

The Manager Review. Jurnal Ilmiah Manajemen



Volume 13, Nomor 3, Oktober 2012

DAFTAR ISI

- Studi Tentang Budaya Kerja Organisasi, Kepuasan Kerja Perawat, Dan 245 - 258
Komitmen Organisasi di RSUD Dr. M. Yunus Kota Bengkulu
Welly Wahyuningsih
Fahrudin JS Pareke
Sri Warsono
- Motivasi Berprestasi Pegawai PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk 259 - 271
Kantor Cabang Bengkulu
Lydia Gustina Putri
Syaiful Anwar
Sugeng Susetyo
- Penerapan *Reward* dan *Punishment* PNS Di Lingkungan Kabupaten Bengkulu 272 - 281
Tengah
Juli Herlina
Darmansyah
Sugeng Susetyo
- Analisis Perilaku Disiplin Kerja Karyawan Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pada 282 - 318
Departemen Tenaga Kerja, Pemuda, dan Olah Raga di Kota Bengkulu
Wina Aprilani
Herawan Sauni
Praningrum
- Pelaksanaan *Good Corporate Governance* Pada Seksi Keuangan Di Polres 319 - 306
Bengkulu
Jangkung Riyanto
Witman Rasyid
Sugeng Susetyo
- Kinerja Pegawai Negeri Sipil Samsat Kabupaten Kepahiang Pada Unit 307 - 320
Pelayanan Pendapatan Provinsi (UPPP)
Rima Melati
Darmansyah
Nasution

DAFTAR ISI

Analisis Kinerja Pegawai Unit Sentra Pelayanan Kantor Pertanahan Kota Bengkulu <i>Masita</i> <i>Witman Rasyid</i> <i>Sugeng Susetyo</i>	321 - 332
Kinerja PNS Pada Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Dan Perhubungan Kabupaten Lebong <i>Riswan Efendi</i> <i>Kamaludin</i> <i>Praningrum</i>	333 - 342
Manajemen Berbasis Sekolah <i>Murkan Sutarto</i> <i>Darmansyah</i> <i>Sri Warsono</i>	343 - 355
Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Iklim Organisasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Kesejahteraan Sosial Provinsi Bengkulu <i>Roni Desa</i> <i>Syaiful Anwar</i> <i>Sri Warsono</i>	356 - 370

MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

Murkan Sutarto

Darmansyah dan Sri Warsono

Mahasiswa Program Pascasarjana Magister Manajemen

Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu

Jln W.R Supratman, Kandang Limun, Bengkulu 38371A

ABSTRACT

Management target base on the school is to improve the education by delegating important decision making from center and area of school. Management base on the school give the bigger operation opportunity for headmaster, teacher, pupil and parent for education process at school. In this approach, certain decision making hit the budget, officer and curriculum placed in school level and in area level, and surely center. One important implication that school leaders have to own the capacities make decision to related things significant operate for the school and confess, taking elements of set in center framework going into effect the totality school.

Keyword: Based School of Management

PENDAHULUAN

Istilah Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan terjemahan dari "School Based Management". Istilah ini pertama kali muncul di Amerika Serikat ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat. MBS merupakan paradigma baru pendidikan yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar sekolah leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. Pelibatan masyarakat dimaksudkan agar mereka lebih memahami, membantu dan mengontrol pengelolaan pendidikan.

Peran masyarakat sangatlah penting dalam membangun sekolah. Masyarakat bertanggungjawab dalam kemajuan sekolah, sehingga sekolah dapat berkolaborasi dengan masyarakat dalam membangun sekolah kedepannya. Pendidikan dianggap berbasis masyarakat jika tanggungjawab perencanaan hingga pelaksanaan berada ditangan masyarakat. Istilah berbasis masyarakat disini merujuk pada derajat kepemilikan masyarakat, jika masyarakat memiliki otoritas dalam mengambil keputusan dan menentukan tujuan pendidikan, sasaran, pembiayaan, kurikulum, standar ujian, kualifikasi guru, persyaratan siswa, tempat penyelenggaraan dan lain-lain berarti program pendidikan tersebut berbasis masyarakat. Keterlibatan atau partisipasi masyarakat dalam pendidikan di Indonesia, bukanlah hal yang baru. Ia telah dilaksanakan oleh yayasan swasta, kelompok sukarelawan, organisasi-organisasi non pemerintah dan bahkan oleh perseorangan. Berdasarkan fakta dilapangan bahwasanya penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) kurang berjalan secara efektif, hal ini

ditandai dengan kurang siapnya sumber daya manusia dalam mengelolanya, sehingga tugas pokok dan fungsi kurang berjalan secara maksimal. Disamping itu juga masyarakat kurang peduli terhadap kemajuan sekolah, masyarakat menganggap tanggungjawab sekolah hanyalah tanggungjawab pemerintah, maka dari itu kesiapan sumber daya manusia dan sumbangsih masyarakat perlu ditingkatkan dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, sehingga penerapan MBS dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Studi ini diarahkan untuk mengetahui pelaksanaan manajemen berbasis sekolah yang meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi. Permasalahan ini dijawab dengan pertanyaan sebagai berikut: bagaimana implementasi program manajemen berbasis sekolah (MBS) di SMP Negeri 1 Seluma Kecamatan Semidang Alas Kabupaten Seluma?

TINJAUAN PUSTAKA

Istilah manajemen sekolah acapkali disandingkan dengan istilah administrasi sekolah. Berkaitan dengan itu, terdapat pandangan berbeda; pertama, mengartikan administrasi lebih luas daripada manajemen (manajemen merupakan inti dari administrasi), kedua, melihat manajemen lebih luas dari administrasi (administrasi merupakan inti dari manajemen) dan ketiga yang menganggap manajemen identik dengan administrasi (Suryata, 2003: 45). Dalam makalah ini, istilah manajemen diartikan sama dengan istilah administrasi atau pengelolaan, yaitu segala usaha bersama untuk mendayagunakan sumber-sumber, baik personal maupun material, secara efektif dan efisien guna menunjang tercapainya tujuan pendidikan di sekolah secara optimal. Berdasarkan fungsi pokoknya, istilah manajemen dan administrasi mempunyai fungsi yang sama yaitu: 1) merencanakan, 2) mengorganisasikan, 3) mengarahkan, 4) mengawasi dan 5) mengevaluasi. Menurut Gaffar (1989:65) mengemukakan bahwa manajemen pendidikan mengandung arti sebagai suatu proses kerja sama yang sistematis, sistemik, dan komprehensif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Fungsi manajemen pendidikan sebagai suatu karakteristik dari pendidikan muncul dari kebutuhan untuk memberikan arah pada perkembangan, baik secara kualitatif maupun kuantitatif dalam operasional sekolah. Kerumitan yang meningkat karena luas dan banyaknya program telah mendorong usaha untuk memerinci dan mempraktikkan prosedur administrasi dengan sistematis. Usaha ini telah menghasilkan uraian tentang praktik-praktik yang berhasil dan perangkat-perangkat asas yang konstruktif.

Seorang kepala sekolah yang memajemen sekolah tanpa pengetahuan manajemen pendidikan tidak akan bekerja secara efektif dan efisien, jauh dari mutu dan keberhasilannya tidak akan meyakinkan. Kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga hendaknya dalam menjalankan amanatnya melakukan perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan dalam membuat dan menjalankan program-program sekolah, karena sekolah tidak akan berjalan efektif dan efisien tanpa penerapan manajemen yang baik dari kepala sekolah selaku pimpinan lembaga. Menurut Rohiat (2008: 15) seorang kepala sekolah yang tidak mempelajari teori manajemen dalam mengelola sekolahnya tidak akan dapat mencapai tujuan secara efektif, karena apa yang dilakukan untuk

mencapai tujuan harus berpijak pada perilaku yang sistematis dan berhubungan dengan konsep, asumsi dan generalisasi teori manajemen.

Fungsi manajemen perlu dipelajari dan dipraktikkan oleh personil sekolah dalam memberdayakan potensi-potensi yang ada di sekolah, terutama kepala sekolah sebagai pimpinan di sekolah yang membuat kebijakan keputusan di sekolah, kepemimpinan tidak terlepas dari manajemen, kepemimpinan tidak akan berhasil tanpa manajemen yang baik, dengan demikian antara perilaku manajemen dan perilaku kepemimpinan harus bersinergi agar organisasi berkembang dan tujuan dicapai dengan optimal.

MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

Manajemen berbasis sekolah memiliki banyak bayangan makna, ia telah diimplementasikan dengan cara yang berbeda dan untuk tujuan berbeda. Bahkan konsep yang lebih mendasar dari "sekolah" dan "manajemen" adalah berbeda, seperti perbedaannya budaya dan nilai yang melandasi upaya-upaya pembuat kebijakan dan praktis. Akan tetapi alasan yang sama di seluruh tempat dimana manajemen berbasis sekolah diimplementasikan adalah bahwa adanya peningkatan otoritas dan tanggungjawab di tingkat sekolah, tetapi masih dalam kerangka kerja yang ditetapkan di pusat untuk memastikan bahwa satu makna sistem terpelihara. Satu implikasi penting adalah bahwa para pemimpin sekolah harus memiliki kapasitas membuat keputusan terhadap hal-hal signifikan terkait operasi sekolah dan mengakui, mengambil unsur-unsur yang ditetapkan dalam kerangka kerja pusat yang berlaku diseluruh sekolah.

MBS dipandang sebagai alternatif dari pola umum pengoperasian sekolah yang selama ini memusatkan wewenang di kantor pusat dan daerah. MBS adalah strategi untuk meningkatkan pendidikan dengan mendelegasikan kewenangan pengambilan keputusan penting dari pusat dan daerah ke tingkat sekolah. Dengan demikian, MBS pada dasarnya merupakan sistem manajemen dimana sekolah merupakan unit pengambilan keputusan tentang penyelenggaraan pendidikan secara mandiri. MBS memberikan kesempatan pengendalian lebih besar bagi kepala sekolah, guru, murid dan orang tua atas proses pendidikan di sekolah mereka. Dalam pendekatan ini, tanggungjawab pengambilan keputusan tertentu mengenai anggaran, kepegawaian dan kurikulum ditempatkan di tingkat sekolah dan bukan di tingkat daerah, apalagi pusat. Melalui keterlibatan guru, orang tua dan anggota masyarakat lainnya dalam keputusan-keputusan penting itu, MBS dipandang dapat menciptakan lingkungan belajar yang efektif bagi para murid.

Sejak awal, pemerintah (pusat dan daerah) haruslah suportif atas gagasan MBS. Mereka harus mempercayai kepala sekolah dan dewan sekolah untuk menentukan cara mencapai sasaran pendidikan di masing-masing sekolah. Penting artinya mempunyai kesepakatan tertulis yang memuat secara rinci peran dan tanggung jawab dewan pendidikan daerah, dinas pendidikan daerah, kepala sekolah dan dewan sekolah. Kesepakatan itu harus dengan jelas menyatakan standar yang akan dipakai sebagai dasar penilaian akuntabilitas sekolah. Setiap sekolah perlu menyusun laporan kinerja

tahunan yang mencakup "seberapa baik kinerja kepala sekolah dalam upayanya mencapai tujuan dan sasaran, bagaimana sekolah menggunakan sumber dayanya, dan apa rencana kerja selanjutnya."

Perlu diadakan pelatihan dalam bidang-bidang seperti dinamika kelompok, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, penanganan konflik, teknik presentasi, manajemen stress, serta komunikasi antar pribadi dalam kelompok. Pelatihan ini ditujukan bagi semua pihak yang terlibat di sekolah dan anggota masyarakat, khususnya pada tahap awal penerapan MBS. Untuk memenuhi tantangan pekerjaan, kepala sekolah kemungkinan besar memerlukan tambahan pelatihan kepemimpinan. Dengan kata lain penerapan MBS mensyaratkan yang yang berikut:

1. MBS harus mendapat dukungan staf sekolah.
2. MBS lebih mungkin berhasil jika diterapkan secara bertahap.
3. Kemungkinan diperlukan lima tahun atau lebih untuk menerapkan MBS secara berhasil.
4. Staf sekolah dan kantor dinas harus memperoleh pelatihan penerapannya, pada saat yang sama juga harus belajar menyesuaikan diri dengan peran dan saluran komunikasi yang baru.
5. Harus disediakan dukungan anggaran untuk pelatihan dan penyediaan waktu bagi staf untuk bertemu secara teratur.
6. Pemerintah pusat dan daerah harus mendelegasikan wewenang kepada kepala sekolah, dan kepala sekolah selanjutnya berbagi kewenangan ini dengan para guru dan orang tua murid (Hamalik, 2002:56)

Beberapa hambatan yang mungkin dihadapi pihak berkepentingan dalam penerapan MBS menurut Rosyada (2006:90) adalah sebagai berikut:

1. Tidak berminat untuk terlibat. Sebagian orang tidak menginginkan kerja tambahan selain pekerjaan yang sekarang mereka lakukan. Mereka tidak berminat untuk ikut serta dalam kegiatan yang menurut mereka hanya menambah beban. Anggota dewan sekolah harus lebih banyak menggunakan waktunya dalam hal yang menyangkut perencanaan dan anggaran. Akibatnya kepala sekolah dan guru tidak memiliki banyak waktu lagi yang tersisa untuk memikirkan aspek-aspek lain dari pekerjaan mereka. Tidak semua guru akan berminat dalam proses penyusunan anggaran atau tidak ingin menyediakan waktunya untuk urusan itu.
2. Tidak efisien. Pengambilan keputusan yang dilakukan secara partisipatif adakalanya menimbulkan frustrasi dan sering kali lebih lambat dibandingkan dengan cara-cara yang otokratis. Para anggota dewan sekolah harus dapat bekerja sama dan memusatkan perhatian pada tugas, bukan pada hal-hal lain di luar itu.
3. Pikiran kelompok. Setelah beberapa saat bersama, para anggota dewan sekolah kemungkinan besar akan semakin kohesif. Disatu sisi hal ini berdampak positif karena mereka akan saling mendukung satu sama lain. Di sisi lain, kohesivitas itu menyebabkan anggota terlalu kompromis hanya karena tidak merasa enak berlainan pendapat dengan anggota lainnya. Pada saat inilah dewan sekolah mulai terjangkit "pikiran kelompok." Ini berbahaya karena keputusan yang diambil kemungkinan besar tidak lagi realistis.

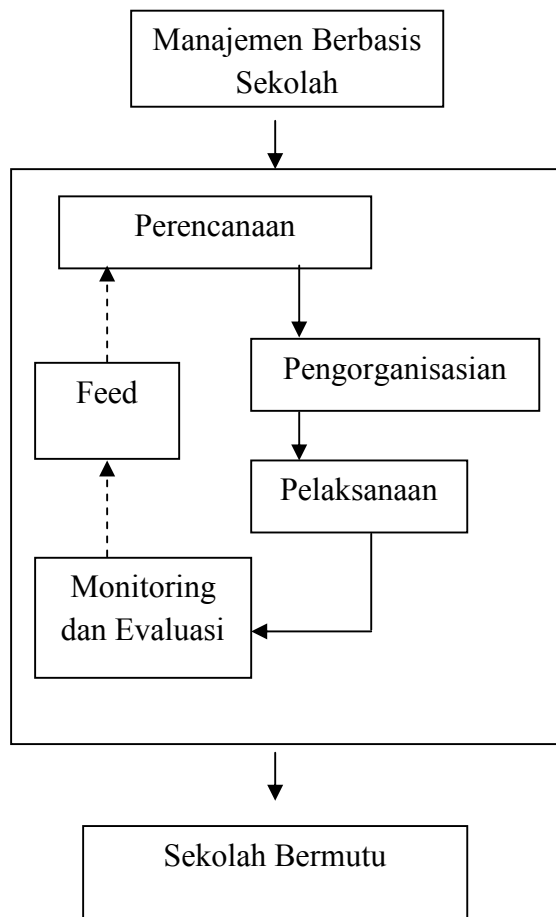
4. Memerlukan pelatihan. Pihak-pihak yang berkepentingan kemungkinan besar sama sekali tidak atau belum berpengalaman menerapkan model yang rumit dan partisipatif ini. Mereka kemungkinan besar tidak memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang hakikat MBS sebenarnya dan bagaimana cara kerjanya, pengambilan keputusan, komunikasi, dan sebagainya.
5. Kebingungan atas peran dan tanggungjawab baru. Pihak-pihak yang terlibat kemungkinan besar telah sangat terkonndisi dengan iklim kerja yang selama ini mereka geluti. Penerapan MBS mengubah peran dan tanggungjawab pihak-pihak yang berkepentingan. Perubahan yang mendadak kemungkinan besar akan menimbulkan kejutan dan kebingungan sehingga mereka ragu untuk memikul tanggungjawab pengambilan keputusan.
6. Kesulitan koordinasi. Setiap penerapan model yang rumit dan mencakup kegiatan yang beragam mengharuskan adanya koordinasi yang efektif dan efisien. Tanpa itu, kegiatan yang beragam akan berjalan sendiri ke tujuannya masing-masing yang kemungkinan besar sama sekali menjauh dari tujuan sekolah.

Konsep MBS merupakan kebijakan baru yang sejalan dengan paradig desentralisasi dalam pemerintahan. Strategi yang diharapkan agar penerapan MBS dapat benar-benar meningkatkan mutu pendidikan adalah sebagai berikut:

1. Salah satu strategi adalah menciptakan prakondisi yang kondusif untuk dapat menerapkan MBS, yakni peningkatan kapasitas dan komitmen seluruh warga sekolah, termasuk masyarakat dan orangtua siswa. Upaya untuk memperkuat peran kepala sekolah harus menjadi kebijakan yang mengiringi penerapan kebijakan MBS.
2. Membangun budaya sekolah (*school culture*) yang demokratis, transparan, dan akuntabel. Termasuk membiasakan sekolah untuk membuat laporan pertanggungjawaban kepada masyarakat. Modal memajukan RAPBS di papan pengumuman sekolah yang dilakukan oleh Managing Basic Education (MBE) merupakan tahap awal yang sangat positif. juga membuat laporan secara incidental berupa booklet, leaflet, atau poster tentang rencana kegiatan sekolah (Rifai, 2009:34)

Alangkah serasinya jika kepala sekolah dan ketua komite sekolah dapat tampil bersama dalam media tersebut. Pemerintah pusat lebih memainkan peran monitoring dan evaluasi. Dengan kata lain, pemerintah pusat dan pemerintah daerah perlu melakukan kegiatan bersama dalam rangka monitoring dan evaluasi pelaksanaan MBS di sekolah, termasuk pelaksanaan *block grant* yang diterima sekolah. Mengembangkan model program pemberdayaan sekolah. Bukan hanya sekedar melakukan pelatihan MBS, yang lebih banyak di penuhi dengan pemberian informasi kepada sekolah. Model pemberdayaan sekolah berupa pendampingan atau fasilitas dinilai lebih memberikan hasil yang lebih nyata dibandingkan dengan pola-pola lama berupa penataran MBS.

KERANGKA ANALISIS



Berdasarkan kerangka analisis di atas, manajemen berbasis sekolah diawali dengan kegiatan perencanaan yang meliputi perencanaan (personalia, keuangan, sarana dan prasarana, kurikulum, siswa), kemudian pengorganisasian yakni mengelompokkan tugas-tugas yang harus diselesaikan berdasarkan kemampuan-kemampuan yang dimiliki, selanjutnya tahap pelaksanaan yang merupakan tahapan penting dalam manajemen berbasis sekolah dan kemudian kegiatan evaluasi sebagai tolok ukur keberhasilan penerapan manajemen berbasis sekolah.

DESAIN PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Menurut Moleong (2009) penelitian kualitatif adalah penelitian untuk memahami fenomena yang dialami subjek penelitian secara *holistik* dan deskriptif pada suatu konteks khusus yang alamiah. Sugiyono (2009) mengatakan metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *postpositivisme*, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel, sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowball*, teknik pengumpulan dengan triangulasi (gabungan), analisa data bersifat induktif/kualitatif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada *generalisasi*. Penelitian kualitatif adalah untuk mengetahui sebab akibat suatu

peristiwa atau kejadian yang dilakukan orang pada tempat tertentu dalam situasi sosial (*event*) secara rinci dan mendalam. Pada penelitian ini menggunakan dua cara yaitu wawancara dan kuesioner.. Data yang diambil dalam penelitian ini berupa data yang berhubungan dengan implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS).

ANALISIS DATA

Data pada penelitian ini dianalisis secara kualitatif. Menurut Bogdan dan Biklen dalam Zulhaini (2008) analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisir data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensistesisikannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Untuk menetapkan keabsahan (*trustworthiness*) data diperlukan teknik pemeriksaan. Ada empat kriteria yang dapat digunakan untuk menguji keabsahan data, yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), ketergantungan (*dependability*) dan kepastian akan data dan hasil penelitian (Moleong, 2002). Keikutsertaan peneliti sangat menentukan dalam pengumpulan data. Keikutsertaan tidak hanya dilakukan dalam waktu singkat, tetapi dalam waktu yang lama. Disamping itu juga untuk menghilangkan “asing ditanah asing” pada diri peneliti dan menghilangkan keinginan responden untuk menyenangkan peneliti atau distorsi dari diri responden. Untuk menggali kedalaman data diperlukan ketekunan pengamatan. Pengamatan dilakukan secara mendalam pada setiap fokus penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Berdasarkan data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner, maka dapat diketahui karakteristik demografi responden pada penelitian ini. Dari 20 orang responden yang diteliti, ternyata responden yang berjenis kelamin perempuan lebih banyak yaitu 15 orang (75,00%), sedangkan responden yang berjenis kelamin laki-laki 5 orang (25,00%), perbedaan jumlah tidak menunjukkan adanya deskriminasi, namun secara kebetulan guru yang mengajar lebih banyak perempuan.

Selanjutnya karakteristik responden berdasarkan rentang usia, sebagian besar responden berada pada rentang usia 31-40 tahun yaitu sebanyak 10 orang atau sebesar 50,00%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden yang diteliti adalah pegawai yang berusia matang dan produktif dalam melakukan pekerjaan. Dengan demikian, diharapkan pegawai memiliki tingkat kompetensi yang tinggi dan diterapkan di dalam pekerjaan sehari-hari. Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat diketahui bahwa latar belakang pendidikan sebagian besar responden adalah sarjana (S1) sebanyak 18 orang atau sebesar 90,00%. Pendidikan yang dimiliki oleh pegawai akan sangat menentukan kemampuan dan kinerja pegawai tersebut dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Dengan tingkat latar belakang

pendidikan yang tinggi yaitu pada jenjang pendidikan sarjana (S1), pegawai diharapkan memiliki kompetensi yang tinggi sehingga mampu mengerjakan tugas dengan baik.

Karakteristik responden berdasarkan rentang lama kerja, sebagian besar responden berada pada rentang masa kerja 6-10 tahun sebanyak 14 orang atau sebesar 70,00%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden masih tergolong baru masa kerjanya sehingga lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja dan mendapatkan lebih banyak ilmu serta pengalaman dalam bekerja. Karakteristik responden berdasarkan kepangkatan/golongan, sebagian besar responden berada pada kepangkatan/golongan III sebanyak 15 orang atau sebesar 75,00%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden yang diteliti sudah berada pada kepangkatan/golongan III.

Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah

Rata-rata skor keseluruhan dari jawaban responden terhadap Implimentasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah 4,21 berada pada kategori (sangat baik, 4.21–5). Dari tabel 4.4 dapat dilihat rata-rata skor jawaban dari pernyataan perencanaan sebesar 4.17 (kategori baik, 3.41–4.2), rata-rata skor jawaban dari proses pengorganisasian inventarisasi sebesar 4,52 (kategori sangat baik, 4.21–5), rata-rata skor jawaban dari proses pelaksanaan sebesar 4,03 (kategori baik, 3.41–4.2) sedangkan rata-rata skor jawaban dari proses evaluasi sebesar 4,14 (kategori baik, 3.41–4.2).

Rata-rata jawaban tertinggi responden dari variabel penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yaitu sebesar 4,90 (kategori sangat baik, 4.21–5) terlihat pada pernyataan “Pelaksanaan kegiatan pengorganisasian tugas”. Pada tahap pengorganisasian biasanya kepala sekolah dan guru, staf sudah membuat pembagian tugas masing-masing guru dan staf sekolah sesuai dengan bidang tugas masing-masing. Rata-rata respon jawaban terendah responden sebesar 3,25 (cukup baik) terlihat pada pernyataan “sistem evaluasi keuangan berjalan dengan efektif”. Gejala ini dapat dilihat, biasanya penganggaran yang sudah berjalan baik, berbeda dengan pelaksanaan dilapangan. Tanggapan responden terhadap variabel penelitian penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) terlihat bahwa:

1. Merencanakan sarana dan prasarana sekolah dengan baik, dimana 10 orang responden sangat setuju dengan pernyataan yang ada (50%), 5 orang responden setuju dengan pernyataan yang ada (25%), 2 orang responden menyatakan cukup baik (10%), 2 orang responden menyatakan tidak setuju (10%) dan 1 orang responden menyatakan sangat tidak setuju (5%). Masih adanya responden yang sangat tidak setuju dikarenakan masih adanya perencanaan sarana dan prasarana sekolah yang kurang baik.
2. Perencanaan kurikulum telah berjalan dengan baik, dimana 5 orang responden sangat setuju dengan pernyataan yang ada (25%), 8 orang responden menyatakan setuju dengan pernyataan yang ada (40%), 4 orang responden menyatakan cukup baik dengan pernyataan yang ada (20%) dan 3 orang responden menyatakan tidak setuju dengan pernyataan yang ada (15%). Masih adanya responden yang menyatakan tidak setuju disebabkan oleh perencanaan kurikulum masih ada yang belum baik dan maksimal.

3. Perencanaan kesiswaan telah diterapkan dengan baik, sebanyak 13 orang responden sangat setuju dengan pernyataan yang ada (65%), sebanyak 4 orang responden setuju dengan pernyataan yang ada (20%), sebanyak 3 orang responden menyatakan cukup baik dengan pernyataan yang ada (15%).
4. Perencanaan keuangan sudah berjalan secara efektif, sebanyak 14 orang responden sangat setuju dengan pernyataan yang ada (70%), sebanyak 4 orang responden setuju dengan pernyataan yang ada (20%), sebanyak 2 orang responden cukup setuju dengan pernyataan yang ada (10%).
5. Perencanaan personalia telah dilakukan dengan baik, sebanyak 6 orang responden menyatakan sangat setuju (30%), sebanyak 8 orang responden menyatakan setuju (40%), sebanyak 5 orang responden menyatakan cukup baik (25%) dan sebanyak 1 orang responden menyatakan tidak setuju dengan pernyataan tersebut (5%).

Pengorganisasian Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dapat diketahui jawaban responden atas pernyataan sebagai berikut:

1. Telah melakukan kegiatan pengorganisasian tugas adalah sebanyak 18 orang responden menyatakan sangat setuju (90%), sebanyak 2 orang responden menyatakan setuju dengan pernyataan telah melakukan kegiatan pengorganisasian tugas dengan baik (10%).
2. Telah mengorganisasikan komponen sekolah adalah sebanyak 17 orang responden menyatakan sangat setuju dengan pernyataan tersebut (85%), sebanyak 3 orang responden menyatakan setuju dengan pernyataan sekolah telah mengorganisasikan komponen sekolah dengan baik (15%).
3. Telah mengorganisasikan tugas pokok dan fungsi warga sekolah adalah sebanyak 13 orang responden menyatakan sangat setuju (65%), 5 orang responden menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut (25%) dan 2 orang responden menyatakan cukup setuju dengan pernyataan telah mengorganisasikan tugas pokok dan fungsi warga sekolah (10%).
4. Langkah kepala sekolah dalam mengorganisasikan kegiatan sekolah telah berjalan dengan baik adalah sebanyak 10 orang responden menyatakan sangat setuju (50%), sebanyak 7 orang responden menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut (35%) dan sebanyak 3 orang responden menyatakan cukup baik (15%).
5. Membuat sistem pembagian tugas dengan baik adalah sebanyak 8 orang responden (40%) responden menjawab sangat setuju, sebanyak 6 orang responden menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut (30%), sebanyak 4 orang responden menyatakan cukup baik (20%) dan sebanyak 2 orang responden menyatakan tidak setuju dengan pernyataan tersebut (10%).

Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dapat diketahui jawaban responden atas pernyataan sebagai berikut:

1. Pelaksanaan kurikulum dengan baik adalah sebanyak 7 orang responden menjawab sangat setuju (35%), sebanyak 8 orang responden menjawab setuju dengan pernyataan tersebut (40%), sebanyak 2 orang responden menjawab cukup baik (10%), sebanyak 2 orang responden menjawab tidak setuju (10%) dan sebanyak 1 orang responden menjawab sangat tidak setuju (5%)

2. Melakukan pembinaan personalia dengan baik adalah sebanyak 9 orang responden menjawab sangat setuju (45%), sebanyak 5 orang responden menjawab setuju (25%), sebanyak 6 orang responden menjawab cukup baik (30%).
3. Meningkatkan prestasi belajar siswa dengan baik adalah sebanyak 12 orang responden menjawab sangat setuju (60%), sebanyak 6 orang responden menjawab setuju (30%) dan sebanyak 2 orang responden menjawab cukup baik (10%).
4. Kepala sekolah berupaya memenuhi standar sarana dan prasarana sekolah dengan baik adalah sebanyak 8 orang responden menjawab sangat setuju (40%), sebanyak 4 orang responden menjawab setuju (20%), sebanyak 5 orang responden menjawab cukup setuju (25%) dan sebanyak 3 orang responden menjawab tidak setuju dengan pernyataan tersebut (15%)
5. Mengelola keuangan dengan baik adalah sebanyak 6 orang responden menjawab sangat setuju (30%), sebanyak 8 orang responden menjawab setuju dengan pernyataan tersebut (40%), sebanyak 2 orang responden menjawab cukup setuju (10%), sebanyak 3 orang responden menjawab tidak setuju (15%) dan sebanyak 1 orang responden menjawab sangat tidak setuju (5%).

Evaluasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dapat diketahui jawaban responden atas pernyataan sebagai berikut:

1. Melakukan kegiatan evaluasi kesiswaan dengan baik adalah sebanyak 5 orang responden menjawab sangat setuju (25%), sebanyak 6 orang responden menjawab setuju dengan pernyataan tersebut (30%), sebanyak 7 orang responden menjawab cukup setuju (35%), sebanyak 1 orang responden menjawab tidak setuju (5%) dan sebanyak 1 orang responden menjawab sangat tidak setuju (5%)
2. Sistem evaluasi keuangan berjalan dengan efektif adalah sebanyak 4 orang responden menjawab sangat setuju (20%), sebanyak 3 orang responden menjawab setuju (15%), sebanyak 8 orang responden menjawab cukup setuju (40%), sebanyak 4 orang responden menjawab tidak setuju (20%) dan sebanyak 1 orang responden menjawab sangat tidak setuju (5%)
3. Membuat mekanisme evaluasi sarana dan prasarana sekolah dengan baik adalah sebanyak 10 orang responden menjawab sangat setuju (50%), sebanyak 5 orang responden menjawab setuju (25%) dan sebanyak 5 orang responden menjawab cukup setuju (5%)
4. Evaluasi kegiatan guru dengan baik adalah sebanyak 15 orang responden menjawab sangat setuju (75%) dan sebanyak 5 orang responden menjawab setuju (25%)
5. Evaluasi rencana pelaksanaan pembelajaran guru berjalan dengan baik adalah sebanyak 16 orang responden menjawab sangat setuju (80%) dan sebanyak 4 orang responden menjawab setuju (20%).

Rata-rata skor keseluruhan dari jawaban responden terhadap penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) adalah 4,21 berada pada kategori sangat baik. Dari tabel 4.4 dapat dilihat rata-rata skor jawaban dari pernyataan perencanaan MBS sebesar 4,17 (kategori baik), rata-rata skor jawaban dari pernyataan pengorganisasian MBS sebesar 4,52 (kategori sangat baik), rata-rata skor jawaban dari pernyataan pelaksanaan MBS sebesar 4,03 (kategori baik), rata-rata skor pernyataan evaluasi MBS sebesar 4,14 (kategori baik). Rata-rata jawaban tertinggi responden dari variabel pengorganisasian MBS a yaitu sebesar 4,52 (kategori sangat baik) terlihat pada pernyataan "kepala

sekolah telah mengorganisasikan tugas pokok dan fungsi warga sekolah”. Hal ini menandakan bahwa kepala sekolah dalam penerapan manajemen berbasis sekolah telah mampu mengorganisasikan tugas pokok dan fungsi warga sekolah, sehingga masing-masing warga sekolah telah memiliki tanggungjawab dan beban kerja masing-masing.

Berdasarkan hasil penelitian di atas tergambar bahwasanya penerapan manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri 1 Seluma dikategorikan sangat baik (4.21). hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan responden yang menyatakan bahwasanya “implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) telah berjalan sangat baik, hal ini dapat dilihat dari kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi berjalan sesuai dengan yang diharapkan”. Penerapan manajemen berbasis sekolah berjalan dengan baik tidak terlepas dari proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi komponen sekolah, komponen sekolah yakni sarana dan prasarana sekolah, kurikulum, kesiswaan, keungan dan personalia. Kelima komponen sekolah tersebut harus direncanakan dengan baik, hal ini terlihat dari hasil penelitian menunjukkan bahwasanya perencanaan komponen sekolah dalam kategori baik (4.17) terutama pada perencanaan keuangan (4.60) yang dikategorikan sangat baik, hal ini juga sesuai dengan hasil wawancara dengan responden yang menyatakan bahwasanya “perencanaan komponen sekolah berjalan dengan baik terutama dalam perencanaan keuangan, karena menyangkut anggaran dan pembiayaan sekolah. Disamping itu juga perencanaan kurikulum, kesiswaan, sarana dan prasarana berjalan dengan baik pula”.

Begitu juga pada tahapan pengorganisasian manajemen berbasis sekolah (MBS) dikategorikan sangat baik (4.52), terutama pada kegiatan pengorganisasian pembagian tugas, dengan pembagian tugas maka, staf dan dewan guru memiliki beban dan tanggungjawab kerja masing-masing, hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan responden adalah sebagai berikut: “pengorganisasian berjalan dengan baik, hal ini dapat dilihat dari pembagian tugas pokok dan fungsi masing-masing guru dan staf sekolah cukup jelas, sehingga guru dan staf sekolah memiliki beban dan tanggungjawab kerja masing-masing”. Pada proses pelaksanaan manajemen berbasis sekolah (MBS) di SMP Negeri 1 Seluma dikategorikan baik (4.03), terutama pada kegiatan peningkatan prestasi siswa dalam belajar yang dikategorikan sangat baik (4.50), hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan responden adalah sebagai berikut: “pelaksanaan MBS berjalan dengan baik terutama dalam peningkatan prestasi belajar siswa melalui bimbingan belajar tambahan, penyediaan sarana belajar yang memadai dan kegiatan belajar dan mengajar di dalam kelas yang nyaman”.

Pada kegiatan evaluasi yang merupakan kegiatan yang paling penting dalam penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) untuk mengukur sejauhman tingkat keberhasilan dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, dalam hal ini kegiatan evaluasi dikategorikan baik (4.14). Evaluasi rencana pelaksanaan pembelajaran guru dikategorikan sangat baik (4.80) hal ini merupakan upaya sekolah untuk meningkatkan kemampuan guru dalam mengajar, hasil wawancara dengan responden adalah sebagai berikut: “kegiatan evaluasi berjalan cukup baik, terutama pada kegiatan evaluasi terhadap kinerja guru seperti pemberian angket terbuka kepada siswa dan juga koreksi

rencana pelaksanaan pembelajaran guru, sehingga dengan demikian guru dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya dapat menjalankannya dengan baik”.

IMPLIKASI STRATEGIS

Dalam penerapan manajemen berbasis sekolah dibutuhkan kesinambungan antara perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi. Kegiatan perencanaan merupakan langkah awal dalam memulai suatu kegiatan, dengan perencanaan segala kegiatan telah terkonsep dengan baik. Begitu juga kegiatan pengorganisasian merupakan kegiatan pembagian tugas, yang mana tugas yang banyak dapat dibagi-bagikan sesuai dengan kemampuan masing-masing, sehingga pekerja yang cukup banyak dan sulit dapat dikerjakan dengan baik. Kegiatan pelaksanaan merupakan kegiatan yang sangat penting dalam proses manajemen berbasis sekolah (MBS), kegiatan ini merupakan implikasi dari kegiatan perencanaan dan pengorganisasian, kegiatan pelaksanaan mengacu kepada apa-apa yang telah direncanakan dan diorganisasikan. Pada kegiatan evaluasi merupakan kegiatan untuk mengukur sampai sejauhmana keberhasilan penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS), apabila belum berjalan secara maksimal dapat diketahui titik lemahnya dan dilakukan perbaikan sehingga kedepannya pelaksanaan kegiatan akan dapat menjadi lebih baik lagi. Pada kegiatan evaluasi tergambar keberhasilan dan kegagalan program yang telah dijalankan, sehingga dengan kegagalan dijadikan perbaikan untuk kedepannya.

KESIMPULAN

Berdasarkan temuan data dilapangan, maka penelitian ini dapat disimpulkan bahwasanya pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri 1 Seluma Kecamatan Semidang Alas Kabupaten Seluma dalam kategori sangat baik (4.21), hal ini tidak terlepas dari kegiatan perencanaan manajemen berbasis sekolah (MBS) dikategorikan baik (4.17), begitu juga dengan kegiatan pengorganisasian dalam kategori sangat baik (4.52), kegiatan pelaksanaan dalam kategori baik (4.03) dan pada kegiatan evaluasi dikategorikan baik (4.14). Implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) telah berjalan sangat baik, karena kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

KETERBATASAN DAN REKOMENDASI PENELITIAN

1. Responden dalam penelitian ini hanya pada kepala sekolah, guru dan staf SMP Negeri 1 Seluma, maka dari itu untuk penelitian selanjutnya dapat menganalisis penerapan manajemen berbasis sekolah dengan jumlah responden yang lebih luas lagi.
2. Faktor instrumen penelitian, meskipun kuesioner penelitian sudah dilakukan *expert judgment* dan uji coba, akan tetapi para sampel penelitian yang dimintai mengisi kuesioner penelitian secara langsung menilai tentang pekerjaan terhadap dirinya sendiri. Sehingga dimungkinkan terjadi bias data penelitian, sebab setiap manusia (termasuk sampel penelitian ini) ada kecenderungan untuk menilai dan menyatakan dirinya baik dan hal tersebut bisa saja menimbulkan hal yang bersifat subyektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Gaffar. 1989. *Fungsi Manajemen*. Jakarta: Balai Pustaka
- Hamalik. 2002. *Manajemen Mutu Sekolah*. Jakarta: Gramedia
- Moleong. 2009. *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Gramedia
- Mulyasa. 2006. *Manajemen Sekolah*. Bandung: Alfabeta
- Rifai, Veitzal. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Gramedia
- Rohiat. 2008. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Rosyada, Dede. 2006 *Paradigma Baru Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian*. Bandung: Alfabeta
- Suryata. 2003. *Manajemen Sekolah*. Jakarta: Gramedia
- Zubaedi. 2007. *Pendidikan Berbasis Partisipasi Masyarakat*. Yogyakarta: Arrus
- Zulhaini. 2008. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Gramedia