

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Program manajemen berbasis sekolah ini merupakan suatu kurikulum pendidikan yang mengembangkan hak dan kewajiban dalam penyelenggaraan pendidikan melalui konsep MBS di tingkat sekolah. Beberapa kesempatan tersebut diharapkan dapat mendorong terciptanya peningkatan pelayanan pendidikan kepada masyarakat, dengan muaranya pada upaya peningkatan kualitas pengelolaan pendidikan pada tataran yang paling bawah yaitu sekolah. Keterlibatan masyarakat dalam dewan sekolah di bawah monitoring pemerintah, mendorong sekolah untuk lebih terbuka, demokratis, dan bertanggung jawab. Pemberian kebebasan yang lebih luas memberi kemungkinan kepala sekolah untuk dapat menemukan jati dirinya dalam memimpin dan membina peserta didik, guru, dan petugas lain yang ada di lingkungan sekolah. Oleh karena itu, sekolah harus terlibat secara aktif dan dinamis dalam rangka proses peningkatan kualitas pendidikan melalui pengelolaan sumberdaya sekolah yang ada dengan dukungan seluruh komponen *stakeholder* sekolah.

Implementasi Manajemen berbasis sekolah menuntut dukungan tenaga kerja yang terampil dan berkualitas agar dapat membangkitkan motivasi kerja yang lebih produktif dan memberdayakan otoritas daerah setempat, serta mengefisienkan sistem dan menghilangkan birokrasi yang tumpang tindih.

Implementasi manajemen berbasis menuntut peranan kepemimpinan, terutama, kepala sekolah untuk memperlihatkan kepiawaiannya dalam mengelola semua sumber daya yang ada di sekolah.

Kepemimpinan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam manajemen berbasis sekolah. Kepemimpinan berkaitan dengan masalah kepala sekolah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan Para guru dalam situasi yang kondusif. Perilaku kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Perilaku pemimpin yang positif dapat mendorong kelompok dalam mengarahkan dan memotivasi individu untuk bekerja sama dalam kelompok dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Sehubungan dengan program manajemen berbasis sekolah, kepala sekolah dituntut untuk senantiasa meningkatkan efektivitas kinerja. Dengan begitu sebagai paradigma baru pendidikan dapat memberikan hasil yang memuaskan.

Di sinilah peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah sebagai hasil dari mutu pendidikan di sekolahnya untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Prinsip-prinsip dan praktek-praktek kepemimpinan ini hendaknya dikaitkan dengan peranan kepala sekolah dan kedudukan pimpinan lainnya

yang relevan, dan peranan kepemimpinan khusus yang meliputi hubungan dengan staf, siswa, orang tua siswa dan orang-orang lain di luar komunitas tempat sekolah itu berada (Mulyasa, 2002: 117).

Sekolah yang bermutu dapat diartikan sebagai sekolah yang menunjukkan tingkat kinerja yang diharapkan dalam menyelenggarakan proses belajarnya dengan menunjukkan hasil belajar yang bermutu pada peserta didik sesuai dengan tugas pokoknya (Levine, 1994). Mutu pembelajaran dan hasil belajar yang memuaskan dari suatu sekolah merupakan produk akumulatif dari seluruh layanan yang dilakukan sekolah dan pengaruh dari suasana/iklim yang kondusif yang diciptakan di sekolah.

Budaya sekolah adalah seluruh pengalaman psikologis para siswa (social, emosional, dan intelektual) yang diserap oleh mereka selama berada dalam lingkungan sekolah. Dengan demikian, sekolah yang efektif adalah sekolah yang (a) memiliki masukan siswa dengan potensi yang sesuai dengan tuntutan kurikulum, (b) dapat menyediakan layanan pembelajaran yang bermutu, (c) memiliki fasilitas sekolah yang menunjang efektivitas dan efisiensi kegiatan belajar mengajar, (d) memiliki kemampuan menciptakan budaya sekolah yang kondusif sebagai refleksi dan kinerja kepemimpinan profesional kepala sekolah.

Dalam hal ini pemerintah telah berusaha untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui gagasan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS). Reorientasi sistem penyelenggaraan pendidikan dan sentralisasi ke desentralisasi, yaitu dari manajemen peningkatan mutu berbasis pusat

menuju manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah, sesuai dengan ketentuan Peraturan Pemerintah nomor 25 tahun 2000.

Berdasarkan kenyataan di atas, reorientasi penyelenggaraan dari MPMBP menuju MPMBS merupakan, suatu tataran ide kebijakan yang mengandung idealisme untuk memacu pencapaian mutu pendidikan. Akan tetapi, dalam operasionalisasinya di lapangan pergeseran paradigma ini tidak serta merta membawa perubahan mutu pendidikan ke arah yang lebih baik. Banyak kalangan yang mempersoalkan usaha ideal apapun yang dicanangkan tidak akan membawa hasil yang optimal, tanpa dibarengi dengan usaha memformulasikan kepemimpinan kepala sekolah yang aspiratif terhadap perubahan (Rumtini, 2002).

Perhatian kepada MBS mempunyai landasan yang kuat, karena kenyataannya dalam setting sekolah otonom, peran kepala sekolah sangat strategis. Hal ini sesuai dengan pendapat DeRoche (1985:2) dalam Yudana menyebutkan bahwa posisi kepala sekolah sangat menentukan. Temuan-temuan penelitian telah banyak dilakukan, diantaranya disebutkan oleh Usman (1996), dan Yudana (2004). Hasilnya menyatakan bahwa peran kepala sekolah dalam memajukan sekolah amat besar. Para guru dan staf sekolah lainnya sangat mengharapkan bahwa melalui pengetahuan, keterampilan, pengalaman, wawasan, dan kreativitas kepala sekolah, motivasi dan kreativitas guru dan staf sekolah lainnya untuk memajukan sekolah.

Kepemimpinan pendidikan memerlukan perhatian yang utama, karena melalui kepemimpinan yang baik kita mengharapkan lahirnya tenaga-tenaga

kependidikan yang berkualitas dalam berbagai bidang sebagai pemikir, pekerja, dan yang terpenting bahwa melalui pendidikan kita menyiapkan tenaga-tenaga yang berkualitas, tenaga yang siap latih dan siap pakai.

Kondisi dan tanggung jawab guru. sebagaimana diamanatkan dalam Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, dan berdasarkan pasal 2 PP No.28 tahun 1990 (Sufyarma), 2004 : 107), menganut sistem pembelajaran bidang studi, maka dalam hal ini, penentu keberhasilan peningkatan prestasi peserta didik dan keberhasilan peningkatan mutu pendidikan secara umum, terletak pada kemampuan guru bidang studi dalam menguasai halhal pokok tersebut.

Tuntutan terhadap tugas dan tanggung jawab guru nampaknya akan sulit terpenuhi, apabila kondisi psikologis, *support*, partisipasi dan profesionalisme pimpinan serta kondisi sosial, kompensasi dan kesejahteraan guru yang dirasakan oleh guru tidak mendukung, karena pada dasarnya kinerja guru membutuhkan konsentrasi dan kegairahan bekerja, dan hal itu akan terwujud apabila *support*, sikap profesionalisme, dan motivasi dan komitmen kepala sekolah yang adil dan layak akan menimbulkan *performance* guru dapat meningkatkan prestasi atau kualitas pendidikan akan lebih baik di masa mendatang.

## **B. Identifikasi Masalah**

Pencapaian mutu pendidikan, sebagai bagian dari produktivitas pendidikan sangat tergantung pada kinerja guru dalam proses pembelajaran di

kelas, karena kelas sebagai tempat yang paling ideal terjadinya komunikasi dan interaksi antara guru dan siswa serta kelas sebagai tempat layanan pembelajaran dan jaminan mutu hasil pembelajaran (Satori, 2001 :1)

Kinerja guru merupakan tampilan basil atau prestasi dari suatu pelaksanaan tugas fungsional dan professional dalam pendidikan dalam kurun waktu tertentu. Kinerja guru dipengaruhi oleh dua faktor dominan yang menurut Sutermeister (1976 : 11), yaitu "*ability*" dan "*motivation*", sehingga dapat diasumsikan bahwa semakin tinggi tingkat ability dan motivasi seorang guru, maka akan semakin baik kinerja guru, demikian sebaliknya, semakin rendah tingkat ability dan motivasi seorang guru, maka semakin rendah kinerja guru tersebut.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa mutu pendidikan dalam arti bagaimana pendidikan dapat menghasilkan lulusan banyak, dan berkualitas, dan mampu melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi bagi lulusan yang akan melanjutkan, atau memiliki dan menguasai keterampilan guna menghidupi dirinya sendiri dan berguna bagi masyarakat, sedangkan mutu lulusan sangat tergantung pada *instrument input*. Tenaga kependidikan sebagai *instrument input* merupakan komponen atau unsur sangat menentukan dalam penyelenggaraan pendidikan dalam proses pembelajaran. Selanjutnya kinerja guru tadi, sehingga timbul pertanyaan : (1) seberapa besar kontribusi pendidikan pekerja terhadap mutu pendidikan, (2) seberapa besar kontribusi pengalaman terhadap mutu, (3) seberapa besar kontribusi pelatihan terhadap mutu (4) seberapa besar kontribusi interes

terhadap mutu (5) Seberapa besar kontribusi kondisi fisik terhadap mutu, (6) seberapa besar kontribusi kondisi sosial terhadap mutu (7) seberapa besar kontribusi efisiensi organisasi terhadap mutu.

### **C. Pembatasan Masalah**

Dengan segala keterbatasan yang ada maka dalam hal ini penelitian diarahkan untuk diteliti untuk mendapatkan informasi, dengan pembatasan pada masalah-masalah berikut :

1. Pelaksanaan MBS yang belum sesuai dengan ketentuan yang ada
2. Kinerja mengajar guru yang masih rendah

### **D. Rumusan Masalah.**

Berdasarkan sejumlah identifikasi permasalahan di atas, maka dalam penelitian ini, dapat dirumuskan pertanyaan, yaitu :

1. Bagaimana pelaksanaan MBS di SMA Negeri 1 Timor Tengah Selatan?
2. Bagaimana kinerja guru di SMA Negeri Timor Tengah Selatan?
3. Bagaimana hubungan antara pelaksanaan MBS dengan kinerja guru di SMA Negeri Timor Tengah Selatan?

### **E. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui pelaksanaan MBS di SMA Negeri 1 Timor Tengah Selatan
2. Untuk mengetahui kinerja guru di SMA Negeri Timor Tengah Selatan
3. Untuk mengetahui hubungan antara pelaksanaan MBS dengan kinerja guru SMA Negeri Timor Tengah Selatan?

### **F. Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian ilmu administrasi pendidikan, dan dapat dipergunakan sebagai bahan referensi bagi peneliti dan pengamat masalah pendidikan yang terkait dengan kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru terhadap mutu pendidikan SMA Negeri I Timor Tengah Selatan.

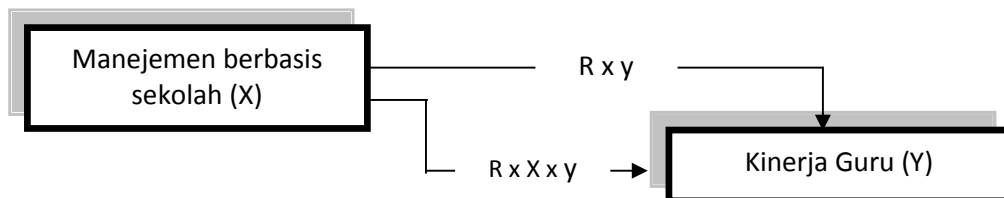
2. Manfaat Praktis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran tentang kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru terhadap peningkatan mutu pendidikan di SMA Negeri I Timor Tengah Selatan.
- b. Memberikan masukan kepada para pengambil kebijakan pendidikan penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam menetapkan kebijakan yang menyangkut perbaikan pengelolaan tenaga kependidikan, khususnya masalah kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru dalam meningkatkan mutu pendidikan di kabupaten Timor Tengah Selatan.



## G. Kerangka Pemikiran

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif korelasional, sebab penelitian ini akan mendiskripsikan antara variabel bebas dan variabel terikat melalui uji statistik. Variabel tersebut terdiri dari tiga variabel, yaitu variabel bebas (*independen*); manajemen berbasis sekolah ( $X_1$ ) dan Kinerja guru ( $X_2$ ) dengan variabel terikat (*dependen*), yaitu mutu pendidikan ( $Y$ ), berdasarkan hal tersebut.



## H. Asumsi dan Hipotesa

### 1. Asumsi

Penelitian ini dilakukan dengan bertitik tolak kepada asumsi atau anggapan dasar adalah sebagai berikut:

- a. Mutu pendidikan akan sangat dipengaruhi oleh faktor antara lain : motivasi dan kepemimpinan yang merupakan suatu proses yang kompleks disertai adanya kegiatan mempengaruhi orang lain untuk menyelesaikan visi, misi, tugas ataupun tujuan, dan mengarahkan organisasi pembelajaran agar lebih terpadu dan solid. Proses mempengaruhi merupakan seni (*art*) agar para (bawahan melaksanakan tugasnya dengan efektif dan efisien. Yang tentu hamsdidasarkan pada ablility yang mencakup keterampilan konsep,

keterampilan pendidikan dan pengajaran, dan keterampilan kognitif.  
(E.Mulyasa 2004 : 90)

- b. Bahwa kinerja mengajar guru dipengaruhi oleh iklim organisasi sekolah yang dapat diindikasikan oleh kondisi fisik sekolah dan kondisi sosial pekerjaan yang menghasilkan kegairahan bekerja, semangat tinggi dan kepercayaan semua pihak. Sehingga dapat diasumsikan semakin baik kondisi organisasi, sosial, kondisi fisik serta kebijakan pimpinan yang adil, akuntabilitas, dan berkelanjutan akan menghasilkan kinerja guru yang lebih baik. (Dedi Supriyadi. 1998 : 42. Mengangkat Citra dan Martabat Guru)

## **2. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan asumsi-asumsi penelitian sebagaimana diuraikan di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

### *Hipotesis pertama*

Ha : Terdapat hubungan yang cukup signifikan antara MBS dengan kinerja guru di SMA Negeri I Amanuban Timor di Kabupaten Timor Tengah Selatan.

Ho : Tidak terdapat hubungan yang cukup signifikan antara MBS dengan kinerja guru di SMA Negeri di Kabupaten Timor Tengah Selatan

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Konsep Manajemen Berbasis Sekolah**

##### **1. Pengertian Manajemen**

Kualitas adalah hal yang penting dalam lembaga persekolahan, karena kualitas merupakan sebuah konsep pengukur gagasan seseorang tentang suatu obyek. Dalam kehidupan sehari-hari kualitas digunakan sebagai sebuah penghargaan terhadap sesuatu, yang merupakan pembeda dari sesuatu yang kurang sempurna sedangkan dalam pendidikan kualitas adalah untuk membuat perbedaan antara keberhasilan dan kegagalan, oleh karena itu perolehan indikator-indikator kualitas merupakan perolehan yang sangat penting.

Indikator-indikator yang dapat menentukan kualitas di bidang pendidikan, sebagaimana yang dikemukakan oleh Sallis, dalam Total Quality Management in Education, tahun 2007 hal. 8 sebagai berikut:

- a. Bangunan yang dipelihara dengan baik
- b. Guru yang berprestasi
- c. Nilai-nilai moral yang tinggi
- d. Hasil ujian yang baik
- e. Tersedianya spesialisasi mata pelajaran
- f. Dukungan orang tua
- g. Peran serta masyarakat
- h. Dukungan ekonomi
- i. Sumber-sumber yang memadai
- j. Penerapan teknologi mutakhir
- k. Kepemimpinan yang kuat
- l. Perhatian pada siswa yang kuat
- m. Kurikulum yang seimbang dan baik

Hal ini sesuai dengan indikator-indikator yang ditentukan dalam standar kualitas sebuah lembaga pendidikan yang dilakukan oleh Badan Akreditasi Nasional, meliputi Kurikulum, Siswa, Kepala Sekolah, Sarana dan prasarana, Lembaga Sekolah, Tenaga Kependidikan, Keuangan, Peran Masyarakat, Kultur Budaya.

Faktor-faktor di atas termasuk diantaranya tenaga kependidikan merupakan faktor yang menentukan dalam penilaian kualitas pendidikan, oleh karena itu keseluruhan faktor-faktor tersebut seharusnya dipertimbangkan dengan benar, karena kualitas merupakan kebutuhan yang meyakinkan untuk memperoleh perhatian dan kepuasan dari masyarakat khususnya siswa sebagai pengguna pendidikan.

Guru yang diberi jabatan sebagai Kepala Sekolah termasuk salah satu sumber daya manusia yang mempunyai tugas yang sangat penting, disamping itu Komite Sekolah juga merupakan faktor penentu keberhasilan organisasi sekolah. sehingga jika kedua factor tersebut berfungsi dengan baik maka sumber daya yang lainnya akan berfungsi dengan baik pula, dan ini berarti kekuatan organisasi terletak pada orang-orang yang menjalankan organisasi tersebut, dikemukakan oleh beberapa pakar berikut ini:

Rao (1996:223) mengemukakan bahwa "Kekuatan setiap organisasi adalah orang-orang. Orang dapat diperlakukan sebagai sumber daya yang tersedia bagi organisasi yang bersifat dinamis, sumber daya manusia adalah aset organisasi yang paling penting dan membuat sumber daya

lainnya bekerja.", kemudian Henry Simamora (1995:7) mengemukakan bahwa "Sumber daya manusia sekarang digunakan dan diakui sebagai aset organisasi yang paling berharga.". Selanjutnya dikemukakan oleh Tilaar dan Suryadi (1992:108 ) bahwa "Komponen kualitas sekolah , besar kecilnya tergantung kepada faktor kepala sekolah, guru, buku pelajaran, situasi belajar mengajar, kurikulum, dan faktor manajemen sekolah."

Dalam hal ini memberikan gambaran kepada kita bahwa Kepala Sekolah merupakan aset yang sangat berharga dalam dunia pendidikan . Sumber daya yang paling utama adalah sumber daya manusia dan itu adalah tenaga kependidikan sebagai aktor utama yang dapat menggerakkan sumber daya lainnya seperti sarana prasarana, keuangan dan sebagainya, oleh karena itu tenaga kependidikan harus benar-benar diperhatikan, diberdayakan sesuai fungsinya dan juga dijamin kualitas kehidupannya.

Langkah pertama dalam peningkatan mutu layanan pendidikan adalah dengan menentukan dan menerapkan manajemen yang baik. Tanpa manajemen yang baik dan sehat, layanan pendidikan tidak akan mencapai mutu yang diharapkan.

Para pakar pendidikan memberikan pengertian tentang manajemen dan administrasi pendidikan sebagai berikut:

Menurut *Dalton E.Mc.Farland* ( 1959 :10 ) mengemukakan "*Administration refers to the determination of major aims and folicies, whereas management refers to the carrying out of aperations designed to*

*accomplish the aims and effectuate* ", ini menjelaskan bahwa administrasi lebih sempit dari manajemen atau administrasi merupakan bagian dari manajemen. Kemudian Dimock dan Koenig (1960:11) mengungkapkan bahwa : " *Administration (or management) is a planned approach to the solving of all kind of problems in almost every individual or group activity both public or private*", administrasi dan manajemen mempunyai pengertian yang sama dan saling berhubungan, yaitu sebuah pendekatan perencanaan masalah secara keseluruhan dari masalah-masalah setiap individu atau kelompok yang aktif dalam sebuah organisasi individu ataupun pemerintah".

Jhon M.Pifner, menjelaskan "*Administration may be defined as the organization and direction of human and material resources to achieve desired ends*", kemudian SP Siagian (1980:3) menjelaskan bahwa manajemen yaitu "Keseluruhan proses kerjasama antara dua orang atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya", sesuai dengan yang dikemukakan oleh Burhanuddin ( 1986: 45 ) bahwa:

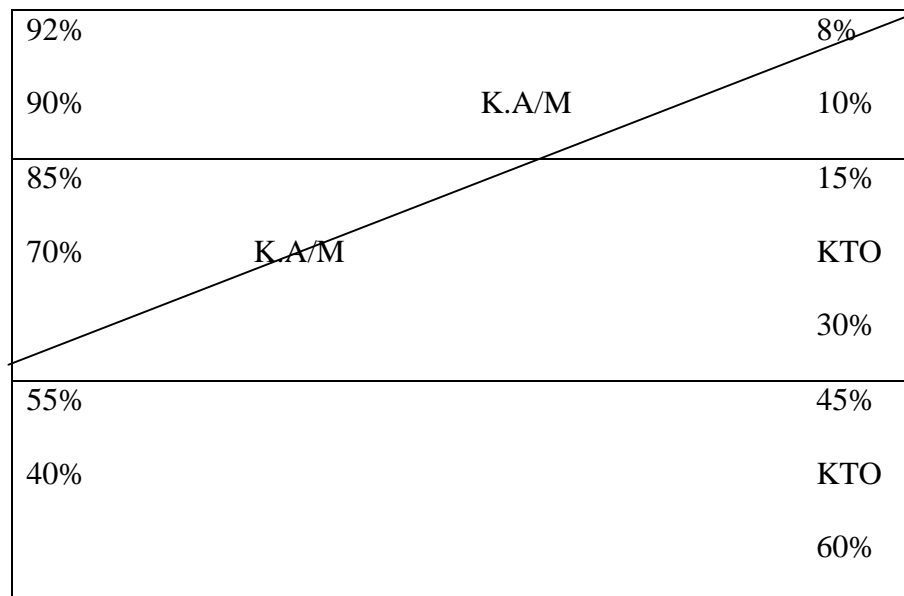
Administrasi pendidikan merupakan usaha kerjasama secara rasional dalam pengelolaan sistem pendidikan beserta segenap substansinya melalui proses administrative/manajerial dengan mendayagunakan sumber material dan personil secara efektif dan efisien guna menunjang tercapainya tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan.

Dari pendapat-pendapat yang dikemukakan di atas, memberikan penjelasan bahwa administrasi ataupun manajemen adalah sebagai sebuah

pendekatan terhadap perencanaan masalah organisasi dalam sebuah kerjasama yang rasional antara orang-orang yang bergerak dalam organisasi tersebut untuk mengelola sebuah sistem pendidikan secara keseluruhan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan sebagaimana yang dikemukakan oleh George R.Terry yang membagi empat jenis manajemen yang terdiri dari a) perencanaan, b) pengorganisasian, c) pengarahan, dan d) pengawasan.

Hampir setiap para ahli (pakar) menempatkan perencanaan sebagai yang pertama dan utama yang sesuai dengan urgensinya. (Wijaya:4)

Henry Fayol berpendapat bahwa: "Setiap tingkatan manajemen, baik pada tingkat atas (*top management*) pemimpin tingkat menengah (*midle management*) maupun pada tingkat bawah (*lower management*) mempunyai beban tugas yang berbedabeda dalam penyelesaian tugas pekerjaannya sebagaimana yang tergambar dalam skema berikut yang menggambarkan tingkatan-tingkatan yang dimaksudkan:



Gambar 2

## Tingkatan Manajemen

## Keterangan

MTA : Manajemen tingkat atas

MTM : Manajemen tingkat menengah

MTB : Manajemen tingkat bawah

KA/M : Keterampilan administrasi/manajemen

KTO : Keterampilan teknis operasional

Atau *mai of administration* yaitu manusia, material, mesin, bang, metode dan pasar sebagai hasil produksi, yang dikenal dengan sebutan 6 M.

- 1) Man - orang
- 2) Material - bahan-bahan



- 3) Machine - mesin
- 4) Methode - cara-cara
- 5) Money - uang
- 6) Market - pasar/produk

*Manusia:* maksudnya, bahwa dalam pencapaian tujuan tersebut menekankan faktor manusia sebagai faktor utama, manusialah yang melakukan kegiatan dan aktifitas.

*Meterial atau bahan-bahan:* maksudnya bahwa apa yang dikelola untuk mencapai tujuan itu berarti dalam kaitan ini bahan yang diperlukan untuk menunjang manajerial harus cukup tersedia baik dari segi kuantitas maupun kualitasnya.

*Machine:* atau mesin maksudnya bahwa bahan tersebut dengan apa cara mengelolanya sesuai dengan teknologi, sehingga benar-benar dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin( optimal) untuk mencapai tujuan.

*Metode* atau cara: yaitu menunjuk pada cara apa yang harus ditempuh untuk melaksanakan proses tersebut agar tercapainya tujuan.

*Money* atau uang: yang merupakan salah satu unsur penting dan utama, karena dalam suatu proses pendidikan diperlukan uang sebagai pembiayaan dalam melaksanakan perencanaan yang telah dibuat sedemikian rupa. Tidak akan berjalan suatu rencana tanpa biaya sebagaimana dikemukakan oleh Depdiknas. dalam laporan hasil penelitian penyusunan biaya satuan pendidikan sebagai berikut:

Biaya pendidikan satuan pendidikan merupakan komponen

masuk instrumental (*input*) yang sangat penting dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Dalam setiap upaya pencapaian tujuan pendidikan, baik secara kuantitatif ataupun kualitatif, biaya pendidikan merupakan unsur yang menentukan. Hampir tidak ada upaya pendidikan yang mengabaikan peranan biaya, sehingga dapat dikatakan bahwa tanpa biaya, proses pendidikan di sekolah tidak akan berjalan. ( 2001:1)

*Markeepasar* : atau produk, berarti dalam pengertian luas menunjuk kemana hasil tersebut akan dipasarkan atau dikonsumsi, agar tercapai tujuan (konsumen).

Dalam manajemen, *tool of manegement* harus jelas, cukup dan merupakan keterpaduan unsur, sehingga tujuan yang telah ditetapkan lebih dulu dapat tercapai dengan baik.

Sebuah manajemen tidak terlepas dari unsur perencanaan. Langkah pertama dalam implementasi sebuah manajemen yang sehat adalah dengan adanya perencanaan yang sesuai dengan apa yang akan dituju oleh sebuah organisasi, bilamana, oleh siapa, dan bagaimana sesuatu itu dikerjakan dalam sebuah organisasi oleh sebuah sistem yang berlaku dalam kurun waktu yang telah ditetapkan dalam sebuah kegiatan organisasi tersebut, sebagaimana yang dikemukakan oleh beberapa pakar berikut ini, seperti yang dikutip oleh *Abin Syamsuddin (2000:3)* dalam edisi perencanaan pendidikan makro dan mikro, sebagai berikut:

- a) Perencanaan adalah perhitungan dan penentuan tentang sesuatu yang akan dijalankan dalam rangka mencapai tujuan tertentu, bilamana, oleh siapa, dan bagaimana (Prajudi Atmosudirdjo)
- b) Perencanaan dalam arti seluas-luasnya tidak lain adalah proses

mempersiapkan kegiatan-kegiatan secara sistematis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu (Bintoro Tjokroamidjojo)

- c) Perencanaan dapat diartikan sebagai keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang dari hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan (SP. S iagian)
- d) Perencanaan adalah sebagai suatu proses penyiapan seperangkat keputusan untuk dilaksanakan pada waktu yang akan datang yang diarahkan pada pencapaian sasaran tertentu ( Y.Dror)
- e) *Planning is the exercise of intelligence to deal with facts and situations as they are and find a way to solve problems* (Jawaharal Nehru)

Berdasarkan pengertian di atas, pada dasarnya sebuah perencanaan adalah upaya untuk mencapai sasaran dan tujuan tertentu dalam sebuah organisasi, oleh karena itu baik tidaknya dan sehat tidaknya sebuah manajemen tergantung pada baik tidaknya dan sehat tidaknya sebuah perencanaan yang dibuat oleh sebuah organisasi.

Sebagaimana telah diungkapkan di atas bahwa pengertian perencanaan berhubungan erat dengan manajemen . Suatu rencana pada dasarnya merupakan suatu kegiatan yang ditentukan sebelum melakukan pelbagai kegiatan, guna mencapai suatu tujuan. Perencanaan juga dapat dikatakan sebagai tindakan yang menyeluruh yang berusaha mengoptimalkan dana, sarana dan lain-lain dari suatu sistem .

Bettleheim mengungkapkan:

*A plan consist of the totality of arrangements decided upon in order to carry out a project. Two element are necessary to exist within a plan a) a project. That is an end with one proposes to do. b) the arrangements decided upon in order that this end me be achieved, that is the determination of means.*

Perencanaan sangat penting, karena perencanaan akan memberi

efek baik pada pelaksanaan maupun pengawasan. Suatu perencanaan merupakan langkah pertama dalam usaha mencapai suatu kegiatan .

Para ahli memberikan definisi perencanaan satu sama lain berbeda namun mereka dapat menyetujui bahwa perencanaan pada hakikatnya ialah usaha yang dilakukan secara sadar dan terus menerus serta diorganisasikan untuk memilih yang terbaik dari berbagai alternatif yang ada bagi pencapaian tujuan tertentu.

Planing (Perencanaan) adalah keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang dari pada hal-hal yang akan dikerjakan di masa akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

Perencanaan diartikan sebagai usaha sadar untuk memikirkan alternatif-alternatif yang mungkin dapat dicapai pada masa depan, menguji alternatif tersebut dan memilih alternatif yang dikehendaki agar dapat ditentukan pula bagaimana cara mencapainya.

Perencanaan suatu proses yang menetapkan lebih dahulu kegiatan-kegiatan yang harus dilaksanakan. prosedur dan metode pelaksanaan untuk mencapai tujuan organisasi atau bagian dari organisasi selama periode waktu tertentu.

Dengan melihat pengertian-pengertian tersebut maka secara umum dapat diambil pengertian perencanaan sebagai berikut:

- a) Perencanaan adalah suatu kegiatan dalam organisasi dalam rangka usaha mencapai suatu tujuan.
- b) Perencanaan merupakan fungsi pertama dari manajemen karena

merupakan dasar dan titik tolak dari pada kegiatan-kegiatan selanjutnya

Suatu perencanaan yang baik di dalamnya dapat mencerminkan sebagai berikut:

*a. Berorientasi kepada pelaksanaan.*

Dalam pengertian ini, maka pada waktu menyusun suatu rencana haruslah diperhatikan kemampuan dan kualitas para pelaksananya. Sebab suatu rencana walaupun sudah disusun sedemikian rupa, tetapi tidak dapat dilaksanakan, maka akhirnya tidak mempunyai arti sama sekali, merupakan pemborosan berupa tenaga, perlengkapan serta biaya.

Dalam menyusun perencanaan disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan, bukan berdasarkan keinginan sehingga perencanaan tersebut dapat direalisasikan.

*b. Proses yang kontinuitas dan fleksibilitas.*

Rencana yang disusun harus bersifat luwes atau lentur, dengan demikian apabila diperlukan perubahan dapat diadakan penyesuaian dengan perkembangan keadaan serta faktor-faktor lain dalam pelaksanaannya, sesuai dengan keadaan, waktu dan tempat.

*c. Mengusahakan perencanaan dapat seoperasional mungkin dalam mencapai tujuan.*

Dalam hal ini diusahakan agar adanya kaitan yang erat antara rencana tahunan dengan anggaran belanja untuk tahun yang bersangkutan, demikian pula penyusunan program kerja harus dapat memperlihatkan adanya kaitan antara kegiatan yang saling berhubungan.

*d. Keterpaduan*

Suatu rencana yang baik, harus terdapat suatu sistem pengendalian atau pengawasan sehingga terdapat adanya keserasian di antara perencanaan dengan pelaksanaan.

*e. Adanya sistem pelaporan dan evaluasi dalam proses perencanaan*

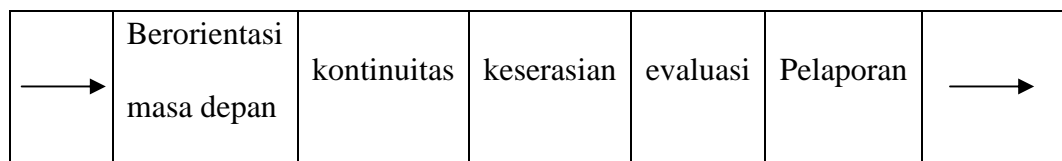
Hal ini diperlukan proses penyesuaian kembali rencana dan pelaksanaannya serta merupakan alat dalam pengendalian. Pelaporan berguna pada waktu penyusunan program kerja sebagai perincian dari rencana dan sekaligus merupakan pertanggung jawaban atas kemajuan kegiatan.

*f. Didukung oleh data atau informasi*

Dalam hal ini dirnaksudkan bahwa data merupakan pegangan serta alat untuk mengadakan proyeksi. Tanpa didukung oleh data

sering suatu rencana dalam pelaksanaannya tidak tepat dan tidak dapat mencapai sasarannya, informasi sebagai pendukung dalam hal ini.

Dari uraian di atas bahwa perencanaan yang baik memiliki lima ciri yang meliputi: berorientasi masa depan, kontinuitas, keserasian, evaluasi, dan adanya pelaporan dari pelaksanaan sebuah perencanaan sebagaimana yang tergambar dalam skema berikut ini :



Gambar 3  
Unsur-unsur Perencanaan

Selanjutnya Wijaya (xvi) juga mengungkapkan bahwa dalam penyusunan sebuah rencana harus melalui beberapa kegiatan sebagai berikut:

- a) Melakukan perkiraan untuk melaksanakan suatu kegiatan yang dihubungkan dengan pencapaian tujuan.
- b) Penentuan tujuan  
Penentuan tujuan ini merupakan kunci dalam pelaksanaan suatu kegiatan.
- c) Mengadakan Penelitian-Penelitian  
Penelitian-penelitian ini diadakan baik untuk penjajakan pemecahan masalah, maupun dalam rangka pengumpulan data atau informasi yang diperlukan sebagai bahan penyusunan rencana,
- d) Penentuan alternatif.  
Setelah diadakan penelitian, penetapan tujuan dan penentuan cara pelaksanaannya, maka diadakan kegiatan-kegiatan untuk merumuskan alternatif dan memilih alternatif
- e) Perumusan rencana.  
Setelah diadakan penelitian, penetapan tujuan, dan penentuan cara pelaksanaannya, diadakan kegiatan-kegiatan untuk merumuskan suatu rencana.
- f) Pelaksanaan rencana.  
Kegiatan ini merupakan titik awal bahwa rencana yang telah disusun tadi sudah siap untuk dilaksanakan dalam pencapaian tujuan secara operasional.

Uraian di atas menjelaskan bahwa masalah yang menyangkut

sarana-sarana teknis perencanaan adalah merupakan masalah yang menuntut perhatian yang besar, karena proses perencanaan dan implementasinya ditentukan oleh system, prosedur, penelitian, survai, metode, teknik perencanaan dan lain-lain. Mulai dari melakukan perkiraan untuk melaksanakan suatu kegiatan, menentukan tujuan, mengadakan penelitian untuk penyusunan rencana, menentukan alternative, kemudian merumuskan perencanaan sampai melaksanakan rencana.

## **2. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah**

Kata Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam terminology bahasa Inggris dikenal dengan "*School Based Management* "

Manajemen Berbasis Sekolah adalah merupakan konsep yang bertujuan meningkatkan mutu pendidikan secara kualitatif. Diharapkan dengan diterapkannya konsep tersebut pendidikan yang selama ini dilaksanakan akan mengarah pada hasil yang lebih bermutu. Dengan diterapkannya konsep MBS, sekolah diberikan kewenangan yang luas dalam mengelola pendidikan, sehingga sekolah diberi kebebasan yang luas dalam melaksanakan proses pendidikan sesuai dengan situasi dan kondisi di setiap sekolah dengan tetap berpedoman pada rambu-rambu otonomi sekolah yang digariskan oleh pemerintah:

Penerapan model MBS memberikan keleluasaan pada pihak sekolah dalam mengembangkan dan meningkatkan mutu pendidikan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing sekolah.

## **3. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah**

Adapun tujuan dari implementasi Manajemen Berbasis Sekolah adalah sebagai berikut *Implementasi MBS secara umum, 2003: 8* ):

- a. Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia;
- b. Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama;
- c. Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu sekolah;
- d. Meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah untuk pencapaian mutu pendidikan yang diharapkan
- e. Memberdayakan potensi sekolah yang ada agar menghasilkan lulusan yang berhasil guna dan berdaya guna.

#### **4. Indikator Implementasi MBS**

Dalam penerapan sebuah model terdapat beberapa indikator yang menunjukkan pada ciri dimana model tersebut diterapkan, begitu pula dengan Manajemen Berbasis Sekolah, didalam implementasinya harus mempunyai indikator sebagai berikut implementasi MBS, 2003: 36-41): organisasai sekolah: kurikulum, sumber daya manusia. kesiswaan, sarana dan pasarana, pembiayaan anggaran, partisipasi masyarakat.

##### **a. Organisasi Sekolah**

- 1) Komite Sekolah, indikatornya adalah a) memiliki struktur organisasi Komite Sekolah, b) membentuk Komite Sekolah yang merupakan pengembangan BP 3 dan Komite Sekolah, c) struktur Komite Sekolah yang terdiri dari ketua, wakil ketua, sekretaris, bendahara, koordinator bidang kurikulum dan usaha serta memiliki AD dan ART.
- 2) Organisasi Sekolah, indikatornya terdiri dari: memiliki struktur



Organisasi yang jelas, mengembangkan struktur organisasi sekolah sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

- 3) Arah dan Kebijakan, indikatornya terdiri dari merumuskan visi, misi dan strategi yang berorientasi pada kualitas pembelajaran, menyusun rencana kerja jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek, serta menyusun laporan tahunan.

#### **b. Kurikulum**

- 1) Materi, indikatornya *adalah menjabarkan, melaksanakan dan mengembangkan kurikulum nasional, muatan lokal dan khusus agama melalui kegiatan intra dan ekstrakurikuler*
- 2) PBM, indikatornya adalah merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi proses pembelajaran kegiatan ekstra kurikuler dengan menggunakan pendekatan keterampilan proses dengan prinsip belajar aktif mandiri, menyusun instrumen evaluasi dan melaksanakan dengan mengacu pada standar yang ditetapkan.
- 3) Pengujian indikatornya yaitu mengolah dan melaporkan hasil evaluasi kepada stakeholders.

#### **c. Sumber Daya Manusia**

- 1) Kepala Sekolah indikator yaitu memiliki kualifikasi pendidikan formal minimal SI, memiliki keterampilan teknis dalam melaksanakan tugas pokoknya sebagai guru, memiliki kemampuan manajerial, memiliki sikap dan kepribadian yang baik dengan dengan menunjukkan keteladanan dalam melaksanakan tugasnya

- 2) Guru indikatornya adalah memiliki kualifikasi pendidikan formal minimal SI , memiliki kemampuan teknis seperti merencanakan KBM, melaksanakan KBM, menilai proses dan hasil pembelajaran, memanfaatkan hasil penilaian bagi penganakatan layanan pembelajaran, memberikan umpan balik secara tepat dan memiliki sikap kepribadian teladan dalam melaksanakan tugasnya
- 3) Tata Usaha, indikatornya adalah memiliki kemampuan administrasi dan ketatalaksanaan KBM
- 4) Penjaga indikatornya adalah memiliki kemampuan dan keterampilan yang sesuai dengan bidang tugasnya

**d. Kesiswaan**

- 1) Organisasi Siswa indikatornya adalah memiliki dan memfungsikan organisasi siswa untuk mewadahi kegiatan siswa
- 2) Penanganan Kasus Kesiswaan indikatornya adalah mengidentifikasi siswa yang perlu pelayanan khusus, mengefektifkan layanan bimbingan dan konseling dan mengidentifikasi siswa berbakat
- 3) Penyaluran Bakat Siswa indikatornya adalah menyediakan fasilitas pengembangan bakat siswa

**e. Sarana dan Prasarana Pendidikan**

- 1) Perencanaan indikatornya adalah mengidentifikasi kebutuhan sarana dan prasarana pendidikan di sekolah, menetapkan prioritas kebutuhan sarana dan prasarana pendidikan dan menuangkan

dalam bentuk program

- 2) Pengadaan indikatornya adalah mengusulkan pengadaan sarana dan prasarana pendidikan kepada pihak terkait, dan mengadakan sarana dan prasarana sesuai dengan prioritas dan kemampuan sekolah
- 3) Penggunaan indikatornya adalah mendistribusikan dan mendayagunakan sarana prasarana secara optimal
- 4) Perawatan indikatornya adalah melaksanakan perawatan dan pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan secara teratur dan berkesinambungan

**f. Pembiayaan Anggaran**

- 1) Perencanaan indikatornya adalah mengidentifikasi sumber dana dan menyusun RAPBS bersama dengan komite sekolah dengan penekanan pada pelaksanaan upaya peningkatan mutu pembelajaran.
- 2) Penggalan Sumber Daya indikatornya adalah menggali sumber dana baik internal maupun eksternal, menghimpun dan mengalokasikan dana sesuai dengan RAPBS dan mereliasasikan penggunaan dana sesuai dengan RAPBS.
- 3) Pengelolaan Dana indikatornya adalah pemanfaatan dana dengan prinsip efektifitas dan efisiensi.
- 4) Akuntabilitas indikatornya adalah melakukan audit RAPBS dan menyusun dan merekomunikasikan laporan pertanggung jawaban

penggunaan dana kepada stakeholders.

**g. Partisipasi Masyarakat**

- 1) Sumber, indikatornya adalah mengidentifikasi sumber partisipasi masyarakat yang terdiri dari tokoh masyarakat, pelaku bisnis, orang tua siswa serta narasumber.
- 2) Bentuk Partisipasi, indikatornya adalah memotivasi dan menghimpun bentuk-bentuk partisipasi masyarakat melalui ide, gagasan, aspirasi, saran, dana, tenaga, materi.
- 3) Mekanisme, indikatornya adalah mengatur peran serta masyarakat secara proposional melalui Komite Sekolah dengan cara pertemuan, diskusi, dialog, usulan tertulis, pemanfaatan nara sumber dalam KBM, penilaian program sekolah dan kontrol masyarakat.

Sejalan dengan hal tersebut di atas Udin mengungkapkan dalam Laporan Penelitian Hibah Bersaing (2004:10-17) bahwa secara umum indikator implementasi MBS yang efektif dapat dikelompokkan menjadi lima dimensi, yaitu " (1) kemandirian, (2) akuntabilitas dan transparansi, (3) partisipasi masyarakat, (4) peningkatan kesejahteraan, (5) peningkatan kualitas sekolah."

- 1) Kemandirian sekolah terlihat dari beberapa aspek, yaitu :
  - a) Perencanaan program sekolah, yang meliputi: arah, tujuan dan sasaran sekolah. pemahaman warga sekolah terhadap visi dan misi sekolah, dan rencana strategis yang dimiliki sekolah.

- b) Pelaksanaan program sekolah, yang meliputi; penerapan prinsip-prinsip MBS di sekolah, susunan proporsional kegiatan sekolah, penugasan guru, kuantitas dan kualitas guru dan staf sekolah, pemanfaatan tenaga yang ada, rencana pengembangan karir guru dan staf , mekanisme pemberian sanksi dan insentif, perencanaan fasilitas, program peningkatan mutu pendidikan. pengembangan keterbukaan, serta pengelolaan keuangan.
  - c) Pengawasan program sekolah, yang meliputi, monitoring kegiatan sekolah, pengawasan sekolah dan perbaikan kegiatan sekolah.
  - d) Pengambilan keputusan yang meliputi; partisipasi, obyektivitas dan relevansi dalam pengambilan keputusan.
- 2) Transparansi dan akuntabilitas
- Transparansi dan akuntabilitas dapat terlihat dari beberapa aspek sebagai berikut :
- a) Penerimaan sumber daya sekolah, yang meliputi ;pemerintah, orang tua, dunia usaha. dan alumni sebagai sumber dana sekolah.
  - b) Pengalokasian sumber daya yang meliputi; penyusunan, keterlibatan warga sekolah dan mekanisme RAPBS, serta penyediaan dana untuk kesejahteraan guru dan staf.
  - c) Pertanggungjawaban, yang meliputi: pembiayaan, penggunaan uang, serta neraca penerimaan dan pengeluaran uang.
- 3) Partisipasi Masyarakat

Partisipasi masyarakat dapat dilihat dan berbagai aspek , yaitu :

- a) Peran serta orang tua. yang meliputi dukungan, kontribusi, tingkat peduli dan rasa kebanggaan orang tua terhadap anaknya.
  - b) Peran serta Komite Dewan Sekolah, yang meliputi pembentukan, pengembangan, pemahaman akan fungsi Komite/Dewan Sekolah.
  - c) Peran Serta masyarakat, yang meliputi ; bantuan terhadap program yang dilaksanakan sekolah dan penggunaan lulusan.
- 4) Peningkatan Kesejahteraan
- Peningkatan kesejahteraan dapat dilihat dari berbagai aspek, yaitu:
- a) Ketersediaan system penghargaan, yang meliputi penyediaan fasilitas belajar. pemberian insentif mengajar, dan pemberian asuransi bagi warga sekolah.
  - b) Pengembangan profesional guru/staf yang meliputi perencanaan kebutuhan Tam dan staf, penanggulangan kekurangan guru dan staf, system penghargaan. kuantitas dan kualitas guru dan staf, serta kerja sama guru dan staf.
- 5) Peningkatan Kualitas Sekolah
- Peningkatan kualitas sekolah dapat dilihat dari berbagai aspek sebagai berikut:
- a) Kualitas pembelajaran, yang meliputi pengembangan silabus, rencana strategi pembelajaran, rencana evaluasi, serta rencana perbaikan proses pembelajaran.
  - b) Hasil belajar siswa (*output* dan *outcome*), yang meliputi tingkat

rata-rata nilai akhir lulusan, kebiasaan belajar prosentase kelulusan, kemampuan akademik lulusan, serta data mengenai penuluran lulusan.

- c) Budaya sekolah, yang meliputi keunggulan sekolah dan pengembangan toleransi beragama.

Model Manajemen Berbasis Sekolah menuntut adanya kemandirian sekolah dalam hal perencanaan, pelaksanaan, pengawasan. Program sekolah dan pengambilan keputusan yang benar-benar merupakan hasil karya pemikiran dan tenaga yang dimiliki oleh sekolah sehingga sekolah dapat mengatur segala kebutuhannya sesuai dengan kompetensi yang dimiliki oleh sekolah tersebut, sehingga tujuan dari diberikannya kewenangan sekolah dalam melaksanakan proses pendidikan akan berjalan sesuai dengan tujuan penerapan MBS dalam upaya peningkatan mutu pendidikan secara keseluruhan, baik secara moriil ataupun materiil.

Manajemen Berbasis Sekolah menuntut partisipasi masyarakat dalam mencapai tujuan pendidikan, sekolah dengan masyarakat bersama-sama menentukan tujuan pendidikan dalam bentuk moriil maupun materiil, oleh karena itu transparansi dan aktunabilitas penerimaan sumber daya sekolah secara keseluruhan merupakan hal yang dapat menimbulkan dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap sekolah sehingga masyarakat tidak akan ragu-ragu untuk berpartisipasi terhadap kebijakan sekolah yang diharapkan pula kesejahteraanpun akan meningkat khususnya dalam hal ketersediaan system penghargaan, bagi warga sekolah. dengan demikian kualitas sekolah yang

menyangkut pembelajaran, hasil belajar siswa dan budaya sekolah akan meningkat.

Apabila dibandingkan dengan era sentralisasi maka di era desentralisasi sekarang secara teoritis kualitas pendidikan diharapkan akan lebih meningkat, karena model Manajemen Berbasis Sekolah tiada lain adalah untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara keseluruhan, oleh karena itu implementasi Manajemen Berbasis Sekolah pada sekolah-sekolah secara konseptual dan praktis memiliki syarat sebagaimana dikemukakan dalam Pedoman Kinerja Komite Sekolah dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah ( Disdik Propinsi Jawa Barat- 2004, 2) sebagai berikut :

*a. Pemberian otonomi yang lebih luas kepada sekolah*

Otonomi dibiarkan pada sekolah adalah untuk mendukung pelaksanaan telah ditetapkan oleh sekolah sesuai dengan kebutuhan siswa dengan berdasar pada situasi, kondisi dan kemampuan sekolah setempat, sehingga lebih luas akan sangat menentukan terhadap keberhasilan dan dari implemmentasi Manajemen Berbasis Sekolah.

*b. Partisipasi masyarakat dan orang tua siswa yang tinggi.*

Partisipasi masyarakat terutama orang tua siswa dalam implementasi MBS termasuk hal yang sangat menentukan, baik partisipasi dalam bentuk materiil atau pun non materiil khususnya dalam menentukan dan merumuskan program-program sekolah yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara umum. Masyarakat dan orang tua siswa bersedia untuk menjadi nara sumber atau organisator.



*c. Kepemimpinan sekolah yang demokratis dan profesional*

Dalam MBS, kepemimpinan sekolah yang demokratis dan profesional merupakan faktor pendukung terhadap implementasi Manajemen Berbasis Sekolah

Kepala Sekolah sebagai manajer sekolah dan guru-guru sebagai tenaga pelaksana merupakan orang-orang yang memiliki kemampuan yang profesional. Kedua unsur tersebut merupakan mitra kerja komite sekolah yang memiliki tujuan yang sama dalam meningkatkan mutu pendidikan secara keseluruhan.

*d. Adanya kerjasama ( team work) yang tinggi dan profesional*

Kerjasama yang tinggi dan profesional akan sangat mendukung terhadap keberhasilan implementasi MBS. Dengan kerjasama yang tinggi dari berbagai unsur yang peduli terhadap pendidikan segala persoalan yang berhubungan dengan pendidikan akan dapat dihadapi terutama dalam memajukan dan meningkatkan mutu pendidikan secara keseluruhan. seluruh unsur berkontribusi dengan kemampuan masing-masing sesuai dengan kebijakan-kebijakan yang telah disepakati bersama dalam organisasi komite sekolah.

Selanjutnya indikator keberhasilan implementasi MBS sebagaimana dikemukakan dalam Pedoman Kinerja Komite Sekolah dalam Implementasi MBS oleh Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat ( 2004 ) adalah sebagai berikut :

1. Orientasi kearah efektivitas proses pembelajaran.

- a. Apresiasi guru terhadap pengembangan kurikulum dan implikasinya yang meliputi keseimbangan etika, logika, estetika, dan kinestetika, kesamaan memperoleh kesempatan. memperkuat identitas nasional, menghadapi

abad pengetahuan, tantangan teknologi informasi, mengembangkan keterampilan hidup, mengintegrasikan unsur-unsur penting ke dalam kurikuler, berpusat pada anak sebagai pengetahuan, penilaian berkelanjutan dan komprehensif

b. Kreatifitas guru dalam afliaksi teknolgoi pemnbelajaran.

2. Kepemimpina sekolah yang kuat.
3. Pengelolaan tenaga kerja kependidikan yang efektif
4. Sekolah memiliki budaya mutu, dengan elemen sebagai berikut, informasi kualitas harus digunakan untuk perbaikan, bukan untuk mengadili atau mengontorl orang, kewenagna harus sebatas tanggung jawab, hasil harus diikuti “*reward*” atau “*funishment*” kolaborasi dan sinergi harus merupakan dasar kerja sama warga sekolah merasa aman terhadap pekerjaannya, atmosfir keadilan (*fariness*) harus ditanamkan. imbal jasa harus sepadan dengan nilai pekerjaannya dan warga memiliki sekolah
5. Sekolah memiliki team work yang kompak, cerdas dan dinamis
6. Sekolah memiliki kemandirian dengan sumber daya yang cukup memadai
7. Partisipasi warga sekolah dan masyarakat tinggi
8. Sekolah memiliki keterbukaan ( transparansi )
9. Sekolah memiliki kemauan untuk berubah secara psikologis maupun fisik
8. Sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan
9. Sekolah responsive dan antisipatif terhadap kebutuhan
10. Sekolah memiliki akuntabilitas yang berbentuk laporan prestasi yang dicapai, baik kepada pemerintah atau pun kepada orang tua siswa

11. Sekolah memiliki sustainabilitas ( berkelanjutan ) yang tinggi
12. Output yang merupakan prestasi sekolah
13. Penekanan angka drop out
16. Kepuasan staf

## **B. Kinerja Mengajar Guru**

### **1. Pengertian Kinerja**

Kinerja terjemahan dari kata "*Performance*" yang dalam *oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English (1982)*, "*Performance* memiliki tiga pengertian, yaitu (1) *an act of performing a play a concert as same other entertainment*, (2) *an action or achievement, considered in relation to how successful*, dan (3) *the ability to operate efficiently, react quickly*. Begitu pula dalam *The New Glorier Webster International Dictionary of English Language (1976)* "*Performance*" diartikan sebagai "*the ability to perform capability to achieve a disert result*". Dalam kamus Bahasa Indonesia terbitan Balai Pustaka (1996), kinerja diartikan sebagai suatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan kerja. Dengan demikian, dari pengertian tersebut, kinerja atau performance dapat diartikan sebagai wujud tampilan hasil dari suatu pelaksanaan aktivitas dan atau suatu tugas dean tanggung jawab dalam menjalankan tugas dengan penuh kesuksesan.

Berdasarkan pandangan manajemen, Bernadin dan Russel (1993:379), mengartikan kinerja atau "*performance*", sebagai "*the record of outcome prOduces on specific job function or activity during specified time period*",

yaitu catatan tentang *outcome* sebagai hasil dari proses pekerjaan tertentu. Sedangkan menurut Westra (1985:66) kinerja atau *performance*" diartikan sebagai pelaksanaan tugas pekerjaan pada waktu tertentu. Sedangkan menurut Handoko (1991:135) kinerja sebagai proses evaluasi dari organisasi untuk menilai prestasi kerja karyawan.

Dan beberapa pendapat tentang kinerja, meskipun terdapat beberapa perbedaan pada prinsipnya diartikan sebagai hasil tampilan atau prestasi kerja yang ditunjukkan atau dicapai oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu.

## **2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Hasil akhir dari pekerjaan pegawai baik perseorangan maupun kelompok dapat dipandang pada tingkat produktivitasnya.

Sutermeister (1976:6) menjelaskan bahwa tingkat produktivitas dipengaruhi oleh dua faktor utama yaitu "*technological development*" dan *employees jobs performance*". "*technological development meliputi "raw material, job lay out and methods,"* sedangkan "*employees job performance*" ditentukan oleh dua faktor yang membentulcnya, yaitu faktor "*ability*" dan faktor "*motivation*"

Berkenaan dengan "*ability employees*", Sutermeister (1976:11) mengemukakan bahwa "*ability*" seseorang pekerja dipengaruhi oleh (1) "*Knowledge*" yang diperoleh melalui "*education, experince, training* dan "*interest*", dan (2) "*Skill*" yang dimiliki sebagai "*aptitude, and personality*", Sedangkan *employees motivation* tumbuh disebabkan oleh adanya pengaruh "*individual needs, physical condition of job and social condition of job*".

*"Individual needs"* (Sutermeister, 1976:15) menjadi motivasi utama bagi seorang pekerja, karena berkaitan dengan pemenuhan *physiological needs, social needs and egoistical need*" yang meliputi kebutuhan *on-job and of f job activities, perception of the situation, level of the aspiration, reference group, male and \_tamale, culture background, education, experience, general economic condition and idividual's personal situation*".

*"Physical condition of job"* (Sutermeister, 1976 : 55) menjadi motivasi kuat bagi seorang pekerja, karena berkaitan dengan lingkungan tempat bekerja, yang meliputi " *Noise, lighting, temperature, ventilation, rest periode, safety and music,*".

*Social condition of job* (Sutermeister, 1976 : 57), menjadi motivasi tinggi bagi seorang pekerja karena berkaitan dengan ( / )" *formal organization*", meliputi *organization structure, leadership climate, organization efficiencies, personal polities (work schdule, training, wage-salary level, job evaluation, pay-reward efecentives, employee evaluation and management objective' s), and comunication, informal organization (group), meliputi size, cohesivenees, and goals, (3) ....:ader/supervisor*", meliputi *type leadeship (laisser faire, outocratic, democratic, - -ticipation and combination, and union*"

Selain faktor-faktor dominan tersebut di atas, kinerja seseorang oleh sifat dan bentuk pekerjaan itu sendiri, karena pada dasarnya melakukan pekerjaan merupakan pelampiasan kemampuan yang ada dan untuk memenuhi kebutuhan pribadinya. Peter Drucker (1977 : 3110. dikutip oleh D. Sutisna (1999) mengemukakan beberapa dimensi kerja kinerja pegawai, yaitu :

Dimensi filosofis, yaitu bahwa setiap orang akan bekerja dengan apabila dia bekerja dalam konfigurasi operasional bersamanya tugas dan ritme kecepatan dengan keadaan fisiknya.

- b. Dimensi psikologis, yaitu bahwa bekerja itu merupakan ungkapan kepribadian, karena seseorang yang merasa puas dalam bekerja akan berdampak pada kinerjanya
- c. Dimensi sosial, yaitu bahwa bekerja merupakan ungkapan hubungan sosial diantara karyawan
- d. Dimensi ekonomi, yaitu bahwa bekerja merupakan sumber penghidupan. Imbalan jasa yang tidak sepadan akan menghambat karyawan dalam berprestasi.
- e. Dimensi keseimbangan, yaitu bahwa faktor keseimbangan antara penghasilan dengan kebutuhan hidup akan memacu seseorang bekerja lebih giat berguna mencapai keseimbangan. Dimensi keseimbangan dapat juga disebut dimensi kekuasaan pekerjaan, karena faktor keseimbangan dapat menimbulkan konflik yang mempengaruhi kinerja.

Dengan demikian, kinerja seorang pegawai disamping dipengaruhi oleh faktor *ability* sebagai faktor internal, juga dipengaruhi oleh faktor "*Motivation*" sebagai faktor eksternal, juga dipengaruhi oleh dimensi kerja itu sendiri.

Faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja tersebut merupakan iklim organisasi yang mengindikasikan ada tidaknya kepuasan, kenyamanan dan ketenangan serta keselarasan seorang pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya, sedangkan dimensi-dimensi kerja mempengaruhi kinerja, merupakan faktor

pendorong utama manusia bekerja untuk mendapatkan imbalan dan penghargaan.

### **3. Kinerja Guru**

Kinerja guru dapat diartikan sebagai tampilan prestasi kerja guru yang ditunjukkan atau hasil yang dicapai oleh guru dalam pelaksanaan tugas, profesional dan fungsionalnya dalam pembelajaran yang telah ditentukan pada kurun waktu tertentu. Kinerja guru dapat pula diartikan sebagai prestasi kerja guru dalam mengelola dan melaksanakan tugas pokok dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan pendidikan dan pembelajaran, karena guru merupakan salah satu komponen sangat penting, yang memiliki posisi central dalam menghasilkan mutu terbaik (Supriadi, 2001), dan karena guru pula tenaga fungsional yang memiliki kewenangan operasional dalam mengorganisasikan pecan pengajaran bagi siswanya dan juga sebagai profesional yang memiliki kewenangan untuk menjalankan profesi keguruannya.

U. Usman (2002) mengemukakan "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 keterampilan-keterampilan pada siswanya". Davis (1971 : 71) mengemukakan peran dan tugas guru dalam pembelajaran, yaitu mengelola dan pelaksana pendidikan dan pengajaran di kelas. Sebagai pengelola guru memiliki kemampuan manajerial, yaitu menguasai perencanaan, pengorganisasian,

kepemimpinan dan pengendalian serta pelaksana pembelajaran, harus mampu memanfaatkan sumber daya pendidikan dalam pencapaian pendidikan. Selanjutnya Arikunto (1993 : 239), mengemukakan tentang guru sebagai berikut:

(1) Kompetensi profesional guru artinya guru harus memiliki pengetahuan yang luas tentang subject matter (bidang studi) yang akan diajarkan serta menguasai metodologi, yaitu menguasai konsep teoritik, mampu memilih metode yang tepat dan mampu menggunakannya dalam proses belajar mengajar (PBM), (2) Kompetensi personal artinya guru harus memiliki kepribadian yang mantap sehingga menjadi sumber instensifikasi bagi subyek didik, hal ini berarti guru mempunyai kepribadian yang patut diteladani oleh siswa, dan (3) kompetensi sosial, artinya guru memiliki kemampuan berkomunikasi sosial baik dengan murid, sesama guru, kepala sekolah sekolah, pegawai tata usaha bahkan dengan anggota masyarakat.

Berdasarkan uraian di atas maka tugas pokok fungsional dan profesional guru, maka tolak ukur atau standar dan ruang lingkup penilaian kinerja guru akan terkait secara analisis dengan aspek-aspek atau dimensi dan indikator tugas pokok guru sebagaimana di sebutkan berdasarkan Surat Keputusan Menteri Aparatur Negara nomor : 83 tahun 1995, yaitu :

Dimensi perencanaan pembelajaran, dengan indikator (1) membuat rencana pengelolaan program pembelajaran. (2) membuat rencana pengelolaan kelas, (3) membuat rencana evaluasi dan penilaian prestasi siswa, (4) membuat rencana perbaikan dan pengayaan, dan (5) membuat rencana bimbingan dan



penyuluhan.

Dimensi penyajian materi pembelajaran, dengan indikator memiliki kemampuan dalam (1) penguasaan materi pembelajaran, (2) penggunaan kelas sebagai tempat KBM dan memanfaatkan waktu belajar efektif dan efisien, (3) penggunaan media/sumber pembelajaran dalam kegiatan pembelajaran, (4) penggunaan metoda pembelajaran yang tepat dan sesuai dengan proses pembelajaran, (5) penguasaan teknik komunikasi dan interaksi dengan siswa.

Dimensi pelaksanaan evaluasi pembelajaran, dengan indikator memiliki kemampuan dalam (1) pelaksanaan nilai prestasi belajar siswa, (2) pembuatan alat evaluasi, (3) penyajian laporan kemajuan dalam raport.

Dimensi penyusunan dan pelaksanaan program perbaikan dan pengayaan, dengan indikator menguasai, memahami, dan mendalami (1) landasan pendidikan dan GBPP, (2) kebutuhan siswa sebagai hasil evaluasi siswa, (3) landasan strategi pembelajaran berikutnya.

Dimensi penyusunan dan pelaksanaan program bimbingan yang menjadi tanggung jawabnya, dengan indikator menguasai dan mendalami (1) landasan pendidikan dan GBPP, (2) fungsi dan program layanan bimbingan serta penyuluhan, teknik komunikasi dan interaksi.

Dimensi penyusunan dan pelaksanaan program ekstra kurikuler, dengan indikator memahami dan menguasai dalam hal (1) prinsip prinsip dan menafsirkan hasil penelitian, (2) membuat administrasi guru dalam kegiatan pembelajaran, (3) menafsirkan hasil penelitian pendidikan, (4) menindak lanjuti hasil penilaian kemajuan pembelajaran dan (5) perkembangan kelompok minat.

Pelaksanaan terhadap aspek-aspek tugas guru tadi, akan mendatangkan basil kerja guru dalam suatu periode, baik kualitas maupun kuantitas sebagai icinerja guru, karena kinerja guru pada dasarnya merupakan unjuk kerja atau basil kerja Yang dicapai guru dalam suatu periode tertentu. Oleh karena itu, penilaian dan pengukuran terhadap kinerja guru dapat dilihat dari produktivitas hasil akhir (*output*) dari suatu proses pendidikan melalui indikator-indikator sebagai berikut :

- 1) kompetensi (kemampuan) guru, yang dindikasikan oleh kemampuan penguasaan terhadap aspek-aspek tugas pokok guru dalam hal perencanaan tujuan pembelajaran, perencanaan, penyiapan bahan/materi, dan metoda pembelajaran perencanaan penggunaan media pendidikan, pengelolaan dan pengambilan tindakan tindakan di kelas.
- 2) Profesional guru, yang dindikasikan oleh kemampuan dan penguasaan dalam pelaksanaan aspek-aspek tugas pokok guru dalam hal penyampaian materi dan penggunaan metoda pembelajaran, memiliki inisiatif dan berfikir inovatif untuk membuat inovatif lebih baik dalam mewujudkan kualitas pembelajaran serta sifat keteladanan dalam bertindak dan berbuat.
- 3) Disiplin kerja guru, yang dindikasikan oleh sikap guru dalam bekerja, tepat walctu dalam melaksanakan aspek-aspek tugas pokok guru dipandang dari kedatangan dan kepulangan dan loyalitas terhadap tugas serta pelaporan/ pengawasan.
- 4) Komunikasi dan interaksi yang dindikasikan oleh sikap bersahabat dengan pemimpin, dengan teman sejawat, kedekatan dengan ternan sekelas, dengan

orang tua siswa, dengan masyarakat lingkungan sekolah, dan dengan komunitas lingkungan dengan profesinya secara adil guna memenuhi kebutuhan pribadinya.