

**PERAN KEPALA SEKOLAH
DALAM PERSPEKTIF PENGEMBANGAN
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH**



Oleh :

**SANTOSO, S.Ag.
NIM: 03913030**

TESIS

**Diajukan Kepada Program Pasca Sarjana
Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna
Memperoleh Gelar Magister Studi Islam**

YOGYAKARTA

2005

**PERAN KEPALA SEKOLAH
DALAM PERSPEKTIF PENGEMBANGAN
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH**



Oleh :

**SANTOSO, S.Ag.
NIM: 03913030**

Pembimbing :

Prof. Dr. H. Usman Abu Bakar, MA

TESIS

**Diajukan Kepada Program Pasca Sarjana
Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna
Memperoleh Gelar Magister Studi Islam**

YOGYAKARTA

2005



**MAGISTER STUDI ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

PENGESAHAN

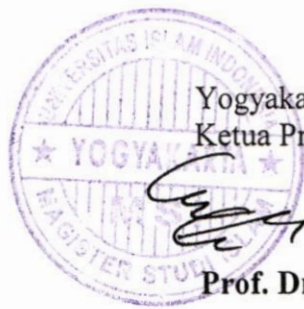
TESIS berjudul : **PERAN KEPALA SEKOLAH PERSPEKTIF
PENGEMBANGAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH**

Nama : Santoso

N. I. M. : 03913030

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Telah dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister dalam Ilmu Pendidikan Islam.



Yogyakarta, 25 Juli 2005
Ketua Program


Prof. Dr. H. Amir Mu'allim, MIS



MAGISTER STUDI ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

TIM PENGUJI UJIAN TESIS

Nama : Santoso
Tempat/tgl.lahir : Wonogiri, 24 Mei 1959
N. I. M. : 03913030
Konsentrasi : Pendidikan Islam
Judul Tesis : **PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM PERSPEKTIF
PENGEMBANGAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH**

Ketua : Prof. Dr. H. Amir Mu'allim, MIS

(.....)

Sekretaris : Drs. H. Asmuni, MA

(.....)

Pembimbing : Prof. Dr. H. Usman Abu Bakar, MA

(.....)

Penguji : Prof. H. Imam Barnadib, MA., Ph.D

(.....)

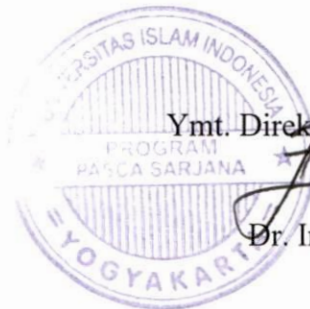
Penguji : Dr. H. Akhmad Abd. Syakur, MA

(.....)

Diuji di Yogyakarta pada tanggal 6 Juli 2005

Pukul 20.00 s/d 21.00 WIB

Hasil / Nilai : 85 / A



Mengetahui

Ymt. Direktur Program Pascasarjana UII

Dr. Ir. Edy Purwanto, DEA.



**MAGISTER STUDI ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

NOTA DINAS

No. : 182/PS-MSI/ND/VI/2005

**TESIS berjudul : PERAN KEPALA SEKOLAH PERSPEKTIF
PENGEMBANGAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH**

Ditulis oleh : Santoso

NIM : 03913030

Konsentrasi : Pendidikan Islam

**Telah dapat diujikan di depan Dewan Penguji Tesis Magister Studi Islam Program
Pascasarjana (S-2) Universitas Islam Indonesia.**

Yogyakarta, 30 Juni 2005

Ketua Program,

Prof. Dr. H. Amir Mu'allim, MIS.

**UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA**



Program Pasca Sarjana
Magister Studi Islam (S.2)
Universitas Islam Indonesia Yogyakarta

PERSETUJUAN

Tesis berjudul : Peran Kepala Sekolah Dalam Perspektif Pengembangan Manajemen Berbasis Sekolah, yang ditulis oleh : Santoso, S.Ag telah dapat disetujui untuk diuji di hadapan Tim Penguji Tesis Magister Studi Islam



UNIVERSITAS
Yogyakarta, 2106 2005
ISLAM
Pembimbing
INDONESIA

Prof. Dr. H. Usman Abu Bakar, MA

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Sesuai dengan SKB Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan

RI No, 158/1987 dan No. 0543 b/U/1987

Tertanggal 22 Januari 1988

A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	alif	-	Tidak dilambangkan
ب	ba'	b	-
ت	ta	t	-
ث	sa	ṡ	s dengan titik di atasnya
ج	jim	j	-
ح	ha'	h	h dengan titik di bawahnya
خ	kha'	kh	-
د	dal	d	-
ذ	zal	ẓ	z dengan titik di atasnya
ر	ra'	r	-
ز	za'	z	-
س	sin	s	-
ش	syin	sy	-
ص	sad	ṣ	s dengan titik di bawahnya
ض	dad	ḍ	d dengan titik di bawahnya
ط	ta'	ṭ	t dengan titik di bawahnya
ظ	za'	ẓ	z dengan titik di bawahnya
ع	'ain	ʿ	koma terbalik
غ	gain	g	-
ف	fa'	f	-
ق	qaf	q	-
ك	kaf	k	-

ل	lam	l	-
م	mim	m	-
ن	nun	n	-
و	wawu	w	-
ه	ha'	h	-
ء	hamzah	'	Apostrop, tetapi lambang ini tidak dipergunakan untuk hamzah di awal kata
ي	ya'	y'	-

B. Konsonan Rangkap

Konsonan rangkap, termasuk tanda *syaddah*, ditulis rangkap احمدية ditulis Ahmadiyah



C. Ta' Marbutah di Akhir Kata

1. Bila dimatikan ditulis *h*, kecuali untuk kata-kata Arab yang sudah terserap menjadi Bahasa Indonesia, seperti salat, zakat dan sebagainya.

جماعة ditulis Jama'ah

2. Bila dihidupkan ditulis *t*

كرامه الاولياء ditulis *karāmatul-āuliya'*

D. Vokal Pendek

Fathah ditulis *-a*, kasrah ditulis *i*, dan dammah ditulis *u*.

E. Vokal Panjang

a panjang ditulis *a*, *i* panjang ditulis *i*, dan *u* panjang ditulis *u*, masing-masing dengan tanda hubung (-) di atasnya.

Fathah + ya' tanpa dua titik yang dimatikan ditulis *ai*, dan fathah + wawu mati ditulis *au*.

F. Vokal-vokal pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan apostrof (')

انتم | ditulis *a'antum*

مونث | ditulis *mu'annas*

G. Kata sandang alif + lam

1. Bila diikuti huruf qamariyah ditulis *al-*

القران | ditulis *Al-Qur'ān*

2. Bila diikuti huruf syamsiyyah, huruf *i* diganti dengan huruf

الشيعة | ditulis *asy-syi'ah*

H. Huruf besar

Penulisan huruf besar disesuaikan dengan EYD.

I. Kata dalam rangkaian frasa dan kalimat

1. Ditulis kata per kata, atau

2. Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya dalam rangkaian tersebut

شيخ الاسلام | Ditulis *Syaikh al-Islam* atau *Syaikhul-Islam*

MOTTO

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرَ نَفْسٌ مَّا قَدَّ مَتَّ لَغَدٍ.

وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

“Hai orang-orang yang beriman, bertaqwalah kamu kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok. Dan bertaqwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.”

(Q.S : 59 : 18)

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA



PERSEMBAHAN

Tesis ini saya persembahkan kepada semua pemerhati dibidang pendidikan
dimana saja berada.



**UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA**

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Dengan memanjatkan puji dan syukur ke hadirat Allah SWT., karena petunjuk dan hidayah-Nya, akhirnya penulisan tesis ini dapat diselesaikan. Salawat dan salam semoga tetap dilimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW., beserta para sahabat dan seluruh keluarganya.

Penulisan tesis yang berjudul “Peran Kepala Sekolah Dalam Perspektif Pengembangan Manajemen Berbasis Sekolah” ini adalah merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Magister Studi Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta. Terkandung satu harapan mudah-mudahan penulisan tesis ini merupakan sumbangan karya ilmiah bagi peningkatan mutu pendidikan, khususnya pendidikan Islam.

Penulis menyadari sepenuhnya, karya tulis ini dapat diselesaikan semata-mata karena pertolongan Allah SWT. Di samping itu juga adalah karena dorongan serta bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis menyampaikan rasa syukur dan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu penyelesaian penulisan tesis ini sampai selesai.

Ungkapan terima kasih ini, pertama-tama dan terutama penulis haturkan kepada Prof. Dr. H. Usman Abu Bakar, MA yang telah membimbing dengan kesabaran dan keikhlasan. Dengan kesibukan, keterbatasan waktu, tetapi senantiasa memberikan bantuan, dorongan, bimbingan serta koreksi demi penyempurnaan tesis penulis.

Kepada Ketua Program, Kabid Akademik dan Kemahasiswaan, Kabid Keuangan dan Umum serta kepada seluruh staf administrasi MSI-UII, penulis mengucapkan banyak terima kasih atas jasa-jasanya. Kepada istriku tercinta, Nurhayati, ke empat anakku tersayang, Nur Azizah Rahmawati, Muhammad Zainal Muttaqin, Muhammad Fajar Saputra dan Nur Fitriana Sholihah, terima kasih atas segala dukungannya. Juga kepada teman-teman penulis yang tidak dapat disebutkan satu-persatu, terima kasih atas dorongan moralnya.

Akhirnya, dengan penuh rendah hati penulis menyadari bahwa, tesis ini jauh dari sempurna. Oleh karena itu, tutur sapan, saran serta kritik konstruktif sangat penulis harapkan. Semoga tulisan ini bermanfaat bagi seluruh umat dan merupakan sumbangsih demi kemajuan agama, bangsa dan negara. Amin.

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Wonogiri, ...2005

Penulis

Santoso, S.Ag.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PEDOMAN TRANSLITERASI	v
MOTTO	viii
PERSEMBAHAN	ix
ABSTRAK	x
KATA PENGANTAR	xii
DAFTAR ISI	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	9
D. Kajian Pustaka	10
E. Landasan Teori	12
F. Metode Penelitian	14
G. Sistematika Penulisan	17
BAB II KAJIAN TEORI	
A. Konsep Dasar Manajemen Berbasis Sekolah	19
B. MBS Sebagai Proses Pemberdayaan	28

C. Peran Kepala Sekolah.....	35
1. Perumusan Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran	35
2. Pengambilan Keputusan	38
3. Identifikasi Tantangan Nyata	41
4. Analisis SWOT	42
5. Penyusunan Program Peningkatan Mutu	45
6. Keterbukaan	45
7. Partisipasi Warga Sekolah dan Masyarakat	47
8. Kemandirian	49
9. Akuntabilitas/Pertanggungjawaban.....	50
10. Perubahan Menuju Sadar Mutu	51
 BAB III DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN KEADAAN UMUM SMP NEGERI 1 NGUNTORONADI KABUPATEN WONOGIRI	
A. Keadaan Sekolah.....	53
B. Manajemen Sekolah	55
C. Kepemimpinan Manajerial Kepala Sekolah	61
 BAB IV DESKRIPSI DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	
A. Telaah Peran Kepala Sekolah	64
1. Pemahaman Kepala Sekolah Tentang Manajemen Berbasis Sekolah	64
2. Aplikasi Kepala Sekolah Dalam Perspektif Pengembangan Manajemen Berbasis Sekolah	76
3. Program Persiapan Pelaksanaan Manajemen	

	Berbasis Sekolah	100
B.	Analisis Hasil Penelitian	109
1.	Pemahaman Kepala Sekolah	109
2.	Aplikasi Kepala Sekolah dalam Perspektif Pengembangan Manajemen Berbasis Sekolah	110
3.	Program Persiapan Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah	112
4.	Kendala Persiapan Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah	113
BAB V	PENUTUP	
A.	Kesimpulan	119
B.	Implikasi.....	120
C.	Saran	121
D.	Penutup.....	121
DAFTAR PUSTAKA		

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan Nasional berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab (UU No. 20/2003 Bab II Pasal 1 dan 2).

Salah satu strategi kebijaksanaan pemerintah dalam meningkatkan kualitas sumberdaya manusia Indonesia adalah melalui peningkatan mutu pendidikan. Sejalan dengan perkembangan abad 21, yang dikenal dengan era globalisasi maka diperlukan profesionalisme di segala bidang termasuk dunia pendidikan (MPR, 1998). Pendidikan merupakan kontribusi yang sangat besar terhadap kemajuan suatu bangsa, dan merupakan wahana dalam menerjemahkan pesan-pesan konstitusi serta sarana dalam membangun watak bangsa (National Character building). Masyarakat yang cerdas akan memberi nuansa kehidupan yang cerdas pula, dan secara progresif akan membentuk kemandirian. Masyarakat bangsa yang demikian merupakan investasi besar untuk berjuang keluar dari krisis dan menghadapi dunia global ¹⁾. Namun demikian pemerintah

¹⁾ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung, PT. Remaja Rosdakarya, . 2002) hal. 4

beserta berbagai kalangan telah dan terus menerus berupaya mewujudkan peningkatan mutu pendidikan, antara lain pengembangan dan perbaikan, pengembangan dan pengadaan buku dan alat pelajaran, pelatihan dan peningkatan kualitas guru dan tenaga kependidikan lainnya, serta peningkatan manajemen sekolah. Walaupun berbagai hal tersebut telah dilakukan tetapi belum mampu menunjukkan peningkatan kualitas yang berarti, terutama sekolah-sekolah di pedesaan atau daerah tertinggal.

Sedikitnya terdapat tiga faktor yang menyebabkan mutu pendidikan tidak mengalami peningkatan yang merata (Depdiknas, 2002 : 1). Faktor tersebut adalah :

Pertama, kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional yang masih menggunakan pendekatan *education production function* atau *input-output analysis* kurang begitu optimal, karena selama ini dalam menerapkan pendekatan tersebut kurang memperhatikan proses pendidikan. Banyak kalangan berasumsi bahwa sekolah apabila inputnya baik akan menghasilkan output yang baik pula. Padahal proses pendidikan sangat menentukan output pendidikan.

Kedua, penyelenggaraan pendidikan nasional dilakukan secara birokratik sentralistik sehingga menempatkan sekolah sebagai penyelenggara pendidikan sangat tergantung pada keputusan birokrasi pusat yang kadang-kadang kebijaksanaan tersebut tidak sesuai dengan kondisi setempat. Sekolah kehilangan kemandirian, keluwesan, motivasi, kreativitas/inisiatif untuk memajukan dan mengembangkan lembaganya termasuk peningkatan mutu sekolah.

Faktor ketiga, kurangnya peran serta warga sekolah (guru) dan warga masyarakat (orang tua siswa) dalam menyelenggarakan pendidikan dewasa ini. Partisipasi guru dalam pengambilan keputusan sering diabaikan, padahal terjadi tidaknya perubahan di sekolah sangat tergantung pada guru. Partisipasi masyarakat dewasa ini umumnya masih sebatas pada dukungan dana, sedangkan dukungan lainnya yang berupa moral, pemikiran, barang dan jasa kurang diperhatikan. Akuntabilitas sekolah terhadap masyarakat juga lemah terutama mempertanggungjawabkan hasil pelaksanaan pendidikan kepada masyarakat (orang tua) sebagai *stakeholder*.²⁾

Berdasar pada kenyataan-kenyataan tersebut di atas dan sejalan dengan upaya pemerintah yang dituangkan dalam UU No. 22 tahun 1999 tentang Otonomi Daerah dan UU No. 25 Tahun 1999 tentang perimbangan keuangan antara pusat dan daerah serta petunjuk pelaksanaan operasionalnya melalui PP No. 25 Tahun 2000, maka perlu adanya desentralisasi pendidikan di tingkat sekolah karena sekolah merupakan unit pelaksana terdepan dengan berbagai keragaman potensi anak didik yang memerlukan layanan pendidikan yang beragam pula. Dalam melaksanakan perannya, sekolah arus dinamis, kreatif dan efektif dalam mengambil keputusan baik dalam merencanakan, mengelola, menyelenggarakan, mengevaluasi dan mengembangkan pendidikan di sekolah masing-masing. Pendekatan pengelolaan pendidikan seperti inilah yang dinamakan Manajemen Berbasis Sekolah (*School Based Management*). Selanjutnya disebut MBS.

²⁾ Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta, 2002) hal. 1

Berdasarkan kenyataan di atas maka perlu perlakuan yang berbeda-beda antar sekolah. Untuk itu perlu diberikan kewenangan yang lebih besar kepada sekolah bersama masyarakat sekitar untuk mengambil keputusan-keputusan konkrit dalam mengelola pendidikan sehingga mutunya lebih meningkat.

Hartoyo (2000 : 6) yang membahas kembali pendapat David, (1999), Cheng (1993), Levacic, (1995) tentang MBS, menyatakan bahwa pada hakekatnya Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah pendelegasian wewenang dari pemerintah pusat kepada sekolah dalam mengambil keputusan (*decision making*) yang melibatkan semua komponen sekolah yaitu: kepala sekolah, guru, staf, siswa, orang tua siswa, masyarakat dan pembina pendidikan yang terkait (*stakeholder*).³⁾

Alan Dornseif (1999 : 1) menyatakan bahwa :

*School or site based management describes a collection of practices in which more people at the school level make decision for the school. SBM often begins with decentralization, delegation of certain powers from the central to the school that may include any range of power from a few, limited areas to the nearly everything.*⁴⁾

Dari sini dikatakan bahwa dalam Manajemen Berbasis Sekolah ditandai dengan adanya sejumlah penyelesaian pekerjaan yang melibatkan banyak orang di level sekolah untuk membuahkan suatu keputusan. MBS sering memulai dengan desentralisasi, pendelegasian kewenangan tertentu dari tingkat yang hal-hal yang tertentu sampai hampir keseluruhan faktor kebutuhan sekolah. Dengan

³⁾ Hartoyo. *Manajemen Berbasis Sekolah : Pendekatan Desentralisasi Pendidikan dalam Upaya Pemberdayaan Masyarakat dan Sekolah*. (Jakarta Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Depdiknas, 2000) hal. 6.

⁴⁾ Dornseif Allan. *IPocket Guide to School – Based Management. Association for Supervision and Curriculum Development* (Alexandria, Virginia, 1999) hal. 1

kata lain, manajemen berbasis sekolah adalah sebuah pendekatan pengelolaan sekolah yang bertitik tolak dari pemikiran, pertimbangan, kebutuhan dan harapan dari sekolah itu sendiri. Artinya, sekolah akan berakar dan bertopeng pada kondisi nyata masyarakat setempat (*bottom up*) dan bukan lagi mengikuti “bulat-bulat” perintah atasan (*top down*).

Merujuk pada pendapat J. Champam sebagaimana dikutip Nanang Fatah (2000)⁵⁾, disebutkan bahwa MBS adalah suatu pendekatan politik yang bertujuan untuk meningkatkan meredesain pengelolaan sekolah, bertujuan untuk memberikan kekuasaan dan meningkatkan partisipasi sekolah dalam upaya perbaikan kinerjanya yang mencakup guru, siswa, orang tua siswa dan masyarakat. MBS memodifikasi pemerintah dengan memindahkan otoritas dalam pengambilan keputusan pemerintah dan manajemen ke setiap yang berkepentingan di tingkat lokal.

Sehubungan dengan adanya perubahan paradigma baru dalam manajemen sekolah tersebut masyarakat merasa yakin bahwa salah satu upaya penting yang harus dilakukan dalam peningkatan kualitas pendidikan adalah dengan memberdayakan sekolah melalui peningkatan mutu berbasis sekolah, dengan menerapkan *pendekatan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)*.

Secara umum, manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS) dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar

⁵⁾ Nanang Fatah. *Management Berbasis Sekolah School Based Management*. (Bandung : CV. Andira, 2000) hal. 3

kepada sekolah, memberikan fleksibilitas atau keluwesan-keluwesannya kepada sekolah dan mendorong partisipasi secara langsung warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu sekolah berdasar kebijakan-kebijakan nasional serta peraturan perundangan yang berlaku (Depdiknas : 2002) MPMBS merupakan bagian dari manajemen berbasis sekolah (MBS). Jika MBS bertujuan untuk meningkatkan semua kinerja sekolah (efektifitas, kualitas, efisiensi, inovasi, relevansi dan pemerataan serta akses pendidikan), maka MPMBS lebih difokuskan pada peningkatan mutu. Hal ini didasari oleh kenyataan bahwa mutu pendidikan nasional kita saat ini sangat memprihatinkan sehingga memerlukan perhatian yang lebih serius. Itulah sebabnya sejak tanggal 2 Mei 1998 Menteri Pendidikan Nasional telah mencanangkan program pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS). Dalam rangka peningkatan mutu pendidikan, khususnya pendidikan menengah umum pemerintah memberikan Bantuan Operasional Manajemen Mutu (BOMM) melalui bagian proyek perluasan dan peningkatan mutu SMU Jakarta. (Depdiknas : 2002). Tujuan pemberian bantuan tersebut adalah mendorong sekolah untuk melaksanakan *school reform* demi peningkatan mutu sekolah berdasarkan prinsip-prinsip Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

Dalam melaksanakan MPMBS ada empat kondisi yang sangat penting demi suksesnya program tersebut, menurut Hartoyo ⁶⁾, (2000 : 16-22) keempat hal tersebut adalah :

⁶⁾ Hartoyo, *Op. Cit* hal. 16-22

(1). *Kepemimpinan yang kuat dan fleksibel*, artinya seorang pemimpin sekolah (Kepala Sekolah) harus memiliki pengetahuan, visi, misi dan wawasan kepemimpinan yang memadai sehingga dapat secara tepat dan akurat mengambil keputusan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya sebagai seorang navigator dan sekaligus manager di sekolah yang tidak kaku, melainkan mampu menyerap dan memanfaatkan potensi dan aspirasi yang berkembang untuk menyesuaikan kebijakan maupun strategi yang telah ditetapkan sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat. Hal ini akan membawa implikasi bahwa seorang kepala sekolah harus mampu mencari peluang, baik konteks formal maupun non formal dan mampu menentukan prioritas kegiatan dalam upaya menunjang kegiatan pembelajaran di sekolah (2). *Ketersediaan sumber dana dan sarana prasarana pembelajaran yang memadai*, yang merupakan salah satu syarat utama yang harus mendapatkan perhatian yang serius dalam MPMBS. (3). *Komitmen masyarakat terhadap sekolah*. Sekolah yang mandiri dan komitmen yang efektif sulit dicapai manakala tidak diimbangi oleh komitmen masyarakat, unsur sekolah dan pembina pendidikan di daerah. (4). *Fokus atau konsentrasi pada pembelajaran*.

Dari keempat kondisi yang telah dipaparkan, kepemimpinan kepala sekolah yang kuat dan mampu mengembangkan semua potensi sekolah yang ada dan dapat berfungsi secara optimal merupakan kondisi yang perlu mendapat perhatian yang serius. Dengan kata lain kepemimpinan kepala sekolah merupakan kunci utama yang strategis dalam menerapkan MPMBS.

Kepala sekolah adalah pemimpin tertinggi di suatu sekolah. Pola kepemimpinannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap

kemajuan sekolah oleh karenanya kepemimpinan kepala sekolah harus mendapatkan perhatian yang serius.

Kepemimpinan kepala sekolah adalah cara atau usaha kepala sekolah dalam mempengaruhi, mendorong dan menggerakkan guru, staf, orang tua siswa, dan pihak lain yang terkait untuk bekerja/berperan serta guna mencapai tujuan yang ditetapkan.

Memperhatikan pentingnya kepemimpinan kepala sekolah dan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah sebagai pendekatan pengelolaan pendidikan yang memberi kewenangan dan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan yang melibatkan seluruh komponen sekolah, serta bantuan yang telah diberikan oleh pemerintah guna melaksanakan school reform dengan menerapkan MPMBS, penulis tertarik untuk meneliti lebih jauh tentang peran kepemimpinan kepala sekolah dalam rangka mengimplementasikan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS) di SMP Negeri 1 Nguntoronadi Kecamatan Nguntoronadi.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, identifikasi dan pembatasan masalah di atas, maka rumusan masalah yang akan diungkap dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pemahaman kepala sekolah SMP Negeri 1 Nguntoronadi Kabupaten Wonogiri tentang manajemen berbasis sekolah ?
2. Bagaimana kesiapan kepala sekolah SMP Negeri 1 Nguntoronadi Kabupaten Wonogiri dalam perspektif pengembangan manajemen berbasis sekolah ?

3. Program-program yang dilakukan oleh kepala sekolah SMP Negeri 1 Nguntoronadi dalam rangka persiapan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah.
4. Kendala-kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam rangka persiapan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri 1 Nguntoronadi, Kabupaten Wonogiri.

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang dikemukakan, tujuan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui pemahaman kepala sekolah SMP Negeri 1 Nguntoronadi Kabupaten Wonogiri tentang manajemen berbasis sekolah.
2. Untuk mengetahui kesiapan kepala sekolah SMP Negeri 1 Nguntoronadi Kabupaten Wonogiri dalam perspektif pengembangan manajemen berbasis sekolah.
3. Untuk mengetahui program-program apa saja yang dilakukan kepala sekolah SMP Negeri 1 Nguntoronadi Kabupaten Wonogiri dalam rangka persiapan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah.
4. Untuk mengetahui kendala-kendala apa saja yang dihadapi kepala sekolah dalam rangka persiapan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah SMP Negeri 1 Nguntoronadi Kabupaten Wonogiri.

Manfaat Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk pengembangan manajemen pendidikan, baik secara teoritis maupun praktis.

1. Secara teoritis, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan kajian untuk mendalami dan mengembangkan konsep-konsep manajemen berbasis sekolah dalam upaya peningkatan mutu pendidikan.
2. Secara praktis, hasil penelitian ini sangat bermanfaat bagi guru, kepala sekolah, pengawas dan para pejabat di lingkungan pendidikan.

D. Kajian Pustaka

MBS merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi peserta didik. Dalam pelaksanaannya di Indonesia, perlu belajar lebih banyak. Pengalaman-pengalaman pelaksanaan MBS dari negara lain, kemudian memodifikasi, merumuskan, dan menyusun model dengan mempertimbangkan berbagai kondisi setempat seperti sejarah, geografi, struktur masyarakat, dan pengalaman-pengalaman pribadi di bidang pengelolaan pendidikan yang telah dan sedang berlangsung selama ini. Dan di bawah ini penulis sajikan beberapa pendapat-pendapat mengenai MBS antara lain sebagai berikut :

E. Mulyasa, dalam bukunya “Manajemen Berbasis Sekolah” yang membahas tentang konsep, strategi dan implementasi. Istilah manajemen berbasis sekolah merupakan terjemahan dari “School Based Management”⁷⁾, maksudnya bahan 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

⁷⁾ Mulyasa, *Op. Cit*, hal. 24

dengan mengalokasikannya dengan prioritas kebutuhan. Pada sistem MBS sekolah dituntut secara mandiri menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, mengendalikan dan mempertanggungjawabkan pemberdayaan masyarakat maupun pemerintah.

Hartoyo dalam bukunya “Manajemen Berbasis Sekolah” dengan pendekatan desentralisasi dalam upaya pemberdayaan masyarakat dan sekolah, menyatakan bahwa MBS adalah pendelegasian wewenang dari pemerintah pusat kepada sekolah dalam mengambil keputusan yang melibatkan semua komponen sekolah, yaitu kepala sekolah, guru, staf, orang tua siswa, masyarakat, dan pembina pendidikan yang terkait (stake holder).

Dornseif, Allan dalam bukunya *“Pocket Guide to School-Based Management Association For Supervision and Curriculum Development”*, menyatakan bahwa MBS ditandai adanya sejumlah penyelesaian pekerjaan yang melibatkan banyak orang di level sekolah untuk membuahkan suatu keputusan. MBS sering dimulai dengan desentralisasi, pendelegasian kewenangan tertentu dari tingkat yang lebih tinggi yang tertentu sampai hampir keseluruhan faktor kebutuhan sekolah. Dengan kata lain Manajemen Berbasis Sekolah adalah sebuah pendekatan pengelolaan sekolah yang bertitik tolak dari pemikiran, pertimbangan, kebutuhan dan harapan dari sekolah itu sendiri. Buku “Manajemen Berbasis Sekolah” yang diterbitkan oleh Departemen Pendidikan Nasional menyatakan bahwa MBS merupakan bentuk alternatif pengelolaan sekolah dalam rangka desentralisasi pendidikan, yang ditandai adanya kewenangan pengambilan keputusan yang luas di tingkat sekolah, partisipasi masyarakat yang relatif tinggi dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional.

Setelah pembahasan yang mengkaji tentang MBS telah banyak diuraikan, barangkali penulis temukan tentang kesamaan dan kendala-kendala yang dihadapi di lapangan atau sekolah tersebut. Secara tematik kesamaannya, bahwa MBS itu seluruh kewenangan dan pengelolaan dan pengambilan keputusan diserahkan sepenuhnya kepada sekolah tersebut. Namun demikian sekolah tersebut akhirnya juga mengalami beberapa hambatan-hambatan atau kendala-kendala seperti pembiayaan, sumber daya manusia, budaya, ketebukaan dan pelibatan warga sekolah, fasilitas dan kendala kurikulum.

E. Landasan Teori

1. Peran

Peran artinya sesuatu yang jadi bagian atau yang memegang pimpinan yang terutama. Sedangkan kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan di suatu sekolah. Kepemimpinan Kepala Sekolah adalah cara atau usaha kepala sekolah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa dan pembina pendidikan terkait untuk bekerja/berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

2. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), peran diartikan sebagai perangkat tingkah laku yang diharapkan dimiliki oleh orang yang berkedudukan dalam masyarakat.

Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam penelitian ini adalah perangkat tingkah laku yang diharapkan dimiliki oleh kepala sekolah dalam usaha dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa dan pembina pendidikan terkait untuk bekerja/berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

3. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen Berbasis Sekolah merupakan bentuk alternatif pengelolaan sekolah dalam rangka desentralisasi pendidikan, yang ditandai adanya kewenangan pengambilan keputusan yang lebih luas di tingkat sekolah, partisipasi masyarakat yang relatif lebih tinggi, dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional.

Keleluasaan pengambilan keputusan pada tingkat sekolah dimaksudkan agar sekolah dapat mengoptimalkan pengelolaan sumber daya dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas program serta agar sekolah lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat yang ditunjang dengan sistem pendukung seperti keterampilan mengelola (*managerial skills*), keterampilan memperoleh dan memberikan informasi (*informatical skills*), serta bertumpu pada kerjasama dengan masyarakat (*community based relation*).

Manajemen berbasis sekolah mengupayakan sekolah menyelenggarakan pendidikan yang lebih baik dan memadahi bagi siswa. Adanya kewenangan dalam pengelolaan pendidikan merupakan kesempatan

bagi sekolah secara optimal dan fleksibel meningkatkan kinerja staf mewujudkan partisipasi langsung dengan kelompok-kelompok yang terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan. Lebih daripada itu, kepala sekolah juga berperan dalam konsensus umum yang meyakini bahwa sedapat mungkin, suatu keputusan (baca: kebijakan) sebaiknya dibuat secara demokrasi dan dilaksanakan oleh mereka yang memiliki akses paling banyak terhadap informasi setempat dan mereka yang terkena dampak dan kebijakan tersebut.

F. Metode Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini berusaha mendeskripsikan peran kepala sekolah SMP Negeri 1 Nguntoronadi di Kabupaten Wonogiri dalam konteks pengembangan manajemen berbasis sekolah dilihat dari aspek pemahaman, kesiapan, penyusunan program, dan kendala yang dihadapi kepala sekolah. Untuk dapat mendeskripsikan secara lengkap, mendalam, dan utuh, maka digunakan pendekatan penelitian kualitatif.

Metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Pendekatan ini diarahkan pada latar belakang dan individu tersebut secara holistik.

Penelitian kualitatif dilakukan melalui pengumpulan data dan di lapangan tentang berbagai situasi kehidupan. Situasi-situasi tersebut biasanya

alami merupakan refleksi dari kehidupan individu, kelompok, masyarakat, dan organisasi.

2. Penentuan Latar Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di SMP Ngeri 1 Nguntoronadi Kabupaten Wonogiri Propinsi Jawa Tengah. Sekolah ini dijadikan latar penelitian atas dasar pertimbangan kualitas, kuantitas, dan letak geografisnya.

3. Penentuan Subyek Penelitian

Data yang diperlukan penelitian ini diperoleh dari kepala sekolah, guru, staf tata usaha, siswa, orang tua siswa (Komite Sekolah), dan lembaga-lembaga yang mempunyai kepentingan terhadap sekolah. Kepala sekolah merupakan *key informant*.

4. Teknik Pengumpulan Data

Sesuai dengan tahapan penelitan dalam penelitian kualitatif, instrumen utama dalam penlitit sendiri. Nasution (1996:34) menyatakan, “Pada awal penelitian, penelitian alat satu-satunya.” Untuk memudahkan dalam pengumpulan data, peneliti dapat memakai alat bantu catatan lapangan, tape recorder, kamera foto dan pedoman wawancara (intevieu guide).

Dalam penelitian kualitatif, proses pengumpulan data berjalan dari medan empiris dalam upaya membangun teori dan data. Proses pengumpulan data ini meliputi proses memasuki lokasi penelitian (*getting in*) serta berada di lokasi penelitian (*getting a long*) dan mengumpulkan data (*logging the data*).

Pada tahap pengumpulan data ini, peneliti menggunakan teknik:

a. Wawancara mendalam (*indepth interview*)

Wawancara adalah suatu percakapan yang bertujuan memperoleh konstruksi yang terjadi sekarang tentang orang, kejadian, aktifitas, organisasi perasaan, motivasi, pengakuan dan kerisauan. Wawancara mendalam dilakukan baik secara terstruktur yang akan digabung dengan teknik observasi. Agar wawancara dapat dilaksanakan dengan baik, hubungan antara peneliti dan subyek dilakukan dari *partnership*.

b. Observasi partisipasi

Observasi partisipasi dimaksudkan untuk memperoleh data yang lengkap dan rinci melalui pengamatan yang seksama dengan melibatkan diri dalam kegiatan subyek yang sedang diteliti. Menurut Lincoln dan Guba (Moeleong, 2000), observasi dikelompokkan dalam tiga cara yaitu: (1) bertindak sebagai partisipan dan nonpartisipan, (2) dilakukan secara terus terang dan (3) dilakukan dalam latar alami.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan observasi partisipan aktif untuk mencoba mempelajari dan memahami perilaku orang-orang yang terlibat.

c. Dokumentasi

Teknik ini digunakan untuk mengumpulkan berbagai informasi dari bahan-bahan dokumentasi.

Tabel 1

Teknik Pengumpulan Data

No	Indikator	Sumber	Teknik Pengumpulan Data
1	Pemahaman Kepala Sekolah a. Otonomi Pendidikan b. Konsep Dasar Manajemen Berbasis Sekolah c. Pengembangan Organisasi Sekolah 1) Dewan Sekolah 2) Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran 3) Analisis SWOT 4) Rancangan Strategi 5) Program Peningkatan Mutu	Kepala sekolah Guru Tata Usaha Komite Sekolah	Wawancara
2	Pemahaman Kepala Sekolah tentang Perubahan dari Sentralistik menjadi Manajemen Berbasis Sekolah	Kepala sekolah Guru Tata Usaha Komite Sekolah	Wawancara
3	Kesiapan Kepala Sekolah a. Perumusan Visi, Misi, Tujuan, Dan Sasaran b. Pengambilan Keputusan c. Perumusan Tantangan Nyata (Isu Strategi) d. Analisis Swot e. Program Peningkatan Mutu f. Partisipasi Warga Sekolah dan Masyarakat g. Kemandirian h. Akuntabilitas i. Keterbukaan j. Perubahan Menuju Sadar mutu	Kepala sekolah Guru Tata Usaha Siswa Komite Sekolah	Wawancara Observasi Dokumentasi
4.	Program Persiapan Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah	Kepala Sekolah Guru Tata Usaha Komite Sekolah	Wawancara
5.	Kendala Persiapan Pelaksanaan Manajemen berbasis Sekolah	Kepala Sekolah Guru, Komite Sekolah Tata Usaha	Wawancara Observasi

G. Sistematika Penulisan

Sistematika di sini dimaksudkan sebagai gambaran umum yang menjelaskan pembahasan penelitian ini. Pembahasan dari penelitian ini tersusun menjadi lima bab yang saling berkaitan antara satu dengan lainnya, yaitu :

Bab I. Menguraikan latar belakang masalah yang menjadikan penelitian ini perlu dilakukan dan rumusan masalah yang menjadi pokok

pembahasan berdasarkan latar belakang masalah serta menguraikan tujuan dan kegunaan dari penelitian ini. Sedangkan untuk melihat hasil penelitian yang telah dilakukan lebih dahulu oleh peneliti lain dalam bidang yang sama atau mendekati sama; pada bab ini diuraikan pada kajian pustaka. Berikutnya menguraikan landasan yang dipergunakan dan cara kerja yang dilakukan dalam penelitian ini dengan menampilkan kerangka teori dan metode penelitian. Dengan membaca bab ini dapat dipahami hal-hal mendasar sebagai pengantar untuk pembahasan bab-bab berikutnya.

- Bab II. Berisi tentang Konsep Dasar Manajemen Berbasis Sekolah, MBS Sebagai Proses Pemberdayaan, Peran Kepala Sekolah Dalam Perspektif Pengembangan Manajemen Berbasis Sekolah. Perumusan Visi, Misi, Tujuan Dan Sasaran, Pengambilan Keputusan, Identifikasi Tantangan Nyata, Analisis SWOT. Program Peningkatan Mutu, Keterbukaan, Partisipasi Warga Sekolah dan Masyarakat, Kemandirian dan Perubahan Dasar Mutu.
- Bab III. Berisi tentang Deskripsi Penelitian Keadaan Umum SMP Negeri 1 Wonogiri kabupaten Wonogiri, Keadaan Sekolah, Manajemen Sekolah dan Kepemimpinan Manajerial Kepala Sekolah.
- Bab IV. Telaah Peran Kepala Sekolah Dalam Perspektif Pengembangan Manajemen Berbasis Sekolah, Meliputi Pemahaman Kepala Sekolah Tentang Manajemen Berbasis Sekolah, Aplikasi Kepala Sekolah Dalam Perspektif Pengembangan MBS, Program Persiapan Pelaksanaan MBS, Analisis Hasil Penelitian, Pemahaman Kepala Sekolah, Aplikasi Kepala Sekolah dalam Perspektif Pengembangan MBS, Program Persiapan MBS, Kendala Persiapan Pelaksanaan MBS.
- Bab V. Penutup berisi tentang Kesimpulan, Implikasi dan Saran.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Konsep Dasar Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen berbasis sekolah pada dasarnya dimulai dengan desentralisasi yang pada gilirannya dilanjutkan dengan pelimpahan suatu kewenangan dari kantor pusat kepada pihak sekolah yang dapat mencakup berbagai bentuk kewenangan atau kekuasaan dari yang sebagian kecil dan terbatas sampai pada yang hampir semuanya, seperti yang dikemukakan oleh Donsself (1996: 1) sebagai berikut.

*"SBM describes a collection of practices in which more people at the school level make decisions for the school. It often begins with decentralization: a delegation of certain powers from the central office to the school that may include any range of power-from a few, limited areas to nearly everything."*⁸⁾

Secara rinci dan konseptual Malen, Ogawa, dan Kranz (Mohrman, 1904: 56) mendefinisikan manajemen berbasis sekolah sebagai berikut.

*"School-based management can be viewed conceptually as a formal alteration of governance structures, as a form of decentralization that identifies the individual school as the primary unit of improvement and relies on the redistribution of decision-making authority as the primary means through which improvement might be stimulated and sustained. Some formal authority to make decisions in the domains of budget, personnel, and program is delegated to and often distributed among site level actors. Some formal structure (council, committee, team, board) often composed of principals, teachers, parents, and at times student and community resident is created so that site participants, can be directly involved in school-wide decision making."*⁹⁾

Sesuai dengan konsep di atas, Depdiknas (2001: 3) menyebutkan bahwa manajemen berbasis sekolah merupakan suatu model manajemen yang

⁸⁾Dornseif Allan, *Pocket Guide to School-Based Management*. Association for Supervision and Curriculum Development, (Alexandria, Virginia, 1999), hal. 1

⁹⁾Malen, Ogawa dan Kranz, *School-Based Management Organizing For High Performance*, (San Fransisco: Jossey-Bass Publishers), hal. 56

memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orang tua dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional.

Consumer Guide (1993) mengemukakan pengertian manajemen berbasis sekolah sama dengan konsep di atas :

*"School-Based Management (SBM) is a strategy to improve education by transferring significant decision-making authority from state and district offices to individual school, SBM provides principals, teachers, students, and parents greater control over the education process by giving them responsibility for decisions about the budget, personnel and other community members in these key decisions, SBM can create more effective learning environments for the children".*¹⁰⁾

Menurut Consumer Guide (1993) manajemen berbasis sekolah merupakan sebuah strategi untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui pelimpahan kewenangan dalam membuat keputusan dari pemerintah pusat kepada pihak sekolah. Manajemen berbasis sekolah memungkinkan kepala sekolah guru, siswa dan orang tua siswa untuk dapat memberikan kontrol terhadap proses pendidikan lebih optimal karena mereka diberikan tanggung jawab membuat keputusan tentang anggaran, ketenagaan, dan kurikulum. Melalui pelibatan semua pihak dalam membuat keputusan-keputusan kunci, diharapkan dapat menciptakan iklim belajar siswa yang lebih efektif.

¹⁰⁾ Consumer Guide, *School-based management* 4. Diambil pada tanggal 7 Oktober 2002 dari <http://www.nwrel.org/scpd/sirs/topysing.htm>.

Kewenangan yang bertumpu pada sekolah merupakan inti dari MBS yang dipandang memiliki tingkat efektivitas tinggi serta memberikan beberapa keuntungan berikut.

1. Kebijaksanaan dan kewenangan sekolah membawa pengaruh langsung kepada peserta didik, orang tua, dan guru;
2. Bertujuan bagaimana memanfaatkan sumber daya lokal;
3. Efektif dalam melakukan pembinaan peserta didik seperti kehadiran, hasil belajar, tingkat pengulangan, tingkat putus sekolah, moral guru, dan iklim sekolah;
4. Adanya perhatian bersama untuk mengambil keputusan, memberdayakan guru, manajemen sekolah, rancang ulang sekolah, dan perubahan perencanaan ¹¹⁾

1. Tujuan MBS

Manajemen berbasis sekolah (MBS) merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan ilmu dan teknologi, yang dinyatakan dalam GBHN. Hal tersebut diharapkan dapat dijadikan landasan dalam pengembangan pendidikan di Indonesia yang berkualitas dan berkelanjutan, baik secara makro, meso maupun mikro.

MBS, yang ditandai dengan otonomi sekolah dan pelibatan masyarakat merupakan respons pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul di masyarakat, bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi, antara lain, diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumberdaya partisipasi masyarakat dan

penyederhanaan birokrasi. Sementara peningkatan mutu dapat diperoleh, antara lain, melalui partisipasi orang tua terhadap sekolah, fleksibilitas pengelolaan sekolah dan kelas, peningkatan profesionalisme guru dan kepala sekolah, berlakunya sistem insentif serta disinsentif. Peningkatan pemerataan antara lain diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat yang memungkinkan pemerintah lebih berkonsentrasi pada kelompok tertentu. Hal ini dimungkinkan karena pada sebagian masyarakat tumbuh rasa kepemilikan yang tinggi terhadap sekolah.

2. Manfaat MBS

MBS memberikan kebebasan dan kekuasaan yang besar pada sekolah, disertai seperangkat tanggung jawab. Dengan adanya otonomi yang memberikan tanggung jawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi MBS sesuai dengan kondisi setempat, sekolah dapat lebih meningkatkan kesejahteraan guru sehingga dapat lebih berkonsentrasi pada tugas. Keleluasaan dalam mengelola sumber daya dan dalam menyertakan masyarakat untuk berpartisipasi, mendorong profesionalisme kepala sekolah, dalam peranannya sebagai manajer maupun pemimpin sekolah. Dengan diberikannya kesempatan kepada sekolah untuk menyusun kurikulum, guru didorong untuk berinovasi, dengan melakukan eksperimentasi-eksperimentasi di lingkungan sekolahnya. Dengan demikian, MBS mendorong profesionalisme guru dan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan di sekolah. Melalui penyusunan kurikulum efektif, rasa tanggap sekolah terhadap kebutuhan setempat meningkat dan menjamin layanan pendidikan

¹¹⁾ Mulyasa, Op. Cit, hal. 24

sesuai dengan tuntutan peserta didik dan masyarakat sekolah. Prestasi peserta didik dapat dimaksimalkan melalui peningkatan partisipasi orang tua, misalnya, orang tua dapat mengawasi langsung proses belajar anaknya.

3. Faktor-Faktor Yang Perlu Diperhatikan

BPPN bekerja sama dengan Bank Dunia (1999) telah mengkaji beberapa faktor yang perlu diperhatikan sehubungan dengan manajemen berbasis sekolah. Faktor-faktor tersebut berkaitan dengan kewajiban sekolah, kebijakan dan prioritas pemerintah, peranan orang tua dan masyarakat, peranan profesionalisme dan manajerial, serta pengembangan profesi.

a. Kewajiban Sekolah

Manajemen berbasis sekolah yang menawarkan keluasaan pengelolaan sekolah memiliki potensi yang besar dalam menciptakan kepala sekolah, guru, dan pengelola sistem pendidikan profesional. Oleh karena itu, pelaksanaannya perlu disertai seperangkat kewajiban, serta monitoring dan tuntutan pertanggungjawaban (akuntabel) yang relatif tinggi, untuk menjamin bahwa sekolah selain memiliki otonomi juga mempunyai kewajiban melaksanakan kebijakan pemerintah dan memenuhi harapan masyarakat sekolah. Dengan demikian, sekolah dituntut mampu menampilkan pengelolaan sumber daya secara transparan, demokratis, tanpa monopoli, dan bertanggung jawab baik terhadap masyarakat maupun pemerintah, dalam rangka meningkatkan kapasitas pelayanan terhadap peserta didik.

b. Kebijakan dan Prioritas Pemerintah

Pemerintah sebagai penanggung jawab pendidikan nasional berhak merumuskan kebijakan-kebijakan yang menjadi prioritas nasional terutama yang berkaitan dengan program peningkatan melek huruf dan angka (*literacy and numeracy*), efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Dalam hal-hal tersebut, sekolah tidak diperbolehkan untuk berjalan sendiri dengan mengabaikan kebijakan dan standar yang ditetapkan oleh pemerintah yang dipilih secara demokratis.

Agar prioritas-prioritas pemerintah dilaksanakan oleh sekolah dan semua aktivitas sekolah ditujukan untuk memberikan pelayanan kepada peserta didik sehingga dapat belajar dengan baik, pemerintah perlu merumuskan seperangkat pedoman umum tentang pelaksanaan MBS. Pedoman-pedoman tersebut, terutama, ditujukan untuk menjamin bahwa hasil pendidikan (*student outcomes*) terevaluasi dengan baik, kebijakan-kebijakan pemerintah dilaksanakan secara efektif, sekolah dioperasikan dalam kerangka yang disetujui pemerintah, dan anggaran dibelanjakan sesuai dengan tujuan.

c. Peranan Orang tua dan Masyarakat

MBS menuntut dukungan tenaga kerja yang terampil dan berkualitas untuk membangkitkan motivasi kerja yang lebih produktif dan memberdayakan otoritas daerah setempat, serta mengefisienkan sistem dan menghilangkan birokrasi yang tumpah tindih. Untuk kepentingan tersebut, diperlukan partisipasi masyarakat, dan hal ini merupakan salah

satu aspek penting dalam manajemen berbasis sekolah. Melalui dewan sekolah (*school council*), orang tua dan masyarakat dapat berpartisipasi dalam pembuatan berbagai keputusan. Dengan demikian, masyarakat dapat lebih memahami, serta mengawasi dan membantu sekolah dalam pengelolaan termasuk kegiatan belajar mengajar. Besarnya partisipasi masyarakat dalam pengelolaan sekolah tersebut, mungkin dapat menimbulkan rancunya kepentingan antara sekolah, orang tua dan masyarakat. Dalam hal ini pemerintah perlu merumuskan bentuk partisipasi (pembagian tugas) setiap unsur secara jelas dan tegas.

d. Peranan Profesionalisme Dan Manajerial

Manajemen berbasis sekolah menuntut perubahan-perubahan tingkah laku kepala sekolah, guru dan tenaga administrasi dalam mengoperasikan sekolah. Pelaksanaan MBS berpotensi meningkatkan gesekan peranan yang bersifat profesional dan manajerial. Untuk memenuhi persyaratan pelaksanaan MBS, kepala sekolah, guru, dan tenaga administrasi harus memiliki kedua sifat tersebut, yaitu *profesional* dan *manajerial*. Mereka harus memiliki pengetahuan yang dalam tentang peserta didik dan prinsip-prinsip pendidikan untuk menjamin bahwa segala keputusan penting yang dibuat oleh sekolah, didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan pendidikan. Kepala sekolah khususnya, perlu mempelajari dengan teliti, baik kebijakan dan prioritas pemerintah maupun prioritas sekolah sendiri. Untuk kepentingan tersebut, kepala sekolah harus :

- 1) Memiliki kemampuan untuk berkolaborasi dengan guru dan masyarakat sekitar sekolah;
- 2) Memiliki pemahaman dan wawasan yang luas tentang teori pendidikan dan pembelajaran;
- 3) Memiliki kemampuan dan keterampilan untuk menganalisis situasi sekarang berdasarkan apa yang seharusnya serta mampu memperkirakan kejadian di masa depan berdasarkan situasi sekarang;
- 4) Memiliki kemauan dan kemampuan untuk mengidentifikasi masalah dan kebutuhan yang berkaitan dengan efektivitas pendidikan di sekolah; dan
- 5) Mampu memanfaatkan berbagai peluang, menjadikan tantangan sebagai peluang, serta mengkonseptualkan arah baru untuk perubahan.

Pemahaman terhadap sifat profesional dan manajerial tersebut sangat penting agar peningkatan efisiensi, mutu, dan pemerataan serta supervisi dan monitoring yang direncanakan sekolah betul-betul untuk mencapai tujuan pendidikan sesuai dengan kerangka kebijakan pemerintah dan tujuan sekolah.

e. Pengembangan Profesi

Dalam MBS pemerintah harus menjamin bahwa semua unsur penting tenaga kependidikan (sumber manusia) menerima pengembangan profesi yang diperlukan untuk mengelola sekolah secara efektif. Agar sekolah dapat mengambil manfaat yang ditawarkan MBS, perlu dikembangkan

adanya pusat pengembangan profesi, yang berfungsi sebagai penyedia jasa pelatihan bagi tenaga kependidikan untuk MBS. Selain itu, penting untuk dicatat bahwa sebaiknya sekolah dan masyarakat perlu dilibatkan dalam proses pelaksanaan MBS sedini mungkin. Mereka tidak perlu hanya menunggu, tetapi melibatkan diri dalam diskusi-diskusi tentang MBS dan berinisiatif untuk menyelenggarakan pelatihan tentang aspek-aspek yang terkait.

4. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah

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

Karakteristik MBS bisa diketahui antara lain dari bagaimana sekolah dapat mengoptimalkan kinerja organisasi sekolah, proses belajar mengajar, pengelolaan sumber daya manusia, dan pengelolaan sumber daya dan administrasi. Lebih lanjut BPPN dan Bank Dunia (1999), mengutip dari *Focus on School: The Future Organisation of Education Services for Student*,

Departemen of Education, Australia (1990), mengemukakan ciri-ciri MBS dalam bagan berikut.

CIRI-CIRI MBS

Organisasi Sekolah	Proses Belajar Mengajar	Sumber Daya Manusia	Sumber Daya dan Administrasi
Menyediakan manajemen organisasi transformasional dalam mencapai tujuan sekolah	Meningkatkan kualitas belajar siswa	Memberdayakan staf dan menempatkan personel yang dapat melayani keperluan memang siswa	Mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan dan mengalokasikan sumber daya tersebut sesuai dengan kebutuhan
Menyusun rencana sekolah dan merumuskan kebijakan untuk sekolahnya sendiri	Mengembangkan kurikulum yang cocok dan tanggap terhadap kebutuhan siswa dan masyarakat sekolah	Memilih staf yang memiliki wawasan manajemen berbasis sekolah	Mengelola dana sekolah
Mengelola kegiatan operasional sekolah	Menyelenggarakan pengajaran yang efektif	Menyediakan kegiatan untuk pengembangan profesi pada semua staf	Menyediakan dukungan administratif
Menjamin adanya komunikasi yang efektif antara sekolah/ dan masyarakat terkait (<i>school community</i>)	Menyediakan program pengembangan yang diperlukan siswa	Menjamin kesejahteraan staf dan siswa	Mengelola dan memelihara gedung dan sarana lainnya
Menjamin akan terpeliharanya sekolah yang bertanggung jawab (akuntabel kepada masyarakat dan pemerintah)	Program pengembangan yang diperlukan siswa	Kesejahteraan staf dan siswa	Memelihara gedung dan sarana lainnya

B. MBS Sebagai Proses Pemberdayaan

Pemberdayaan merupakan istilah yang sangat populer dalam era reformasi. Jika dikaitkan dengan terminologi demokratisasi, pembangkitan ekonomi kerakyatan, keadilan dan penegakan hukum, serta partisipasi politik. Pemberdayaan dimaksudkan untuk mengangkat harkat dan martabat masyarakat dalam perekonomiannya, hak-haknya, dan memiliki posisi yang seimbang

dengan kaum lain yang selama ini telah lebih mapan kehidupannya. Melalui pemberdayaan, kaum idealis atau para pejuang demokrasi, keadilan, dan hak asasi manusia menginginkan adanya tata kehidupan yang lebih adil, demokratis, serta tegaknya kebenaran dan keadilan.

Pemberdayaan telah merambah pada berbagai bidang dan aspek kehidupan manusia, termasuk pendidikan, antara lain dikeluarkannya kebijakan MBS sebagai paradigma baru manajemen pendidikan. Manajemen berbasis sekolah merupakan konsep pemberdayaan sekolah dalam rangka peningkatan mutu dan kemandirian sekolah. Dengan MBS diharapkan para kepala sekolah, guru, dan personel lain di sekolah serta masyarakat setempat dapat melaksanakan pendidikan sesuai dengan kebutuhan, perkembangan zaman, karakteristik lingkungan dan tuntutan global.

Kindervatter (1979) memberikan batasan pemberdayaan sebagai peningkatan pemahaman manusia untuk meningkatkan kedudukannya di masyarakat. Peningkatan kedudukan itu meliputi kondisi-kondisi sebagai berikut:

1. Akses, memiliki peluang yang cukup besar untuk mendapatkan sumber daya dan sumber dana;
2. Daya pengungkit, meningkat dalam hal daya tawar kolektifnya;
3. Pilihan-pilihan, mampu dan memiliki peluang terhadap berbagai pilihan;
4. Status, meningkatnya citra diri, kepuasan diri, dan memiliki perasaan yang positif atas identitas budayanya;

5. Kemampuan refleksi kritis, menggunakan pengalaman untuk mengukur potensi keunggulannya atas berbagai peluang pilihan-pilihan dalam pemecahan masalah;
6. Legitimasi, ada pertimbangan ahli yang menjadi justifikasi atau yang membenarkan terhadap alasan-alasan rasional atas kebutuhan-kebutuhan masyarakat;
7. Disiplin, menetapkan sendiri standar mutu untuk pelajaran yang dilakukan untuk orang lain; dan
8. Persepsi kreatif, sebuah pandangan yang lebih positif dan inovatif terhadap hubungan dirinya dengan lingkungannya.

Dalam dunia pendidikan, pemberdayaan merupakan cara yang sangat praktis dan produktif untuk mendapatkan hasil yang terbaik dari kepala sekolah (manajer), para guru, dan para pegawai. Proses yang ditempuh untuk mendapatkan hasil terbaik dan produktif tersebut adalah untuk mendapatkan tanggung jawab secara proporsional kepada para guru. Satu prinsip terpenting dalam pemberdayaan ini adalah melibatkan guru dalam proses pengambilan keputusan dan tanggung jawab. Melalui proses pemberdayaan itu diharapkan para guru memiliki kepercayaan diri (*self-reliance*).

Dalam MBS, pemberdayaan dimaksudkan untuk memperbaiki kinerja sekolah agar dapat mencapai tujuan secara optimal, efektif, dan efisien. Pada sisi lain, untuk memberdayakan sekolah harus pula ditempuh upaya-upaya memberdayakan peserta didik dan masyarakat setempat, disamping mengubah paradigma pendidikan yang dimiliki oleh para guru dan kepala sekolah. Para

guru dan kepala sekolah perlu lebih dahulu tahu, memahami akan hakikat, manfaat dan proses pemberdayaan peserta didik. MBS sebagai proses pemberdayaan merupakan cara untuk membangkitkan kemauan dan potensi peserta didik agar memiliki kemampuan mengontrol diri dan lingkungannya untuk dimanfaatkan bagi kepentingan peningkatan kesejahteraan.

Pada dasarnya pemberdayaan terjadi melalui beberapa tahap. Pertama, masyarakat mengembangkan sebuah kesadaran awal bahwa mereka dapat melakukan tindakan untuk meningkatkan kehidupannya dan memperoleh seperangkat keterampilan agar mampu bekerja lebih baik. Melalui upaya tersebut, pada tahap kedua, mereka akan mengalami pengurangan perasaan ketidakmampuan dan mengalami peningkatan kepercayaan diri. Akhirnya, ketiga, seiring dengan tumbuhnya keterampilan dan kepercayaan diri, masyarakat bekerja sama untuk berlatih lebih banyak mengambil keputusan dan memiliki sumber-sumber daya yang akan berdampak pada kesejahteraan mereka.

Sedikitnya terdapat delapan langkah pemberdayaan dalam kaitannya dengan MBS, yaitu (1) menyusun kelompok guru sebagai penerima awal atas rencana program pemberdayaan; (2) mengidentifikasi dan membangun kelompok peserta didik di sekolah; (3) memilih dan melatih guru dan tokoh masyarakat yang terlibat secara langsung dalam implementasi manajemen berbasis sekolah; (4) membentuk dewan sekolah, yang terdiri dari unsur sekolah, unsur masyarakat di bawah pengawasan pemerintah daerah; (5) menyelenggarakan pertemuan-pertemuan para anggota dewan sekolah; (6) mendukung aktivitas kelompok yang

tengah berjalan; (7) mengembangkan hubungan yang harmonis antara sekolah dan masyarakat; (8) menyelenggarakan lokakarya untuk evaluasi.

Untuk dapat memahami dan menerapkan MBS sebagai proses pemberdayaan terdapat beberapa hal yang perlu mendapat perhatian, seperti dijelaskan berikut ini.

1. Pemberdayaan berhubungan dengan upaya peningkatan kemampuan masyarakat untuk memegang kontrol (atas diri dan lingkungannya); dari konsepsi itu perlu dilakukan upaya yang memperhatikan prinsip-prinsip, (a) melakukan pembangunan yang bersifat lokal, (b) mengutamakan dan merupakan aksi sosial, (c) menggunakan pendekatan organisasi kemasyarakatan setempat.
2. Adanya kesamaan dan kesepadanan kedudukan dalam hubungan kerja; dari konsepsi itu perlu dilakukan upaya yang memperhatikan prinsip-prinsip, (a) manajemen yang swakelola oleh para guru dan kepala sekolah, (b) kepemilikan oleh masyarakat (tumbuhnya rasa memiliki pada masyarakat terhadap program sekolah), (c) pemantauan langsung oleh pemerintah daerah, (d) tumbuhnya rasa kebersamaan (*collectives*), (e) bekerja secara kolaborasi antara berbagai pihak yang berkepentingan dengan sekolah, baik dari pihak sekolah, masyarakat, pemerintah, lembaga swasta maupun pihak-pihak lain.
3. Menggunakan pendekatan partisipatif. Dari konsepsi tersebut beberapa prinsip yang perlu diaktualisasikan adalah (a) merumuskan tujuan bersama,

antara sekolah dan masyarakat; (b) menyikapi proses peluncuran program MBS sebagai sebuah proses dialog, dan (c) melakukan pembangunan sendiri.

4. Pendidikan untuk keadilan, dari konsepsi itu, beberapa prinsip yang perlu diimplementasikan adalah (a) mengembangkan kesadaran kritis; (b) menggunakan metode diskusi dalam kelompok kecil; (c) menggunakan stimulus berupa masalah-masalah; (d) menggunakan sarana, seperti permainan, sebagai alat untuk membantu masyarakat melihat kembali dan membuat refleksi tentang realitas yang dihadapi; (e) memusatkan perhatian pada pengembangan sistem sosial daripada individu-individu; (f) mengutamakan penyelesaian konflik secara menang-menang (*win-win solution*); (g) menjalin hubungan antarmanusia yang bersifat non-hierarkis, termasuk melalui dialog dan pembagian kepemimpinan; dan (h) menggunakan fasilitator yang komit terhadap pembebasan.

Keempat hal tersebut merupakan ciri proses pemberdayaan, yang meliputi (a) *community organization*, (b) *self-management and collaboration*; (c) *participatory approaches*, dan (d) *education for justice*. Ciri-ciri inilah yang merupakan tahapan dasar dalam MBS. Berikut rincian ungkapan karakteristik pemberdayaan Kindervatter (1979) yang disebutnya dalam bahasa orang awam (*commonalities*).

1. Penyusunan kelompok kecil; pemberdayaan menekankan aktivitas dalam kelompok kecil yang mandiri. Kelompok-kelompok yang tumbuh secara alamiah barangkali akan menguat atau terbentuk dengan basis interest-interest masyarakat. Koalisi juga perlu dibentuk antara para anggota kelompok.

2. Pengalihan tanggung jawab dalam manajemen berbasis sekolah terjadi pengalihan dari pemerintah kepada sekolah untuk memberdayakan diri dan lingkungannya. Dalam tahap-tahap awal kegiatan, masyarakat barangkali agak malas atau enggan untuk terlibat. Namun, pengalaman yang positif akan menanggulangi kemalasan tersebut.
3. Pimpinan oleh para partisipan; dengan latihan mengontrol atau mengambil keputusan dalam tingkat yang tinggi (akan) mendorong semua aspek aktifitas organisasi. Kepemimpinan dan pemimpin akan muncul secara alamiah atau dengan dipilih oleh masyarakat sendiri.
4. Guru sebagai fasilitator; guru sebagai fasilitator merupakan pembimbing proses, orang sumber, orang yang menunjukkan dan mengenalkan kepada peserta didik tentang masalah-masalah yang dihadapi. Komitmen guru dan kepala sekolah sebagai fasilitator adalah terhadap keberhasilan tujuan pemberdayaan dan melaksanakan peran besarnya sebagai pendukung masyarakat agar bisa bekerja secara mandiri.
5. Proses bersifat demokratis dan hubungan kerja yang luwes; segala sesuatu dalam manajemen berbasis sekolah dirundingkan bersama dalam kedudukan yang sederajat dan diputuskan melalui pemungutan suara atau musyawarah (konsensus). Peranan dan tanggung jawab dibagi merata. Dalam beberapa kasus, partisipan tidak tahu bagaimana bertingkah laku secara kooperatif dan demokratis. Namun hal itu akan diperolehnya melalui belajar.
6. Merupakan integrasi antara refleksi dan aksi; pengalaman dan masalah-masalah yang dimiliki para partisipan akan menghasilkan fokus. Analisis

terhadap aksi dan reaksi secara bersama mendorong ke arah perubahan yang melibatkan setiap orang pada berbagai resiko pemecahan masalah, perencanaan, pengembangan ketrampilan dan pertentangan.

7. Metode yang mendorong kepercayaan diri; metode yang digunakan bersifat meningkatkan keterlibatan aktif, dialog, dan aktivitas kelompok secara mandiri.
8. Meningkatkan derajat kemandirian sosial, ekonomi, dan politik, sebagai hasil proses pemberdayaan kedudukan partisipan dalam masyarakat meningkat dalam hal-hal khusus tertentu.



C. Peran Kepala Sekolah

Peran Kepala Sekolah sangat penting dalam persiapan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. Peran ini meliputi :

1. Perumusan Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran

Perumusan visi sangat vital dalam menemukan arah dan tujuan suatu organisasi. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus memiliki visi yang jelas dalam mengelola suatu organisasi atau lembaga. Dia dituntut untuk mampu menunjukkan dan mengkomunikasikannya dengan mantap, sebagaimana yang dikemukakan oleh Foreman (Bush & Coleman, 2000 : 10) sebagai berikut :

"Contemporary orthodoxy demands that leaders shall pass personal visions of a brighter future for themselves and their organizations, and will be able to communicate and demonstrate them with vigour, persuasiveness and conviction. Without vision, there can be no clear

direction, no corporate way forward and no commitment. Visions is the distinguishing feature of the leadership role."¹²⁾

Dalam merumuskan visi, seorang pemimpin harus melibatkan dan memperhatikan kemauan dan aspirasi pihak-pihak yang berkepentingan (stakeholder). Dengan demikian, seorang pemimpin yang membawa perubahan diharapkan mampu membangkitkan dan menggerakkan orang lain dalam kaitannya bersama-sama merumuskan visi. Sehubungan dengan hal ini Sadler (1997 : 42) menegaskan sebagai berikut :

*"Transformational leadership, however, is the process of engaging the commitment of employees in the context of share values and a share vision. It is particularly relevant in the context of managing change. It involves relationships of mutual trust between leaders and led."*¹³⁾

Rumusan visi yang telah disusun bersama hendaknya memenuhi indikator-indikator sebagai berikut.

1. Berorientasi ke masa depan dalam kurun waktu tertentu, misalnya 10 tahun.
2. Keyakinan akan keadaan masa depan yang jauh lebih baik, sesuai dengan norma dan harapan masyarakat.
3. Mencerminkan standar keunggulan dan cita-cita tinggi yang hendak dicapai serta kompetensi yang hendak dihasilkan.
4. Mencerminkan dorongan yang kuat akan tumbuhnya inspirasi, semangat dan komitmen warga sekolah.
5. Menjadi dasar bagi perubahan dan pengembangan sekolah secara sistematis, sistematis dan rasional.

¹²⁾ Bush, Tony dan Coleman Marianne, *Leadership and Strategic Management* (London : Paul Chapman Publishing, 2000), hal. 10

¹³⁾ Sadler, *Leadership*, (London : Leogan Sage Limited, 1997), hal. 42

6. Menjadi dasar dan acuan bagi perumusan misi, tujuan dan sasaran serta pelaksanaannya (Depdiknas, 2001 : 33).

Selanjutnya, perumusan misi dapat disusun berdasarkan visi yang telah ditetapkan bersama. Misi yang dirumuskan harus dapat menjelaskan semua tujuan suatu organisasi. Misi biasanya dituangkan dalam kalimat pendek sehingga mudah diingat dan komunikatif. Misi yang demikian diharapkan dapat memberikan pedoman terhadap apa yang dilakukan oleh orang-orang dalam suatu organisasi (Bush dan Coleman, 2000 : 12).

Rumusan misi harus memenuhi beberapa syarat seperti yang diungkapkan oleh Edward Sallis (1993 : 110) sebagai berikut :

"The following points should be born in mind when drafting mission statements :

- a. *They need to be memorable.*
- b. *They should be easy to communicate.*
- c. *The nature of the business should be made clear.*
- d. *There should be a commitment of the long-term aims of the organization.*
- e. *They should be focused toward the customers.*
- f. *They should be flexible.*¹⁴⁾

Bertolak dari visi dan misi, selanjutnya sekolah merumuskan tujuan. Jika visi dan misi terkait dengan jangka waktu yang sangat panjang, maka tujuan dikaitkan dengan jangka waktu menengah. Dengan demikian, tujuan pada dasarnya merupakan tahapan atau langkah untuk mewujudkan visi sekolah yang telah dicanangkan sekolah. Biasanya tujuan yang ditentukan dikaitkan dengan program sekolah jangka waktu 4 tahun. jika visi merupakan gambaran sekolah di masa depan secara ideal, maka tujuan yang ingin dicapai dalam jangka waktu 4

¹⁴⁾ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (London : Leogan Page, 1993), hal. 110

tahun mungkin belum selengkap visi. Dengan kata lain, tujuan dapat berwujud sebagian dari visi.

Setelah tujuan dirumuskan, maka langkah selanjutnya adalah menentukan sasaran. Sasaran mengingatkan bahwa tujuan sekolah dirumuskan dengan bertolak dari hasil pengamatan atas situasi sekolah. Keterangan “situasi” memberitahukan tantangan nyata yang dihadapi sekolah. Dengan latar belakang seperti itu, maka yang dimaksud dengan sasaran adalah tujuan yang dirumuskan dengan memperhitungkan tantangan nyata yang dihadapi sekolah.

Berdasarkan pada tantangan nyata itu, maka dirumuskan sasaran yang akan dicapai sekolah. Sasaran menggambarkan secara kuantitas dan kualitas yang ingin dicapai dengan jelas dan dapat diukur. Perumusan sasaran bukan hanya harus memperhatikan tantangan nyata, tetapi juga harus memperhatikan visi, misi dan tujuan sekolah.

Sasaran sering juga disebut tujuan jangka pendek. Sasaran direncanakan untuk waktu yang relatif pendek, misalnya untuk satu tahun pelajaran. Dengan demikian, sasaran pada dasarnya adalah tahapan untuk mencapai tujuan sekolah. Ketika menentukan sasaran, prioritas harus dipertimbangkan secara sungguh-sungguh. Jika tujuan yang telah ditetapkan 5 aspek, apakah kelimanya akan digarap pada tahun pertama, atau hanya beberapa sepekan saja berdasarkan pertimbangan kondisi sekolah (Depdiknas, 2001 : 36-37) ¹⁵⁾

2. Pengambilan Keputusan

Keputusan dalam suatu organisasi, termasuk sekolah, merupakan dasar bagi berfungsinya suatu organisasi. Dalam skema manajemen berbasis sekolah,

¹⁵⁾ Depdikbud, Op. Cit, hal. 36-37

Kepala Sekolah merupakan aktor utama dalam pengambilan keputusan. Kepala Sekolah mempunyai discretion untuk menentukan misi sekolah, program pendidikan, dan proses belajar mengajar, serta recruitment system. Meskipun demikian, discretion ini tidak berarti bahwa Kepala Sekolah secara otoriter dapat mengambil keputusan berdasarkan pada pertimbangan subyektif Kepala Sekolah (Indrianto, 2000).

Berkaitan dengan hal ini, Griffin dan Moorhead (1986 : 365) mengemukakan model pemimpin partisipatif dari Vroom dan Yetton :

*"The Vroom-Yetton model assumes that the degree to which to subordinates should be encouraged to participate in decisions depends on characteristics of the situation. In other words, no one decision-making process is best for all situations. After evaluating each of the problem attributes (characteristics of the problem or decision), the leader determines an appropriate decision style that specifies the degree of subordinates participation."*¹⁶⁾

Proses pengambilan keputusan partisipatif merupakan salah satu inti dari manajemen berbasis sekolah. Cangemi dalam Slamet Ph (2000) menyatakan bahwa esensi proses pengambilan keputusan partisipatif adalah untuk mencari wilayah kesamaan antara kelompok-kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah (stakholder). Wilayah kesamaan inilah yang menjadi modal dasar untuk menumbuhkan "rasa memiliki" bagi semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah. Ini dapat dilakukan secara efektif melalui pelibatan semua kelompok kepentingan dalam proses pengambilan keputusan.

Ada empat petunjuk untuk mengidentifikasi pengambilan keputusan yang harus melibatkan para kelompok kepentingan, yaitu relevansi, kompetensi, yusdiksi, dan kompatibilitas tuuan. Pertama adalah tingkat relevansinya.

¹⁶⁾ Griffin dan Moorhead, *Organizational Behavior*, (Bostom : Houghton Mifflin Company, 1986), hal. 365

Sekiranya keputusan yang akan diambil relevan dengan kebutuhan kelompok kepentingan tertentu (kelompok yang akan terkena dampak keputusan itu), maka pengambilan keputusan sebaiknya melibatkan kelompok kepentingan tersebut. Kedua adalah uji keahlian. Ini artinya kelompok kepentingan yang akan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan harus memiliki sesuatu untuk dikontribusikan. Mereka harus memiliki kompetensi untuk ikut serta dalam memecahkan persoalan-persoalan yang terkait dengan kepentingannya. Ketiga adalah uji yurisdiksi. Sekolah didirikan untuk menjalankan fungsinya melalui struktur hirarkis. Karena itu, ada batas-batas yurisdiksi yang memang tidak semua kelompok kepentingan harus terlibat dalam pengambilan keputusan. Pelibatan yang tidak proporsional secara yurisdiksi akan cenderung membuat frustrasi dan kemarahan yang tidak berdasar. Keempat adalah uji kompatibilitas tujuan. Apabila kompatibilitas tujuan dari semua kelompok kepentingan yang diinginkan, maka pelibatan mereka dalam proses pengambilan keputusan sangat diperlukan.

Proses pengambilan keputusan yang sesuai dengan nuansa manajemen berbasis sekolah dapat dilihat dari aktivitas kegiatan pertemuan, peran warga sekolah, peran masyarakat, dan bentuk pengambilan keputusan.

Dalam aktivitas kegiatan pertemuan, sekolah mengadakan pertemuan rutin dengan warga sekolah, guru dan tata usaha, mengadakan pertemuan rutin dengan pengurus Komite Sekolah, menyelenggarakan pertemuan dengan instansi atau lembaga lain secara insidental, mengadakan pertemuan rutin atau insidental dengan masyarakat.

Peran warga sekolah juga penting dalam proses pengambilan keputusan. Warga sekolah diberikan kesempatan untuk memberikan usul tanggapan, kritik, saran dan pendapat. Warga sekolah terlibat aktif dalam setiap pengambilan keputusan atau membuat kesepakatan. Warga sekolah ikut bertanggung jawab dalam setiap keputusan yang disepakati bersama.

Untuk melibatkan peran serta masyarakat dalam setiap pertemuan atau rapat, sekolah memberikan wadah untuk menampung kepentingan sekolah dan masyarakat, misalnya dengan membentuk Komite Sekolah, komite sekolah, dan lainnya, sekolah melibatkan orang tua siswa secara aktif dalam penyelenggaraan pendidikan, terutama dalam pengembangan akademik maupun nonakademik, sekolah melibatkan peran serta masyarakat baik pada aspek input, proses, maupun output sekolah.

Dalam setiap mengadakan rapat atau pertemuan, sekolah harus mengedepankan asas musyawarah dan mufakat, mengembangkan asas demokratis dalam setiap mengadakan pertemuan atau rapat, seperti menghargai pendapat atau usul orang lain, menjunjung tinggi kebersamaan, dan ada komitmen kebersamaan dalam setiap keputusan yang telah disepakati (Depdiknas, 2002 : 1).

3. Identifikasi Tantangan Nyata

Pada tahap ini sekolah melakukan analisis output yang hasilnya berupa identifikasi tantangan nyata yang dihadapi sekolah. Tantangan nyata selisih antara output sekolah saat ini (kenyataan) dan output yang diharapkan di masa

akan datang (ideal). Besar kecilnya selisih tersebut memberitahukan besar kecilnya tantangan.

Output sekolah saat ini dapat dengan mudah diidentifikasi, karena sekolah memiliki datanya. Output sekolah yang diharapkan juga dapat diidentifikasi dengan cara melakukan perkiraan terhadap output sekolah yang dapat dicapai dengan didasarkan pertimbangan kemampuan dan sumber-sumber pendukung yang dimiliki oleh sekolah saat ini.

Pada umumnya, tantangan nyata yang dihadapi sekolah bersumber dari output sekolah yang dapat dibagi menjadi empat, yaitu kualitas, produktivitas, efektivitas, dan efisiensi (Depdiknas, 2001: 37-38).

4. Analisis SWOT

Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, and Threath*) sudah menjadi alat perencanaan yang strategis yang lazim digunakan dalam pendidikan. Sampai saat ini, analisis masih tetap merupakan alat atau cara yang paling efektif untuk mengalokasikan potensi suatu institusi. Analisis SWOT dapat dibagi menjadi dua bagian, yaitu analiss internal dan eksternal (Sallis, 1993 : 113).¹⁷⁾

Analisis ini dilakukan dengan maksud untuk menggali tingkat kesiapan fungsi-fungsi dari keseluruhan fungsi sekolah yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Karena tingkat kesiapan fungsi ditentukan oleh tingkat kesiapan faktor yang terlibat pada setiap fungsi, maka analisis SWOT dilakukan terhadap keseluruhan faktor setiap fungsi, baik faktor yang tergolong internal maupun eksternal.

¹⁷⁾ Sallis, Op. Cit, hal. 13

Tingkat kesiapan harus memadai, artinya minimal memenuhi kesiapan yang diperlukan untuk mencapai sasaran, yaitu dinyatakan sebagai kekuatan (Strength) bagi faktor yang tergolong internal, peluang (opportunity) bagi faktor yang tergolong eksternal. Sedangkan tingkat kesiapan kurang memadai, artinya tidak memenuhi ukuran kesiapan, dinyatakan bermakna kelemahan (Weakness) bagi faktor yang tergolong internal dan ancaman (Threat) bagi faktor yang tergolong eksternal. Baik kelemahan maupun ancaman, sebagai faktor yang memiliki tingkat kesiapan kurang, disebut persolan. Langkah berikutnya adalah pemecahan masalah melalui tindakan mengubah fungsi-fungsi yang tidak siap menjadi fungsi-fungsi yang siap (Depdiknas, 2001 : 38-39). Analisis SWOT dapat dilakukan dengan menggunakan tabel sebagai berikut : ¹⁸⁾

Format Analisis SWOT

Tantangan Nyata (Strategy Issue)	Analisis SWOT untuk Fungsi.....				Sasaran Strategi (Key Result Area)
	Faktor Internal		Faktor Eksternal		
	Strength	Weakness	Opportunity	Threat	
A...	1...	1...	1...	1...	A...
	2...	2...	2...	2...	
	3...	3...	3...	3...	
	4...	4...	4...	4...	
	dst.	dst.	dst.	dst.	
B...	1...	1...	1...	1...	B...
	2...	2...	2...	2...	
	3...	3...	3...	3...	
	4...	4...	4...	4...	
	dst.	dst.	dst.	dst.	
C	1...	1...	1...	1...	C...
	2...	2...	2...	2...	
	3...	3...	3...	3...	

¹⁸⁾ Depdiknas, Op. Cit, hal. 38-39

	4...	4...	4...	4...	
	5...	5...	5...	5...	
	6...	6...	6...	6...	
	dst.	dst.	dst.	dst.	

Berdasarkan analisis SWOT yang dilakukan bersama-sama, maka dapat disusun rumusan strategi, baik sasaran strategi maupun isu strategi A, B, C dan seterusnya dengan menggunakan formula sebagai berikut.

Format Formulasi Strategi

Internal Eksternal	Internal	Strength (S) atau kekuatan	Weakness (W) atau kelemahan
	Opportunity (O) atau Peluang	Strategi SO (Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang)	Strategi WO (Mengurangi kelemahan dengan menggunakan peluang)
	Threat (T) atau Ancaman	Strategi ST (Menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman)	Strategi WT (Mengurangi kelemahan untuk menghindari ancaman)

Analisis SWOT memungkinkan suatu organisasi merumuskan dan mengimplementasikan berbagai strategi untuk mewujudkan misi dan tujuan organisasi. Informasi dikumpulkan dan analisis SWOT dilakukan untuk mendorong atau membantu mewujudkan misi, tujuan, kebijakan atau strategi organisasi yang telah ditetapkan. Boseman, Phatak, dan Schellenberger (1986: 21) mengemukakan :

“SWOT analysis enables an organization to formulate and implement strategies aimed at accomplishing as organizational mission and objectives. Information collected and analyzed in the SWOT analysis may

suggest that changes be made in either the mission, objectives, policies, or strategies of the organization." ¹⁹⁾

5. Penyusunan Program Peningkatan Mutu

Berdasarkan langkah-langkah pemecahan persoalan yang telah diputuskan, sekolah bersama-sama semua unsur yang terkait membuat perencanaan untuk jangka pendek, menengah dan jangka panjang. Rencana ini harus menjelaskan secara detail tentang aspek-aspek mutu yang diinginkan, kegiatan yang harus dilakukan, siapa yang harus dilaksanakan, kapan dan dimana dilaksanakan, dan berapa biaya yang diperlukan untuk merealisasikan kegiatan-kegiatannya. Hal ini dilakukan untuk memudahkan sekolah dalam menjelaskan dan memperoleh dukungan dari pemerintah maupun masyarakat, baik secara moral maupun finansial untuk melaksanakan rencana peningkatan mutu.

6. Keterbukaan

Hal pokok yang perlu diperhatikan oleh sekolah dalam penyusunan rencana atau program adalah keterbukaan kepada semua pihak yang menjadi stakeholder pendidikan, khususnya orang tua siswa dan masyarakat (Komite Sekolah) pada umumnya. Dengan cara demikian akan diperoleh kejelasan, berapa kemampuan sekolah dan pemerintah untuk menanggung biaya suatu rencana dan berapa sisanya yang harus ditanggung oleh orang tua peserta didik dan masyarakat sekitar.

¹⁹⁾ Bosenen, Phatak dan Shellenberger, *Strategic Management Text and Cases*, (New York : Wiley and Sons, 1986), hal. 21

Dengan keterbukaan rencana ini, maka kemungkinan kesulitan sumber dana dan sumber daya manusia serta sumber daya yang lainnya dapat diatasi. Komite Sekolah atas ini yang anggotanya hanya terdiri atas orang tua siswa perlu dikembangkan menjadi komite sekolah yang anggotanya terdiri atas orang tua siswa, wakil dari siswa, wakil dari sekolah, wakil dari organisasi profesi, wakil dari pemerintah, dan wakil dari publik (Depdiknas, 2001).

Sekolah perlu banyak memberi informasi kepada masyarakat tentang program-program dan problem-problem yang dihadapi sekolah agar masyarakat mengetahui dan memahami masalah-masalah yang dihadapi sekolah. Pemahaman dan pengertian ini dapat dihadapkan pada adanya umpan balik yang sangat berguna bagi pengembangan sekolah lebih lanjut (Lazaruth, 1987).

Dalam pelaksanaan program manajemen berbasis sekolah, sekolah dituntut mampu menjadi wadah informasi dan memberikan kepuasan warga sekolah dan masyarakat. Sebagai wadah informasi, sekolah membuat wadah untuk menampung aspirasi warga sekolah dan masyarakat, membuat mekanisme yang jelas dalam memberikan informasi kepada semua pihak tentang sasaran, program, dan keuangan, misalnya melalui rapat atau pertemuan, dan memiliki sarana untuk menerima dan memberikan informasi yang dapat dijangkau oleh semua pihak dan tidak bersifat terbatas. Warga sekolah mendapatkan kepuasan jika merasa memperoleh informasi yang lengkap tentang program sekolah maupun keuangan. Selain itu, warga sekolah dan masyarakat tidak melakukan protes terhadap program dan keuangan sekolah (Depdiknas, 2002: 11).

7. Partisipasi Warga Sekolah dan Masyarakat

Dalam manajemen berbasis sekolah, wilayah sekolah bukan hanya terbatas sampai pagar sekolah dengan anggota keluarganya yang terdiri kepala sekolah, guru, siswa, dan staf administrasi saja, tetapi meluas sampai lingkungan masyarakat setempat. Anggota organisasi sekolah tidak pula terbatas pada warga masyarakat lokal tetapi siapa saja yang mempunyai kepentingan dan kepedulian terhadap urusan sekolah meskipun berdomisili sampai jauh dari sekolah (Suharsimi, 1999).²⁰⁾

Beberapa faktor penting berkaitan dengan paradigma baru pengelolaan sekolah dengan memperbesar peran serta masyarakat adalah a) peran serta masyarakat bukan hanya berwujud pemberian bantuan uang atau fisik, tetapi juga dalam hal akademik, b) kewajiban sekolah yang tinggi terhadap pemerintah dan masyarakat, c) memberi kesempatan yang luas kepada masyarakat untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, d) program sekolah disusun dan dilaksanakan dengan mengutamakan tujuan pendidikan, e) program pendidikan sesuai dengan kebutuhan masyarakat baik sekarang maupun akan datang, berorientasi pada peningkatan mutu bukan kepentingan birokrasi, f) laporan pertanggungjawaban terbuka untuk seluruh pihak yang berkepentingan termasuk orang tua dan masyarakat.

Untuk memperoleh simpati dan bantuan dari masyarakat termasuk orang tua siswa, dan untuk dapat menciptakan kerja sama antara sekolah-masyarakat dan lembaga-lembaga sosial lainnya dalam usaha penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran, maka diperlukan pelaksanaan program *public relation* sekolah yang baik. Dengan program tersebut dilakukan usaha-usaha memberikan

²⁰⁾ Suharsimi, *Managemen Berbasis Sekolah. Bentuk Inovasi Mutakhir dalam Penyelenggaraan Sekolah*, (Dinamika Pendidikan, 1999), hal. 50-51

penjelasan dan informasi tentang kehidupan dan kemajuan pendidikan dan pengajaran di sekolah, yang luas, intensif, terus-menerus, dan efektif. Kepala sekolah berkewajiban merencanakan dan menyelenggarakan program ini melalui kegiatan-kegiatan sebagai berikut.

Pertemuan dengan orang tua, masyarakat atau lembaga-lembaga yang terkait.

- a. Pameran sekolah untuk masyarakat.
- b. Penulisan artikel pada surat kabar, majalah atau bulletin.
- c. Pemanfaatan media massa radio dan televisi.
- d. Kunjungan staf sekolah ke rumah-rumah siswa.
- e. Keikutsertaan sekolah dalam berbagai kegiatan masyarakat (Dirawat, 1983).²¹⁾

Dukungan atau partisipasi masyarakat kepada sekolah dapat berupa pemikiran, fisik (materi atau uang), uang, dan moral. Dukungan atau partisipasi dalam bentuk pemikiran dapat dilihat dari beberapa aspek, yaitu sumbangan pemikiran dari masyarakat dalam bentuk usul, saran, kritik, dan lain-lain dalam pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan di sekolah, media atau sarana informasi sebagai wadah untuk menampung dan mengakomodasikan usul, saran, dan kritik, cara masyarakat menyampaikan pemikiran baik secara tertulis maupun secara lisan, materi atau isi sumbangan pemikiran yang disampaikan masyarakat, pengaruh sumbangan pemikiran tersebut terhadap kemajuan sekolah, dan waktu penyampaian sumbangan pemikiran tersebut kepada pihak sekolah.

Partisipasi masyarakat dalam bentuk fisik dapat dilihat dari sumbangan barang atau pengembangan fisik sekolah seperti penambahan ruang kelas,

²¹⁾ Dirawat, dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya : Usaha Nasional, 1983), hal. 3

laboratorium, pagar, tempat parkir, WC, dan bangunan lainnya, sumbangan barang untuk pengembangan media pengajaran atau alat peraga, sumbangan barang untuk pengembangan bahan ajar, sumbangan barang untuk lingkungan sekolah seperti halaman, taman, jalan, dan lain-lain, sumbangan barang untuk fasilitas pendidikan seperti komputer, mesin ketik, mesin foto kopi, dan lain-lain, sumbangan barang untuk seragam siswa, guru, dan karyawan, dan sumbangan barang lain untuk peningkatan mutu.

Dukungan atau partisipasi dalam bentuk uang dapat dilihat dari sumbangan uang untuk pembangunan fisik sekolah seperti penambahan ruang kelas, laboratorium, pagar, tempat parkir, WC, and lain-lain, untuk pengembangan media pengajaran, untuk pengembangan bahan ajar, untuk pengembangan lingkungan sekolah, untuk pengembangan fasilitas sekolah, untuk pembelian seragam sekolah atau pakaian guru beserta karyawan sekolah, dan untuk peningkatan mutu lainnya.

Dukungan partisipasi dalam bentuk moral dapat dilihat dari pembinaan anak di keluarga tentang keagamaan, nilai dan etika kemasyarakatan, kedisiplinan, dan lain-lain. pembinaan ini dapat dilakukan di tempat ibadah, perkumpulan pemuda dan organisasi-organisasi (Depdiknas, 2002: 5).

8. Kemandirian

Program manajemen berbasis sekolah menuntut sekolah makin lama makin mandiri sesuai dengan semangat otonomi daerah. Faktor kunci yang perlu dikembangkan adalah penggalan sumber dana, pemanfaatan sumber dana, dan pengadaan *income generating unit* atau unit produksi dan sejenisnya.

Untuk menggali sumber-sumber dana, sekolah melakukan upaya-upaya terobosan tertentu untuk menggali dana baik intern sekolah maupun di luar sekolah, sekolah merupakan proses penggalan dana dengan melibatkan warganya, dan sekolah memiliki fasilitas untuk menggali dana.

Setelah sekolah berhasil memperoleh sumber-sumber dana, maka tugas selanjutnya adalah memanfaatkan sumber daya sekolah. Sekolah mengadakan usaha-usaha tertentu melalui kegiatan apa saja dalam upaya lebih mengoptimalkan sumber daya manusia, khususnya untuk memperoleh tambahan dana, dan sekolah memberikan tugas-tugas khusus kepada warganya untuk mendapatkan bantuan berupa barang, uang, tenaga, dan pikiran (Depdiknas, 2002: 8).

9. Akuntabilitas / Pertanggungjawaban

Dalam melaksanakan program manajemen berbasis sekolah, sekolah perlu memperhatikan aspek manajemen tentang akuntabilitas atau pertanggungjawaban, terutama program dan keuangan sekolah. Akuntabilitas disampaikan kepada masyarakat dan pemerintah.

Program kerja yang dibuat dan dilaksanakan oleh sekolah harus disosialisasikan kepada semua warga sekolah dan masyarakat yang terkait. Bentuk pertanggungjawaban bisa dilakukan dengan membuat laporan akhir. Mekanisme pertanggungjawaban boleh melalui rapat, upacara, lokakarya, atau media lain.

Sekolah membuat perencanaan keuangan untuk pembiayaan program dilakukan bersama warga sekolah dan masyarakat atau Komite Sekolah, baik menyangkut sumber dana maupun perincian rencana penggunaannya. Sekolah membelanjakan dan menggunakan dana harus diketahui oleh warga sekolah dan

masyarakat atau Komite Sekolah. Sekolah mempertanggungjawabkan keuangan mulai perencanaan, penggunaan, sampai dengan akhir program kepada warga sekolah dan masyarakat atau Komite Sekolah. Pertanggungjawaban dapat dilakukan melalui rapat, pertemuan atau laporan lengkap (Depdiknas, 2002: 10).

10. Perubahan Menuju Sadar Mutu

Sallis (Soetarto, 2001) mendefinisikan TQM (*Total Quality Management*) *is a mind-set and a set of practical activities an attitude of mind as well as a method of promoting continuous improvement*. Huruf “T” dalam TQM bermakna segala sesuatu dan setiap orang dalam organisasi dilibatkan dalam institusi tertentu untuk peningkatan mutu secara terus-menerus. Huruf “M” dalam TQM bermakna setiap orang tanpa melihat status, posisi, atau peran adalah manajer di bidangnya masing-masing.

Sallis (1993: 37) sendiri mengemukakan TQM menuntut adanya suatu perubahan budaya meskipun ini sulit untuk dilakukan dan memerlukan waktu lama untuk mengimplementasikannya. Anggota suatu organisasi perlu memahami dan menyadari konsep TQM. Perubahan budaya (*Change Culture*) bukan hanya memerlukan perubahan sikap dan perilaku staf tetapi juga perubahan cara mengelola suatu institusi, yang pada gilirannya ditandai dengan pemahaman orang dalam memberikan atau menghasilkan sesuatu yang bermutu. Ada dua hal pokok yang harus diperhatikan staf untuk dapat memberikan suatu hasil pekerjaan yang bermutu, pertama staf memerlukan lingkungan yang cocok untuk bekerja, kedua staf memerlukan dorongan dan kesadaran akan keberhasilan dan prestasi. Ini perlu dipahami dan diimplementasikan kepala sekolah sebagai agen perubahan (*Change Agent*) dan sekaligus sebagai fasilitator perubahan.

Perubahan yang diharapkan dapat meningkatkan proses menghasilkan suatu barang maupun jasa agar pelanggan mendapatkan kepuasan yang maksimal. R. Wayne Monday dan Robert M. Noe III (1999: 331) mengemukakan bahwa *Total Quality Management* merupakan filsafat manajemen tingkat atas yang menekankan pada peningkatan proses menghasilkan barang atau jasa. Tujuan utamanya adalah kepuasan pelanggan.²²⁾

Dalam kaitannya dengan masalah ini, kembali Soetarto (2001) menyatakan bahwa pendistribusian penghargaan harus dilakukan secara tepat. Bila tidak, maka penghargaan yang dimaksudkan agar si penerima mempertahankan atau bahkan meningkatkan prestasinya dapat berdampak sebaliknya.

Di sisi lain, *Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan untuk meningkatkan persaingan (*competitiveness*), keefektifan (*effectiveness*), dan fleksibilitas (*flexibility*) melalui perencanaan, pengorganisasian, dan pemahaman terhadap setiap kegiatan, dan pelibatan setiap individu. Oakland (1993: 40) menyatakan :

*"TQM is a comprehensive approach is improving competitiveness, effectiveness, and flexibility through planning, organizing, and understanding each activity, and involving each individual at each level. It useful in all types of organization."*²³⁾

²²⁾ R. Wayne Monday & Robert M. Noe III, *Human Resource Management*, (Boston : Allyn and Bacon, 1999), hal. 331

²³⁾ Oakland, *Total Quality Management*, (London : Buterworth Heinawann, 1993), hal. 40

BAB III
DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN
KEADAAN UMUM SMP NEGERI 1 NGUNTORONADI
KABUPATEN WONOGIRI

Data dan informasi tentang keadaan sekolah diperoleh melalui dokumentasi dan observasi pada tanggal 15 September 2004 jam kerja di sekolah. Data dan informasi tentang manajemen sekolah dan kepemimpinan manajerial sekolah dikumpulkan melalui dokumentasi dan wawancara dengan kepala sekolah Bapak Drs. Arisman 15 September 2004 wakil kepala sekolah Bapak Suharno, BA dan kepala tata usaha Ibu Mrih Hastuti beserta stafnya pada tanggal 22 September 2004 jam kerja di sekolah.

A. Keadaan Sekolah

SMP Negeri 1 Nguntoronadi terletak di kota kecamatan. Sekolah ini terletak di pinggir kota kecamatan Jln. Pacitan – Solo. Lingkungan belajar sangat kondusif, aman, tenang dan menyejukkan. Sekolah ini cukup luas dengan pagar yang tinggi. Sehingga proses belajar mengajar dapat berjalan dengan baik. Begitu pula kegiatan-kegiatan di luar jam belajar, baik sore maupun pagi hari juga dapat dilaksanakan dengan baik.

Status sekolah ini adalah sekolah negeri. Sekolah ini didirikan pada tahun 1981, dengan surat keputusan menteri pendidikan dan kebudayaan, dengan nomor 02.19/0/1981 – 14 Juli 1981. Peresmian penegerian sekolah ini pada tanggal 21 Oktober 1981.

Jumlah guru di sekolah ini 34 orang. Guru mata pelajaran PPKn 2 orang, guru Biologi 1 orang, guru Ekonomi (Akuntansi) 1 orang. Guru Fisika 1 orang, guru Bahasa Indonesia 3 orang, guru Bahasa Inggris 3 orang, guru sejarah 1 orang, guru BP 2 orang, guru agama 1 orang, guru Matematika 3 orang, guru Kimia 2 orang, dan guru Geografi 1 orang. Untuk memenuhi kekurangan tenaga guru maka sekolah memiliki pula guru honor 4 orang. Guru Penjaskes 2 orang, guru Tata Boga 2 orang, guru KTK 2 orang, guru Bahasa Jawa 2 orang, 1 guru Agama Islam.

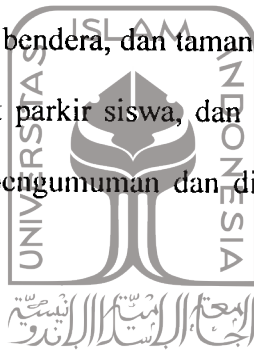
Semua guru mengajar sesuai dengan pendidikan dan keahlian masing-masing. Guru yang memiliki jenjang pendidikan S1 sebanyak 20 orang. Guru yang memiliki jenjang pendidikan diploma sebanyak 2 orang, sarjana muda sebanyak 4 orang, D2 sebanyak 4 orang, D1 sebanyak 1 orang, PGA 2 orang.

Jumlah tenaga tata usaha sekolah ini 5 orang. Satu orang kepala tata usaha dan 4 orang bawahan atau pelaksana tata usaha sekolah. Semua karyawan tata usaha ini berijazah sekolah menengah umum dan SMP. Untuk membantu kelancaran tugas karyawan tata usaha, guru, siswa, maka sekolah memiliki satu orang paman sekolah. Satu orang paman sekolah ini tinggal di perumahan yang disediakan sekolah.

Sekolah ini dibangun permanen yang dilengkapi dengan berbagai ruang. Ada ruang kepala sekolah, ruang wakil kepala sekolah, ruang tata usaha, ruang guru, ruang kesiswaan, ruang tamu, ruang bendahara, ruang stensil, ruang komputer, ruang PMR atau UKS, ruang keterampilan atau ruang rapat, ruang laboratorium, ruang perpustakaan, ruang OSIS, ruang koperasi siswa, ruang BP,

dan ruang WC untuk siswa dan guru. Selain itu sekolah ini dilengkapi dengan satu buah mushola. Khusus ruang tamu dan ruang perpustakaan dilengkapi dengan satu buah televisi. Saat ini sekolah sedang menyelesaikan ruang laboratorium bahasa yang letaknya dekat mushola.

Lapangan sekolah cukup luas. Lapangan sekolah ini meliputi lapangan tengah dan lapangan belakang. Di depan sekolah dibangun pintu gerbang, tempat parkir guru, dan taman sekolah. Di halaman tengah dibangun lapangan basket, lapangan tempat upacara bendera, dan taman bunga. Di halaman bagian belakang sekolah dibangun tempat parkir siswa, dan kantin. Disamping ruang kesiswaan terdapat 2 buah papan pengumuman dan di dekat ruang guru terdapat 2 buah majalah dinding.



B. Manajemen Sekolah

Objek pengelolaan sekolah ini terdiri atas 3 M, yaitu *man* (manusia), *money* (uang), dan *material* (sarana dan prasarana). Agar manajemen sekolah dapat berdaya guna dan berhasil guna, sekolah membuat program kerja yang menyangkut *Man*, *Money*, dan *Material*. *Man* mencakup siswa, guru, tata usaha, dan pesuruh atau paman sekolah. *Money* mencakup DBO, Komite Sekolah, dan lain-lain. *material* mencakup gedung sekolah, halaman, laboratorium, ruang, alat kantor, alat media pengajaran, dan sebagainya, seperti yang dikatakan kepala sekolah, “ada tiga komponen yang kami programkan dalam manajemen sekolah, yaitu meliputi *Man* (orangnya), *Material* (fasilitasnya), dan *Money* (dananya)”.

Pada program kerja ini disusun tugas masing-masing pihak yang terkait dalam penyelenggaraan pendidikan di SMP Negeri 1 Nguntoronadi. Pihak yang

terlibat yang dimaksud adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, pembina ekstrakurikuler, pengelola, wali kelas, guru mata pelajaran, guru BP atau BK, tata usaha, dan lain-lain. Masing-masing tugas direncanakan dan dikerjakan secara berkelanjutan tidak lain untuk mencapai beberapa tujuan. Program ini diharapkan dapat dijadikan sebagai landasan atau pedoman kerja dalam melaksanakan pendidikan di sekolah ini, dapat memudahkan koordinasi semua pihak, dan dapat menciptakan kelancaran proses belajar mengajar. Dana yang digunakan untuk melaksanakan kegiatan ini berasal dari dana DBO, Komite Sekolah, dan bantuan lainnya. Kepala sekolah menjelaskan :

“Kami membuat program yang berisi pembagian tugas dan kegiatan lengkap dengan alokasi dana dan fasilitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan sekolah. Kami menyusun program berdasarkan kondisi dan kebutuhan sekolah”.²⁴⁾

Susunan personalia dan rincian tugas setiap tahun tidak berubah, kecuali kalau dianggap perlu, maka dilaksanakan perubahan, seperti yang dikemukakan wakil kepala sekolah urusan kurikulum Ibu Tri Pujiastuti, S.Pd :

“Susunan personalia dan pembagian tugas ini tidak berubah untuk beberapa tahun kecuali memang diperlukan karena tugas yang kami buat sudah sesuai dengan bidang keahlian masing-masing personil sekolah. Tugas dan susunan panitia ulangan dan ebtanas saja yang berubah-ubah agar bervariasi”.²⁵⁾

Pada waktu itu, kepala tata usaha Ibu Mrih Hastuti juga menambahkan, ...”Kami juga membuat program untuk membantu kelancaran pelaksanaan tugas-tugas sekolah”. Tata usaha SMP Negeri 1 Nguntoronadi mempunyai program

²⁴⁾ wawancara dengan Bapak Arisman, tanggal 15 September 2004 di ruang kerja kepala sekolah jam 12.30.

²⁵⁾ wawancara dengan Ibu Tri Pujiastuti, tanggal 15 september 2004 di ruang guru jam 12.30

kerja. Tata usaha juga bertanggung jawab terhadap layanan pendidikan. Oleh karena itu, tugas tata usaha membantu kepala sekolah dalam kegiatan pelaksanaan administrasi sekolah yang meliputi administrasi perkantoran, administrasi kepegawaian, administrasi kesiswaan, administrasi perlengkapan, administrasi keuangan, administrasi perpustakaan, administrasi laboratorium, dan administrasi BP atau BK.

Dalam bidang administrasi perkantoran, tugas tata usaha adalah menyusun program tata usaha, menyusun struktur organisasi sekolah, menyusun pembagian tugas tata usaha, mengagendakan surat masuk dan surat keluar, mengekspedisi surat keluar, membuat pengarsipan surat masuk atau surat keluar, mengisi data statistik dan membuat laporan bulanan, tengah tahunan, dan tahunan.

Dalam bidang administrasi kepegawaian, tugas tata usaha adalah menyiapkan absen guru dan tata usaha, mengisi buku induk pegawai, mengawasi file kepegawaian guru maupun tata usaha, menyelesaikan surat izin cuti pegawai negeri sipil, mengawasi kenaikan pangkat dan gaji berkala, menyampaikan surat keputusan kenaikan pangkat dan gaji berkala, membina keterampilan kerja staf tata usaha, membina hubungan kekeluargaan antara guru dan staf tata usaha, memberikan teguran atau peringatan kepada bawahan, mengisi KP4, mutasi keluarga disertai surat nikah, kelahiran, meninggal, cacat, dan lain-lain, memberikan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan staf tata usaha dan membuat laporan bulanan, tengah tahun dan tahunan.

Dalam bidang administrasi kesiswaan, tata usaha bertugas membantu menyiapkan administrasi penerimaan siswa baru, mengisi buku induk siswa, mengisi buku klapper, mengisi buku mutasi siswa, menyediakan absent siswa, membuat tata tertib siswa, menyalin daftar nilai ke buku induk siswa, membuat usulan bea siswa, membuat daftar calon peserta UAN dan UAS, menyiapkan tanda peserta UAN dan UAS, menyerahkan Surat tanda Tamat Belajar, menyampaikan laporan UAN dan UAS, membuat laporan bulanan, tengah tahun, dan tahunan.

Di bidang administrasi keuangan, tata usaha bertugas menyusun RAPBS, membuat surat permintaan gaji, melaksanakan pembayaran, membuat berita acara pemeriksaan kas, membuat laporan pemungutan atau penyetoran pajak oleh bendahara, membuat laporan penerimaan dan pengeluaran dana Komite Sekolah, membuat laporan bulanan, tengah tahun, dan tahunan.

Di bidang administrasi perlengkapan, tata usaha melaksanakan pengisian buku induk inventaris, pengisian buku catatan barang inventaris, pengisian buku golongan barang inventaris, pengisian buku pembelian, pengisian buku penerimaan barang, pengisian kartu stock barang, pemberian kode barang inventaris, kartu inventaris ruang, pengisian kartu pemeliharaan barang, membuat program penambahan barang, dan membuat laporan bulanan, tengah tahun, dan tahunan.

Dalam bidang administrasi perpustakaan, tugas tata usaha adalah membuat atau menyusun struktur organisasi perpustakaan, menyiapkan buku induk perpustakaan, menyiapkan klasifikasi buku perpustakaan,

mengadministrasikan katalog, menyiapkan kartu peminjaman buku, menyiapkan buku pengunjung, membuat laporan bulanan, tengah tahun, dan tahunan.

Di bidang administrasi laboratorium, tugas tata usaha membuat struktur pengelola laboratorium, mengisi buku inventaris laboratorium, menyediakan buku catatan barang rusak atau hilang, menyediakan buku peminjaman barang, mempersiapkan kartu alat dan bahan, membuat pelaksanaan praktek, menyiapkan lembar kerja siswa, dan membuat laporan.

Dalam bidang administrasi BK atau BP, tugas tata usaha meliputi membuat struktur organisasi dan tugas BP atau BK, menyiapkan format pribadi siswa, membuat format kartu kasus, menyiapkan format kartu kasus, menyiapkan lembar kerja siswa, menyelesaikan surat pemberitahuan untuk orang tua dan membuat laporan.

Pembagian tugas tata usaha SMP Negeri 1 Nguntoronadi disusun secara proporsional. Tugas-tugas yang dilaksanakan oleh tata usaha ini diharapkan dapat membantu tugas guru dan kepala sekolah sehingga proses belajar mengajar dapat berjalan dengan lancar.

Ibu Mrih Hastuti kepala tata usaha SMP Negeri 1 Nguntoronadi menjelaskan :

“Tugas saya adalah melaksanakan dan bertanggung jawab atas semua tugas yang diserahkan oleh kepala sekolah yang kemudian diserahkan kepada petugas sesuai bidangnya masing-masing, membuat daftar gaji, membuat surat keputusan kenaikan pangkat dan berkala, mengusulkan kenaikan pangkat, mengusulkan kartu pegawai, membuat daftar urutan

kepangkatan, mempersiapkan dan mengetik daftar penilaian pekerjaan, dan menyelesaikan surat-menyurat”.²⁶⁾

Ibu Harti, staf tata usaha sekolah mengatakan “Saya bertugas membuat berbagai laporan, membuat surat mutasi siswa, mengisi buku induk siswa, mengagenda surat masuk atau keluar, mempersiapkan surat masuk atau keluar, dan mengetik surat-surat”.

Bapak Marno, staf tata usaha sekolah mengatakan :

“Saya bertugas mengisi buku induk siswa, melaksanakan tugas-tugas sebagai bendahara OPF, mengisi buku induk pegawai, membuat surat tugas untuk guru dan tata usaha, membuat surat cuti, menyelesaikan berbagai macam surat”.²⁷⁾

Aminah, staf tata usaha sekolah mengatakan :

“Saya bertugas mengisi buku induk siswa, membuat berbagai macam laporan, mengetik laporan SPP, membuat format-format, mencatat data-data statistik keadaan siswa setiap bulan, dan menyelesaikan surat-menyurat”.

Bapak Maryoto staf tata usaha mengemukakan :

“Tugas saya menginventarisasi barang-barang milik sekolah, membuat laporan barang-barang inventaris baik laporan bulanan, tengah tahun maupun laporan tahunan, menggandakan surat-surat atau blanko-blanko, dan menyelesaikan surat-menyurat. Bapak Akhmad Hadariah, juga staf tata usaha sekolah..masih belum datang, bertugas menerima tamu, mengumpulkan absen guru dan tata usaha, mengurus pengesahan surat tanda tamat belajar, membuat amplop surat dan gaji, mengantar surat tanda tamat belajar, membuat amplop surat dan gaji, mengantar surat keluar, membersihkan kantor, dan mengetik surat-surat”.²⁸⁾

Bapak H. Sukardi, staf tata usaha menambahkan, “Saya bertugas membantu pengelolaan perpustakaan, membuat katalog buku perpustakaan,

²⁶⁾ wawancara dengan Ibu Mrih Hastuti, tanggal 22 September 2004 di ruang Tata Usaha jam 10.00

²⁷⁾ wawancara dengan Bapak Marno, tanggal 22 September 2004 di ruang Tata Usaha jam 11.00

²⁸⁾ wawancara dengan Ibu Aminah, tanggal 22 September 2004 di ruang Tata Usaha jam 11.30

membuat kartu buku, membuat kartu anggota perpustakaan, dan membuat daftar buku keseluruhan.”

Bapak Sugino, paman sekolah juga mengatakan :

“Saya mendapat tugas sehari-hari membuka dan menutup kantor, ruang kelas, dan ruang lainnya, membersihkan dan memelihara ruang kantor serta ruang lainnya, menyediakan minuman guru dan tata usaha, menyiram taman sekolah, dan melaksanakan jaga malam.”²⁹⁾

C. Kepemimpinan Manajerial Kepala Sekolah

Berdasarkan wawancara 29 September 2004 dengan kepala sekolah dapat diketahui bahwa kepala sekolah SMP Negeri 1 Nguntoronadi berkeyakinan bahwa perannya sebagai pemimpin di sekolah adalah mendorong, membimbing, menghimpun semua kekuatan kelompok, baik guru maupun staf tata usaha, dan mencapai visi, misi, tujuan, sasaran, tantangan nyata, analisis SWOT, dan program sekolah.

Kepala sebagai pemimpin di sekolah ini lebih mementingkan kepentingan bersama daripada kepentingan sendiri. Dengan demikian, terlihat hubungan dan kerja sama yang baik, harmonis, dan saling bantu-membantu antara guru dengan guru maupun guru dengan staf tata usaha sekolah dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Suasana kerja seperti ini menimbulkan keikhlasan, kegembiraan, dan semangat baik guru, staf tata usaha, dan kepala sekolah untuk mengadakan peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

²⁹⁾ wawancara dengan Bapak Sugino, tanggal 22 September 2004 di ruang Tata Usaha jam 12.00

Kepala sekolah merasa bahwa ia harus menggerakkan semua komponen sekolah untuk mewujudkan visi, misi, tujuan, sasaran, tantangan nyata, analisis SWOT, dan program sekolah. Agar dapat menggerakkan dan mengkoordinasikan semua unsur yang terlibat dalam penyusunan dan pelaksanaan program sekolah, maka kepala sekolah menganggap perlu mengenal dan memahami siswa, guru, dan tata usaha sekolah. Ia harus mengetahui kelemahan dan kekurangan sumber daya yang ada di sekolah, terutama sumber daya manusia, sebagaimana yang dikatakan beliau:

“Saya memberikan dorongan, bimbingan, dan mencoba menghimpun semua bawahan saya yang memiliki potensi masing-masing dengan segala daya dan upaya bekerja sama untuk mencapai visi, misi, tujuan, sasaran, dan program-program sekolah.”³⁰⁾

Menurut kepala sekolah:

“Para guru dan staf tata usaha SMP Negeri 1 Nguntoronadi memiliki potensi dan memiliki kemauan untuk bekerja sama dan berkreasi dalam rangka mencapai suatu kemajuan sekolah. Guru yang mengajar memiliki pengalaman masa kerja yang cukup lama dan memiliki kualifikasi pendidikan hampir semuanya SI bidang pendidikan. Staf tata usaha juga memiliki masa kerja yang cukup lama dan memiliki kualifikasi pendidikan yang layak, yaitu SMA.”³¹⁾

Guru yang bertugas terhitung mulai tahun 1987 berjumlah satu orang. Tahun 1985 berjumlah dua orang, tahun 1986 berjumlah lima orang tahun 1987 berjumlah satu orang, tahun 1988 berjumlah lima orang, tahun 1989 berjumlah satu orang, tahun 1990 berjumlah dua orang, tahun 1991 berjumlah dua orang, tahun 1993 berjumlah empat orang, tahun 1994 berjumlah dua orang, tahun 1995

³⁰⁾ wawancara dengan Bapak Arisman tanggal 29 September 2004 jam 11.30

³¹⁾ ibid, tanggal 29 September 2004

sejumlah satu orang, tahun 1996 berjumlah dua orang, tahun 1997 berjumlah dua orang, tahun 1998 berjumlah satu orang, dan tahun 1999 berjumlah satu orang. Guru yang berijazah S1 sebanyak 26 orang dan guru yang masih berijazah sarjana muda ada 7 orang.

Staf tata usaha yang bertugas di sekolah ini mempunyai masa kerja yang cukup lama. Staf tata usaha yang bertugas terhitung mulai tahun 1982 hanya satu orang, tahun 1985 hanya satu orang, tahun 1990 sebanyak dua orang, tahun 1993 hanya satu orang, tahun 1994 juga satu orang, dan tahun 1997 satu orang. Semua staf tata usaha ini memiliki kualifikasi pendidikan SMA.

“Dengan potensi sumber daya manusia seperti ini, maka kepala sekolah memberikan sebagian kepemimpinan atau kekuasaannya kepada bawahan sehingga para bawahan merasa turut bertanggung jawab terhadap pelaksanaan program pendidikan yang disusun bersama di sekolah. Pendelegasian kewenangan dan pemberian tugas dilakukan kepala sekolah berdasarkan bidang keahlian bawahannya,” kata kepala sekolah menambahkan penjelasannya.³²⁾

Selain itu, kepala sekolah mengikutsertakan guru, tata usaha, dan orang tua siswa, dalam mengambil keputusan. Pengambilan keputusan dalam merumuskan visi, misi, tujuan, sasaran, dan program sekolah dilakukan atas dasar musyawarah dan mufakat. Pengambilan keputusan seperti ini biasanya dilakukan dalam forum pertemuan atau rapat di sekolah. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan kepala sekolah: “Say selalu mengikutsertakan mereka dalam mengambil keputusan dalam hal merumuskan visi, misi, strategi, program, dan pendanaan atas dasar musyawarah dan mufakat.”

³²⁾ wawancara dengan Bapak Arisman tanggal 29 September 2004

BAB IV

DESKRIPSI DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Telaah peran Kepala Sekolah

1. Pemahaman Kepala Sekolah tentang Manajemen Berbasis Sekolah

Data tentang pemahaman kepala sekolah terhadap manajemen berbasis sekolah ini didapatkan melalui wawancara tanggal 3 dan 4 Oktober 2004 jam kerja di sekolah. Data tentang pemahaman terhadap otonomi pendidikan, perubahan manajemen, konsep dasar manajemen berbasis sekolah, dan pengembangan organisasi juga dikumpulkan melalui wawancara.

Informasi tentang manajemen berbasis sekolah sudah sampai ke SMP Negeri 1 Nguntoronadi. Namun konsep manajemen berbasis sekolah itu hanya diketahui oleh kepala sekolah. Warga sekolah yang lain belum mengetahuinya. Kepala sekolah menjelaskan :

“Manajemen berbasis sekolah ini sudah saya ketahui dari rekan-rekan sesama kepala sekolah, pengawas, dan Dinas Pendidikan. Buku yang berjudul Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah yang disusun oleh Departemen Pendidikan Nasional edisi ketiga telah dibagikan ke sekolah kami”.

“Guru, tata usaha, Komite Sekolah, dan siswa masih belum mengetahui manajemen berbasis sekolah. Sampai saat ini saya masih belum mensosialisasikannya kepada mereka. Untuk menyebarluaskan manajemen berbasis sekolah ini, perlu persiapan.... kapan, dimana, bahannya apa dan berapa dananya yang diperlukan”.³³⁾

³³⁾ wawancara dengan Bapak Arisman tanggal 3 Oktober 2004 di ruang Kepala Sekolah jam 10.00-12.30

Untuk mendukung penjelasan kepala sekolah di atas, dilakukan cek silang kepada warga masyarakat. Bapak Misdi, SPd, selaku ketua Komite Sekolah, mengemukakan :

“Mohon maaf kalau masalah manajemen berbasis sekolah kami dari pengurus Komite Sekolah belum mengetahuinya. Oleh karena itu, kami tidak bisa memberikan data atau informasi tentang itu. Tetapi kalau masalah-masalah lain, terutama yang terkait dengan peran kami sebagai mitra sekolah, kami akan membantu memberikan data atau informasi kepada Bapak”.³⁴⁾

Demikian pula, Ibu Tri Sugiyatmi, S.Pd, guru senior yang mengajar mata pelajaran PPKn mengatakan :

“Setahu saya, masih belum Pak. Kami pun masih mencari informasi-informasi tentang itu (Manajemen Berbasis Sekolah) agar kami guru-guru ini mengetahuinya sehingga kami tidak ketinggalan. Jika diberlakukan di sekolah kami, maka kami akan dapat berpartisipasi karena kami memang sudah paham apa, bagaimana, dan untuk apa manajemen berbasis sekolah itu”.³⁵⁾

a. Otonomi Pendidikan

Berdasarkan wawancara dengan kepala sekolah di ruang kerjanya diperoleh data pemahaman kepala sekolah tentang otonomi pendidikan. Pada kesempatan itu, beliau menjelaskan apa otonomi pendidikan itu, aspek apa saja yang diotonomikan dan apa manfaatnya. Menurut beliau :

“...otonomi pendidikan merupakan pelimpahan wewenang pemerintah pusat kepada sekolah untuk mengelola pendidikan secara mandiri sesuai dengan kondisi sekolah. Sekolah berhak mengatur dan mengurus dirinya sendiri tanpa harus bergantung pada semua kebijakan pusat atau Dinas Pendidikan di daerah. Sekolah lebih mengetahui tuntutan dan kebutuhan, baik internal maupun eksternal...”

³⁴⁾ wawancara dengan Bapak Misdi tanggal 3 September 2004 di kantor jam 13.00

³⁵⁾ wawancara dengan Ibu Tri Sugiyatmi tanggal 3 September 2004 di ruang guru jam 13.00

“...kebutuhan eksternal misalnya sekolah kami berada di daerah masyarakat yang fanatik terhadap agama (Islam). Orang tua siswa mengusulkan adanya kegiatan keagamaan di sekolah, maka kami memasukkannya ke dalam salah satu program sekolah. Contoh kebutuhan internal sekolah, misalnya guru mata pelajaran apa yang kurang, bagaimana kinerja guru dan staf tata usaha, masalah apa yang mereka hadapi dalam proses belajar mengajar...”³⁶⁾

Pada kesempatan itu pula, kepala sekolah mengemukakan aspek-aspek apa saja yang diotonomikan kepada sekolah dan apa manfaatnya. Beliau mengatakan :

“Bidang-bidang yang dilimpahkan dari pusat, dalam hal ini yang saya maksud adalah Departemen Pendidikan Nasional kepada sekolah adalah ketenagaan, kurikulum, kesiswaan, evaluasi, anggaran, fasilitas”.

“Dengan pelimpahan kewenangan untuk mengelola bidang-bidang yang saya sebutkan tadi kepada sekolah, maka sekolah diharapkan lebih kreatif dan inovatif untuk melaksanakannya, dituntut kerja keras terutama dalam menggalang dana. Saya yakin bila semua warga sekolah, masyarakat, dan pemerintah bekerja sama dengan ditunjang oleh dana dan sumber daya manusia yang memadai, maka otonomi pendidikan bisa dilaksanakan.”³⁷⁾

Untuk meyakinkan data ini, dilakukan cek ulang kepada kepala sekolah. Setelah diberi pertanyaan lagi tentang otonomi pendidikan, secara ringkas kepala sekolah menjawab :

“Jadi, sebenarnya otonomi pendidikan itu tidak lain adalah pelimpahan pengelolaan pendidikan, yang mencakup kurikulum, ketenagaan, kesiswaan, evaluasi, keuangan, sarana dan prasarana, dari pemerintah pusat kepada sekolah agar sekolah berdaya untuk meningkatkan mutu pendidikan sesuai kebutuhan”.³⁸⁾

10.00 ³⁶⁾ wawancara dengan Bapak Arisman tanggal 3 September 2004 di ruang kepala sekolah jam

³⁷⁾ ibid

³⁸⁾ ibid

b. Perubahan Dari Sentralistik ke Manajemen Berbasis Sekolah

Berdasarkan hasil wawancara hari itu juga, kepala sekolah menjelaskan perubahan manajemen sentralistik menjadi manajemen berbasis sekolah. Menurut kepala sekolah :

“...manajemen berbasis pusat pada prinsipnya sub ordinasi, yaitu sekolah menjadi bawahan untuk menjalankan perintah. Oleh karena itu, ruang gerak sekolah menjadi kaku karena hanya menerima keputusan dan tugas dari pusat, tidak ada kemandirian, overregulasi, yaitu semuanya harus diatur sesuai dengan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis. Selain itu, pada manajemen terpusat ini, sekolah cenderung menghindari resiko, menggunakan uang semuanya, mengutamakan kerja secara sendiri-sendiri meskipun sesuai dengan keahlian dan ketrampilannya, informasi pribadi, yaitu informasi tidak banyak diketahui banyak orang. Pada manajemen ini juga terjadi sistem hirarkis yang rumit sehingga penyelenggaraan pendidikan tidak efektif dan lamban karena harus menunggu perintah dan arahan dari atasan.³⁹⁾

Kepala sekolah juga mengemukakan penjelasan tentang manajemen berbasis sekolah. Menurut beliau :

“Sebaliknya, manajemen berbasis sekolah menekankan pada otonomi, pengambilan keputusan partisipatif, ruang gerak dan berpikir sekolah tidak kaku karena adanya kewenangan dan pengambilan keputusan partisipatif semua warga sekolah dan masyarakat, berorientasi pada keahlian dan keterampilan bukan formalitas atau birokrasi yang bertele-tele. Pada manajemen ini, warga sekolah memiliki motivasi diri karena mereka diberikan kebebasan untuk melakukan kreasi dan inovasi sesuai dengan potensi mereka. Uang digunakan secara efisien, mengutamakan teamwork, dan mengelola resiko, yaitu berani menerima resiko dan menghadapi tantangan untuk maju sehingga muncul semangat kewirausahaan dan kerja keras sebagai salah satu syarat mampu mandiri...informasi yang sampai ke sekolah diketahui oleh berbagai pihak sekolah. Dengan manajemen seperti ini, sekolah lebih cepat maju dan berkembang sesuai dengan kemampuan dan kemauan masing-masing”.⁴⁰⁾

³⁹⁾ ibid

⁴⁰⁾ ibid

Cek ulang dengan kepala sekolah dilakukan pula untuk melihat keabsahan data yang dikemukakan di atas. Setelah diberikan pertanyaan ulang, kepala sekolah memberikan penekanan penjelasannya sebagai berikut :

“Manajemen berbasis pusat merupakan pengelolaan pendidikan berdasarkan atas keputusan dan kebijakan yang diberikan pusat sedangkan manajemen berbasis sekolah merupakan pengelolaan pendidikan berdasarkan keputusan dan kebijakan sekolah sendiri dengan partisipasi semua yang terkait”.⁴¹⁾

c. Konsep Dasar Manajemen Berbasis Sekolah

Konsep dasar manajemen berbasis sekolah menurut penjelasan kepala sekolah dapat disajikan sebagai berikut.

“Inti dari manajemen berbasis sekolah adalah kemandirian dan partisipasi seluruh warga sekolah dan masyarakat dalam menyelenggarakan pendidikan di sekolah. Kemandirian dalam mengatur dan mengurus sekolah dimaksudkan untuk mencapai target mutu. Partisipasi dari warga sekolah dan masyarakat dalam menyelenggarakan pendidikan di sekolah dan masyarakat dalam menyelenggarakan pendidikan di sekolah juga untuk mencapai standar mutu. Jadi, inti dari manajemen berbasis sekolah ada dua bagian pokok, yaitu kemandirian dan partisipasi. Keduanya bermuara pada peningkatan mutu pendidikan. Oleh sebab itu, manajemen berbasis sekolah disebut juga dengan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah”.⁴²⁾

Sehubungan dengan konsep dasar manajemen berbasis sekolah, kepala sekolah lebih lanjut menjelaskan :

“Warga sekolah dan masyarakat lebih mengetahui dan memahami kebutuhan dan perubahan apa yang mereka inginkan. Dengan demikian, warga sekolah dan masyarakat seyogyanya diberikan kewenangan untuk melaksanakan pengelolaan pendidikan sesuai dengan situasi, kondisi, aspirasi, kemampuan, dan kebutuhan mereka. Untuk dapat menyelenggarakan pendidikan secara mandiri, mereka dituntut untuk memiliki kemampuan, keahlian, dan profesionalisme,

⁴¹⁾ ibid

⁴²⁾ ibid

bukan formalitas dan birokrasi. Sekolah harus memiliki sumber daya yang memadai agar dapat melaksanakan tugas pendidikan secara mandiri.”

“Selain itu, untuk sekolah seharusnya melibatkan semua pihak terkait dalam pengambilan keputusan. Semakin besar pula rasa memiliki dan tanggung jawab, semakin tinggi rasa tanggung jawab, semakin tinggi dedikasi dan motivasi kerja. Itu pun harus dibarengi dengan penghargaan dan kesejahteraan yang memadai. Dengan cara ini, mutu yang diperoleh akan jauh lebih baik.”⁴³⁾

Manajemen berbasis sekolah ini tepat diterapkan karena sekolah mengetahui dan memahami kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman, aspirasi, perubahan dan kebutuhan bagi dirinya sehingga sekolah dapat mengelolanya untuk meningkatkan mutu. Karena sekolah lebih mengetahui dan memahami semua itu. Pengambilan keputusan dilakukan secara partisipatif sehingga mampu menciptakan iklim kerja sama yang baik, keterbukaan, dan demokrasi, sebagaimana yang diungkapkan kepala sekolah sebagai berikut.

“Dengan manajemen berbasis sekolah, maka sekolah dapat meningkatkan mutu pendidikan sesuai tuntutan dan kebutuhan karena sekolah benar-benar mengetahui potensi yang ada dan kelemahan dan cara menyelesaikannya melalui pelibatan warga sekolah dan masyarakat, keterbukaan dan azas musyawarah dan mufakat.”⁴⁴⁾

d. Pengembangan Organisasi Sekolah

1) Dewan Sekolah

Dewan sekolah merupakan suatu perkumpulan atau kelompok yang berfungsi memberikan distribusi kepada sekolah dalam melaksanakan penyelenggaraan pendidikan di sekolah, seperti merumuskan visi, misi, tujuan

⁴³⁾ ibid

⁴⁴⁾ ibid

dan sasaran sekolah, menyusun rancangan strategis, menentukan tujuan yang diprioritaskan, membentuk komite dan tugas-tugas kelompok, memantau pelaksanaan rancangan strategis dan kemajuan sekolah, mengkomunikasikan kegiatan-kegiatan dewan sekolah kepada semua anggotanya, mengoptimalkan peran semua warga sekolah, masyarakat, dan lembaga-lembaga lain dalam pelaksanaan pendidikan di sekolah dan mengoptimalkan kerja sama antar sekolah. Kepala sekolah mengemukakan :

“Dewan sekolah merupakan perserikatan atau gabungan dari berbagai unsur, seperti masyarakat, pemerintah, pihak swasta, sekolah dan lembaga-lembaga yang lainnya yang membuat perencanaan, pelaksanaan, monitoring, dan evaluasi terhadap maju mundurnya pelaksanaan pendidikan di suatu daerah, baik kota atau kabupaten.”⁴⁵⁾

Di sisi lain, dewan sekolah bertugas membantu sekolah menggalang dana, mengembangkan kurikulum, menemukan isu penting, memilih bahan pelajaran, mengevaluasi personil sekolah, memilih kepala sekolah, dan mengevaluasi kepala sekolah. Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, dewan sekolah tentu seyogyanya menerapkan prinsip otonomi dan partisipasi.

“Anggota dewan sekolah cukup banyak. Semua yang berkepentingan terhadap pendidikan di suatu sekolah bisa menjadi anggota suatu dewan sekolah. Biasanya anggota dewan sekolah itu meliputi kepala sekolah, wakil kepala sekolah guru, staf tata usaha, orang tua, masyarakat, pemerintah dan lembaga-lembaga lain yang ikut berkepentingan dan tanggung jawab terhadap pelaksanaan pendidikan di sekolah. Tugasnya mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang berkaitan dengan ketenagaan, kurikulum, keuangan, fasilitas, bahan pelajaran dan lain-lain,” kata kepala sekolah menambahkan jawabannya.”⁴⁶⁾

⁴⁵⁾ ibid

⁴⁶⁾ ibid

Kepala sekolah menjelaskan langkah-langkah yang perlu diperhitungkan dalam implementasi manajemen berbasis sekolah sebagai berikut.

“...menurut saya langkah-langkah pelaksanaan manajemen berbasis sekolah meliputi perumusan visi, misi, tujuan, sasaran atau tujuan situasional sekolah, tantangan nyata, analisis SWOT,” pemecahan persoalan, penyusunan program, alokasi dana, dan evaluasi.”⁴⁷⁾

2) Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran

Visi merupakan wawasan yang menjadi sumber arahan bagi sekolah yang digunakan sebagai bahan acuan dalam membuat misi sekolah. Dengan kata lain, visi adalah pandangan jauh ke depan kemana sekolah akan dibawa. Visi yang dibuat harus menggambarkan sekolah masa depan yang didambakan oleh sekolah. Dalam membuat visi, sekolah harus memperhatikan kebijakan pendidikan nasional dan kebutuhan anak serta masyarakat yang menjadi pihak yang dilayani. Visi yang dibuat tidak harus sama antara sekolah yang satu dengan yang lain.

Misi adalah kegiatan atau upaya yang dilakukan sekolah untuk merealisasikan apa yang diamanatkan oleh visi. Dengan kata lain, misi dapat diartikan suatu bentuk layanan yang dilakukan oleh sekolah untuk memenuhi tuntutan yang telah dituangkan dalam visi dengan berbagai indikatornya.

Tujuan dapat diartikan sebagai tahapan-tahapan atau langkah-langkah yang dilakukan sekolah untuk mewujudkan sebagian. Biasanya tujuan sekolah disusun dalam suatu program dengan jangka 4 tahun. Jika visi merupakan

⁴⁷⁾ ibid

gambaran sekolah di masa depan yang ideal, maka tujuan yang ingin dicapai dalam masa 4 tahun hanya sebagian saja dari apa yang diamanatkan atau yang digambarkan dalam visi tentang sekolah masa depan yang ideal.

Sasaran adalah penjabaran dari tujuan sekolah. Sasaran akan dicapai oleh sekolah dalam kurun waktu lebih singkat dari tujuan sekolah. Rumusan sasaran biasanya mengandung kata “peningkatan” baik secara kualitas, efektivitas, produktivitas, dan efisiensi. Kualitas adalah gambaran dan karakteristik suatu barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang telah ditentukan. Dalam pendidikan, kualitas yang dimaksud adalah kualitas akademik dan nonakademik. Produktivitas adalah perbandingan antara output dengan input sekolah yang keduanya dinyatakan dalam bentuk kuantitas. Efektivitas adalah ukuran yang menyatakan sejauhmana tujuan telah tercapai. Efisiensi terdiri atas dua bagian, yaitu efisiensi internal dan eksternal. Efisiensi internal menunjukkan hubungan antara output dengan input sekolah. Efisiensi eksternal menunjukkan hubungan antara biaya dengan outcome.

Perumusan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah seyogyanya dilakukan dengan cara mandiri dan partisipatif. Upaya-upaya atau berbagai kegiatan yang dilakukan sekolah untuk mewujudkan visi, misi, tujuan, dan saran juga seharusnya memperhatikan prinsip kemandirian dan pelibatan pihak yang terkait.

“Visi merupakan pandangan masa depan suatu sekolah sedangkan visi merupakan upaya-upaya yang dilakukan untuk mewujudkan visi tersebut. Tujuan merupakan langkah-langkah untuk mencapai sebagian

dari apa yang diamanatkan visi sekolah. Tujuan ini biasanya ditargetkan untuk masa 4 atau 5 tahun. Sasaran merupakan tujuan yang dicapai dalam kurun waktu singkat, misalnya satu tahun.”

“Sasaran biasanya berisi rumusan yang mengandung kata peningkat kualitas, produktivitas, efektivitas, dan efisiensi. Kualitas adalah gambaran dan karakteristik barang atau jasa yang dapat memberikan kepuasan tertentu, misalnya kualitas akademis seperti prestasi NEM yang diinginkan dan prestasi nonakademis seperti pramuka, palang merah remaja, dan olahraga. Produktivitas berisi perbandingan antara output dan input. Efektivitas menyatakan ukuran suatu tujuan. Efisiensi terdiri dua macam, yaitu internal dan eksternal. Efisiensi internal menunjukkan hubungan output dengan input sedangkan efisiensi eksternal menunjukkan hubungan biaya dengan outcome.”⁴⁸⁾

3) Tantangan Nyata

Tantangan nyata merupakan selisih antara output sekolah saat ini dengan output sekolah yang diharapkan di masa akan datang. Besar kecilnya tantangan tergantung pada selisih antara output sekolah saat ini dengan output sekolah yang diharapkan pada masa akan datang. Uraian ini sesuai dengan kata kepala sekolah sebagai berikut.

“Tantangan nyata itu sebenarnya beda antara kenyataan prestasi sekolah saat ini dengan prestasi ideal yang diharapkan sekolah pada masa mendatang. Selisih antara prestasi yang diraih sekolah saat ini dengan prestasi yang ditargetkan pada masa akan datang, itulah tantangan nyata yang dihadapi sekolah. Misalnya sekolah kami saat ini juara III lomba musik band untuk tingkat propinsi. Tahun depan kami berharap sekolah kami meraih juara I untuk tingkat propinsi. Jadi, selisihnya adalah 2. Selisih inilah yang menjadi tantangan nyata yang dihadapi sekolah.”⁴⁹⁾

⁴⁸⁾ ibid

⁴⁹⁾ ibid

4) Analisis SWOT

Berkaitan dengan analisis SWOT ini kepala sekolah memaparkan sebagai berikut.

“SWOT, singkatan dari strength artinya kekuatan sekolah, weakness artinya kelemahan sekolah, opportunity artinya peluang bagi sekolah, dan threat artinya ancaman bagi sekolah. Analisis ini digunakan untuk mengetahui kesiapan fungsi dan faktornya. Fungsi-fungsi itu mencakup proses belajar mengajar, kurikulum, ketenagaan, keuangan, dan fasilitas. Sedangkan faktornya ada dua, yaitu internal yang meliputi keunggulan dan kelemahan dan eksternal meliputi ancaman dan peluang.”⁵⁰⁾

Berdasarkan paparan kepala sekolah di atas, SWOT adalah singkatan dari Strength, Weakness, Opportunity, and Threat. *Strength* berarti kekuatan, *Weakness* berarti kelemahan, *Opportunity* berarti kesempatan, dan *Threat* berarti ancaman. Analisis SWOT dilakukan untuk mengidentifikasi kesiapan fungsi-fungsi dan faktornya. Fungsi-fungsi yang dimaksud disini adalah proses belajar mengajar, kurikulum, ketenagaan, keuangan, fasilitas, dan lain-lain. Faktor-faktor yang dimaksud dalam SWOT disini adalah faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal meliputi kelemahan dan keunggulan suatu lembaga atau sekolah sedangkan faktor eksternal meliputi peluang dan ancaman yang dihadapi sekolah atau organisasi.

Apa saja yang menjadi kelemahan dan keunggulan fungsi-fungsi seperti proses belajar mengajar, kurikulum, ketenagaan, keuangan, fasilitas, dan lain-lain tergolong faktor internal. Apapun yang menjadi peluang maupun ancaman bagi fungsi-fungsi itu tergolong faktor eksternal. Kelemahan dan

⁵⁰⁾ ibid

ancaman bagi sekolah merupakan persoalan yang harus dicarikan jalan keluarnya secara mandiri dan partisipatif.

Selanjutnya setelah dilakukan cek ulang, kepala sekolah memperjelas jawabannya tentang analisis sasaran, tantangan nyata, dan SWOT dengan memberikan contoh sebagai berikut.

“Untuk lebih jelasnya saya ambil contoh : sekolah kami saat ini berada pada peringkat 5 rata-rata NEM tingkat kabupaten. Tahun depan kami memasang target menjadi peringkat 1. Untuk mencapai sasaran ini, sekolah kami melakukan analisis SWOT untuk mengetahui kelemahan dan keunggulan fungsi-fungsi seperti guru, dana, fasilitas, dan lain-lain berada pada faktor eksternal sekolah. Kelemahan dan ancaman harus diatasi dengan melibatkan unsur-unsur sekolah dan masyarakat, bahkan pemerintah.”⁵¹⁾

5) Rencana dan Program Peningkatan Mutu

Sesudah langkah-langkah pemecahan masalah disepakati, maka sekolah secara mandiri dan melibatkan unsur-unsur sekolah membuat rencana untuk jangka pendek, menengah, dan jangka panjang, lengkap dengan programnya masing-masing. Rencana yang dibuat harus menjelaskan secara rinci tentang aspek-aspek dan standar mutu yang diharapkan, bagaimana cara mencapainya, apa yang harus dilakukan untuk mencapainya, kapan dan berapa biaya yang dibutuhkan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan sekolah untuk mutu, seperti yang telah dijabarkan kepala sekolah sebagai berikut.

“Setelah pemecahan problem sekolah dilakukan, berikutnya sekolah membuat rencana dan program-program dan kegiatan-kegiatan peningkatan mutu dengan alokasi dana yang efisien. Semua pihak diharapkan berpartisipasi dalam pembuatan, pelaksanaan, dan

⁵¹⁾ ibid

pemantauan rencana dan program sekolah, sebagaimana yang saya katakan semula.”⁵²⁾

Setelah dicek ulang kepala sekolah mempertegas penjelasannya.:

“Rencana berisi mutu yang diinginkan, cara mencapainya, apa yang harus dilakukan atau kegiatannya, kapan dan berapa biayanya. Program merupakan alokasi sumber daya untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan sesuai dengan dengan jadwal waktu.”⁵³⁾

2. Aplikasi Kepala Sekolah dalam Perspektif Pengembangan Manajemen

Berbasis Sekolah

a. Perumusan Visi

Visi SMP Negeri 1 Nguntoronadi ini adalah unggul dalam prestasi, baik itu prestasi akademik maupun prestasi nonakademik. Prestasi akademik yang dimaksud adalah nilai UAN tertinggi, siswa teladan, dan banyaknya siswa SMP Negeri 1 Nguntoronadi yang diterima di SMA negeri favorit. Prestasi nonakademik yang diandalkan meliputi rohani Islam atau BTQ, PMR, pramuka, koperasi siswa, majalah dinding, olah raga, kesenian, dan 6 K. Visi ini sesuai dengan apa yang diungkapkan kepala sekolah sebagai berikut.

“Visi sekolah kami adalah berhasil meraih prestasi terbaik, seperti hasil UAN, jumlah siswa yang diterima di SMA negeri meningkat, siswa teladan, rohani Islam, PMR, pramuka, majalah dinding, koperasi siswa, kesenian, olah raga dan 6 K.”⁵⁴⁾

Untuk mendapatkan keabsahan data tentang visi ini, dilakukan cek silang dengan ketua Komite Sekolah, guru, dan siswa. Ketua Komite Sekolah menyebutkan bahwa visi SMP Negeri 1 Nguntoronadi : “Visi SMP Negeri 1

⁵²⁾ ibid

⁵³⁾ ibid

⁵⁴⁾ ibid

Nguntoronadi ini ingin meraih prestasi yang tinggi dalam berbagai mata pelajaran maupun kegiatan-kegiatan seni, olah raga, keagamaan, pramuka, dan lain-lain". Ibu A. Agung Ayu Rai Murni, S.Pd, selaku guru mata pelajaran IPA, mengemukakan visi sekolah : "Visi sekolah kami adalah memiliki prestasi yang membanggakan, baik itu prestasi belajar, maupun prestasi olah raga, seni, pramuka, dan sebagainya."

Visi sekolah ini dibuat oleh kepala sekolah. Kemudian visi ini disampaikan kepada sebagian besar guru, staf tata usaha, dan orang tua siswa pada saat rapat Komite Sekolah. Siswa dan beberapa guru belum mengetahui visi sekolah sehingga masih ada warga sekolah yang belum mengetahui dan menghayati visi sekolah dan indikatornya. Ketua Komite Sekolah mengungkapkan sebagai berikut.

"Pada saat rapat Komite Sekolah, kepala sekolah ada menyinggung masalah visi dan misi sekolah. Namun kami tidak membahasnya secara panjang lebar. Masalah visi, misi, dan program sekolah kami percayakan saja kepada pihak sekolah untuk merancangya dan kami siap mendukung sepanjang memang program itu meningkatkan prestasi anak kami sesuai dengan minat, bakat dan kemampuannya. Yang penting sekolah terbuka kepada kami baik program dan alokasi pendanaannya."⁵⁵⁾

Bakti Setiadi, siswa SMP Negeri 1 Nguntoronadi memberikan jawaban sebagai berikut.

"Tidak Pak, kami belum pernah mengikuti rapat sekolah yang dilaksanakan oleh kepala sekolah dan guru, kami tidak memberikan usul, masukan ataupun pendapat yang akan dibahas dalam rapat sekolah rapat Komite Sekolah."⁵⁶⁾

⁵⁵⁾ wawancara dengan Ketua Komite Sekolah, Bapak Misdi, tanggal 4 September 2004 di ruang kanterjam 13.00

⁵⁶⁾ wawancara dengan siswa kelas IIc, Bakti Setiadi, tanggal 4 September 2004 di ruang BK jam 9.30

Demikian pula seperti apa yang dikatakan oleh bapak Katino, S.Pd, guru senior mengajar Bahasa Indonesia yang sekaligus pembina majalah dinding SMP Negeri 1 Nguntoronadi mengemukakan penjelasannya.

“Saya belum mengetahui persis tentang visi sekolah. Pada saat rapat kebetulan kami tidak ikut merumuskannya. Tetapi, kepala sekolah sangat mengharapkan kepada guru untuk membuat dan melaksanakan program masing-masing...program pengajaran dan program ekstrakurikuler, seperti kesenian, olah raga, komputer, kebersihan, pramuka, disiplin....”⁵⁷⁾

b. Perumusan Misi

Berdasarkan rumusan visi di atas, maka misi yang harus dilaksanakan oleh SMP Negeri 1 Nguntoronadi meliputi :

- 1) Melaksanakan pembinaan dan pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar secara efektif dan efisien dengan jalan sebagai berikut.
 - a) Meningkatkan kemampuan guru menjabarkan kurikulum dalam bentuk operasional, seperti membuat program Tahunan, semester, Satuan Pelajaran, dan Rencana Pelajaran.
 - b) Melaksanakan penyajian program pengajaran dengan baik.
 - c) Melaksanakan evaluasi belajar.
 - d) Melaksanakan analisis hasil belajar.
 - e) Menyusun dan melaksanakan program perbaikan dan pengayaan.
- 2) Melaksanakan layanan bimbingan dan konseling.
- 3) Melaksanakan program siswa teladan.
- 4) Melaksanakan program rohani Islam atau BTQ.

⁵⁷⁾ wawancara dengan Bapak Katino tanggal 4 September 2004 di ruang guru jam 10.00

- 5) Melaksanakan program PMR
- 6) Melaksanakan program pramuka
- 7) Melaksanakan program koperasi siswa
- 8) Melaksanakan program majalah dinding
- 9) Melaksanakan program olah raga
- 10) Melaksanakan program kesenian
- 11) Menciptakan suasana sekolah yang berwawasan wiyata mandala melalui program 6 K
- 12) Melaksanakan kegiatan kesiswaan di sekolah melalui kegiatan OSIS
- 13) Melaksanakan kegiatan koperasi siswa

Rumusan misi ini sesuai dengan apa yang diungkapkan kepala sekolah sebagai berikut.

“Untuk mewujudkan visi sekolah, kami melaksanakan pembinaan dan pengembangan kegiatan belajar mengajar melalui peningkatan kemampuan guru menjabarkan kurikulum secara operasional, seperti membuat program tahunan, program semester, satuan pelajaran, dan rencana pengajaran... penyajian program pengajaran, evaluasi belajar, program perbaikan dan pengayaan. Selain itu, kami juga melaksanakan bimbingan dan konseling, program siswa teladan, kesenian, olah raga, pramuka, PMR, koperasi, majalah dinding dan 6K....dan kegiatan OSIS.”⁵⁸⁾

Untuk mengetahui apakah misi ini juga dikomunikasikan dan disosialisasikan kepada warga sekolah dan masyarakat, maka dilakukan cek silang dengan guru, staf tata usaha, dan orang tua siswa.

“Pada saat rapat Komite Sekolah, kepala sekolah ada menyinggung masalah visi dan misi sekolah. Namun kami tidak membahasnya

⁵⁸⁾ wawancara dengan Bapak Arisman tanggal 4 September 2004 di ruang kepala sekolah jam 10.30

secara panjang lebar. Masalah visi dan program sekolah kami percayakan saja kepada pihak sekolah untuk merancanganya dan kami siap mendukung sepanjang memang program itu meningkatkan prestasi anak kami sesuai dengan minat, bakat, dan kemampuannya. Yang penting sekolah terbuka kepada kami baik program dan alokasi pendanaannya.”⁵⁹⁾

Bapak Sunarno, guru muda yang kreatif mengajar PPKn dan kesenian yang juga sekaligus pembina pramuka dan kesenian menerangkan sebagai berikut.

“Sekolah kami mempunyai misi, namun saya tidak mengetahui banyak apa saja yang dirumuskan sekolah dalam misi itu. Kebetulan saya tidak ikut merumuskannya. Kalau misi dalam bidang kepramukaan dan kesenian yang saya bina ini adalah melaksanakan program-program pramuka dan kesenian untuk mencapai target prestasi terbaik, minimal untuk tingkat kabupaten.”⁶⁰⁾

Demikian juga Ibu Mrih Hastuti, kepala tata usaha sekolah menambahkan :

“Dalam pembuatan visi dan misi kami dari staf tata usaha belum banyak terlibat, Pak. Untuk visi dan misi sekolah kami kurang banyak mengetahui. Yang jelas kami mendukung program sekolah. Saya kira kepala sekolah atau wakil kepala sekolah urusan kurikulum dan humas banyak mengetahui masalah visi, misi, tujuan, dan program sekolah ini, Pak. Program kerja sekolah ini ada pada beliau. Biasanya hasil rapat tentang penyusunan program dibagikan kepada guru dan tata usaha.”⁶¹⁾

c. Perumusan Tujuan

Berdasarkan visi dan misi di atas, SMP Negeri 1 Nguntoronadi merumuskan tujuan sekolah sebagai berikut

- 1) Pada tahun 2004 rata-rata nilai UAN 6,5.

⁵⁹⁾ ibid

⁶⁰⁾ wawancara dengan Bapak Sunarno tanggal 4 September 2004 di ruang guru jam 10.45

⁶¹⁾ wawancara dengan Ibu Mrih Hastuti tanggal 4 September 2004 di ruang TU jam 11.00

- 2) Pada tahun 2004 peringkat I jumlah UAN tingkat kabupaten.
- 3) Pada tahun 2004 meraih juara III lomba siswa teladan tingkat kabupaten.
- 4) Pada tahun 2004 menjadi juara 1 pertandingan tenis meja tingkat kabupaten dan juara 1 bola volley tingkat kabupaten.
- 5) Pada tahun 2004 menjadi juara II lomba baca puisi tingkat kabupaten.
- 6) Pada tahun 2004 semua siswa mampu baca tulis Al Qur'an.
- 7) Pada tahun 2004 meraih juara 1 lomba UKS atau PMR tingkat kabupaten.
- 8) Pada tahun 2004 memiliki anggota pramuka yang secara teratur dapat mengadakan latihan dan mengikuti berbagai kegiatan baik tingkat kecamatan maupun kabupaten.
- 9) Pada tahun 2004 mampu melaksanakan kegiatan majalah dinding di sekolah.
- 10) Pada tahun 2004 mampu melaksanakan kegiatan koperasi siswa di sekolah.

Selain itu, tujuan sekolah untuk meraih prestasi nonakademik juga dijelaskan kepala sekolah sebagai berikut.

“Juara II lomba baca puisi, dan seni tari untuk tingkat kabupaten. Selain itu, kami bertekad untuk akan meraih peringkat 1 lomba UKS atau PMR sekabupaten. Kami mengharapkan juga akan dapat melaksanakan kegiatan baca tulis Al Qur'an, pramuka, koperasi siswa, dan majalah dinding.”⁶²⁾

⁶²⁾ wawancara dengan Bapak Arisman tanggal 4 September 2004 di ruang kerjanya

Untuk menggali lebih jauh lagi data tentang tujuan sekolah ini, dilakukan cek silang dengan guru dan orang tua siswa. Bapak Yadi sekretaris pengurus Komite Sekolah SMP Negeri 1 Nguntoronadi juga menyampaikan :

“Saya sulit menyatakannya dengan rinci. Tapi yang jelas kami dan pihak sekolah bertekad untuk meningkatkan nilai UAN, meraih peringkat teratas untuk berbagai bidang seperti kesenian, olah raga, keagamaan, dan lain-lain.”

“Program sekolah serta rincian dana yang sudah dirapatkan antara Komite Sekolah dan pihak sekolah ada dokumennya. Kebetulan saya tidak memegangnya. Semua hasil rapat ini ada pada pihak sekolah. Arsip hasil rapat untuk pengurus Komite Sekolah, ada pada Bapak ketua Komite Sekolah.”⁶³⁾

Dari Bapak Drs. Sutarmo, selaku wakil kepala sekolah urusan Humas dan Sarana prasarana, diperoleh data rinci tentang tujuan sekolah yang akan dicapai beberapa tahun mendatang. Menurut beliau tujuan itu mencakup :

“Tujuan yang akan kami capai pada tahun 2005 yaitu rata-rata NEM 6,5, meraih peringkat I jumlah UAN tingkat kabupaten, untuk pertandingan bola volly. Kebetulan saya lupa....nanti silakan hubungi Pak Supono...kami akan berjuang untuk menjadi juara I lomba baca puisi dan cerpen. Pada tahun 2005 kami juga mengharapkan siswa kami tidak ada masalah lagi dalam baca tulis Al Qur'an. Selain itu, kegiatan pramuka majalah dinding, dan koperasi, siswa akan lebih digiatkan. Tujuan ini fleksibel saja. Tujuan ini bisa diubah apabila dirasa memang tidak dapat dicapai oleh sekolah, misalnya pada tahun 2005 tidak ada lomba baca puisi, cerpen, lomba band pelajar, maka itu bisa saja disesuaikan.”⁶⁴⁾

d. Perumusan Sasaran dan Tantangan Nyata Sekolah

Kepala Sekolah menjelaskan prestasi sekolah saat ini dan prestasi yang diinginkan tahun depan.

⁶³⁾ wawancara dengan Bapak Yadi tanggal 4 September 2004 di kantor jam 13.15

⁶⁴⁾ wawancara dengan Bapak Sutarmo tanggal 4 September 2004 di ruang guru jam 11.30

“Saat ini peringkat jumlah nilai UAN SMP Negeri 1 Nguntoronadi berada pada peringkat 5 tingkat kabupaten. Tahun ajaran berikutnya, peringkat itu diharapkan meningkat, yaitu untuk jurusan IPA peringkat VI dan untuk jurusan IPS juga peringkat V tingkat kabupaten. Dengan demikian, selisih peringkat jumlah NEM EBTANAS untuk jurusan IPA-7 dan untuk jurusan IPS-6. Selisih nilai yang juga menjadi tantangan nyata sekolah.”⁶⁵⁾

Saat ini peringkat nilai UAN SMP Negeri 1 Nguntoronadi berada pada peringkat 5 di tingkat kabupaten.

Hidayaturachman, siswa SMP Negeri 1 Nguntoronadi menyebutkan “Saat ini sekolah kami rangking 5 pak untuk nilai UAN tingkat kabupaten”. Bakti Setiadi menambahkan:

“Sekolah kami saat ini menjadi juara II baca puisi dan juara....yang membanggakan sekolah kami adalah olah raga tenis meja pak. Kami menjadi juara I pertandingan tenis meja tingkat kabupaten. Untuk prestasi yang akan dicapai sekolah kami tahun depan, saya belum mengetahuinya.”⁶⁶⁾

e. Analisis SWOT

Sekolah belum melaksanakan analisis SWOT untuk mencapai tujuan sekolah. Kepala sekolah menyatakan: “Kami belum membuat analisis SWOT untuk mencapai tujuan sekolah.”

Meskipun sekolah belum membuat analisis SWOT, namun para guru sudah mengetahui dan menyadari kelemahan dan kelebihan yang ada di sekolah. Mereka juga sudah mengetahui dan menyadari ancaman maupun

⁶⁵⁾ wawancara dengan Bapak Arisman tanggal 4 September 2004 di ruang kepala sekolah

⁶⁶⁾ wawancara dengan siswa, Bakti Setiadi, tanggal 4 September 2004 di ruang BK jam 09.30

“Potensi yang dimiliki sekolah untuk meraih sasaran di bidang olah raga ini yaitu guru olah raga...saya sendiri, saya sudah mengajar lama di sekolah ini dan ijazah yang saya miliki S1. Kebetulan saya sering sekali mengikuti pelatihan dan penataran olah raga. Kalau minat siswa memang cukup tinggi untuk mengikuti olah raga yang saya bina. Di sekolah ini guru olah raga hanya satu. Kami sangat memerlukan pelatih khusus untuk sepak bola. Untungnya disini ada klub dan KONI yang dapat membantu kami untuk melaksanakan latihan-latihan.”⁶⁹⁾

Berdasarkan wawancara dengan Bapak Sunarno pada tanggal 13 Desember 2004 dapat diketahui kelemahan, keunggulan, tantangan, dan peluang bagi sekolah untuk meningkatkan prestasi seni menjelaskan sebagai berikut.

“Sekolah kami memerlukan guru kesenian, terutama untuk musik dan melukis. Saya sendiri selain sebagai guru PPKn juga berprofesi sebagai seniman. Namun keahlian saya hanya tari dan drama. Fasilitasnya pun perlu ditambah, terutama alat-alat musik band sekolah. Bakat dan motivasi anak di bidang seni ini cukup tinggi. Kami berharap bisa bekerja sama dengan perusahaan kayu dan batu bara, dinas pariwisata, dewan kesenian daerah yang ada. Kemudian dukungan masyarakat dan Pemda perlu lebih diperluas. Kami berharap juga dari pemerintah daerah dan masyarakat untuk mengupayakan transportasi air khusus untuk pelajar agar mereka dapat mengikuti berbagai kegiatan kesenian di sekolah atau di Glora sore hari.”⁷⁰⁾

Untuk meningkatkan prestasi baca tulis Al Qur'an, ada kendala, potensi, peluang, dan ancaman. Bapak A. Mutahazizin, S.Ag selaku guru Agama Pendidikan Islam pada tanggal 13 Desember 2004 memaparkan :

“Selain itu, sekolah kami memiliki fasilitas yang memadai untuk kegiatan keagamaan. Sekolah kami memiliki mushola. Dukungan orang tua siswa cukup tinggi untuk kegiatan keagamaan, seperti baca tulis Al Qur'an, shalat Djohor berjamaah, dan pengajian setiap sebelum dimulai pelajaran pagi hari. Masyarakat di sini adalah masyarakat agamis.”⁷¹⁾

⁶⁹⁾ wawancara dengan Bapak Supomo tanggal 12 September 2004 di ruang guru jam 12.30

⁷⁰⁾ wawancara dengan Bapak Sunarno tanggal 13 September 2004 di ruang guru jam 11.30

⁷¹⁾ wawancara dengan Bapak Ahmat Muhazizin tanggal 13 Desember 2004 di ruang guru jam

Bapak Maryono, S.Pd selaku pembina pramuka pada tanggal 15 Desember 2004 mengungkapkan “Siswa yang berminat untuk kegiatan pramuka belum begitu banyak. Kami memerlukan pelatih khusus pramuka. Bapak Dwi Mujianto, S.Pd guru Biologi, pada tanggal 15 Desember 2004 juga mengemukakan :

“Belum banyak siswa yang berminat untuk mengikuti kegiatan PMR atau UKS. Ruang dan peralatan-peralatan UKS perlu pembenahan lagi. Ya, kalau dari segi tenaga guru, sudah mencukupi.”

Bapak Katino, S.Pd guru bahasa Indonesia pada tanggal 11 Januari 2004 mengungkapkan kendala pelaksanaan kegiatan majalah dinding di sekolah:

“Sekolah kami mempunyai guru-guru Bahasa Indonesia berpengalaman dan sarjana S1 yang kami rasa ini merupakan potensi untuk pengembangan kreativitas terutama dalam hal majalah dinding. Namun sampai saat ini, minat dan motivasi siswa terhadap majalah dinding masih rendah.”⁷²⁾

Bapak Dwi Mujianto, selaku guru Biologi dan salah satu pembina koperasi sekolah pada tanggal 11 Januari 2005 juga menjawab: “Minat dan motivasi siswa untuk mengikuti kegiatan koperasi siswa masih rendah sehingga koperasi ini agak lamban berkembang sehingga perlu diadakan pembinaan kepada siswa dan penambahan dana untuk menambahkan jumlah dan jenis barang”.

⁷²⁾ wawancara dengan Bapak Katino tanggal 11 Januari di ruang guru jam 09.30

Setelah dilakukan cek ulang tentang data analisis SWOT dengan kepala sekolah, dapat ditegaskan bahwa sekolah belum membuat analisis SWOT, meskipun guru dan kepala sekolah menyadari kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang bagi sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan. Semuanya belum diakomodasikan dalam sebuah rancangan dengan melibatkan berbagai unsur sekolah. Kepala sekolah menegaskan :

“Ya...kami memang belum melakukan analisis SWOT yang sudah terancang seperti format-format dan prosedur-prosedur yang ada. Memang kami mengetahui apa saja potensi yang ada di sekolah, kekurangan sekolah... masalah, dan peluang bagi masalah. Masalah ketenagaan, misalnya sekolah kami kekurangan guru yang mata pelajaran bahasa Inggris, bahasa Indonesia, sejarah, dan fisika. Bahkan kami memerlukan sekali pelatih pramuka, dan guru kesenian. Begitu pula masalah anggaran. Kami memerlukan anggaran tambahan untuk mengadakan peningkatan prestasi seperti hasil UAN, kesenian, olah raga, keagamaan, koperasi, pramuka, UKS, dan majalah dinding. Fasilitas sekolah juga perlu kami kembangkan terutama perpustakaan dan laboratorium, dan alat musik. Semua ini sudah disadari oleh guru dan siswa.”

f. Pemecahan Masalah

SMP Negeri 1 Nguntoronadi sudah mengupayakan pemecahan masalah yang baik yang bersifat internal maupun eksternal. Pemecahan masalah dilakukan untuk melaksanakan program-program sekolah. Untuk

mengatasi masalah-masalah yang dihadapi sekolah berkenaan dengan peningkatan nilai UAN, siswa teladan, prestasi olah raga, kesenian, pramuka, koperasi, dan majalah dinding, kepala sekolah telah melakukan upaya-upaya seperti yang diungkapkan beliau sebagai berikut.

“Kami sudah melakukan langkah-langkah pemecahan masalah untuk berbagai bidang peningkatan prestasi, baik menyangkut masalah ketenagaan guru, anggaran, dan sarana prasarannya, sebagaimana yang saya utarakan tadi.”⁷³⁾

Untuk memperoleh data pemecahan masalah yang dihadapi sekolah lebih jauh lagi, maka dilakukan cek ulang dengan kepala sekolah Beliau menambahkan penjelasannya sebagai berikut.

“Kami menyelenggarakan bimbingan belajar untuk siswa. Hal ini dilakukan tidak lain dan tidak bukan adalah untuk menambah supaya siswa-siswi kami dapat lebih berprestasi yang lebih baik, lebih unggul dalam berprestasi. Karena kami sudah memasang target untuk tahun ini, yaitu tahun ajaran 2004-2005 anak-anak kami bisa masuk 5 besar dalam meraih NEM Tertinggi di tingkat Kabupaten Wonogiri. Untuk mencapai target tersebut kami harus bekerja lebih giat lagi. Semua unsur yang terkait kami kerahkan dan kami libatkan untuk ikut bertanggung jawab dalam tercapainya target tersebut. Disamping itu kami juga menyelenggarakan untuk peningkatan wawasan bagi tenaga-tenaga pengajar. Sekolah menyelenggarakan MGMP mata pelajaran. Guru-guru yang berpengalaman dan berpotensi didorong untuk menggalakkan MGMP. Guru-guru yang berpotensi diikutkan penataran menjadi instruktur. Guru mengembangkan minat, motivasi, semangat dan bakat para siswa yang terancam putus sekolah agar tetap konsentrasi dalam belajar dan berlatih melalui BP.”⁷⁴⁾

⁷³⁾ wawancara dengan Bapak Arisman tanggal 11 Januari di ruang kerjanya jam 10.00

⁷⁴⁾ ibid

g. Program Peningkatan Mutu

Berdasarkan dokumentasi yang diberikan kepala sekolah dan observasi yang dilakukan dari awal sampai akhir penelitian, diperoleh program kegiatan sekolah sebagai berikut.

1) Program Peningkatan Nilai UAN, jumlah siswa yang diterima di SLTA Negeri yang Favorit.

(a) Program kegiatan belajar mengajar, mulai membuat program semester program tahunan, satpel, renpel, menyajikan materi pelajaran, mengevaluasi, dan pengayaan.

(b) Program bimbingan belajar atau les mata pelajaran yang dinaskan. Dilaksanakan les mata pelajaran PPKn, Bahasa, IPA, Indonesia, Bahasa Inggris, Fisika, Biologi, Kimia, Matematika.

2) Program Pembinaan Olah Raga

(a) Melakukan seleksi atlit dan membentuk tim di sekolah.

(b) Melaksanakan latihan bola basket, volley, dan pertandingan persahabatan.

(c) Mengikuti seleksi Porda tingkat kecamatan dan kabupaten.

3) Program Peningkatan Prestasi Baca Puisi, Cerpen, Tari dan Band

(a) Mendata dan memilih siswa yang berbakat.

(b) Melaksanakan latihan.

(c) Tampil pada acara-acara di dalam dan di luar lingkungan sekolah.

(d) Mengikuti berbagai lomba baik tingkat kecamatan maupun kabupaten.

4) Program Peningkatan Kemampuan Baca Tulis Al Qur'an.

- (a) Pembenahan sarana baca dan kelompok baca tulis Al Qur'an.
 - (b) Pengenalan bentuk-bentuk huruf hijaiyah dengan tanda baca satu dan dua.
 - (c) Latihan membaca huruf yang menggunakan tanda baca satu dan dua fathah, dhommah, dan kasrah.
 - (d) Latihan membaca kalimat dengan tanda baca tanwin kasrah, fathah, dan dhommah.
 - (e) Latihan membaca struktur kalimat yang mengalami perubahan idzhar, idgham, iqlab, dan ikhfa.
- 5) Program Peningkatan Kegiatan Pramuka dan UKS atau PMR
- (a) Melaksanakan upacara penerimaan tamu ambalan penegak, calon penegak, bakti masyarakat, tanda jejak, pioneering, morse, rapat bulanan, pemasangan tenda, dan baris-berbaris.
 - (b) Pembenahan ruang UKS, pemeriksaan kesehatan siswa baru, latihan PMR, pengadaan obat, apotik hidup, pelaksanaan pertolongan pertama pada kecelakaan, pelaksanaan 6 K, dan lomba UKS.
- 6) Program Peningkatan Kegiatan Majalah Dinding
- (a) Melaksanakan rapat pengurus majalah dinding, pembenahan majalah dinding, pengumpulan naskah, penyusunan naskah, penerbitan naskah dan pertemuan rutin.
 - (b) Melaksanakan lomba majalah dinding antar kelas.

7) Program Peningkatan Kegiatan Koperasi Siswa

- (a) Membenahi ruang koperasi, mendata barang-barang, dan membimbing persiapan RAT
- (b) Menyiapkan pembagian kerja dan melaksanakan kegiatan ekstra.
- (c) Melaksanakan pengawasan dan evaluasi kerja pengurus.

Melalui wawancara dengan Bapak dan Ibu guru yang menangani program-program itu, diperoleh data tentang program-program kegiatan sekolah. Pak Supono, S.Pd mengungkapkan “kami melaksanakan program les dan bimbingan belajar sore hari. Selain itu, kami juga mengadakan kursus komputer dan Bahasa Inggris.” Pak Supono, S.Pd juga mengungkapkan kegiatan yang beliau laksanakan :

“Kami membuat kegiatan pembinaan olah raga berprestasi. Kegiatannya meliputi seleksi peserta. Untuk kegiatan pembinaan olah raga, meliputi seleksi atlet berbakat, pembentukan tim olah raga di sekolah, latihan-latihan, dan pertandingan-pertandingan.”⁷⁵⁾

Bapak Sunarno juga menyampaikan kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan program kesenian dan pramuka yang beliau bina selama ini. Beliau mengungkapkan.

“Kami mendata dan memilih siswa-siswa yang berbakat, melatih mereka, dan menampilkan dalam berbagai acara dan lomba. Untuk pramuka, kami melaksanakan upacara tamu ambalan penegak, calon penegak, bakti masyarakat, mempelajari tanda jejak, morse, dan pionering.... Pemasangan tenda...juga baris-berbaris.”⁷⁶⁾

⁷⁵⁾ wawancara dengan Bapak Katin Supono tanggal 11 Januari di ruang guru jam 10.30

⁷⁶⁾ wawancara dengan Bapak Sunarno, tanggal 11 Januari 2005 di ruang guru, jam 10.45

Ibu Mulyanti, S.Pd selaku pembina UKS menjelaskan juga kegiatan yang beliau laksanakan untuk meningkatkan prestasi UKS sekolah. Beliau mengatakan :

“Langkah-langkah yang kami laksanakan dalam program UKS, yaitu kami melaksanakan pembenahan ruang UKS dan peralatannya, memeriksa kesehatan siswa baru, pengadaan obat-obatan dan memelihara apotik hidup. Kemudian juga pelaksanaan 6K dan lomba UKS.”⁷⁷⁾

Bapak Wahyudi, S.Pd, pembina majalah dinding memberikan keterangan tentang kegiatan yang beliau laksanakan:

“Semua program dan dana kegiatan beserta dananya dibahas dalam rapat dengan orang tua siswa. Semua program, kegiatan dan anggaranya menjadi pokok pembahasan yang hasilnya dimuat dalam RAPBS. Dengan demikian semua pihak terlibat dalam penyusunan kembali program maupun anggaran yang diperlukan...” kata Mrih Hastuti yang menjabat sebagai kepala staf tata usaha sekolah.⁷⁸⁾

Dalam mengambil keputusan, kepala sekolah melibatkan guru, tata usaha, dan orang tua siswa. Kepala sekolah mengutamakan musyawarah dan mufakat dalam pertemuan atau rapat di sekolah. Kata Ketua Komite Sekolah, Bapak Misdi, S.Pd:

“Kepala sekolah selalu memberikan kesempatan kepada peserta rapat untuk memberikan pendapat, usul, dan pemikirannya. Setiap peserta rapat menghargai pendapat orang lain. Setiap peserta rapat yang ikut membuat keputusan menjunjung tinggi kebersamaan dan memegang komitmen setiap keputusan yang disepakati bersama.”⁷⁹⁾

Pengambilan keputusan seperti ini dilakukan dalam rapat dinas atau pertemuan rutin antara kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, staf tata

⁷⁷⁾ wawancara dengan Ibu Mulyanti : tanggal 11 Januari 2005 di ruang UKS, jam 11.00

⁷⁸⁾ wawancara dengan Bapak Wahyudi, tanggal 11 Januari 2005, di ruang guru, jam 11.15

⁷⁹⁾ wawancara dengan Bapak Misdi, tanggal 11 Januari 2005, di ruang kantor, jam 11.30

usaha, dan orang tua siswa. Rapat dinas atau pertemuan rutin dilakukan setiap 3 bulan sekali. Selain itu, dilaksanakan pula rapat atau pertemuan setahun sekali. Peserta rapat ini adalah unsur-unsur sekolah, pengurus Komite Sekolah, dan orang tua siswa.

“Dalam rapat dinas rutin tiga bulan sekali, saya mengajak peserta rapat membicarakan masalah-masalah yang berkenaan dengan ulangan semester. Sedangkan dalam rapat tahunan, lebih banyak masalah yang dibicarakan. Dalam kesempatan ini, saya berupaya mengajak para guru dan staf tata usaha untuk membicarakan masalah-masalah yang berkaitan dengan ulangan semester itu sendiri, UAS dan UAN, kenaikan kelas, penerimaan siswa baru. Sedangkan dalam rapat Komite Sekolah, saya mengajak semua yang hadir membicarakan masalah program dan anggaran untuk meningkatkan mutu pendidikan sekolah kami,” kata kepala sekolah.⁸⁰⁾

Berdasarkan dokumen kesimpulan rapat dinas SMP Negeri 1 Nguntoronadi tanggal 09 Agustus 2004 yang dihadiri oleh 27 peserta rapat di ruang guru, terlihat adanya keputusan-keputusan yang dirumuskan bersama secara musyawarah dan mufakat. Rapat ketika itu dipimpin oleh Suharno, BA.

Untuk lebih jelasnya, berikut ini disajikan kutipan kesimpulan rapat itu :

“....untuk pengeluaran atau biaya baik lapangan Volley maupun tempat parkir siswa sekitar 10 juta rupiah. Sedangkan penerimaan hanya sekitar 6 juta rupiah. Jadi masih minus atau kurang 4 juta rupiah. Ada beberapa butir permasalahan yang dapat dituntaskan sebagai berikut:

- Tentang keuangan kekeluargaan.
- Tentang hubungan keluarga yang harus bebas Komite Sekolah.
- Tentang penggunaan keuangan bantuan Pemda.”⁸¹⁾

⁸⁰⁾ ibid

⁸¹⁾ wawancara dengan Bapak Suharno, tanggal 11 Januari 2005, di ruang kantor, jam 11.45

h. Keterbukaan

Dengan pelibatan warga sekolah dalam pengambilan keputusan, baik program maupun anggaran, maka ini dapat dijadikan indikasi adanya iklim keterbukaan. Visi, misi, tujuan, dan program sekolah disampaikan kepada pihak pengurus Komite Sekolah dan orang tua siswa. Masalah-masalah yang dihadapi oleh sekolah juga disampaikan kepada orang tua dan pengurus Komite Sekolah. Demikian pula masalah prestasi yang telah dicapai sekolah juga disampaikan kepada pihak orang tua dan pengurus Komite Sekolah. Ibu Sutarmi, S.Pd mengatakan :

“Pihak sekolah pernah merencanakan untuk membangun gedung serba guna. Rencana ini disampaikan kepada kami untuk dibahas bersama. Kami mengusulkan untuk mempertimbangkan rencana itu karena gedung itu tidak terlalu penting bagi sekolah saat ini. Menurut kami lebih baik membenahi yang lain seperti kesejahteraan guru atau les tambahan sore. Alhamdulillah, usul kami diterima pihak sekolah.”⁸²⁾

Sekolah juga menyampaikan visi, misi, tujuan, dan program andalannya kepada sekolah-sekolah lain seperti SD dan SLTP atau yang sederajat di daerah itu. Dengan demikian, sekolah ini menjadi sekolah favorit di Kecamatan Nguntoronadi, seperti yang disampaikan oleh Bapak Misdi.

i. Partisipasi Warga Sekolah dan Masyarakat

Partisipasi warga sekolah cukup tinggi dalam melaksanakan program dan kegiatan sekolah. Hal ini terlihat dari hubungan dan kerja sama yang harmonis antara harmonis antara kepala sekolah dan bawahan, antara guru dengan staf tata usaha, atau antara guru dengan guru. Partisipasi ini juga dapat

⁸²⁾ wawancara dengan Ibu Sutarmi, tanggal 11 Januari 2005 di ruang kantor, jam 12.00

dilihat dari pelaksanaan rapat. Peserta rapat aktif memberikan pendapat, usul, dan saran yang berkaitan dengan program dan dana. Jadi, orang tua siswa bukan hanya berpartisipasi dalam hal keuangan, tetapi juga memberikan masukan-masukan kepada sekolah.

Partisipasi masyarakat dan lembaga lain terhadap sekolah cukup tinggi. Masyarakat atau Komite Sekolah bukan hanya memberikan bantuan dana kepada sekolah, tetapi juga memberikan usul, pendapat, dan saran kepada pihak sekolah, terutama melalui rapat Komite Sekolah. Dana ini digunakan untuk les sore, bimbingan belajar, dan kegiatan-kegiatan lain seperti olah raga dan seni, pramuka, paskibra, dan lain-lain. Program ini merupakan usulan dari masyarakat atau Komite Sekolah yang juga turut memberikan bantuan dana, melalui iuran Komite Sekolah. Pemerintah juga memberikan bantuan kepada siswa / siswi yang kurang mampu berupa dana JPS.

Di sisi lain, pemerintah daerah juga sering menyampaikan permintaan kepada pihak sekolah untuk mengirimkan siswanya mengisi berbagai acara seperti tarian, lagu, dan pramuka dalam acara-acara tertentu atau hari-hari besar.

Kepala sekolah memberikan tugas-tugas kepada bawahan sesuai dengan bidang keahlian dan mendorong mereka untuk mandiri agar mereka dapat berkreasi. Dan berinovasi sesuai dengan aspirasi dan potensi yang ada. Karena mereka selalu dilibatkan dan diberikan kepercayaan dalam penyusunan, pelaksanaan program, dan mengevaluasi program, maka mereka memegang teguh tanggung jawab dan tugas yang diberikan kepada mereka.

Hal ini terlihat dalam proses belajar mengajar di kelas, pelaksanaan kegiatan olah raga, kesenian, pramuka, koperasi, majalah dinding, tadarus Al Qur'an, dan program-program lainnya. Sekolah dapat menyampaikan pertanggung jawaban pelaksanaan program dan penggunaan dana secara keseluruhan kepada warga sekolah dan masyarakat atau Komite Sekolah melalui rapat.

Pertanggungjawaban ini tidak menimbulkan protes atau masalah baik bagi pihak sekolah sendiri maupun masyarakat atau Komite Sekolah. Dengan prestasi yang dicapai, semua pihak menjadi puas. Oleh karena itu, dalam RAPBS, orang tua siswa dan pemerintah daerah mengusulkan untuk memberikan uang kesejahteraan kepada guru dan staf tata sebagai salah satu penghargaan kepada mereka atas keberhasilan yang sudah dicapai.

j. Perubahan Menuju Sadar Mutu

Kepala sekolah berupaya membawa warga sekolah ke arah budaya mutu. Dengan semangat kemandirian, kepala sekolah merumuskan visi yang mencerminkan bahwa mutu merupakan aspek yang mendapat prioritas utama. Visi sekolah disusun berdasarkan potensi daerah dan potensi sekolah dengan memperhatikan aspirasi seluruh warga sekolah. Visi sekolah adalah unggul dalam prestasi. Prestasi yang dimaksud disini adalah prestasi akademik maupun nonakademik, seperti yang dikemukakan oleh Bakti Setiadi siswa kelas II C, "Ada pak....sering kami didorong oleh wali kelas dan bapak kepala sekolah untuk bisa meningkatkan NEM, dan pertandingan-pertandingan."

Sesuai dengan apa yang dikatakan Bakti, Bapak Kepala Sekolah menyampaikan visi sekolah, "visi SMP Negeri 1 Nguntoronadi ini ingin

meraih prestasi yang tinggi dalam berbagai mata pelajaran maupun kegiatan-kegiatan seni, olah raga, keagamaan, pramuka, dan lain-lain.” Visi ini dijabarkan melalui misi, tujuan, dan sasaran yang berorientasi pada mutu sesuai situasi, kondisi dan kebutuhan masyarakat.

Untuk mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah, maka kepala sekolah bersama warga sekolah, dalam hal ini wakil kepala sekolah, guru, staf tata usaha, dan orang tua siswa, menyusun program peningkatan mutu. Kepala sekolah memberikan tugas, tanggung jawab, dan kewenangan kepada guru dan staf tata usaha sesuai dengan bidang keahlian dan potensi mereka dalam merencanakan dan melaksanakan program.

Kepala sekolah juga mengarahkan kepada warga sekolah untuk kreatif dalam melaksanakan program. Budaya menunggu, yaitu menunggu perintah dan petunjuk, harus dihilangkan, agar warga sekolah benar-benar memiliki otonomi dalam tugas dan kewenangan. Kepala sekolah dan warga sekolah yang mengetahui dan memahami kebutuhan dan program apa yang diinginkan masyarakat.

Kemauan warga sekolah untuk menuju perubahan mutu sangat tinggi. Hal ini terlihat dari masing-masing individu maupun kelompok bekerja dengan penuh semangat, sungguh-sungguh, dan penuh tanggung jawab. Kegiatan yang mereka kerjakan mengacu kepada peningkatan mutu, bukan formalitas semata sehingga memungkinkan sekolah memiliki kemandirian dan kemampuan untuk melakukan terobosan yang terbaik untuk sekolah.

Untuk meningkatkan kinerja para guru maupun staf tata usaha, maka kepala sekolah memberikan dorongan dan kesempatan kepada mereka untuk mengikuti kuliah. Guru yang masih berpendidikan sarjana muda didorong untuk mengikuti pendidikan S1. Begitu pula guru yang sudah berijazah S1 diberikan kesempatan dan dorongan untuk mengikuti program S2. Selain itu, kepala sekolah juga mengirim guru maupun karyawan untuk mengikuti penataran atau diklat.

Upaya peningkatan mutu guru juga dilakukan kepala sekolah dengan memberikan uang kesejahteraan. Mereka diberikan honor setiap bulan. Dana untuk honor berasal dari bantuan Komite Sekolah atas persetujuan orang tua siswa dan diketahui oleh warga sekolah yang lain.

Untuk merespon dan mengantisipasi perkembangan yang ada di masyarakat, sekolah melakukan terobosan-terobosan. Sekolah membeli 10 unit komputer. Hal ini dilakukan semata-mata untuk membantu proses belajar mengajar di sekolah dan untuk menggali berbagai informasi dengan cepat dan akurat. Sistem komputerisasi sudah menjadi tuntutan dan kebutuhan, maka sekolah sudah merespon dan melakukan antisipasi sejak dini.

Selain itu, sekolah juga merespon dan mengantisipasi apa yang menjadi tuntutan dan kebutuhan daerah. Daerah Kecamatan Nguntoronadi, mengembangkan seni dan qasidah, seni tari, baca puisi dan olah raga.

k. Pengelolaan Kelembagaan

Kepala Sekolah telah menyusun struktur organisasi yang dikembangkan atas dasar kepentingan sekolah dan mengacu pada ketentuan

pemerintah. Susunan personalia sekolah meliputi kepala sekolah, wakil kepala sekolah kurikulum, kesiswaan, sarana, dan humas, pembantu wakil kepala sekolah, kepala tata usaha, koordinator BP, pembina OSIS, pembina ekstrakurikuler, pengelola perpustakaan, laboratorium, pengelola 6 K, wali kelas dan bendahawan.

Adapun koordinator atau pembedangannya meliputi wakasek kurikulum, wakasek kesiswaan, dan wakasek sarana dan humas. Wakasek kurikulum mengkoordinir pembina siswa teladan, wali kelas, dan majalah dinding. Wakasek kesiswaan mengkoordinir pembina OSIS, pramuka, PMR, kesenian, dan olah raga. Wakasek sarana dan humas mengkoordinir pembina koperasi, BTA, laboratorium IPA, perpustakaan sekolah, ruang rapat, dan 6K.

Pembagian kewenangan, tugas, dan tanggung jawab ini cukup jelas dan tidak tumpang tindih. Sekolah memberikan kesempatan dan jaminan kepada warga sekolah menjalankan dan memperoleh hak-haknya sesuai dengan tujuan dan potensi maupun daerah. Sekolah memberikan penghargaan kepada warga sekolah atas dasar prestasi yang dicapai. Sekolah juga memberikan sanksi kepada setiap warga sekolah yang melanggar tugas, kewajiban, dan tanggung jawab, serta kewenangan yang telah disepakati bersama. Hubungan dan kerja sama antara bidang ini cukup baik untuk menuju tujuan sekolah secara kolektif.

Dengan melibatkan warga sekolah, kepala sekolah melakukan upaya-upaya untuk memperbaiki peraturan-peraturan sekolah, baik bersifat akademik

maupun nonakademik. Peraturan ini misalnya kedisiplinan, tata krama, kebersihan, dan lain-lain.

1. Proses Belajar Mengajar dan Evaluasi

Kepala sekolah mendorong dan memberikan kesempatan kepada guru untuk melakukan perubahan-perubahan, dan menggunakan multimedia dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar. Guru juga diberikan dorongan, kesempatan dan kewenangan dalam pengelolaan kelas, pengayaan materi, pengajaran, penggunaan dan pengembangan fasilitas belajar.

Kepala sekolah, guru dan staf tata usaha melaksanakan evaluasi pada awal pelajaran, akhir pelajaran, semester dan UAS atau UAN. Prestasi yang dievaluasi adalah prestasi akademik dan nonakademik dengan memperhatikan kurikulum yang berlaku. Standar soal yang digunakan untuk evaluasi menggunakan standar sekolah dan standar nasional. Evaluasi ini sepenuhnya didukung oleh sumber daya yang ada di sekolah.

3. Program Persiapan Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah

Pada tahun 2005 akan datang, kepala sekolah dan warga sekolah akan melaksanakan manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri 1 Nguntoronadi. Untuk melaksanakan manajemen berbasis sekolah, kepala sekolah akan membuat program-program persiapan. Program-program itu meliputi sosialisasi manajemen berbasis sekolah, membahas visi, misi, tujuan, sasaran, tantangan nyata, analisis SWOT, strategi, dan program peningkatan mutu.

“Sebenarnya saya akan segera melakukan sosialisasi manajemen berbasis sekolah ini kepada guru, staf tata usaha dan orang tua siswa. Namun, saya harus menyiapkan bahan-bahan yang akan disampaikan,

penjadwalannya, dan dana. Saya kira sosialisasi itu tidak mungkin hanya dilakukan satu kali pertemuan, dan saya juga memerlukan bantuan tenaga yang memberikan materi. Oleh karena itu, saya memerlukan waktu untuk melaksanakan program persiapan ini...Sementara program kerja sekolah yang ada ini akan berakhir tahun 2005. Saya berusaha sebelum berakhir program ini secepatnya membuat program persiapan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di sekolah kami.”⁸³⁾

Setelah dilakukan cek ulang dengan Ibu Tri Pujiastuti, S.Pd, diperoleh keterangan: “Langkah-langkah yang akan dilakukan kepala sekolah dalam upaya persiapan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah adalah menyebarkan konsep manajemen berbasis sekolah kepada kami dan kemudian dengan Komite Sekolah.

Setelah melakukan sosialisasi, kepala sekolah akan membuat rencana strategi peningkatan mutu pendidikan melalui manajemen berbasis sekolah. Dalam rancangan itu, yang dibahas adalah visi, misi, tujuan, sasaran, tantangan nyata, analisis SWOT, pemecahan masalah, program, dan anggaran yang diperlukan, seperti yang dikemukakan beliau:

“Setelah sosialisasi manajemen berbasis sekolah dilakukan...dan guru, staf sekolah, serta orang tua siswa sudah memahami konsepnya maka barulah saya bersama unsur sekolah akan membuat rencana strategi, yang isinya mencakup seperti visi, misi, tujuan, sasaran...dan lain sebagainya.”⁸⁴⁾

Langkah-langkah berikutnya yang segera dilakukan kepala sekolah adalah meningkatkan intensitas dan ekstensitas iklim keterbukaan, pengambilan keputusan partisipatif, kemandirian, akuntabilitas, dan budaya mutu di sekolah. Kepala sekolah mengatakan, “yang paling penting yang

⁸³⁾ wawancara dengan Bapak Arisman, tanggal 11 January 2005 di ruang kerja, jam 12.15

⁸⁴⁾ ibid

harus saya upayakan adalah mengembangkan iklim keterbukaan, pengambilan keputusan bersama, kemandirian, tanggung jawab, dan mengutamakan kualitas dan profesionalisme.”

Setelah sosialisasi manajemen berbasis sekolah dan perumusan rencana strategi sekolah selesai dibuat, maka kepala sekolah membuat proposal pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dengan memperhatikan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan Departemen Pendidikan Nasional. Proposal ini disampaikan kepada Dinas Pendidikan Kabupaten Wonogiri. Dinas Pendidikan ini berperan dalam memilih sekolah calon peserta rintisan manajemen berbasis sekolah di daerah.

Isi dari proposal itu mencakup rumusan visi, misi, tujuan, sasaran, tantangan nyata, analisis SWOT, alternatif pemecahan masalah, program, dan anggaran. Setelah dilakukan cek ulang dengan kepala sekolah, beliau mengatakan :

“Komponen-komponen yang menjadi bahan pertimbangan apakah sekolah boleh melaksanakan rintisan itu adalah bagaimana rumusan visi, misi, tujuan, sasaran, tantangan nyata, dan seterusnya...saya masih belum begitu ingat...yang penting sekolah membuat proposal sesuai dengan panduan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah.”⁸⁵⁾

Program-program ini belum dituangkan dalam bentuk rancangan persiapan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. Sosialisasi, rancangan strategi, dan upaya peningkatan intensitas dan ekstensitas aspek-aspek yang ada dalam manajemen berbasis sekolah seperti keterbukaan, kemandirian,

⁸⁵⁾ ibid

pengambilan keputusan partisipatif, partisipasi warga sekolah dan masyarakat, akuntabilitas, dan budaya mutu.

“Program sosialisasi dan persiapan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah akan saya buat. Namun saya sudah punya konsep yang segera akan saya susun atau saya realisasikan. Mudah-mudahan dalam waktu dekat ini...ya sekitar tahun ajaran 2004/2005 akan saya buat dua program, yaitu program sosialisasi dan program persiapan itu sendiri.” Dalam program sosialisasi ini, ada dua tujuan sebenarnya yang akan saya capai, yaitu pertama para guru, staf sekolah, dan orang tua siswa memiliki pemahaman apa bagaimana dan untuk apa manajemen berbasis sekolah itu, dan kedua memiliki kesadaran dan kemauan untuk melaksanakannya. Sedangkan dalam persiapannya kami akan membenahi apa-apa yang menjadi syarat-syarat untuk dapat melaksanakan manajemen itu sambil menyusun proposal implementasinya.” Sementara itu pula, saya akan meningkatkan keterbukaan dan kerja sama. Dengan demikian, paling cepat kami akan coba terapkan manajemen berbasis sekolah 2005 mendatang.”⁸⁶⁾

Sosialisasi Manajemen berbasis sekolah, akan dilakukan oleh kepala sekolah sendiri melalui rapat dinas, upacara bendera, dan pengarahan-pengarahan, dan pada saat jam-jam istirahat. Selain itu, sosialisasi ini juga akan diberikan oleh tenaga dari Dinas Pendidikan atau tenaga di luar sekolah yang menguasai manajemen berbasis sekolah dan permasalahannya. Kebetulan di kabupaten ini, suah ada tim manajemen berbasis sekolah yang anggotanya adalah para kepala sekolah yang sudah mengikuti penataran manajemen berbasis sekolah, terutama kepala sekolah SLTP karena untuk tingkat SLTP sudah dilaksanakan rintisan manajemen berbasis sekolah. Ada beberapa SLTP di daerah ini yang sudah mulai melaksanakan rintisan.

4. Kendala Persiapan Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah

⁸⁶⁾ ibid

Ada berbagai kendala yang dihadapi SMP Negeri 1 Nguntoronadi untuk melaksanakan persiapan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. Kendala-kendala itu mencakup pembiayaan, sumber daya manusia, budaya mutu, fasilitas, kemandirian, partisipasi warga sekolah, pengambilan keputusan, masyarakat, pihak swasta dan pemerintah, keterbukaan, organisasi sekolah, standardisasi, dan akuntabilitas.

a. Kendala Pembiayaan

Sekolah yang melaksanakan manajemen berbasis sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan finansial yang memadai. Tanpa dana yang mencukupi, sulit bagi sekolah untuk melaksanakan suatu program, termasuk implementasi manajemen berbasis sekolah. Untuk dapat meningkatkan mutu pendidikan melalui pengelolaan yang bertumpu di tingkat sekolah memerlukan tambahan anggaran dengan memperhatikan prinsip efisiensi.

Untuk melaksanakan manajemen berbasis sekolah secara penuh, salah satu faktor keberhasilan kunci utama yang perlu diperhitungkan sekolah adalah manajemen pembiayaan sekolah yang baik. Sekolah perlu memperhitungkan pemasukan dan pengeluaran dana lebih tepat dan hati-hati. Sekolah perlu berjuang mencari berbagai sumber dana dan menggunakan dana itu secara efisien.

b. Kendala Sumber Daya Manusia

Kesiapan dalam bidang sumber daya manusia salah satu kunci keberhasilan implementasi manajemen berbasis sekolah. Kompetensi dan

profesionalisme setiap personel sekolah harus memadai. Begitu pula orang tua atau masyarakat juga perlu memiliki pengetahuan, pemahaman, dan wawasan tentang dunia pendidikan.

Kendala sumber daya manusia yang dihadapi SMP Negeri I Nguntoronadi adalah kurangnya tenaga pengajar untuk mata pelajaran tertentu, seperti Fisika, Bahasa Inggris, Bahasa Indonesia, dan Sejarah. Guru dan staf tata usaha masih belum mampu mengoperasikan komputer dan internet.

Sementara itu, guru, staf tata usaha dan orang tua siswa belum banyak mengetahui manajemen berbasis sekolah dan dewan sekolah. Manajemen berbasis sekolah merupakan konsep baru yang masih belum memasyarakat, terutama di daerah-daerah yang jauh dari perkotaan.

c. Kendala Budaya

Sekolah yang melaksanakan manajemen berbasis sekolah tentu mengutamakan kualitas dan profesionalisme yang tinggi. Budaya sadar mutu dan sadar pendidikan harus dimiliki oleh semua pihak yang berkepentingan terhadap penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Untuk mengubah budaya ini, perlu waktu lama dan langkah strategis.

Saat ini budaya menunggu perintah dan petunjuk masih sulit untuk dihilangkan sehingga ini menjadi permasalahan vital yang perlu diperhatikan oleh kepala sekolah dan warga sekolah. Untuk pengembangan budaya mutu di SMP Negeri I Nguntoronadi perlu dilakukan oleh kepala sekolah. Guru dan tata usaha di sekolah ini memang

memiliki komitmen terhadap mutu. Mereka kritis terhadap setiap perumusan dan pencapaian standar mutu yang ditetapkan sekolah. Namun, bagaimana komitmen masyarakat dan pemerintah terhadap mutu perlu juga menjadi pemikiran dan pertimbangan khusus kepala sekolah dan warganya.

Dengan berlakunya otonomi daerah ini, maka kebijakan dan kewenangan yang berkaitan dengan pendidikan ditangani oleh pemerintah daerah yang dalam hal ini adalah dinas pendidikan kabupaten. Dengan demikian, sekolah akan tetap menunggu dan menerima petunjuk dan kebijakan dari pusat atau dinas pendidikan di daerah. Berbagai peraturan yang dibuat, belum melibatkan pihak sekolah sebagai unit utama pelaksana pendidikan.

Langkah strategis untuk melaksanakan otonomi pendidikan ini, perlu dibentuk dewan sekolah untuk membuat berbagai kebijakan, keputusan dan prosedur pendidikan. Dewan sekolah lebih tepat untuk membuat kebijakan dan keputusan pendidikan karena badan memang memiliki pengetahuan dan keahlian di bidang pendidikan.

d. Keterbukaan dan Pelibatan Warga Sekolah

Sekolah tetap mencoba menciptakan iklim keterbukaan. Sekolah mencoba menawarkan kepada siswa program-program peningkatan mutu akademik dan nonakademik. Program ini bukan saja disosialisasikan kepada siswa namun juga disosialisasikan kepada orang tua siswa. Namun, karena frekuensi pertemuan antara orang tua dan pihak sekolah

sangat minim, yaitu hanya satu tahun sekali, maka komunikasinya belum begitu sinergis. Orang tua siswa masih belum banyak terlibat dalam persoalan program sekolah sehingga aspirasi masyarakat atau orang tua siswa kurang terakomodasi ke dalam pengambilan keputusan.

Perumusan visi, misi dan tujuan sekolah perlu melibatkan orang tua siswa. Perumusan ini perlu pembahasan bersama. Dengan keterbukaan dan pelibatan seperti ini tentu memerlukan pertemuan yang lebih intensif dan ekstensif. Baik pihak sekolah maupun orang tua siswa belum komitmen untuk membuat program-program pertemuan, rapat, silaturahmi, dan tukar informasi. Kepala sekolah mengungkapkan :

“Pertemuan antara pihak sekolah dan orang tua siswa sangat minim. Pertemuan itu paling setahun sekali pada saat rapat Komite Sekolah. Selebihnya pertemuan dan komunikasi antara sekolah dan orang tua siswa belum terjalin. Dengan iklim seperti ini, sulit rasanya untuk bisa menjalankan manajemen berbasis sekolah karena dalam manajemen berbasis sekolah peran serta masyarakat harus lebih besar.”⁸⁷⁾

Selain itu, perumusan visi, misi, tujuan dan penyusunan program belum melibatkan siswa. Dengan demikian, aspirasi dan kebutuhan siswa perlu lebih diperhatikan. Kesulitannya adalah siswa belum terbiasa mengikuti rapat atau pertemuan dengan guru dan kepala sekolah. Mereka agak sungkan untuk menyampaikan saran, pendapat, dan kritik. Diskusi, pertemuan dan rapat diantara para siswa itu sendiri masih langka. Mereka belum terbiasa mengemukakan pendapat dan argumen di depan umum.

⁸⁷⁾ ibid

“Siswa kami masih kurang terbiasa untuk mengikuti rapat atau pertemuan apalagi rapat dengan para guru. Jadi apabila kami ajak rapat ya... mereka kurang aktif untuk mengeluarkan pendapat dan masukannya. Ini dikarenakan kurang terbiasa tadi. Oleh sebab itu, bila mereka dilibatkan dalam forum, maka akan terbiasa. Saya pikir mereka akan merasa sungkan atau kurang....nyamanlah bila tidak berbeda pendapat atau berargumen, apalagi dengan gurunya. Saya rasa ini merupakan kendala pula untuk pengembangan manajemen berbasis sekolah itu.”⁸⁸⁾

e. Kendala Fasilitas

Untuk mencapai prestasi akademik maupun nonakademik, sekolah menghadapi berbagai kendala dalam hal fasilitas. Untuk pencapaian prestasi akademik yang memuaskan perlu pembenahan perpustakaan dan laboratorium bahasa. Untuk meraih prestasi nonakademik, seperti olah raga dan kesenian juga perlu pembenahan. Sekolah masih belum memiliki fasilitas olah raga berprestasi yang lengkap. Begitu pula fasilitas olah raga tradisional asli daerah, sekolah masih belum memilikinya. Untuk memenuhi fasilitas-fasilitas ini memerlukan dana yang tidak sedikit.

Kepala sekolah mengungkapkan:

“Untuk mencapai prestasi yang luar biasa berat, karena untuk mencapai target seperti itu, sekolah kami perlu mempersiapkan fasilitas yang memadai, seperti laboratorium bahasa, dan perpustakaan. Selain itu kami juga harus melengkapi fasilitas olah raga basket, volley, sepak bola, renang dan olah raga lainnya. Untuk kesenian, alat-alat musik sekolah kami belum memadai. Alat-alat musik asli daerah juga...belum kami kembangkan. Padahal sekolah kami memiliki potensi untuk meraih prestasi untuk tari”.⁸⁹⁾

⁸⁸⁾ ibid

⁸⁹⁾ ibid

f. Kendala Kurikulum

Sekolah yang melaksanakan manajemen berbasis sekolah dituntut untuk mampu membuat kurikulum muatan lokal. Sekolah juga perlu mengakomodasi sosial, budaya dan ekonomi dan geografis lokal. Oleh karena itu, selain melaksanakan kurikulum dari pusat, sekolah juga merumuskan kurikulum muatan lokal yang cocok untuk kebutuhan masyarakat setempat. Sehubungan dengan hal ini, kepala sekolah menerangkan :

“Saya rasa masalah kurikulum juga perlu dibahas bila sekolah kami akan melaksanakan manajemen berbasis sekolah. Kalau kurikulum nasional seperti yang ada ini kan tidak menjadi masalah. Yang menjadi kendala adalah kurikulum muatan lokal. Saya kira, dalam manajemen berbasis sekolah, harus ada program khusus yang sudah barang tentu tidak terlepas oleh sosial, budaya dan ekonomi masyarakat disini. Saya melihat bahwa seni, budaya dan hasil pertanian merupakan permasalahan pokok disini. Seni seperti tari, hadrah. Semua ini bisa menjadi bahan ajar sehingga sekolah perlu menyusun kurikulum lokal..dan ini tidak mudah.”⁹⁰⁾

B. Analisis Hasil Penelitian

1. Pemahaman Kepala Sekolah

Berdasarkan deskripsi data data khusus di atas, maka dapat diketahui bahwa kepala sekolah sudah memiliki pengetahuan, wawasan, dan pemahaman sebagian besar konsep manajemen berbasis sekolah. Kepala sekolah sudah memahami otonomi pendidikan dan konsep dasar manajemen berbasis sekolah, yang meliputi kemandirian dan pengambilan keputusan partisipasi. Kepala sekolah memahami hampir semua aspek-aspek perubahan

⁹⁰⁾ ibid

manajemen berbasis pusat menjadi manajemen berbasis sekolah. Guru, tata usaha, dan Komite Sekolah belum memahaminya.

Dari hasil wawancara mendalam yang dideskripsikan di atas, dapat pula diketahui bahwa kepala sekolah telah mengetahui dan memahami pengembangan rencana strategi yang meliputi perumusan visi, misi, tujuan, sasaran, tantangan nyata, analisis SWOT, alternatif pemecahan masalah, program, dan alokasi dana.

Namun dalam wawancara itu, kepala sekolah tidak begitu banyak menyampaikan komentar tentang dewan sekolah. Di Kabupaten Barito Kuala dewan sekolah belum disosialisasikan kepada kepala sekolah SMP Negeri 1 Nguntoronadi. Warga sekolah masih menunggu juklak, juknis, dan pedoman tentang dewan sekolah.

2. Aplikasi Kepala Sekolah dalam Perspektif Pengembangan Manajemen Berbasis Sekolah

Berdasarkan deskripsi data di atas, kepala sekolah sudah memiliki kesiapan dalam pengembangan manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri 1 Nguntoronadi. Kepala sekolah telah memiliki visi, misi dan tujuan sekolah beserta program-program peningkatan mutu pendidikan. Visi, misi, dan tujuan disosialisasikan kepada para guru sehingga ada beberapa guru yang diberikan tugas dan kewenangan untuk mengelola program-program peningkatan mutu akademik dan nonakademik. Program-program ini memang disampaikan kepada siswa dan orang tua siswa.

Visi yang dibuat oleh kepala sekolah menunjukkan arah dan tujuan yang jelas tentang mutu pendidikan masa depan. Rumusan visi cukup singkat dan sederhana sehingga tidak akan membingungkan bagi warga sekolah atau siapa saja yang membaca dan mendengarnya. Visi yang dirumuskan sudah menyesuaikan dengan tuntutan dan kebutuhan warga sekolah dan masyarakat setempat.

Misi yang dirumuskan menggambarkan visi sekolah. Misi sekolah dituangkan dalam kalimat-kalimat pendek yang komunikatif dan mudah diingat sehingga memberikan pedoman terhadap apa yang seharusnya dilakukan oleh semua warga sekolah. Tujuan yang dirumuskan juga menggambarkan perwujudan sebagian visi sekolah yang akan dicapai dalam kurun waktu 4 atau 5 tahun. Misi dan tujuan sekolah ini menunjukkan standar mutu yang jelas dan memungkinkan untuk dicapai sesuai dengan sumber daya yang ada.

Visi, misi, dan tujuan sekolah dikomunikasikan kepada sebagian besar guru, staf tata usaha, dan orang tua siswa. Siswa dan beberapa guru masih belum mengetahui dan menghayati visi, misi, dan tujuan sekolah. Ini menunjukkan bahwa salah satu aspek pergeseran manajemen pusat menjadi manajemen berbasis sekolah belum dilaksanakan. Dalam manajemen berbasis pusat, informasi sering hanya dimiliki sebagian warga sekolah. Informan, kebijakan, atau keputusan belum disebarluaskan secara merata.

Sekolah belum merumuskan analisis SWOT. Namun, sekolah sudah menyadari akan kelemahan dan keunggulannya. Selain itu, sekolah juga sudah

menyadari ancaman dan peluang bagi dirinya untuk mencapai tujuan sekolah. Sekolah juga sudah berusaha melakukan terobosan-terobosan mengatasi masalah-masalah yang dihadapi saat ini.

Sekolah sudah mencatat prestasi akademik dan prestasi nonakademik yang sudah dicapai setiap tahunnya. Sekolah merumuskan target atau sasaran setahun setelah prestasi itu dicapai. Analisis SWOT dan sasaran strategis dirumuskan dengan cara melibatkan pihak-pihak yang terkait secara proporsional. Selanjutnya sekolah mengkomunikasikan dan mensosialisasikannya kepada semua warga sekolah dan masyarakat.

Sekolah berupaya meningkatkan iklim keterbukaan, kemandirian, pengambilan keputusan partisipatif, akuntabilitas, dan budaya mutu di sekolah. Semua ini merupakan kunci keberhasilan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. Sekolah sudah mulai melakukan langkah-langkah ke arah pengembangan penciptaan keterbukaan, kemandirian, pengambilan keputusan partisipasi, kerja sama, dan membudayakan mutu dan profesionalisme.

3. Program Persiapan Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah

Kepala sekolah sudah memiliki pemahaman dan memiliki kemampuan untuk melaksanakan manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri 1 Nguntoronadi. Meskipun masih dalam konsep, belum disampaikan dan direalisasikan, program-program persiapan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah sudah ada. Pada tahun 2004 SMP Negeri 1 Nguntoronadi sudah mencanangkan untuk melaksanakan manajemen berbasis sekolah sesuai dengan karakteristik, kondisi, dan sumber daya yang dimilikinya.

Ada beberapa langkah strategis yang akan dilakukan kepala sekolah untuk melakukan persiapan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. Langkah-langkah itu meliputi, pertama kepala sekolah akan melakukan program sosialisasi manajemen berbasis sekolah kepada semua warga sekolah. Bahan yang akan disosialisasikan adalah konsep manajemen berbasis sekolah. Sosialisasi dilaksanakan melalui upacara bendera, pengarahan, silaturahmi, rapat dinas, dan pertemuan-pertemuan. Sosialisasi dilakukan oleh kepala sekolah sendiri dan juga dilakukan oleh tim atau tenaga lain yang menguasai manajemen berbasis sekolah melalui suatu pertemuan.

Selain itu, langkah berikutnya yang dilakukan kepala sekolah adalah mengajak semua warga sekolah untuk mandiri, terbuka, kerja sama, bertanggungjawab, mengutamakan mutu melalui kegiatan-kegiatan keseharian dalam melaksanakan tugas di sekolah.

Setelah sosialisasi dilaksanakan, maka langkah berikutnya dan segera dilakukan adalah membuat rancangan strategi yang isinya mencakup komponen-komponen seperti visi, misi, tujuan, sasaran, tantangan nyata, analisis SWOT, pemecahan masalah, dan penyusunan program serta anggarannya. Rancangan ini dimuat dalam proposal yang disampaikan kepada dinas pendidikan.

4. Kendala Persiapan Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah

Kendala-kendala yang dihadapi SMP Negeri 1 Nguntoronadi melaksanakan persiapan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah mencakup pembiayaan, sumber daya manusia, budaya mutu, fasilitas, kemandirian,

partisipasi warga sekolah; pengambilan keputusan, masyarakat, pihak swasta dan pemerintah, keterbukaan, dan organisasi sekolah.

a. Kendala Pembiayaan

Untuk melaksanakan manajemen berbasis sekolah secara penuh, kendala utama yang perlu diperhitungkan sekolah adalah pembiayaan sekolah. Sekolah perlu memperhitungkan pemasukan dan pengeluaran dana lebih tepat dan hati-hati. Sekolah perlu berjuang mencari berbagai sumber dana dan menggunakan dana itu secara efisien.

Selain itu, yang menjadi sumber dana bagi sekolah adalah kursus komputer, kursus bahasa Inggris, dan bimbingan belajar. Peserta kursus dan bimbingan belajar ini membayar biaya kursus dan bimbingan. Dari kegiatan ini sekolah juga dapat menggalang dana untuk memenuhi keperluan sekolah.

Selain itu sekolah juga memiliki sumber dana seperti OPF, DBO, dan Komite Sekolah. Dengan dana yang ada ini, sekolah masih memerlukan tambahan dana lagi yang jumlahnya cukup besar untuk melaksanakan manajemen berbasis sekolah.

b. Kendala Sumber Daya Manusia

Kendala sumber daya manusia yang dihadapi SMP Negeri 1 Nguntoronadi adalah kurangnya tenaga pengajar untuk mata pelajaran tertentu, seperti Fisika, Bahasa Inggris, Bahasa Indonesia, dan sejarah. Guru dan staf tata usaha masih belum mampu mengoperasikan komputer dan internet. Guru, staf tata usaha, dan orang tua siswa belum banyak mengetahui manajemen berbasis sekolah dan dewan sekolah. Manajemen berbasis sekolah

merupakan konsep baru yang masih belum memasyarakat pada sebagian besar masyarakat dan kalangan pendidik.

Untuk melaksanakan sosialisasi manajemen berbasis sekolah dan dewan sekolah kepada warga sekolah memerlukan dana, tenaga pengajar, penyusunan materi, waktu, tempat, dan fasilitas yang memadai.

Sekolah yang akan dilaksanakan manajemen berbasis sekolah dituntut memiliki sumber daya manusia yang memadai baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Karena apa yang dilakukan sekolah didasarkan atas profesionalisme sehingga sangat dibutuhkan tenaga-tenaga yang benar-benar ahli di bidangnya masing-masing.

c. Kendala Budaya

Saat ini budaya menunggu perintah dan petunjuk, masih sulit untuk dihilangkan sehingga ini menjadi permasalahan vital yang dihadapi oleh kepala sekolah dan warga sekolah. Untuk pengembangan budaya mutu di SMP Negeri 1 Nguntoronadi, beberapa upaya dilakukan oleh kepala sekolah seperti penetapan standar mutu yang akan dicapai sekolah, peningkatan mutu guru dan staf tata usaha melalui penataran dan diklat. Guru dan tata usaha di sekolah ini memang memiliki komitmen terhadap mutu. Mereka kritis terhadap setiap perumusan dan pencapaian standar mutu yang ditetapkan sekolah. Namun, komitmen masyarakat dan pemerintah terhadap mutu juga menjadi bahan pemikiran dan pertimbangan khusus bagi pihak sekolah.

Dengan berlakunya otonomi daerah, maka kebijakan dan kewenangan yang berkaitan dengan pendidikan ditangani oleh pemerintah daerah yang

dalam hal ini adalah dinas pendidikan kabupaten atau kota. Dengan demikian, sekolah akan tetap menunggu dan menerima petunjuk dan kebijakan dari pusat atau dinas pendidikan di daerah. Berbagai peraturan yang dibuat, belum melibatkan pihak sekolah sebagai unit utama pelaksana pendidikan.

Langkah strategis untuk melaksanakan otonomi pendidikan ini, perlu dibentuk dewan sekolah untuk membuat berbagai kebijakan, keputusan, dan prosedur pendidikan. Dewan sekolah lebih tepat untuk membuat kebijakan dan keputusan pendidikan karena badan memang memiliki pengetahuan dan keahlian di bidang pendidikan. Namun, di kabupaten ini belum ada dewan sekolah sehingga ini menjadi masalah bagi SMP Negeri 1 Nguntoronadi dan juga sekolah-sekolah yang lain untuk mencoba melaksanakan otonomi pendidikan dalam bentuk manajemen berbasis sekolah. Pola perilaku lama yang sering menunggu perintah dan kebiasaan diatur masih sulit untuk dihilangkan. Akibatnya sekolah kurang kreatif dan inovatif.

d. Keterbukaan dan Pelibatan Warga Sekolah

Pertemuan antara pihak sekolah dan orang tua siswa sangat jarang terjadi sehingga komunikasi, sosialisasi, dan pembahasan berbagai keputusan belum optimal. Dengan demikian, sering informasi dan hasil keputusan belum diketahui oleh seluruh warga sekolah. Perumusan visi, misi, tujuan, sasaran, dan program belum melibatkan siswa.

Informasi dan kewenangan membuat keputusan masih hanya dimiliki oleh sejumlah warga sekolah, khususnya kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan beberapa guru. Informasi maupun kebijakan pada umumnya juga

tidak disebarluaskan ke seluruh warga sekolah. Oleh karena itu, sosialisasi manajemen berbasis sekolah sampai saat ini belum disosialisasikan. Upaya membentuk dewan sekolah juga belum direalisasikan. Selain itu, budaya organisasi sekolah juga menjadi hambatan untuk merealisasikan sosialisasi dan implementasi manajemen berbasis sekolah di sekolah ini. Kebiasaan sekolah menunggu perintah, juklak, dan juknis, serta keputusan yang dibuat oleh lembaga yang berada di atasnya membuat sekolah menghadapi kendala untuk mandiri, kreatif, dan inovatif.

e. Kendala Fasilitas

Untuk mencapai prestasi akademik maupun nonakademik, sekolah menghadapi berbagai kendala dalam hal fasilitas. Untuk pencapaian prestasi akademik yang memuaskan perlu pembenahan perpustakaan, laboratorium MIPA, dan laboratorium bahasa. Untuk meraih prestasi nonakademik, seperti olah raga dan kesenian juga perlu pembenahan. Sekolah masih belum memiliki fasilitas olah raga berprestasi yang lengkap. Begitu pula fasilitas olah raga tradisional asli daerah, sekolah masih belum memilikinya. Untuk memenuhi fasilitas-fasilitas ini memerlukan dana yang cukup besar.

f. Kendala Kurikulum

Sekolah yang melaksanakan manajemen berbasis sekolah dituntut untuk mampu membuat kurikulum muatan lokal. Sekolah juga perlu mengakomodasi sosial, budaya, dan ekonomi, dan geografis lokal. Oleh karena itu, selain melaksanakan kurikulum dari pusat, sekolah juga merumuskan kurikulum muatan lokal yang cocok untuk kebutuhan masyarakat setempat. Untuk menyusun kurikulum seperti ini, perlu waktu, tenaga dan biaya. Oleh karena itu, bila masalah ini tidak diatasi segera, maka

tentu akan menjadi kendala dalam persiapan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. Masalah ini juga menjadi salah satu kendala bagi SMP Negeri 1 Nguntoronadi dalam rangka persiapan implementasi manajemen berbasis sekolah.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan deskripsi data dan pembahasan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Kepala Sekolah SMP Negeri 1 Nguntoronadi memahami manajemen berbasis sekolah, namun sebagian besar guru, staf tata usaha, pengurus Komite Sekolah SMP Negeri 1 Nguntoronadi memahami sepenuhnya.
2. Kepala Sekolah SMP Negeri 1 Nguntoronadi memiliki aplikasi dalam perspektif pengembangan manajemen berbasis sekolah, namun sebagian besar guru, staf tata usaha, dan pengurus Komite Sekolah SMP Negeri 1 Nguntoronadi belum sepenuhnya siap.
3. Program-program yang akan dilaksanakan kepala sekolah SMP Negeri 1 Nguntoronadi dalam rangka persiapan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah meliputi sosialisasi manajemen berbasis sekolah, perumusan rancangan strategi, dan penyusunan proposal implementasi manajemen berbasis sekolah. Proposal akan disampaikan kepada Dinas Pendidikan Kabupaten Wonogiri.
4. Kendala-kendala yang dihadapi SMP Negeri 1 Nguntoronadi dalam rangka persiapan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah mencakup pembiayaan, sumber daya manusia, budaya organisasi, fasilitas, kurikulum, keterbukaan dan pelibatan warga sekolah dan masyarakat.

B. Implikasi

Perumusan visi, misi, tujuan, program dan anggaran bukan hanya melibatkan guru, staf tata usaha sekolah, tetapi juga melibatkan orang tua siswa dan siswa itu sendiri. Dengan demikian, intensitas dan ekstensitas keterbukaan, kemandirian, dan kerja sama yang harmonis dapat ditingkatkan sehingga rasa memiliki dan rasa tanggung jawab semua pihak akan meningkat. Akhirnya, semua keputusan dan kebijakan yang disepakati sekolah dan masyarakat dapat benar-benar dipahami dan dihayati oleh semua warga sekolah. Upaya untuk mewujudkannya tentu lebih maksimal.

Sosialisasi manajemen berbasis sekolah memerlukan persiapan ketenagaan, biaya, materi, dan penjadwalannya. Sosialisasi ini perlu segera dilakukan sekolah dengan mengajak semua pihak bekerja sama untuk merealisasikannya. Sosialisasi bukan hanya disampaikan kepada guru, staf tata usaha sekolah, tetapi sosialisasi juga perlu disampaikan kepada masyarakat dan siswa itu sendiri. Sosialisasi bisa dilakukan melalui kegiatan formal dan kegiatan nonformal.

Sekolah perlu merintis pembentukan dewan sekolah karena sekolah yang akan menerapkan manajemen berbasis sekolah memerlukan suatu badan yang mampu menampung aspirasi dan menjadi suatu wadah yang dapat memberdayakan sekolah. Untuk membentuk dewan ini perlu pelibatan dan kerja sama semua pihak.

C. Saran

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi yang dikemukakan di atas, dapat disampaikan saran-saran yang perlu menjadi bahan masukan bagi sekolah dan semua pihak yang mempunyai kepentingan terhadap peningkatan mutu pendidikan di SMP Negeri 1 Nguntoronadi.

1. Kepala sekolah SMP Negeri 1 Nguntoronadi perlu menyebarluaskan manajemen berbasis sekolah kepada guru, staf tata usaha, dan pengurus Komite Sekolah baik melalui rapat, pertemuan, penataran, dan diklat.
2. Kepala sekolah perlu melakukan sosialisasi manajemen berbasis sekolah, meningkatkan ekstensitas, dan intensitas kemandirian, keterbukaan, pelibatan warga sekolah dan masyarakat, pengambilan keputusan partisipatif, dan akuntabilitas.
3. Sekolah perlu membuat dan merealisasikan program sosialisasi manajemen berbasis sekolah, perumusan rancangan strategis, dan pembuatan proposal pelaksanaan manajemen berbasis sekolah secara terbuka dan melibatkan berbagai pihak yang terkait.
4. Sekolah diharapkan segera mengatasi kendala-kendala yang dihadapi dalam persiapan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah secara terbuka dengan melibatkan berbagai pihak yang terkait. Upaya ini dapat dilakukan dengan mengadakan pertemuan atau rapat.

D. Penutup

Dengan memanjatkan puji syukur ke hadirat Illahi Rabbi, karena hanya dengan perkenan-Nya pula tesis ini dapat penulis selesaikan sebaik-baiknya.

Tidak lupa penulis ucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu studi dan selesainya tasis ini. Juga permohonan maaf yang sebesar-besarnya kepada semua pihak, jika kiranya penulis mengganggunya. Semoga amal dan batuananya, baik material maupun moril tersebut dapat menjadi amal ibadah yang muaranya akan mendapat pahala sesuai dengan niat dan pengorbanannya.

Dengan akhir kata, semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak. Tidak lupa, penulis mengharapkan saran dan kritik demi perbaikan penulis maupun tesis ini sendiri.

Alhamdulillah robbi' alamin



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. (1999, Februari). *Manajemen Berbasis Sekolah. Bentuk Inovasi Mutakhir dalam Penyelenggaraan Sekolah*. *Dinamika Pendidikan* I. 50-51.
- Bagdan, Robert C dan Sari Knopp Biklen, 1990. *Riset Kualitatif untuk Pendidikan : Pengantar ke Teori dan Metode*. Alih Bahasa Munandir. Jakarta : (PAUPPA) Universitas Terbuka.
- Bush, Tony & Coleman Marianne. (2001). *Leadership and Strategic Management*. London : Paul Chapman Publishing.
- Consumer Guide. (1993, Januari). *School-based management* 4. Diambil pada tanggal 7 Oktober 2002 dari <http://www.nwrel.org/sepd/sirs/topysing.htm>.
- Depdiknas. (2001). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta : Depdiknas.
- _____. (2002). *Monitoring dan Evaluasi SLTP Rintisan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta : Direktorat Jendral Pendidikan Menengah dan Dasar Depdiknas.
- Dirawat, dkk. (1983). *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*. Surabaya : Usaha Nasional.
- Dornseif, Allan. (1989). *Pocket Guide to School – Based Management*. Virginia. Association for Supervision and Curriculum Development.
- Fattah, Nanang. (2000). *Manajemen Berbasis Sekolah (School Based Management)*. Bandung : CV. Andira.
- Glen, Boseman, Arvind Phatak & Robert E. Schellenwuberger. (1986). *Strategic Management Text and Cases*. New York : Wiley and Sons.
- Griffin, W Ricky & Gregory Moorhead. (1986). *Organizational Behavior*. Boston : Houghton Mifflin Company.
- Haris. (2001, Mei). *Pengembangan Sekolah Melalui Partisipasi Masyarakat Sebuah Kajian Operasional Tingkat Sekolah*. Makalah disampaikan pada Seminar Pemberdayaan Masyarakat dalam Pendidikan di Universitas Negeri Yogyakarta.

- Hartoyo. (2000). *Manajemen Berbasis Sekolah : Pendekatan Desentralisasi Pendidikan dalam Upaya Pemberdayaan Masyarakat dan Sekolah*. Jakarta : Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Depdiknas.
- Indriyanto, Bambang. (2002, Februari). *Manajemen Berbasis Sekolah Sebagai Upaya Peningkatan Kualitas Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*.
- Jalal, Fasli dan Dedi Supriadi. (2001). *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta : Adi Cita Karya Nusantara.
- Mohrman, Susan Albers. (1994). *School-based Management Organizing For High Performance*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Monday, R. Wayne & Robert M. Noe III. (1993). *Human Resource Management*. Boston : Alyn and Bacon.
- Oakland, John S. (1993). *Total Quality Management*. London : Buterworth Heinewann.
- Sadler, Philip. (1997). *Leadership*. London : Leogan Sage Limited.
- Sallis, Edward. (1993). *Total Quality Management in Education*. London : Leogan Page.
- Sindhunata (Ed). (2000). *Menggagas Paradigma Baru Pendidikan Demokrasi, Otonomi Daerah*, Semarang : Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah.

PEDOMAN PENGUMPULAN DATA

A. Pedoman Dokumentasi

1. Keadaan Pendidikan di SMP N I Nguntoronadi
2. Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran Sekolah
3. Tantangan Nyata yang Dihadapi Sekolah
4. Rumusan Analisa SWOT
5. Pemecahan Masalah
6. Program Peningkatan Mutu
7. Partisipasi Warga Sekolah dan Masyarakat
8. Budaya Mutu



B. Pedoman Observasi

1. Keadaan SMP N I Nguntoronadi
2. Manajemen Sekolah
3. Kepemimpinan Kepala Sekolah
4. Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran
5. Pedoman Peningkatan Mutu
6. Partisipasi Warga Sekolah dan Masyarakat
7. Budaya Mutu
8. Akses Belajar Mengajar

C. Pedoman Wawancara

1. Untuk Kepala Sekolah, Guru, Staf dan Komite Sekolah

a. Pemahaman tentang Manajemen Berbasis Sekolah.

1) Otonomi Pendidikan

- a) Apa yang menjadi inti otonomi pendidikan?
- b) Aspek-aspek apa saja yang dilimpahkan pusat ke sekolah?
- c) Mengapa otonomi pendidikan perlu dilaksanakan?

2) Perubahan Manajemen Sentralistik menjadi Manajemen Berbasis Sekolah

- a) Apa konsep dasar Manajemen Berbasis Sekolah?
- b) Apa prinsip-prinsip Manajemen Berbasis?
- c) Aspek-aspek apa yang berubah dari manajemen sentralistik menjadi Manajemen Berbasis Sekolah ?
- d) Mengapa perubahan itu perlu terjadi ?

3) Pengembangan Organisasi Sekolah

- a) Apa yang menjadi tugas pokok Komite Sekolah ?
- b) Siapa saja yang dapat menjadi anggota Komite Sekolah ?
- c) Langkah-langkah apa yang dapat dilakukan dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah ?
- d) Apa yang dimaksud dengan Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran Sekolah ?
- e) Apa yang dimaksud dengan Tantangan Nyata yang dihadapi sekolah ?

- f) Apa yang dimaksud dengan analisis SWOT ?
 - g) Mengapa analisis SWOT dilaksanakan ?
- b. Bentuk-bentuk kegiatan yang dilaksanakan Kepala Sekolah tentang MBS.
- 1) Apakah sekolah sudah mempunyai program pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah ?
 - 2) Program apa saja yang sudah dilaksanakan dulu pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah ?
 - 3) Apa yang menjadi Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran Sekolah ?
 - 4) Siapa saja yang ikut merumuskan Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran Sekolah ?
 - 5) Apakah Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran dikomunikasikan dan disosialisasikan kepada warga sekolah dan masyarakat ?
 - 6) Bagaimana cara mensosialisasikannya ?
 - 7) Apa yang menjadi tantangan sekolah ?
 - 8) Siapa yang merumuskan tantangan-tantangan nyata sekolah tersebut ?
 - 9) Apakah tantangan tersebut dikomunikasikan dan disosialisasikan kepada warga sekolah dan masyarakat ?
 - 10) Bagaimana caranya ?
 - 11) Apakah sekolah melakukan analisis SWOT dan pemecahannya ?
 - 12) Siapa saja yang terlibat dalam analisa SWOT dan pemecahannya ?
 - 13) Apakah hasil analisa SWOT dikomunikasikan dan disosialisasikan ?
 - 14) Bagaimana cara mengkomunikasikan dan mensosialisasikannya ?
 - 15) Program apa saja yang dibuat dan dilaksanakan oleh sekolah ?

- 16) Siapa saja yang merumuskan dalam penyusunan dan pelaksanaan program sekolah ?
- 17) Apakah program sekolah disampaikan kepada warga sekolah dan masyarakat ?
- 18) Bagaimana cara menyampaikannya ?
- 19) Apakah pengambilan keputusan melibatkan warga sekolah dan masyarakat ?
- 20) Dalam hal apa pengambilan keputusan partisipatif dilakukan ?
- 21) Apakah hasilnya disampaikan kepada warga sekolah dan masyarakat ?
- 22) Apakah hasil keputusan itu sudah dilaksanakan ?
- 23) Apakah sekolah telah melaksanakan iklim keterbukaan ?
- 24) Dalam hal apa saja iklim keterbukaan dilakukan ?
- 25) Bagaimana cara mengupayakan iklim keterbukaan tersebut ?
- 26) Kendala-kendala apa yang dihadapi sekolah dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah ?
- 27) Upaya apa yang dilakukan Kepala Sekolah untuk mengatasinya ?
- 28) Apakah kendala-kendala itu diketahui oleh warga sekolah dan masyarakat ?
- 29) Siapa saja yang ikut mengatasi kendala-kendala tersebut ?
- 30) Dalam bentuk apa peran serta warga sekolah dan masyarakat mengatasi kendala itu ?

c. Kualitas penyelenggaraan pendidikan.

- 1) Bagaimana proses pembelajaran di sekolah dalam pencapaian kualitas pendidikan ?
- 2) Bagaimana SDM di sekolah ?
- 3) Apa yang dilakukan supaya memiliki SDM yang berkualitas ?
- 4) Meliputi apa saja pembinaan SDM di sekolah ?

2. Untuk Siswa

- a. Apakah kamu mengetahui Visi, Misi, dan Tujuan sekolah ?
- b. Dari siapa kamu mengetahuinya ?
- c. Apakah sekolah membuat dan melaksanakan program ?
- d. Program apa saja yang dilaksanakan agar sekolah ini bermutu ?
- e. Apakah siswa wajib mengikuti program sekolah ?
- f. Prestasi apa saja yang pernah diraih oleh sekolah ini ?
- g. Prestasi apa saja yang dicapai sekolah ini untuk masa yang akan datang ?
- h. Kegiatan-kegiatan ekstra apa saja yang dilaksanakan di sekolah ?

BIODATA PENULIS

Nama : Santoso, S.Ag.
Tempat Tgl. Lahir : Wonogiri, 25-5-1959
Alamat : Surupan, Bulurejo, Nguntoronadi, Wonogiri
Pekerjaan : PNS Dinas Pendidikan Nasional

I. Riwayat Pendidikan :

1. MI Al Islam : 1966 – 1972
2. MTsN Nguntoronadi : 1972 – 1975
3. PGA 6 Tahun : 1976 – 1978/1979
4. STIT : 1995 – 1995
5. MSI – UII : 2003 – 2005



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA



PEMERINTAH KABUPATEN WONOGIRI
DINAS PENDIDIKAN
SMP NEGERI 1 NGUNTORONADI

Alamat : Jln. Raya Wonogiri – Pacitan Km. 24 Nguntoronadi 57671

KEPUTUSAN KEPALA SMP NEGERI 1 NGUNTORONADI
NOMOR : 422.1/1063

TENTANG :
PEMBAIGAN TUGAS GURU DALAM KEGIATAN PEMBELAJARAN
SEMESTER GANJIL TAHUN PELAJARAN 2004/2005

Menimbang : Agar kegiatan pembelajaran berjalan lancar perlu ditetapkan pembagian tugas guru SMP Negeri 1 Nguntoronadi semester ganjil tahun pelajaran 2004/2005.

Mengingat : 1. UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional
2. UU No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah
3. Peraturan Pemerintah No. 28 Tahun 1990
4. Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 025/0.95
5. Peraturan Pemerintah No. 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah Daerah sebagai Daerah Otonom.

MEMUTUSKAN

Menetapkan :

- Pertama : Pembagian Tugas Guru dalam Kegiatan Pembelajaran Semester Ganjil Tahun Pelajaran 2004/2005 tercantum dalam Lampiran IA dan IB Surat Keputusan ini.
- Kedua : Jadwal mengajar tercantum dalam lampiran 2 Surat Keputusan ini.
- Ketiga : Pembagian Tugas Bimbingan tercantum dalam Lampiran 3 Surat Keputusan ini.
- Keempat : Pembagian Tugas Khusus tercantum dalam Lampiran 4 Surat Keputusan ini.
- Kelima : Masing-masing guru melaporkan tugasnya secara tertulis dan berkala kepada Kasek.
- Keenam : Segala biaya yang timbul akibat pelaksanaan keputusan ini dibebankan kepada anggaran yang sesuai.
- Ketujuh : Apabila terdapat kekeliruan dalam Surat Keputusan ini, akan dibuat pembetulan kemudian.
- Kedelapan : Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di : Nguntoronadi

Pada tanggal : 17 Juli 2004

Kepala Sekolah

[Signature]
Drs. Arisman

NIP 151635687

Tembusan :

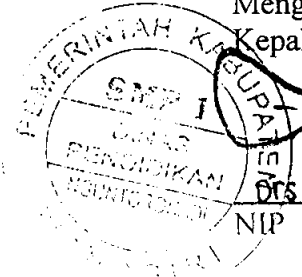
- Kepada 1. Yth. Kep. Dinas Pendidikan Kab. Wonogiri
2. Yang Bersangkutan
3. Bertinggal

Lamp. IA : Keputusan Kep
SMPN 1 Nguntoronadi
Nomor : 422.I/1063
Tanggal : 17-7-2004

**PEMBAGIAN TUGAS GURU TAHUN PELAJARAN 2004/2005
SEMESTER GANJIL**

NO	NAMA/NIP	PANGKAT GOL/Ruang	JENIS GURU	MENGAJAR	JAM T.MK			JML	KET
					I	II	III		
1	Drs. Arisman	Pembina. IVa	-	-			6	6	KS
2	Soenarso, BA/130377127	Pembina, IVa	Mapel	Geografi	8	8	2	18	WKS
3	Anak AARM, S.Pd/131396672	Pen. Tk.I, IIId	Mapel	IPA		12	12	24	
4	Tri Pujiastuti, S.Pd/131396740	Pen. Tk.I, IIId	Mapel	Matematika	24			24	
5	Sunarso, S.Pd/13267553	Pen. Tk.I, IIId	Mapel	Sejarah	2	8	8	18	
6	Drs. Sutarmo/132065467	Pen. Tk.I, IIId	BK	BK	4		2	6	
7	Katino, S.Pd/131263917	Pen. Tk.I, IIId	Mapel	B.Ind+Elekt	12		8	20	
8	Supono, S.Pd/131429829	Pen. Tk.I, IIId	Mapel	Penjaskes		8	4	12	
9	Wahyuning P, S.Pd/131771538	Pen. Tk.I, IIId	Mapel	KTk(S.Tari)	4	4	4	12	
10	Suharno, BA/131613072	Penata, IIId	Mapel	Ekonomi	4		8	12	
11	Sutiman, BA/131667031	Penata, IIId	Mapel	Bhs. Inggris		8	8	16	
12	Sulan, S.Pd/130873268	Penata, IIId	BK	BK		4	2	6	
13	Sri Sayekti/131101006	Penata, IIId	Mapel	T.Boga&Eko	8	8		16	
14	Riwut Sunyata/131678241	Penata, IIId	Mapel	OR	8		4	12	
15	Wiranto/131407513	Penata, IIId	Mapel	Matematika		24		24	
16	Rukinah/131387101	Penata, IIId	Mapel	Tbg&Tbsn	4		8	12	
17	Tri Sugiyatmi, S.Pd/131387090	Penata, IIId	Mapel	PPKn&Sejrh	6	8	4	18	
18	Saryanto, S.Pd/132165978	Penata, IIId	Mapel	B.Indonesia			24	24	
19	Moch. Fauzi/131847185	Penata, IIId	Mapel	Fisika&Elektr		8	12	20	
20	Suharto/131570252	Penata, IIId	Mapel	KTk&Elektr	12	4	4	20	
21	Sunarno/131593294	Penata, IIId	Mapel	PPKn&Eko	8	8	4	20	
22	Maryono, S.Pd/131666299	Penata, IIId	Mapel	B. Jawa	8	2	8	18	
23	Hening Widati/131952935	Pen.MdTk.I, IIId	Mapel	Matematika			24	24	
24	Maryanti, S.Pd/131770352	Penata, IIId	Mapel	B.Iw&Bh.Ind	12	6		18	
25	Wahyudi, S.Pd/131690402	Pen.MdTk.I, IIId	Mapel	B. Indonesia		18		18	
26	Mulyanti, S.Pd/500107121	Pen. Muda, IIIA	Mapel	B. Inggris		8	8	16	
27	Susiana P, S.Pd/500107089	Pen. Muda, IIIA	Mapel	B.Ing&B.Ind	8	6		14	
28	Dwi Mujiyanto,S.Pd/500107596	Pen. Muda, IIIA	Mapel	IPA	18			18	
29	Dra.S. Khusnul K/112000689	Guru Bantu	Mapel	Biologi	6	12		18	
30	Dra. Muthahazizin, S.Ag/15020657	Guru DPK	Mapel	PAI		4	8	12	
31	M. Khariri	GTT	Mapel	PAI	8	4		12	
32	Sugiyanti, S.Pd	GTT	Mapel	PA Katholik	2	2	2	6	
33	Eko Sadewo	GTT	Mapel	PA Kristen		2	2	4	
34	Dwi Lestari	GTT	Mapel	B. Inggris	8			8	

Mengetahui,
Kepala Sekolah


Drs. Arisman
 NIP 131633887

Lamp. 2 : Kep. Kpl. SMPN 1 Nguntoronadi
 Nomor : 422.1/1063
 Tanggal : 17 Juli 2004

JADWAL PELAJARAN SEMESTER GANJIL TH. PELAJARAN 2004/2005

No	Ha ri	Jam ke	Waktu	Kelas												Pi Ket	Kode Guru dan Mata Pelajaran
				1A	1B	1C	1D	2A	2B	2C	2D	3A	3B	3C	3D		
1	S E N I N	1	07.00-07.45	Upacara Bendera													A. Drs. Arisman
		2	07.45-08.30	D8	c9	V10	E7	B7	Y5	M12	Z6	W8	S9	P12	C9	G	B. Soenarso, BA
		3	08.30-09.15	D8	c9	V10	E7	B7	Y5	M12	Z6	W8	S9	P12	C9	I	C. AAA. Raimurni, S.Pd
		4	09.30-10.15	G5	D8	Q7	X5	L	O8	S11	M12	V10	C9	R5	W8	E	D. Tri Pujiastuti, s.Pd
		5	10.15-11.00	G5	D8	Q7	X5	I4	O8	S11	M12	V10	C9	R5	W8	X	E. Sunarszo, S.Pd
		6	11.00-11.45	a6	G5	b9	D8	M12	K6	O8	c9	C9	W8	S9	R5	O	F. Drs. Sutarmo
		7	12.00-12.45	a6	G5	b9	D8	M12	K6	O8	c9	C9	W8	S9	R5		G. Katino, S.Pd
		8	12.45-13.30	Pembinaan Kepala Sekolah													H. Supono, S.Pd
2	S E L A S A	1	07.00-07.45	U2	e1	J7	D8	S11	d1	c9	X10	A7	W8	N3	I4		I. Wahyuning P, S.Pd
		2	07.45-08.30	U2	e1	J7	D8	S11	d1	c9	X10	A7	W8	N3	T4	L	J. Suharno, BA
		3	08.30-09.15	T4	U2	D8	X5	C9	O8	e1	E7	I4	R5	d1	W8	B	K. Sutiman, BA
		4	09.30-10.15	P12	U2	L8	X5	C9	O8	e1	E7	T4	R5	d1	W8	P	L. Sulan, S.Pd
		5	10.15-11.00	P12	C9	X5	U2	O8	B7	C9	L	R5	T4	W8	S9	M	M. Sri Sayekti, S.Pd
		6	11.00-11.45	D8	I4	X5	U2	O8	B7	C9	T4	R5	d1	W8	S9	c	N. Riwayat Sunyata
		7	12.00-12.45	D8	M7	e1	J7	c9	E7	B7	O8	S9	d1	C9	R5		O. Wiranto
		8	12.45-13.30	I4	M7	e1	J7	c9	E7	B7	O8	S9	C9	T4	R5		P. Rukinah
3	R A B U	1	07.00-07.45	b9	G5	N3	e1	Y5	M12	Q2	Z6	E7	H3	A7	J7		Q. Tri Sugiyatmi, S.Pd
		2	07.45-08.30	b9	G5	N3	e1	Y5	M12	Q2	Z6	E7	H3	A7	J7	d	R. Saryanto, S.Pd
		3	08.30-09.15	G5	a6	b9	V10	K6	Q2	Z6	H3	F	R5	J7	d1	H	S. Moch. Fauzi
		4	09.30-10.15	G5	a6	b9	V10	K6	Q2	Z6	H3	U2	R5	J7	d1	N	T. Suharto
		5	10.15-11.00	e1	b9	M12	T11	d1	Y5	E7	a5	R5	U2	K6	V10	R	U. Sunarno
		6	11.00-11.45	e1	b9	M12	T11	d1	Y5	E7	a5	R5	U2	K6	V10	J	V. Maryono, S.Pd
		7	12.00-12.45	M7	T11	U2	b9	E7	K6	Y5	e1	d1	V10	R5	Q2		W. Hening Widati
		8	12.45-13.30	M7	T11	U2	b9	E7	K6	Y5	e1	d1	V10	R5	Q2		X. Haryanti, S.Pd
4	K A M I S	1	07.00-07.45	G5	D8	T4	N3	Q2	X10	O8	a5	C9	I4	W8	K6		Y. Wahyudi, S.Pd
		2	07.45-08.30	G5	D8	b9	N3	Q2	X10	O8	a5	H3	S9	W8	K6	D	Z. Mulyanti, S.Pd
		3	08.30-09.15	D8	G5	h6	X5	O8	I4	L	C9	H3	Z6	S9	N3	Q	a. Susiana P, S.Pd
		4	09.30-10.15	D8	G5	h6	X5	O8	C9	c9	I4	U2	Z6	S9	N3	S	b. Dwi Mujiyanto, S.Pd
		5	10.15-11.00	Q7	a6	D8	b9	c9	C9	Z6	O8	W8	P12	K6	S9	U	c. Dra. S. Khusnul Khotimah
		6	11.00-11.45	Q7	a6	D8	b9	T4	c9	Z6	O8	W8	P12	K6	C9	Z	d. A. Muthahazizin, S.Ag
		7	12.00-12.45	b9	P12	X5	h6	K6	c9	U7	Q2	Z6	W8	C9	G11		e. M. Khariri
		8	12.45-13.30	c9	P12	X5	h6	K6	T4	U7	Q2	Z6	W8	C9	G11		f. Sugiyanti, S.Pd
5	J U M A T	1	07.00-07.40	Senam Kesegaran Jasmani													g. Eko Sudewo
		2	07.40-08.20	a6	b9	X5	B7	C9	c9	Y5	S11	P12	F	Q2	L	C	h. Dwi Lestari, S.Pd
		3	08.20-09.00	a6	V10	X5	B7	H3	C9	Y5	S11	P12	Z6	Q2	K6	K	1. Pend. Agama
		4	09.00-09.40	c9	V10	b9	F	H3	Y5	X10	C9	S9	Z6	L	K6	a	2. PPKn
		5	09.55-10.35	c9	Q7	B7	b9	Y5	S11	X10	C9	Z6	A7	V10	F12	b	3. Penjaskes
		6	10.35-11.15	F	Q7	B7	b9	Y5	S11	C9	c9	Z6	A7	V10	F12		4. Kertanges
6	S A B T U	1	07.00-07.45	N3	D8	T11	M12	Y5	H3	O8	a5	J7	E7	R5	B7		5. Bhs. Indonesia
		2	07.45-08.30	N3	D8	T11	M12	Y5	H3	O8	a5	J7	E7	R5	B7	T	6. Bhs. Inggris
		3	08.30-09.15	B7	N3	D8	T4	U7	L	H3	O8	W8	J7	G11	R5	V	7. IPS
		4	09.30-10.15	B7	N3	D8	I4	U7	Y5	H3	O8	W8	J7	G11	R5	W	8. Matematika
		5	10.15-11.00	V10	T4	h6	D8	O8	U7	I4	B7	R5	G11	E7	W8	Y	9. IPA
		6	11.00-11.45	V10	F	h6	D8	O8	U7	T4	B7	R5	G11	E7	W8	F	10. Bhs. Jawa
		7	12.00-12.45	T11	B7	I4	h6	V10	O8	Y5	U7	G11	R5	W8	E7		11. Elektronika
		8	12.45-13.30	T11	B7	F	h6	V10	O8	Y5	U7	G11	R5	W8	E7		12. T. Boga/T. Rusa

Mengetahui,
Kepala Sekolah


 Drs. Arisman
 NIP 131633887

Lamp. 3 : Kept. Kepala SMPN 1 Nguntoronadi
 Nomor : 422.I/1063
 Tanggal : 17 Juli 2004

PEMBAGIAN TUGAS GURU SEMESTER GANJIL TAHUN PELAJARAN 2004/2005

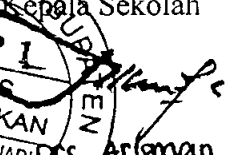
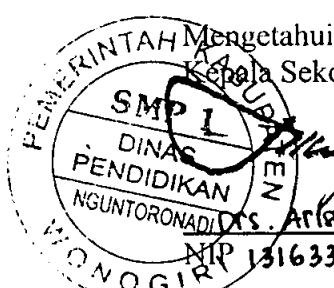
NO	NAMA/NIP	Pangkat	Gol/ Ruang	Jabatan	Pendidikan	Pembimbing
1	Drs. Arisman	Pembina	IV/a	Kep. sek	S1 B. Ind	-
2	Soenarso, BA/130377127	Pembina	IV/a	Guru Pembina	Sarmud Geogr.	Les. Geografi
3	Anak AARM, S.Pd/131396672	Pembina	IV/a	Guru Pembina	S1 KTP	Les. Geografi
4	Tri Pujiastuti, S.Pd/131396740	Penata Tk. I	III/d	Guru Pembina	S1 Matematik	Les. Biologi
5	Sunarso, S.Pd/13267553	Penata Tk. I	III/d	Guru Dew. Tk. I	S1 KTP	
6	Drs. Sutarmo/132065467	Penata Tk. I	III/d	Guru Dew. Tk. I	S1 BK	Les Sejarah
7	Katino, S.Pd/131263917	Penata Tk. I	III/d	Guru Dew. Tk. I	S1 Bhs. Ind.	Ekstrakur. Marching Band
8	Supono, S.Pd/131429829	Penata Tk. I	III/d	Guru Dew. Tk. I	S1 KTP	
9	Wahyuning P, S.Pd/131771538	Penata Tk. I	III/d	Guru Dew. Tk. I	S1 KTP	Ekstrakurk. Sepakbola
10	Suharno, BA/131613072	Penata	III/c	Guru Dew. Tk. I	Sarmud Ekon	Ekstrakurk. Seni Tari
11	Sutiman, BA/131667031	Penata	III/c	Guru Dewasa	Sarmud B. Ing.	Les. Ekonomi
12	Sulan, S.Pd/130873268	Penata	III/c	Guru Dewasa	S1 KTP	Les. Bhs Inggris
13	Sri Sayekti/131101006	Penata	III/c	Guru Dewasa	S1 PPKn	
14	Riwut Sunyata/131678241	Penata	III/c	Guru Dewasa	D2 Orkes	
15	Wiranto/131407513	Penata	III/c	Guru Dewasa	D3 Matematik	Ekstrakurk. Volley Ball
16	Rukinah/131387101	Penata	III/c	Guru Dewasa	D1 Ket. teknik	Ekstrakurk. Komputer
17	Tri Sugiyatmi, S.Pd/131387090	Penata	III/c	Guru Dewasa	S1 PPKn	Ekstrakurk. Pramuka
18	Saryanto, S.Pd/132165978	Penata	III/c	Guru Dewasa	S1 B. Ind.	Les PPKn
19	Moch. Fauzi/131847185	Penata	III/c	Guru Dewasa	D2 IPA	Les Bhs. Indonesia
20	Suharto/131570252	Penata	III/c	Guru Dewasa	PGSLTP S.Ms	Les Fis. + Eks.kurk.KIR
21	Sunarno/131593294	Penata	III/c	Guru Dewasa	D3 PPKn	Ekstra kiki. Marching Band
22	Maryono, S.Pd/131666299	Penata	III/c	Guru Dewasa	S1 B. Jawa	Les PPKn
23	Hening Widati/131952935	Pen. MD.T.I	III/b	Guru Mdy.TK.I	D2 Matematik	Ekstrakurk. Pramuka
24	Maryanti, S.Pd/131770352	Penata	III/c	Guru Dewasa	S1 Bhs. Jawa	Les Matematika
25	Wahyudi, S.Pd/131690402	Pen. MD.T.I	III/b	Guru Mdy.TK.I	S1 Bhs. Ind.	
26	Mulyanti, S.Pd/500107121	Pen. Md	III/a	Guru Madya	S1 B. Inggris	Ekstrakurk. Pramuka
27	Susiana P, S.Pd/500107089	Pen. Md	III/a	Guru Madya	S1 B. Inggris	Ekstrakurk. PMR
28	Dwi Mujiyanto, S.Pd/500107596	Pen. Md	III/a	Guru Madya	S1 Biologi	
29	A. Muthahazizin, S.Ag/15020657	Pen. TK. I	III/d	Guru Mdy.TK.I	PGA Ag. Islam	Ekstrakurk. BTA
30	M. Khariri				PGA Ag. Islam	Ekstrakurk. BTA
31	Sugiyanti, S.Pd				S1 Ag. Katholik	
32	Dra.S. Khusnul K/112000689				S1 Ag. Kristen	
33	Eko Sadewo				S1 Biologi	
34	Dwi Lestari, S.Pd				S1 B. Inggris	

Mengetahui,
 Kepala Sekolah

Drs. Arisman
 NIP 131633887

PEMBAGIAN TUGAS GURU SEMESTER GANJIL TAHUN PELAJARAN 2004/2005

NO	NAMA/NIP	Pangkat	Gol/ Ruang	Jabatan	Pendidikan	Tugas Khusus
1	Drs. Arieman	Pembina	IV/a	Kep. Gek	S1	-
2	Soenarso, BA/130377127	Pembina	IV/a	Guru Pembina	Sarmud Geogr.	Wali Kelas IID
3	Anak AAKM, S.Pd/131396672	Pembina	IV/a	Guru Pembina	S1 KTP	Wali Kelas IIC
4	Tri Pujiastuti, S.Pd/131396740	Penata Tk. I	III/d	Guru Pembina	S1 Matematik	Kurikulum + Petk. PAK
5	Sunarso, S.Pd/13267553	Penata Tk. I	III/d	Guru Dew.Tk.I	S1 KTP	Pemb. Kesiswaan
6	Drs. Sutarmo/132065467	Penata Tk. I	III/d	Guru Dew.Tk.I	S1 BK	Pemb. Humas
7	Katino, S.Pd/131263917	Penata Tk. I	III/d	Guru Dew.Tk.I	S1 Bhs. Ind.	W. Kel. IIIB + Pet. TK
8	Supono, S.Pd/131429829	Penata Tk. I	III/d	Guru Dew.Tk.I	S1 KTP	Kesiswaan
9	Wahyuning P, S.Pd/131771538	Penata Tk. I	III/d	Guru Dew.Tk.I	S1 KTP	Humas
10	Suharno, BA/131613072	Penata	III/c	Guru Dew.Tk.I	Sarmud Ekon	Wakil Kepala Sekolah
11	Sutiman, BA/131667031	Penata	III/c	Guru Dewasa	Sarmud B.Ing.	Wali kelas IIB
12	Sulan, S.Pd/130873268	Penata	III/c	Guru Dewasa	S1 KTP	Notulis + Ur. Beasiswa
13	Sri Sayekti/131101006	Penata	III/c	Guru Dewasa	S1 PPKn	Wali kelas IIA +Pet.UKS
14	Riwut Sunyata/131678241	Penata	III/c	Guru Dewasa	D2 Orkes	Wali kelas IIIC
15	Wiranto/131407513	Penata	III/c	Guru Dewasa	D3 Matematik	Pendp. Wakil Kepsek
16	Rukinah/131387101	Penata	III/c	Guru Dewasa	D1 Ket. ehnik	Wali kelas IB
17	Tri Sugiyatmi, S.Pd/131387090	Penata	III/c	Guru Dewasa	S1 PPKn	Wali kelas IIID
18	Saryanto, S.Pd/132165978	Penata	III/c	Guru Dewasa	S1 B. Ind.	Pendp. Kurikulum
19	Moch. Fauzi/131847185	Penata	III/c	Guru Dewasa	D2 IPA	Koord. Hari Besar Nas.
20	Suharto/131570252	Penata	III/c	Guru Dewasa	PGSLTP S.Mis	Koord. 7K
21	Sunarno/131593294	Penata	III/c	Guru Dewasa	D3 PPKn	Sarpras
22	Maryono, S.Pd/131666299	Penata	III/c	Guru Dewasa	S1 B. Jawa	Pendp. Sarpras
23	Hening Widati/131952935	Pen. MD.T.I	III/b	Guru Mdy.TK.I	D2 Matematik	Wali kelas IIIA
24	Maryanti, S.Pd/131770352	Penata	III/c	Guru Dewasa	S1 Bhs. Jawa	Wali kelas IC + Pet.
25	Wahyudi, S.Pd/131690402	Pen. MD.T.I	III/b	Guru Mdy.TK.I	S1 Bhs. Ind.	Perpust
26	Mulyanti, S.Pd/500107121	Pen. Md	III/a	Guru Madya	S1 B. Inggris	Koord. Perpust + Notulis
27	Susiana P, S.Pd/500107089	Pen. Md	III/a	Guru Madya	S1 B. Inggris	Koord. UKS
28	Dwi Mujiyanto, S.Pd/500107596	Pen. Md	III/a	Guru Madya	S1 Biologi	Pet. Perpust + 7K
29	A. Muthahazizin, S.Ag/15020657	Pen. TK. I	III/d	Guru Mdy.TK.I	PGA Ag. Islam	Pet. Lab. + Wali kls. ID
30	M. Khariri				PGA Ag. Islam	Koord. Hari Besar Agm.
31	Sugiyanti, S.Pd				S1 Ag. Katholk	P. Koord. Hari Besar Agm
32	Dra.S. Khusnul K/112000689				S1 Ag. Kristen	
33	Eko Sadewo				S1 Biologi	
34	Dwi Lestari, S.Pd				S1 B. Inggris	Wali kelas IA + Pet. Lab.

Mengetahui,
 Kepala Sekolah

Drs. Arieman
 NIP 131633887


REKAPITULASI

DAFTAR URUT KEPANGKATAN (D U K) PEGAWAI NEGERI SIPIL

UNIT KERJA : SMP NEGERI 1 NGUNTORONADI

KEADAAN : 31 DESEMBER 2004

No	Nama	L/P	NIP	Pangkat		Jabatan		Masa kerja				Latihan Jabatan				Jjazah	Jurusan	TH	Tanggal lahir	Catatan Mutasi
				Gol.	TMT	Nama	TMT	Keseluruhan		MK Gol.		Nama	BI	Th	Jml jam					
								Th	Bl	Th	Bl									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1	Sunarso, BA	L	130377127	Pembina IV/a	1/4/03	Guru	1/4/84	30	-	-	-	-	-	-	-	Sarmud	B. Ind	1	15-3-56	
2	Anak Agung Ayu Rai Murni, S.Pd	P	131396672	Pembina IV/a	1/4/04	Guru	1/3/84	20	10	18	10	-	-	-	-	S1	KTP	2002	20/1/60	
3	Tri Pujiastuti, S.Pd	P	131396740	Penata Tk. I IIIId	1/2/02	Guru	1/4/84	20	10	18	10	PKG	-	-	-	S1	Mat	2002	13/9/62	
4	Drs. Sutarmo	L	132065467	Penata Tk. I IIIId	1/4/02	Guru	1/4/93	11	10	11	10	-	-	-	-	S1	BP	1984	12/5/56	
5	Sunarso, SPd	L	131267553	Penata Tk. I IIIId	1/4/03	Guru	16/9/86	21	10	19	10	-	-	-	-	S1	KTP	2002	7/12/60	Pindahan dari SLTP N Karangrejo, Purbalingga
6	Supono, S.Pd	L	131429829	Penata Tk. I IIIId	1/4/04	Guru	1/1/85	20	0	18	0	0	0	0	0	S1	KTP	2003	5/4/62	
7	Katino, S.Pd	L	131263917	Penata Tk. I IIIId	1/4/04	Guru	21/11/88	21	10	16	10	-	-	-	-	S1	B.Ind	1998	9/3/57	Pindahan dari SLTP N Purwojati, Banyumas
8	Wahyuning Pratihani, S.Pd	P	131771538	Penata Tk. I IIIId	1/4/04	Guru	1/3/88	16	10	14	10	-	-	-	-	S1	KTP	2003	31/8/66	
9	Suharno, BA	L	131613072	Penata Tk. I IIIId	1/10/04	Guru	1/3/86	18	10	16	10	Pend. & Pelt. Guru	8	96	192	Sarmud	IPS	1982	6/6/54	
												PKG	9	97	192					
10	Sutiman, BA	L	131667031	Penata Tk. I IIIId	1/10/04	Guru	1/3/87	17	10	15	10	-	-	-	-	Sarmud	B. Ing	1985	5/5/59	
11	Wiranto	L	131407513	Penata Tk. I IIIId	1/10/04	Guru	1/3/84	20	10	15	10	-	-	-	-	D3	Mat	1998	29/12/61	

REKAPITULASI

DAFTAR URUT KEPANGKATAN (D U K) PEGAWAI NEGERI SIPIL

UNIT KERJA : SMP NEGERI 1 NGUNTORONADI

KEADAAN : 31 DESEMBER 2004

No	Nama	L/P	NIP	Pangkat		Jabatan		Masa kerja				Latihan Jabatan				Ijazah	Jurusan	TH	Tanggal lahir	Catatan Mutasi
				Gol.	TMT	Nama	TMT	Keseluruhan	Th	Bl	Th	MK Gol.	Nama	Bl	Th	Jml jam				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
12	Rivut Sunyata	L	131678241	Penata Tk. I IIId	1/10/04	Guru	1/3/87	17	10	15	10	-	-	-	-	D2	Orkes	1986	11/6/65	
13	Sulan, S.Pd	L	130873268	Penata Tk. I IIId	1/10/04	Guru	1/10/89	24	10	13	10	-	-	-	-	S1	BP	2001	16/9/51	
14	Sri Sayekti, S.Pd	P	131101003	Penata Tk. I IIId	1/10/04	Guru	1/10/84	20	01	18	11	-	-	-	-	S1	PPKn	2000	5/1/59	Pindahan dari SMP N 1 Sidoharjo Jatin
15	Tri Sugiyatmi, S.Pd	P	131387090	Penata IIIc	1/10/02	Guru	1/3/84	20	10	15	10	-	-	-	-	S1	PPKn	1999	26/3/62	
16	Rukinah	P	131387101	Penata IIIc	1/10/02	Guru	1/3/84	20	10	15	10	-	-	-	-	D1	Ket. Teknik	1983	15/3/63	
17	Maryanti, S.Pd	P	131770352	Penata IIIc	1/10/03	Guru	1/7/02	16	10	14	10	-	-	-	-	S1	Bhs. Jawa	2002	8/8/67	
18	Moch. Fauzi	L	131847185	Penata IIIc	1/10/03	Guru	1/3/89	15	10	10	10	-	-	-	-	D3	IPA	1998	16/8/64	
19	Saryanto, S.Pd	L	132165978	Penata IIIc	1/10/03	Guru	1/2/97	7	11	7	11	-	-	-	-	S1	B. Ind	1994	8/4/70	
20	Suharto	L	131570252	Penata IIIc	1/4/04	Guru	1/1/86	19	0	14	0	-	-	-	-	PGSM TP	Seni Musik	1984	23/3/55	
21	Sunarno, S.Pd	L	131593294	Penata IIIc	1/4/04	Guru	1/3/86	18	11	13	11	-	-	-	-	S1	PPKn	2004	16/4/1961	
22	Maryono, S.Pd	L	131666299	Penata IIIc	1/4/04	Guru	1/3/87	17	10	12	10	-	-	-	-	S1	Bhs. Jawa	2001	7/7/1961	
23	Hening Widati	P	131952935	Penata IIIc	1/10/04	Guru	1/3/91	13	10	11	10	-	-	-	-	D2	Mat	1989	8/8/63	

REKAPITULASI

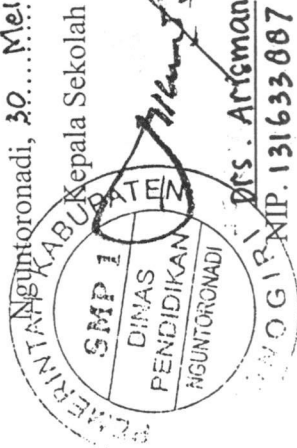
DAFTAR URUT KEPANGKATAN (D U K) PEGAWAI NEGERI SIPIL

UNIT KERJA : SMP NEGERI 1 NGUNTORONADI

KEADAAN : 31 DESEMBER 2004

No	Nama	L/P	NIP	Pangkat		Jabatan		Masa kerja				Latihan Jabatan				Jurusan	TH	Tanggal lahir	Catatan Mutasi	
				Gol.	TMT	Nama	TMT	Keseluruhan		MK Gol.	Nama	Bl	Th	Jml jam						
								Th	Bl						Th					Bl
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
24	Wahyudi, S.Pd	L	131690403	Penata Muda Tk.I IIIId	1/10/04	Guru	11/5/99	17	10	12	10	-	-	-	-	SI	B. Ind	2001	2/11/61	Pindahan dari SMP GM 3 Nguntoronadi
25	Mulyanti, S.Pd	P	500107121	Penata Muda IIIa	1/12/01	Guru	1/12/01	3	1	3	1	-	-	-	-	SI	B. Ing	1998	14/6/71	
26	Susiana P, S.Pd	P	500107089	Penata Muda IIIa	1/12/02	Guru	1/12/02	2	1	0	3	-	-	-	-	SI	B. Ing	1996	14/9/71	Pindahan dari SMP N 2 Tirmim
27	Dwi Mujiyanto, S.Pd	L	500107596	Penata Muda IIIa	1/12/02	Guru	1/12/02	2	1	9	0	-	-	-	-	SI	Biologi	1993	20/5/65	

Nguntoronadi, 30 Mei 2005.



DAFTAR URUT KEPANGKATAN (DUK) PEGAWAI NEGERI SIPIL NON GURU

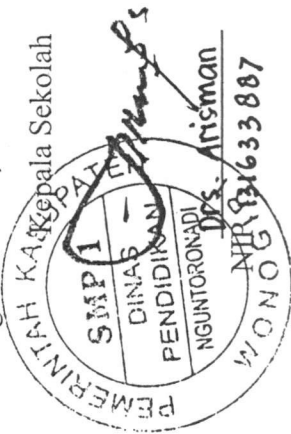
UNIT KERJA : SMP NEGERI I NGUNTORONADI

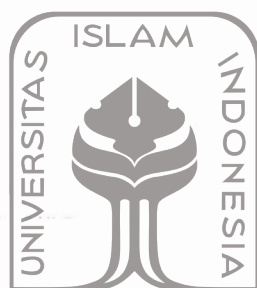
KEADAAN : 31 DESEMBER 2004

No	Nama	L/P	NIP	Pangkat		Jabatan		Masa kerja						Latihan Jabatan				Ijazah	Jurusan	TH	Tanggal lahir	Catatan Mutasi	Ket
				Gol.	TMT	Nama	TMT	Keseluruhan		MK Gol.		Nama	Bl	Th	Jml jam								
								Th	Bl	Th	Bl					Th	Bl						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22		
1	Mrih Hastuti	P	131755638	III b	1/10/04	TU	1/10/87	17	3	12	3	Penataran	7	90	-	SMEA	TU	1981	09-10-62	-	-		
												Bendahara											
2	Harti	P	132005438	II d	1/4/03	TU	1/3/92	12	10	12	10	-	-	-	-	SMEA	TB	1985	25-4-60	-	-		
3	Marno	L	131815949	II c	1/4/01	TU	1/2/89	15	11	12	11					SMEA	TN	1975	25-3-57	-	-		
4	Maryoto	L	131653647	II b	1/4/02	TU	1/1/87	18	0	13	0		-	-	-	SMP	-	1977	18-10-60	-	-		
5	Heribertus Sukardi	L	131839927	II b	1/4/04	Pesuruh	1/3/89	15	10	12	10		-	-	-	SMP	-	1973	06-6-55	-	-		

Nguntoronadi, 30 Mei 2005

Kepala Sekolah





الجامعة الإسلامية
الاندونيسية

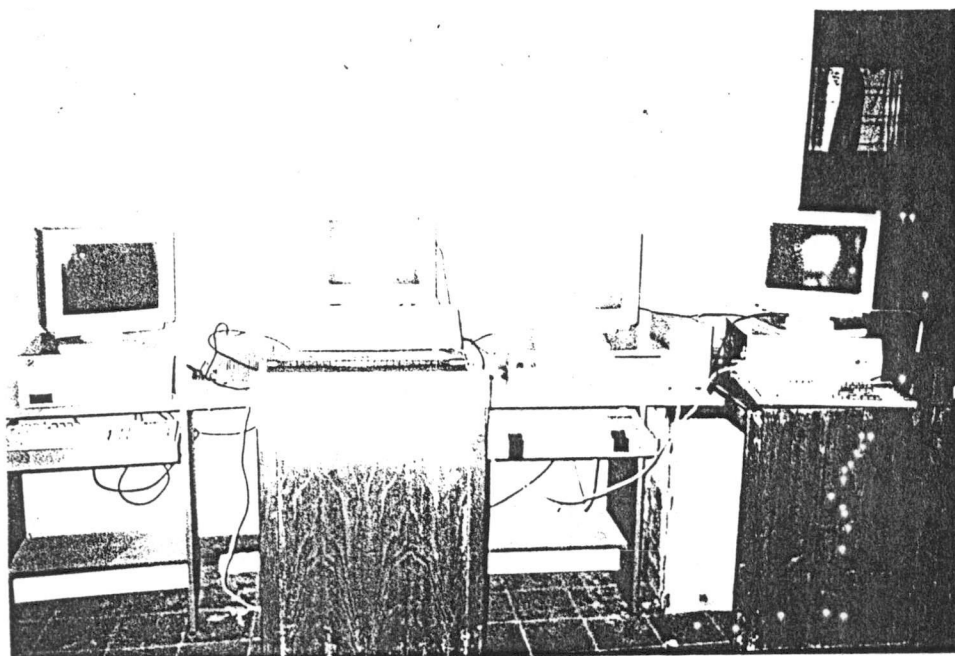
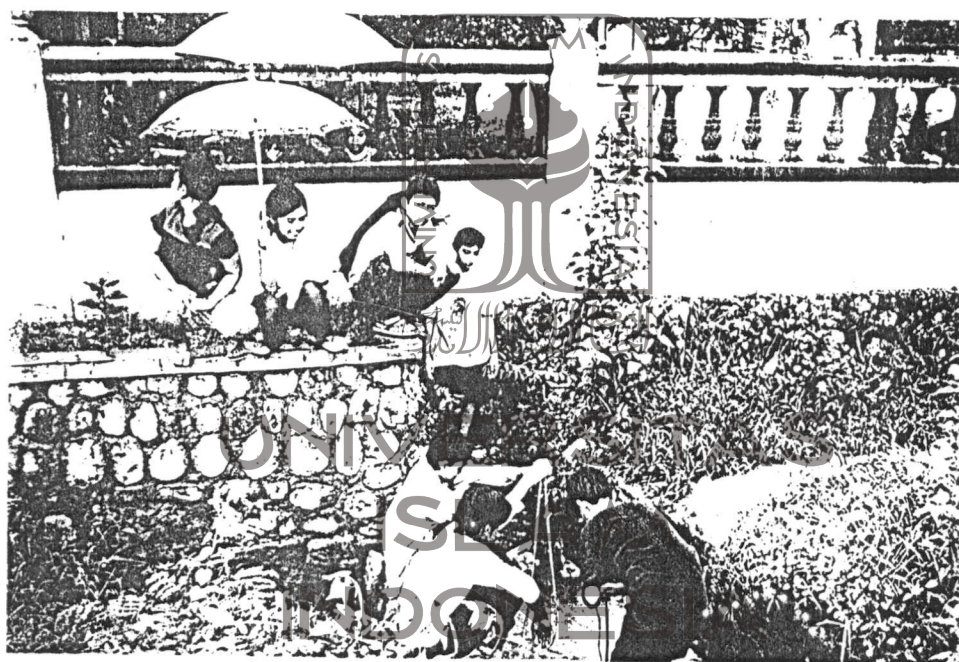
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA





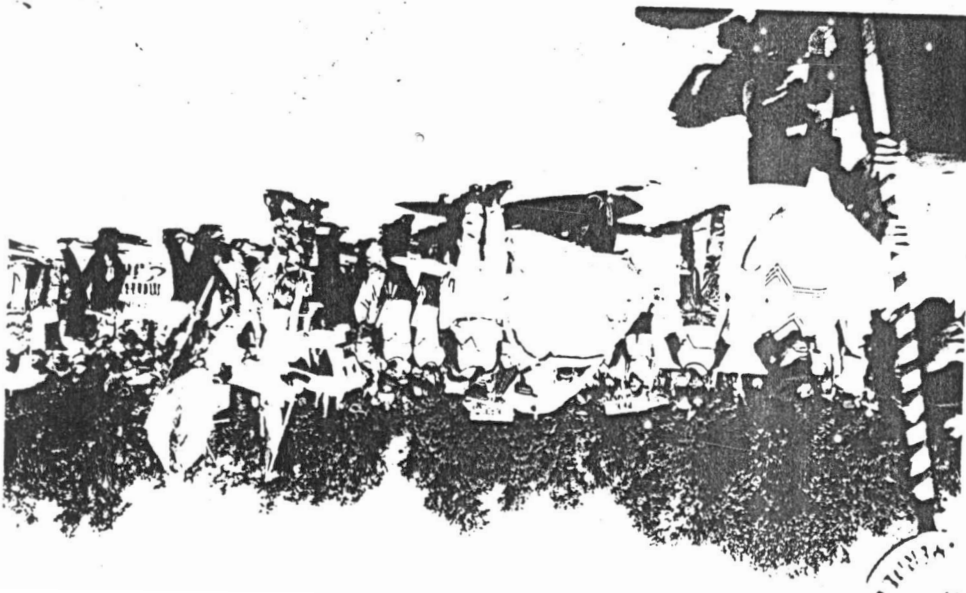
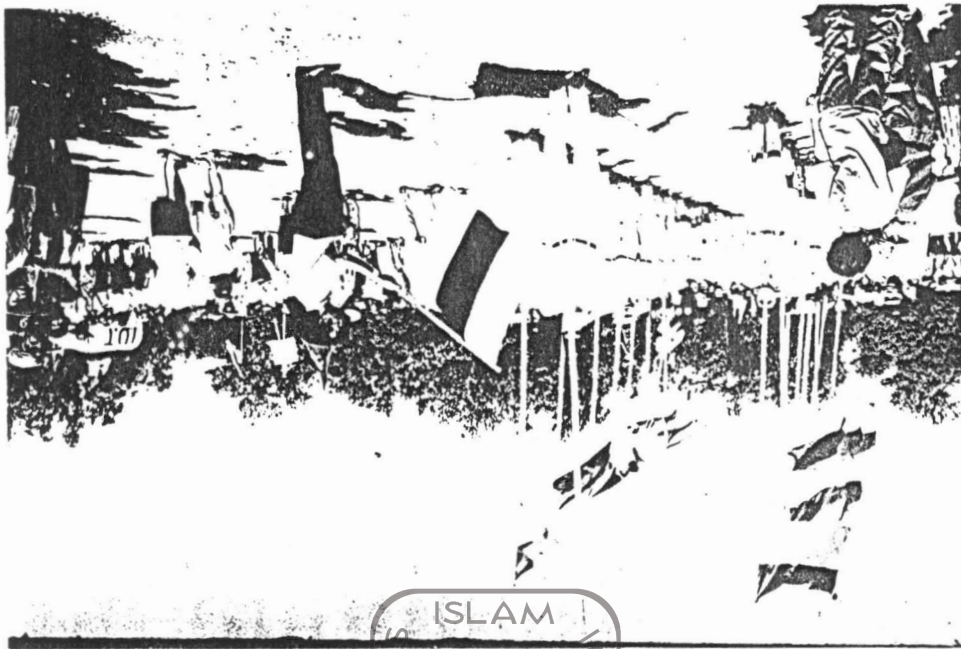


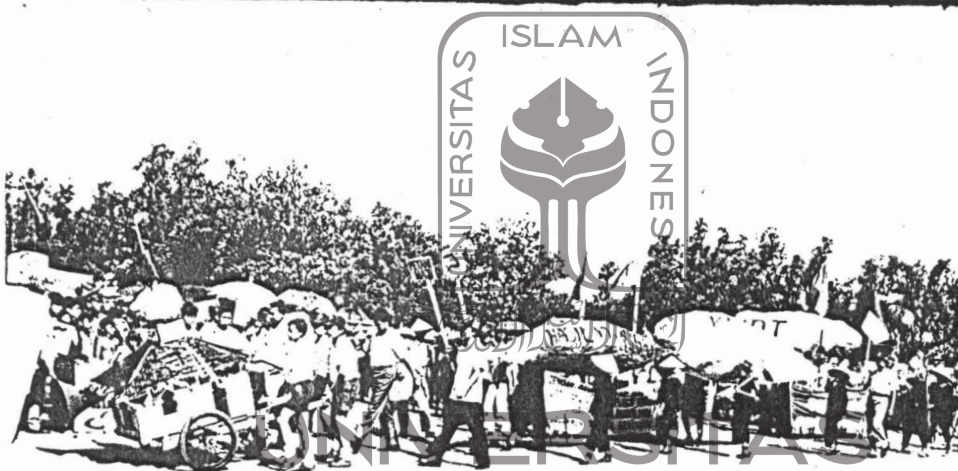
NICE PRINT 15



NICE PRINT 15







ISLAM
INDONESIA

