

## IMPLEMENTASI MODEL MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS) DI SMA NEGERI 2 UNGGULAN DAERAH SANGATTA UTARA

Muhammad Ali

LAIN Samarinda, Indonesia

Alimaymunah2008@gmail.com

### Abstract

*School Based Management (SBM) is an effort to develop the education which roots from society, and also become inspired by the society, managed by the society and for society's needs. School Based Management (SBM) gives school's authority to the develop the potential. Institution it self dynamically and participatingly. Based on the result of study, there are three factors that make the education quality runs effectively and it also improves evenly. The third factors are the education policy which concerns about education process, the implementation of education becomes regulative, innovative, and independent then the role of society through the instution of school committees which is participative oriented. In School Based Management (SBM), school has a greater authority to manage the school itself because philosophically, school understands more how situation and conditional of school and also the expectation will be achieved. The purpose of School Based Management (SBM) program are the improvement of education quality includes school management, active learning, creative, effective, and fun (PAIKEM) and the participation of society. The purpose of this study are describing the implementation of School Based Management (SBM), the head master's performance, teacher, and also the participation of society at SMAN 2 Sangatta Utara including the supporting inhibiting factors. This study used descriptive qualitative methodology the technique of collecting data through interview, Observation, and documentation. The reverence sources are taken from principal, teacher, and society by using the instrument. The result show that firstly, school enables to use internal and external potential to interfere at every strategic activities of school. The next, the implementation of School Based Management (SBM) viewed by the principal's performance with various duties and functions such as manager, administrator, supervisor, innovator, and motivator runs well. The third, the teachers also show good performance in doing their duties for instances preparation of teaching program, the presentation of the subject matter, evaluation, and the result of student learning analysis*

*and remedial. The last, participation of society good cooperation with the school management. Thus, indicates that the performance of principal and teacher comprehensively the participation of society through school committees runs in synergy, coordinative, and dynamic in the context of implementation school based management model at SMAN 2 Sangatta Utara.*

**Key-words:** school based management, management, supervisor

## A. Pendahuluan

Salah satu aspek yang berfungsi dan berperan dalam menyiapkan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas adalah pendidikan. Dengan kata lain, pendidikan memiliki peran strategis untuk menciptakan SDM yang berkualitas. Namun demikian, pendidikan di Indonesia belum sepenuhnya dapat memenuhi harapan masyarakat. Salah satu permasalahannya adalah rendahnya kualitas proses dan hasil pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan yang ada. Berbagai upaya telah dilakukan pemerintah untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional. Salah satunya adalah dengan penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang dalam praktiknya lebih dikenal sebagai Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS). Secara umum, MPMBS diartikan sebagai model manajemen yang memberi otonomi yang lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional<sup>1</sup>

Secara konseptual MBS atau MPMBS dipahami sebagai salah satu alternatif pilihan formal untuk mengelola struktur penyelenggaraan pendidikan yang terdesentralisasi dengan menempatkan sekolah sebagai unit utama peningkatan. Konsep ini menempatkan redistribusi kewenangan para pembuat kebijakan sebagai elemen paling mendasar, untuk meningkatkan kualitas hasil pendidikan. Pada sisi ini MBS merupakan cara untuk memotivasi kepala sekolah untuk lebih bertanggung jawab terhadap kualitas peserta didik.

Pelaksanaan MBS secara efektif dan efisien menuntut seorang kepala sekolah yang memiliki pandangan luas tentang sekolah dan pendidikan.<sup>2</sup> Wibawa kepala sekolah harus ditumbuh kembangkan dengan meningkatkan sikap kepedulian, semangat belajar, disiplin kerja, keteladanan dan hubungan manusiawi sebagai modal perwujudan iklim kerja yang kondusif. Kepala sekolah dituntut untuk melakukan fungsinya sebagai manajer sekolah dalam meningkatkan proses belajar mengajar, dengan melakukan supervisi kelas, membina, dan memberikan saran-saran positif kepada guru. Di samping itu,

---

<sup>1</sup> Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model, dan Aplikasi*, (Jakarta: Grasindo. 2003), h. 9.

<sup>2</sup> Ahmad Bukhari. Kepemimpinan Transformasional Pendidikan Berbasis Total Quality Management (TQM). *Dinamika Ilmu*, Vol. 12 No. 2, 2012

kepala sekolah juga harus melakukan tukar pikiran, sumbang saran, dan studi banding antarsekolah untuk menyerap kiat-kiat kepemimpinan dari kepala sekolah lain.

Pada sisi lain, pelaksanaan MBS yang ideal harus sesuai dengan karakteristik MBS dan harus melalui tahap-tahap pelaksanaan MBS.<sup>3</sup> Perencanaan dan persiapan yang baik dalam pelaksanaan MBS akan membantu keberhasilan program tersebut. Hal itu akan menghasilkan mutu pendidikan yang semakin baik, ada kepedulian warga sekolah dan tanggung jawab sekolah pun akan semakin meningkat.

Dari beberapa hasil studi MBS Bank Dunia di beberapa negara diperoleh kesimpulan antara lain: (1) hasil studi di India, Papua Nugini, dan Chicago menunjukkan bahwa MBS dengan partisipasi masyarakatnya meningkatkan kehadiran siswa, dan (2) studi di Nikaragua menunjukkan bahwa telah terjadi peningkatan motivasi guru karena keterlibatannya dalam pengambilan keputusan di MBS. Selain itu, kehadiran guru dan siswa secara reguler meningkatkan perubahan positif terhadap pengalaman belajar para siswa. Menurut Fullan dan Watson seperti dikutip Nurkolis, terdapat bukti yang nyata bahwa keterlibatan orang tua dan masyarakat berpengaruh terhadap pembelajaran siswa, namun pada sekolah-sekolah yang belum maju pengaruhnya masih terbatas.<sup>4</sup>

Dengan demikian implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) menjadi sangat relevan jika sudah menjadi model konsep yang diterapkan oleh sekolah-sekolah negeri maupun swasta, tidak terkecuali di SMA Negeri 2 Sangtatta Utara yang juga menggunakan model Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Berdasarkan pra-riset sebagai implementasi dari konsep manajemen berbasis sekolah (MBS) yang demokratis berciri pada pemberian wewenang luas pada sekolah untuk mengatur pendidikan dan pengajaran sebagai aspirasi dari masyarakat kepada sekolah merupakan inti dari konsep MBS, maka diketahui bahwa SMA Negeri 2 Sangatta Utara adalah salah satu lembaga pendidikan yang mencoba memelopori dalam penerapan konsep MBS khususnya di Kabupaten Kutai Timur, walaupun dalam pelaksanaannya masih ditemukan hambatan dan tantangan.

Jika memperhatikan sejarah perjalanan SMA Negeri 2 Sangatta Utara sebagai sekolah unggulan daerah sesungguhnya termasuk sekolah yang baru berdiri yaitu tahun 2008, namun telah menunjukkan kemajuan dan perkembangan yang membanggakan baik prestasi tingkat Kabupaten, Provinsi bahkan tingkat nasional. Pada sisi lain kepala sekolah, guru maupun tenaga tata usaha memiliki motivasi dan kreatifitas kerja yang baik, sementara masyarakat melalui Komite sekolah senantiasa berperan aktif baik secara langsung maupun tidak langsung dalam konteks pengembangan sekolah.

---

<sup>3</sup> Magdalena. Revitalisasi Madrasah Diniyah Awaliyah melalui Pendekatan Manajemen Berbasis Madrasah. *Dinamika Ilmu*. Vol. 12 No 2, 2012

<sup>4</sup> Nurkolis. *Manajemen ...*,h. 256.

Berangkat dari hasil-hasil penelitian yang cukup beragam maupun orientasi implementatif MBS khususnya di SMA Negeri 2 Sangatta Utara yang begitu luas, tentu menimbulkan rasa ingin tahu peneliti sekaligus memfokuskan penelitian ini pada bagaimana sesungguhnya implementasi Model Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMA Negeri 2 Utara, bagaimana peran kepala sekolah dan guru dalam mengimplementasikan model manajemen berbasis sekolah, bagaimana tingkat partisipasi masyarakat melalui komite, demikian juga faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam mengimplementasikan model manajemen berbasis sekolah di SMA Negeri 2 Sangatta Utara.

Penelitian ini memilih SMA Negeri 2 Sangatta Utara karena belum ada penelitian terdahulu yang membahas tentang bagaimana implementasi model manajemen berbasis sekolah khususnya di SMA Negeri 2 Unggulan daerah khususnya di Sangatta kabupaten Kutai Timur, walaupun ada penelitian yang lain berkaitan dengan implemetasi manajemen berbasis sekolah (MBS) tentu kongkolusi, paradigma, maupun lokasi serta waktu penelitiannya berbeda.

## **B. Landasan Teori**

Kebijakan otonomi pendidikan dalam konteks otonomi daerah sebagai berikut, diantaranya: a) Secara general otonomi pendidikan menuju pada upaya meningkatkan mutu pendidikan sebagai jawaban atas “kekeliruan” kita selama lebih dari 20 tahun bergelut dengan persoalan-persoalan kuantitas, b) Pada sisi otonomi daerah, otonomi pendidikan mengarah pada menipisnya kewenangan pemerintah pusat dan membengkaknya kewenangan daerah otonom, atas bidang pemerintahan berlabel pendidikan yang harus disertai dengan tumbuhnya pemberdayaan dan partisipasi masyarakat, c) Terdapat potensi tarik menarik antara otonomi pendidikan dalam konteks otonomi daerah dalam menempatkan kepentingan ekonomik dan finansial sebagai kekuatan tarik menarik antara pemerintahan daerah otonom dan institusi pendidikan. d) Kejelasan tempat bagi institusi-institusi pendidikan perlu diformulasikan agar otonomi pendidikan dapat berjalan pada relny, e) Pada tingkat persekolahan, otonomi pendidikan berjalan atas dasar desentralisasi dan prinsip *School Based Management* pada tingkat pedidikan dasar dan menengah; penataan kelembagaan pada level dan tempat yang menjadi faktor kunci keberhasilan otonomi pendidikan, f) Sudah selayaknya jika otonomi pendidikan harus bergandengan dengan kebijakan akuntabiliti terutama yang berkaitan dengan mekanisme pendanaan atau pembiayaan pendidikan, g) Pada level pendidikan tinggi, kebijakan otonomi masih tetap berada dalam kerangka otonomi keilmuan, h) Dalam konteks otonomi daerah, kebijakan otonomi pendidikan tinggi dapat ditempatkan bukan pada kepentingan daerah semata-mata melainkan pada kenyataan bahwa pendidikan tinggi adalah aset nasional, i) Secara makro, apapun yang terkandung di dalamnya, otonomi pendidikan

tinggi haruslah menonjolkan keunggulan- keunggulannya.<sup>5</sup>

### C. Metode Penelitian

Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Penelitian ini dilakukan di SMA Negeri 2 Sangatta Utara. Untuk mendapatkan informasi yang akurat dan relevan dengan penelitian ini, maka informan dipilih secara purposive dan dijadikan sampel yang dianggap memahami permasalahan penelitian ini, terdiri dari : Kepala sekolah, Wakil kepala sekolah, dewan guru baik yang Pegawai Negeri Sipil (PNS) maupun honorer, Kepala Tata Usaha, Orang tua siswa, tokoh masyarakat melalui komite sekolah SMA Negeri 2 Sangatta Utara.

Pengukuran indikator dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan instrument berupa daftar pertanyaan yang meliputi: (1) indikator kinerja kepala sekolah, (2) indikator kinerja guru, (3) dan indikator partisipasi masyarakat. Ketiga indikator tersebut dikembangkan ke dalam beberapa sub indikator.

Jenis dan sumber data penelitian terdiri atas tiga jenis, yaitu (a) data transkripsi wawancara, (b) observasi, dan (c) data dokumen. Untuk itu proses pengolahan data yang terhimpun akan identifikasi kesesuaiannya dengan berbagai kepentingan penelitian baik dari sisi analisis isi, analisis wacana, analisis structural maupun analisis cultural secara lokal. Teknik Analisis Data yaitu dengan reduksi, Penyajian Data dan Pengambilan Kesimpulan.

### D. Hasil Penelitian

#### 1. Implementasi Model Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMA Negeri 2 Unggulan Daerah Sangatta Utara.

Sebagaimana diketahui bahwa Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah salah satu strategi wajib yang Indonesia tetapkan sebagai standar dalam mengembangkan keunggulan pengelolaan sekolah. Penegasan ini dituangkan dalam USPN Nomor 20 tahun 2003 pada pasal 51 ayat 1 bahwa pengelolaan satuan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah.<sup>6</sup>

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan salah satu model manajemen yang dianggap strategis untuk diimplementasikan khususnya di SMA Negeri 2 Sangatta Utara, karena relevansinya dengan usaha meningkatkan pencapaian tujuan melalui penerahan sumber daya internal dan eksternal. Kepala SMA Negeri 2 Sangatta Utara menjelaskan tentang penerapan Model Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) bahwa :

“Empat langkah utama dalam menerapkan model MBS di SMA Negeri 2 Sangatta Utara yaitu (1) Penerahan lingkungan internal dan eksternal (2)

---

<sup>5</sup>Yoyon Suryono, *Arab Kebijakan Otonomi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*, (Yogyakarta. FIP UNY.2000), h.6.

<sup>6</sup> Departemen Pendidikan Nasional, (2003). *Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Dicitak oleh Biro Hukum dan Organisasi Sekretariat Jenderal Depdiknas.

merumuskan strategi yang meliputi perumusan visi-misi, tujuan organisasi, strategi, dan kebijakan (3) implementasi strategi meliputi penyusunan program, penyusunan anggaran, dan penetapan prosedur (4) mengontrol dan mengevaluasi kinerja.”<sup>7</sup>

(1) Pengerahan lingkungan Internal dan Eksternal

Proses identifikasi kekuatan dan daya dukung untuk pengembangan sekolah dengan melibatkan semua komponen dan potensi sekolah secara lokal dan kreatif baik dari sisi pembiayaan, tenaga guru maupun unsur masyarakat melalui peran komite sekolah untuk menjembatani ke dunia usaha dan industri .

**Tabel 1**

Bentuk Identifikasi Pengerahan Internal Dan Eksternal di SMA Negeri 2 Sangatta Utara (Dokumen)

No	Fungsi	Faktor Internal	Faktor Eksternal
1	Mewujudkan sistem pembelajaran EEK dalam setiap tatap muka, pembinaan melalui supervisi dan MGMP	Guru mempunyai tanggungjawab terhadap dirinya dan anak didiknya serta selalu mengembangkan potensi dirinya	Sistem manajemen dan kondisi sekolah mendukung pengembangan diri guru
2	Mengusulkan agar segera di bangun ruang media dan mengoptimalkan media pembelajaran yang sudah ada dan menambah melalui Dinas Pendidikan Kabupaten Kutai Timur atau dari kemitraan lainnya	Mengoptimalkan sarana awal yang ada	Merujuk pada Rencana Anggaran Kegiatan Dinas Pendidikan beserta dengan Penanggung Jawab Kegiatan (Pihak Universitas Mulawarman)
3	Merekrut 10 besar lulusan SMP yang ada di Kabupaten Kutai Timur	Memberi kesempatan lebih pada lulusan terbaik SMP untuk dapat mengembangkan potensi dirinya dengan proses, sarana, prasarana dan	Bekerja sama dengan masyarakat, sektor formal dan non formal dalam pendanaan dan pengembangan anak didik yang

<sup>7</sup> I Ketut Puriata, Kepala Sekolah SMAN 2 Sangatta Utara.

No	Fungsi	Faktor Internal	Faktor Eksternal
		fasilitas pendidikan yang lebih baik	berprestasi
4	Mengadakan koordinasi pihak terkait dan segera melakukan penambahan guru, bahan, modal, dan energi (listrik).	Mensolidasi tenaga pendidik dan kependidikan, bahan, modal, dan energi yang ada untuk tujuan effective school (sekolah unggulan)	Bekerja sama dengan konsultan atau pendampingan pendidikan dari Universitas-Universitas Lokal dan di Jawa

Sumber Data : Hasil wawancara<sup>8</sup>

Lebih lanjut kepala SMA Negeri 2 Sangatta Utara mengatakan bahwa sesungguhnya semua kegiatan yang dilaksanakan di sekolah yaitu dengan melibatkan sumber daya manusianya baik dari tenaga pendidik, tenaga kependidikan dan eksistensi komite sekolah harus terencana dengan baik (planning), terorganisir (organizing), terarah (directing), terkoordinasi (coordinating), harus ada pengawasan (controlling) dan semua kegiatan yang telah dilaksanakan idealnya harus ada evaluasi (evaluation), sehingga hasil dari akumulasi kegiatan yang partisipatif dapat efektif dan efisien bagi pengembangan sekolah.

(2) Merumuskan strategi yang meliputi perumusan visi-misi, tujuan organisasi, strategi, dan kebijakan

Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) memungkinkan sekolah untuk mengoptimalkan kemampuan yang dimiliki dalam memenuhi kebutuhannya secara langsung, hal disebabkan adanya pemberian kewenangan kepada guru dan kepala sekolah yang dipandang sebagai ujung tombak pendidikan untuk menyelenggarakan pendidikan berbasis keunggulan lokal.<sup>9</sup> Konsekuensi logis dari implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah diperlukannya kepala sekolah yang memiliki kemampuan untuk mengelola pendidikan dengan tetap memperhatikan pola prinsip-prinsip manajemen dalam pendidikan. Dari hasil wawancara peneliti lakukan terhadap kepala SMA Negeri 2 Sangatta Utara bapak I Ketut Puriata, M.Pd tentang proses dalam merumuskan strategi yang meliputi visi-misi, tujuan maupun kebijakan.

“Merumuskan strategi yang meliputi visi-misi, tujuan sekolah maupun kebijakan bukan perkara yang sangat sederhana, karena hal tersebut berkenaan dengan masa depan yang dibangun atas potensi yang dimiliki sekaligus untuk menjawab tuntutan masa kini dan masa akan datang,

<sup>8</sup> I Ketut Puriata, Kepala ..., 29 April 2015.

<sup>9</sup> Suparlan, *Manajemen Berbasis Sekolah dari Teori sampai dengan Praktik*, Cet I, (Jakarta: Bumi Aksara. 2013), h. 50.

sehingga kami bersama guru dan komite sekolah merumuskannya bersama-sama<sup>10</sup>

Adapun sasaran peningkatan kompetensi guru, siswa, dan penambahan fasilitas KBM di SMA Negeri 2 Sangatta Utara sebagai berikut :

1. Program Kerja 1: Melakukan Pembinaan Rutin dan Terprogram kepada anak-anak yang berprestasi , kurang Berprestasi, disiplin, dan kurang disiplin. Rincian program sebagai berikut :
    - a. Penanaman nilai kedisiplinan melalui apel pagi, guru pamong, sasana krida, dan pengurangan point tata tertib.
    - b. Pelayanan Bimbingan Khusus berupa (Program Proximum Development) kepada siswa kurang berprestasi dan bermasalah
    - c. Mengadakan Test Pra TOEFL pada setiap akhir semester sebagai syarat mengikuti program english skill semester selanjutnya, dan Test TOEFL di kelas XII semester akhir.
    - d. Pembinaan siswa berprestasi dibidang sains, melalui team olimpiase sains
    - e. Pembinaan siswa dalam bidang Agama sebagai pembentukan akhlak
    - f. Pembinaan siswa dalam Bidang Olahraga sebagai pembentukan jasmani, kemandirian dan kedisiplinan.
    - g. Pembinaan Siswa dalam Bidang Karya Ilmiah guna penciptaan iklim kompetisi
  2. Program kerja 2: Melaksanakan MGMP/Workshop pendidikan. Rincian Program sebagai berikut
    - a. Mengadakan Kegiatan MGMP antar bidang studi
    - b. Pelatihan penggunaan komputer dan fasilitas internet
    - c. Bimbingan Klinis terhadap guru-guru dan berkelanjutan
    - d. Bimbingan Penulisan Penelitian Tindakan Kelas (PTK)
  3. Program kerja 3: Peningkatan fasilitas KBM, dengan rincian program sebagai berikut :
    - a. Mengusulkan pembangunan dan pemenuhan alat dan bahan Laboratorium
    - b. Mengusulkan pembangunan dan pemenuhan isi Perpustakaan sebagai sumber belajar
    - c. Pembelian Laptop sebagai pendukung media pembelajaran
    - d. Pembelian LCD proyektor sebagai pendukung media pembelajaran
    - e. Pemasangan Listrik
    - f. Kerjasama Keterampilan IT
    - g. Realisasi program *my green birthday*<sup>11</sup>
- (3) Implementasi strategi meliputi penyusunan program, penyusunan anggaran, dan penetapan prosedur

---

<sup>10</sup> I Ketut Puriata, Kepala..., 29 April 2015.

<sup>11</sup> Data diolah bersumber dari Kepala Tata Usaha (KTU), *dokumen* sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 2 Sangatta Utara, 2 Mei 2015.

Esensi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah otonomi kepala sekolah dan pengambilan keputusan partisipatif. Otonomi sekolah adalah kewenangan sekolah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga sekolah menurut prakarsa sendiri dan berdasarkan pada aspirasi warga sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku. Pengambilan keputusan partisipatif adalah cara mengambil keputusan yang melibatkan kelompok-kelompok yang berkepentingan, terutama yang melaksanakan keputusan dan yang terkena dampak keputusan.

Berdasarkan hasil observasi maupun wawancara yang dilakukan, bahwa kepala SMA Negeri 2 Sangatta Utara telah berhasil menciptakan daya dukung yang partisipatif, demokratis dan kritis dari guru terutama dalam urusan yang strategis seperti penyusunan anggaran, penyusunan program dan penetapan prosedur demi kemajuan sekolah dan percepatan pencapaian prestasi. Dari beberapa guru yang kami wawancarai seperti ibu Sri Mulyantari, ibu Jumrah, ibu Anif, Bapak Akhmad Kusnaim ternyata memiliki kesamaan pandangan bahwa kepala sekolah sudah memberikan kesempatan yang sama kepada semua guru untuk ikut memberikan kontribusi pemikiran secara langsung melalui setiap rapat koordinasi penyusunan program dan penyusunan anggaran di SMA Negeri 2 Sangatta Utara.

Adapun bentuk rapat yang biasa dilaksanakan di SMA Negeri 2 Sangatta Utara terkait penyusunan program dan anggaran antara lain :

- a. Penyusunan program untuk penggunaan dana BOS-DA, BOS-PROV yaitu melibatkan tenaga pendidik dan kependidikan serta pengurus komite
- b. Penyusunan program untuk penggunaan anggaran dana BOSPROP (Biaya Operasional Sekolah Provinsi)
- c. Dana hibah dari dunia industri dan usaha di wilayah Sangatta yang disusun bersama-sama dengan komite sekolah.
- d. Dana yang diperoleh melalui pengusulan kegiatan insidental dari Bansos Pemerintah kabupaten Kutai Timur yaitu melibatkan guru, organisasi kesiswaan sekolah seperti pengurus OSIS, PMR, ROHIS, Pramuka dan lain-lain.
- e. Pembiayaan kegiatan sekolah yang memerlukan pembiayaan ekstra besar sehingga diperlukan improvisasi atau sharing antara dana sekolah dengan CSR KPC, dalam hal ini peran kepala sekolah bersama pengurus komite sekolah dianggap sangat efektif untuk berkomunikasi secara langsung dengan pihak perusahaan local di Sangatta.<sup>12</sup>

Dengan demikian orientasi implementasi model Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMA Negeri 2 sangatta Utara yaitu menciptakan kemandirian dengan memberdayakan potensi internal maupun eksternal sekolah secara

---

<sup>12</sup> Sri Wahyuni, Kepala TU (Tata Usaha) Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 2 Sangatta Utara, Wawancara, 15 Mei 2015

kreatif, inovatif dan dinamis. Tahap-tahap pelaksanaan manajemen berbasis sekolah seperti yang disampaikan oleh kepala SMA Negeri 2 Sangatta Utara yaitu meliputi: melakukan analisis sasaran, merumuskan sasaran, mengidentifikasi fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran, menyusun rencana sekolah, mengimplementasikan rencana sekolah, melakukan evaluasi, dan merumuskan sasaran baru.

**Tabel 2**

Dokumen Hasil Sasaran Program Sekolah Jangka Pendek, Menengah dan Panjang SMA Negeri 2 Sangatta Utara.<sup>13</sup>

SASARAN PROGRAM 1 TAHUN ( 2008 / 2009 ) (Program Jangka Pendek)	SASARAN PROGRAM 4 TAHUN ( 2008 / 2012 ) (Program Jangka Menengah)	SASARAN PROGRAM 8 TAHUN ( 2008 / 2016 ) (Program Jangka Panjang)
1. Kehadiran Peserta didik, Guru dan Karyawan lebih dari 95%.	1. Kehadiran Peserta didik, Guru dan Karyawan lebih dari 97%.	1. Kehadiran Peserta didik, Guru dan Karyawan lebih dari 99 %.
2. 80% siswa menjalankan ibadah pagi dan siang	2. 90% siswa menjalankan ibadah pagi dan siang	2. 100% siswa menjalankan ibadah pagi dan siang
3. Mempunyai program dan kelengkapan materi Proximum Development Guide bagi siswa berkemampuan kurang	3. Terlaksananya Program Proximum Development Guide bagi siswa berkemampuan kurang	3. Terlaksananya Proximum Development Guide bagi siswa berkemampuan kurang dengan sistem yang lebih terstruktur
4. Terselenggaranya Test Pra TOEFL di setiap akhir semester.	4. Terselenggaranya Test Pra TOEFL di setiap akhir semester.	4. Terselenggaranya Test Pra TOEFL di setiap akhir semester.
5. Memiliki Program pengajaran Kepemimpinan	5. Terlaksananya Program Pengajaran Kepemimpinan	5. Terlaksananya Program Pengajaran Kepemimpinan

<sup>13</sup> Data diolah bersumber dari Kepala Tata, ..., 15 Mei 2015.

Implementasi Model Manajemen Berbasis Sekolah

SASARAN PROGRAM 1 TAHUN ( 2008 / 2009 ) (Program Jangka Pendek)	SASARAN PROGRAM 4 TAHUN ( 2008 / 2012 ) (Program Jangka Menengah)	SASARAN PROGRAM 8 TAHUN ( 2008 / 2016 ) (Program Jangka Panjang)
6. 80 % peserta didik menunjukkan perilaku toleransi beragama (akhlak)	6. 90 % peserta didik menunjukkan perilaku toleransi beragama (akhlak)	6. 100 % peserta didik menunjukkan perilaku toleransi beragama (akhlak)
7. Memiliki ekstra kurikuler unggulan (Englisholic, KIR , Hoki) yang dapat menjuarai tingkat Kabupaten/provinsi	7. Ekstra kurikuler unggulan (Englisholic, KIR , Hoki) dapat menjuarai tingkat Kabupaten dan Provinsi	7. Ekstra kurikuler unggulan (Englisholic, KIR , Hoki) dapat menjuarai tingkat Provinsi dan Nasional
8. 40% peserta didik dapat aktif berbahasa Inggris.	8. 60% peserta didik dapat aktif berbahasa Inggris.	8. 90% peserta didik dapat aktif berbahasa Inggris.
9. 85% peserta didik dapat mengoperasikan program Ms Word dan Ms Excel, Power Point, dan akses internet	9. 90 % peserta didik dapat mengoperasikan program Ms Word dan Ms Excel, Power Point, dan internet	9. 100 % peserta didik dapat mengoperasikan Ms Word dan Ms Excel, Power Point, dan internet
10. 60% data sekolah diolah dengan sistem komputerisasi	10. 70% data sekolah diolah dengan sistem komputerisasi	10. 90% data sekolah diolah dengan sistem komputerisasi
11. Memiliki situs internet untuk mengembangkan kapasitas jaringan kelembagaan	11. Menggunakan situs internet untuk mengembangkan kapasitas jaringan kelembagaan	11. Menggunakan situs internet untuk mengembangkan kapasitas jaringan kelembagaan

SASARAN PROGRAM 1 TAHUN ( 2008 / 2009 ) (Program Jangka Pendek)	SASARAN PROGRAM 4 TAHUN ( 2008 / 2012 ) (Program Jangka Menengah)	SASARAN PROGRAM 8 TAHUN ( 2008 / 2016 ) (Program Jangka Panjang)
12. 80% guru dapat bekerja sesuai dengan standar profesionalisme pada sertifikasi guru	12. 90% guru dapat bekerja sesuai dengan standar profesionalisme pada sertifikasi guru	12. 100% guru dapat bekerja sesuai dengan standar profesionalisme pada sertifikasi guru
13. 80% siswa berkepribadian yang disiplin, mandiri dan mental positif melalui kegiatan olah fisik dan rohani	13. 80% siswa berkepribadian yang disiplin, mandiri dan mental positif melalui kegiatan olah fisik dan rohani	13. 80% siswa berkepribadian yang disiplin, mandiri dan mental positif melalui kegiatan olah fisik dan rohani
14. Memiliki instrumen dan strategi untuk menghadapi Ujian Nasional (UN)	14. Target pencapaian rata-rata UN/US lulusan 6,0.	14. Target pencapaian rata-rata UN/US lulusan 7,0.

Sumber Data : Data diolah bersumber dari Kepala Tata Usaha (KTU).

(4) Mengontrol dan mengevaluasi kinerja.

Bagian yang urgen dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) maka fungsi-fungsi dan tugas-tugas kepala sekolah berubah dari manajer tingkat menengah ke pimpinan kepala sekolah, untuk itu maka seharusnya kepala sekolah yang memainkan peranan kunci dalam mengendalikan dan meningkatkan komitmen bawahan untuk bekerja secara kreatif, siswanya belajar dengan suasana yang menyenangkan, dan meningkatkan komunikasi secara demokratis dengan semua komponen yang ada di sekolah.<sup>14</sup> Selain itu kepala sekolah tentu harus aktif dan dinamis dalam menyelesaikan tugas-tugas untuk mengumpulkan informasi termasuk mengontrol dan mengevaluasi kinerja secara berkala dan transparan, sehingga semua potensi yang ada di sekolah dapat berfungsi secara optimal guna mencapai tujuan sekolah.

<sup>14</sup> Suparlan, *Manajemen ...*, h. 55.

Selanjutnya berdasarkan hasil observasi peneliti terhadap sistem kegiatan kontrol maupun evaluasi program dan kinerja yang dilaksanakan secara rutin di SMA Negeri 2 Sangatta Utara sebagai berikut :

1. Pertemuan mingguan melalui rapat koordinasi secara rutin setiap hari senin setelah upacara bendera di ruang meeting sekolah yang dipimpin langsung kepala sekolah atau wakil kepala sekolah.
2. Refleksi pembelajaran dan kegiatan sekolah setiap hari sabtu yang disampaikan langsung oleh setiap guru, dan setiap temuan langsung diselesaikan bersama dengan guru yang lain.
3. Refleksi harian melalui apel pagi yang dilakukan setiap hari efektif sebelum proses belajar mengajar di kelas dimulai yang dihadiri kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dewan guru, kepala Tata Usaha, siswa.

Kegiatan kontrol dan evaluasi program dan kinerja merupakan cara efektif untuk mendeteksi secara dini kekuatan maupun kelemahan atas program dan kinerja yang telah dilaksanakan sekaligus menemukan cara untuk mengatasinya. Pencapaian hasil evaluasi yang ideal tentu dapat tercapai jika pemberian kesempatan, dan atau dorongan kepada semua yang ada di dalam struktur/ organisasi sekolah dapat bekerja atas dasar sistem nilai (*values system*) yang luhur, sehingga semua unsur yang terlibat baik guru, siswa, pegawai, orang tua siswa, masyarakat, dan sebagainya bersedia tanpa paksaan untuk berpartisipasi secara optimal dalam mencapai tujuan sekolah. Maka dari sinilah peran strategis pemimpin dalam konteks implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang dituntut untuk mampu mengubah budaya organisasi agar konsisten dengan strategi manajemen.

## 2. Kinerja Kepala Sekolah dalam Implementasi MBS di SMA Negeri 2 Sangatta Utara

Secara khusus variabel kinerja kepala sekolah dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan kuisioner sebagai pedoman wawancara untuk menganalisis aktivitas kerjanya sebagai kepala sekolah serta melakukan pengamatan secara seksama mengenai kondisi riil berkaitan dengan implementasi model manajemen berbasis sekolah di SMA Negeri 2 Sangatta Utara. Instrumen yang digunakan untuk mengukur kinerja kepala sekolah adalah instrumen yang sama dikeluarkan oleh departemen pendidikan nasional, Dirjen Dikdasmen tahun 2000, dengan upaya memotret keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah dan sekaligus menggambarkan kondisi obyektif profit sekolah secara utuh. Kinerja sekolah merupakan keterpaduan semua warga sekolah yang tidak terlepas dan pelaksanaan tugas kepala sekolah, Untuk kinerja kepala sekolah dipakai 7 (tujuh) komponen penilaian yaitu :

1. kepala sekolah sebagai edukator
2. kepala sekolah sebagai leader, manajer
3. kepala sekolah sebagai administrator

4. kepala sekolah sebagai supervisor
5. kepala sekolah sebagai leader
6. kepala sekolah sebagai inovator dan
7. kepala sekolah sebagai motivator.<sup>15</sup>

### **Pertama : Kepala Sekolah Sebagai Edukator**

Upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai edukator, khususnya dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar peserta didik adalah sebagai berikut :

- a. Mengikutsertakan guru-guru dalam penataran, atau pendidikan lanjutan;
- b. Menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik;
- c. Menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah, dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan, serta memanfaatkannya secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran; dan sebagainya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala SMA Negeri 2 Sangatta Utara ” I Ketut Puriata, MPd ” kegiatan pembelajaran di sekolahnya berjalan dengan tertib, bahkan beliau sebagai kepala sekolah mendapat tugas mengajar di kelas dengan jumlah jam wajib sebanyak 6 jam.

“Kepala Sekolah itu adalah tugas tambahan yang dipercayakan pemerintah kepada saya untuk memimpin lembaga ini. Tugas utama saya adalah mengajar, membimbing siswa serta membimbing guru dalam peningkatan proses pembelajaran. dan itu fungsi utama saya sebagai seorang edukator atau tenaga pendidik, meskipun saya menyadari kegiatan diluar yang berkaitan dengan kepentingan sekolah terkadang membuat saya tidak mengajar. Sekalipun demikian saya akan menggantinya atau mencari waktu untuk tetap mengajar pada kelas yang saya ajar. Khusus untuk membimbing siswa, saya serahkan ke pembina kesiswaan, sedangkan untuk pembimbingan guru diserahkan kepada tim yang saya bentuk untuk memantau kinerja guru”<sup>16</sup> (Senin, 29 April 2015).

Sebagai seorang manajer, Kepala Sekolah diharuskan mampu mensinkronkan antara berbagai program yang telah disusun dengan memanfaatkan sumber daya sekolah yang tersedia yang disesuaikan dengan arah dan kondisi sekolah, administrasi sekolah, uraian tugas berdasarkan kemampuan personil serta uraian tugas organisasi. Berdasarkan wawancara dengan ibu Sri Wahyuni, S.Si selaku kepala Tata Usaha dan bu

---

<sup>15</sup> Depdiknas, *MBS, Konsep & Pelaksanaan*, (Jakarta: Dirjen Dikdasmen, 2001)

<sup>16</sup> I Ketut Puriata, Kepala ..., 29 April 2015.

Sri Mulyantari, M.Pd sebagai wakasek kurikulum, bahwa masih terdapat beberapa kelemahan yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai seorang manajer yang seharusnya kelemahan tersebut bisa diminimalisir bahkan ditiadakan.

### **Kedua : Kepala Sekolah sebagai Administrator**

Administrasi merupakan suatu proses yang menyeluruh dan terdiri dari bermacam kegiatan atau aktivitas di dalam pelaksanaannya. Sebagai administrator, kepala sekolah bertanggung jawab atas kelancaran segala pekerjaan dan kegiatan administratif di sekolahnya. Aktivitas administratif adalah semua kegiatan yang berkaitan dengan pencatatan, penyusunan dan dokumentasi program dan kegiatan sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah juga dituntut untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan.

“Sebagai seorang kepala sekolah tentu saya tidak hanya menangani sarana parasarana atau masalah sekolah lainnya namun juga menyiapkan dan mengendalikan sistem administrasi sekolah dengan baik”<sup>17</sup>

Berdasarkan uraian tersebut menunjukkan bahwa kepala SMA Negeri 2 Sangatta Utara telah melaksanakan fungsi sebagai administrator. Adapun bentuk kegiatan riil dari masing-masing uraian tugas yang telah dilakukan kepala sekolah sebagai seorang administrator di SMA Negeri 2 Sangatta Utara tersebut di atas adalah :

- a. Memiliki dokumen yang berkaitan dengan laporan penggunaan dana BOS-DA, BOS-PROV, dokumen penyusunan RAPBS dan dokumen-dokumen lainnya yang berkaitan dengan pemanfaatan dana.
- b. Inovasi yang mengikuti perkembangan dunia pendidikan dengan tujuan meningkatkan mutu pendidikan berdasarkan pengembangan kurikulum dilakukan untuk mewujudkan tujuan pendidikan Nasional
- c. Administrasi kepala sekolah yang dapat memperlancar semua kegiatan kepala sekolah yang dilengkapi beberapa administrasi antara lain administrasi kesiswaan, keuangan, sarana dan prasarana dan administrasi persuratan yang bertujuan untuk mempermudah/memperlancar segala sesuatu tugas kepala sekolah.

### **Ketiga : Kepala Sekolah sebagai Supervisor.**

Supervisi juga dapat diartikan sebagai pembinaan yang diberikan kepada seluruh staf sekolah agar mereka dapat meningkatkan

---

<sup>17</sup> I Ketut Puriata, Kepala ..., 29 April 2015.

kemampuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar dengan lebih baik sesuai dengan tujuan pendidikan. Kepala sekolah sebagai supervisor mempunyai peran dan tanggung jawab untuk membina, memantau, dan memperbaiki proses pembelajaran aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan. Supervisi kepala sekolah dapat dilakukan secara individual maupun kelompok. Di antara tugas-tugas kepala sekolah sebagai supervisor adalah :

- a. Membantu stafnya menyusun program;
- b. Membantu stafnya mempertinggi kecakapan dan keterampilan mengajar; dan
- c. Mengadakan evaluasi secara kontinyu tentang kesanggupan stafnya dan tentang kemajuan program pendidikan pada umumnya.

Keberhasilan peran kepala sekolah sebagai supervisor antara lain dapat ditunjukkan dengan meningkatnya kesadaran guru dan staf untuk meningkatkan kinerjanya; dan meningkatnya keterampilan guru dan staf dalam melaksanakan tugasnya.

#### **Keempat : Kepala Sekolah sebagai Leader**

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Untuk kepentingan tersebut, kepala sekolah harus mampu mempengaruhi dan menggerakkan sumber daya sekolah dalam kaitannya dengan perencanaan dan evaluasi program sekolah, pengembangan kurikulum, pembelajaran yang berkarakter, pengelolaan ketenagaan, sarana dan sumber belajar, keuangan, pelayanan siswa, hubungan sekolah dengan masyarakat, penciptaan iklim sekolah, dan sebagainya.<sup>18</sup> Kondisi ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh kepala sekolah I Ketut Puriata, M.Pd bahwa:

“Kedudukannya sebagai kepala sekolah sangat berkaitan erat dengan perencanaan dan evaluasi program , pengelolaan ketenagaan, pemanfaatan dana serta penciptaan iklim sekolah yang kondusif. Sebagai orang yang dipercayakan untuk memimpin SMA Negeri 2 Sangatta Utara, terkadang sikap tegas tetap dipakai agar sistem tetap berjalan karena jika terlalu lemah, bawahan bisa semakin menjadi-jadi, bahkan sebagai pimpinan saya harus berani mengambil resiko untuk kepentingan bersama. Perumusan visi dan misi demi sebuah pembaharuan harus menjadi prioritas utama demi terselenggaranya pendidikan yang bermartabat”<sup>19</sup>

Adapun bentuk kegiatan riil dari masing-masing kegiatan uraian dan tugas yang telah dilakukan kepala sekolah di atas dapat dijabarkan

---

<sup>18</sup> Suparlan, *Manajemen...*, h. 94.

<sup>19</sup> I Ketut Puriata, *Kepala ...*, 29 April 2015.

sebagai berikut:

- a. Mengenal bawahannya  
Kepala sekolah harus mengenal bawahan dari dekat diantaranya jenjang pendidikan, tingkat golongan, kepribadian dan wawasan yang dimiliki guru serta memberikan penghargaan bagi guru yang mengharumkan nama sekolah.
- b. Berani mengambil resiko  
Tidak semua kepala sekolah berani mengambil resiko atau bertanggung jawab dalam kehidupan di sekolah. Misalkan gurunya dipindahkan tanpa pemberitahuan terlebih dahulu, pengamperaan kekurangan gaji guru terlambat. Solusinya dikoordinasikan bersama dengan semua personil sekolah dan komite sekolah. Bahkan kepala sekolah tidak segan untuk turun kelapangan memperjuangkan bantuan bagi siswa yang tidak mampu.
- c. Memiliki Visi dan Misi  
Sekolah harus memiliki visi dan misi yang bertujuan untuk kesiapan kedepan demi terlaksananya pendidikan yang efektif dan efisien.
- d. Gagasan Pembaharuan  
Kepala sekolah memikirkan akan perkembangan sekolahnya sehingga dapat membuat program-program sebagai pembaharuan yang ujung-ujungnya peningkatan mutu dan peningkatan kualitas sekolah.
- e. Evaluasi  
Pelaksanaan evaluasi dalam fungsinya sebagai leader bahwa semua tanggungjawabnya dilaksanakan sepenuhnya yaitu semua stafnya dinilai berdasarkan hasil yang sudah dicapai dengan pengajuan Kriteria yang didapat sebagai dasar tindak lanjut perbaikan (kalau perlu), pelaksanaan pengembangan kegiatan pembelajaran dan hasil kerja guru penetapan dan Kenaikan kelas, administrasi, daftar hadir guru (jam dan harian), pembagian tugas guru, kesemuanya hal tersebut di atas dilaksanakan secara demokratis.

#### **Kelima : Kepala sekolah Sebagai Inovator.**

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah dan mengembangkan model- model pembelajaran yang inovatif.<sup>20</sup> Peran kepala sekolah sebagai inovator akan

---

<sup>20</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah (Konsep, Strategi dan Implementasi)*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004), h.

tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan obyektif, keteladanan, disiplin, dan fleksibel. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala Sekolah SMA Negeri 2 Sangatta Utara "I Ketut Puriata, M.Pd" dinyatakan bahwa:

"Semaksimal mungkin, saya harus menjadi teladan bagi guru yang lain, misalkan datang disekolah tepat waktu bahkan mendahului guru yang lain termasuk ketika pulang, saya upayakan sebagai orang terakhir yang kembali kerumah. Tujuan utamanya adalah untuk menanamkan keteladanan dan kedisiplinan. Mendatangkan guru model untuk mengajar pada satu kelas yang dilihat banyak guru adalah salah satu upaya yang saya lakukan untuk memotivasi guru agar lebih inovatif dalam mengajar. Tujuan utamanya adalah bagaimana menggali potensi anak untuk berprestasi baik ditingkat sekolah, kabupaten maupun provinsi"<sup>21</sup>

### **Keenam : Kepala sekolah Sebagai Motivator**

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat tumbuh melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar. Adapun bentuk kegiatan riil dari masing-masing uraian tugas kepala sekolah di atas adalah :

- a. Kemampuan mengatur lingkungan kerja adalah seorang kepala sekolah mampu mengatur ruang kepala sekolah yang kondusif untuk bekerja ruang kelas yang kondusif untuk kegiatan belajar mengajar, UKS dan perpustakaan, dan mengatur halaman lingkungan sekolah yang sejuk nyaman dan teratur.
- b. Kemampuan mengatur lingkungan kerja (non fisik) kepala sekolah menciptakan hubungan kerjasama sesama guru, antara guru dan masyarakat (orang tua siswa) yang harmonis dan menciptakan rasa aman di lingkungan sekolah.
- c. Menetapkan prinsip motivasi yang berupa penghargaan dan hukuman

Adapun bentuk motivasi yang telah diterapkan oleh Kepala SMA Negeri 2 Sangatta Utara kepada guru dan pegawai antara lain:

- a. Kepala sekolah berperan aktif dalam membina dan mengembangkan tugas profesionalisme guru. Pembinaan diberikan secara menyeluruh kepada semua guru dengan tidak

---

<sup>21</sup> I Ketut Puriata, Kepala ..., 29 April 2015.

- berpihak pada guru tertentu serta membantu memecahkan masalah yang dihadapi guru bila terdapat kesulitan dalam menyelesaikan tugasnya.
- b. Untuk mengembangkan kompetensi guru, maka sekolah secara proaktif berkoordinasi ke dinas pendidikan melalui Kasi Ketenagaan Dan Pengendalian Mutu Dikmen (Pendidikan Menengah) agar setiap kegiatan pelatihan, sosialisasi maupun workshop guru SMA Negeri 2 Sangatta Utara diprioritaskan untuk diikuti sertakan
  - c. Pengembangan wawasan dan pengalaman pengelolaan sistem sekolah boarding school, maka kepala sekolah bekerjasama dengan dinas pendidikan kabupaten Kutai Timur untuk membawa semua tenaga pendidik dan kependidikan SMA Negeri 2 sangatta Utara ke beberapa sekolah yang telah memiliki prestasi nasional, internasional, sekolah dengan konsep boarding school, live school dan terbukti memiliki banyak prestasi seperti SMA Negeri 1 Matauli Tapanuli, SMA 1 Negeri Abyan Semal Kute Bali, SMA Negeri 4 Denpasar .
  - d. Mendorong partisipasi bawahan dalam melakukan tugas di sekolah dan bertanggung jawab atas segala kegiatan yang berlangsung di sekolah. Jika terjadi keberhasilan dan kegagalan bawahan maka itu juga merupakan kegagalan dari kepala sekolah.
  - e. Pemberian penghargaan meskipun belum berjalan optimal tetap dilakukan oleh kepala sekolah, baik berupa pujian maupun dalam bentuk material.
  - f. Bagi guru yang dianggap lalai dalam menjalankan tugasnya sebagai tenaga edukatif yang profesional diberikan teguran, baik secara langsung maupun tidak langsung dengan selalu mengedepankan prinsip saling menghargai.<sup>22</sup>

## **E. Kinerja Guru dalam Pelaksanaan MBS SMA Negeri 2 Sangatta Utara**

### **1. Kelengkapan Program Mengajar**

Adapun yang menjadi fokus penelitian yang dilakukan peneliti berkaitan dengan kelengkapan program mengajar adalah:1) Apakah guru-guru di SMA Negeri 2 Sangatta Utara telah memiliki, memahami dan melaksanakan K-13 dengan baik yaitu pada dokumen dua, 2) Apakah administrasi yang dimiliki oleh guru telah lengkap atau belum, seperti RPP, silabus, daftar hadir dan daftar nilai, analisis ulangan harian, program perbaikan dan pengayaan serta jurnal pembelajaran. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada responden,

---

<sup>22</sup> I Ketut Puriata, Kepala ..., 29 April 2015.

semuanya menjawab telah memiliki, memahami dan melaksanakan K-13. Hal ini tercermin dari hasil wawancara dengan ibu Jumrah dan Ibu Anif sebagai berikut:

“Baik dokumen satu maupun dokumen dua sudah kami pahami dan sudah kami jabarkan dalam kegiatan pembelajaran. Untuk dokumen satu tidak kami pegang karena itu menjadi dokumen sekolah, terlalu tebal dan memuat semua komponen mata pelajaran, sedangkan yang harus kami miliki adalah dokumen dua yang berisi semua kelengkapan untuk kepentingan kami sebagai guru dan itu dimiliki oleh semua guru karena kepala sekolah setiap awal semester melakukan pendataan kepada semua guru karena itu sangat berkaitan dengan penilaian kinerja guru (PKG)” (2 dan 12 Mei 2015).

Dari jawaban yang diberikan, mengindikasikan bahwa tingkat kesadaran guru di SMA Negeri 2 Sangatta Utara sangatlah besar dalam menjalankan tugasnya. Kondisi ini harus terus dijaga oleh sekolah khususnya kepala SMA Negeri 2 Sangatta Utara, karena tanpa kontrol yang rutin khususnya kelengkapan administrasi maka semuanya akan menjadi kacau, karena terkadang seseorang hanya akan menjadi telaten dalam menjalankan tugas karena tuntutan administratif dan ketaatan yang sesaat kepada pimpinan, apalagi jika pimpinan tersebut dianggap tidak bisa mengakomodir berbagai kepentingan yang ada di sekolah.

## 2. Penyajian Materi Pelajaran.

Adapun yang menjadi fokus penelitian yang dilakukan peneliti berkaitan dengan kelengkapan penyajian materi pelajaran penguasaan kelas, kegiatan freetest dan post test baik sebelum memulai pelajaran maupun setelah melakukan pembelajaran, proses umpan balik dalam setiap pembelajaran, penggunaan model-model pembelajaran yang bervariasi serta pemanfaatan alat-alat peraga. Dari hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan kepala sekolah, I Ketut Puriata, M.Pd, yang sering melakukan supervisi, sesungguhnya guru yang mengajar sudah menguasai dengan baik kegiatan pembelajaran di kelas.

“Ketika supervisi dilakukan, mulai dari awal sampai akhir pembelajaran guru menguasai proses pembelajaran di kelas meskipun pada hal-hal tertentu masih terdapat catatan untuk diperbaiki. Hal ini terbukti sebagian besar siswa begitu antusias, aktif memperhatikan penjelasan guru, siswa rata-rata melakukan proses umpan balik, namun masih ada sebagian kecil siswa yang masih asik dengan kegiatannya sendiri. Guru mengajar dengan tetap memperhatikan keterampilan proses yang harus tercapai. Secara keseluruhan guru tersebut sudah memenuhi standar penilaian

kinerja guru ”<sup>23</sup>.

Salah satu faktor yang menyebabkan proses pembelajaran berjalan efektif sesuai dengan yang diharapkan adalah sikap kepala sekolah yang sangat serius memperhatikan kemampuan guru dalam meningkatkan profesionalitas, pedagogik, kompetensinya yaitu dalam bentuk penyediaan momen reflektif secara transaran, dialogis, diskusi secara langsung setelah pembelajaran di kelas kepada setiap guru yang dilaksanakan setiap hari sabtu. Sementara itu bentuk penguasaan kelas yang dilakukan oleh guru menurut hasil wawancara yaitu dengan motivasi siswa agar perhatiannya pada pelajaran yang diberikan dan mengupayakan siswa untuk melibatkan diri dalam belajar.

Berkaitan dengan penggunaan model-model pembelajaran, dari 11 responden yang memberikan jawaban yang ditanyakan peneliti, ternyata 9 diantaranya telah menggunakan model-model pembelajaran yang inovatif dan sangat menyenangkan bagi siswa sehingga siswa antusias dalam mengikuti pelajaran, sedangkan 1 orang guru masih memakai pola lama yang bersifat *teacher centered*. Dari hasil wawancara yang dilakukan peneliti ke pak Hasrul, SS sebagai guru bahasa inggris yang mengajar dengan model pembelajaran yang inovatif berpendapat bahwa:

“Waktu yang dipakai dengan penggunaan model pembelajaran yang inovatif terbilang lama, karena pengaturan kelompok harus diatur sedemikian rupa, belum lagi pengaturan tempat duduk dan meja. Meskipun demikian siswa merasa sangat senang dengan cara baru yang dilakukan dalam belajar, dimana proses interaksi berjalan maksimal baik guru dengan siswa maupun siswa dengan siswa, sehingga tidak terasa berjalannya waktu. Bentuk dan interaksi tersebut dapat berbentuk tanya jawab. diskusi, pemberian tugas. tanya jawab ini biasanya guru dengan siswa, siswa dengan guru, siswa dengan siswa. artinya interaksi ini terjadi agar antara guru dan siswa ada proses pembelajaran yang menyenangkan dan suasana kelas hidup, baik bentuk tanya jawab maupun demonstrasi”<sup>24</sup>.

Berkenaan dengan penggunaan alat-alat peraga yang dapat membantu pelaksanaan pembelajaran hampir semua responden menjawab telah menggunakan alat- alat peraga baik yang sudah tersedia maupun yang dibuat berdasarkan kreasi guru bersama siswa. Wujud dan penggunaan alat peraga yang menyatakan “ya” menurut hasil wawancara dijelaskan bahwa alat peraga yang sesuai dengan materi yang dibahas, dan diupayakan mudah diperoleh dilingkungan sekolah siswa, misalnya pemanfaatan sampah untuk daur ulang, pembuatan pupuk organik, sistem fermentasi, baling-baling kertas memanfaatkan energi angin, termasuk penggunaan

<sup>23</sup> I Ketut Puriata, Kepala ..., 29 April 2015.

<sup>24</sup> Hasrul, Guru Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 2 Sangatta Utara, *Wawancara*, 13 Mei 2015.

buku paket dan buku penunjang yang lainnya.

Salah satu indikator dari penilaian kinerja guru dalam tataran Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah bagaimana guru mampu menjalankan fungsinya sebagai evaluator. Adapun yang menjadi fokus penelitian atas kinerja guru disini adalah:1) Apakah pelaksanaan evaluasi itu dilakukan secara tertulis atau lisan, 2) Apakah penilaian kepada siswa itu dilaksanakan secara obyektif, transparan dan bertanggung jawab, 3) Apakah hasil pekerjaan siswa setiap kali ulangan dikembalikan atau tidak, serta 4) apakah ada kegiatan perbaikan/remedial bagi siswa yang tidak tuntas dan program pengayaan bagi siswa yang dianggap sudah tuntas.

Berdasarkan hasil wawancara yang penulis lakukan, ternyata guru di SMA Negeri 2 Sangatta Utara telah melaksanakan evaluasi baik dalam bentuk tulisan maupun dalam bentuk lisan, tetapi hampir semua responden lebih memilih menjawab mereka melaksanakan evaluasi dengan cara tertulis dengan jumlah guru yang melaksanakan ulangan tertulis sebanyak 12 orang sedangkan 2 orang guru menjawab evaluasi yang dilakukannya dengan cara lisan. Bagi guru yang melaksanakan ujian secara lisan, mereka berpendapat anak-anak menjadi lebih fokus dan sulit untuk saling menyontek, sebagaimana yang disampaikan oleh ibu Jumrah, S.Pd dan Ibu Fitri, S.Pd:

“Bentuk penilaian yang saya lakukan adalah menguji siswa dengan cara lisan, selain lebih mudah memasukkan nilainya siswa, juga mengurangi peluang mereka untuk saling menyontek. Meskipun agak sulit mengontrol siswa yang belum lisan tetapi dapat mengurangi tingkat kecurangan. Jika nilainya dianggap sudah memenuhi kriteria ketuntasan maka tidak perlu dilakukan pengulangan lisan tetapi jika belum maka akan diadakan perbaikan”<sup>25</sup>.

## **F. Peran Serta Masyarakat dalam Pelaksanaan MBS pada SMA Negeri 2 Sangatta Utara**

### **1. Partisipasi dalam Perencanaan Sekolah**

Adapun yang menjadi fokus dalam penelitian yang menyangkut peran serta masyarakat dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) terutama yang berkaitan dengan partisipasi dalam perencanaan sekolah, meliputi:1) Apakah masyarakat dilibatkan dalam merumuskan Visi, Misi, sasaran dan Tujuan sekolah, 2) Apakah masyarakat memberikan usul, saran dan pertimbangan terhadap rencana pengembangan sekolah, 3) Apakah masyarakat diundang dalam rapat komite di sekolah dan 4) Apakah kebijakan sekolah sudah sesuai harapan masyarakat atau belum.

Berdasarkan hasil wawancara dengan orang tua siswa

---

<sup>25</sup> Jumrah, Fitri, Guru Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 2 Sangatta Utara, *Wawancara*, 29 April 2015.

menyangkut tentang peranan mereka dalam merumuskan Visi, Misi, Sasaran dan Tujuan, sebagian besar responden yang diwakili oleh pengurus komite sekolah menyebutkan bahwa mereka terkadang dilibatkan dengan hal-hal yang berkaitan perencanaan sekolah secara aktif dan demokratis. Hal ini didasarkan dari pendapat ketua Komite sekolah, pak Hormanto, SE

Orang tua siswa maupun masyarakat melalui Komite SMA Negeri 2 Sangatta Utara sering dilibatkan dalam perumusan visi, misi, sasaran dan tujuan yang ingin dicapai oleh sekolah. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan ketua komite sekolah yang menyebutkan bahwa mereka sering dilibatkan dalam perumusan visi, misi, sasaran maupun tujuan sekolah. Begitupun ketika peneliti menanyakan tentang bagaimana peranan masyarakat dalam memberikan usul, saran dan pertimbangan dalam pengembangan sekolah, informan kunci yang menjadi sumber informasi dalam penelitian ini juga mengatakan biasa dilibatkan. Kecuali untuk hal-hal tertentu karena sebab tertentu mereka terkadang tidak dilibatkan oleh pihak sekolah. Ada beberapa bentuk usulan yang disampaikan ketika mereka dilibatkan dalam pengembangan sekolah, Sebagaimana hasil wawancara yang disampaikan oleh pak Arif Budiman, SE yaitu:

“Kami sangat menginginkan agar sekolah bisa memiliki lapangan olahraga futsal, karena menurut anak kami, kegiatan olahraga di SMA Negeri 2 Sangatta Utara tidak dilakukan di dalam sekolah melainkan diluar sekolah. Selain membutuhkan biaya, juga mengancam keselamatan anak-anak kami dari bahaya kendaraan, kami juga berharap ada fasilitas internet di sekolah sehingga anak-anak tidak perlu keluar mengerjakan tugas yang diberikan oleh gurunya manakala berkaitan dengan informasi yang sulit didapatkan dalam buku pelajaran”<sup>26</sup>.

Adapun usul, saran dan pertimbangan yang sering diberikan oleh masyarakat sesuai dengan hasil wawancara adalah melengkapi sarana dan prasarana pendidikan, sarana dan prasarana olah raga., kegiatan ekstrakurikuler ditingkatkan, agar anak bisa solat Jum’at berjamaah di sekolah. diupayakan anak memiliki buku cetak setiap mata pelajaran, jangan terlalu banyak tugas/ pekerjaan rumah yang diberikan kepada anak setiap hari agar ada waktunya bermain, supaya dibenahi/diadakan tempat parkir kendaraan motor bagi guru/pegawai, diadakan ruang medis siswa bagian depan sekolah dan sebagainya.

Sementara mengacu kepada pertanyaan mengenai kehadiran mereka dalam rapat yang pernah diadakan di sekolah, dari 4 responden sebagai perwakilan komite hampir semua pernah hadir dalam mengikuti rapat

---

<sup>26</sup> Arif Budiman, Pengurus Komite Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 2 Sangatta Utara, Wawancara, 4 Mei 2015.

komite antara pengurus komite sekolah dengan pihak sekolah. Rapat komite itu sendiri, menurut wawancara dengan responden isinya menyangkut berbagai kebijakan-kebijakan yang akan dilakukan oleh sekolah, termasuk diantaranya pemanfaatan dana BOS, Penyusunan RAPBS, rencana kerja, memilih pengurus, meminta bantuan untuk meningkatkan mutu pendidikan, program partisipasi komite terhadap program sekolah.

Selanjutnya mengacu kepada pertanyaan yang keempat tentang apakah kebijakan yang dibuat sudah sesuai dengan harapan masyarakat atau belum. Maka dalam hal ini yang diwakili oleh informan kunci mengatakan kebijakan sekolah yang dibuat tentu didasari oleh pertimbangan pihak sekolah untuk kepentingan siswa dan warga sekolah. Sejalan dengan hal tersebut, pak Hormanto, Zakaria, pak Syamsul dan beberapa responden lainnya berpendapat bahwa:

“Sekolah pasti sudah punya agenda dan kebijakan yang relevan dengan kemajuan anak- anak kami, kami percaya sepenuhnya akan kebijakan yang dibuat dan sudah pasti kami bisa menerima. Persoalan puas atau tidak, senang atau tidak, bukan hal yang kami permasalahan”<sup>27</sup>.

## 2. Partisipasi dalam Perencanaan Program Sekolah

Adapun yang menjadi fokus pengkajian dalam partisipasi masyarakat dalam perencanaan program sekolah meliputi (1) Sumbangan pemikiran dan tenaga (2) Pengawasan pelaksanaan kebijakan dan program sekolah. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan responden mereka menagtakan tentu sangat dilibatkan dalam bentuk konstribusi sumbangan pemikiran dan tenaga atau dengan.

Sumbangan Pemikiran yang diberikan menurut hasil wawancara adalah kebersihan sekolah, masalah keamanan, perbaikan lingkungan, membantu menyusun proposal perbaikan MCK, pengadaan tempat parkir kendaraan bagi guru maupun siswa, penataan sarana dan prasarana sekolah, maupun orientasi konsep boarding school. Hal ini sesuai hasil wawancara yang disampaikan bapak Arif Budiman, SE:

“Kebanyakan masyarakat ikut terlibat aktif dalam memberikan sumbangan pemikiran dan tenaga karena adanya informasi yang disampaikan pihak sekolah kepada mereka, walaupun orang tua siswa ada yang tidak dapat hadir karena pekerjaannya masing-masing terutama pekerja perusahaan. Meskipun demikian tetap saja ada ketidakterlibatan masyarakat dalam memberikan sumbangsih pemikiran dan tenaga tidak mempengaruhi mereka untuk tetap

---

<sup>27</sup> Zakaria, Hormanto, Syamsul, Pengurus Komite Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 2 Sangatta Utara, *Wawancara*, 23 Mei 2015.

berpartisipasi aktif. Ini semua disebabkan karena pendekatan yang dilakukan oleh pihak sekolah yang selalu bekerjasama dengan masyarakat melalui komite SMA Negeri 2 Sangatta Utara”<sup>28</sup>.

Selanjutnya dari hasil wawancara yang dilakukan dengan responden tentang pengawasan pelaksanaan kebijakan dan program sekolah menunjukkan bahwa responden ikut serta mengawasi pelaksanaan kebijakan dan program sekolah. Menurut bapak A Arif Budiman, SE :

“Masyarakat tentu tidak banyak berpartisipasi aktif dalam melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan dan program sekolah karena lebih mempercayakan kepada pengurus komite yang dianggap dapat mewakili semua kepentingan mereka. Bahkan orangtua siswa sudah mempercayai peranan komite sebagai wakil dari orang tua di sekolah. masyarakat tidak banyak untuk melakukan pengawasan disebabkan karena faktor kesibukan ditambah lagi mereka adalah rata karyawan KPC di Sangatta”<sup>29</sup> .

Pro-aktif masyarakat melalui komite dalam melakukan pengawasan program pengembangan sekolah tentu ditunjang adanya kemampuan manajerial maupun manajemen kepala SMA Negeri 2 Sangatta Utara terhadap berbagai tugas dan fungsinya seperti: kepala sekolah sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator dan motivator, sehingga semuanya dapat berjalan dengan baik sesuai hasil penelitian.

Sesungguhnya Implementasi manajemen berbasis sekolah dengan orientasi mewujudkan pendidikan yang bermutu tinggi, tentu diperlukan sumber daya bermutu tinggi pula. Berdasarkan temuan pada lokasi penelitian bahwa kualitas sumber daya pendidikan dimana kualitas kepala sekolah, guru, masyarakat maupun komite menjadi kontribusi yang sangat efektif untuk membuat sinergisitas dapat berjalan sesuai yang diharapkan. Kedua faktor tersebut yaitu tingkat pendidikan dan sinergisitas antara pihak sekolah, masyarakat dengan berbagai profesi maupun komite sekolah menjadi satu kekuatan untuk mewujudkan SMA Negeri 2 Sangatta Utara eksis sebagai sekolah unggulan daerah.

Selanjutnya, dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah unsur masyarakat dipandang sebagai unsur yang penting mendukung keberhasilan sekolah, olehnya itu upaya keterlibatan masyarakat dalam organisasi sekolah telah dilembagakan dalam bentuk komite sekolah. Pemberdayaan masyarakat terhadap organisasi sekolah baik dalam fungsinya sebagai pengawasan pengelolaan dan pengembangan sekolah juga partisipasi mereka secara material. Berdasarkan temuan penelitian bahwa tingkat partisipasi masyarakat lebih banyak ditentukan oleh

---

<sup>28</sup> Arif Budiman, *Pengurus ...*, 4 Mei 2015.

<sup>29</sup> Arif Budiman, *Pengurus ...*, 4 Mei 2015.

berbagai faktor-faktor seperti tingkat pendidikan, tingkat pendapatan dan jenis pekerjaan.

Tingkat pendidikan berkaitan dengan kemampuan masyarakat berinteraksi dengan organisasi sekolah mengakibatkan pemahaman masyarakat yang berbeda-beda terhadap pengetahuan berlembaga (komite sekolah). Menurut pengamatan peneliti bahwa tingkat pendidikan masyarakat signifikan dengan tingkat partisipasi mereka, hal ini menunjukkan bahwa gagasan-gagasan pemikiran dalam rangka pengembangan sekolah terdapat kecenderungan diwarnai oleh mereka yang memiliki tingkat pendidikan yang lebih tinggi.

Sedangkan sinergisitas juga memiliki korelasi terhadap signifikansi tingkat partisipasi masyarakat untuk berperan aktif dalam komite sekolah, hasil penelitian menunjukkan bahwa di SMA Negeri 2 Sangatta Utara sampai saat ini pembangunan sarana dan prasarana terus dapat berjalan, seperti pembangunan asrama putra dan putri, kantin asrama, perumahan pengelola asrama, pembangunan masjid sekolah dan lain-lain. Hal ini tidak lepas dari pemaknaan manajemen berbasis sekolah yaitu menyelesaikan persoalan sekolah dengan memanfaatkan potensi yang ada di sekolah.

Menurut keterangan dan salah seorang responden yang berprofesi sebagai karyawan sekaligus anggota komite; bahwa keterbukaan pihak pengelola sekolah terhadap program-program yang direncanakan memberikan informasi kepada masyarakat baik sebagai orang tua murid maupun masyarakat sebagai bagian dari lingkungan sekolah memberikan kesempatan bagi pihak dunia usaha maupun dunia industri berperan serta dalam mendukung pengembangan sekolah.

Selanjutnya bahwa dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah ketiga unsur disebutkan sebelumnya yaitu, *pertama* optimalisasi kinerja kepala sekolah yang memegang peranan penting terhadap keberhasilan sekolah, *kedua* kinerja guru dalam proses belajar mengajar yang berhubungan langsung dengan peserta didik sebagai sasaran pendidikan dan *ketiga* sumber daya masyarakat yang berhubungan dengan unsur pendukung (stakeholder) dalam upaya pengembangan sekolah. Untuk lebih jelasnya ketiga unsur tersebut akan dibahas secara rinci sebagai berikut :

a. Kinerja kepala sekolah

Keberhasilan kinerja kepala sekolah sangat erat kaitannya dengan kemampuan mengimplementasikan model manajemen berbasis sekolah, meskipun SMA Negeri 2 Sangatta Utara termasuk sekolah dengan usia yang relatif masih baru tetapi memperlihatkan hasil cukup memuaskan terhadap pengembangan sekolah. Peran kepala sekolah di mana sebelumnya harus mengikuti petunjuk dari instansi vertikal sampai pada masalah-masalah teknis kini telah mengalami perubahan-perubahan mendasar dengan reorientasi pada

kemandirian sekolah dimana kewenangan disertai dengan tanggung jawab yang tinggi terhadap pengembangan sumber daya sekolah.

Kinerja kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam Implementasi model Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dapat dilihat berdasarkan kriteria berikut:

- 1) Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif.
- 2) Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
- 3) Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.
- 4) Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain disekolah.
- 5) Bekerja dengan tim manajemen<sup>30</sup>

b. Kinerja guru dalam pelaksanaan Proses Belajar Mengajar

Kualitas sumber daya guru secara nyata dapat dilihat pada bagaimana proses pendidikan itu berlangsung dengan baik sehingga output pendidikan dapat secara maksimal dicapai. Dalam kaitannya dengan penelitian ini difokuskan pada pelaksanaan Proses Belajar Mengajar. Proses Belajar Mengajar merupakan input pendidikan yang menentukan output pendidikan yang berkualitas yang sangat berkaitan dengan unsur- unsur seperti kelengkapan program mengajar, penyajian materi pelajaran, evaluasi dan analisis hasil belajar siswa, serta program perbaikan/pengayaan. Dalam hubungannya dengan penelitian ini dilihat sebagai aspek utama dalam rangka implementasi manajemen berbasis sekolah pada SMA Negeri 2 Sangatta Utara Kabupaten Kutai Timur.

Pelaksanaan proses belajar mengajar berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa unsur-unsur seperti kelengkapan program mengajar, penyajian materi, evaluasi dan analisa, secara umum berada dalam kategori tinggi. Sedangkan unsur perbaikan dan pengayaan masih berada dalam kategori rendah. Tingginya penilaian responden terhadap pelaksanaan proses belajar mengajar ditunjukkan oleh keterangan salah seorang guru bahwa selama ini perumusan materi pengajaran lebih banyak bersifat konseptual, dan rancangan tersebut memberikan kewenangan penuh kepada guru. Dengan demikian, sehingga proses belajar mengajar guru yang sebelumnya bersifat subyektif terhadap murid, sekarang dituntut lebih aktif menemukan metode-metode yang sesuai, seperti perkembangan kejiwaan anak.

---

<sup>30</sup> Rutmini dan Juyono, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konseptual dan Kemungkinan Strategi Pelaksanaan*. (Jakarta : Badan Penelitian dan Pengembangan Depdiknas, 1999), h. 32.

Dengan otonomi guru yang lebih tinggi dalam proses belajar mengajar menciptakan iklim yang kondusif terhadap organisasi sekolah, di mana bahwa hubungan antar sesama guru, antar guru dengan pimpinan sekolah lebih banyak bersifat pelaporan dan koordinasi mengenai hasil yang dicapai. Tingginya penilaian terhadap responden terhadap proses belajar mengajar berdasarkan hasil penelitian pada SMA Negeri 2 Sangatta Utara Kabupaten Kutai Timur selanjutnya akan dibahas pada bagian berikut:

1) Kelengkapan program pengajaran

Program pengajaran bagi guru dalam menggunakan silabus secara berkesinambungan mulai pada tahap penyusunan sampai pada tahap pelaksanaan pengajaran di kelas sehingga murid sebagai sasaran pengajaran menerima materi secara sistematis. Demikian pula kelengkapan administrasi guru mengajar di kelas seperti absen, buku paket/buku penunjang, buku keterampilan dan buku nilai harian yang setiap saat guru dapat menggunakan sebagai bahan evaluasi sementara dalam kelas untuk melihat dan memahami perkembangan kemampuan belajar peserta didik.

2) Penyajian materi pelajaran.

Penyajian materi pelajaran merupakan unsur pokok dalam proses belajar mengajar di mana unsur berkaitan langsung guru berinteraksi dengan peserta didik dalam kelas, olehnya itu disamping guru menguasai materi pelajaran juga memiliki kemampuan dalam mentransformasi materi baik dalam fungsinya berperan utama sebagai media maupun sebagai motivator dalam penyajian materi pelajaran di kelas.

3) Unsur evaluasi dan analisis hasil belajar siswa

Berkaitan dengan evaluasi dan analisis hasil belajar terhadap kesinambungan dan berbagai kegiatan proses belajar mengajar dimana guru bersikap obyektif, transparan dan bertanggung jawab sehingga hasil belajar yang diperoleh murid merupakan data pokok yang dapat dijadikan rujukan untuk perbaikan dimasa akan datang. Kegiatan evaluasi dilakukan secara berkala, teratur serta pembukuan hasilnya sampai pada tahap pelaporan hasil evaluasi murid setiap semester yang akan digunakan baik untuk kebutuhan internal sekolah sekaligus sebagai bahan laporan pendidikan.

4) Program perbaikan dan pengayaan

Berdasarkan temuan penelitian bahwa program perbaikan dan pengayaan sudah dilakukan sesuai standar penilaian, walaupun rancangan program perbaikan dan pengayaan dimiliki oleh setiap guru pada tingkat pelaksanaannya guru melakukannya disesuaikan dengan keadaan dan waktu yang ada di sekolah. Menurut pengamatan peneliti bahwa kegiatan ini sepenuhnya berjalan,

diakibatkan adanya profesionalitas, kesadaran, kemauan antara guru dan siswa sehingga secara keseluruhan memperlihatkan hasil perubahan maupun perbaikan yang signifikan.

c. Partisipasi masyarakat

Partisipasi masyarakat yang dilembagakan dalam bentuk komite sekolah untuk menjamin akan adanya akuntabilitas, transparansi terhadap proses pelaksanaan pendidikan. Olehnya itu masyarakat sebagai stekhoulder sekolah dituntut keterlibatannya mulai pada tahap perencanaan program, pelaksanaan program, monitoring sampai pada tingkat evaluasi hasil yang dicapai. Berdasarkan hasil penelitian keempat unsur tersebut, yaitu peran serta masyarakat dalam perencanaan dan pelaksanaan program sekolah berada dalam kategori sangat aktif, emikian juga dengan unsur yang lain yaitu peran serta masyarakat dalam monitoring dan evaluasi tergolong juga sangat aktif ketiga unsur tersebut akan dibahas pada bagian sebagai berikut :

1) Partisipasi masyarakat dalam perencanaan program sekolah.

Keterlibatan peran serta masyarakat dalam perencanaan sekolah pada kegiatan yang bersifat akademik, hal ini ditunjukkan sikap aktif masyarakat pada kegiatan-kegiatan seperti perumusan misi, visi, sasaran, tujuan dan program sekolah dan pemberian informasi/data yang diperlukan sekolah. Hanya jika hal itu bersifat usul, saran dan pendapat yang dominan mewarnai rapat-rapat antara komite dan pihak pengelola sekolah sedangkan pada tingkat pengambilan keputusan masih sering dilakukan dengan cara musyawarah mufakat.

Menurut keterangan seorang kepala sekolah, pemahaman masing-masing masyarakat yang duduk di organisasi komite sekolah yang relatif pluralistik, belum ada persepsi yang sama terhadap tugas masing-masing baik pembahasan program sekolah maupun tentang pengelolaan anggaran sekolah.

2) Partisipasi masyarakat dalam pelaksanaan program sekolah.

Keterlibatan masyarakat dalam pelaksanaan program sekolah seperti pemberian sumbangan tenaga, materi/uang, pengadaan sarana/prasarana sekolah dan partisipasi masyarakat dalam pembangunan sekolah seperti pembangunan pagar dan pembangunan sarana lainnya berdasarkan hasil penelitian berada dalam kategori tinggi partisifatifnya.

Dari beberapa program pembangunan sekolah yang memerlukan pembiayaan tinggi tentu masih di bawah anggaran pemerintah daerah, namun untuk realisasi beberapa program pembangunan dengan pembiayaan terjangkau dan tidak terseraf oleh pemerintah maka tentu dipelopori komite sekolah melalui

usaha komunikasi penggunaan dana CSR dari perusahaan-perusahaan yang ada di daerah.

3) Partisipasi masyarakat dalam monitoring dan evaluasi sekolah

Partisipasi masyarakat dalam monitoring dan evaluasi merupakan hal yang urgen dalam pelaksanaan pengawasan program sekolah sebagai hasil kebijakan yang telah diputuskan secara bersama baik bagi pihak pengelola sekolah maupun masyarakat secara khusus sebagai perwakilan masyarakat yang berada dalam komite sekolah. Berdasarkan hasil penelitian bahwa peran serta masyarakat dalam monitoring dan evaluasi pelaksanaan program-program sekolah sudah menunjukkan positif.

### G. Faktor Pendukung dan Penghambat Keberhasilan Implementasi MBS

Untuk mengetahui secara detail tentang factor penghambat dan pendukung keberhasilan dari imlementasi model Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMA Negeri 2 Sangatta Utara, maka peneliti menggunakan sitem analisis SWOT yang merupakan sistem analisis terdiri dari empat komponen yaitu *Strenght* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunities* (peluang), dan *Thtreats* (ancaman). Berikut system analisis SWOT yang biasa digunakan:

1. *Strenght* (kekuatan)
2. *Weakness* (kelemahan)
3. *Opportunities* (peluang)
4. *Thtreats* (ancaman) <sup>31</sup>.

#### Pertama: Kekuatan (Strenght)

Kekuatan yang dimiliki oleh SMA Negeri 2 Sangatta Utara bisa menjadi peluang yang besar untuk ekstensi sekolah dalam menghadapi persaingan di pasar. Kekuatan dan peluang yang dimiliki oleh SMA Negeri 2 Sangatta Utara tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Bidang Kepemimpinan Kepala Sekolah.
  - 1) Sebagai kepala sekolah, dalam kepemimpinannya cukup berwibawa dan kharismatik sehingga dalam memotivasi, mengawasi dan mengendalikan para staf tidak begitu sulit.
  - 2) Dalam membuat rencana kerja dan keputusan senantiasa didahului dengan musyawarah bersama bawahan.
  - 3) Pendapatan pengalokasian dana operasional sekolah dianggap cukup transparan
  - 4) Hubungan dengan komite sekolah terjalin sangat baik dan komunikatif

---

<sup>31</sup> Sri Wahyuni Agustinus, *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berfikir Strategik*, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996), h. 34.

- 5) Kemampuan berkolaborasi dengan guru dan masyarakat sekitarnya tidak diragukan.<sup>32</sup>
- b. Bidang Kurikulum.  
Kurikulum yang dipakai adalah kurikulum KTSP dan K-13 dengan mengadaptasikan potensi lokal ke materi prakarya/ mulok .
- c. Bidang Personalia
  - 1) Kulifikasi tenaga pendidik dan kependidikan dengan jumlah yang memadai
  - 2) Semangat kerja dan pengorbanan yang tinggi dari para staf dalam mengelola sekolah
  - 3) Sistem dan tata kerja manajemen administrasi yang profesional.
- d. Sarana, Prasarana dan Media Pembelajaran  
Kebutuhan terhadap sarana dan prasarana serta media pembelajaran telah terpenuhi meskipun harus tetap ditingkatkan dari sisi kualitas maupun kuantitasnya.
- e. Lingkungan, dukungan Masyarakat dan pemerintah.  
Berkaitan dengan lingkungan masyarakat, SMA Negeri 2 Sangatta Utara sangat terlihat kondusif apalagi lokasi sekolah yang sangat strategis di tengah-tengah lingkungan masyarakat yang berpendidikan, agamis dan jauh dari kebisingan maupun pusat keramaian masyarakat ditambah pula dukungan yang kuat dari masyarakat lingkungan semacam bantuan sarana dan prasarana sekolah yang ada.<sup>33</sup>
- f. Kesiswaan  
Jumlah penduduk siswa yang cukup terkendali. Keadaan tersebut memberikan peluang bagi sekolah untuk memberikan pembinaan yang lebih baik lagi. Namun jika salah dalam mempersepsikan perilaku siswa dalam proses dan bentuk pembinaan yang diberikan, maka peluang dan kekuatan ini bisa berubah menjadi kelemahan dan tantangan yang akan dihadapi oleh sekolah.
- g. Secara konsep dan implementatif, SMA Negeri 2 Sangatta Utara mempunyai keunggulan dibandingkan dengan system pengelolaan sekolah lain yang ada di kabupaten Kutai Timur. Karena tidak adanya bantahan yang signifikan terhadap keunggulan dari konsep sistem pembinaan, adapun bentuk keunggulan sistem pembinaan tersebut diantaranya adalah :
  - 1) Pukul 07.15 wita Melaksanakan Apel Pagi untuk mengontrol kehadiran, kedisiplinan, kerapian, dan doa pagi , dan mengumpulkan Pekerjaan Rumah (PR) sebelum proses pembelajaran berlangsung.
  - 2) Pukul 07.30 wita Melaksanakan kegiatan pembelajaran sampai dengan pukul 15.00 wita

---

<sup>32</sup> I Ketut Puriata, Kepala ..., 29 April 2015.

<sup>33</sup> I Ketut Puriata, Kepala ....., 4 Mei 2015.

- 3) Pukul 12.15 wita istirahat dan pelaksanaan ibadah siang (solat berjamaah bagi muslim)
- 4) Guru pamong mengadakan pertemuan dengan kelompok siswa asuhnya sekali dalam seminggu dengan mengisi buku lembar curhat remaja (LCR)
- 5) Guru team SASANA KRIDA mengecek kesiapan siswa mengikuti ujian dengan mengisi buku Sasana krida sesuai dengan aspek dalam nilai kepribadian dan akhlak mulia.
- 6) Guru Pembimbing Akademik atau Guru mata pelajaran tertentu membimbing siswa yang mengalami kesulitan belajar melalui program schafolding
- 7) Guru Keterampilan Bahasa Inggris mempersiapkan dan mengadakan test Pra TOEFL di akhir semester
- 8) Wali Kelas mengontrol keadaan kelas sebelum pelajaran dimulai, mengontrol kehadiran siswa dan kebersihan serta kesiapan kelas untuk pembelajaran
- 9) Guru yang mata pelajarannya di Ujian Nasionalkan, sudah melakukan validasi soal sejak kelas X dan merangkum menjadi paket-paket soal.
- 10) Melanjutkan jadwal ekskul prioritas dan mendukung untuk beberapa lomba yang bisa diikuti.
- 11) Menambah frekuensi penggunaan bahasa inggris aktif di lingkungan sekolah, dan untuk pelaporan menggunakan dwi bahasa (bilingual).
- 12) Semua siswa untuk tahun pertama sudah mahir menggunakan aplikasi windows Ms Word, Ms Excel, dan Power Point
- 13) Mendukung praktik Agobisnis yang bernilai ekonomis, seperti pembuatan pupuk dari kotoran cacing, budidaya tanaman pangan, obat, dan pembuatan produk pasca panen lainnya, serta pemanfaatan limbah sebagai barang bernilai ekonomis.
- 14) Membina mental siswa dengan aturan dan perilaku disiplin melalui latihan kedisiplinan setiap hari dan menjaga kebersihan kelas dan lingkungan sekitar sekolah.
- 15) Memberikan pengembangan diri wajib Taekwondo sebagai pembentukan jasmani selain kegiatan kedisiplinan.
- 16) Membiasakan siswa bergantian mengambil tanggung jawab sebagai petugas upacara, petugas pemanasan dalam olahraga, kepemimpinan Osis dan ketua dalam kegiatan perayaan dan social sebagai wujud penerapan pendidikan kepemimpinan
- 17) Melaksanakan Program my green birthday, yaitu setiap siswa diwajibkan menyumbang satu pohon saat hari ulang tahunnya. Di tanam dan dirawat sesuai tempat yang ditunjuk sekolah.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> I Ketut Puriata, Kepala ,..., 4 Mei 2015.

### **Kedua: Kelemahan (Weakness)**

Kelemahan di sini juga bisa menimbulkan tantangan atau problem besar yang akan dihadapi oleh pihak SMA Negeri 2 Sangatta Utara. Kelemahan dan tantangan tersebut meliputi hal-hal sebagai berikut :

- a. Modal pembiayaan terbatas dan tidak berbanding lurus dengan kebutuhan sekolah, padahal SMA Negeri 2 merupakan sekolah unggulan daerah kabupaten Kutai Timur .
- b. Sumber daya manusia (SDM) yang kurang memadai.
- c. Sekolah mengalami kesulitan untuk merealisasikan program sekolah jika anggaran dari pemerintah berupa dana BOS-DA, Rutin, dan BOS-PROV mengalami keteterlambatan proses pencairannya
- d. Adanya keraguan sebagian masyarakat perihal aspek keunggulan SMA Negeri 2 Sangatta Utara.
- e. Hambatan yuridis yakni meski Surat Keputusan Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Kutai Timur Nomor 421.3/201/Dp.I/Vi/2009 Tentang Penunjukkan dan Penetapan Sekolah Menengah Atas (SMA) Sebagai Sekolah Unggulan di Kabupaten Kutai Timur sudah membuka peluang beroperasinya sekolah berdasarkan model manajemen keunggulan, tetapi peluang tersebut masih mempunyai hambatan terselubung. Hal ini disebabkan efek dari mutasi pemegang kebijakan akhirnya bergeser pula orientasi paradigmanya .

### **Ketiga: Peluang (Weakness)**

- a. Peluang utama SMA Negeri 2 Sangatta Utara adanya Surat Keputusan Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Kutai Timur Nomor 421.3/201/Dp.I/Vi/2009 Tentang Penunjukkan dan Penetapan Sekolah Menengah Atas (SMA) Sebagai Sekolah Unggulan di Kabupaten Kutai Timur
- b. Adanya pembiayaan khusus dan program pendampingan untuk pengembangan sekolah, baik dari sisi kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan maupun system pengelolaan sekolah yang berkerjasama dengan LP3M UNMUL, BRAWIJAYA.
- c. Adanya komitmen Bupati Kutai Timur, Dinas Pendidikan, masyarakat melalui dewan pendidikan kabupaten serta komite sekolah hal ini terlihat dari intensitas koordinasi yang dilakukan di SMA Negeri 2 sangatta Utara.
- d. Input peserta didik melalui proses seleksi yang cukup ketat, transparan dan akuntabel sehingga melahirkan siswa yang prestatif maupun output setiap lulusan yang mampu bersaing dengan sekolah lain.
- e. Adanya masyarakat melalui peran koordinasi komite sekolah menyediakan diri untuk memberikan pinjaman/ modal pembiayaan kegiatan jika diperlukan.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> I Ketut Puriata, Kepala ..., 29 April 2015.

#### **Keempat: Ancaman (Threats)**

- a. Pembayaran biaya operasional sekolah seperti dana rutin, BOSDA, BOS-PROV yang tidak tepat waktu dapat menghambat realisasi program peningkatan kompetensi guru, pengadaan alat sarana prasarana, media pembelajaran berbasis IT, sehingga target percepatan pencapaian prestasi akademik maupun non akademik sebagaimana yang diamanahkan oleh pemerintah menjadi stagnan.
- b. Pemerintah daerah melalui Dinas Pendidikan membuka sekolah baru yaitu SMK Negeri dengan orientasi keunggulan mesipun
- c. Pada segmen kelautan, sehingga SMA Negeri 2 Sangatta Utara kurang maksimal memperoleh input yang layak dari hasil seleksi. Institusi sekolah ini tentu dua hal yang berbeda namun memberikan efek yang layak dicermati sebagai sebuah ancaman.<sup>36</sup>

#### **H. Kesimpulan**

Kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah: *pertama*, sekolah mampu menggunakan potensi internal dan eksternalnya dalam setiap kegiatan yang strategis di sekolah. *Kedua*, implementasi dari MBS dari aspek kemampuan kepala sekolah meliputi beberapa tugas dan fungsi, antara lain: pengelola, administrator, supervisor, inovator, sekaligus motivator. *Ketiga*, guru juga mampu menunjukkan kemampuan yang bagus dalam melakukan tugasnya, seperti: menyiapkan pengajaran, menyajikan pelajaran, evaluasi, dan melakukan remedial. *Terakhir*, Adanya partisipasi masyarakat dalam pengelolaan sekolah. Hal tersebut mengindikasikan bahwa kemampuan kepala sekolah dan guru ditambah partisipasi masyarakat melalui perannya dalam komite sekolah telah berhasil menunjukkan adanya sinergi, koordinasi, dan dinamisasi dalam konteks manajemen berbasis sekolah di SMAN 2 Sangatta Utara.

---

<sup>36</sup> Data Diolah berdasarkan hasil wawancara, I Ketut Puriata, Kepala ..., 29 April 2015.

## BIBLIOGRAFI

- Abdurrahman. (1987). *Beberapa Pemikiran Tentang Otonomi Daerah*. Jakarta : Media Sarana Press
- Arikunto, Suharsimi. (2002). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta:Rineka Cipta, Cet ke-12.
- Atmodiwirio, Soebagio. (2000). *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: PT. Ardazya Jaya.
- Bukhari, Ahmad. (2012). Kepemimpinan Transformasional Pendidikan Berbasis Total Quality Manajemen (TQM). *Dinamika Ilmu*, Vol. 12 No. 2, 2012
- Burhanuddin. (1998). *Desentralisasi Manajemen Pendidikan*. Malang : UNM
- Departemen Pendidikan Nasional. (2003). *Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Dicitak oleh Biro Hukum dan Organisasi Sekretariat Jenderal Depdiknas.
- Depdiknas. (2001). *MPMBS, Konsep & Pelaksanaan*, Jakarta: Dirjen Dikdasmen.
- Fatah, Nanang, (2003). *Konsep Management Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah*, Bandung Pustaka Bani Quraisy.
- Jalal, Fasli, Supriadi dan Dedi. (2001). *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta : Adi Cita.
- Kalster, Wayang. (2000). *Restrukturisasi Penyelenggaraan Pendidikan (Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, Oktober No. 26)* Jakarta : Badan penelitian dan Pengembangan Depdiknas.
- Magdalena. (2012). Revitalisasi Madrasah Diniyah Awaliyah melalui Pendekatan Manajemen Berbasis Madrasah. *Dinamika Ilmu*. Vol. 12 No 2, 2012
- Mantja. W. dan Imron. AH. (1998). *Manajemen Peserta Didik*. Malang,
- Margono, S. (2000). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta Rineka Cipta
- Mardalis. (1993). *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Muhdi, Ali. (2007). *Konfigurasi Politik Pendidikan Nasional*. Yogyakarta. Pustaka Fahima.
- Mulyasa, E. (2004). *Manajemen Berbasis Sekolah (Konsep, Strategi dan Implementasi)* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2011). *Manajemen Berbasis Sekolah (Konsep, Strategi dan Implementasi)* cetakan ketigabelas, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Murniati. (2008). *Manajemen Strategik. Peran Kepala Sekolah Dalam Pemberdayaan*. Bandung: Citapustaka Media Perintis
- Nasution, S dan Thomas. M. (2001). *Buku Penuntun Membuat Tesis, Skripsi Disertasi Makalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nugroho, D. Riant. (2000). *Otonomi Daerah, Desentralisasi Tanpa Revolusi*. Jakarta : PT Elex Media Computindo
- Nurkholis. (2004). *Manajemen Berbasis Sekolah. Teori dan Praktek* Bandung: Rosda
- Rutmini dan Juyono. (1999). *Manajemen Berbasis Sekolah, Konseptual dan Kemungkinan Strategi Pelaksanaan*. Jakarta : Badan Penelitian dan Pengembangan Depdiknas.

- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta cet ke 5
- Suparlan. (2013). *Manajemen Berbasis Sekolah dari Teori sampai dengan Praktik*, Cet Pertama, Jakarta: Bumi Aksara
- Slamet PH. (2005). Handout Kapita Selekta Desentralisasi Pendidikan di Indonesia. Jakarta: Direktorat Pendidikan Lanjutan Pertama, Depdiknas RI.
- Suparno, Paul. SJ. (2002). *Reformasi Pendidikan (Sebuah Rekomendasi)*. Yogyakarta: Kanisius
- Suryono, Yoyon. (2000). *Arah Kebijakan Otonomi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta. FIP UNY
- Sutrisno, Hadi. (1993). *Metodologi Research Jilid I*, Yogyakarta: Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada.
- Syafaruddin. (2008). *Efektivitas Kebijakan Pendidikan*. Jakarta. Rineka Cipta
- Thoha, Miftah. (1995). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Tilaar
- Wayong J. (1979). *Asas dan Tujuan Pemerintahan Daerah*. Jakarta: Penerbit Djambatan