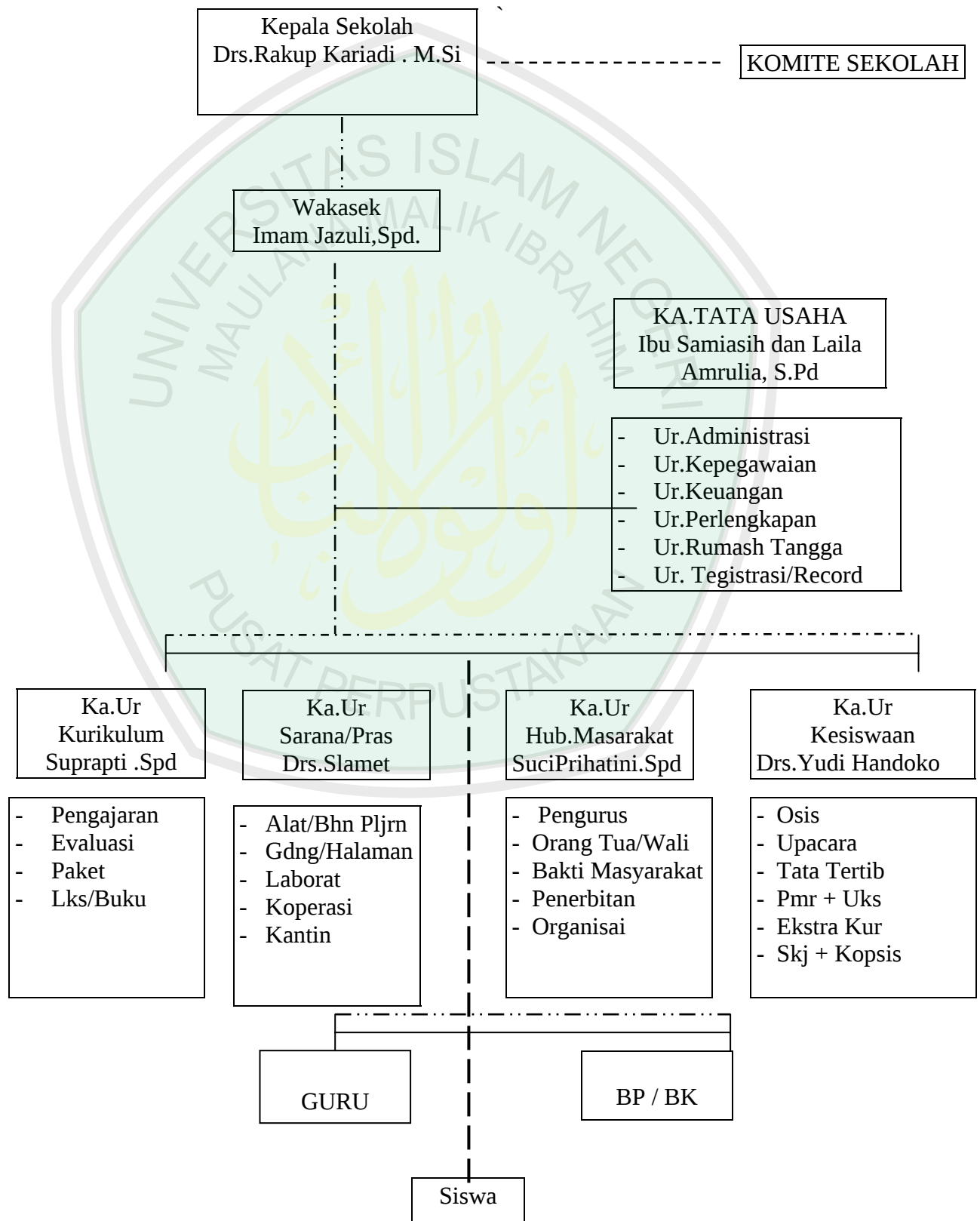
Selain dibantu oleh keempat Waka tersebut, dalam menata adminitrasi perkantoran, kepala sekolah dibantu oleh pegawai tata usaha yang dalam hal ini dikepalai oleh Bpk Imam Jazuli S.Pd. Dalam mengurus masalah yang terjadi ditingkat siswa maka kepala sekolah dibantu oleh BK, yang dalam hal ini dipercayakan kepada Drs Yudi Handoko, dimana beliau bertugas sebagai pembimbing masalah kesiswaan.

Sedangkan masalah pelajaran yang diperuntukkan kepada siswa maka kepala sekolah dibantu guru-guru yang bertugas sesuai dengan bidang mata pelajarannya masing-masing, seperti halnya penanganan ruang laboratotium, dipercayakan kepada Bapak Moh. Asrori, S.Ag. dan Ibu. Suprapti S.Pd. disamping itu untuk mengatur masalah ketertiban, maka dibentuklah petugas TATIB yang terdiri dari beberapa orang guru, dan petugas piket KBM yang juga diambilkan dari para guru yang memiliki waktu kosong dalam satu minggu dengan bantuan dari pihak keamanan/ SATPAM.

Selain petugas yang terstruktur diatas, ada juga petugas yang ikut berperan dalam membantu dan mensukseskan kegaitan belajar mengajar, yaitu petugas perpustakaan dan beberapa petugas lain seperti petugas kebersihan dan kerapihan lingkungan sekolah dan SATPAM.

Untuk memudahkan segala urusan maka perlu adanya hubungan kerja sama antara sesama komponen sekolah dan sebagai manifestasinya perlu di bentuk struktur organisasi sekolah. Adapun struktur organissasi SMPN I Turen sebagai berikut :

STRUKTUR ORGANISASI SMPN 1 TUREN KABUPATEN MALANG



Ket :..... Grs. Koordinasi
 Grs.Komando

1. UNSUR PIMPINAN :

A. Kepala Sekolah

1. Fungsi: Sebagai Manajer, Leader, Administrator dan Supervisor di Sekolah (mengelola seluruh kegiatan sekolah)

2. Tugas Pokok:

- a. Membuat program kegiatan sekolah
- b. Mengadakan supervisi/ evaluasi kegiatan sekolah
- c. Mengadakan/ memelihara hubungan baik dengan Orang tua siswa, instansi lain dan masyarakat pada umumnya.
- d. Mengelola administrasi sekolah
- e. Mengelola semua kegiatan sekolah yang ada

B.Wakil Kepala Sekolah:

1. Fungsi : Mewakili KS. Apabila berhalangan tugas

2. Tugas Pokok :

- a. Membantu KS. Dalam bidang, Kurikulum, Sarana Prasarana, Hubungan masyarakat dan kesiswaan
- b. Membina dan mengawasi semua petugas yang berada di bawah wewenangnaya
- c. Membina TU. Urusan Administrasi, keuangan, kepegawaian, kesiswaan, sarana dan prasarana, registrasi dan rumah tangga.
- d. Membantu pengadaan sarana prasarana, merencanakan/ melaksanakan PSB

II. UNSUR PEMBANTU PIMPINAN

A. Koordinator Kurikulum:

1. Fungsi : Membantu KS. Dalam kegiatan Kurikulum
2. Tugas Pokok:
 - a. Mengkoordinasikan kegiatan kurikulum seperti kegiatan pengajaran, evaluasi, piket dll.
3. Pembantu Koordinator Kurikulum:
 - a. Tugas Pokok urusan Pengajaran:
 1. Menyusun dan mengatur daftar pengajaran.
 2. Membantu pelaksanaan penyusunan/ penyajian program pengajaran.
 3. Mengatur persiapan pelaksanaan evaluasi belajar.
 4. Menyiapkan reproduksi naskah soal evaluasi belajar
 5. Membantu menyusun/ pelaksanaan perbaikan dan pengayaan
 - b. Tugas Pokok urusan Evaluasi:
 1. Mengumpulkan/ melaporkan data hasil evaluasi belajar
 2. Melaksanakan analisis hasil evaluasi hasil belajar
 3. Merahasiakan hasil evaluasi belajar
 4. Mengumpulkan/ menganalisa data kesulitan guru dalam PBM/ kritik siswa terhadap siswa terhadap sekolah.
 5. Mengadakan penelitian untuk pengembangan sekolah.
 - c. Tugas Pokok Urusan Piket:
 1. Mengatur/ menyusun daftar/ jadwal piket
 2. Mengetur presensi siswa, Guru dan Pegawai.
 3. Membuat laporan bulanan

B. Koordinator Sarana Dan Prasarana:

- 1 Fungsi: Membantu KS. Dalam kegiatan atau bidang sarana dan prasarana
- 2 Tugas Pokok: Mengkoordinasikan kegiatan pelaksanaan yang menyangkut sarana dan prasarana
- 3 Pembantu Koordinator Sarpras.
 - a. Tugas pokok urusan Alat/ bahan pelajaran.
 1. Merencanakan pengadaan alat/ bahan pelajaran.
 2. Mendayagunakan penggunaan alat/ bahan pelajaran.
 3. Memelihara/ menginventarisasikan alat/ bahan pelajaran.
 4. Pengawasan/ penghapusan alat pelajaran.
 - b. Tugas Pokok urusan gedung/ halaman:
 1. Mengadakan perawatan gedung dan perabot sekolah
 2. Memelihara keindahan/ kebersihan halaman sekolah
 3. Merencanakan perbaikan gedung/ halaman sekolah
 4. Menginventarisasi gedung/ perabot sekolah
 - c. Tugas Pokok Pengelola Laboratorium
 1. Memelihara peralatan dan bahan laboratorium
 2. Mengawasi penggunaan alat dan bahan laboratorium
 3. Mengembangkan laboratorium dengan melengkapi alat dan bahannya.
 4. Menginventarisasi alat dan bahan laboratorium
 - d. Tugas Pokok urusan Perpustakaan.
 1. Mengembangkan/ memproses bahan perpustakaan
 2. Mengatur peminjaman dan pengambilan buku perpustakaan
 3. Mengadakan surat menyurat dengan sekolah lain
 4. Menjaga kebersihan ruangan, keindahan dan keutuhan harta perpustakaan

5. Membagi majalah siswa, buletin sekolah lewat ketua kelas
6. Membuat grafik dan kliping.
7. Mengarahkan/ mengatur pembuatan sinopsis siswa.

e. Tugas Pokok Pengelola UKS.

1. Merencanakan kebutuhan obat-obatan
2. Memberikan pelayanan pemeriksaan/ pengobatan
3. Mengelola ruang UKS.

f. Tugas Pokok urusan Koperasi.

1. Mengatur pelaksanaan kegiatan koperasi guru dan karyawan
2. Merencanakan pengurus/ perlengkapan koperasi Guru/ Pegawai

C. Hubungan Sekolah Dan Masyarakat Mengatur Pelaksanaan Kegiatan:

- a. Informasi sekolah kepada masyarakat
- b. Kerjasama sekolah dengan POMG atau masyarakat
- c. Hubungan instansi pemerintahan dan swasta
- d. Kegiatan sekolah kealam sekitar.

D. Koordinator Kesiswaan :

1. Fungsi : Membantu Kepala Sekolah bidang Kesiswan
2. Tugas pokok : Mengkoordinasikan kegiatan kesiswaan seperti kegiatan Osis, Kopsis, Pramuka, PMR, OR, Kesenian, 6 K, SKJ dan Upacara.

3. Pembantu Koordinator Kesiswaan :

a. Tugas Pokok OSIS :

1. Membina siswa dengan berorganisasi untuk mengembangkan kepemimpinan.

2. Menerbitkan/ mengendalikan serta mengembanagikan kegiatan siswa (Pengabdian masyarakat, SK. Upacara).
 3. Mengisi waktu senggang dengan kegiatan kreatif, rekreatif (OR. Kesiswaan)
 4. Memupuk dan mengembangkan hobi para siswa (Pramuka, PMR, Mading).
- b. Tugas Pokok Pengelola Kopsis.
1. Mengatur pelaksanaan kegiatan kopsis.
 2. Merencanakan, menyusun perlengkapan kopsis
 3. Mengembangkan usaha organisasi kopsis
- c. Tugas Pokok Tabungan Siswa (Tabsis)
1. Menyusun kegiatan menabung
 2. Memberi motivasi kepada siswa/ guru/ pegawai untuk suka menabung.
 3. Mengorganisasikan dan mengkoordinasikan kegiatan menabung
- d. Tugas Pokok Pembina Pramuka
1. Merencanakan jadwal kegiatan latihan
 2. Mengusahakan dan memelihara alat-alat yang diperlukan
 3. Membina dan mengembangkan anggotanya
 4. Mengadakan koordinasi peningkatan kemajuan pembina.
- e. Tugas Pokok Pembina PMR.
1. Merencanakan kegiatan PMR dan Latihan
 2. Mengikuti kegiatan PMR
 3. Membentuk regu PMR
 4. Mengkoordinasikan dengan instansi lain yang ada hubungannya dengan PMR
- f. Tugas Pokok Pembina Olahraga.
1. Merencanakan jadwal kegiatan OR.

2. Membina/ mengembangkan OR.
3. Membina senam pagi dan upacara
4. Mengusahakan/ memelihara alat-alat OR.
5. Mengikutsertakan siswa dalam kegiatan OR. Keluar.

g. Tugas Pokok Pembina Kesenian

1. Merencanakan jadwal latihan; tari, musik, drama dan lukis dll.
2. Mengusahakan dan memelihara alat-alat kesenian
3. Mengikut sertakan kegiatan kesenian di dalam maupun di luar sekolah.
4. Menjaga kelangsungan kegiatan 6 K.

h. Tugas Pokok 6 K.

1. Merencanakan/ melaksanakan, keamanan, kebersihan, ketertiban, keindahan, kekeluargaan dan kerindangan sekolah.
2. Menjaga kelangsungan 6 K.

i. Tugas Pokok Pembina SKJ.

1. Merencanakan/ mempersiapkan kegiatan SKJ.
2. Merencanakan/ mempersiapkan alat-alat SKJ.
3. Melaksanakan kegiatan SKJ.

j. Tugas Pokok Pembina Urusan Upacara.

1. Merencanakan/ mempersiapkan petugas upacara
2. Merencanakan/ mempersiapkan alat-alat upacara

k. Tugas Pokok urusan Angka Kredit.

1. Mengoreksi pekerjaan (PAK) Guru
2. Meneliti bukti fisik
3. Membuat surat pengantar pengiriman
4. Mengirimkan ke Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Malang.

III. UNSUR PELAYANAN.

A. Kepala Urusan tata Usaha:

1. Fungsi : Membantu Kepala Sekolah dalam mengelola tugas ketatausahaan.
2. Tugas Pokok : Menata, membina, membimbing, dan mengawasi kegiatan urusan administrasi, personalia, keuangan, perlengkapan, urusan rumah tangga dan urusan registrasi/ recording.

3. Staf Tata Usaha:

a. Tugas Pokok Urusan Administrasi.

1. Menerima mencatat dan mengendalikan surat-surat masuk.
2. Mengetik, mencatat dan mengirimkan surat-surat keluar
3. Menggandakan waskat yang dibutuhkan staf pimpinan

b. Tugas Pokok Urusan Perlengkapan

1. Mengadakan alat/ bahan pelajaran dan alat rumah tangga.
2. Mengatur dan alat/ bahan pelajaran dan alat/ bahan rumah tangga.
3. Memelihara dan menginventarisasikan alat-alat sekolah.
4. Mengatur sistem administrasi perlengkapan
5. Mengatur dan mengawasi penempatan kunci-kunci peralatan ruangan dan pagar sekolah

c. Tugas Pokok Urusan Keuangan

1. Bendahara/ Pemegang Buku :

- 1.1. Menerima, menyimpan, membayarkan/ menyerahkan uang rutin dana Komite.

1.2. Membuat Pembukuan

2. Kasir/ Pembuat Daftar Gaji.

2.1. Menerima pembayaran uang komite dari wajib bayar.

2.2. Membayarkan honorarium

2.3. Membukukan pemasukan/ penyetoran uang komite.

2.4. Membuat daftar gaji.

d. Tugas Pokok Urusan Rumah Tangga.

1. Mengatur, mengawasi terselenggaranya 6 K di sekolah
2. Merencanakan alat/ bahan rumah tangga sekolah
3. Mengatur penerangan di sekolah
4. Mengatur dan mengawasi penempatan kunci-kunci ruangan dan pagar sekolah
5. Menyiapkan/ mengusahakan konsumsi kegiatan sekolah dan tamu sekolah.

e. Tugas Pokok urusan Recording.

Melayani pengadministrasian siswa yang menyangkut penerimaan mutasi, pencatatan hasil belajar dan lulusan antara lain:

1. Melayani administrasi pendaftaran, mutasi, lulusan/ kenaikan kelas, alumni siswa.
2. Menyimpan/ mengeluarkan rapor, STTB, NUN, dan surat keterangan siswa
3. Mengatur dan membuat buku induk, buku klaper
4. Melegalisir dokumen berharga

f. Tugas Pokok Penjaga Sekolah

1. Membersihkan/ memelihara keindahan halaman, gedung dan pagar sekolah.
2. Menyediakan minum guru/ pegawai sekolah
3. Menjaga keamanan, ketertiban peralatan, gedung dan halaman.

4. Menjaga keamanan/ ketertiban kendaraan guru, pegawai dan siswa yang berada di sekolah.
5. Menjaga keamanan guru, pegawai dan siswa serta tamu sekolah.

g. Tugas Pokok Pesuruh Sekolah

1. Mengantar/ mengirim surat-surat keluar
2. Menyimpan surat edaran/ pengumuman
3. Menyampaikan surat kabar pada perpustakaan
4. Memfoto kopi surat-surat yang diperlukan guru/ pegawai

IV. URUSAN PELAKSANA :

A. Fungsi : Membantu tugas-tugas sekolah dan menyelenggarakan kegiatan PBM/ BP/ BK.

B. Tugas Pokok Guru Mata Pelajaran:

Melaksanakan pendidikan dan pengajaran berdasarkan kurikulum, peraturan, ketentuan yang berlaku antara lain:

1. Melaksanakan PBM
2. Mendidik dan melatih siswa, secara manusiawi
3. Mengikuti secara aktif pelaksanaan 6 K.
4. Mengadministrasikan beban tugas lain dan tugas PBM

C. Tugas Pokok Guru BK/ BP.

1. Membantu siswa dalam mengatasi kesulitan belajar, kesulitan pribadi, dan kesulitan sosial.
2. Membantu siswa dalam memahami kemampuan diri dan lingkungannya.
3. Membantu siswa untuk menyadari hal-hal yang berada diluar kemampuannya.

4. Membantu siswa agar mampu merencanakan masa depannya (pendidikan) pekerjaannya.

D. Pembantu Pelaksana.

1. Tugas Pokok Wali Kelas

- 1.1. Mengenal pribadi siswa, latar belakang keluarga dan lingkungan siswa.
- 1.2. Merekam prestasi belajar dan perkembangan tingkah laku siswa.
- 1.3. Membina 6 K (Keamanan, Keindahan, Ketertiban, Kekeluargaan dan kerindangan).
- 1.4. Membantu mengatasi masalah yang dihadapi siswa.

2. Tugas Pokok Guru Piket.

- 2.1. Menggantikan tugas guru yang tidak masuk
- 2.2. Menolong siswa, guru dan pegawai yang mengalami kecelakaan di sekolah.
- 2.3. Menyelesaikan masalah pelanggaran ketertiban sekolah.
- 2.4. Mengawasi siswa yang berada di luar kelas.
- 2.5. Mengisi buku piket dan menertibkan presensi guru, pegawai dan siswa.

E. IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS) DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU

Hasil implementasi manajemen berbasis sekolah dalam meningkatkan kinerja guru untuk pelaksanaan program sekolah adalah pengendalian arah kemajuan sekolah yang memerlukan langkah-langkah terbaik terutama menciptakan kegairahan kerja kolektif. Dalam praktik, terdapat satu rangkaian

kondisi yang satu dengan yang lainnya saling berkaitan dan saling mempengaruhi. Beberapa aspek yang saling bersebab akibat adalah transparansi, keterbukaan, kebersamaan, pengabdian, pengorbanan, rasa memiliki dan prestasi.

Bersamaan dengan ini peneliti melakukan wawancara kepala sekolah berkenaan dengan implementasi MBS dalam meningkatkan kinerja guru:

“..... Transparansi atau keterbukaan merupakan bagian penting dalam memutar roda sekolah SMPN I Turen. Transparansi atau keterbukaan menjadikan semua warga masyarakat sekolah merasa terpanggil untuk serta andil di dalamnya. Ada keterlibatan secara emosional bagi warga sekolah yang tata kehidupan di sekolah SMPN I Turen ini sudah terjiwai oleh sikap transparansi. Transparansi atau keterbukaan dalam kesertaan semua warga sekolah untuk memajukan sekolah. Transparansi dalam hal penyusunan program sekolah. Transparansi dalam hal melaksanakan keputusan-keputusan sekolah. Terlebih lagi dengan transparansi dalam penggunaan dan penarikan dana oleh sekolah SMPN I Turen.⁸⁶

Dalam hal ini peneliti juga melakukan wawancara dengan para guru yang menyebutkan:

“..... Memang adanya transparansi akan menimbulkan kondisi hilangnya kecurigaan. Semua pihak merasa saling tahu dan antara seorang dengan lainnya tidak terkesan ada hal-hal yang disembunyikan. Akibat lebih jauh dari kondisi yang sangat positif dan diharapkan kehadirannya di sekolah SMPN I Turen itu menjadikan semua pihak terbawa dalam suatu kondisi ingin serta di dalamnya, yakni tumbuh suatu kebersamaan. Artinya sama-sama mengalami suka dan duka. Dalam keadaan suka ingin dihadapi secara bersama-sama, demikian pun dalam keduakaan.⁸⁷

Berlakunya transparansi yang antara individu satu dengan yang lain disekolah serba terbuka dalam banyak hal terutama keprograman sekolah yang

⁸⁶ Sumber Data Wawancara dengan Bpk Drs. Rakub Kariadi, M.Si Kepsek SMPN I Turen, Tanggal 14 Mei 2007

⁸⁷ Sumber Data Wawancara dengan Para Guru-Guru di SMPN I Turen, Tanggal 14 Mei 2007

sudah menjadikan otonomi sekolah dengan manajemen berbasis sekolah (MBS) yang merupakan tugas berat bagi kepala sekolah dan para guru, akan muncullah kekompakan dan kepaduan dalam berfikir dan bertindak. Dalam suasana yang demikian akan timbul kegairahan kerja yang sangat mantap antara semua elemen di sekolah baik kepala sekolah, para guru, wali murid dan warga masyarakat.

Bersamaan dengan ini juga peneliti melakukan wawancara kepala sekolah berkenaan dengan implementasi MBS dalam meningkatkan kinerja guru:

“..... Iya, sekolah SMPN I Turen ini menggunakan MBS untuk meningkatkan mutu sekolah yang sekaligus menjadikan guru profesional, saya memanajemen atau mengelola sekolah menjadikan unggul dalam mutu sekolah dan kinerja guru dengan kepuasan kerja para guru yang meliputi lima faktor: 1.imbal jasa, 2. rasa aman, 3. hubungan antar pribadi, 4. kondisi lingkungan kerja dan 5. kesempatan untuk mengembangkan dan peningkatan diri, itu semua bisa di katakan strategi untuk meningkatkan kinerja guru.

“.....Saya akui kesejahteraan guru sangat berpotensi penuh dalam semangat kinerja guru akan tetapi di sekolah SMPN I Turen ini sangat minim soal dana apalagi MBS tentu saja membutuhkan sumberdaya material (sumber daya) yang tidak sedikit, masyarakat dan pemerintah belum bisa menyadari dan sebagai masalah nasional dan pemerintah, memang di sekolah SMPN I Turen ini SDMnya bagus akan tetapi dukungan dana dari orang tua murid minim sekali karena kebanyakan kerja para petani (orang tua yang tidak mampu) dan inilah tugas bagaimana komite sekolah mengambil solusinya.⁸⁸

Dalam hal ini peneliti juga melakukan wawancara dengan WK kurikulum sekaligus guru yang menyebutkan:

“.....Tuntutan untuk berbuat normatif idial dengan suasana kehidupan masa kini dalam menghadapi perkembangan sistem pendidikan kita terutama aspek kurikulumnya, para guru lebih antusias untuk dapat menggali potensi-potensi yang ada pada diri siswa dari pada memikirkan imbal jasa karena di lihat kondisi sekolah yang minim sumber dananya, hal ini tugas komite sekolah.⁸⁹

⁸⁸ Sumber Data Wawancara dengan Bpk Drs. Rakub Kariadi, M.Si Kepsek SMPN I Turen, Tanggal 14 Mei 2007

⁸⁹ Sumber Data Wawancara dengan Ibu Suprapti, S.Pd WK Kurikulum SMPN I Turen, Tanggal 14 Mei 2007

Tampaknya kelima faktor tersebut itu belum dapat terwujud sepenuhnya dalam lingkungan kehidupan guru sekolah SMPN I Turen ini. Semua guru sudah tentu sangat mengidam-idamkan agar faktor-faktor tersebut dapat terwujud sehingga mampu menunjukkan kinerjanya secara optimal.

Dilihat dari salah satu faktor yaitu: “*imbal jasa*” para guru sudah tentu mengidamkan agar suatu saat imbal jasa dapat di sesuaikan dengan syarat kualitas hidup yang memadai karena imbal jasa bersifat materi maupun non-materi yang memberikan kepuasan diri. Meskipun diakui bahwa harkat dan martabat guru bukan terletak pada aspek materi atau simbol lahiriah, tetapi kenyataan masa kini umumnya manusia menilai seseorang dari aspek materi dan penampilan lahiriah.

Dari sudut inilah para guru sudah tentu mengidamkan agar suatu saat “*imbal jasa*” dapat di sesuaikan dengan syarat kualitas hidup yang memadai.

Dalam hal ini peneliti juga melakukan wawancara dengan staf karyawan, yang menyebutkan:

“.....Ada, memang kinerja kepala sekolah dalam manajemen sekolah sekarang ini banyak adanya perubahan-perubahan dalam program-program sekolah, meningkatkan kualitas dan mutu sekolah dan serta meningkatkan kinerja guru baik dari WK maupun staf-stafnya serta karyawan-karyawannya, meskipun mensejahterakan guru lewat menambah jam pelajaran sekolah yang di luar jam sekolah untuk kelas tiga saja dengan kemampuan dana sekolah atau yang lainnya.

“.....Iya, memang bantuan ada dari orang tua murid, pemerintah-propensi-kabupaten ini yang rutin tiap tahun ajaran dan ada juga bantuan dari BOS yang tidak menentu kadang-kadang dua bulan sekali atau sampai empat bulan sekali.”⁹⁰

Sehubungan dengan hal tersebut, peneliti melakukan wawancara dengan WK kurikulum sekaligus guru dan hasilnya adalah berikut:

⁹⁰ Sumber Data Wawancara dengan Dra. Lilik Nuristyowati Karyawan SMPN I Turen, Tanggal 15 Mei 2007

“..... Meskipun dukungan dana dari orang tua murid minim, tetapi SDMnya di SMPN I Turen dari pendidik maupun siswa sudah bagus, dengan kekompakan para guru dan karyawan maka dapat menghasilkan prestasi peringkat ketiga dari 42 sekolahan rayon 26 sekabupaten Malang dengan nilai tertinggi berdasarkan jumlah nilai ujian nasional setingkat SMP dan tidak lupa pula dengan prestasi olympiade MIPA tingkat kabupaten, prestasi lomba tingkat jatim yang terdiri dari voly, lari estafet, tolak peluru, dan lomba lukis.⁹¹

Memang di sadari bahwa masalah ini merupakan masalah nasional dan pemerintah terus-menerus mangusahakan untuk meningkatkan kesejahteraan guru dan sampai batas tertentu sudah banyak di rasakan oleh kaum guru, semoga di masa yang akan datang idaman ini dapat terwujud sehingga guru dapat mewujudkan kinerja dengan penuh kepuasan diri.

Maka dari itu untuk mengetahui kepuasan bukan dari faktor-faktor itu saja akan tetapi bisa dilihat dari faktor pendukung dan faktor penghambat di sekolah SMPN I Turen, yaitu:

1. Faktor Pendukung Implementasi MBS dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Untuk dapat mengimplementasi MBS dalam kinerja guru dengan baik maka membutuhkan peningkatan kinerja guru menjadi profesional yang sesuai dengan visi dan misi sekolah maka secara tidak langsung sekolah memerlukan dukungan dari semua komponen yang ada, baik dari segi SDM, sarana dan prasarana dan juga orang tua siswa, hal ini karena komponen yang ada di sekolah harus saling mendukung untuk meningkatkan kinerja guru sekaligus meningkatkan mutu pendidikan bersamaan dengan ini peneliti melakukan

⁹¹ Sumber Data Wawancara dengan Ibu Suprapti, S.Pd WK Kurikulum SMPN I Turen, Tanggal 23 Mei 2007

wawancara dengan kepala sekolah berkenaan dengan faktor pendukung dalam pelaksanaan MBS dalam meningkatkan kinerja guru.

Bersamaan dengan ini juga peneliti melakukan wawancara kepala sekolah berkenaan dengan implementasi MBS dalam meningkatkan kinerja guru:

“.....Dalam pelaksanaan MBS dalam meningkatkan kinerja guru yang paling mendukung dalam mengimplementasikan MBS di SMPN I Turen adalah kekompakan dari semua elemen yang ada di sekolah dan semangat juang yang tinggi dari para guru, karyawan dan masyarakat ikut serta dalam membangun sekolah.⁹²

Dalam hal ini peneliti juga melakukan wawancara dengan Para Guru yang menyebutkan:

“..... Faktor pendukung dalam melaksanakan MBS itu juga bisa dari kepala sekolah kalau kepala sekolah di SMPN I Turen ini adalah kepemimpinan seorang kepala sekolah yang berperan sebagai *leader* yang bersifat lebih mengarahkan dari pada menyuruh, tanpa merasa diperintah dan memaksa bahkan membantu bawahannya yang tidak faham karena kepala sekolah bersifat memperbaiki kesalahan dan bukan menyalahkan kesalahan orang lain sehingga bisa menanamkan semangat diri dan kepercayaan kepada guru dan semua karyawan sehingga bisa menciptakan suasana harmonis. Semua itu akan terwujud bekerja keras dan bekerja sama dengan penuh kesungguhan untuk mencapai tujuan sekolah.⁹³

Dalam hal ini peneliti melakukan wawancara dengan WK guru kurikulum, yang menyebutkan:

“.....Faktor pendukung dalam pelaksanaan MBS dalam meningkatkan kinerja guru adalah sumber daya masyarakat artinya unsur-unsur yang ada di sekolah mendukung mulai dari karyawan sampai kita-kita mendukung, karena kita tahu bahwa peran sekolah lebih luas dan tidak lagi harus sama persis dengan yang ditetapkan oleh pusat, lebih-lebih masalah kemajuan sekolah.

⁹² Sumber Data Wawancara dengan Bpk Drs. Rakub Kariadi, M.Si Kepsek SMPN I Turen, Tanggal 23 Mei 2007

⁹³ Sumber Data Wawancara dengan Para Guru-Guru di SMPN I Turen, Tanggal 23 Mei 2007

“.....Faktor pendukung dalam pelaksanaan MBS dalam meningkatkan kinerja guru adalah sumber daya manusia dari pendidikan maupun siswa harus bagus.

“.....Faktor pendukung dalam pelaksanaan MBS dalam meningkatkan kinerja guru adalah semangat dan etos kerja yang tinggi dari semua elemen yang ada di sekolah.⁹⁴

Dari sinilah dapat di fahami bahwa faktor pendukung dalam pelaksanaan MBS dalam meningkatkan kinerja guru di SMPN I Turen adalah sebagai berikut:

1. Dukungan dan komponen dari sebagai elemen yang ada di sekolah, guru, karyawan dan para staf-stafnya.
2. Sumber daya manusia dari pendidik maupun siswa sudah bagus.
3. Kepemimpinan seorang kepala sekolah yang berperan sebagai leader.
4. Etos kerja dan semangat yang tinggi dari semua elemen yang ada, sehingga kebijakan yang di keluarkan oleh sekolah dapat di laksanakan sesuai dengan target dan sasaran.

2. Faktor Penghambat Implementasi MBS dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Dengan adanya faktor pendukung yang mempermudah pelaksanaan MBS dalam meningkatkan kinerja guru, disisi lain ada faktor penghambat yang memperlambat dalam melaksanakan MBS dalam peningkatan kinerja guru di SMPN I Turen. Dari hasil observasi dan wawancara peneliti di lapangan menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan MBS dalam meningkatkan kinerja guru di SMPN I Turen, ada beberapa faktor yang menghambat. Sehingga sekolah SMPN I Turen menjalankan program-program yang tidak semaksimal mungkin

⁹⁴ Sumber Data Wawancara dengan Ibu Suprapti, S.Pd WK Kurikulum SMPN I Turen, Tanggal 23 Mei 2007

maka hasilnya tidak sangat memuaskan meskipun puas dalam menjalankan prosedur yang ada.

Sehubungan dengan hal tersebut, peneliti melakukan wawancara dengan kepala sekolah dan hasilnya adalah berikut:

”..... Faktor penghambat yang selama ini kita rasakan adalah dari DIKNAS itu sendiri, misalnya kita akan membuat satu program, belum tentu program tersebut di setujui oleh DIKNAS, seperti masalahnya raport misalnya di SMPN I Turen punya cara tersendiri dalam hal penilaian itu, akan tetapi ketika diajukan ke DIKNAS hal itu di tolak sehingga semua elemen menjalankan program apa adanya yang tidak jelas tujuannya.⁹⁵

Peneliti juga melakukan wawancara dengan WK kurikulum dan Wakasek, hasilnya adalah sebagai berikut:

“..... Faktor yang menghambat peningkatan kinerja guru di sekolah SMPN I Turen ini adalah sebagian guru itu sendiri karena terkadang program sudah jadi para guru kurang faham dalam pelaksanaannya.

“..... Faktor penghambat untuk meningkatkan kinerja guru adalah sarana dan prasarana di sekolah ini belum cukup memadai dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah masih perlu tambahan sarana dan prasarana, terutama dalam mengembangkan potensi anak didik untuk proses belajar mengajar, contoh perpustakaan di sekolah SMPN I Turen kami belum begitu memadai untuk di pakai belajar siswa mengingat kelas robel yang begitu banyak.⁹⁶

Peneliti juga melakukan wawancara dengan Para Guru yang ada, hasilnya adalah sebagai berikut.

“..... Hambatan kita dalam upaya meningkatkan kinerja guru tidak ada hal yang signifikan yang menjadi penghalang dalam pencapaian mutu, kualitas, input dan output sekolah SMPN I Turen yakni kurang responnya sebagian guru terhadap

⁹⁵ Sumber Data Wawancara dengan Bpk Drs. Rakub Kariadi, M.Si Kepsek SMPN I Turen, Tanggal 3 Juni 2007

⁹⁶ Sumber Data Wawancara dengan Ibu Suprapti, S.Pd WK Kurikulum dan Imam Jazuli, S.Pd Wakasek SMPN I Turen, Tanggal 4 Juni 2007

program yang telah di programkan dan juga peran dan fungsi komite sekolah kurang maksimal.

“.....Faktor yang kadang menghambat peningkatan kinerja guru adalah guru kadang terlambat masuk sekolah sehingga apa yang telah di rencanakan otomatis lambat dalam pelaksanaannya.⁹⁷

Dari hasil wawancara peneliti dengan kepala sekolah, WK kurikulum dan guru dapat disimpulkan bahwa faktor penghambat pelaksanaan MBS dalam meningkatkan kinerja guru di SMPN I Turen adalah sebagai berikut:

1. Kebijakan dari pemerintah (DIKNAS) yang kadang tidak sejalan dengan program yang di rencanakan oleh sekolah.
2. Sarana dan prasarana di sekolah ini belum cukup memadai dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah.
3. Sumber dana dari masyarakat minim sekali dan sumbangan dana pemerintah baik bantuan bos belum rutin dalam satu bulan sekali.
4. Sebagian guru kurang faham dalam pelaksanaan program yang telah di rencanakan.
5. Kurang responnya sebagian guru terhadap program yang telah di rencanakan.
6. Guru kadang terlambat masuk sekolah, hal ini menghambat program-program yang telah di rencanakan sekolah.

Dari sini kemudian kepala sekolah melakukan langkah-langkah untuk meminimalisir faktor penghambat dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, diantaranya adalah :

1. Memberikan pelatihan-pelatihan dan lokakarya, hal ini dilaksanakan sebelum tahun ajaran baru dimulai dan diprioritaskan terhadap guru.

⁹⁷ Sumber Data Wawancara dengan Dra. Sri Rahayu Sebagai Guru dan Sebagai Karyawan juga di SMPN I Turen, Tanggal 13 Juni 2007

2. Sering melakukan koordinasi dengan pihak DIKNAS setempat.
3. Lebih inten dalam mensosialisasikan program-program yang telah dibuat dan program yang telah dibuat itu disosialisasikan lewat wakil kepala sekolah, guru dan para karyawan.
4. Memperketat tata tertib mulai dari kepala sekolah, guru sampai siswa, yang juga sangsi-sangsi di jalankan.
5. Melakukan monitoring dan evaluasi pada kinerja guru untuk mengembangkan dan memajukan sekolah terutama siswanya.

Dengan ini Peneliti juga melakukan wawancara pada masyarakat yang ada hubungannya dengan sering apa tidaknya di ajak rapat oleh komite sekolah terutama dalam pengambilan keputusan yang menyangkut perkembangan dan kemajuan anak didik yang merupakan salah satu kemajuan sekolah dalam mendapatkan prestasi yang tinggi baik dalam prestasi sekolah ataupun siswa sekaligus memberikan input dan output sekolah yang tinggi, meskipun proses belajar mengajarnya tidak luar biasa kalau input dan output unggul maka tingkat kelulusannya bermutu juga unggul.

Peneliti juga melakukan wawancara dengan salah satu warga masyarakat, hasilnya adalah sebagai berikut.

“..... Sering karena setiap semester hampir 2 (dua) sampai 3 (tiga) kali wali murid didatangkan di beri pengarahan tentang kemajuan belajar siswa dan juga yang lain-lain demi kelancaran belajar siswa antara lain: kita di ajak bicara tentang tambahan pelajaran dan kegiatan ekstra anak-anak yang menunjang kemajuan siswa.

“..... Sedikit demi sedikit semakin baik dibandingkan masih baru masuk dulu sebab anak saya sudah tau belajar yang baik dan cara belajar efektif karena ada informasi dari sekolah dan khususnya guru BK (bimbingan sekolah).⁹⁸

Peneliti juga melakukan wawancara dengan para guru dan para karyawan, hasilnya adalah sebagai berikut.

“..... Sering rapat guru setiap 1 (satu) bulan tiga kali kadang sampai empat kali untuk membahas program-program sekolah baik dari K.a kurikulum, humas, sarana dan prasarana, kesiswaan dan lain-lain kecuali keuangan di adakan rapat tiga bulan sekali bersama orang tua murid untuk membahas keseluruhan yang sebagai penghambat kinerja guru dan kemajuan sekolah.⁹⁹

“..... Sama saja yang diungkapkan para guru tetapi kalau ada yang bermasalah dengan salah satu K.a, Kepala sekolah secara mendadak rapat langsung dengan K.a yang bermasalah selaku staf-stafnya hanya sekedar mencari solusi jadi berjalan tidak begitu lama. Selain rapat yang sebagai evaluasi, kepala sekolah sering memonitoring bawahannya hampir setiap hari bahkan membantu bawahannya yang belum faham dengan tugasnya, yang di intruksikan sesudah rapat sebelumnya.¹⁰⁰

Maka dari itu sudah jelas bahwa di SMPN I Turen sering mengadakan rapat wali murid guna sebagai evaluasi dan membuktikan bahwa sekolah memonitoring pengelolaan dalam proses belajar mengajar di sekolah, hal ini di analisis untuk menentukan kriteria kesiapan, diperlukan kecermatan, kehatian, pengetahuan dan pengalaman yang cukup agar dapat di peroleh ukuran kesiapan yang tepat dalam peningkatan mutu dan kinerja gurunya. Setelah diketahui tingkat kesiapan faktor melalui analisis SWOT, langkah selanjutnya adalah memilih alternative langkah-langkah pemecahan persoalan, yakni tindakan yang diperlukan

⁹⁸ Sumber Data Wawancara dengan Warga Masyarakat Ibu Endang Djuniati Wali Murid Kelas II di SMPN I Turen, Tanggal 14 Juni 2007

⁹⁹ Sumber Data Wawancara dengan Para Guru-Guru di SMPN I Turen, Tanggal 14 Juni 2007

¹⁰⁰ Sumber Data Wawancara dengan Para Karyawan di SMPN I Turen, Tanggal 14 Juni 2007

untuk mengubah fungsi yang tidak siap menjadi fungsi yang tidak siap dan mengoptimalkan fungsi yang dinyatakan siap sekaligus untuk meminimalisir faktor penghambat.

F. ANALISIS HASIL PENELITIAN

Peningkatan kinerja guru dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah bukanlah tugas yang ringan, karena tidak hanya berkaitan dengan pelaksanaan teknis tetapi mencakup berbagai persoalan yang sangat kompleks. Lemahnya manajemen sekolah memberi dampak terhadap efisiensi internal pendidikan. Ini dapat dari sejumlah peserta didik yang putus sekolah, tinggal sekolah atau harus mengulang dalam ujian nasional. Di sekolah SMPN I Turen manajemen sekolahnya sudah cukup bagus karena sudah di ubah paradigmanya dan diarahkan agar sikap dan tindakan masyarakat pendidikan atau sekolah menjalankan manajemen sekolah yang menjadi ekonomis, efisien dan efektif sehingga di SMPN I Turen tingkat putus sekolah tidak ada atau tinggal sekolah tidak ada dan semuanya lulus dari ujian nasional.

Sekolah SMPN I Turen sekarang sudah menggunakan manajemen sekolah yang saat ini sedang banyak yang dibicarakan, adalah manajemen berbasis sekolah (*school based management*) yang mana di sekolah SMPN I Turen telah maju tahun demi tahun dengan mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah yang membuktikan partisipasi masyarakat, pemerataan dan efisiensi di bidang pendidikan yang ada dengan terwujudnya kebutuhan siswa dan masyarakat sehingga prestasi sekolah dan siswa semakin unggul.

Manajemen berbasis sekolah (MBS) merupakan paradigma baru bagi sekolah SMPN I Turen karena memberikan otonomi luas pada tingkat kemampuan sekolah dengan maksud agar sekolah leluasa mengelola sumberdaya

dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan pada sistem implementasi MBS, sekolah SMPN I Turen di tuntut secara mandiri menggali, mengalokasikan, menentukan, prioritas, mengendalikan dan mempertanggung jawabkan pemberdayaan sumber-sumber, baik kepada masyarakat maupun pemerintah.

Implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) juga merupakan salah satu wujud dari reformasi yang menjadikan kepala sekolah SMPN I Turen untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai siswa walaupun sekarang masih dalam proses peningkatan mutu. Hal ini juga berpotensi untuk meningkatkan kinerja guru dan karyawan di SMPN I Turen, menjadikan partisipasi langsung kepada kelompok-kelompok terkait dan meningkatkan pemahaman terhadap masyarakat.

Implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) yang menawarkan keleluasan pengelolaan sekolah memiliki potensi yang besar dalam menciptakan kepala sekolah, guru dan karyawan yang profesional. Oleh karena itu, dalam melaksanakan implementasi MBS perlu seperangkat kewajiban dan tuntutan pertanggungjawaban (*akuntabilitas*) yang tinggi kepada masyarakat dengan demikian kepala sekolah SMPN I Turen mampu menampilkan pengelolaan sumber daya secara transparan, demokratis dan bertanggungjawab baik kepada masyarakat dan pemerintah dalam rangka meningkatkan kapasitas pelayanan kepada siswa, hal ini sudah berjalan dan berubah dikit demi sedikit cara mewujudkan strategi pengelolaan yang profesional.

SMPN I Turen sebagai salah satu sekolah yang maju di kota Turen yang telah melaksanakan implementasi MBS, dimana dengan diterapkannya MBS sekolah ini SMPN I Turen sebagai lembaga pendidikan yang maju lebih mudah

mengatur dan mengelola pendidikannya. Dapat dibuktikan dalam prestasi sekolah dan prestasi murid.

Dari hasil data yang di peroleh di lapangan menunjukkan bahwa implementasi MBS di SMPN I Turen dalam meningkatkan kinerja guru cukup bagus, hal ini di dasarkan pada pengamatan peneliti terhadap kondisi dan realitas yang ada, begitu juga dengan hasil wawancara peneliti dengan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, 30 guru, 10 karyawan dan masyarakat yang ada, menyampaikan bahwa implementasi MBS sebagai kebijakan nasional dapat di laksanakan dengan baik.

Dari penelitian saya sekolah SMPN I Turen dikatakan sekolah yang unggul meskipun proses belajar mengajarnya tidak luar biasa, padahal implementasi MBS belum berjalan secara seratus persen karena masih ada kekurangan dan kesalahan, misalnya dalam melaksanakan program yang lambat disebabkan kinerja guru belum memahami tugasnya yang ditentukan oleh atasan atau kadang terlambat masuk sekolah jadi mengerjakan tugas yang ditentukan juga lambat dan misalnya juga dalam soal pendanaannya sangat minim dan bantuan sarana dan prasarana kurang.

Menurut data peneliti juga, kemajuan SMPN I Turen dilihat dari tingkat input dan output yang tinggi baik dari siswa dan masyarakat yang merasa memiliki dan bertanggung jawab dalam memberikan solusi dan ide bagi sekolah dalam rangka memajukan sekolah atau meningkatkan mutu sekolah, ini kesempatan besar bagi SMPN I Turen untuk semangat kerja yang tinggi atau etos kerja yang tinggi dan profesional demi melayani wali murid masyarakat untuk menjadikan sekolah yang unggul. Walaupun sumber daya mendukung tetapi sumberdana belum mendukung atau minim.

Di akui para guru SMPN I Turen bahwa implementasi MBS sangatlah sulit karena dituntut secara mandiri menggali, mengalokasikan, menentukan, prioritas, mengendalikan dan mempertanggung jawabkan pemberdayaan sumber-sumber, baik kepada masyarakat maupun pemerintah. Ini tugas berat dalam kinerja guru yang perlu tahapan-tahapan yang jelas dalam melaksanakan tugas program dan kegiatan sekolah walaupun kompensasi dan kesejahteraan untuk guru jarang di berikan dan hanya ada penunjang dari pemerintah karena dana sekolah yang minim, walaupun ada kompensasi dan kesejahteraan, itu tidak menentu dari komite sekolah yang mendapatkan bantuan tetapi sumbangan berasal dari perusahaan, masyarakat sekolah dan alumni wali murid yang di berikan kepada guru berprestasi dalam menjalankan tugasnya, biasanya guru yang kreatif, inisiatif, solid dan profesional dalam menjalankan tugas.

Sehubungan dengan meningkatkan kinerja guru dalam mengimplementasikan MBS di SMPN I Turen setidaknya memperhatikan tahapan-tahapan sebelum menetapkan program dan kegiatan, dimana hal ini di lakukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang akan di hadapi sekolah, yang tentunya di dasarkan visi dan misi sekolah, karena program dan kegiatan yang dilaksanakan pada esensinya penjabaran dari visi dan misi sekolah. Kerja guru SMPN I Turen memahami dan melaksanakan program yang sebelumnya telah di analisis dan lokakarya bersama para guru, karyawan dan kepala bagian, hal ini di lakukan agar semua elemen yang ada di sekolah, guna mengetahui dan ikut berperan serta dalam pelaksanaan program, sebelum program di lokakarya kepala sekolah sebagai pemimpin memberikan rancangan program yang akan di lokakaryakan dan di tetapkan menjadi program peningkatan mutu pendidikan.

Program yang di rancang tadi kemudian dilokakaryakan dan dianalisis untuk mengetahui peluang dan hambatan yang akan dihadapi, kemudian ditetapkan dalam program dan direalisasikan dalam bentuk kegiatan. Dalam pelaksanaan program yang sudah ada kemudian diberikan kepada bagian yang melingkupinya, baik yang sifatnya internal maupun eksternal dengan dasar di sesuaikan jobdap wewenang dari program tersebut.

Berdasarkan analisis tersebut kemudian mengidentifikasi kebutuhan sekolah dan perumusan visi, misi tujuan dalam rangka menyajikan pendidikan yang berkualitas bagi siswanya dan pelayanan bagi masyarakat sekolah yang sesuai dengan konsep pembangunan nasional yang akan di capai.

Hal penting yang perlu di perhatikan sehubungan dengan identifikasi kebutuhan dan perumusan visi, misi dan tujuan adalah bagaimana siswa belajar, penyediaan sumberdaya dan sumberdana dan pengelolaan kurikulum termasuk indikator pencapaian peningkatan mutu pendidikan yang sekaligus sebagai peningkatan kinerja guru.

Sedangkan program-program yang dilaksanakan SMPN I Turen dalam peningkatan kinerja guru adalah program-program yang sudah dilokakaryakan tadi dan program tersebut di jadikan program unggulan di SMPN I Turen, program-program tersebut di klasifikasikan menjadi dua golongan, diantaranya ialah bidang aqidah akhlak dan bidang akademis.

Selain diatas, yang juga perlu diperhatikan didalam implementasi MBS yang tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan mutu dan peningkatan kinerja guru adalah sebagai berikut:

1. *Sumberdaya*: meliputi SDM, diantaranya guru, karyawan siswa dan sumberdaya alam dimana sekolah mempunyai fleksibilitas dalam mengatur

sumua sumberdaya sesuai dengan kebutuhan setempat. Sumberdaya ini mempunyai pengaruh yang cukup besar dalam menentukan baik buruknya mutu pendidikan dan kinerja gurunya, karena sekolah dengan menerapkan MBS ini diberi keleluasan dan hak otonom untuk mengatur dan mengelola sumberdaya sekolah guna untuk meningkatkan mutu pendidikan. Begitu juga dengan pemanfaatan fasilitas dan pengadaan sarana dan prasarana yang memadai untuk meningkatkan mutu pendidikan, karena akan sangat ironis ketika sumber daya manusia memadai akan tetapi sarana dan prasarana kurang mendukung.

2. *Pertanggung-jawaban* (Accountability): sekolah dituntut untuk memiliki akuntabilitas baik kepada masyarakat maupun pemerintah. Hal ini merupakan perpaduan komitmen terhadap standar keberhasilan dan harapan atau tuntutan orang tua siswa atau masyarakat. Pertanggung jawaban ini bertujuan untuk menyakinkan bahwa dana masyarakat dipergunakan sesuai dengan kebijakan yang telah ditentukan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan (terutama mutu pendidikan) untuk itu setiap sekolah harus memberikan laporan pertanggung jawaban dan mengkomunikasikannya kepada orang tua siswa atau masyarakat dan pemerintah, dan mengkaji ulang secara komprehensif terhadap pelaksanaan program sekolah dalam proses peningkatan mutu pendidikan.
3. *Kurikulum*: berdasarkan kurikulum standar yang telah ditentukan secara nasional, sekolah bertanggung jawab untuk mengembangkan kurikulum baik dari standar materi (*content*) maupun proses penyampaian, sekolah harus menciptakan suasana belajar yang menyenangkan dan melibatkan semua indera dan lapisan otak (*kognitif, efektif dan psikomotif*), serta menciptakan

tantangan agar siswa tumbuh dan berkembang secara intelektual dengan menguasai ilmu pengetahuan, terampil memiliki sikap arif dan bijaksana, karakter baik memiliki kematangan intelektual, spiritual dan emosional.

4. *Personil sekolah*: sekolah bertanggungjawab dan terlibat dalam proses rekrutmen dan pembinaan struktural staf sekolah. Sementara itu pembinaan profesional dalam rangka pembangunan kapasitas atau kemampuan kepala sekolah dan pembinaan ketrampilan guru dalam mengimplementasikan kurikulum termasuk staf pendidikan lainnya dilakukan secara terus menerus atas inisiatif sekolah. Dalam konteks ini pengembangan profesional harus menunjang peningkatan mutu pendidikan kurikulum dan penghargaan terhadap yang berprestasi yang perlu dikembangkan.

SMPN 1 Turen sebagai lembaga pendidikan yang melaksanakan MBS dan banyak hal yang menjadi faktor pendukung, baik dari segi sumberdaya dan etos kerja tinggi terhadap tugas program sekolah ataupun yang lain. Terlebih SMPN 1 Turen sebagai sekolah yang tergolong maju yang ini merupakan kekuatan bagi sekolah untuk lebih meningkatkan kinerja guru. Dalam pelaksanaan program yang telah dibuat SMPN 1 Turen, tidak menutup kemungkinan ada faktor penghambat, baik datangnya dari wilayah eksternal (seperti dari pemerintah DIKNAS setempat) dan wilayah internal (seperti para guru, karyawan dan semua elemen yang ada di sekolah).

Untuk meminimalisir dan bahkan mengantisipasi faktor penghambat maka dilakukan monitoring dan evaluasi untuk mengetahui apakah program yang telah direncanakan telah dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan dan sejauh mana hasil yang dicapai, karena fokusnya adalah kinerja gurunya sampai mutu pendidikan yang menggunakan implementasi MBS, maka kegiatan monitoring dan evaluasi

harus memenuhi kebutuhan untuk mengetahui proses dan hasil belajar siswa yang pada akhirnya di presentasikan didalam pertemuan rapat yang dilaksanakan tiga kali dalam semester untuk menyampaikan pendapat, solusi, perbaikan atau evaluasi program bersama masyarakat sekolah.

Setelah itu dianalisis SWOT (*strength, weakness, opportunity, threat*) dan sebagai kajian dari berbagai sumber yang dapat dikemukakan dalam faktor pendukung (kekuatan dan peluang) serta faktor penghambat (kelemahan dan tantangan) kepala sekolah dalam paradigma baru manajemen pendidikan.

Dengan berdasarkan pada fungsi-fungsi yang telah diidentifikasi sesudahnya, maka perlu ditemukan faktor apa saja yang berpengaruh, baik faktor internal maupun faktor eksternal dalam fungsi tersebut dan kemudian dimasukkan dalam tabel analisis SWOT agar tersusun rapi. Oleh karena itu sekolah SMPN I Turen memiliki lebih dari satu sasaran, maka setiap sasaran yang telah ditentukan harus di analisis melalui analisis SWOT agar apa yang menjadi penghambat di dalam sekolah bisa teratasi dengan baik jalan keluarnya baik dilihat proses implementasi MBS-nya sampai kinerja gurunya, apakah faktor penghambat implementasi MBS sangat berpengaruh terhadap kinerja guru atau apakah semakin meningkat kinerja guru karena faktor penghambat sebagai motivasi dalam membangun kualitas dan mutu sekolah.

Dari hasil penelitian faktor penghambat disekolah SMPN I Turen hanya terdapat pada guru yang belum faham ketika melaksanakan tugas yang sesuai jobdapnya akan tetapi bisa di antisipasi dengan kekompakan dan saling membantu antara guru dengan yang lain dan selanjutnya faktor penghambat pada masalah sumberdana yang minim, ini merupakan tugas berat bagi komite sekolah karena

guru tidak semua memperhatikan masalah itu jadi kepada kepala sekolah harus bekerja keras dengan soal pendanaan bersama komite sekolah.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. Implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) di SMPN I Turen terselenggara dengan efektif dan efisien, yang melibatkan seluruh komponen sekolah dan lapisan masyarakat dengan membuktikan ciri-ciri, sebagai berikut:
 - a. Menghasilkan jumlah siswa, yang mendapat pelayanan pendidikan semakin meningkat. Misalnya pada siswa yang tidak dapat mendaftar sekolah karena masalah ekonomi akan dipecahkan bersama-sama oleh warga sekolah melalui subsidi silang dari mereka yang tingkat ekonominya lebih mampu.
 - b. Kualitas pelayanan pendidikan menjadi lebih baik, karena pelayanan pendidikan yang berkualitas, mengakibatkan prestasi akademik dan prestasi non akademik siswa meningkat.
 - c. Tingkat tinggal kelas menurun dan produktifitas semakin baik, dalam arti rasio antara jumlah siswa yang mendaftar dengan jumlah siswa yang lulus menjadi lebih besar. Tingkat tinggal kelas semakin menurun karena siswa semakin bersemangat datang ke sekolah dan belajar di rumah dengan dukungan orang tua serta lingkungannya.

- d. Terjadinya keadilan dalam penyelenggaraan pendidikan, karena penentuan biaya pendidikan tidak dilakukan secara pukol rata, tetapi didasarkan pada kemampuan ekonomi masing-masing keluarga. Kondisi ini dapat terwujud karena adanya kerjasama antara sekolah dengan warga masyarakat (orang tua murid) dan dana BOS.
 - e. Terwujudnya demokratisasi dalam penyelenggaraan pendidikan, indikator keberhasilan implementasi manajemen berbasis sekolah berupa tercapainya demokratisasi pendidikan.
2. Peningkatan kinerja guru di SMPN I Turen memiliki kemajuan dalam kinerja sehingga menjadikan guru yang berkompeten dalam tugasnya, lima hal keprofesionalan guru yang berkompeten di SMPN I Turen, sebagai berikut:
- a. Guru menguasai secara mendalam bahan/ mata pelajaran yang diajarkannya serta cara mengajarkannya kepada para siswa.
 - b. Guru bertanggung jawab memantau hasil belajar siswa melalui berbagai teknik evaluasi, mulai cara pengamatan dalam perilaku siswa sampai tes hasil belajar.
 - c. Guru mampu berpikir sistematis tentang apa apa yang akan dilakukannya dan belajar dari pengalamannya. Artinya, harus selalu ada waktu untuk guru guna mengadakan refleksi dan koreksi terhadap apa yang dilakukannya. Untuk bisa belajar dari pengalaman, ia harus tahu mana yang benar dan salah, serta baik dan buruk dampaknya pada proses belajar siswa.
 - d. Guru seyogianya merupakan bagian dari masyarakat belajar dalam lingkungan profesinya.

B. Saran-saran

1. Implementasi manajemen berbasis sekolah di SMPN I Turen agar dapat berhasil, maka harus didukung dengan pelaku-pelaku yang benar-benar memahami dan mau terlibat aktif mensukseskan program-program yang telah dibuat, diadakan pelatihan, seminar dan worksop kepada dewan guru untuk menunjang dalam meningkatkan kinerja guru untuk mutu pendidikan. Program-program yang telah di buat oleh sekolah hendaknya didukung dan dibantu oleh guru, orang tua siswa semua elemen yang ada di sekolah.
2. Peningkatan kinerja guru di SMPN I Turen yang terpenting adalah motivasi dari luar seperti dari atasan, teman sesama guru, para siswa, lingkungan sekolah, dan siswa memang perlu bagi guru namun disarankan guru selalu meningkatkan motivasi yang timbul dari dirinya sendiri (*motivasi intrinsik*) dengan demikian dapat dijadikan pendorong untuk meningkatkan kinerjanya. Motivasi guru harus ditingkatkan terutama berkaitan dengan insentif dari Pemkab, tunjangan, honor dan asuransi hendaknya dapat dijadikan alat untuk memotivasi diri, kerjasama antar guru perlu ditingkatkan, dan ada atau tanpa penghargaan dari kepala sekolah guru hendaknya tetap termotivasi untuk bekerja, kinerja guru perlu ditingkatkan terutama pada komitmen guru yang mengajar, penguasaan bahan pengajaran, ketepatan waktu mengajar dan kerajinan guru, inisiatif guru dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas yang diberikan Kepala Sekolah. Disarankan agar kepala sekolah dapat memotivasi guru meningkatkan kinerjanya.

DAFTAR PUSTAKA

Anonim, 2006. *UU RI No.14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen serta UU RI No. 20 tentang SISDIKNAS dilengkapi Permendiknas No. 11/05, PP RI No. 28 TH. 2003 dan PP RI No. 19 TH. 2005 Beserta Penjelasan*, Bandung Citra Umbara

_____ 2006. *Pedoman Penulisan Skripsi*. Malang: Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri (UIN) Malang.

Arikunto, Suharsimi. 2000, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Yogyakarta: Renika Cipta

_____ 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Yogyakarta: Renika Cipta

Arifin, Imron. 1994, *Penelitian Kualitatif Dalam Ilmu-Ilmu Bidang Social Dan Keagamaan*, Malang: Kalimasada Press

Arifin, Anwar. 2005, *Paradigma baru Pendidikan Nasional*, Jakarta: Balai Pustaka

Bafadal, Ibrahim. 2004, *Seri Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah (Manajemen Perlengkapan Sekolah Teori dan Aplikasinya)*, Jakarta: Bumi Aksara

Davis, Keith dan John W. Newstrom, 1985, *Perilaku Dalam Organisasi*, Jakarta: Erlangga, Jilid I, Edisi 7.

Danim, Sudarwa. 2006, *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, Jakarta: Bumi Aksara

Faisal, Sanafiah. 1989, *Metodologi Penyusunan Angket*, Malang: Yayasan Asih Asah Asuh /YA3

Fajar, Malik. 2005, *Holistika Pemikiran Pendidikan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada

Fattah, Nanang. 2004, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*, Bandung: Pustaka Bani Quraisy

Furchan, Arief. 1992, *Pengantar Penelitian dalam Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional

Hadi, Sutrisno. 1989, *Metodologi Reserch*, Yogyakarta: Andi Offset

Hasibuan, Malayu SP, 1999, *Organisasi dan Motivasi*, Jakarta: Bumi Aksara

_____, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan IV, Jakarta: Bumi Aksara

Irawan, Ade, dkk. 2004, *Mendagangkan Sekolah “Studi Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah di DKI Jakarta”*, Jakarta: Indonesia Corruption Watch

Indrakusuma, Daien, Amir. 1973, *Pengantar Ilmu Pendidikan*, Malang IKIP: Terbitan Pembaharuan

Ibrahim, Sudjana Nana. 1989, *Peneliti dan Penilaian Pendidikan*, Bandung: Sinar Baru

Kosasi Raflis, Setjipto. 1999, *Profesi Keguruan*, Jakarta: PT. Renika Cipta

Mulyasa, E. 2003, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya

_____ 2005, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya

_____ 2006, *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya

_____ 2006, *Kurikulum Berbasis Kompetensi (Konsep, Karakteristik dan Implementasi)*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya

_____ 2007, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP)*, Bandung: PT.
Remaja Rosda Karya

Muhammad, Hamid. 2005, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: Departemen
Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan
Menengah Direktorat Pendidikan Lanjutan Pertama, Buku I, II, dan
III

_____ 2003, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Jakarta:
Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Pendidikan
Dasar dan Menengah Direktorat Pendidikan Lanjutan Pertama, Buku
II

Majid, Abdul, Andayani, Dian. 2004, *Pendidikan Agama Islam Berbasis
Kompetensi (Konsep dan Implementasi Kurikulum 2004)*, Bandung:
PT. Remaja Rosda karya

Muhroji, 2004, *Manajemen Pendidikan (Pedoman Bagi Kepala Sekolah dan
Guru)*, Surakarta: Muhammadiyah Universitas Press

Moedjiarto, 2002, *Sekolah Unggul (Metodologi untuk Meningkatkan Mutu
Pendidikan)*, Anggota IKAPI, Jatim: Duta Graha Pustaka

Mardalis. 1993, *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*, Jakarta: Bumi
Aksara

Moleong, Lexy J. 2002, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja
Rosda Karya

Nata, Abuddin. 2003, *Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Prenada Media

Nurkolis. 2003, *Manajemen Berbasis Sekolah Teori, Model dan Aplikasi*, Jakarta:
PT: Grasindo

Nursisto Instruktur Nasional MPMBS, 2002, *Peningkatan Prestasi Sekolah
Menengah (Acuan Siswa, Pendidik dan Orang Tua)*, cetakan I,
Yogyakarta: Insan Cendekian

Nazir, Moh. 2003, *Metode Penelitian*, Jakarta: Ghalia Indonesia

Nasution. 1991, *Metode Riseach*, Bandung: Jemmars

Pidarta, Made. 1988, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: PT. Melton Putra

Steers, Richard. M, 1985, *Efektivitas Organisasi*, Jakarta: Erlangga

Supriadi, Dedi, 1998, *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*, Yogyakarta: Adicita
Karya Nusa

Sedarmayanti, 2001, *Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara

Simamora, Hendri, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIE
YKPN

Sapari, Achmad, Subakir, Supriono. 2001, *Manajemen Berbasis Sekolah “Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Dasar Melalui Pemberdayaan Masyarakat, Otonomi Sekolah dan pembelajaran Aktif, kreatif dan Menyenangkan (PAKEM), (Rintisan di Mojokerto) ,* Kerjasama: Pemerintah RI, UNICEF, UNESCO dan Anggota IKAPI Cabang Jatim.

Surya, Mohammad. 2004, *Bunga Rampai Guru dan Pendidikan*, Jakarta: Balai Pustaka

Soewarno Handayaniingrat, 1982, *Pengantar Studi Administrasi dan Management*, Jakarta: Gunung Agung

Usman, Uzer. 1989, *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya