SCHOOL - BASED MANAGEMENT
ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

TESIS

KESIAPAN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN DALAM MENGIMPLEMENTASIKAN PROGRAM MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI 1 GRESIK

TPS 49/06
Ali
K

UMMU ALIYAH
NIM: 090315146M

PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ILMU PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2005

PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

T E S I S

KESIAPAN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN DALAM MENGIMPLEMENTASIKAN PROGRAM MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI 1 GRESIK

UMMU ALIYAH

NIM: 090315146M

PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ILMU PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2005

KESIAPAN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN DALAM MENGIMPLEMENTASIKAN PROGRAM MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI 1 GRESIK

T E S I S

Untuk memperoleh Gelar Magister
Dalam Program Studi Ilmu Pengembangan Sumber daya Manusia
Pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga

Oleh :

UMMU ALIYAH
NIM: 090315146M

PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ILMU PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2005

TESIS INI TELAH DISETUJUI

Tanggal: ……

Oleh:

Pembimbing Ketua,

Prof. Dr. Sri Kardjati, dr., M.Sc.

Pembimbing

Drs. Ida Bagus Wirawan, SU.

Mengetahui,
A.n. Ketua Program Studi Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia
Program Pascasarjana Universitas Airlangga

Dr. Sunarjo, dr., MS., M.Sc.
NIP. 130 685 841

Telah Diuji Pada:

Tanggal 06 September 2005

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua : Dr. H. Hariadi Soeparto, dr., DOR., M.Sc.

Anggota :

1. Prof. Dr. Sri Kardjati, dr., M.Sc.
2. Drs. Ida Bagus Wirawan, SU.
3. Prof. Dr. Soenarto, M.Sc.
4. Prof. H. Kuntoro, dr., MPH., DrPH.
5. Drs. Jusuf Irianto, M.Com.

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis persembahkan ke Hadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karuniah-Nya sehingga tesis ini dapat selesai dengan baik. Shalawat serta salam semoga tetap terlimpahkan kepada Rasulullah Muhammad SAW atas bimbingannya sehingga penulis dapat menghirup tebaran debu ilmu pengetahuan.

Penyelesaian tesis ini tidak bisa terlepas dari bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Med. H. Puruhito, dr. selaku rektor Universitas Airlangga Surabaya.
2. Prof. Dr. H. Muhammad Amin, dr. selaku direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.
3. Prof. H. Haryono Suyono, MA., Ph.D. selaku ketua Program Studi Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.
4. Prof. Dr. Sri Kardjati, dr., M.Sc. selaku pembimbing ketua dan Drs. Ida Bagus Wirawan, SU. selaku pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan bimbingan bagi penyelesaian tesis ini.
5. Bapak dan Ibu dosen Program Studi Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya yang telah memberikan ruang dialog kepada penulis tentang berbagai hal kontekstual.

6. Pihak perpustakaan dan seluruh staf Program Studi Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya yang telah membantu menyediakan fasilitas bagi penyelesaian tesis ini.
7. Kepala sekolah, guru, serta karyawan Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Gresik.
8. Teman-teman pada Program Studi Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.
9. Bapak, Ibu, Mas Ali, Adik Iil, Uul, dan Ulal yang tiada henti-hentinya dan tidak bosan-bosannya untuk selalu memberikan do'a, motivasi, serta semangat lahir dan batin kepada penulis untuk segera menyelesaikan tesis ini.
10. Suamiku tersayang, Aa, tempat penulis menumpahkan segala keluh kesah.
11. Semua pihak yang tidak bisa penulis sebut satu-persatu.

Penulis sadar bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, karenanya saran dan kritik konstruktif sangat penulis harapkan demi perbaikan serta sebagai bahan diskusi pada waktu-waktu mendatang. Semoga tesis ini bermanfaat bagi pembaca umumnya dan penulis khususnya. Akhirnya, semoga Allah SWT senantiasa melindungi dan meridloi dalam setiap tetesan keringat yang kita kucurkan. Amin.

Gresik, awal September 2005

Penulis,

Ummu Aliyah

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

RINGKASAN

Kesiapan Sumber Daya Manusia Pendidikan dalam Mengimplementasikan Program Manajemen Berbasis Sekolah di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Gresik

Oleh: Ummu Aliyah

Program Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan model manajemen yang memberikan otonomi, keluwesan, dan partisipasi yang lebih besar kepada sekolah dan masyarakat dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan. Dengan otonomi, sekolah mempunyai kebijakan yang lebih besar dalam mengelola manajemen sekolah. Dengan keluwesan, sekolah dapat memanfaatkan berbagai sumber daya sekolah secara lebih optimal. Dan dengan partisipasi, dapat meningkatkan rasa kepemilikan masyarakat terhadap sekolah.

Program MBS merupakan program baru dalam bidang pendidikan. Oleh karena itu, penelitian ini bermaksud untuk mengkaji kesiapan Sumber Daya Manusia (SDM) pendidikan yang meliputi kepala sekolah dan guru dalam mengimplementasikan program ini. Kesiapan tersebut meliputi tingkat pendidikan, tingkat kehadiran, banyaknya pelatihan program MBS, penguasaan materi pelajaran, metode pembelajaran, serta hubungan antara kepala sekolah, guru, dan siswa.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa SDM pendidikan di SMAN 1 Gresik adalah siap (di atas level 75%) untuk mengimplementasikan program MBS. Indikasinya yaitu, dari 87 orang guru yang diteliti, sebanyak 83 orang (95,40%) adalah berpendidikan S-1/S-2, tingkat kehadiran kepala sekolah dan guru adalah 94,25%, banyaknya pelatihan program MBS yang diikuti oleh kepala sekolah dan guru adalah sebanyak 77% dari seluruh pelatihan yang pernah diselenggarakan, sebanyak 85,43% guru telah menguasai materi pelajaran dengan baik, sebanyak 81,07% guru telah menggunakan metode pembelajaran dengan tepat sesuai mata pelajaran yang diajarkan, serta sebanyak 80,57% guru telah mempunyai pola komunikasi dengan siswa secara demokratis.

Untuk lebih menjamin upaya implementasi program MBS, maka beberapa saran yang dap dikemukakan di sini adalah: Pertama, kepala sekolah dan guru sebaiknya memperoleh prioritas kesempatan untuk mengikuti pelatihan tentang arti penting program MBS dan kiat-kiat pengimplementasiannya. Kedua, keberadaan komite sekolah hendaknya lebihih diberdayakan dan difungsikan dengan benar. Ketiga, salah satu kunci sukses pendekatan program MBS sebenarnya adalah kesediaan pihak sekolah untuk membuka ruang dialog, memberi kesempatan kepada siswa untuk berperan aktif dalam bertanya, bahkan beropini secara bebas.

SUMMARY

The Readiness of Education Human Resources to Implement The School Based Management Program at The State Senior High School 1 Gresik

By: Ummu Aliyah

School Based Management (SBM) program is a model of management gives greater otonomy, flexibility, and participation to schools and their community to increase the quality of education. With the otonomy, the schools have greater policy to organize the management of school. With the flexibility, the schools can organize the resources of school optimally. With the participation, the sense of belonging to schools by community can be increase.

The SBM program is a new program in education field. So, this study tried to analyze the readiness of education human resources specially the readiness of the headmaster and teachers to implement this program. The readiness of the headmaster and teachers involve their education level, their presentation level in the class, the training frequent of the SBM program which they joint with, their ability of lesson material, the method of teaching, and the interaction between the headmaster, teachers, and students.

This study finds that education human resources at The State Senior High School 1 Gresik are ready (up level 75%) to implement the SBM program. The indications are from 87 teachers is studied, 83 teachers (95,40%) have education level at S-1/S-2, the headmaster and teachers presentation level in the class is 94,25%, the training frequent of the SBM program which they joint with is 77% from total of the training, the teachers ability of lesson material is 85,43%, the method of teaching is 81,07%, the interaction between the headmaster, teachers, and students is 80,57%.

To more guarantee the implementation of the SBM program, so some recommendations which can be discussed here are: First, the headmaster and teachers are advisable to get first priority to participate the training about the meaningful of the SBM program and several steps to implement it. Second, the school committee in the school should be used and functionalized well. Third, one of the success keys of the SBM program is the willingness the headmaster and teachers to open dialogue, give the students opportunity to be active in asking, and even making opinion freely.

ABSTRACT

The Readiness of Education Human Resources to Implement The School Based Management Program at The State Senior High School 1 Gresik

By: Ummu Aliyah

Basically, the purpose of this study is to analyze the readiness of education human resources specially the readiness of the headmaster and teachers to implement School Based Management (SBM) program. This study tried to analyze the readiness of the headmaster and teachers involve their education level, their presentation level in the class, the training frequent of the SBM program which they joint with, their ability of lesson material, the method of teaching, and the interaction between the headmaster, teachers, and students.

The kind of this study is descriptive qualitative. The objects are the headmaster and teachers. The respondents are 1181 students. This study is conducted at The State Senior High School 1 Gresik. The instruments of this study are questionnaire and document. The questionnaire analysis is used to obtain data about the teachers ability of lesson material, the method of teaching, and the interaction between the headmaster, teachers, and students. The document analysis is used to obtain data about the headmaster and teachers education level, their presentation level in the class, and the training frequent of the SBM program which they joint with.

This study finds that education human resources at The State Senior High School 1 Gresik are ready (up level 75%) to implement the SBM program. The indications are from 87 teachers is studied, 83 teachers (95,40%) have education level at S-1/S-2, the headmaster and teachers presentation level in the class is 94,25%, the training frequent of the SBM program which they joint with is 77% from total of the training, the teachers ability of lesson material is 85,43%, the method of teaching is 81,07%, the interaction between the headmaster, teachers, and students is 80,57%.

Key words: The readiness of education human resources, the SBM program, the headmaster and teachers education level, the headmaster and teachers presentation level, the training frequent of the SBM program, the teachers ability of lesson material, the method of teaching, and the interaction between the headmaster, teachers, and students

DAFTAR ISI

Sampul Depan
Sampul Dalam i
Prasyarat Gelar ii
Persetujuan iii
Penetapan Panitia Penguji iv
Ucapan Terima Kasih v
Ringkasan vii
Summary viii
Abstract ix
DAFTAR ISI x
DAFTAR TABEL xii
BAB 1 PENDAHULUAN 1
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Rumusan Masalah 4
1.3 Tujuan Penelitian 4
1.4 Manfaat Penelitian 5
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA 6
2.1 Pengertian Manajemen 6
2.2. Manajemen Sekolah 9
2.3 Manajemen Berbasis Sekolah 14
2.3.1 Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah 14
2.3.2 Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah 17
2.3.3 Keunggulan Manajemen Berbasis Sekolah 20
2.3.4 Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah 24
2.3.5 Tiga Pilar Manajemen Berbasis Sekolah 29
2.3.5.1 Transparansi Manajemen 29
2.3.5.1.1 Manajemen Kurikulum 31
2.3.5.1.2 Manajemen Tenaga Kependidikan 32
2.3.5.1.3 Manajemen Kesiswaan 35
2.3.5.1.4 Manajemen Keuangan 37
2.3.5.1.5 Manajemen Sarana dan Prasarana 39
2.3.5.1.6 Manajemen Hubungan Sekolah 40
2.3.5.1.7 Manajemen Layanan Khusus 42
2.3.5.2 Pola Pembelajaran Aktif, Efektif, Menyenangkan 43
2.3.5.3 Partisipasi Masyarakat 49
2.4 Mutu Pendidikan 55
2.5 Sumber Daya Manusia Pendidikan 59
2.5.1 Kepala Sekolah 60
2.5.2 Guru 66
2.6 Kesiapan SDM Pendidikan dalam MBS 73

BAB 3 KERANGKA KONSEPTUAL **81**
BAB 4 METODE PENELITIAN **83**
4.1 Jenis/Rancangan Penelitian 83
4.2 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel 88
4.2 Variabel Penelitian 88
4.4 Instrumen Penelitian 89
4.5 Lokasi dan Waktu Penelitian 90
4.6 Prosedur Pengambilan/Pengumpulan Data 90
4.7 Cara Pengolahan dan Analisis Data 91
BAB 5 ANALISIS HASIL PENELITIAN **94**
5.1 Data Penelitian 94
5.1.1 Keadaan Umum Lokasi Penelitian 94
5.1.2 Karakteristik Responden 97
5.2 Analisis dan Hasil Penelitian 98
BAB 6 PEMBAHASAN **129**
BAB 7 PENUTUP **139**
7.1 Kesimpulan 139
7.2 Saran-saran 140
DAFTAR PUSTAKA **141**
LAMPIRAN **148**

DAFTAR TABEL

Tabel 5.1 : Distribusi responden menurut jenis kelamin di SMAN 1 Gresik tahun ajaran 2005-2006 97
Tabel 5.2 : Distribusi responden menurut kelas/jurusan di SMAN 1 Gresik tahun ajaran 2005-2006 97
Tabel 5.3 : Distribusi tingkat pendidikan guru di SMAN 1 Gresik tahun ajaran 2005-2006 98
Tabel 5.4 : Distribusi tingkat kehadiran guru di SMAN 1 Gresik tahun ajaran 2005-2006 99
Tabel 5.5 : Distribusi banyaknya pelatihan Program MBS yang diikuti guru SMAN 1 Gresik tahun ajaran 2005-2006 100
Tabel 5.6 : Pemahaman siswa terhadap pelajaran yang disampaikan guru .. 102
Tabel 5.7 : Kemampuan siswa dalam menjawab pertanyaan guru 103
Tabel 5.8 : Kemampuan siswa dalam mengerjakan tugas dari guru 104
Tabel 5.9 : Kemampuan siswa bertanya ketika guru mempersilahkan 105
Tabel 5.10 : Kemampuan siswa bertanya ketika guru mempersilahkan 105
Tabel 5.11 : Guru merespon/menjawab setiap pertanyaan siswa 106
Tabel 5.12 : Kesediaan siswa bertanya ketika ada pelajaran yang sulit 107
Tabel 5.13 : Kemampuan guru dalam menjelaskan materi pelajaran 107
Tabel 5.14 : Cara guru menjelaskan materi pelajaran 109
Tabel 5.15 : Kebosanan/kejenuhan siswa dalam proses pembelajaran 110
Tabel 5.16 : Kemampuan guru dalam menyampaikan materi pelajaran 110
Tabel 5.17 : Kemampuan guru dalam memberikan contoh yang relevan 111
Tabel 5.18 : Penggunaan metode diskusi oleh guru dalam PBM 112
Tabel 5.19 : Penggunaan metode ceramah oleh guru dalam PBM 112
Tabel 5.20 : Kesediaan guru dalam memberi kesempatan untuk bertanya 113
Tabel 5.21 : Kesediaan guru dalam memberi kesempatan berdialog 115
Tabel 5.22 : Kesediaan guru dalam memberi kesempatan berdiskusi 115
Tabel 5.23 : Kesediaan guru memberi kesempatan belajar kelompok 116
Tabel 5.24 : Frekuensi pelaksanaan proses pembelajaran di luar kelas 117
Tabel 5.25 : Penggunaan alat peraga oleh guru dalam proses pembelajaran .. 117
Tabel 5.26 : Penggunaan buku paket sebagai buku pegangan utama 118
Tabel 5.27 : Penggunaan buku penunjang sebagai buku pegangan utama 119
Tabel 5.28 : Penggunaan buku paket dan buku penunjang 119
Tabel 5.29 : Perhatian siswa kepada guru ketika menyampaikan pelajaran ... 121
Tabel 5.30 : Penghukuman guru kepada siswa yang tidak memperhatikan 122
Tabel 5.31 : Peneguran guru kepada siswa yang tidak memperhatikan 123
Tabel 5.32 : Frekuensi keributan yang dilakukan oleh siswa di kelas 123
Tabel 5.33 : Frekuensi guru menegur siswa yang membuat keributan 124
Tabel 5.34 : Frekuensi guru menghukum siswa yang membuat keributan 125

Tabel 5.35 : Frekuensi guru memberi hukuman fisik siswa yang melanggar . 125
Tabel 5.36 : Frekuensi guru memberi hukuman nonfisik siswa melanggar ... 126
Tabel 5.37 : Kenyamanan siswa merasa betah belajar di dalam kelas 127
Tabel 5.38 : Alasan siswa merasa betah belajar di dalam kelas 128

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Selama tiga dasa warsa terakhir, dunia pendidikan di Indonesia secara kuantitatif telah berkembang sangat pesat. Sebelum krisis, tepatnya pada tahun 1972-1997, berkat dukungan melambungnya harga minyak di dunia internasional serta laju pertumbuhan ekonomi yang tinggi, Indonesia berhasil membangun 150.595 gedung SD, 20.544 gedung SLTP, 8.690 gedung SLTA, serta 40 gedung PTN (Darmaningtyas, 1999: 23).

Meski secara kuantitatif berkembang pesat, akan tetapi perkembangan pendidikan tersebut ternyata belum diimbangi dengan peningkatan kualitas pendidikan yang dapat dibanggakan. Proses pembelajaran di berbagai jenjang sekolah masih berlangsung kaku dan searah, kualitas anak didik sebagian besar masih memprihatinkan, serta partisipasi dan apresiasi masyarakat terhadap pendidikan masih rendah. Hal ini diperparah lagi dengan adanya krisis ekonomi tahun 1997 yang melanda negeri ini. Dengan adanya krisis ekonomi yang berkepanjangan, masalah rendahnya mutu pendidikan di Indonesia yang telah menjadi keprihatinan banyak kalangan menjadi lebih memprihatinkan lagi. Bahkan yang lebih mencemaskan lagi, ketika Indonesia dibelit krisis multidimensional, sebagian masyarakat justru makin tampak apatis dan cenderung mengalami krisis kepercayaan pada fungsi sekolah dan arti penting pendidikan pada umumnya (Budiman, 2000: 19).

PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA SURABAYA

Jika dikaji lebih mendalam tentang menurunnya mutu pendidikan di Indonesia, maka bisa dilihat sistem manajemen yang dipergunakan di sekolah, baik menyangkut manajemen sekolah, kegiatan pembelajaran, maupun partisipasi masyarakat. Karena sistem yang sentralistik dalam manajemen pendidikan, maka banyak hal yang menjadi masalah. Misalnya saja kurang terbukanya kepala sekolah dalam mengelola keuangan, rendahnya aktivitas belajar-mengajar, serta rendahnya partisipasi masyarakat terhadap kemajuan sekolah (Abbas, dkk., 2001: 96).

Lahirnya Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 (sekarang telah diganti dengan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004) tentang Otonomi Daerah adalah sebuah langkah baru bagi lahirnya sistem pendidikan yang lebih demokratis dan tidak lagi memusat. Sebab, dalam UU ini daerah berhak mengelola sistem pendidikan yang sesuai dengan kebutuhannya. Oleh karena itu, otonomi daerah yang berimbas kepada desentralisasi dan otonomi pendidikan, sedikitnya akan dapat mengurangi cengkeraman pusat terhadap sekolah (Jiyono, dkk., 2001: 91).

Dengan demikian, lahirnya UU ini telah mengubah pengelolaan sistem pendidikan nasional dari sentralisasi ke desentralisasi pendidikan. Melalui desentralisasi pendidikan, permasalahan pokok pendidikan yaitu mutu, pemerataan, relevansi, efisiensi, serta manajemen, diharapkan dapat terpecahkan. Dengan desentralisasi pendidikan, diharapkan akan dapat mendorong kreativitas dan improvisasi sumber daya manusia pendidikan di daerah, sehingga terdapat usaha terus-menerus untuk melakukan evaluasi dan perbaikan dalam pelaksanaan dan penyelenggaraan pendidikan.

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Dalam menyikapi desentralisasi pendidikan tersebut, diperlukan adanya formula baru dalam pengelolaan pendidikan di sekolah yang sesuai dengan tuntutan masyarakat yang semakin berkembang. Formula baru ini memungkinkan sekolah memiliki otonomi luas yang menuntut peran serta masyarakat secara optimal dan menjamin kebijakan nasional untuk tidak terabaikan. Pengelolaan sekolah model "baru" ini disebut Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) atau disebut juga dengan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS).

MBS merupakan kebijakan strategis dalam rangka pengembangan kemampuan sekolah dan daerah. Dalam MBS, sekolah diberi wewenang untuk merancang keuangan, pengembangan kurikulum, termasuk visi dan misi pendidikan, tujuan dan sasaran pendidikan, alokasi waktu, serta pemanfaatan media, sumber, instrumen, dan teknologi pendidikan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas yang optimal. Konsep MBS adalah pengelolaan sekolah dengan pelimpahan wewenang tertentu, namun tetap dalam kerangka kebijakan nasional (Mulyasa, 2002: 11).

Karena MBS merupakan paradigma baru dalam pendidikan, maka diperlukan kerjasama dari berbagai pihak yang dapat membantu mengimplementasikan konsep MBS di sekolah masing-masing. Dalam konteks ini, peran Sumber Daya Manusia (SDM) pendidikan menduduki posisi penting. Tiap-tiap sekolah dituntut untuk memiliki komite sekolah yang anggota-anggotanya merupakan gabungan antara masyarakat dan pihak sekolah. Oleh karena itu, SDM pendidikan di daerah harus mempunyai kualitas yang baik serta kesiapan dalam mengelola program MBS ini (Azra, 2002: 5)

Sekolah Menengah Atas Negeri 1 (SMAN 1) Gresik adalah salah satu dari beberapa sekolah yang mulai mencoba menerapkan program MBS dalam proses belajar-mengajar di sekolah. Mengingat program MBS adalah program baru dalam bidang pendidikan, maka diperlukan kesiapan SDM pendidikan—khususnya kepala sekolah dan guru—untuk dapat mengimplementasikan program MBS ini dalam melaksanakan proses belajar-mengajar di sekolah.

1.2 Rumusan Masalah

Permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini dirumuskan dalam kalimat berikut: Bagaimana kesiapan sumber daya manusia pendidikan dalam mengimplementasikan program manajemen berbasis sekolah di SMAN 1 Gresik?

1.3 Tujuan Penelitian

1.3.1 Tujuan Umum

Mengkaji tentang kesiapan sumber daya manusia pendidikan dalam mengimplementasikan program manajemen berbasis sekolah di SMAN 1 Gresik.

1.3.2 Tujuan Khusus

1. Mengkaji tingkat pendidikan SDM pendidikan di SMAN 1 Gresik.
2. Mengkaji tingkat kehadiran SDM pendidikan di SMAN 1 Gresik.
3. Mengkaji banyaknya pelatihan MBS yang pernah diikuti oleh SDM pendidikan di SMAN 1 Gresik.

4. Mengkaji tentang materi pelajaran yang dikuasai oleh SDM pendidikan di SMAN 1 Gresik.
5. Mengkaji tentang metode pembelajaran yang dipergunakan oleh SDM pendidikan di SMAN 1 Gresik.
6. Mengkaji tentang pola komunikasi yang terjalin antara kepala sekolah dan guru serta antara guru dan siswa di SMAN 1 Gresik.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoretik

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi peningkatan kualitas SDM pendidikan dalam mengimplementasikan program manajemen berbasis sekolah, yang pada akhirnya diharapkan akan dapat meningkatkan mutu pendidikan.

1.4.2 Manfaat Praktik

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada sekolah-sekolah MBS dalam rangka penyusunan program intervensi tentang pentingnya kesiapan SDM pendidikan dalam rangka memperbaiki kualitas pelaksanaan proses belajar-mengajar di sekolah.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada sekolah-sekolah nonMBS tentang pentingnya pengelolaan pendidikan yang didasarkan pada manajemen berbasis sekolah dalam rangka memperbaiki dan meningkatkan kualitas pendidikan.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Manajemen

Manajemen adalah kemampuan dan keterampilan khusus untuk melakukan suatu kegiatan, baik bersama orang lain atau melalui orang lain dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Hersey dan Blanchard yang dikutip oleh Sagala mendefinisikan manajemen sebagai proses kerja sama melalui orang-orang atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi diterapkan pada semua bentuk dan jenis organisasi (Sagala, 2004: 130). Sedangkan menurut Stoner yang dikutip oleh Sudjana mengemukakan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, mengontrol kegiatan anggota organisasi, serta mempergunakan semua sumber organisasi yang lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Sudjana, 2004: 17).

Implementasi dari pengertian tersebut di atas adalah bahwa manajemen merupakan serangkaian kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, mengendalikan, dan mengembangkan segala upaya dalam mengatur dan mendayagunakan sumber daya manusia serta sarana dan prasarana secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dalam kegiatan mengembangkan upaya sebagaimana dikemukakan di atas, terdapat pembaharuan atau perubahan secara inovatif.

Terdapat tiga dimensi penting yang terdapat dalam pengertian di atas yaitu: Dimensi pertama menunjukkan bahwa dalam manajemen terjadi kegiatan yang dilakukan oleh seorang pengelola (pemimpin, kepala, komandan, ketua, dan sebagainya) bersama orang-orang lain baik perorangan atau kelompok. Dimensi ini menunjukkan tentang pentingnya kemampuan dan keterampilan khusus yang perlu dimiliki oleh pengelola untuk melakukan hubungan kemanusiaan dengan orang lain dan untuk mempengaruhi orang lain baik melalui hubungan perorangan maupun melalui hubungan kelompok. Kemampuan dan keterampilan khusus itu terlihat pada interaksi antara pihak yang memimpin dan pihak yang dipimpin. Hubungan kemanusiaan ini terjadi pula apabila pihak yang memimpin dan yang dipimpin itu terdiri atas kelompok (Hasibuan, 2000: 18).

Dimensi kedua menunjukkan bahwa kegiatan yang dilakukan bersama dan melalui orang lain itu mempunyai tujuan yang akan dicapai. Dimensi ini memberi makna bahwa kegiatan tersebut diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan dimensi ketiga ialah bahwa pengelolaan itu dilakukan dalam organisasi, sehingga tujuan yang akan dicapai itu merupakan tujuan organisasi. Dengan kata lain, tujuan organisasi dicapai melalui kegiatan yang dilakukan bersama orang lain baik perorangan maupun kelompok. Secara singkat dapat dikemukakan bahwa adanya tiga dimensi tersebut di atas memerlukan kehadiran pengelola yang memiliki kemampuan dan keterampilan tentang hubungan kemanusiaan untuk mempengaruhi orang lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Manajemen mengandung arti semua kegiatan yang diselenggarakan oleh seseorang atau lebih, dalam suatu kelompok atau organisasi, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam organisasi atau lembaga. Dalam kehidupan berkeluarga, berorganisasi, bermasyarakat, dan bernegara, manajemen merupakan upaya yang sangat penting untuk mencapai tujuan bersama (Tilaar, 2003: 21).

Makin berkembang suatu kelompok, organisasi, masyarakat, serta bangsa, makin meningkat pula kebutuhan mereka terhadap manajemen yang cocok dengan kebutuhan dan kepentingan bersama. Singkatnya, perkembangan masyarakat modern tidak bisa dipisahkan dari perkembangan manajemen. Dalam sejarah perkembangannya, manajemen telah dipengaruhi oleh faktor agama, tradisi dan adat-istiadat, serta lingkungan sosial budaya. Manajemen diterapkan dalam organisasi. Organisasi adalah kumpulan manusia yang melaksanakan bagian-bagian pekerjaan dan bekerjasama untuk mencapai tujuan.

Pada saat sekarang dan masa yang akan datang, sesuai dengan perkembangan masyarakat serta kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, manajemen diterapkan dalam berbagai aspek kehidupan dan kelembagaan seperti dalam bidang ekonomi, pemerintahan, militer, kemasyarakatan, serta dalam bidang pendidikan. Khusus untuk manajemen pendidikan, ia dapat diartikan sebagai upaya menerapkan fungsi-fungsi pengelolaan baik untuk setiap kegiatan yang berkaitan dengan pendidikan maupun untuk satuan dan jenis pendidikan. Kegiatan yang berkaitan dengan pendidikan mencakup upaya birokratis untuk melaksanakan, membina dan mengembangkan pendidikan. Kegiatan ini dilakukan di tingkat nasional, daerah, dan lokal.

2.2 Manajemen Sekolah

Istilah manajemen sekolah seringkali disandingkan dengan istilah administrasi sekolah. Dalam berbagai kepentingan, pemakaian kedua istilah tersebut sering digunakan secara bergantian. Gaffar (2003: 89) mengemukakan bahwa manajemen sekolah/manajemen pendidikan mengandung arti sebagai suatu proses kerja sama yang sistematik dan komprehensif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Manajemen sekolah juga dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang berkenaan dengan pengelolaan proses pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan jangka pendek, menengah, maupun tujuan jangka panjang.

Manajemen merupakan komponen integral dan tidak dapat dipisahkan dari proses pendidikan secara keseluruhan. Alasannya, tanpa manajemen tidak mungkin tujuan pendidikan dapat diwujudkan dengan baik. Dalam kerangka inilah, tumbuh kesadaran akan pentingnya manajemen berbasis sekolah, yang memberikan kewenangan penuh kepada kepala sekolah dan guru dalam mengatur pendidikan dan proses pembelajaran, merencanakan, mengorganisasi, mengawasi, mempertanggungjawabkan, serta mengatur dan memimpin sumber daya manusia untuk membantu pelaksanaan pembelajaran yang sesuai dengan tujuan sekolah. Manajemen berbasis sekolah juga perlu disesuaikan dengan kebutuhan dan minat siswa, guru, serta kebutuhan masyarakat setempat (Suyatno, 2001: 75). Untuk itu, perlu dipahami berbagai fungsi pokok manajemen yaitu perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, serta pembinaan. Dalam prakteknya, keempat fungsi tersebut merupakan suatu proses yang berkesinambungan .

Pertama, perencanaan merupakan proses yang sistematis dalam pengambilan keputusan tentang tindakan yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang. Perencanaan juga merupakan kumpulan kebijakan yang secara sistematik disusun dan dirumuskan berdasarkan data yang dapat dipertanggungjawabkan serta dapat dipergunakan sebagai pedoman kerja. Perencanaan program pendidikan sedikitnya memiliki dua fungsi utama. Pertama, perencanaan merupakan upaya sistematis yang menggambarkan penyusunan tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi dengan mempertimbangkan berbagai sumber yang tersedia. Kedua, perencanaan merupakan kegiatan untuk menggunakan sumber-sumber yang terbatas secara efektif dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kedua, pelaksanaan merupakan kegiatan untuk merealisasikan rencana menjadi tindakan nyata dalam rangka mencapai tujuan. Rencana yang telah disusun akan memiliki nilai jika dilaksanakan dengan baik. Dalam pelaksanaan, setiap organisasi harus memiliki kekuatan yang mantap dan meyakinkan, sebab jika tidak kuat, maka proses pendidikan seperti yang diinginkan akan sulit terealisasi. Ketiga, pengawasan dapat diartikan sebagai upaya untuk mengamati secara sistematis dan berkesinambungan, merekam, memberi penjelasan, petunjuk, pembinaan dan meluruskan berbagai hal yang kurang tepat, serta memperbaiki kesalahan. Pengawasan merupakan kunci keberhasilan dalam keseluruhan proses manajemen. Keempat, pembinaan merupakan rangkaian upaya pengendalian secara profesional terhadap semua unsur organisasi agar berfungsi sebagaimana mestinya sehingga rencana untuk mencapai tujuan dapat terlaksana dengan baik (Molan, 1997: 101).

Pelaksanaan manajemen sekolah yang efektif dan efisien menuntut dilaksanakannya keempat fungsi pokok manajemen tersebut secara terpadu dan terintegrasi dalam pengelolaan bidang-bidang kegiatan manajemen pendidikan. Melalui manajemen sekolah yang baik tersebut, diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

Peningkatan kualitas pendidikan bukan tugas yang ringan karena tidak hanya berkaitan dengan permasalahan teknis, tetapi juga menyangkut perencanaan, pendanaan, maupun efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan sistem sekolah. Peningkatan kualitas pendidikan juga menuntut manajemen pendidikan yang lebih baik (Siagian, 2001: 7). Sayangnya, selama ini aspek manajemen pendidikan pada berbagai tingkat dan satuan pendidikan belum mendapat perhatian yang serius, sehingga seluruh komponen sistem pendidikan kurang berfungsi dengan baik. Lemahnya manajemen pendidikan juga memberikan dampak terhadap jumlah siswa yang mengulang kelas dan putus sekolah.

Manajemen pendidikan merupakan alternatif strategis untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Manajemen sekolah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas pendidikan. Manajemen sekolah secara langsung akan memperngaruhi dan menentukan terhadap efektif tidaknya kurikulum, berbagai peralatan belajar, waktu mengajar, serta proses pembelajaran. Dengan demikian, upaya peningkatan kualitas pendidikan harus dimulai dengan pembenahan manajemen sekolah, di samping peningkatan kualitas guru dan pengembangan sumber belajar (Simanora, 1997: 79).

Dalam manajemen pendidikan dikenal dua mekanisme pengaturan yaitu sistem sentralisasi dan desentralisasi. Dalam sistem sentralisasi, segala sesuatu yang berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan diatur secara ketat oleh pemerintah pusat. Sementara dalam sistem desentralisasi, wewenang pengaturan tersebut diserahkan kepada pemerintah daerah. Kedua sistem tersebut dalam prakteknya tidak berlaku secara ekstrem, tetapi merupakan bentuk kontinum, dengan pembagian tugas dan wewenang antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Hal ini juga berlaku dalam manajemen pendidikan di Indonesia, sebagaimana dijelaskan dalam penjelasan Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional (USPN) 1989 bahwa pendidikan nasional diatur secara terpusat (sentralisasi), namun penyelenggaraan satuan dan kegiatan pendidikan dilaksanakan secara tidak terpusat (desentralisasi).

Sistem pengaturan yang sentralistik ditujukan untuk menjamin integritas, kesatuan, dan persatuan bangsa. Nugroho (2000: 14) mengemukakan bahwa pendekatan sentralistik mempunyai posisi yang strategis dalam mengembangkan kehidupan serta kohesional, karena siswa adalah kelompok umur yang secara pedagogik sangat peka terhadap pembentukan kepribadian. Dalam jenjang pendidikan inilah, dapat diletakkan dasar-dasar yang kokoh bagi ketahanan nasional, apresiasi kebudayaan nasional dan daerah, serta nilai-nilai patriotisme dan cinta tanah air sebagai negara kesatuan. Dalam pelaksanan manajemen berbasis sekolah, pendekatan sentralistik masih diperlukan, terutama untuk menentukan kurikulum pendidikan nasional dan menetapkan anggaran agar dapat dicapai kesamaan dan pemeratan standar pendidikan di seluruh wilayah tanah air.

Dalam bidang pendidikan, desentralisasi mengandung arti sebagai pelimpahan kekuasaan oleh pusat kepada aparat pengelola pendidikan yang ada di daerah baik pada tingkat propinsi maupun lokal, sebagai perpanjangan aparat pusat untuk meningkatklan efisiensi kerja dalam pengelolaan pendidikan di daerah. Implikasi desentralisasi manajemen pendidikan adalah kewenangan yang lebih besar diberikan kepada kabupaten dan kota untuk mengelola pendidikan sesuai dengan potensi dan kebutuhan daerahnya, perubahan kelembagaan untuk memenuhi kebutuhan dan meningkatkan efisiensi serta efektivitas dalam perencanaan dan pelaksanaan pada unit-unit kerja di daerah, kepegawaian yang menyangkut perubahan dan pemberdayaan sumber daya manusia yang menekankan pada profesionalisme, serta perubahan anggaran pembangunan pendidikan yang dikelola langsung pemerintah pusat kepada kabupaten, sehingga menghilangkan ketakutan dan pengotakan dalam penanganan anggaran (Abdullah, 2000: 26).

Desentralisasi dalam pengelolaan sekolah memerlukan kesiapan berbagai perangkat pendukung di daerah. Sedikitnya terdapat empat hal yang harus dipersiapkan agar pelaksanaan desentralisasi berhasil, yaitu: Pertama, peraturan perundang-undangan yang mengatur desentralisasi pendidikan dari tingkat daerah, propinsi, sampai tingkat kelembagaan. Kedua, pembinaan kemampuan daerah. Ketiga, pembentukan perencanaan unit yang bertanggung jawab untuk menyusun perencanaan pendidikan. Keempat, perangkat sosial, berupa kesiapan masyarakat setempat untuk menerima dan membantu menciptakan iklim yang kondusif bagi pelaksanaan desentralisasi tersebut.

2.3 Manajemen Berbasis Sekolah

2.3.1 Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah

Secara umum, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah, memberikan keluwesan kepada sekolah, dan mendorong partisipasi secara langsung warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku (Departemen Pendidikan Nasional, 2002: 3).

Dengan otonomi yang lebih besar, maka sekolah memiliki kewenangan yang lebih besar dalam mengelola sekolahnya agar sekolah bisa lebih mandiri. Sehingga, sekolah lebih berdaya dalam mengembangkan program-program yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan potensi yang dimilikinya. Dengan keluwesannya, sekolah akan lebih lincah dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya sekolah secara optimal. Demikian juga dengan partisipasi warga sekolah dan masyarakat secara langsung dalam penyelenggaraan sekolah, maka rasa kepemilikan mereka terhadap sekolah akan dapat ditingkatkan lagi (Duhou, 2002: 87).

Peningkatan rasa memiliki ini akan menyebabkan peningkatan rasa tanggung jawab, dan peningkatan rasa tanggung jawab akan meningkatkan dedikasi warga sekolah dan masyarakat terhadap sekolah. Dan inilah esensi partisipasi warga sekolah dan masyarakat dalam pendidikan. Baik peningkatan otonomi sekolah, keluwesan pengelolaan sumber daya sekolah, maupun partisipasi warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan sekolah ditujukan untuk meningkatkan mutu sekolah.

Istilah manajemen berbasis sekolah merupakan terjemahan dari *school based management*. Istilah ini pertama kali muncul di Amerika Serikat ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat. MBS merupakan paradigma baru pendidikan yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar sekolah leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. Sedangkan pelibatan masyarakat dimaksudkan agar mereka lebih memahami, membantu, dan mengontrol pengelolaan pendidikan (Slamet, dkk., 2001: 28).

MBS merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi siswa. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para staf, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok yang terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan. Sejalan dengan jiwa dan semangat desentralisasi serta otonomi dalam bidang pendidikan, kewenangan sekolah juga berperan dalam menampung konsensus umum yang meyakini bahwa sedapat mungkin keputusan seharusnya dibuat oleh mereka yang memiliki akses paling baik terhadap informasi setempat, yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kebijakan dan yang terkena akibat-akibat dari kebijakan tersebut (Jiyono dan Runtini, 2000: 81).

Dalam MBS ini, sekolah dituntut secara mandiri untuk menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, mengendalikan, serta mempertanggungjawabkan pemberdayaan sumber-sumber baik kepada masyarakat maupun kepada pemerintah. Kewenangan yang bertumpu pada sekolah merupakan inti dari MBS yang dipandang memiliki tingkat efektivitas tinggi serta memberikan beberapa keuntungan sebagai berikut:

1. Kebijaksanaan dan kewenangan sekolah membawa pengaruh langsung kepada siswa, orang tua, dan guru.
2. Bertujuan memanfaatkan sumber daya lokal
3. Efektif dalam melakukan pembinaan siswa 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 (Mattulada, 1990: 28).

Dalam pelaksanaannya di Indonesia, tidak harus meniru secara persis model-model MBS dari negara lain. Sebaliknya, Indonesia akan belajar banyak dari pengalaman-pengalaman pelaksanaan MBS di negara lain, untuk 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 (Kaho, 1997: 12).

2.3.2 Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah

MBS yang ditandai dengan otonomi sekolah dan pelibatan masyarakat bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi antara lain diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya, partisipasi masyarakat, dan penyederhaan birokrasi. Sementara peningkatan mutu dapat diperoleh antara lain melalui partisipasi orang tua terhadap sekolah, keluwesan pengelolaan sekolah dan kelas, peningkatan profesionalisme guru dan kepala sekolah, serta berlakunya sistem intensif dan disintensif. Sedangkan peningkatan pemerataan antara lain diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat yang memungkinkan pemerintah untuk lebih berkonsentrasi pada kelompok tertentu. Hal ini dimungkinkan karena pada sebagian masyarakat tumbuh rasa kepemilikan yang tinggi terhadap sekolah (Sihombing, 2001: 21).

MBS memberikan otonomi dan keluwesan pada sekolah dengan 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. Sedangkan keluwesan dalam mengelola sumber daya dan dalam menyertakan masyarakat untuk berpartisipasi, mendorong profesionalisme kepala sekolah dalam peranannya sebagai manajer maupun kepala sekolah. Dengan diberikannya kesempatan kepada sekolah untuk menyusun kurikulum, guru didorong untuk berinovasi dengan melakukan berbagai 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 sesuai dengan tuntutan siswa dan masyarakat. Prestasi siswa dapat dimaksimalkan melalui peningkatan partisipasi orang tua, misalnya orang tua dapat mengawasi langsung proses belajar anak.

MBS menekankan keterlibatan maksimal berbagai pihak, seperti pada sekolah-sekolah swasta, sehingga menjamin partisipasi staf, orang tua, siswa, dan masyarakat yang lebih luas dalam berbagai perumusan keputusan tentang pendidikan. Kesempatan berpartisipasi tersebut dapat meingkatkan komitmen mereka terhadap sekolah. Selanjutnya, aspek-aspek tersebut pada akhirnya akan mendukung efektivitas dalam pencapaian tujuan sekolah. Adanya kontrol dari masyarakat dan monitoring dari pemerintah, pengelolaan sekolah menjadi lebih transparan, egaliter, demokratis, serta menghapuskan monopoli dalam pengelolaan pendidikan. Untuk kepentingan tersebut, diperlukan kesiapan pengelola pada berbagai level untuk melakukan perannya sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab.

MBS bertujuan untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan atau otonomi kepada sekolah, pemberian keluwesan yang lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumber daya sekolah, serta mendorong partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan (Hidayat, 2000: 23). Lebih rincinya, MBS bertujuan untuk:

1. Meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kemandirian,keluwesan, partisipasi, keterbukaan, kerjasama, tanggung jawab, keberlanjutan, dan inisiatif sekolah dalam mengelola, memanfaatkan, serta memberdayakan sumber daya yang tersedia.
2. Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama.
3. Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat, serta pemerintah tentang mutu sekolah.
4. Meningkatkan persaingan yang sehat antarsekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.

Sedangkan menurut Muslim, dkk., (2000: 49), tujuan yang secara khusus ingin dicapai dalam MBS adalah:

1. Mengembangkan kemampuan kepala sekolah, guru, anggota BP3, dan tokoh masyarakat dalam aspek manajemen yang berbasis sekolah untuk peningkatan mutu sekolah.
2. Mengembangkan kemampuan para kepala sekolah, guru, anggota BP3, dan tokoh masyarakat dalam melaksanakan pembelajaran yang aktif, efektif, dan menyenangkan, terutama di lingkungan sekolah dan masyarakat.
3. Mengembangkan partisipasi masyarakat yang lebih aktif, kualitatif, dan variatif dalam masalah umum persekolahan dari para anggota BP3, orang tua siswa, serta tokoh masyarakat guna membantu peningkatan mutu sekolah.

2.3.3 Keunggulan Manajemen Berbasis Sekolah

Dibandingkan dengan pola lama yang sentralistik, menurut Sidi (2001: 79), MBS memiliki sejumlah keunggulan sebagai berikut:

1. Dengan pemberian otonomi yang lebih besar kepada sekolah, maka sekolah akan lebih inisiatif dan kreatif dalam meningkatkan mutu sekolah.
2. Dengan pemberian keluwesan yang lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumber dayanya, maka sekolah akan lebih luwes dan lincah dalam memanfaatkan sumber daya sekolah secara optimal untuk meningkatkan mutu sekolah.
3. Sekolah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi dirinya, sehingga dia dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia untuk memajukan sekolah.
4. Sekolah lebih mengetahui kebutuhan lembaganya, khususnya *input* pendidikan yang akan dikembangkan dan didayagunakan dalam proses pendidikan sesuai dengan tingkat perkembangan dan kebutuhan peserta didik.
5. Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh sekolah lebih cocok untuk memenuhi kebutuhan sekolah karena pihak sekolahlah yang paling tahu apa yang terbaik bagi sekolahnya.
6. Penggunaan sumber daya pendidikan lebih efektif dan efisien jika dikontrol oleh masyarakat setempat.
7. Keterlibatan semua warga sekolah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan sekolah akan menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat.

8. Sekolah dapat bertanggung jawab tentang mutu pendidikan masing-masing kepada pemerintah, orang tua siswa, dan masyarakat pada umumnya, sehingga dia akan berupaya semaksimal mungkin untuk melaksanakan dan mencapai sasaran mutu pendidikan yang telah direncanakan.
9. Sekolah dapat melakukan persaingan yang sehat dengan sekolah-sekolah lain untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui upaya-upaya inovatif dengan dukungan orang tua siswa, masyarakat, serta pemerintah setempat.
10. Sekolah dapat secara cepat merespon aspirasi masyarakat dan lingkungan yang berubah dengan cepat.

Selain itu, dalam proses belajar-mengajar di kelas, dibandingkan dengan metode pembelajaran klasik yang bersifat sentralistik, metode baru ini memiliki sejumlah keunggulan. Pertama, berkaitan dengan efektivitas perangsangan kreativitas siswa. Dalam pola pembelajaran di masa lalu, murid umumnya cenderung hanya dijejali dengan kurikulum yang sangat padat, dan kebebasan guru menjadi terpasung. Dalam pola pembelajaran yang klasik, sekolah umumnya melakukan penataan yang sifatnya klasikal, menonjolkan kerapian, bersifat asimetris, anak diberi tugas dan guru mengajar secara monolog, sehingga bagi siswa sendiri kegiatan pembelajaran menjadi sangat membosankan dan menghambat tumbuhnya kreativitas siswa. Seorang siswa yang setiap hari di-*drill* dengan hafalan dan tugas-tugas yang terpola sesuai pedoman kurikulum dari pusat, akan menjadi jenuh dan tumpul karena yang ada di benaknya hanyalah bagaimana mengerjakan PR agar tak dihukum guru atau mengikuti pelajaran sesuai jam dan kurikulum yang ada.

Kedua, keterlibatan dan peran masyarakat dalam proses pendidikan siswa. Dalam pola yang lama, keterlibatan masyarakat dalam kegiatan pembelajaran boleh dikatakan nyaris tidak ada. Kalau pun di sekolah ada lembaga atau forum orang tua siswa seperti Badan Pembantu Penyelenggara Pendidikan (BP3), maka fungsinya tak lebih hanya sebagai perpanjangan tangan kepentingan sekolah untuk mencari tambahan dana pendidikan, atau bahkan dalam beberapa kasus hanya sekedar untuk membantu meningkatkan kesejahteraan para guru saja (Suyanto, dkk., 2003: 45).

Ketiga, menyangkut fleksibilitas dan respon terhadap permasalahan siswa secara kontekstual. Dalam metode pembelajaran klasik, proses belajar-mengajar umumnya selalu berwarna serba pusat. Artinya, seluruh mata pelajaran yang diajarkan kepada siswa, berapa jam yang mesti dihabiskan per mata pelajaran, dan bahkan sampai contoh-contoh yang diberikan pun seolah-olah sama sekali tidak diperkenankan menyimpang dari apa yang telah digariskan.

Model pembelajaran yang serba kaku seperti ini, akan menyebabkan terjadinya kesenjangan antara kebutuhan riil siswa dengan kurikulum yang disusun dan dari pusat. Selain itu, model pembelajaran seperti ini justru akan melahirkan rasa keterasingan di kalangan siswa dan bahkan para guru terhadap isi kurikulum itu sendiri. Misalnya, di suatu sekolah diketahui siswa bahwa ternyata nilai rata-rata Matematika jeblok dan nilai Bahasa Indonesia baik. Apa yang harus dilakukan oleh kepala sekolah dan guru?

Dalam sistem yang lama, sekolah sama sekali tidak diperkenankan untuk merubah jam atau mengatur jam pelajarannya agar kesenjangan nilai antarpelajaran itu dapat diseimbangkan. Tetapi, dalam manajemen yang baru ini, sepanjang disetujui oleh komite sekolah, maka bukan tidak mungkin jika dalam masa waktu tertentu sekolah yang bersangkutan mengurangi jam pelajaran Bahasa Indonesia, dan kemudian menambah jam pelajaran Matematika untuk mengejar ketertinggalan siswa terhadap mata pelajaran ini. Singkatnya, untuk merespon permasalahan siswa yang terjadi di tingkat lokal, sekolah benar-benar diberi keleluasaan dan tidak semata-mata hanya menjalankan instruksi dari pusat yang tidak tahu-menahu tentang perkembangan terbaru kondisi siswa. (Suyanto dan Ariadi, 2004: 23).

Jadi, kewenangan yang didasarkan pada sekolah merupakan inti dari MBS yang dapat memberikan beberapa keuntungan:

1. Kebijaksanaan dan kewenangan sekolah membawa pengaruh langsung kepada siswa, orang tua, dan guru.
2. Bertujuan memanfaatkan sumberdaya lokal.
3. Efektif dalam melakukan pembinaan siswa 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, serta perubahan perencanaan.

2.3.4 Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah

MBS adalah sebuah pendekatan pengelolaan pendidikan yang bertitik tolak dari pemikiran dan kebutuhan sekolah itu sendiri. Artinya, sekolah akan berakar dan bertopang pada kondisi nyata masyarakat setempat dan bukan lagi mengikuti bulat-bulat petunjuk pemerintah. Sekolah akan melaksanakan keinginan masyarakat pendukungnya mulai dari orang tua siswa, masyarakat, pelaku ekonomi, lingkungan sosial yang memiliki tuntutan pendidikan yang khas, kebutuhan pembangunan setempat, sampai dengan kebijakan otonomi daerah (Sindhunata, 2000: 7).

Dalam bahasa yang lebih aplikatif, MBS dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberi otonomi lebih besar kepada sekolah dengan pengambilan keputusan secara partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orang tua siswa, masyarakat). Sekolah memiliki wewenang yang lebih besar dalam pengelolaan lembaganya, pengambilan keputusan dilakukan secara partisipatif dan partisipasi masyarakat semakin besar, pendekatan profesionalisme lebih diutamakan daripada pendekatan birokrasi, serta peranan pusat bergeser dari mengontrol menjadi fasilitator. Semua itu dimaksudkan untuk menuju terciptanya sekolah yang mandiri, yaitu memiliki kewenangan yang lebih besar untuk mengelola sekolahnya sesuai dengan kebutuhan dan potensi yang dimiliki, sehingga upaya peningkatan mutu sekolah dapat dilakukan secara langsung dan berkelanjutan oleh semua warga sekolah secara demokratis, transparan, rasa memiliki, tanggung jawab, dan dedikasi yang tinggi.

Dengan mencermati paparan di atas, maka prinsip dan ciri pokok MBS adalah sebagai berikut:

1. Kemandirian

   Dengan kemandirian, sekolah akan memiliki kewenangan untuk melakukan yang terbaik bagi sekolahnya. Untuk mewujudkan hal itu, diperlukan tenaga-tenaga profesional yang berdedikasi tinggi dan bertanggung jawab terhadap kinerjanya.

2. Demokratisasi dan keterbukaan

   Sekolah melibatkan semua unsur warga sekolah secara demokratis dan terbuka dalam pengambilan keputusan pengelolaan sekolah, sehingga mereka merasa memiliki hasil keputusan tersebut, bertanggung jawab, serta berdedikasi sepenuhnya untuk mencapai tujuan sekolah. Demokratisasi dan keterbukaan dilakukan sekolah baik dalam menentukan keputusan tentang perencanaan, pelaksanaan program sekolah, maupun tentang keuangan sekolah.

3. Keberlanjutan

   Sekolah melaksanakan perencanaan, evaluasi, dan perbaikan terhadap semua unsur pengelolaan sekolah secara terus-menerus dan berkelanjutan.

4. Pertanggungjawaban

   Pertanggungjawaban yang dimaksud adalah pertanggungjawaban sekolah kepada pemerintah, orang tua siswa, dan masyarakat. Pertanggungjawaban sekolah bukan hanya terbatas pada prestasi belajar siswa, melainkan juga pertanggungjawaban pada pengelolaan dana, dan sebagainya (Thalabi, 2005: 2).

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 siswa biasanya datang dari berbagai latar belakang kesukuan dan tingkat social, salah satu perhatian sekolah harus ditujukan pada asas pemerataan, baik dalam bidang social, ekonomi, maupun politik. Di sisi lain, sekolah juga harus meningkatkan efisiensi, mutu, serta bertanggung jawab kepada masyarakat dan pemerintah.

Karakteristik MBS bisa diketahui antara lain dari kemampuan sekolah dalam mengoptimalkan kinerja organisasi sekolah, proses belajar-mengajar, pengeleloaan sumber daya manusia, serta pengelolaan sumber daya dan administrasi. Lebih lanjut, BPPN dan Bank Dunia (1999: 98), mengutip dari *Focus on School: The Future Organization of Education Services for Student, Departement of Education, Australia*, mengemukakan ciri-ciri MBS sebagai berikut:

1. Organisasi Sekolah
   a. Menyediakan manajemen organisasi kepemimpinan transformasional
   b. Menyusun rencana dan merumuskan kebijakan sekolah secara partisipatif serta mengevaluasinya secara terus-menerus
   c. Mengelola kegiatan operasional sekolah dengan penuh kebersamaan
   d. Menjamin adanya komunikasi yang efektif antara sekolah dan masyarakat
   e. Sekolah yang bertanggung jawab kepada masyarakat dan pemerintah

2. Proses Belajar-mengajar
   a. Meningkatkan kualitas belajar siswa secara berencana dan terus-menerus
   b. Mengembangkan kurikulum yang cocok dan tanggap terhadap kebutuhan siswa dan masyarakat sekolah
   c. Menyelenggarakan pembelajaran yang aktif, efektif, dan menyenangkan
   d. Menyediakan program pengembangan yang diperlukan siswa
3. Sumber Daya Manusia
   a. Memberdayakan staf dan menempatkan personel yang dapat melayani keperluan semua siswa
   b. Memilih staf yang memiliki wawasan manajemen berbasis sekolah
   c. Menyediakan kegiatan untuk pengembangan profesi pada semua staf
   d. Menjamin kesejahteraan staf dan siswa
   e. Menyelenggarakan forum diskusi untuk membahas kemajuan sekolah
   f. Melibatkan staf dan guru dalam pengambilan keputusan partisipatif
4. Sumber Daya dan Administrasi
   a. Mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan dan mengalokasikan sumber daya tersebut sesuai dengan kebutuhan
   b. Mengelola dana sekolah seefisien mungkin dan dilakukan secara transparan
   c. Menyediakan dukungan administratif yang tertib
   d. Mengelola dan memelihara gedung dan sarana lainnya secara berkelanjutan
   e. Menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan tertib

MBS memiliki karakteristik yang perlu dipahami oleh sekolah yang akan menerapkannya. Dengan kata lain, jika sekolah ingin sukses dalam menerapkan MBS, maka sejumlah karakteristik MBS perlu dimiliki. Menurut Bellen, dkk. (2000: 9), karakteristik atau ciri-ciri MBS antara lain adalah sebagai berikut:

1. Ada upaya meningkatkan perta serta BP3 dan masyarakat untuk mendukung kinerja sekolah.
2. Program sekolah disusun dan dilaksanakan dengan mengutamakan kepentingan proses belajar-mengajar (kurikulum), bukan kepentingan administratif.
3. Menerapkan prinsip efektivitas dan efisiensi dalam penggunaan sumber daya sekolah (anggaran, personil, dan fasilitas).
4. Mampu mengambil keputusan yang sesuai dengan kebutuhan, kemampuan, dan kondisi lingkungan sekolah meski berbeda dari pola umum atau kebiasaan.
5. Menjamin terpeliharanya sekolah yang bertanggung jawab kepada masyarakat, selain kepada pemerintah atau yayasan.
6. Meningkatkan profesionalisme personil sekolah.
7. Meningkatkan kemandirian sekolah di segala bidang.
8. Adanya keterlibatan semua unsur terkait (kepala sekolah, guru, BP3, dan tokoh masyarakat) dalam perencanaan program sekolah, pelaksanaan, serta evaluasi.
9. Adanya keterbukaan dalam pengelolaan pendidikan sekolah, baik yang menyangkut program, anggaran, ketenagaan, prestasi, sampai dengan pelaporan.
10. Pertanggungjawaban sekolah dilakukan baik terhadap pemerintah, yayasan, maupun masyarakat.

2.3.5 Tiga Pilar Manajemen Berbasis Sekolah

Berkaitan dengan ciri sekolah yang melaksanakan MBS, Soebakir dan Sapari (2001: 8) menyatakan bahwa yang terpenting adalah 3 pilar MBS, yaitu:

2.3.5.1 Transparansi Manajemen Sekolah

Transparansi manajemen sebagai pilar pertama dalam MBS, hendaknya dapat dijalankan terutama oleh kepala sekolah, karena dengan transparan akan dapat menumbuhkan rasa saling percaya antara kepala sekolah, guru, serta dengan masyarakat. Sehingga, hal ini dapat mendorong upaya sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan yang diwujudkan dalam pembelajaran aktif, efektif, dan menyenangkan. Jika hal ini dapat diupayakan, maka masyarakat akan melihat bahwa sekolah perlu mendapat dukungan sepenuhnya agar tetap eksis dan dapat memajukan pendidikan, dan di sinilah muncul partisipasi masyarakat yang sesungguhnya.

Manajemen sekolah menitikberatkan pada aspek kemandirian sekolah dengan ciri utama pada adanya keterbukaan. Dalam hal keuangan, kepala sekolah tidak harus memegang uang karena sudah ada bendahara. Bendahara tidak selalu dari guru sekolah itu, akan tetapi bisa dari orang tua atau masyarakat. Dengan penerapan transparansi manajemen sekolah, maka berdampak pada meningkatnya gairah para guru dalam menjalankan tugasnya, siswapun menunjukkan keberanian untuk mengemukakan pendapat dalam kelas karena guru terbuka atas pendapat siswa, serta masyarakatpun bersedia untuk memberikan dukungan dalam berbagai bentuk untuk memajukan pendidikan di sekolah (Iskan, 2000: 10).

Secara makro, hal tersebut akan memberikan kepercayaan yang utuh kepada kepala sekolah. Dan jika kepercayaan itu sudah tumbuh, maka kepala sekolah benar-benar dapat menggerakkan guru dan masyarakat demi kemajuan sekolah. Sebaliknya, jika kepala sekolah menggunakan manajemen tertutup, maka guru dan masyarakat tidak akan memiliki kepercayaan kepada kepala sekolah. Mereka akan saling curiga satu sama lain, yang berakibat pada keengganan untuk bekerja secara maksimal. Dengan penerapan MBS, diharapkan akan muncul budaya demokratis-dialogis yang dapat menciptakan suasana transparansi dalam kehidupan sekolah. Selain itu, juga akan menimbulkan komitmen semua warga sekolah untuk memberikan hasil terbaik.

Harapan di atas sangat masuk akal, karena sebagai wujud dari reformasi pendidikan, MBS pada prinsipnya bertumpu pada sekolah dan masyarakat serta jauh dari birokrasi yang sentralistik. Secara teoritis, MBS berpotensi untuk meningkatkan partisipasi masyarakat, pemerataan, efisiensi, serta manajemen yang bertumpu pada sekolah. Model ini dimaksudkan untuk menjamin semakin rendahnya kontrol pemerintah pusat di satu pihak, sementara di pihak lain semakin meningkatnya otonomi sekolah untuk menentukan sendiri apa yang perlu diajarkan dan mengelola sumber daya yang ada untuk berinovasi (Jalal dan Supriadi, 2001: 160).

Sedikitnya terdapat tujuh komponen sekolah yang harus dikelola dengan baik dalam rangka mengimplementasikan program MBS, yaitu kurikulum dan program pembelajaran, tenaga kependidikan, kesiswaan, keuangan dan pembiayaan, sarana dan prasarana pendidikan, hubungan sekolah dengan masyarakat, serta layanan khusus lembaga pendidikan.

2.3.5.1.1 Manajemen Kurikulum dan Program Pembelajaran

Manajemen kurikulum dan program pembelajaran merupakan bagian dari MBS. Manajemen dalam bidang ini mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan, serta penilaian kurikulum. Perencanaan dan pengembangan kurikulum nasional pada umumnya telah dilakukan oleh Departemen Pendidikan Nasional pada tingkat pusat. Karena itu, level sekolah yang paling penting adalah merealisasikan dan menyesuaikan kurikulum tersebut dengan kegiatan pembelajaran. Di samping itu, sekolah juga bertugas dan berwewenang untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan kingkungan setempat.

Pengembangan kurikulum muatan lokal telah dilakukan sejak digunakannya Kurikulum 1984, khususnya di sekolah dasar. Pada kurikulum tersebut, muatan lokal disisipkan pada berbagai bidang studi yang sesuai. Muatan lokal lebih diintensifkan lagi pelaksanaannya dalam Kurikulum 1994. Dalam kurikulum ini, muatan lokal tidak lagi disisipkan pada setiap bidang studi, tetapi menggunakan pendekatan monolitik berupa bidang studi, baik bidang studi wajib maupun pilihan.

Pengembangan kurikulum muatan lokal dimaksudkan terutama untuk mengimbangi berbagai kelemahan pengembangan kurikulum sentralisasi, dan bertujuan agar siswa mencintai dan mengenal lingkungannya, serta mau dan mampu melestarikan dan mengembangkan sumber daya alam, kualitas sosial, dan kebudayaan yang mendukung pembangunan nasional, pembangunan regional, maupun pembangunan lokal, sehingga siswa tidak terlepas dari akar sosial budaya lingkungannya (Asrohah, 2004: 65).

2.3.5.1.2 Manajemen Tenaga Kependidikan

Keberhasilan MBS sangat ditentukan oleh keberhasilan pimpinannya (kepala sekolah) dalam mengelola tenaga kependidikan (guru dan staf/karyawan) yang tersedia di sekolah. Dalam hal ini, peningkatan produktivitas dan prestasi kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan perilaku manusia di tempat kerja melalui aplikasi konsep dan teknik manajemen personalia modern (Sigit, 2001: 16).

Manajemen tenaga kependidikan atau manajemen personalia pendidikan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Sehubungan dengan itu, fungsi personalia yang harus dilaksanakan oleh pimpinan adalah menarik, mengembangkan, menggaji, dan memotivasi personil guna mencapai tujuan sistem, membantu anggota dalam mencapai posisi dan standar perilaku, memaksimalkan perkembangan karier tenaga kependidikan, serta menyelaraskan tujuan individu dan organisasi.

Manajemen tenaga kependidikan mencakup perencanaan pegawai, pengadaan pegawai, pembinaan dan pengembangan pegawai, promosi dan mutasi, pemberhentian pegawai, kompensasi, serta penilaian pegawai. Semua itu perlu diperhatikan dengan baik dan benar agar yang diharapkan dapat tercapai, yaitu tersedianya tenaga kependidikan yang diperlukan dengan kualifikasi dan kemampuan yang sesuai serta dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan berkualitas.

Pertama, perencanaan pegawai. Perencanaan pegawai merupakan kegiatan untuk menentukan kebutuhan pegawai. Sebelum menyusun rencana, perlu dilakukan analisis pekerjaan dan analisis jabatan untuk memperoleh deskripsi pekerjaan. Informasi ini sangat membantu dalam menentukan jumlah pegawai yang diperlukan dan juga untuk menghasilkan spesifikasi pekerjaan. Kedua, pengadaan pegawai. Pengadaan pegawai merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan pegawai pada suatu lembaga. Untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan, dilakukan kegiatan rekrutmen yaitu usaha untuk mencari calon pegawai yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih calon terbaik.

Ketiga, pembinaan dan pengembangan pegawai. Ini diperlukan dalam rangka memperbaiki, menjaga, dan meningkatkan kinerja pegawai. Kegiatan ini tidak hanya menyangkut aspek kemampuan, tetapi juga menyangkut karier pegawai. Organisasi senantiasa menginginkan agar para personilnya melakukan tugas secara optimal dan menyumbangkan segenap kemampuannya untuk kepentingan organisasi. Selain itu, pegawai sendiri membutuhkan peningkatan dan perbaikan pada dirinya. Keempat, promosi dan mutasi. Setelah ditentukan calon pegawai yang akan diterima, kegiatan selanjutnya adalah mengusahakan supaya calon pegawai tersebut menjadi anggota organisasi yang sah. Setelah pengangkatan pegawai, kegiatan berikutnya adalah penempatan atau penugasan. Dalam hal ini, diusahakan adanya kesesuaian yang tinggi antara tugas yang menjadi tanggung jawab pegawai dengan karakteristik pegawai. Untuk itu, maka diperlukan fungsi orientasi baik sebelum atau sesudah penempatan (Siagian, 2001: 20).

Kelima, pemberhentian pegawai. Ini merupakan fungsi personalia yang menyebabkan terlepasnya pihak organisasi dan personil dari hak dan kewajiban sebagai lembaga tempat bekerja dan sebagai pegawai. Sebab-sebab pemberhentian pegawai ini dapat dikelompokkan ke dalam tiga jenis yaitu pemberhentian atas permohonan sendiri, pemberhentian oleh dinas atau pemerintah, dan pemberhentian karena sebab lain. Keenam, kompensasi. Kompensasi adalah balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan untuk diberikan secara tetap. Pemberian kompensasi selain dalam bentuk gaji, dapat juga berupa tunjangan, fasilitas perumahan, kendaraan, dan lain-lain.

Untuk melaksanakan fungsi-fungsi yang dikemukakan di atas, diperlukan sistem penilaian pegawai secara objektif dan akurat. Penilaian tenaga kependidikan ini difokuskan pada prestasi individu dan peran sertanya dalam kegiatan sekolah. Penilaian ini tidak hanya penting bagi sekolah, tetapi juga bagi pegawai sendiri. Bagi para pegawai, penilaian berguna sebagai umpan balik berbagai hal, seperti kemampuan, keletihan, kekuarangan, serta potensi, yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana, dan pengembangan karir. Bagi sekolah, hasil penilaian prestasi kerja tenaga kependidikan sangat penting dalam pengambilan keputusan berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program sekolah, penerimaan, pemilihan, pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan, dan aspek lain dari keseluruhan proses efektif sumber daya manusia (Hasibuan, 2000: 22).

2.3.5.1.3 Manajemen Kesiswaan

Manajemen kesiswaan merupakan salah satu bidang operasional MBS. Manajemen kesiswaan adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan siswa, mulai masuk sampai dengan keluarnya siswa tersebut dari suatu sekolah. Manajemen kesiswaan bukan hanya berbentuk pencatatan data siswa, melainkan meliputi aspek yang lebih luas yang secara operasional dapat membantu upaya pertumbuhan dan perkembangan siswa melalui proses pendidikan di sekolah.

Manajemen kesiswaan bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di sekolah dapat berjalan lancar, tertib dan teratur, serta mencapai tujuan pendidikan di sekolah. Untuk mencapai tujuan tersebut, bidang manajemen kesiswaan sedikitnya memiliki tiga tugas utama yang harus diperhatikan, yaitu penerimaaan siswa baru, kegiatan kemajuan belajar, serta bimbingan dan pembinaan disiplin.

Penerimaan siswa baru perlu dikelola sedemikian rupa mulai dari perencanaan penentuan daya tampung sekolah atau jumlah siswa baru yang akan diterima, yaitu dengan mengurangi daya tampung dengan jumlah anak yang tinggal kelas atau mengulang. Kegiatan penerimaan siswa baru biasanya dikelola oleh panitia penerimaan siswa baru. Dalam kegiatan ini, kepala sekolah membentuk panitia atau menunjuk beberapa orang guru untuk bertanggung jawab dalam tugas tersebut. Setelah para siswa diterima lalu dilakkan pengelompokan dan orientasi sehingga secara fisik, mental, dan emosional, mereka siap untuk mengikuti pendidikan di sekolah (Biehler and Jack, 1981: 18).

Keberhasilan, kemajuan, dan prestasi belajar para siswa memerlukan data yang otentik, dapat dipercaya, dan memiliki keabsahan. Data ini diperlukan untuk mengetahui dan mengontrol keberhasilan atau prestasi kepala sekolah sebagai manajer pendidikan di sekolahnya. Kemajuan belajar siswa ini secara periodik harus dilaporkan kepada orang tua siswa sebagai masukan untuk berpartisipasi dalam proses pendidikan dan membimbing anaknya dalam proses belajar mereka, baik di rumah maupun di sekolah.

Tujuan pendidikan tidak hanya untuk mengembangkan pengetahuan anak, tetapi juga sikap kepribadian serta aspek sosial emosional di samping berbagai keterampilan lain. Sekolah tidak hanya bertanggung jawab memberikan berbagai ilmu pengetahuan, tetapi memberi bimbingan dan bantuan terhadap anak-anak yang bermasalah, baik dalam belajar, emosional, maupun sosial, sehingga mereka dapat tumbuh dan berkembang secara optimal sesuai dengan potensi mereka masing-masing. Untuk kepentingan tersebut, diperlukan data yang lengkap tentang siswa. Untuk itu, di sekolah perlu dilakukan pencatatan dan ketatalaksanaan kesiswaan dalam bentuk buku induk, buku klapper, buku laporan keadaan siswa, buku daftar hadir siswa, buku rapor, daftar kenaikan kelas, buku mutasi, dan sebagainya (Bloom, 1977: 17).

2.3.5.1.4 Manajemen Keuangan dan Pembiayaan

Keuangan dan pembiayaan merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektivitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Hal tersebut lebih terasa lagi dalam implementasi MBS yang menuntut kemampuan sekolah untuk merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi, serta mempertanggungjawabkan pengelolaan dana secara transparan kepada masyarakat dan pemerintah. Keuangan dan pembiayaan sangat menentukan dalam mencapai tujuan pendidikan di sekolah, yang memerlukan sejumlah investasi dari anggaran pemerintah dan dana masyarakat.

Dalam penyelenggaraan pendidikan, keuangan dan pembiayaan merupakan potensi yang sangat menentukan dan merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam kajian manajemen pendidikan. Komponen keuangan dan pembiayaan pada suatu sekolah merupakan komponen produksi yang menentukan terlaksananya proses belajar-mengajar di sekolah bersama komponen lain. Dengan kata lain, setiap kegiatan yang dilakukan sekolah memerlukan biaya. Komponen keuangan dan pembiayaan ini perlu dikelola sebaik-baiknya agar dana-dana yang ada dapat dimanfaatkan secara optimal untuk menunjang tercapainya tujuan pendidikan. Hal ini penting terutama dalam rangka MBS yang memberikan kewenangan kepada sekolah untuk mencari dan memanfaatkan berbagai sumber dana sesuai dengan keperluan masing-masing sekolah karena pada umumnya dunia pendidikan selalu dihadapkan pada masalah keterbatasan dana (Suhartiningsih, 2003: 12).

Sumber keuangan dan pembiayaan pada suatu sekolah secara garis besar dapat dikelompokkan atas tiga sumber: Pertama, pemerintah baik pemerintah pusat, daerah, maupun kedua-duanya, yang bersifat umum atau khusus dan diperuntukkan bagi kepentingan pendidikan. Kedua, orang tua siswa Ketiga, masyarakat baik mengikat maupun tidak. Berkaitan dengan penerimaan keuangan dari orang tua siswa dan masyarakat, ditegaskan dalam USPN 1989 bahwa karena keterbatasan kemampuan pemerintah dalam pemenuhan kebutuhan dana pendidikan, tanggung jawab atas pemenuhan kebutuhan dana pendidikan merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah, masyarakat, dan orang tua siswa. Adapun dimensi pengeluaran meliputi biaya rutin dan biaya pembangunan (Paragoan, 2000: 66).

Biaya rutin adalah biaya yang harus dikeluarkan dari tahun ke tahun seperti gaji tenaga kependidikan (guru dan staf/karyawan), biaya operasional, biaya pemeliharaan gedung, fasilitas, serta alat-alat pembelajaran (barang-barang habis pakai). Sementara biaya pembangunan misalnya biaya pembelian atau pengembangan tanah, pembangunan dan perbaikan gedung, penambahan furnitur, serta biaya atau pengeluaran lain untuk barang-barang yang tidak habis pakai. Dalam rangka implementasi MBS, manajemen komponen keuangan harus dilaksanakan dengan baik dan teliti, mulai dari tahap penyusunan anggaran, penggunaan, sampai pada pengawasan dan pertanggungjawaban yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku agar semua dana sekolah benar-benar dimanfaatkan secara efektif, efisien, tidak ada kebocoran-kebocoran, serta bebas dari penyakit korupsi, kolusi, dan nepotisme.

2.3.5.1.5 Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar-mengajar seperti gedung, ruang kelas, meja dan kursi, serta alat-alat dan media pembelajaran. Adapun yang dimaksud dengan prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan seperti halaman, taman sekolah, dan sebagainya. Prasarana pendidikan bisa menjadi sarana pendidikan jika prasarana tersebut dimanfaatkan secara langsung untuk proses belajar-mengajar, misalnya taman sekolah digunakan untuk pengajaran mata pelajaran Biologi.

Manajemen sarana dan prasarana pendidikan bertugas mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti terhadap proses pendidikan. Kegiatan pengelolaan ini meliputi kegiatan perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan inventarisasi, penghapusan, serta penataan (Fatkurrohman, 2003: 7).

Manajemen sarana dan prasarana pendidikan yang baik diharapkan dapat menciptakan sekolah yang bersih, rapi, dan indah, sehingga dapat menciptakan kondisi yang menyenangkan baik bagi guru maupun siswa untuk berada di sekolah. Di samping itu, juga diharapkan tersedianya alat-alat dan fasilitas belajar yang memadai baik secara kuantitatif maupun kualitatif serta relevan dengan kebutuhan dan dapat dimanfaatkan secara optimal untuk kepentingan proses pendidikan dan pembelajaran, baik oleh guru sebagai pengajar maupun oleh siswa sebagai pelajar.

2.3.5.1.6 Manajemen Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

Hubungan sekolah dengan masyarakat pada hakikatnya merupakan suatu sarana yang berperan dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan pribadi siswa di sekolah. Dalam hal ini, sekolah sebagai sistem sosial merupakan bagian integral dari sistem sosial yang lebih besar yaitu masyarakat. Sekolah dan masyarakat memiliki hubungan yang sangat erat dalam mencapai tujuan sekolah. Sebaliknya, sekolah juga harus menunjang pencapaian tujuan atau pemenuhan kebutuhan masyarakat, khususnya kebutuhan pendidikan. Oleh karena itu, sekolah berkewajiban untuk memberi penerangan tentang tujuan, program, kebutuhan, serta keadaan masyarakat. Sebaliknya, sekolah juga harus mengetahui dengan jelas tentang kebutuhan, harapan, dan tuntutan masyarakat terutama terhadap sekolah. Dengan kata lain, antara sekolah dan masyarakat harus dibina suatu hubungan yang harmonis.

Hubungan sekolah dengan masyarakat bertujuan antara lain untuk memajukan kualitas pembelajaran dan pertumbuhan siswa, memperkokoh tujuan dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat, serta untuk menggairahkan masyarakat dalam menjalin hubungan dengan sekolah. Untuk merealisasikan tujuan tersebut, banyak cara yang bisa dilakukan oleh sekolah dalam menarik simpati masyarakat terhadap sekolah dan menjalin hubungan yang harmonis antara sekolah dan masyarakat. Hal tersebut antara lain dapat dilakukan dengan memberitahu masyarakat mengenai program-program sekolah, baik program yang telah, sedang, maupun yang akan dilaksanakan, sehingga masyarakat mendapat gambaran yang jelas tentang sekolah yang bersangkutan (Suryadi, 2002: 12).

Hubungan yang harmonis antara sekolah dan masyarakat ini semakin dirasakan pentingnya pada masyarakat yang telah menyadari dan memahami tentang pentingnya pendidikan bagi anak-anak. Namun tidak berarti pada masyarakat yang masih kurang menyadari pentingnya pendidikan, hubungan kerja sama ini tidak perlu dibina. Pada masyarakat yang kurang menyadari akan pentingnya pendidikan, sekolah dituntut untuk lebih aktif dan kreatif dalam menciptakan hubungan kerja sama yang lebih harmonis (Sutedjo, 2001: 20).

Jika hubungan sekolah dengan masyarakat berjalan dengan baik, rasa tanggung jawab dan partisipasi masyarakat untuk memajukan sekolah juga akan baik. Agar tercipta hubugan dan kerja sama yang baik antara sekolah dan masyarakat, maka masyarakat perlu mengetahui dan memiliki gambaran yang jelas tentang sekolah yang bersangkutan. Gambaran dan kondisi sekolah ini dapat diinformasikan kepada masyarakat melalui laporan kepada orang tua siswa, buletin bulanan, penerbitan surat kabar, pameran sekolah, kunjungan ke sekolah, kunjungan ke rumah siswa, penjelasan oleh staf sekolah, siswa, radio dan televisi, serta laporan tahunan.

Melalui hubungan yang harmonis tersebut diharapkan tercapainya tujuan hubungan sekolah dengan masyarakat, yaitu terlaksananya proses pendidikan di sekolah secara produktif, efektif, dan efisien, sehingga menghasilkan lulusan sekolah yang produktif dan berkualitas. Lulusan yang berkualitas ini tampak dari penguasaan siswa terhadap ilmu pengetahuan, keterampilan, serta sikap yang dapat dijadikan bekal untuk melanjutkan pendidikan pada jenjang berikutnya atau hidup di masyarakat sesuai dengan asas pendidikan seumur hidup.

2.3.5.1.7 Manajemen Layanan Khusus Lembaga Pendidikan

Manajemen layanan khusus lembaga pendidikan meliputi manajemen perpustakaan, kesehatan, dan keamanan sekolah. Manajemen komponen-komponen tersebut merupakan bagian penting dari MBS. Perpustakaan yang lengkap dan dikelola dengan baik memungkinkan siswa untuk lebih mengembangkan dan mendalami pengetahuan yang diperolehnya di kelas melalui belajar mandiri, baik pada waktu-waktu kosong di sekolah maupun di rumah. Di samping itu, juga memungkinkan guru untuk mengembangkan pengetahuan secara mandiri dan juga dapat mengajar dengan metode bervariasi, misalnya belajar individual.

Manajemen layanan khusus lembaga pendidikan lain adalah layanan kesehatan dan keamanan. Sekolah sebagai satuan pendidikan yang bertugas dan bertanggung jawab melaksanakan proses pembelajaran, tidak hanya bertugas mengembangkan ilmu pengetahuan, keterampilan, dan sikap saja, tetapi harus menjaga dan meningkatkan kesehatan jasmani dan rohani siswa. Untuk kepentingan tersebut, di sekolah dikembangkan program pendidikan jasmani dan kesehatan, menyediakan pelayanan kesehatan sekolah melalui usaha kesehatan sekolah, dan berusaha meningkatkan program pelayanan melalui kerja sama dengan unit-unit dinas kesehatan setempat. Sedangkan dalam bidang keamanan, sekolah juga perlu memberikan pelayanan keamanan kepada siswa dan para pegawai yang ada di sekolah agar mereka dapat belajar dan melaksanakan tugas dengan tenang dan nyaman (Thomas, 1985: 50).

2.3.5.2 Pola Pembelajaran Aktif, Efektif, Menyenangkan

Dengan adanya MBS, keleluasaan yang lebih longgar yang diberikan kepada sekolah tidak hanya menyangkut manajemen keuangan, tetapi juga pada manajemen kelas. Karena apapun bentuk pembaharuan yang diterapkan di sekolah, apabila tidak menyentuh pada kebutuhan pokok belajar, yaitu meningkatkan mutu, proses, dan hasil belajar, maka akan sia-sialah semua upaya tersebut, dan yang lebih parah lagi, pembaharuan tersebut akan mendapatkan cemoohan dari masyarakat.

Dalam hal pembelajaran, model MBS ini menekankan kepada pembelajaran aktif, pembelajaran efektif, dan pembelajaran yang menyenangkan. Ini berbeda dengan pola pembelajaran di masa lalu Dalam pola pembelajaran klasik, sekolah umumnya melakukan penataan yang sifatnya klasikal, menonjolkan kerapian, bersifat asimetris, dan guru mengajar secara monolog. Sehingga, bagi siswa sendiri kegiatan pembelajaran seperti ini menjadi sangat membosankan dan menghambat tumbuhnya kreativitas murid (Bell-Gredler, 1986: 73).

Hal yang harus diperhatikan dalam melaksanakan pembelajaran aktif, yaitu:

1. Mengerti tujuan dan fungsi belajar

   Para guru perlu memahami berbagai konsep mendasar dan cara belajar yang sesuai dengan tingkat perkembangan siswa yang yang berbeda dengan manusia dewasa, baik secara fisik maupun mentalnya. Meskipun sudah tersedia kurikulum dan buku teks, pembelajaran yang hanya bersumber pada dua hal tersebut belum dapat dikatakan memadai. Untuk itu, guru perlu memperdalam pengetahuan dari berbagai sumber, termasuk pengalaman dalam berinteraksi dengan siswa.

4. Mengembangkan kemampuan berpikir kritis dan memecahkan masalah

   Untuk mengembangkan kemampuan siswa dalam berpikir kritis dan memecahkan berbagai masalah, diperlukan keterampilan bertanya yang cukup tinggi. Tugas yang diberikan oleh guru hendaknya cukup menantang siswa untuk mencari jawabannya. Misalnya, guru menggunakan pertanyaan yang dimulai dengan apa, berapa, kapan, dan bagaimana. Pertanyaan sejenis ini akan memberikan tantangan bagi para siswa untuk lebih berpikir dan meningkatkan kreativitas mereka daripada pertanyaan tertutup dengan jawaban tunggal.

5. Mengembangkan ruang kelas sebagai lingkungan belajar yang menarik

   Menciptakan lingkungan ruang kelas yang menarik dan memadai adalah hal yang kondusif bagi pelaksanan pembelajaran aktif. Hasil pekerjaan para siswa dapat dipajang dengan maksud untuk memotivasi mereka dalam belajar, karena sesuatu yang dipajang akan menjadi pembicaraan atau diskusi di antara mereka tentang kelebihan dan kelemahan benda yang dipajang, dan seringkali menjadi inspirasi atau sumber belajar untuk memperbaiki pekerjaan mereka sendiri. Benda yang dipajang dapat berupa gambar, peta, diagram, model, benda asli, puisi, karangan, dan sebagainya. Ruang kelas juga dapat menjadi sumber bagi pengembangan minat dan kemampuan siswa. Selain itu, lingkungan kelas yang ditata dengan baik dapat membantu guru dalam proses pembelajaran.

6. Memanfaatkan lingkungan sebagai sumber belajar

   Pembelajaran aktif juga dapat merangsang para siswa untuk belajar dari lingkungan mereka (lingkungan fisik, sosial, dan budaya). Dengan memanfaatkan lingkungan, berbagai keterampilan anak seperti merumuskan pertanyaan, berhipotesis, membuat tulisan, dan sebagainya, akan dapat ditumbuhkembangkan.

7. Memberikan umpan balik yang baik untuk meningkatkan kegiatan belajar

   Membantu siswa dalam mengembangkan diri berdasarkan pengetahuan dan pengalaman mereka adalah termasuk hal yang diutamakan dalam pembelajaran aktif. Implikasi dari hal ini, guru harus memberikan umpan balik kepada siswa dengan cara santun, bersahabat, dan tidak menonjolkan kesalahan atau ketidakmampuan siswa yang dapat berakibat mematikan kreativitas siswa.

8. Membedakan antara aktif fisik dan mental

   Banyak guru yang merasa puas jika menyaksikan para siswa kelihatan sibuk bekerja dan secara fisik mereka kelihatan bergerak. Hal ini bukan indikator keberhasilan dalam pembelajaran aktif. Hal itu hanya memperlihatkan penampilan kegiatan, tetapi belum menjamin telah terjadi keaktifan secara mental. Dalam keadaan seperti itu, waktu belajar di kelas berlalu tanpa menghasilkan pengaruh positif bagi hasil belajar siswa. Belajar aktif dapat dikatakan bermakna jika kegiatan belajar-mengajar mengarah kepada kegiatan yang melatih siswa untuk berpikir secara aktif (Masdjudi dan Bellen, 2000: 73).

Dalam MBS, guru tidak lagi bertindak sebagai sosok yang paling tahu. Sebaliknya, guru menjadi pendamping dan fasilitator bagi anak didik. Dengan demikian, maka siswa benar-benar asyik belajar, betah tinggal di kelas. Peran guru sebagai fasilitator, diharapkan untuk menggunakan pendekatan dan strategi pembelajaran atau manajemen kelas yang bervariasi, mengatur kelas dalam suasana yang menyenangkan, dan pada setiap pembelajaran selalu berupaya untuk menyiapkan dan menggunakan alat peraga dan penunjang pembelajaran lainnya, sehingga pembelajaran benar-benar menyenangkan. (Moedjiarto, 2002: 97).

Cara pembelajaran seperti ini memungkinkan munculnya keberanian pada diri siswa untuk mengemukakan pendapat, bertanya, mengkritik, dan mengakui kelemahannya apabila mereka memang melakukan kesalahan. Demokratisasi pendidikan telah diwujudkan dalam bentuk yang sederhana, yaitu demokratisasi pembelajaran. Cara seperti ini akan memberikan keleluasaan bagi siswa untuk mengekspresikan dan mengaktualisasikan dirinya. Ini merupakan sebuah latihan yang positif guna membentuk perkembangan jiwanya pada masa yang akan datang.

Dengan semangat belajar yang tinggi, kondisi tempat dan iklim belajar yang menyenangkan, serta dukungan dari masyarakat dan orang tua yang cukup, pendekatan ini pada gilirannya akan dapat mengurangi bahkan mengikis habis masalah putus sekolah. Karena masalah putus sekolah bukan saja disebabkan oleh kemiskinan, akan tetapi suasana atau iklim belajar yang tidak kondusif juga ikut andil dalam menambah tingginya angka putus sekolah (Zamroni, 2000: 34).

Sekolah harus menciptakan suasana pembelajaran yang membuat siswa betah dan bersemangat serta senang untuk belajar, sehingga siswa yang putus di tengah jalan/*droup out* diharapkan dapat mengalami penurunan. Caranya? Pertama, guru harus diberikan otonomi dan didorong untuk kreatif dalam melaksanakan pembelajaran. Belajar tidak selalu harus dalam kelas, bisa di pasar, puskesmas, museum, dan sebagainya. Kedua, guru menggunakan metode dan strategi yang bervariasi, murid tidak selalu menjadi objek, suasana kelas dirancang agar menumbuhkan keberanian dan kesenangan anak untuk berpendapat yang pada akhirnya dapat meningkatkan prestasi belajar anak.

Dalam hal ini, pengelolaan kelas merupakan salah satu kegiatan yang perlu dipersiapkan untuk mendukung pembelajaran aktif. Beeby (1979: 69) membagi pengelolaan kelas menjadi tiga bagian, yaitu pengaturan kelas, pengelompokan siswa melayani kegiatan pembelajaran, serta tutor sebaya (siswa berfungsi sebagai guru). Pertama, pengaturan kelas. Tugas utama guru adalah menciptakan suasana di kelas agar terjadi interaksi belajar yang dapat memotivasi siswa untuk belajar dengan baik.

Kedua, pengelompokan siswa melayani kegiatan pembelajaran. Untuk mewujudkan suasana belajar, perlu organisasi kelas yang luwes. Ruang kelas dan segala fasilitas perlu diatur untuk melayani kegiatan pembelajaran serta untuk kepentingan belajar kelompok. Ketiga, tutor sebaya (siswa berfungsi sebagai guru). Maksudnya adalah siswa yang pandai dapat memberikan bantuan kepada siswa yang kurang pandai. Bantuan tersebut dapat dilakukan kepada teman sekelasnya di sekolah atau kepada teman sekelasnya di luar sekolah.

2.3.5.3 Partisipasi Masyarakat

Poin penting dalam pilar MBS yang terakhir adalah adanya partisipasi masyarakat. Sekolah yang sudah menerapkan transparansi manajemennya, maka secara mudah akan mendapat simpati dari masyarakat. Masyarakat tidak akan segan-segan lagi untuk memberikan sumbangan kepada sekolah. Partisipasi masyarakat tidak selalu berwujud uang, bisa berupa tenaga, pemikiran, motivasi, serta dukungan moral (Sapari, 2001: 25).

Sebagai komponen lain yang tak kalah pentingnya di samping kepala sekolah dan guru, peran serta masyarakat merupakan bagian penting dalam pelaksanaan MBS. Masyarakat merupakan lingkungan yang pertama dan utama bagi sekolah. Semua siswa yang berada di sekolah berasal dari masyarakat sekitar. Masyarakat akan tinggal di sekitar sekolah selama 24 jam. Untuk itu, upaya menggalang peran serta masyarakat bagi terlaksananya pendidikan perlu diusahakan, di samping terlaksananya aspek-aspek lain dalam penyelenggaraan MBS.

Dalam MBS, keterlibatan masyarakat benar-benar sangat menentukan setiap pengambilan keputusan. Bersama pihak sekolah, tim gabungan ini tidak hanya bertindak sebagai pelaksana program saja, tetapi sekaligus juga sebagai perencana dan penentu bermutu-tidaknya proses penyelenggaraan kegiatan pembelajaran bagi siswa. Misalnya saja untuk menentukan penggunaan buku pelengkap, maka sekolah dan masyarakat secara bersama-sama mengadakan musyawarah, sehingga tidak ada lagi istilah drop-dropan buku dari pusat yang sebenarnya merupakan pengebirian terhadap potensi daerah/sekolah (Atmadi dan Setiyaningsih, 2000: 145).

Terakhir, partisipasi masyarakat yang tumbuh dan berkembang karena masyarakat mengetahui dengan benar penggunaan dana yang dikumpulkan bagi pendidikan anak-anaknya. Masyarakat menyadari pentingnya pendidikan bagi anak-anaknya. Dan karenanya, masyarakat berpartisipasi bukan hanya dalam bentuk pendanaan, tetapi juga pemikiran, tenaga, dan pengawasan terhadap jalannnya pendidikan dan kualitas pendidikan.

Adapun berbagai bentuk partisipasi masyarakat dalam bidang pendidikan, mulai dari tingkat terendah sampai tingkat tertinggi adalah seperti rincian berikut ini:

1. Hanya dalam menggunakan jasa pelayanan yang tersedia, misalnya memasukkan anak ke sekolah.
2. Peran serta dengan memberikan kontribusi dana, benda, dan tenaga.
3. Peran serta dalam bentuk keikutsertaan, yang berarti menerima secara pasif hal-hal yang telah diputuskan oleh pihak lain. Misalnya, BP3 memutuskan bahwa orang tua siswa membayar iuran bagi setiap anak sekolah, dan orang tua menerima keputusan ini dengan mematuhinya.
4. Peran serta melalui adanya konsultasi mengenai hal-hal tertentu. Misalnya, kepala sekolah berkonsultasi dengan BP3 tentang program sekolah serta berkonsultasi dengan orang tua siswa mengenai masalah pendidikan anak-anak mereka.
5. Keterlibatan dalam memberikan pelayanan tertentu, biasanya sebagai mitra pihak lain. Misalnya BP3 dan orang tua siswa mewakili sekolah bersama dengan puskesmas mengadakan penyuluhan tentang perlunya menjaga gizi anak dalam pendidikan.

6. Keterlibatan sebagai pelaksana kegiatan yang telah didelegasikan. Misalnya, sekolah meminta BP3 dan orang tua siswa tertentu untuk memberikan penyuluhan kepada masyarakat tentang pentingnya pendidikan.
7. Peran serta yang sebenarnya dalam pengambilan keputusan pada berbagai jenjang. Misalnya BP3 dan orang tua siswa ikut serta membicarakan dan mengambil keputusan tentang rencana kegiatan sekolah, baik kegiatan maupun pendanaannya (Soebakir dan Sapari, 2001: 71).

Dalam konsep MBS, partisipasi masyarakat sangat luas, meliputi antara lain:

1. Memberikan dukungan dana, atau sumbangan yang berupa fisik saja.
2. Merencanakan kegiatan dan kemungkinan pendanaan berbagai kegiatan tersebut. Jadi, tidak hanya diberi rencananya setelah semua final, sehingga ada kesan hanya untuk basa-basi saja.
3. Ikut menambah guru yang tidak ada atau kurang, bahkan bisa menjadi guru pengganti. Jadi, BP3 dan tokoh masyarakat benar-benar merupakan mitra sejajar sekolah (kepala sekolah dan guru) yang ikut terlibat secara aktif dalam memikirkan kemajuan sekolah.
4. Memberikan masukan dan mendiskusikan pelaksanaan pembelajaran, kinerja para guru, prestasi belajar anak, serta berbagai kendala yang mereka hadapi.
5. Dalam pelaksanaan partisipasi masyarakat yang sudah ideal, masyarakat juga dapat terlibat dalam memilih dan memasukkan guru-guru yang diperlukan sekolah serta dapat memberhentikan guru yang prestasinya tidak memuaskan.

Menurut Fiske (1996: 55), ada tiga jenis hubungan masyarakat yang bisa dikembangkan, yaitu hubungan edukatif, hubungan kultural, dan hubungan institusional, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

a) Hubungan edukatif

Maksudnya adalah hubungan kerja sama antara guru di sekolah dan orang tua di dalam keluarga dalam mendidik siswa. Hubungan ini dimaksudkan agar tidak terjadi perbedaan prinsip atau bahkan pertentangan yang dapat mengakibatkan keragu-raguan pendirian dan sikap pada diri anak.

b) Hubungan kultural

Adalah usaha kerja sama antara sekolah dan masyarakat yang memungkinkan adanya saling membina dan mengembangkan kebudayaan masyarakat setempat, tempat sekolah tersebut berada. Tidak berlebihan jika sekolah dijadikan barometer bagi maju mundurnya kehidupan, cara berpikir, kesenian, kebudayaan, dan berbagai hal yang terjadi dalam masyarakat.

c) Hubungan institusional

Yaitu hubungan kerja sama antara sekolah dengan berbagai lembaga resmi lainnya, baik swasta maupun pemerintah. Misalnya, hubungan sekolah dengan puskesmas, pemerintah setempat, pertanian, pasar, dan sebagainya, yang kesemuanya itu dilakukan dalam rangka perbaikan dan kemajuan pendidikan. Dengan demikian, siswa tidak lagi merasa asing dengan lingkungan tempat tinggalnya yang penuh dengan berbagai ragam jenis profesi.

Partisipasi masyarakat dalam pendidikan tidak akan muncul begitu saja tanpa adanya berbagai upaya untuk menggalangnya. Upaya untuk menggalang dan mendorong partisipasi masyarakat perlu dilakukan agar masyarakat tergerak dalam meningkatkan mutu pendidikan. Berbagai cara mendorong partisipasi masyarakat di antaranaya adalah: Pertama, mengundang orang tua siswa, BP3, dan tokoh masyarakat dalam sebuah diskusi tentang cara meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Kepala sekolah menyajikan keadaan dan capaian sekolah selama ini, visi dan misi sekolah, serta keadaan yang diverbalkan bagi anak di masa depan. Kedua, perlunya menjelaskan kepada masyarakat bahwa tanggung jawab pendidikan bukan hanya pada pemerintah, melainkan juga tanggung jawab masyarakat. Dengan pemahaman yang benar tentang konsep ini, maka perlahan-lahan masyarakat akan mengubah sikapnya. Mereka akan semakin merasa bertanggung jawab terhadap pendidikan sekolah (Satori, 1999: 18).

Ketiga, kepala sekolah dan guru memberikan kepercayaan kepada masyarakat untuk turut mengelola keuangan sekolah, terutama yang bersumber dari masyarakat. Karena kepercayaan yang diberikan tersebut, maka masyarakat akan semakin bergairah untuk memikirkan sekolah. Mereka merasa bahwa kepercayaan yang diberikan oleh sekolah tidak boleh disia-siakan. Keempat, manajemen kepala sekolah hendaknya juga terbuka. Dengan demikian, maka masyarakat akan mempercayai segala sesuatu yang dilakukan oleh sekolah. Karena manajemen yang terbuka itu pulalah, maka partisipasi masyarakat dalam pendidikan akan meningkat.

Dengan demikian, 3 pilar MBS di atas (transparansi manajemen sekolah, pola pembelajaran aktif, efektif, menyenangkan, serta partisipasi masyarakat) saling mempunyai katerkaitan yang erat satu sama lain. Upaya perbaikan kualitas pendidikan merupakan upaya yang terintegrasi dari berbagai unsur seperti manajemen sekolah, kurikulum, guru, siswa, masyarakat, serta sarana dan prasarana pendidikan. Kesemuanya itu dapat terangkum dalam 3 pilar yaitu manajemen sekolah yang terbuka; proses belajar-mengajar yang aktif, efektif, dan menyenangkan; serta partisipasi masyarakat daiam mengembangkan pendidikan.

Keterbukaan manajemen sekolah merupakan upaya awal agar unsur yang lain dapat dikembangkan. Tanpa manajemen yang transparan, sangat sulit dikembangkan moril dan dedikasi guru, partisipasi masyarakat, dan peningkatan proses belajar-mengajar. Pembelajaran yang efektif merupakan langkah kedua yang berisi perbaikan kurikulum serta peningkatan kompetensi dan kapasitas guru. Dengan perbaikan ini, diharapkan siswa dapat menyerap materi pelajaran dengan lebih maksimal. Pembelajaran yang menyenangkan bukan hanya bagi siswa tetapi juga bagi orang tua dan guru. Murid belajar dengan gembira, guru mengajar dengan penuh dedikasi, dan orang tua mendorong proses belajar baik di dalam maupun di luar gedung sekolah. Di sinilah diperlukan kegigihan kepala sekolah dan guru untuk bersikap proaktif dalam menggalang dan memberikan penyuluhan kepada masyarakat, bahwa masyarakat ikut bertanggung jawab terhadap kemajuan pendidikan anak mereka (Cook and Macaulay, 1997: 79).

2.4 Mutu Pendidikan

Secara umum, mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup *input*, proses, dan *output* pendidikan (Departemen Pendidikan Nasional, 2002: 7).

Input pendidikan adalah sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses yang dapat berupa sumber daya, perangkat lunak, maupun harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. *Input* sumber daya meliputi sumber daya manusia dan sumber daya nonmanusia. *Input* perangkat lunak meliputi struktur organisasi sekolah, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, rencana, program, dan sebagainya. *Input* harapan-harapan berupa visi, misi, tujuan, dan sasaran-sasaran yang ingin dicapai oleh sekolah. Kesiapan *input* sangat diperlukan agar proses dapat berlangsung dengan baik. Makin tinggi tingkat kesiapan *input*, makin tinggi pula mutu *input* tersebut.

Proses pendidikan merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut *input*, sedangkan sesuatu dari hasil proses disebut *output*. Dalam pendidikan berskala mikro (tingkat sekolah), proses yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar-mengajar, serta proses monitoring dan evaluasi, dengan catatan bahwa proses belajar-mengajar memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibandingkan dengan proses-proses lainnya.

Proses dikatakan bermutu tinggi apabila pengkoordinasian dan penyerasian serta pemaduan *input* sekolah dilakukan secara harmonis, sehingga mampu mencipatakan situasi pembelajaran yang menyenangkan, mampu mendorong motivasi dan minat belajar, serta benar-benar mampu memberdayakan peserta didik. Memberdayakan berarti peserta didik tidak sekedar menguasai pengetahuan yang diajarkan oleh gurunya, akan tetapi pengetahuan tersebut juga telah menjadi muatan nurani peserta didik, dihayati, serta diamalkan dalam kehidupan sehari-hari, dan yang lebih penting lagi peserta didik tersebut mampu belajar secara terus-menerus untuk mengembangkan dirinya.

Output pendidikan merupakan kinerja sekolah. Kinerja sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses/perilaku sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari kualitasnya, efektivitasnya, produktivitasnya, efisiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya, serta moral kerjanya. Khusus yang berkaitan dengan mutu output sekolah, dapat dijelaskan bahwa *output* sekolah dikatakan berkualitas/ bermutu tinggi jika prestasi sekolah khususnya prestasi belajar siswa menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam: Pertama, prestasi akademik yang berupa nilai ulangan umum, ujian akhir nasional, karya ilmiah, serta lomba akademik. Kedua, prestasi nonakademik, misalnya kejujuran, kesopanan, olahraga, kesenian, keterampilan kejuruan, serta kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler lainnya. Mutu sekolah dipengaruhi oleh banyak tahapan kegiatan yang saling berhubungan (proses) seperti perencanaan, pelaksanaan, serta pengawasan.

Salah satu permasalahan pendidikan yang dihadapi oleh bangsa ini adalah rendahnya mutu. Berbagai usaha telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, misalnya pengembangan kurikulum nasional dan lokal, peningkatan kompetensi guru melalui pelatihan, pengadaan buku dan alat pelajaran, pengadaan dan perbaikan sarana-prasarana pendidikan, serta peningkatan mutu manajemen sekolah. Namun demikian, berbagai indikator mutu pendidikan belum menunjukkan peningkatan yang berarti. Sebagian sekolah terutama di kota-kota, menunjukkan peningkatan mutu pendidikan yang cukup menggembirakan, namun sebagian lainnya masih memprihatinkan (Bruner, 1960: 34).

Dari berbagai pengamatan, sedikitnya ada tiga faktor yang menyebabkan mutu pendidikan tidak mengalami peningkatan secara merata. Pertama, kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan analisis input-output yang tidak dilaksanakan secara konsekuen. Pendekatan ini melihat bahwa lembaga pendidikan berfungsi sebagai pusat produksi yang apabila dipenuhi semua masukan yang diperlukan dalam kegiatan produksi tersebut, maka lembaga ini akan menghasilkan output yang dikehendaki. Pendekatan ini menganggap bahwa apabila input pendidikan seperti pelatihan guru, pengadaan buku dan alat pelajaran, serta perbaikan sarana-prasarana pendidikan lainnya dipenuhi, maka mutu pendidikan secara otomatis akan terjadi. Dalam kenyataannya, mutu pendidikan yang diharapkan tidak terjadi. Mengapa? Karena selama ini dalam menerapkan pendekatan ini terlalu memusatkan pada input pendidikan dan kurang memperhatikan pada proses pendidikan. 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 yang mempunyai jalur yang sangat panjang dan kadang-kadang kebijakan yang dikeluarkan tidak sesuai dengan kondisi sekolah setempat. Sekolah lebih merupakan subordinasi dari birokrasi di atasnya sehingga mereka kehilangan kemandirian, keluwesan, motivasi, kreativitas, serta inisiatif untuk mengembangkan dan memajukan lembaganya termasuk peningkatan mutu pendidikan sebagai salah satu tujuan pendidikan nasional (Hardjosoedarmo, 1996: 5).

Ketiga, peranserta warga sekolah khususnya guru dan peranserta masyarakat khususnya orangtua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini sangat minim. Partisipasi guru dalam pengambilan keputusan sering diabaikan, padahal terjadi atau tidaknya perubahan di sekolah sangat tergantung pada guru. Dikenalkan pembaruan apapun jika guru tidak berubah, maka tidak akan terjadi perubahan di sekolah tersebut. Partisipasi masyarakat selama ini pada umumnya sebatas pada dukungan dana, sedang dukungan-dukungan lain seperti pemikiran, moral, dan barang/jasa kurang diperhatikan. Akuntabilitas sekolah terhadap masyarakat juga lemah. Sekolah tidak mempunyai beban untuk mempertanggungjawabkan hasil pelaksanaan pendidikan kepada masyarakat, khususnya orangtua siswa sebagai salah satu unsur utama yang berkepentingan dengan pendidikan. Berdasarkan kenyataan tersebut, maka diperlukan upaya perbaikan, salah satunya adalah melakukan reorientasi penyelenggaraan pendidikan, yaitu dari manajemen peningkatan mutu berbasis pusat menuju manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah.

2.5 Sumber Daya Manusia Pendidikan

MBS memberikan otonomi pada sekolah disertai seperangkat tanggung jawab, yaitu pengembangan pengetahuan yang berkesinambungan, akses informasi ke segala bagian, pemberian penghargaan kepada setiap orang yang berhasil, serta pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi MBS sesuai dengan kondisi setempat. Dengan demikian, otonomi tersebut dapat mendorong profesionalisme kepala sekolah serta dapat lebih meningkatkan kesejahteraan guru (Sumitro, 1990: 85).

Kesejahteraan guru merupakan hal penting yang perlu diperhatikan, karena guru merupakan pekerjaan, jabatan, atau profesi yang memerlukan keahlian khusus. Pekerjaan ini tidak bisa dilakukan oleh orang yang tidak memiliki keahlian untuk melakukan kegiatan seperti guru. Untuk menjadi guru, diperlukan syarat-syarat khusus, apalagi sebagai guru profesional yang harus menguasai betul seluk-beluk pendidikan dan pengajaran dengan berbagai ilmu pengetahuan.

Oleh karena itu, untuk dapat mengimplementasi MBS secara efektif dan efisien, maka harus didukung oleh SDM yang profesional (adanya kepemimpinan kepala sekolah yang mampu mendayagunakan setiap sumber daya sekolah secara efektif, serta terdapat sumber daya guru yang memahami peran dan tanggung jawab mereka secara sungguh-sungguh), dana yang cukup, sarana dan prasarana yang memadai, serta dukungan masyarakat yang tinggi. Demikian juga dengan penataan manajemen sekolah, perlu dibina agar sekolah menjadi lingkungan pendidikan yang dapat menumbuhkan kreativitas, disiplin, dan semangat belajar peserta didik (Gilley and Land, 1989: 198).

2.5.1 Kepala Sekolah

Pada dasarnya, Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 (pengganti Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999) tentang Otonomi Daerah yang telah diberlakukan semenjak 15 Oktober Tahun 2004, harus digunakan sebagai patokan dalam mengimplementasikan program MBS. Dengan demikian, pendesentralisasian fungsi-fungsi pendidikan tidak akan merubah peraturan perundang-undangan yang ada (Departemen Pendidikan Nasional, 2002: 22).

Namun demikian, sampai saat ini belum ada resep yang pasti tentang hal ini, karena otonomi pendidikan sedang bergulir dan sedang mencari formatnya, sehingga secara peraturan perundang-undangan belum dimiliki tugas dan fungsi sekolah dalam era otonomi saat ini. Sementara menunggu peraturan perundang-undangan yang akan diberlakukan kelak, fungsi-fungsi sekolah yang semula dikerjakan oleh Pemerintah Pusat/Dinas Pendidikan Propinsi/Dinas Pendidikan Kota/Kabupaten, sebagian dari fungsi dapat dilakukan oleh sekolah secara profesional.

Artinya, suatu fungsi tidak dapat dilimpahkan sepenuhnya ke sekolah karena sebagian masih merupakan porsi kewenangan Pemerintah Pusat/Dinas Pendidikan Propinsi/Dinas Pendidikan Kota/Kabupaten, dan sebagian porsi lainnya dilimpahkan ke sekolah. Adapun fungsi-fungsi yang sebagian porsinya dapat digarap oleh sekolah meliputi pengelolaan perencanaan dan evaluasi program sekolah, pengelolaan kurikulum, pengelolaan proses pembelajaran, pengelolaan ketenagaan, pengelolaan fasilitas (sarana dan sumber belajar), pengelolaan keuangan, pengelolaan pelayanan siswa, pengelolaan hubungan sekolah-masyarakat, serta pengelolaan iklim sekolah.

Implementasi MBS sangat ditentukan oleh kepala sekolah dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyerasikan/menselaraskan semua sumber daya sekolah yang tersedia terutama sumber daya manusia pendidikan untuk mencapai tujuan sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh dalam memobilisasi berbagai sumber daya sekolah yang telah disebutkan di atas, agar mampu mengambil keputusan dan prakarsa/inisiatif dalam rangka meningkatkan mutu sekolah (Tilaar, 1997: 94).

1) Pengelolaan Perencanaan dan Evaluasi Program Sekolah

Sekolah diberi kewenangan untuk melakukan perencanaan sesuai dengan kebutuhannya, misalnya kebutuhan untuk meningkatkan mutu sekolah. Oleh karena itu, sekolah harus melakukan analisis kebutuhan mutu dan berdasarkan hasil analisis kebutuhan mutu inilah kemudian sekolah membuat rencana peningkatan mutu. Selain itu, sekolah juga diberi kewenangan untuk melakukan evaluasi yang dilakukan secara internal (evaluasi diri). Evaluasi internal dilakukan oleh warga sekolah untuk memantau proses pelaksanaan dan untuk mengevaluasi hasil program-program yang telah dilaksanakan. Evaluasi ini harus dilakukan secara jujur dan transparan agar benar-benar dapat mengungkap informasi yang sebenarnya.

2) Pengelolaan Kurikulum

Kurikulum yang dibuat oleh pemerintah pusat adalah kurikulum standar yang berlaku secara nasional, padahal kondisi sekolah pada umumnya sangat beragam. Dalam MBS, pengembangan kurikulum memberikan kewenangan kepada daerah dan sekolah untuk mengidentifikasi kompetensi dan mengembangkan silabus yang sesuai dengan kebutuhan daerah serta kebutuhan dan karakteristik siswa. Oleh karena itu, dalam mengimplementasikan MBS, sekolah dapat mengembangkan (memperdalam, memperkaya, memodifikasi), namun tidak boleh mengurangi isi kurikulum yang berlaku secara nasional. Sekolah diperbolehkan memperdalam kurikulum, artinya materi pelajaran yang diajarkan di sekolah boleh dipertajam dengan aplikasi yang bervariasi. Sekolah juga diperbolehkan memperkaya kurikulum, artinya materi pelajaran yang diajarkan di sekolah boleh diperluas dari yang harus, yang seharusnya, dan yang dapat diajarkan. Demikian juga, sekolah diperbolehkan memodifikasi kurikulum, artinya materi pelajaran yang diajarkan di sekolah boleh dikembangkan agar lebih kontekstual dan selaras dengan karakteristik siswa. Selain itu, sekolah juga diberi kebebasan untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal. Dengan demikian, pembelajaran yang dilakukan dapat memberikan makna bagi setiap siswa dalam mengembangkan potensinya masing-masing.

3) Pengelolaan Proses Pembelajaran

Proses pembelajaran merupakan kegiatan utama sekolah karena dalam proses ini terjadi interaksi antara siswa dengan lingkungan sekolah. Dalam hal ini, sekolah diberi kebebasan untuk memilih strategi, metode, dan teknik-teknik pembelajaran yang paling efektif, sesuai dengan karakteristik mata pelajaran, karakteristik siswa, karakteristik guru, serta kondisi nyata sumber daya yang tersedia di sekolah. Secara umum, strategi, metode, dan teknik pembelajaran yang berpusat pada siswa lebih mampu memberdayakan siswa karena pembelajaran semacam ini lebih menekankan pada keaktifan siswa dan bukan pada keaktifan guru. Oleh karena itu, cara-cara belajar siswa aktif seperti *active learning, cooperative learning,* dan *quantum learning* perlu diterapkan dalam proses pembelajaran di sekolah.

4) Pengelolaan Ketenagaan

Pengelolaan ketenagaan, mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, rekrutmen, pengembangan, hadiah dan sanksi, hubungan kerja, sampai evaluasi kinerja tenaga sekolah (guru, tenaga administrasi, laboran, dan sebagainya), dapat dilakukan oleh sekolah. Sedangkan yang menyangkut persoalan penggajian/pengupahan/imbal jasa dan rekrutmen guru pegawai negeri, sampai saat ini hal tersebut masih ditangani oleh birokrasi di atasnya.

5) Pengelolaan Fasilitas (Sarana dan Sumber Belajar)

Pengelolaan fasilitas sudah sewajarnya dilakukan oleh sekolah, baik dari segi pengadaan, pemeliharaan, perbaikan, maupun pengembangan. Hal ini didasari oleh kenyataan bahwa sekolahlah yang paling mengetahui kebutuhan sarana dan sumber belajar, baik kecukupan, kesesuaian, maupun kemutakhirannya, terutama sarana dan sumber belajar yang berhubungan secara langsung dengan proses pembelajaran.

6) Pengelolaan Keuangan

Pengelolaan keuangan, terutama pengalokasian dan penggunaan uang sudah selayaknya dilakukan oleh sekolah. Hal ini juga didasari oleh kenyataan bahwa sekolahlah yang paling memahami kebutuhannya, sehingga desentralisasi pengalokasian dan penggunaan uang sudah seharusnya dilimpahkan ke sekolah. Sekolah juga harus diberi kebebasan untuk melakukan kegiatan yang mendatangkan penghasilan, sehingga sumber keuangan tidak hanya tergantung dari pemerintah.

7) Pengelolaan Pelayanan Siswa

Pelayanan siswa, mulai dari penerimaan siswa baru, pengembangan, pembinaan, pembimbingan, penempatan untuk melanjutkan sekolah atau untuk memasuki dunia kerja, sampai pada pengurusan alumni, sepenuhnya merupakan kewenangan sekolah. Oleh karena itu, yang diperlukan adalah peningkatan intensitas dan ekstensitasnya, dan dalam hal ini, kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan untuk mengembangkannya.

8) Pengelolaan Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

Esensi hubungan sekolah dengan masyarakat adalah untuk meningkatkan keterlibatan, kepedulian, kepemilikan, serta dukungan dari masyarakat terutama dukungan moral dan finansial. Sekolah yang menerapkan MBS, memiliki karakteristik bahwa partisipasi warga sekolah dan masyarakat merupakan bagian kehidupannya. Hal ini dilandasi oleh keyakinan bahwa makin tinggi partisipasi, makin besar rasa memiliki; makin besar rasa memiliki, makin besar pula rasa tanggung jawab; dan makin besar rasa tanggung jawab, makin besar pula tingkat dedikasinya. Dalam implementasi MBS, hubungan sekolah dengan masyarakat perlu lebih ditingkatkan terutama untuk mengembangkan berbagai potensi yang dimiliki oleh daerah, sekolah, serta siswa secara optimal.

9) Pengelolaan Iklim Sekolah

Iklim sekolah (fisik dan nonfisik) yang kondusif-akademik merupakan prasyarat bagi terselenggaranya proses pembelajaran yang efektif. Lingkungan sekolah yang aman dan tertib, optimisme dan harapan yang tinggi dari warga sekolah, kesehatan sekolah, serta kegiatan yang terpusat kepada siswa adalah contoh-contoh iklim sekolah yang dapat menumbuhkan semangat belajar siswa. Penciptaan dan pengkondisian iklim sekolah merupakan kewenangan sekolah, dan kepala sekolah bertanggung jawab untuk melakukan berbagai upaya yang lebih intensif dan ekstensif.

2.5.2 Guru

Guru merupakan pekerjaan, jabatan, atau profesi yang memerlukan keahlian khusus. Pekerjaan ini tidak bisa dilakukan oleh orang yang tidak memiliki keahlian untuk melakukan kegiatan sebagai guru. Untuk menjadi guru diperlukan syarat-syarat khuus, apalagi sebagai guru profesional yang harus menguasai betul seluk-beluk pendidikan dan pembelajaran dengan berbagai ilmu pengetahuan.

Guru harus peka dan tanggap terhadap berbagai perubahan, pembaharuan, serta ilmu pengetahuan dan teknologi yang terus berkembang sejalan dengan tuntutan kebutuhan masyarakat dan perkembanagn zaman. Di sinilah tugas guru untuk senantiasa meningkatkan wawasan ilmu pengetahuan dan kualitas pendidikannya, sehingga pelajaran yang diberikan kepada siswa tidak ketinggalan dengan perkembangan kemajuan zaman.

Guru memiliki banyak tugas, baik yang terikat oleh dinas maupun di luar dinas—dalam bentuk pengabdian. Apabila dikelompokkan, terdapat 3 jenis tugas guru yaitu dalam bidang profesi, tugas kemanusiaan, serta tugas dalam bidang kemasyarakatan. Tugas guru sebagai profesi meliputi mendidik, mengajar, dan melatih; Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup, mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi, dan melatih berarti mengembangkan berbagai keterampilan pada siswa (Usman, 1999: 6).

Tugas guru dalam bidang kemanusiaan di sekolah harus dapat menjadikan dirinya sebagai orang tua kedua. Guru harus mampu menarik simpati sehingga ia menjadi motivator bagi para siswanya. Sedangkan tugas guru dalam bidang kemasyarakatan tidak terbatas di dalam masyarakat karena guru pada hakikatnya merupakan komponen strategis yang memiliki peran penting dalam menentukan gerak maju kehidupan bangsa. Bahkan, keberadaan guru merupakan faktor yang tidak mungkin digantikan oleh komponen manapun dalam kehidupan bangsa sejak dulu, terlebih pada era kontemporer saat ini (Soetjipto dan Kosasi, 1999: 146).

Keberadaan guru amat penting. Guru tidak hanya diperlukan oleh siswa di ruang-ruang kelas, tetapi juga diperlukan oleh masyarakat dalam menyelesaikan berbagai permasalahan yang dihadapi oelh masyarakat. Kedudukan guru seperti ini merupakan penghargaan masyarakat sekaligus merupakan tantangan yang menuntut prestasi yang senantiasa terpuji dan teruji dari setiap guru, bukan saja di depan kelas, tidak saja di batas pagar sekolah, tetapi juga di tengah-tengah masyarakat.

Perkembangan baru terhadap proses pembelajaran menuntut guru untuk dapat meningkatkan peranan dan kompetensinya, karena guru yang kompeten akan lebih mampu menciptakan lingkungan belajar yang efektif sehingga hasil belajar siswa berada pada tingkat optimal. Menurut Anderson (1989: 7), peranan dan kompetensi guru dalam proses pembelajaran melliliputi banyak hal antara lain guru sebagai pengajar, pemimpin kelas, pembimbing, pengatur lingkungan, partisipan, ekspeditor, perencana, supervisor, motivator, dan konselor. Sedangkan yang akan dikemukakan di sini adalah peranan yang dianggap dominan dan diklasifikasikan sebagai berikut:

1) Guru Sebagai Demonstrator

Melalui perannya sebagai demonstrator atau pengajar, guru hendaknya menguasai materi pelajaran yang akan diajarkan kepada siswa serta senantiasa mengembangkannya. Artinya, guru dituntut untuk selalu meningkatkan kemampuan ilmu yang dimilikinya karena hal ini sangat menentukan hasil belajar yang akan dicapai oleh siswa.

Salah satu yang diperhatikan oleh guru adalah bahwa ia sendiri adalah pelajar. Ini berarti bahwa guru harus belajar secara terus-menerus. Dengan cara demikian, guru akan memeperkaya dirinya dengan berbagai ilmu pengetahuan sebagai bekal dalam melaksanakan tugasnya sebagai demonstrator atau pengajar, sehingga guru mampu untuk memperagakan materi pelajaran yang akan diajarkannya secara didaktis. Artinya, materi pelajaran yang disampaikan oleh guru benar-benar dapat dipahami oleh siswa (Callahan and Clark, 1988: 26).

Selain itu, guru hendaknya memahami kurikulum, mampu dalam merumuskan tujuan pembelajaran, serta terampil dalam memberikan informasi kepada siswa. Sebagai demonstrator atau pengajar, guru harus membantu perkembangan siswa untuk dapat menerima, memahami, serta menguasai ilmu pengetahuan. Untuk itu, guru hendaknya mampu memotivasi siswa untuk senantiasa belajar dalam berbagai kesempatan. Akhirnya, guru akan dapat memainkan peranannya sebagai demonstrator atau pengajar dengan baik bila ia menguasai dan mampu melaksanakan berbagai keterampilan mengajar.

2) Guru Sebagai Manajer

Sebagai manajer atau pengelola kelas, guru bertanggung jawab memelihara lingkungan fisik kelas agar senantiasa menyenangkan untuk belajar dan membimbing proses intelektual dan sosial di dalam kelas. Dengan demikian, guru tidak hanya memungkinkan siswa untuk belajar, tetapi juga mengembangkan kebiasaan bekerja dan belajar secara efektif di kalangan siswa.

Sebagai manajer atau pengelola kelas, guru hendaknya mampu mengelola kelas sebagai lingkungan belajar yang perlu diorganisasi. Lingkungan ini diatur dan diawasi agar proses pembelajaran terarah kepada tujuan pendidikan karena pengawasan ini turut menentukan lingkungan tersebut menjadi lingkungan belajar yang baik—bersifat menantang dan merangsang siswa untuk belajar serta memberikan rasa aman dan kepuasan dalam mencapai tujuan belajar.

Tanggung jawab lain sebagai manajer atau pengelola kelas yang penting bagi guru ialah membimbing pengalaman siswa sehari-hari. Salah satu manajemen kelas yang baik ialah menyediakan kesempatan bagi siswa untuk sedikit demi sedikit mengurangi ketergantungannya pada guru sehingga mereka mampu membimbing kegiatannya sendiri. Guru hendaknya mampu memimpin kegiatan belajar yang efektif dan efisien dengan hasil optimal. Selain itu, guru juga hendaknya mampu mempergunakan pengetahuan tentang teori belajar-mengajar dan teori perkembangan, sehingga kemungkinan untuk menciptakan situasi belajar-mengajar yang menimbulkan kegiatan belajar pada siswa akan mudah dilaksanakan dan sekaligus mempermudah pencapaian tujuan yang diharapkan.

3) Guru Sebagai Mediator dan Fasilitator

Sebagai mediator dan fasilitator, guru hendaknya memiliki pengetahuan dan pemahaman yang baik tentang media pendidikan karena media pendidikan merupakan alat komunikasi untuk lebih mengefektifkan proses pembelajaran. Dengan demikian, media pendidikan merupakan bagian integral demi berhasilnya proses pendidikan dan pembelajaran di sekolah.

Guru tidak cukup hanya memiliki pengetahuan tentang media pendidikan, tetapi juga harus memiliki keterampilan untuk memilih, menggunakan, serta mengusahakan media pembelajaran dengan baik. Untuk itu, guru perlu melakukan latihan-latihan praktik secara kontinu dan sistematis. Memilih dan menggunakan media pendidikan harus sesuai dengan tujuan, materi, metode, evaluasi, kemampuan guru, serta minat dan kemampuan siswa.

Sebagai mediator, guru menjadi perantara dalam hubungan antarmanusia. Untuk itu, guru harus terampil menggunakan pengetahuan tentang cara siswa berinteraksi dan berkomunikasi, ini bertujuan agar guru dapat menciptakan kualitas lingkungan yang interaktif secara maksimal. Dalam hal ini, ada 3 macam kegiatan yang dapat dilakukan oleh guru yaitu mendorong berlangsungnya tingkah laku sosial yang baik, mengembangkan gaya interaksi pribadi, serta menumbuhkan hubungan yang positif dengan para siswa. Sedangkan sebagai fasilitator, guru hendaknya mampu mengusahakan sumber belajar yang berguna serta dapat menunjang pencapaian tujuan dan proses pembelajaran, baik yang berupa nara sumber, buku teks, majalah, ataupun surat kabar (Murgatroyd and Morgan, 1993: 77).

4) Guru Sebagai Evaluator

Dalam proses belajar-mengajar, guru hendaknya menjadi seorang evaluator yang baik. Kegiatan ini dimaksudkan untuk mengatahui bahwa tujuan yang telah dirumuskan tersebut sudah tercapai atau belum. Dengan penilaian, guru dapat mengetahui keberhasilan pencapaian tujuan, penguasaan siswa terhadap pelajaran, serta ketepatan atau keefektifan metode pembelajaran. Tujuan lain dari penilaian di antaranya adalah untuk mengetahui kedudukan siswa di dalam kelas atau kelompoknya. Dengan penilaian, guru dapat mengklasifikasikan seorang siswa termasuk kelompok siswa yang pandai, sedang, kurang, atau cukup baik di kelasnya jika dibandingkan dengan temannya (Fraenkel and Wallen, 1983: 62).

Dalam rangka mengimplementasikan MBS secara efektif dan efisien, selain kepala sekolah, guru sebagai tenaga kependidikan merupakan jiwa dari sekolah. Sekolah hanyalah merupakan wadah. Sekolah yang menerapkan MBS menyadari tentang hal ini. Oleh karena itu, pengelolaan tenaga kependidikan mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kinerja, hubungan kerja, serta imbal jasa, merupakan garapan penting bagi seorang kepala sekolah.

Terlebih-lebih pada pengembangan tenaga kependidikan, ini harus dilakukan secara terus-menerus mengingat kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sedemikian pesat. Singkatnya, tenaga kependidikan yang diperlukan untuk mensukseskan MBS adalah tenaga kependidikan yang mempunyai komitmen tinggi, selalu mampu dan sanggup menjalankan tugasnya dengan baik.

Guru harus berkreasi dalam meningkatkan manajemen kelas. Guru merupakan komponen utama dalam pembelajaran. Guru adalah teladan dan panutan langsung para siswa di kelas. Oleh karena itu, guru perlu siap dengan segala kewajiban, baik manajemen maupun persiapan isi materi pembelajaran. Guru juga harus mengorganisasikan kelasnya dengan baik. Maka, diperlukan guru profesional agar hasil pembelajaran benar-benar sesuai dengan harapan. (Muhadjir, 1999: 36).

Dengan diberikannya keleluasaan kepada sekolah untuk menyusun kurikulum lokal, maka guru didorong untuk berinovasi dengan melakukan eksperimen di lingkungan sekolahnya. Dengan demikian, MBS mendorong profesionalisme guru. Melalui penyusunan kurikulum efektif, rasa tanggap sekolah terhadap kebutuhan setempat meningkat. Prestasi anak didik dapat dimaksimalkan melalui peningkatan partisipasi orang tua karena orang tua dapat mengawasi proses belajar anaknya.

Jadwal pelajaran, pembagian tugas peserta didik, kebersihan dan ketertiban kelas, pengaturan tempat duduk peserta didik, dan lain-lain harus dilakukan dengan sebaik-baiknya. Suasana kelas yang menyenangkan dan penuh disiplin sangat diperlukan untuk mendorong semangat belajar peserta didik. Kreativitas dan daya cipta guru untuk mengimplementasikan MBS perlu terus-menerus didorong dan dikembangkan. Salah satu cara agar profesionalisme guru meningkat adalah dengan memberikan wadah kepada guru untuk mengembangkan profesinya, misalnya berupa gugus sekolah yang di dalamnya terdapat Kegiatan Kelompok Kerja Guru (KKG) (Mulyasa, 2003: 11).

2.6 Kesiapan SDM Pendidikan dalam Manajemen Berbasis Sekolah

MBS menekankan keterlibatan maksimal dari berbagai pihak, seperti kepala sekolah, guru, staf, orang tua, siswa, dan masyarakat yang lebih luas dalam perumusan keputusan tentang pendidikan. Aspek-aspek tersebut akan mendukung efektivitas dalam pencapaian tujuan sekolah. Selain itu, dengan adanya kontrol dari masyarakat dan monitoring dari pemerintah, pengelolaan sekolah menjadi lebih transparan dan demokratis (White, 1990: 100).

Implementasi MBS sangat ditentukan oleh SDM pendidikan khususnya kepala sekolah dan guru. Kepala sekolah dituntut untuk menjadi pelopor dan penggerak untuk memajukan kualitas pendidikan sesuai dengan kondisi yang ada. Di samping kepala sekolah, guru merupakan faktor penting yang besar pengaruhnya terhadap implementasi MBS. Beberapa hal yang harus dipahami guru dari siswa antara lain kemampuan, potensi, minat, hobi, sikap, kepribadian, kebiasaan, catatan kesehatan, latar belakang keluarga, serta kegiatan siswa di sekolah.

Untuk dapat mengimplementasikan MBS dengan baik, maka diperlukan kerjasama yang baik antara kepala sekolah, guru, serta masyarakat. Peningkatan mutu pendidikan di sekolah perlu didukung kemampuan manajerial para kepala sekolah. Sekolah perlu berkembang maju dari tahun ke tahun. Karena itu, hubungan baik antarguru perlu diciptakan agar terjalin iklim dan suasana kerja yang kondusif dan menyenangkan. Demikian halnya penataan penampilan fisik dan manajemen sekolah perlu dibina agar sekolah menjadi lingkungan pendidikan yang dapat menumbuhkan kreativitas, disiplin, dan semangat belajar siswa (Deshler, 2000: 25).

Untuk mengimplementasikan MBS secara efektif dan efisien, kepala sekolah perlu memiliki pengetahuan kepemimpinan, perencanaan, dan pandangan yang luas tentang sekolah dan pendidikan. Wibawa kepala sekolah perlu ditumbuhkembangkan dengan meningkatkan sikap kepedulian, semangat belajar, disiplin kerja, keteladanan, dan hubungan manusiawi sebagai modal perwujudan iklim kerja yang kondusif. Lebih lanjut, kepala sekolah dituntut untuk melakukan fungsinya sebagai manajer sekolah dalam meningkatkan proses belajar-mengajar dengan melakukan supervisi kelas, membina, dan memberikan saran-saran positif kepada guru. Di samping itu, kepala sekolah juga dituntut untuk melakukan tukar pikiran, sumbang saran, dan studi banding antarsekolah untuk menyerap kiat-kiat kepemimpinan dari kepala sekolah yang lain (Sutjipto, et. al., 2001: 74).

Dalam bidang manajemen kurikulum dan program pembelajaran, sebagai seorang manajer di sekolah, kepala sekolah mempunyai tanggung jawab terhadap perencanaan, pelaksanaan, serta penilaian perubahan atau perbaikan program pembelajaran di sekolah. Untuk kepentingan tersebut, sedikitnya terdapat empat langkah yang harus dilakukan, yaitu menilai kesesuaian program yang ada dengan tuntutan kebudayaan dan kebutuhan siswa, meningkatkan perencanaan program, memilih dan melaksanakan program, serta menilai perubahan program. Untuk menjamin efektivitas pengembangan kurikulum dan program pembelajaran dalam MBS, kepala sekolah sebagai pengelola program pembelajaran bersama dengan guru-guru harus menjabarkan isi kurikulum secara lebih rinci dan operasional ke dalam program tahunan, semester atau catur wulan, serta bulanan.

Adapun program mingguan atau program satuan pembelajaran, wajib dikembangkan oleh guru sebelum melakukan kegiatan belajar-mengajar. Dengan demikian, beberapa prinsip yang harus diperhatikan adalah sebagai berikut:

1. Tujuan yang dikehendaki harus jelas. Makin operasional tujuan, makin mudah terlihat dan makin tepat program-program yang dikembangkan untuk mencapai tujuan
2. Program tersebut harus sederhana dan fleksibel
3. Program-program yang disusun dan dikembangkan harus sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan
4. Program yang dikembangkan harus menyeluruh dan harus jelas perencanaannya
5. Harus ada koordinasi antarkomponen pelaksana program di sekolah

Dalam bidang manajemen tenaga kependidikan, tugas kepala sekolah dalam kaitannya dengan manajemen tenaga kependidikan bukan pekerjaan yang mudah karena tidak hanya mengusahakan tercapainya tujuan sekolah, tetapi juga tujuan tenaga kependidikan (guru dan staf) secara pribadi. Karena itu, kepala sekolah dituntut untuk mengerjakan instrumen pengelolaan tenaga kependidikan seperti daftar kehadiran tenaga kependidikan, daftar urut kepangkatan, daftar riwayat hidup, daftar riwayat pekerjaan, dan kondite pegawai untuk membantu kelancaran MBS di sekolah yang dipimpinnya (Moekijat, 1999: 26).

Dalam bidang manajemen kesiswaan, Ndraha (1999: 76) menjabarkan bahwa tanggung jawab kepala sekolah adalah berkaitan dengan hal-hal berikut: Kehadiran siswa di sekolah; Penerimaan, orientasi, klasifikasi, dan penunjukan siswa ke kelas dan program studi; Evaluasi dan pelaporan kemajuan belajar; Program supervisi bagi siswa yang mempunyai kelainan seperti pembelajaran dan perbaikan; Pengendalian disiplin siswa; Program bimbingan dan penyuluhan; Program kesehatan dan keamanan; Penyesuaian pribadi, sosial, dan emosional.

Dalam bidang manajemen keuangan dan pembiayaan, sebagai manajer, kepala sekolah berfungsi sebagai otorisator dan dilimpahi fungsi ordonator untuk memerintahkan pembayaran. Namun, tidak dibenarkan melaksanakan fungsi bendaharawan karena berkewajiban melakukan pengawasan ke dalam. Dalam bidang manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat, kepala sekolah dituntut untuk senantiasa berusaha membina dan meningkatkan hubungan kerja sama yang baik antara sekolah dan masyarakat guna mewujudkan sekolah yang efektif dan efisien. Hubungan yang harmonis ini akan membentuk:

1. Saling pengertian antara sekolah, orang tua, masyarakat, dan lembaga-lembaga lain yang ada di masyarakat termasuk dunia kerja
2. Saling membantu antara sekolah dan masyarakat karena mengetahui manfaat, arti, dan pentingnya peranan masing-masing
3. Kerja sama yang erat antara sekolah dengan berbagai pihak yang ada di masyarakat dan mereka merasa ikut bertanggung jawab atas suksesnya pendidikan di sekolah (Sallis, 1993: 8).

Sedangkan yang harus dilakukan oleh guru agar implementasi MBS berhasil secara efektif serta dapat meningkatkan prestasi belajar siswa, maka guru harus melakukan hal-hal sebagai berikut: Mengurangi metode ceramah, memberikan tugas yang berbeda kepada setiap siswa, mengelompokkan siswa berdasarkan kemampuannya serta disesuaikan dengan mata pelajaran, materi pelajaran harus dimodifikasi dan diperkaya, menggunakan prosedur yang bervariasi dalam membuat penilaian dan membuat laporan, serta mengusahakan mengembangkan situasi belajar yang memungkinkan setiap siswa bekerja dengan kemampuannya masing-masing pada setiap pelajaran. Di samping itu, guru juga harus menguasai dan memahami materi pelajaran dengan baik, menyukai materi yang diajarkannya dan menyukai mengajar sebagai suatu profesi, memahami siswa baik dalam kemampuan maupun prestasinya, menggunakan metode yang bervariasi dalam mengajar, mampu mengeliminasi materi pelajaran yang kurang penting, selalu mengikuti perkembangan pengetahuan terkini, proses pembelajaran selalu dipersiapkan, mendorong siswa untuk memperoleh hasil yang lebih baik, serta menghubungkan pengalaman yang lalu dengan materi pelajaran yang akan diajarkan (Zain, 1995: 15).

Guru yang berhasil mengajar berdasarkan perbedaan tersebut, biasanya memahami siswa melalui kegiatan-kegiatan sebagai berikut: Mengobservasi siswa dalam berbagai situasi baik di dalam maupun di luar kelas, menyediakan waktu untuk mengadakan pertemuan dengan siswa baik sebelum maupun setelah kegiatan sekolah, mengecek seluruh pekerjaan siswa dan memberikan komentar yang konstruktif, serta memberikan kesempatan khusus bagi siswa yang memiliki kemampuan berbeda.

Dalam implementasi MBS, kualitas guru dapat ditinjau dari dua segi yaitu dari segi proses dan dari segi hasil. Dari segi proses, guru dikatakan berhasil apabila mampu melibatkan sebagian besar siswa secara aktif baik fisik, mental, maupun sosial dalam proses pembelajaran. Di samping itu, dapat dilihat dari gairah dan semangat mengajarnya serta adanya rasa percaya diri. Sedangkan dari segi hasil, guru dikatakan berhasil apabila pembelajaran yang diberikannya mampu mengadakan perubahan perilaku pada sebagian besar siswa ke arah yang lebih baik (Nurkolis, 2001: 9).

Untuk mengetahui tuntutan tersebut, maka diperlukan berbagai kemampuan mengajar. Adapun sikap dan karakteristik guru yang sukses mengajar secara efektif dapat diidentifikasikan sebagai berikut: Respek dan memahami dirinya serta dapat mengontrol emosinya, antusias dan bergairah dalam menyampaikan materi pelajaran, berbicara dengan jelas dan komunikatif, memperhatikan perbedaan individual siswa, mempunyai inisiatif dan kreativitas, serta menjadi teladan bagi siswanya.

Dalam mengimplementasikan MBS, SDM pendidikan merupakan *input* penting yang diperlukan bagi berlangsungnya proses pendidikan di sekolah. Sekolah yang efektif pada umumnya memiliki SDM pendidikan yang mampu dan berdedikasi tinggi terhadap sekolahnya. Implikasinya jelas, yaitu bagi sekolah yang ingin efektivitasnya tinggi, maka kepemilikan SDM pendidikan yang kompeten dan berdedikasi tinggi merupakan keharusan. Tanpa SDM pendidikan yang memadai, proses pendidikan di sekolah tidak akan berlangsung secara memadai, dan pada gilirannya sasaran sekolah tidak akan tercapai (Suyono, 2000: 25).

Untuk dapat mengimplementasikan MBS, sekolah yang menerapkan MBS harus memiliki tingkat kesiapan SDM pendidikan yang memadai untuk menjalankan proses pendidikan. Untuk kepentingan tersebut, diperlukan kesiapan SDM pendidikan untuk melakukan perannya sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawabnya masing-masing. Artinya, SDM pendidikan yang diperlukan untuk menjalankan proses pendidikan dalam mengimplementasikan program manajemen berbasis sekolah harus tersedia dan dalam keadaan siap, baik secara *quality*, *quantity*, maupun kinerjanya.

Dalam mengimplementasikan program manajemen berbasis sekolah, kepala sekolah maupun guru harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut:

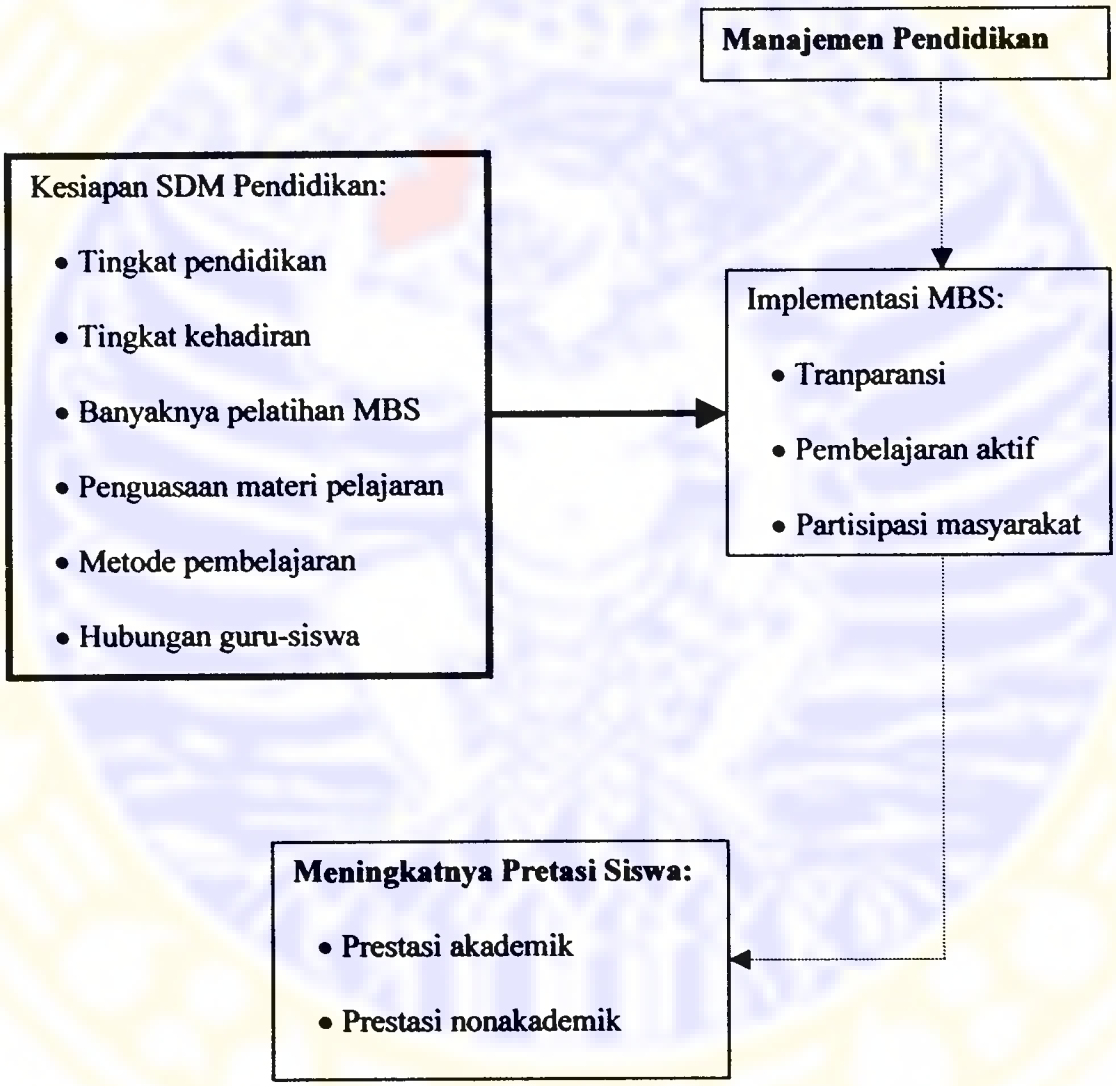
1. Untuk tingkat SMA dan yang sederajat, kepala sekolah/guru harus memiliki kualifikasi pendidikan formal minimal D-4 atau S-1 yang sesuai dengan bidangnya serta memiliki sertifikat profesi guru (PP No. 19 Tahun 2005).
2. Memiliki kemampuan teknis dalam melaksanakan tugas pokok guru yaitu mengajar, antara lain:
   a. Merencanakan kegiatan pembelajaran.
   b. Menguasai materi pelajaran yang disampaikan kepada siswa dengan baik.
   c. Melaksanakan proses belajar-mengajar dengan menggunakan metode dan pendekatan pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik siswa.
   d. Menilai proses dan hasil pembelajaran.
   e. Memanfaatkan hasil penilaian bagi peningkatan layanan pembelajaran.
   f. Memberikan umpan balik secara tepat, teratur, dan terus-menerus kepada siswa.

3. Mengembangkan model kepemimpinan mandiri yang demokratis, transparan, dan partisipatif.
4. Memiliki sikap dan kepribadian yang baik dengan menunjukkan keteladanan dalam pelaksanaan tugas.
5. Mempunyai jiwa dan semangat kedisiplinan yang tinggi. Hal ini bisa dilihat dari tingkat kehadiran kepala sekolah/guru di sekolah. Artinya, dalam mengimplementasikan program MBS, kepala sekolah/guru dituntut untuk tidak absen dalam melaksanakan proses belajar-mengajar di sekolah.
6. Untuk dapat lebih memahami tentang program MBS—sebagai program baru dalam bidang pendidikan—kepala sekolah/guru dituntut untuk mengikuti pelatihan program manajemen berbasis sekolah yang diadakan oleh Dinas pendidikan maupun instansi yang berhubungan dengan program ini.
7. Program MBS menuntut adanya suasana yang transparan baik dalam pelaksanaan manajemen sekolah maupun dalam proses belajar-mengajar di kelas. Oleh karena itu, antara kepala sekolah dan guru, guru dan guru, serta antara guru dan siswa harus terjalin komunikasi yang berjalan secara demokratis dan egaliter.

BAB 3

KERANGKA KONSEPTUAL

Kerangka konseptual penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Dari kerangka konseptual di atas, secara umum dapat dijelaskan bahwa program manajemen berbasis sekolah—yang merupakan bagian dari ilmu manajemen secara umum—membutuhkan kesiapan dari SDM pendidikan dalam mengimplementasikannya. Agar penelitian ini lebih terfokus dan mendalam, maka dalam penelitian ini hanya akan menganalisis tentang kesiapan SDM pendidikan (kepala sekolah dan guru) dalam mengimplementasikan program manajemen berbasis sekolah, yang meliputi tingkat pendidikan, tingkat kehadiran, banyaknya pelatihan, penguasaan materi pelajaran, metode pembelajaran, serta hubungan guru-siswa.

BAB 4

METODE PENELITIAN

4.1 Jenis/Rancangan Penelitian

Penelitian ini termasuk jenis penelitian deskriptif kualitatif. Secara definitif, pengertian penelitian kualitatif jarang diajukan, yang banyak disajikan adalah yang berkaitan dengan ciri-ciri atau karakteristik penelitian kualitatif. Meski demikian, berikut ini akan penulis sajikan pengertian penelitian kualitatif yang dikemukakan oleh Denzin and Lincoln (1994: 2) dan Thomas (2003: 1), yakni:

> *Qualitative research is multimethod in focus, involving an interpretive, naturalistic approach to its subject matter. This means that qualitative researchers study things in their natural setting, attempting to make sense of, or interpret, phenomena in terms of the meanings people bring to them. Qualitative research involves the studied use and collection of a variety of empirical materials—case study, personal experience, introspective, life story, interview, observational, historical, interactional, and visual texts—that describe routine and problematic moments and meanings in individual lives.*

Menurut Sunarto (2005: 2), penelitian kualitatif mencakup berbagai metode dalam fokusnya, seperti interpretasi dan pendekatan yang digunakan (*naturalistic*). Hal ini berarti bahwa pengertian penelitian kualitatif tidak hanya diindikasikan dari sifat data yang diperolehnya (data kualitatif), tetapi mencakup penggunaan berbagai bahan informasi, misalnya studi kasus, pengalaman seseorang, sejarah kehidupan, dan naskah-naskah. Penelitian kualitatif menuntut peneliti untuk bekerja prosedural dan cermat sesuai dengan karakteristik penelitian kualitatif.

Ciri-ciri utama (karakteristik) penelitian kualitatif dikemukakan oleh Bogdan and Beklen (1982: 27), yaitu:

1. *Qualitative research has the natural setting as the direct source of data and the researcher is the key instrument* (penelitian kualitatif mempunyai latar alamiah sebagai sumber data langsung sementara peneliti merupakan instrumen kunci).

   Data pokok yang diperoleh langsung dari sumbernya (data primer) dalam penelitian kualitatif dijaring dalam latar alamiah (kondisi wajar). Peneliti berusaha memahami gejala yang terjadi dalam kehidupan sehari-hari secara alami. Menurut Moleong (2000: 21), kedudukan peneliti sebagai instrumen kunci dalam penjaringan data berkaitan dengan: Pertama, bahwa peneliti adalah orang yang menguasai pokok permasalahan yang diteliti, sehingga interpretasi atas gejala yang diamati atau informasi yang diperoleh tidak bias. Kedua, kejujuran dalam mengungkapkan data. Ketiga, kepekaan peneliti dalam menangkap fenomena penting. Keempat, perilaku peneliti yang tidak hanya menyebabkan setting penelitian berubah. Memang peneliti dapat menggunakan instrumen bantu dalam pengumpulan data, namun dalam proses pengumpulan data tersebut perlu dilakukan dengan pendekatan partisipatif. Dalam penelitian kualitatif, instrumen bantu dapat digunakan dengan menggunakan metode/teknik pengumpulan data melalui observasi partisipatif, wawancara mendalam, dokumentasi, serta kuesioner (Suparlan, 1993: 18). Karena pertimbangan efisiensi biaya, waktu, dan tenaga yang dimiliki, maka dalam penelitian ini penulis hanya menggunakan studi dokumentasi dan kuesioner.

2. *Qualitative research is decriptive* (penelitian kualitatif bersifat deskriptif).

   Hampir semua penelitian kualitatif seperti studi kasus, sejarah, dan naskah-naskah bersifat deskriptif dalam menggambarkan (memerikan) semua pemahaman dan interpretasi gejala yang diteliti. Namun, dalam melaporkan hasilnya tetap bermuatan analisis dan sintesis (abstraksi) untuk mencapai simpulan. Faisal (2001: 18) mengatakan bahwa penelitian deskriptif dimaksudkan sebagai upaya eksplorasi dan klarifikasi mengenai suatu fenomena atau kenyataan sosial. Sejalan dengan pandangan Faisal, Arikunto (1996: 4) mengatakan bahwa penelitian deskriptif bermaksud membuat pemerian (penyandaran) secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat populasi tertentu.

3. *Qualitative researchers are concerned with process rather than simply with outcomes or products* (peneliti dalam penelitian kualitatif lebih memperhatikan proses daripada dampak atau produk).

   Meskipun penelitian kualitatif memusatkan perhatiannya pada dampak atau produk dari berbagai faktor yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi satu sama lain, namun pada umumnya penelitian kualitatif digunakan untuk memahami proses di mana pemetaan tersebut terjadi. Proses menjadi titik perhatian penelitian kualitatif untuk memberi jaminan makna gejala sosial dan kehidupan agar dapat terhindar dari pembenaran yang bersifat umum (Nasution: 1998, 24).

4. *Qualitative researchers tend to analyze their data inductively* (peneliti dalam penelitian kualitatif cenderung menganalisis data secara induktif).

   Analisis data penelitian kualitatif banyak menggunakan metode berpikir induktif, terutama pada periode awal penelitian. Hal ini sangat penting untuk menentukan fokus penelitian dan proses penelitian selanjutnya. Dengan cara ini memungkinkan munculnya permasalahan baru yang perlu diidentifikasi. Analisis dengan metode deduktif lebih banyak pada periode akhir penelitian, menyertai proses penarikan simpulan, dan proses triangulasi data. Dalam penelitian kualitatif, proses analisis tidak menunggu terkumpulnya data secara lengkap, akan tetapi dilakukan sejak awal—sebelum, selama, dan setelah proses pengumpulan data dilakukan (Miles and Huberman, 1984: 134).

5. *"Meaning" is essential concern to the qualitative approach* (makna merupakan hal yang penting dalam penelitian kualitatif)

   Pemaknaan atas gejala yang diteliti merupakan hal yang penting dalam penelitian kualitatif. Peneliti tidak cukup hanya memperhatikan dan memahami bagaimana subjek yang diteliti berinteraksi, berperilaku, dan bertutur kata. Akan tetapi, peneliti dituntut untuk mampu menangkap arti dan makna gejala yang diteliti terkait dengan latar belakang penelitian (Newman, 1997: 11).

Di samping ciri-ciri pokok tersebut, dalam penelitian kualitatif perlu diperhatikan bahwa penelitian kualitatif:

1. Mengutamaka data primer.
2. Dalam pengabsahan data yang diperoleh, dilakukan kaji silang (*cross chesking*) atau *extensive triangulation*.
3. Melihat permasalahan dari sisi yang diteliti atau perlu dihindari intervensi peneliti dalam proses penjaringan data.
4. Dalam penetapan informan, tidak menggunakan *probability sampling*, melainkan menggunakan prinsip *purposive sampling*. Dalam proses penetapan informan, tidak terbatas pada informan kunci, tetapi jumlah informan dapat semakin banyak atau terjadi *snow ball sampling*.
5. Tidak menolak sama sekali data kuantitatif, karena data kuantitatif amat sering diperlukan untuk memperkuat informasi kualitatif (Kirk and Miller, 1986: 74).

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji kesiapan SDM pendidikan dalam mengimplementasikan program manajemen berbasis sekolah di SMAN 1 Negeri Gresik. Penelitian ini tidak bermaksud menguji kekuatan hubungan variabel-variabel tertentu secara statistikal, tetapi lebih berupaya untuk mendeskripsikan masalah secara terinci, baik melalui data kuantitatif maupun uraian kualitatif yang mendalam. Dalam penelitian ini tidak dilakukan uji statistik, karena tujuan awal penelitian ini memang lebih pada upaya menggali kedalaman data dan memahami secara empatif proses belajar-mengajar di kelas (Margono, 1997, 17).

4.2 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

Dalam penelitian ini, populasi dibedakan menjadi dua macam, yaitu populasi sasaran dan populasi target. Populasi sasaran dalam penelitian ini adalah kepala sekolah dan guru SMAN 1 Gresik yang berjumlah 87 orang. Sedangkan populasi target dalam penelitian ini adalah semua siswa SMAN 1 Gresik yang berjumlah 1181 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu seluruh populasi dijadikan sebagai sampel penelitian.

4.3 Variabel Penelitian

4.3.1 Klasifikasi Variabel

Dalam penelitian ini terdapat dua variabel utama yaitu kesiapan SDM pendidikan dan program manajemen berbasis sekolah.

4.3.2 Definisi Operasional Variabel

Untuk memperjelas variabel yang diteliti, maka dapat dijelaskan definisi operasional masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

1. Kesiapan SDM pendidikan yaitu kemampuan yang dimiliki oleh SDM pendidikan dalam mengelola kegiatan sekolah.
   a. Tingkat pendidikan yaitu jenjang pendidikan yang pernah ditempuh oleh kepala sekolah/guru seperti SD, SLTP, SMU, S1, S2, S3.
   b. Tingkat kehadiran yaitu banyaknya kehadiran kepala sekolah/guru di sekolah.

c. Banyaknya pelatihan yaitu jumlah pelatihan khususnya pelatihan manajemen berbasis sekolah yang pernah diikuti oleh kepala sekolah/guru.

d. Penguasaan materi pelajaran yaitu kemampuan guru dalam memahami materi pelajaran yang akan disampaikan kepada siswa.

e. Metode pembelajaran yaitu cara yang teratur dan sistematis yang digunakan oleh guru dalam menyampaikan materi pelajaran kepada siswa.

f. Hubungan guru-siswa yaitu komunikasi yang terjalin antara guru dan siswa dalam proses belajar-mengajar di kelas.

2. Program manajemen berbasis sekolah yaitu model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah, memberikan keluwesan kepada sekolah, dan mendorong partisipasi secara langsung warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku.

4.4 Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini, instrumen yang digunakan untuk mendapatkan data adalah dokumentasi dan kuesioner. Dokumentasi yaitu suatu cara untuk memperoleh data yang bersumber pada dokumen/arsip. Sedangkan kuesioner yaitu sejumlah pertanyaan yang harus diisi oleh responden. Kuesioner yang digunakan adalah jenis kuesioner tertutup dan ditujukan untuk siswa. Kuesioner tertutup terdiri atas pertanyaan dengan sejumlah jawaban tertentu sebagai pilihan, kemudian reponden (siswa) memilih jawaban yang paling sesuai dengan kondisi mereka masing-masing.

4.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di SMAN 1 Gresik. Dalam penelitian ini, lokasi penelitian ditentukan secara *purposive* yang didasari pada pertimbangan bahwa penulis mempunyai kedekatan baik secara emosional maupun geografis dengan Kabupaten Gresik. Ini dapat membantu pemahaman yang mendalam terhadap gambaran yang diteliti di samping dapat mempermudah dalam mengungkap berbagai masalah dan fakta empirik yang ada serta berbagai faktor penyebabnya. Adapun waktu penelitian direncanakan sebagai berikut:

1. Perizinan, bulan Mei 2005
2. Survei pendahuluan, bulan Juni 2005
3. Penelitian lapangan, bulan Juni-Juli 2005
4. Penyelesaian/pembahasan hasil, bulan Juli-Agustus 2005

4.6 Prosedur Pengambilan/Pengumpulan Data

Cara pengambilan/pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui:

1. Metode dokumentasi

   Metode ini digunakan untuk mendapatkan informasi yang berhubungan dengan data mengenai tingkat pendidikan kepala sekolah dan guru, tingkat kehadiran, serta berbagai pelatihan MBS yang pernah mereka ikuti.

2. Metode kuesioner

   Metode ini dilakukan untuk memperoleh data tentang penguasaan materi pelajaran, metode pembelajaran, serta hubungan guru-siswa.

4.7 Cara Pengolahan dan Analisis Data

4.7.1 Cara Pengolahan Data

Semua data yang terkumpul kemudian diolah dengan langkah-langkah sebagai berikut:

a. Pemeriksaan data

Data dan informasi yang telah terkumpul diperiksa sekali lagi dan diperbaiki jika masih terdapat hal-hal yang salah atau masih meragukan.

b. Pemberian skor

Untuk menyederhanakan data, maka diberikan skor tertentu terhadap data yang sudah diedit yaitu dengan memberi simbol angka pada kategori jawaban.

c. Menjumlahkan skor untuk setiap aspek dan keseluruhan

d. Menentukan predikat dengan menggunakan tolok ukur

Tolok ukur dilakukan terhadap keseluruhan instrumen maupun analisis perbagian aspek. Sedangkan kategori kesiapan sumber daya manusia pendidikan yang digunakan adalah 4 kategori yaitu kategori siap, cukup siap, kurang siap, dan tidak siap, dengan rincian sebagai berikut:

- Kategori siap : 76 - 100 %
- Kategori cukup siap : 51 - 75 %
- Kategori kurang siap : 26 - 50 %
- Kategori tidak siap : 0 - 25 %

4.7.2 Analisis Data

Analisis data merupakan pekerjaan yang berkaitan dengan data, mengklasifikasikannya, mensintesakannya, pencarian pola-pola, penemuan hal yang dianggap penting dan hal yang telah dipelajari, serta pengambilan keputusan mengenai hal yang telah disampaikan peneliti kepada orang lain. Dalam penelitian ini, analisis data menggunakan metode analisis kualitatif.

Analisis kualitatif fokusnya terletak pada penunjukan makna, deskripsi, penjernihan, penempatan data pada konteksnya masing-masing, serta seringkali dilukiskan dalam kata-kata daripada angka-angka. Dalam penelitian kualitatif, analisis data dilakukan sebelum, selama, dan sesudah proses pengumpulan data berlangsung. Bersamaan dengan proses pengumpulan data, analisis dilakukan dengan maksud untuk mempertajam, memperdalam, dan mempertegas fokus penjaringan data selanjutnya, serta mengelompokkan data yang relevan dengan pokok permasalahan.

Khusus analisis yang dilakukan selama pengumpulan data berlangsung, hal ini berguna dalam menetapkan daur penelitian yang perlu dan yang tidak perlu untuk ditindaklanjuti. Proses ini merupakan sebagian dari tahap reduksi data dengan harapan dapat diperoleh pokok-pokok informasi yang relevan dengan tujuan penelitian. Di samping itu, juga akan diperoleh kata kunci yang merupakan bahan pokok dalam penarikan simpulan. Dengan kata kunci, dimaksudkan dapat dicapai faktor-faktor penting yang sangat berharga bagi penetapan hasil penelitian terhadap data yang amat penting, terutama dalam upaya pemaparan data selanjutnya.

Proses analisis mencakup tiga tahap yaitu: Pertama, reduksi data. Seluruh data yang telah dikumpulkan melalui dokumentasi dan kuesioner disusun menjadi sebuah transkrip data yang lengkap. Transkrip tersebut disajikan pada lampiran, sedangkan pada teks laporan hanya disajikan pokok-pokok data (reduksi data) dan kata-kata kunci yang berhasil diperoleh. Reduksi data dilakukan dengan cara menyederhanakan data ke dalam konsep-konsep dan ciri-ciri yang melekat padanya atau disebut analisis domain. Kedua, uraian data, yaitu menyajikan data yang telah diperoleh sekaligus dengan analisisnya. Hal ini memerlukan sikap yang disertai dengan daya cipta, pandangan luas, serta kesadaran akan pentingnya arti pengembangan dan pendayagunaan hasil temuan. Ketiga, melakukan verifikasi dan penarikan simpulan bagian demi bagian. Setelah semua bagian tercakup, baru kemudian dilakukan penarikan simpulan pokok. Proses penarikan simpulan mencakup proses triangulasi, penarikan simpulan tiap siklus, dan terakhir adalah penarikan simpulan pokok—simpulan yang menunjukkan temuan terpenting dari penelitian yang dilakukan.

Dalam kaitannya dengan data yang telah diperoleh di atas, setelah membuat tolok ukur dan menentukan kategori, seluruh data yang telah berhasil dikumpulkan kemudian dianalisis secara kualitatif dengan mengedepankan uraian-uraian naratif, sehingga hasil penelitian ini bisa menggambarkan fenomena yang diteliti secara lebih lengkap dan komprehensif. Singkatnya, proses analisis data kualitatif dilakukan dengan jalan menggambarkan, menguraikan, dan melukiskan keadaan yang sebenarnya terjadi, yang pada penelitian ini adalah kesiapan SDM pendidikan dalam mengimplementasikan program MBS di SMAN 1 Gresik.

BAB 5

ANALISIS HASIL PENELITIAN

5.1 Data Penelitian

5.1.1 Keadaan Umum Lokasi Penelitian

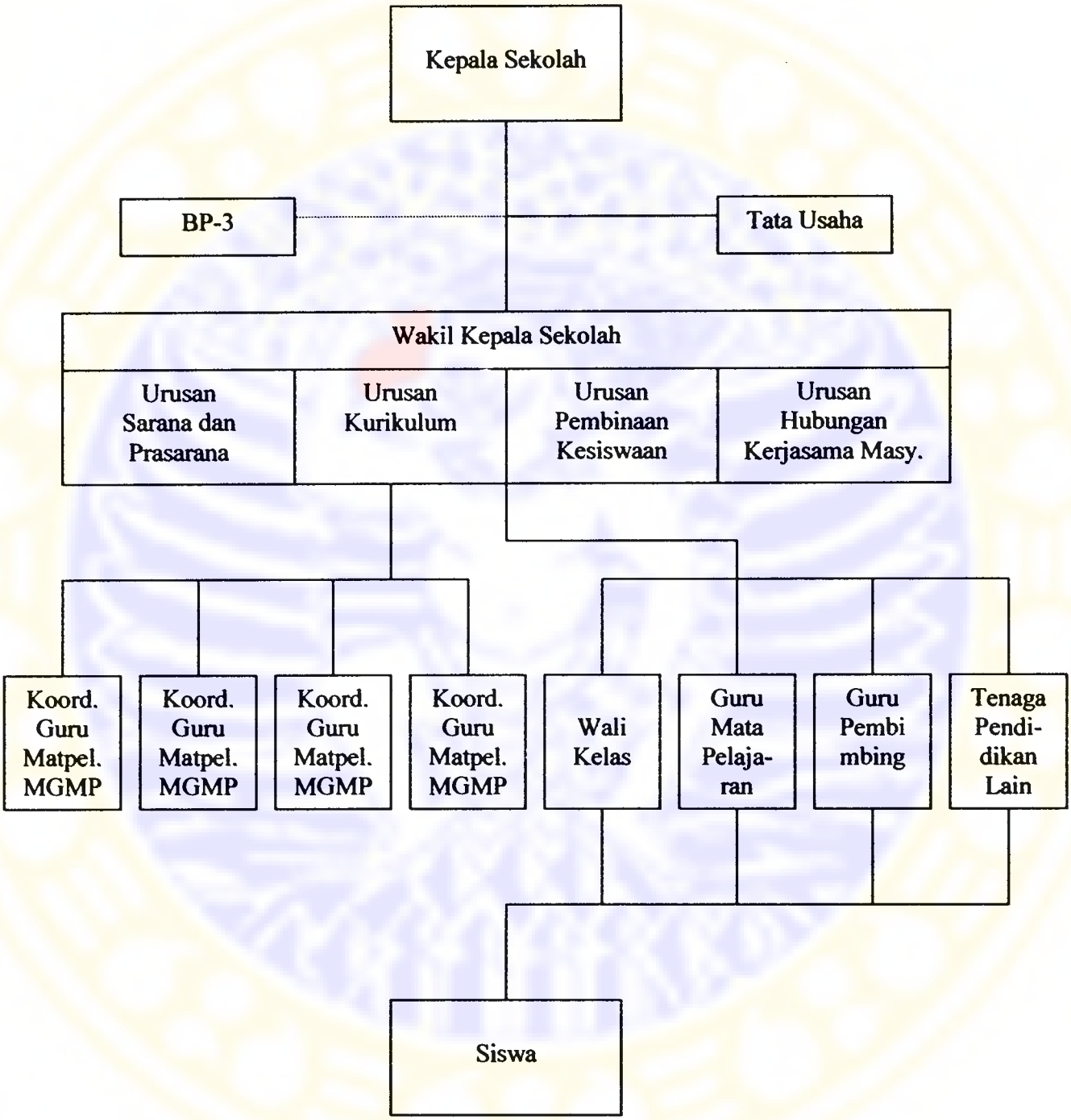
Secara geografis, Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 1 Gresik terletak di Jalan Arif Rahman Hakim Nomor 01 Desa Sidokumpul Kecamatan Gresik Kabupaten Gresik Propinsi Jawa Timur. SMAN 1 Gresik ini mulai dibuka secara resmi pada tahun 1964. Sekolah ini berdiri di atas tanah seluas 10.370 M2 yang sudah dipagar permanen (termasuk pagar hidup), dengan penggunaan sebagai berikut: Luas bangunan sekolah 8.107 M2, halaman/taman 1.425 M2, lapangan olahraga 420 M2, serta kebun seluas 418 M2.

Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 1 Gresik ini memiliki 32 ruang kelas, 1 laboratorium Biologi, 1 laboratorium Kimia, 1 laboratorium Fisika, 1 laboratorium Bahasa, 1 laboratorium IPS, 2 laboratorium komputer, 1 ruang perpustakaan, 1 ruang serba guna, 1 ruang UKS, 2 koperasi, 1 ruang BP/BK, 1 ruang kepala sekolah, 1 ruang guru, 1 ruang TU, 1 ruang OSIS, 2 kamar mandi/WC guru, 20 kamar mandi/WC murid, 1 buah gudang, 1 ruang ibadah, 1 rumah penjaga sekolah, serta 2 sanggar PKG.

Pada tahun ajaran 2005/2006, Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 1 Gresik ini memiliki siswa sebanyak 1181 orang siswa dengan perincian sebagai berikut: Kelas 1 sebanyak 413 orang siswa yang dibagi menjadi 11 kelas (1 kelas rintisan dan 10 kelas umum). Kelas 2 sebanyak 385 orang siswa yang dibagi menjadi 11 kelas (Jurusan Ilmu Pengetahuan Alam/IPA sebanyak 8 kelas, Jurusan Ilmu Pengetahuan Sosial/IPS sebanyak 2 kelas, serta Jurusan Bahasa sebanyak 1 kelas). Kelas 3 sebanyak 383 orang siswa yang dibagi menjadi 11 kelas (Jurusan Ilmu Pengetahuan Alam/IPA sebanyak 8 kelas, Jurusan Ilmu Pengetahuan Sosial/IPS sebanyak 2 kelas, serta Jurusan Bahasa sebanyak 1 kelas).

Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 1 Gresik ini memiliki tenaga administrasi sebanyak 26 orang. Sedangkan jumlah guru yang dimiliki sekolah ini adalah sebanyak 87 orang, dengan perincian yaitu 62 guru tetap (1 orang kepala sekolah, 60 orang guru Pegawai Negeri Sipil/PNS, serta 1 orang guru PNS Departemen Agama) dan 25 guru tidak tetap(4 orang guru bantu pusat serta 21 orang guru bantu daerah). Dari 87 orang guru tersebut, dapat diklasifikasikan menurut ijazah tertinggi sebagai berikut: Ijazah terakhir S-2 sebanyak 5 orang, S-1 sebanyak 78 orang, D-3 sebanyak 1 orang, D-1 sebanyak 2 orang, serta lulusan SLTA sebanyak 1 orang.

Struktur Organisasi SMAN 1 Gresik



ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

5.1.2 Karakteristik Responden

Responden (populasi target) dalam penelitian ini adalah siswa SMAN 1 Gresik. Dalam hal ini, jumlah responden ditetapkan sebanyak 1181 orang siswa yang merupakan jumlah keseluruhan siswa SMAN 1 Gresik. Karakteristik responden meliputi data atas jenis kelamin dan kelas/jurusan:

1. Jenis Kelamin Responden

Dari data 1181 responden yang menunjukkan jenis kelamin laki-laki dan perempuan seperti dalam tabel 5.1 di bawah ini:

Tabel 5.1
Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin
SMAN 1 Gresik Tahun Ajaran 2005-2006

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	%
1.	Laki-laki	519	44
2.	Perempuan	662	56
	Total	1181	100

2. Kelas/Jurusan Responden

Dari data 1181 responden yang menunjukkan kelas/jurusan seperti dalam tabel 5.2 di bawah ini:

Tabel 5.2
Distribusi Responden Menurut Kelas/Jurusan
SMAN 1 Gresik Tahun Ajaran 2005-2006

No.	Kelas	Jumlah	%
1.	1	413	35
2.	2 (IPA, IPS, BHS)	385	33
3.	3 (IPA, IPS, BHS)	383	32
	Total	1181	100

5.2 Analisis dan Hasil Penelitian

Implementasi program Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 (SMAN 1) Gresik merupakan perwujudan desentralisasi dalam bidang pendidikan. Oleh karena itu, dalam pelaksanaannya, kesiapan Sumber Daya Manusia (SDM) pendidikan merupakan salah satu dimensi pendidikan yang harus ada. Dalam penelitian ini, kesiapan SDM pendidikan yang dimaksud meliputi tingkat pendidikan, tingkat kehadiran, banyaknya pelatihan, penguasaan materi pelajaran, metode pembelajaran, serta hubungan guru-siswa.

1. Tingkat Pendidikan Guru SMAN 1 Gresik

SMAN 1 Gresik memiliki guru sebanyak 87 orang guru dengan perincian seperti yang ada dalam tabel 5.3 di bawah ini:

Tabel 5.3
Distribusi Tingkat Pendidikan Guru
SMAN 1 Gresik Tahun Ajaran 2005-2006

No.	Pendidikan	Jumlah	%
1.	SLTA	1	1,15
2.	D-1	2	2,30
3.	D-2	-	-
4.	D-3	1	1,15
5.	D-4	-	-
6.	S-1	78	89,65
7.	S-2	5	5,75
	Total	87	100

Dari data yang ada pada tabel 5.3 di atas menunjukkan bahwa ditinjau dari tingkat pendidikan, SDM pendidikan (kepala sekolah dan guru) yang ada di SMAN 1 Gresik adalah dalam keadaan siap (sebanyak 95,40% adalah sarjana baik S-1/S-2).

2. Tingkat Kehadiran Guru SMAN 1 Gresik

Dari hasil penelitian yang peneliti lakukan, selama tahun pendidikan 2005-2006, guru di lingkungan SMAN 1 Gresik memiliki tingkat kehadiran seperti yang ada dalam tabel 5.4 di bawah ini:

Tabel 5.4
Distribusi Tingkat Kehadiran Guru
SMAN 1 Gresik Tahun Ajaran 2005-2006

No.	Bulan/Minggu	Jml Guru yang Hadir	Jml Guru Absen	Total
1.	Juli 2005/I	87 (100%)	0 (0%)	87 (100%)
2.	Juli 2005/II	87 (100%)	0 (0%)	87 (100%)
3.	Juli 2005/III	87 (100%)	0 (0%)	87 (100%)
4.	Juli 2005/IV	81 (93%)	6 (7%)	87 (100%)
5.	Agustus 2005/I	83 (95%)	4 (5%)	87 (100%)
6.	Agustus 2005/II	73 (84%)	14 (16%)	87 (100%)
7.	Agustus 2005/III	80 (92%)	7 (8%)	87 (100%)
8.	Agustus 2005/IV	78 (90%)	9 (10%)	87 (100%)

Dari data yang ada pada tabel 5.4 di atas menunjukkan bahwa ditinjau dari tingkat kehadiran, SDM pendidikan (kepala sekolah dan guru) yang ada di SMAN 1 Gresik adalah dalam keadaan siap (prosentase kehadiran guru adalah di atas level 76%). Hal ini dibuktikan dari prosentase guru yang hadir pada setiap minggunya dalam dua bulan terakhir. Pada bulan Juli 2005, minggu I, II, dan III jumlah guru yang hadir adalah 100%, dan pada minggu IV jumlah guru yang hadir adalah 93%. Pada bulan Agustus 2005, minggu I, II,III, dan IV jumlah guru yang hadir secara berturut-turut adalah 95%, 84%, 92%, dan 90%.

3. Banyaknya Pelatihan Program MBS

Sejak digulirkannya kebijakan program manajemen berbasis sekolah, sampai dengan tahun ajaran 2005-2006, banyaknya pelatihan program ini yang telah diikuti oleh guru SMAN 1 Gresik adalah seperti yang ada dalam tabel 5.5 di bawah ini:

Tabel 5.5
Distribusi Banyaknya Pelatihan Program MBS yang Diikuti Guru
SMAN 1 Gresik Tahun Ajaran 2005-2006

No.	Banyaknya Pelatihan	Jml Guru yang Mengikuti	%
1.	> 5 kali	67	77
2.	3 – 5 kali	12	14
3.	1 – 2 kali	6	7
4.	0 kali	2	2
	Total	87	100

Dari data yang ada pada tabel 5.5 di atas menunjukkan bahwa ditinjau dari banyaknya pelatihan program MBS yang pernah diikuti, SDM pendidikan (kepala sekolah dan guru) yang ada di SMAN 1 Gresik adalah dalam keadaan siap (prosentase tertinggi banyaknya pelatihan program MBS yang pernah mereka ikuti adalah sebanyak 77%). Hal ini dibuktikan dari prosentase banyaknya pelatihan program MBS yang pernah mereka ikuti, yaitu sebanyak 77% guru yang pernah mengikuti pelatihan program MBS lebih dari lima kali, 14% guru yang pernah mengikuti pelatihan program MBS tiga sampai lima kali, 7% guru yang pernah mengikuti pelatihan program MBS satu sampai dua kali, dan 2% guru yang belum pernah mengikuti pelatihan program MBS.

4. Penguasaan Materi Pelajaran

Di era otonomi, ruang gerak dan kesempatan bagi para guru untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan pengembangan diri sendiri secara professional sesungguhnya menjadi lebih terbuka. Salah satu peran guru yang terpenting dan dituntut di era otonomi saat ini adalah mereka harus dapat mencerdaskan dan mempersiapkan masa depan anak-anak melalui kegiatan belajar yang benar-benar kreatif dan menyenangkan. Berbeda dengan pola pembelajaran di masa lalu yang cenderung bersifat sentralistik dan guru seolah hanya aktor yang bertugas menjalankan kurikulum yang serba ditentukan secara kaku oleh dan dari pusat, untuk saat sekarang ini—dalam program MBS—guru memiliki kebebasan untuk bertindak kreatif dan inovatif.

Seorang guru yang profesional, ia tentu tidak sekedar bertugas mentransplantasikan materi pelajaran dan mengajarkan hafalan kepa siswa. Tetapi, dalam upaya membangun proses pencerdasan siswa, guru harus berani bertindak dan mengemukakan isu-isu subversif—yang membongkar hegemoni dan mendorong tumbuhnya sikap skeptis siswa—dan senantiasa kreatif untuk menampilkan pikiran-pikiran alternatif. Di samping itu, guru juga dituntut untuk tidak bersikap statis, melainkan terus-menerus secara dinamis mengembangkan diri melalui proses pembelajaran bersama-sama dengan siswa secara dialogis.

Sukses tidaknya proses pembelajaran sangat ditentukan oleh guru dalam menguasai materi pelajaran di samping ditentukan juga oleh penggunaan metode pembelajaran yang variatif, peran aktif siswa, serta dukungan sarana pendidikan yang memadai. Pada sistem pendidikan sentralistik, guru tidak mungkin mengembangkan kegiatan pembelajaran yang membebaskan siswa dari model pengajaran yang telah bertahun-tahun selalu berdasar pada instruksi. Tantangan utama yang dihadapi oleh guru yang kritis adalah mengembangkan model pendidikan "hadap-masalah". Berbeda dengan model pendidikan "gaya bank"—ruang gerak yang disediakan bagi siswa hanya terbatas pada menerima, mencatat, dan menyimpan .Dalam pendidikan "hadap-masalah", peran utama guru adalah melakukan dialog serta berjuang bersama dengan siswa bagi kebangkitan kesadaran dan keterlibatan kritis dalam realitas sosial.

Dari 1181 siswa SMAN 1 Gresik yang menjadi responden, ketika ditanya tentang apakah mereka memahami materi yang disampaikan oleh guru, sebagian besar mereka menjawab bahwa mereka memahami semua materi yang disampaikan oleh guru. Hal ini seperti yang ada dalam tabel 5.6 di bawah ini:

Tabel 5.6
Distribusi Pemahaman Siswa Terhadap Materi Pelajaran
yang Disampaikan Oleh Guru

Rincian Jawaban	Jumlah	%
Siswa memahami semua materi pelajr.	1017	86
Siswa memahami materi pelajaran pada bagian-bagian tertentu	94	8
Siswa kurang memahami materi peljr.	70	6
Siswa tidak memahami materi pelajr.	-	0
Total	1181	100

Dari data yang ada pada tabel 5.6 di atas menunjukkan bahwa sebanyak 86% siswa menjawab bahwa mereka memahami semua materi pelajaran yang disampaikan oleh guru, 8% siswa menjawab bahwa pada bagian-bagian tertentu mereka memahami materi pelajaran yang disampaikan oleh guru, 6% siswa menjawab bahwa mereka kurang memahami materi pelajaran yang disampaikan oleh guru, dan sebanyak 0% siswa menjawab bahwa mereka tidak memahami materi pelajaran yang disampaikan oleh guru.

Tabel 5.7
Distribusi Kemampuan Siswa dalam Menjawab Pertanyaan yang Diberikan Oleh Guru

Rincian Jawaban	Jumlah	%
Siswa selalu bisa menjawab pertanyaan	781	66
Siswa bisa menjawab pertanyaan pada bagian-bagian tertentu	307	26
Siswa sesekali bisa menjawab pertany.	70	6
Siswa tidak bisa menjawab pertanyaan	23	2
Total	1181	100

Ketika ditanya tentang apakah siswa bisa menjawab pertanyaan yang diberikan guru, dari data yang ada pada tabel 5.7 di atas menunjukkan bahwa sebanyak 66% siswa menjawab bahwa mereka selalu bisa menjawab pertanyaan yang diberikan guru, 26% siswa menjawab bahwa pada bagian-bagian tertentu mereka bisa menjawab pertanyaan yang diberikan guru, 6% siswa menjawab bahwa mereka sesekali bisa menjawab pertanyaan yang diberikan oleh guru, dan sebanyak 2% siswa menjawab bahwa mereka tidak bisa menjawab pertanyaan yang diberikan guru.

Tabel 5.8
Distribusi Kemampuan Siswa dalam Mengerjakan Tugas
yang Diberikan Oleh Guru

Rincian Jawaban	Jumlah	%
Siswa selalu bisa mengerjakan tugas	781	66
Siswa bisa mengerjakan tugas pada bagian-bagian tertentu	307	26
Siswa sesekali bisa mengerjakan tugas	70	6
Siswa tidak bisa mengerjakan tugas	23	2
Total	1181	100

Ketika ditanya tentang apakah siswa bisa mengerjakan tugas yang diberikan guru, dari data yang ada pada tabel 5.8 di atas menunjukkan bahwa sebanyak 66% siswa menjawab bahwa mereka selalu bisa mengerjakan tugas yang diberikan guru, 26% siswa menjawab bahwa pada bagian-bagian tertentu mereka bisa mengerjakan tugas yang diberikan guru, 6% siswa menjawab bahwa mereka sesekali bisa mengerjakan tugas yang diberikan oleh guru, dan sebanyak 2% siswa menjawab bahwa mereka tidak bisa mengerjakan tugas yang diberikan guru.

Model pembelajaran yang semata memperlakukan siswa sebagai objek dinilai sudah tidak zamannya lagi. Di masa lalu, siswa dipaksa hanya mendengarkan dan mencatat materi pelajaran tanpa sekalipun berani bertanya, apalagi mendebat pendapat guru. Tetapi, saat ini, siswa makin lama makin kritis, sehingga mau tidak mau suasana belajar harus dikembangkan secara dialogis. Apakah siswa bertanya ketika guru memberi kesempatan untuk bertanya? Sebagian besar mereka menjawab bahwa mereka bertanya ketika guru memberi kesempatan untuk bertanya seperti yang ada dalam tabel 5.9 di bawah ini:

Tabel 5.9
Distribusi Kemampuan Siswa Bertanya
Ketika Guru Memberi Kesempatan Untuk Bertanya

Rincian Jawaban	Jumlah	%
Siswa bertanya dengan antusias	427	36
Siswa bertanya pada waktu-waktu tertentu	377	32
Siswa bertanya sesekali	259	22
Siswa tidak pernah bertanya	118	10
Total	1181	100

Dari data yang ada pada tabel 5.9 di atas menunjukkan bahwa sebanyak 36% siswa menjawab bahwa mereka bertanya dengan antusias ketika guru memberi kesempatan untuk bertanya, 32% siswa menjawab bahwa pada waktu-waktu tertentu mereka bertanya ketika guru memberi kesempatan untuk bertanya, 22% siswa menjawab bahwa mereka sesekali bertanya ketika guru memberi kesempatan untuk bertanya, dan sebanyak 10% siswa menjawab bahwa mereka tidak pernah bertanya ketika guru memberi kesempatan untuk bertanya.

Tabel 5.10
Distribusi Kesediaan Siswa Bertanya Kepada Guru
Jika Ada Pelajaran yang Tidak Mereka Pahami

Rincian Jawaban	Jumlah	%
Siswa bertanya jika tidak paham	427	36
Siswa bertanya pada waktu tertentu	377	32
Siswa bertanya sesekali	259	22
Siswa tidak pernah bertanya	118	10
Total	1181	100

Dari data yang ada pada tabel 5.10 di atas menunjukkan bahwa sebanyak 36% siswa menjawab bahwa mereka bertanya kepada guru jika ada materi pelajaran yang tidak mereka pahami, 32% siswa menjawab bahwa pada waktu-waktu tertentu mereka bertanya kepada guru jika ada materi pelajaran yang tidak mereka pahami, 22% siswa menjawab bahwa mereka sesekali bertanya kepada guru jika ada materi pelajaran yang tidak mereka pahami, dan sebanyak 10% siswa menjawab bahwa mereka tidak pernah bertanya kepada guru jika ada materi pelajaran yang tidak mereka pahami.

Tabel 5.11
Distribusi Kemampuan Guru dalam
Merespon/Menjawab Setiap Pertanyaan yang Diajukan Siswa

Rician Jawaban	Jumlah	%
Pertanyaan dijawab guru dengan jelas	805	68
Pertanyaan dijawab dengan kurang jelas	330	28
Pertanyaan dijawab dengan tidak jelas	23	2
Pertanyaan tidak pernah dijawab guru	23	2
Total	1181	100

Dari data yang ada pada tabel 5.11 di atas menunjukkan bahwa sebanyak 68% siswa menjawab bahwa guru menjawab dengan jelas dan tuntas terhadap setiap pertanyaan yang mereka ajukan, 28% siswa menjawab bahwa guru menjawab kurang jelas dan tuntas terhadap setiap pertanyaan yang mereka ajukan, 2% siswa menjawab bahwa guru menjawab tidak begitu jelas dan tuntas terhadap setiap pertanyaan yang mereka ajukan, dan sebanyak 2% siswa menjawab bahwa guru tidak pernah menjawab setiap pertanyaan yang mereka ajukan .

Tabel 5.12
Distribusi Kesediaan Siswa Bertanya Kepada Guru
Jika Ada Materi Pelajaran yang Sulit Mereka Pahami

Rincian Jawaban	Jumlah	%
Siswa bertanya setiap ada materi pelajaran yang sulit mereka pahami	568	48
Pada waktu-waktu, siswa bertanya jika ada pelajaran yang sulit mereka pahami	425	36
Sesekali, siswa bertanya jika ada materi pelajaran yang sulit mereka pahami	188	16
Siswa tidak pernah bertanya meski ada materi pelajaran yg sulit mereka pahami	-	0
Total	1181	100

Dari data yang ada pada tabel 5.12 di atas menunjukkan bahwa sebanyak 48% siswa menjawab bahwa mereka bertanya kepada guru setiap ada materi pelajaran yang sulit mereka pahami, 36% siswa menjawab bahwa pada waktu-waktu tertentu mereka bertanya kepada guru jika ada materi pelajaran yang sulit mereka pahami, 16% siswa menjawab bahwa mereka sesekali bertanya kepada guru jika ada materi pelajaran yang sulit mereka pahami, dan sebanyak 0% siswa menjawab bahwa mereka tidak pernah bertanya kepada guru meski ada materi pelajaran yang sulit mereka pahami.

Tabel 5.13
Distribusi Kemampuan Guru dalam Menjelaskan Materi Pelajaran
yang Sulit Dipahami Oleh Siswa

Rincian Jawaban	Jumlah	%
Guru menjelaskan dengan gamblang setiap ada materi pelajaran yang sulit dipahami	757	64
Guru menjelaskan dengan kurang gamblang	307	26
Guru menjelaskan dengan tidak gamblang	94	8
Guru tidak pernah menjelaskan dengan gamblang	23	2
Total	1181	100

Dari data yang ada pada tabel 5.13 di atas menunjukkan bahwa sebanyak 64% siswa menjawab bahwa guru menjelaskan dengan gamblang setiap ada materi pelajaran yang sulit dipahami, 26% siswa menjawab bahwa guru menjelaskan dengan kurang gamblang jika ada materi pelajaran yang sulit dipahami, 8% siswa menjawab bahwa guru menjelaskan dengan tidak gamblang jika ada materi pelajaran yang sulit dipahami, dan sebanyak 2% siswa menjawab bahwa guru tidak pernah menjelaskan dengan gamblang jika ada materi pelajaran yang sulit dipahami.

Dua hal yang dibutuhkan dan menjadi kunci guru untuk selalu bisa menguasai ruang kelas adalah: Pertama, menguasai materi pelajaran secara mendalam dan kemudian menjelaskannya kepada siswa dengan didukung contoh-contoh yang relevan. Kedua, memberi kesempatan kepada siswa untuk bertanya, mengemukakan pikirannya, berdiskusi, dan bahkan beradu argumentasi dengan siswa yang lain atau dengan guru yang bersangkutan. Kalaupun ada guru yang kesulitan dalam mengajar dan menerangkan materi pelajaran kepada siswa, persoalannya terletak bukan pada ketidakmampuan mereka dalam menguasai materi pelajaran, tetapi masalahnya lebih pada keterbatasan sarana pendidikan yang tersedia, khususnya keterbatasan alat peraga belajar. Padahal, dengan alat peraga belajar yang lengkap, sebenarnya akan lebih membantu dan memudahkan guru dalam memberikan penjelasan kepada siswa. Seorang guru IPA misalnya, mereka merasa bahwa siswa seringkali kesulitan dalam memahami berbagai istilah dalam bab tentang bagian-bagian tubuh manusia yang kebanyakan dalam Bahasa Latin, karena bayangan mereka terhadap objek yang sedang dibahas tidak kasat mata.

5. MetodePembelajaran

Dari 1181 siswa SMAN 1 Gresik yang menjadi responden, ketika ditanya tentang bagaimana cara guru menjelaskan materi pelajaran, sebagian besar mereka menjawab bahwa cara guru menjelaskan materi pelajaran berlangsung menarik dan menyenangkan. Hal ini seperti yang ada dalam tabel 5.14 di bawah ini:

Tabel 5.14
Distribusi Cara Guru Menjelaskan Materi Pelajaran

Rincian Jawaban	Jumlah	%
Guru menjelaskan pelajaran selalu dengan cara yang menarik dan menyenangkan	687	58
Guru menjelaskan pelajaran dengan menarik dan menyenangkan pada waktu-waktu tertentu	354	30
Guru sesekali menjelaskan pelajaran dengan menarik dan menyenangkan	70	6
Guru menjelaskan pelajaran dengan tidak menarik dan tidak menyenangkan	70	6
Total	1181	100

Dari data yang ada pada tabel 5.14 di atas menunjukkan bahwa sebanyak 58% siswa menjawab bahwa guru menjelaskan materi pelajaran selalu dengan cara yang menarik dan menyenangkan, 30% siswa menjawab bahwa pada waktu-waktu tertentu guru menjelaskan materi pelajaran dengan cara yang menarik dan menyenangkan, 6% siswa menjawab bahwa guru sesekali menjelaskan materi pelajaran dengan cara yang menarik dan menyenangkan, dan sebanyak 6% siswa menjawab bahwa guru menjelaskan materi pelajaran dengan cara yang tidak menarik dan tidak menyenangkan.

Tabel 5.15
Distribusi Kebosanan/Kejenuhan Siswa dalam Proses Pembelajaran

Rincian Jawaban	Jumlah	%
Siswa tidak pernah merasa bosan/jenuh	734	62
Siswa sesekali merasa bosan/jenuh	377	32
Siswa merasa bosan/jenuh pada pelajaran-pelajaran tertentu	47	4
Siswa merasa bosan/jenuh pada setiap proses pembelajaran	23	2
Total	1181	100

Dari data yang ada pada tabel 5.15 di atas menunjukkan bahwa sebanyak 62% siswa menjawab bahwa proses pembelajaran berlangsung dengan tidak membosankan, 32% siswa menjawab bahwa sesekali proses pembelajaran berlangsung dengan membosankan, 4% siswa menjawab bahwa pada pelajaran-pelajaran tertentu proses pembelajaran berlangsung dengan membosankan, dan sebanyak 2% siswa menjawab bahwa pada setiap proses pembelajaran berlangsung dengan membosankan.

Tabel 5.16
Distribusi Kemampuan Guru dalam Menyampaikan Materi Pelajaran dengan Cara yang Jelas dan Mudah Dipahami

Rincian Jawaban	Jumlah	%
Guru menyampaikan materi pelajaran dengan jelas dan mudah dipahami pada setiap proses pembelajaran	757	64
Guru menyampaikan materi pelajaran dengan jelas dan mudah dipahami pada pada bagian-bagian tertentu	307	26
Guru sesekali menyampaikan pelajaran dengan jelas dan mudah dipahami	94	8
Guru menyampaikan pelajaran dengan tidak jelas dan tidak mudah dipahami	23	2
Total	1181	100

Dari data yang ada pada tabel 5.16 di atas menunjukkan bahwa sebanyak 64% siswa menjawab bahwa guru menyampaikan materi pelajaran dengan jelas dan mudah dipahami pada setiap proses pembelajaran, 26% siswa menjawab bahwa guru menyampaikan materi pelajaran dengan jelas dan mudah dipahami pada pada bagian-bagian tertentu, 8% guru sesekali menyampaikan materi pelajaran dengan jelas dan mudah dipahami, dan sebanyak 2% siswa menjawab bahwa guru menyampaikan materi pelajaran dengan tidak jelas dan tidak mudah dipahami.

Tabel 5.17
Distribusi Kemampuan Guru dalam
Memberikan Contoh yang Relevan pada Proses Pembelajaran

Rincian Jawaban	Jumlah	%
Guru memberikan contoh yang relevan pada setiap mata pelajaran	497	42
Guru memberikan contoh yang relevan pada pelajaran-pelajaran tertentu	401	34
Guru sesekali memberi contoh relevan	283	24
Guru tidak pernah memberikan contoh yang relevan	-	0
Total	1181	100

Dari data yang ada pada tabel 5.17 di atas menunjukkan bahwa sebanyak 42% siswa menjawab bahwa guru memberikan contoh yang relevan pada setiap mata pelajaran yang diajarkan, 34% siswa menjawab bahwa pada pelajaran-pelajaran tertentu guru memberikan contoh yang relevan, 24% siswa menjawab bahwa guru sesekali memberikan contoh yang relevan pada mata pelajaran yang diajarkan, dan sebanyak 0% siswa menjawab bahwa guru tidak pernah memberikan contoh yang relevan pada mata pelajaran yang diajarkan.

Tabel 5.18
Distribusi Penggunaan Metode Diskusi yang Digunakan Oleh Guru dalam Proses Pembelajaran

Rincian Jawaban	Jumlah	%
Guru menggunakan metode diskusi pada setiap proses pembelajaran	544	46
Guru menggunakan metode diskusi pada waktu-waktu tertentu	496	42
Guru sesekali menggunakan metode diskusi	118	10
Guru tidak pernah menggunakan metode diskusi	23	2
Total	1181	100

Dari data yang ada pada tabel 5.18 di atas menunjukkan bahwa sebanyak 46% siswa menjawab bahwa guru menggunakan metode diskusi pada setiap proses pembelajaran, 42% siswa menjawab bahwa pada waktu-waktu tertentu guru menggunakan metode diskusi dalam proses pembelajaran, 10% siswa menjawab bahwa guru sesekali menggunakan metode diskusi dalam proses pembelajaran, dan sebanyak 2% siswa menjawab bahwa guru tidak pernah menggunakan metode diskusi dalam proses pembelajaran.

Tabel 5.19
Distribusi Penggunaan Metode Ceramah yang Digunakan Oleh Guru dalam Proses Pembelajaran

Rincian Jawaban	Jumlah	%
Guru menggunakan metode ceramah pada pelajaran-pelajaran tertentu	592	50
Guru beberapa kali menggunakan metode ceramah	472	40
Guru sekali menggunakan mtd. ceramah	70	6
Guru tidak pernah menggunakan metode ceramah	47	4
Total	1181	100

Dari data yang ada pada tabel 5.19 di atas menunjukkan bahwa sebanyak 50% siswa menjawab bahwa guru menggunakan metode ceramah pada pelajaran-pelajaran tertentu, 40% siswa menjawab bahwa guru beberapa kali menggunakan metode ceramah, 6% siswa menjawab bahwa guru hanya sekali menggunakan metode ceramah, dan sebanyak 4% siswa menjawab bahwa guru tidak pernah menggunakan metode ceramah dalam proses pembelajaran.

Memberi kesempatan kepada siswa untuk bertanya dengan sungguh-sungguh merupakan salah satu kunci utama untuk membangun relasi yang setara antara guru dengan siswa sesuai dengan yang diharapkan dalam program MBS. Di era otonomi seperti sekarang ini, proses pembelajaran tidak lagi tepat jika dilakukan secara monolog. Ketika ditanya tentang apakah guru memberi kesempatan siswa untuk bertanya, sebagian besar siswa menjawab bahwa guru memberi kesempatan kepada mereka untuk bertanya. Hal ini seperti yang ada dalam tabel 5.20 di bawah ini:

Tabel 5.20
Distribusi Kesediaan Guru dalam
Memberi Kesempatan Kepada Siswa Untuk Bertanya

Rincian Jawaban	Jumlah	%
Guru memberi kesempatan bertanya pada setiap proses pembelajaran	898	76
Guru memberi kesempatan bertanya pada waktu-waktu tertentu	165	14
Guru sesekali memberi kesemp bertanya	118	10
Guru tidak pernah memberi kesempatan bertanya	-	0
Total	1181	100

Dari data yang ada pada tabel 5.20 di atas menunjukkan bahwa sebanyak 76% siswa menjawab bahwa guru memberi kesempatan kepada mereka untuk bertanya pada setiap proses pembelajaran, 14% siswa menjawab bahwa pada waktu-waktu tertentu guru memberi kesempatan kepada mereka untuk bertanya, 10% siswa menjawab bahwa guru sesekali memberi kesempatan kepada mereka untuk bertanya, dan sebanyak 0% siswa menjawab bahwa guru tidak pernah memberi kesempatan kepada mereka untuk bertanya.

Seperti yang dinyatakan dalam program MBS, salah satu tugas guru adalah menciptakan suasana belajar yang menyenangkan bagi siswa serta membuat suasana kelas tidak lagi menakutkan. Di samping itu, guru senantiasa harus membangun ruang dialog untuk membangun antusiasme siswa. Guru tidak lagi menjadi kata putus yang serba dominan. Kegiatan pembelajaran pun lebih menekankan kepada peran aktif siswa untuk mengembangkan diri dan mengkonstruksi pengetahuan mereka. Ketika ditanya tentang apakah guru memberi kesempatan berdialog kepada siswa, sebagian besar siswa menjawab bahwa guru memberi kesempatan berdialog kepada mereka. Guru tidak lagi bersikap asimetris, bahkan banyak memberi kesempatan kepada siswa untuk berdialog. Guru-guru kini sudah relatif terbuka dan tidak lagi memperlakukan siswa seperti bejana kosong yang terus-menerus diisi, dipaksa duduk diam berjam-jam mendengarkan penjelasan guru, mencatat, serta tidak memiliki kesempatan untuk bertanya dan berdialog kepada guru. Hal ini seperti yang ada dalam tabel 5.21 di bawah ini:

Tabel 5.21
Distribusi Kesediaan Guru dalam
Memberikan Kesempatan Berdialog Kepada Siswa

Rincian Jawaban	Jumlah	%
Guru memberikan kesempatan berdialog pada setiap selesai pelajaran	521	44
Guru memberikan kesempatan berdialog pada waktu-waktu tertentu	448	38
Guru sesekali memberikan kesemp berdialog	165	14
Guru tidak pernah memberikan kesempatan berdialog	47	4
Total	1181	100

Dari data yang ada pada tabel 5.21 di atas menunjukkan bahwa sebanyak 44% siswa menjawab bahwa guru memberi ruang dialog kepada mereka pada setiap selesai pelajaran, 38% siswa menjawab bahwa pada waktu-waktu tertentu guru memberi ruang dialog kepada mereka, 14% siswa menjawab bahwa guru sesekali memberi ruang dialog, dan sebanyak 4% siswa menjawab bahwa guru tidak pernah memberi ruang dialog kepada mereka.

Tabel 5.22
Distribusi Kesediaan Guru dalam
Memberi Kesempatan Kepada Siswa Untuk Berdiskusi

Rincian Jawaban	Jumlah	%
Guru memberi kesempatan berdiskusi pada setiap proses pembelajaran	568	48
Guru memberi kesempatan berdiskusi pada waktu-waktu tertentu	448	38
Guru sesekali memberi kesempatan berdiskusi	165	14
Guru tidak pernah memberi kesempatan berdiskusi	-	0
Total	1181	100

Dari data yang ada pada tabel 5.22 di atas menunjukkan bahwa sebanyak 48% siswa menjawab bahwa guru memberi kesempatan mereka untuk berdiskusi pada setiap proses pembelajaran, 38% siswa menjawab bahwa pada waktu-waktu tertentu guru memberi kesempatan mereka untuk berdiskusi, 14% siswa menjawab bahwa guru sesekali memberi kesempatan mereka untuk berdiskusi, dan sebanyak 0% siswa menjawab bahwa guru tidak pernah memberi kesempatan mereka untuk berdiskusi.

Tabel 5.23
Distribusi Kesediaan Guru dalam Memberi Kesempatan Kepada Siswa Untuk Membentuk Kelompok Belajar

Rincian Jawaban	Jumlah	%
Guru memberi kesempatan siswa membentuk kelompok belajar pada setiap mata pelajaran yang diajarkan	568	48
Guru memberi kesempatan kepada siswa membentuk kelompok belajar pada pada pelajaran-pelajaran tertentu	425	36
Guru sesekali memberi kesempatan siswa membentuk kelompok belajar	18	16
Guru tidak pernah memberi kesempatan siswa membentuk kelompok belajar	-	0
Total	1181	100

Dari data yang ada pada tabel 5.23 di atas menunjukkan bahwa sebanyak 48% siswa menjawab bahwa guru memberi kesempatan kepada mereka membentuk kelompok belajar pada setiap mata pelajaran yang diajarkan, 36% siswa menjawab bahwa guru memberi kesempatan mereka membentuk kelompok belajar pada pelajaran-pelajaran tertentu, 16% siswa menjawab bahwa guru sesekali memberi kesempatan mereka membentuk kelompok belajar, dan 0% siswa menjawab bahwa guru tidak pernah memberi kesempatan mereka membentuk kelompok belajar.

Tabel 5.24
Distribusi Frekuensi Pelaksanaan Proses Pembelajaran
di Luar Kelas yang Dilakukan Oleh Guru

Rincian Jawaban	Jumlah	%
Guru melaksanakan pembelajaran di luar kelas pada pelajaran tertentu	497	42
Guru beberapa kali melaksanakan pembelajaran di luar kelas	448	38
Guru sesekali melaksanakan pembelajaran di luar kelas	236	20
Guru tidak pernah melaksanakan pembelajaran di luar kelas	-	0
Total	1181	100

Dari data yang ada pada tabel 5.24 di atas menunjukkan bahwa sebanyak 42% siswa menjawab bahwa pada pelajaran-pelajaran tertentu guru melaksanakan proses pembelajaran di luar kelas, 38% siswa menjawab bahwa guru beberapa kali melaksanakan proses pembelajaran di luar kelas, 20% siswa menjawab bahwa guru hanya sekali melaksanakan proses pembelajaran di luar kelas, dan 0% siswa menjawab bahwa guru tidak pernah melaksanakan proses pembelajaran di luar kelas.

Tabel 5.25
Distribusi Penggunaan Alat Peraga yang Digunakan Oleh Guru
dalam Proses Pembelajaran

Rincian Jawaban	Jumlah	%
Guru menggunakan alat peraga pada setiap proses pembelajaran	757	64
Guru menggunakan alat peraga pada waktu-waktu tertentu	330	28
Guru sesekali menggunakan alat peraga	47	4
Guru tidak pernah menggunakan alat peraga	47	4
Total	1181	100

Dari data yang ada pada tabel 5.25 di atas menunjukkan bahwa sebanyak 64% siswa menjawab bahwa guru menggunakan alat peraga pada setiap proses pembelajaran, 28% siswa menjawab bahwa pada waktu-waktu tertentu guru menggunakan alat peraga, 4% siswa menjawab bahwa guru sesekali menggunakan alat peraga, dan sebanyak 4% siswa menjawab bahwa guru tidak pernah menggunakan alat peraga.

Tabel 5.26
Distribusi Penggunaan Buku Paket yang Digunakan Oleh Guru Sebagai Buku Pegangan Utama

Rincian Jawaban	Jumlah	%
Guru menggunakan buku paket pada setiap proses pembelajaran	474	40
Guru menggunakan buku paket pada waktu-waktu tertentu	401	34
Guru sesekali menggunakan buku paket	188	16
Guru tidak pernah mengg. buku paket	118	10
Total	1181	100

Dari data yang ada pada tabel 5.26 di atas menunjukkan bahwa sebanyak 40% siswa menjawab bahwa guru menggunakan buku paket sebagai buku pegangan utama pada setiap proses pembelajaran, 34% siswa menjawab bahwa pada waktu-waktu tertentu guru menggunakan buku paket sebagai buku pegangan utama, 16% siswa menjawab bahwa guru sesekali menggunakan buku paket sebagai buku pegangan utama, dan sebanyak 10% siswa menjawab bahwa guru tidak pernah menggunakan buku paket sebagai buku pegangan utama.

Tabel 5.27
Distribusi Penggunaan Buku Penunjang yang Digunakan Oleh Guru Sebagai Buku Pegangan Utama

Rincian Jawaban	Jumlah	%
Guru menggunakan buku penunjang pada setiap proses pembelajaran	522	44
Guru menggunakan buku penunjang pada waktu-waktu tertentu	401	34
Guru sesekali mengg. buku penunjang	188	16
Guru tidak pernah menggunakan buku penunjang	70	6
Total	1181	100

Dari data yang ada pada tabel 5.27 di atas menunjukkan bahwa sebanyak 44% siswa menjawab bahwa guru menggunakan buku penunjang sebagai buku pegangan utama pada setiap proses pembelajaran, 34% siswa menjawab bahwa pada waktu-waktu tertentu guru menggunakan buku penunjang, 16% siswa menjawab bahwa guru sesekali menggunakan buku penunjang, dan sebanyak 6% siswa menjawab bahwa guru tidak pernah menggunakan buku penunjang sebagai buku pegangan utama.

Tabel 5.28
Distribusi Penggunaan Buku Paket dan Buku Penunjang yang Digunakan Oleh Guru Sebagai Buku Pegangan Utama

Rincian Jawaban	Jumlah	%
Guru mengg. buku paket dan penunjang pada setiap proses pembelajaran	544	46
Guru mengg. buku paket dan penunjang pada waktu-waktu tertentu	354	30
Guru sesekali menggunakan buku paket dan penunjang	165	14
Guru tidak pernah menggunakan buku paket dan penunjang	118	10
Total	1181	100

Dari data yang ada pada tabel 5.28 di atas menunjukkan bahwa sebanyak 46% siswa menjawab bahwa guru menggunakan buku paket dan buku penunjang sebagai buku pegangan utama, 30% siswa menjawab bahwa pada waktu-waktu tertentu guru menggunakan buku paket dan buku penunjang sebagai buku pegangan utama, 14% siswa menjawab bahwa guru sesekali menggunakan buku paket dan buku penunjang sebagai buku pegangan utama, dan sebanyak 10% siswa menjawab bahwa guru tidak pernah menggunakan buku paket dan buku penunjang sebagai buku pegangan utama.

Sukses tidaknya pendidikan selain perlu dukungan sarana pendidikan yang cukup, juga tergantung pada peran aktif siswa dan kesediaan guru untuk berbagi ruang diskusi. Di luar keterbatasan alat peraga untuk mendukung proses pembelajaran, kendala lain yang sering dihadapi oleh guru yang ingin meningkatkan mutu pendidikan adalah persoalan kurikulum yang sering berganti, buku paket yang kurang layak, kualitas dan jumlah siswa dalam kelas yang dinilai terlalu besar, ada tidaknya laboratorium dan perpustakaan, serta persoalan kesejahteraan guru. Semua persoalan ini, saling bertali-temali, sehingga guru agak sulit untuk dapat berkreasi secara maksimal jika kondisi fasilitas belajar-mengajar dan kondisi sosial ekonomi mereka ternyata masih belum mapan. Tanpa didukung fasilitas yang memadai dan suasana belajar yang menyenangkan, maka sulit berharap bahwa kegiatan pembelajaran bisa berlangsung dengan maksimal, bahkan tidak mustahil yang terjadi adalah hal-hal yang kontraproduktif. Khusus mengenai penggunaan buku pegangan pelajaran, sesuai dengan tabel 5.28 di atas, maka guru mempergunakan buku penunjang sebagai buku pegangan utama di samping buku paket.

6. Hubungan Guru-Siswa

Secara teoretis, proses pembelajaran dan pendidikan di dalam kelas seyogyanya selalu didukung oleh suasana pendidikan yang kondusif. Artinya, kegiatan pembelajaran bukan sekedar siswa duduk dan mendengar materi pelajaran yang disampaikan oleh guru, melainkan yang terpenting adalah siswa bisa merasa kerasan untuk belajar. Merasa kerasan berarti merasa aman, bebas, dan berkembang sesuai dengan kemampuannya. Tanpa didukung fasilitas yang memadai dan suasana belajar yang menyenangkan, sulit untuk berharap bahwa kegiatan pembelajaran bisa berlangsung dengan maksimal, bahkan tidak mustahil yang terjadi adalah hal-hal yang kontraproduktif. Dari 1181 siswa SMAN 1 Gresik yang menjadi responden, ketika ditanya tentang apakah mereka memperhatikan ketika guru menyampaikan pelajaran, sebagian besar mereka menjawab bahwa mereka selalu memperhatikan ketika guru menyampaikan pelajaran. Hal ini seperti dalam tabel 5.29 di bawah ini:

Tabel 5.29
Distribusi Perhatian Siswa Kepada Guru
Ketika Menyampaikan Pelajaran

Rincian Jawaban	Jumlah	%
Siswa memperhatikan guru pada setiap proses pembelajaran	473	40
Siswa memperhatikan guru pada pada waktu-waktu tertentu	354	30
Siswa sesekali memperhatikan guru	236	20
Siswa tidak pernah memperhatikan guru	118	10
Total	1181	100

Dari data yang ada pada tabel 5.29 di atas menunjukkan bahwa sebanyak 40% siswa menjawab bahwa mereka memperhatikan guru ketika menyampaikan pelajaran pada setiap proses pembelajaran, 30% siswa menjawab bahwa mereka memperhatikan guru ketika menyampaikan pelajaran pada pada waktu-waktu tertentu, 20% siswa menjawab bahwa mereka sesekali memperhatikan guru ketika menyampaikan pelajaran, dan sebanyak 10% siswa menjawab bahwa mereka tidak pernah memperhatikan guru ketika menyampaikan pelajaran.

Tabel 5.30
Distribusi Penghukuman Guru Kepada Siswa yang
Tidak Memperhatikan Pelajaran Ketika Proses Pembelajaran Berlangsung

Rincian Jawaban	Jumlah	%
Guru menghukum siswa yang membuat keributan pada setiap proses pembelajar.	615	52
Guru menghukum siswa yang membuat keributan pada waktu-waktu tertentu	496	42
Guru sesekali menghukum siswa yang membuat keributan	70	6
Guru tidak pernah menghukum siswa yang membuat keributan	-	0
Total	1181	100

Dari data yang ada pada tabel 5.30 di atas menunjukkan bahwa sebanyak 52% siswa menjawab bahwa guru menghukum mereka yang membuat keributan pada setiap proses pembelajaran, 42% siswa menjawab bahwa guru menghukum mereka yang membuat keributan pada waktu-waktu tertentu, 6% siswa menjawab bahwa guru sesekali menghukum mereka yang membuat keributan, dan sebanyak 0% siswa menjawab bahwa guru tidak pernah menghukum mereka yang membuat keributan.

Tabel 5.31
Distribusi Peneguran Guru Kepada Siswa yang
Tidak Memperhatikan Pelajaran Ketika Proses Pembelajaran Berlangsung

Rincian Jawaban	Jumlah	%
Guru menegur siswa yang membuat keributan pada setiap proses pembelajar.	852	72
Guru menegur siswa yang membuat keributan pada waktu-waktu tertentu	188	16
Guru sesekali menegur siswa yang membuat keributan	94	8
Guru tidak pernah menegur siswa yang membuat keributan	47	4
Total	1181	100

Dari data yang ada pada tabel 5.31 di atas menunjukkan bahwa sebanyak 72% siswa menjawab bahwa guru menegur mereka yang membuat keributan pada setiap proses pembelajaran, 16% siswa menjawab bahwa guru menegur mereka yang membuat keributan pada waktu-waktu tertentu, 8% siswa menjawab bahwa guru sesekali menegur mereka yang membuat keributan, dan sebanyak 4% siswa menjawab bahwa guru tidak pernah menegur mereka yang membuat keributan.

Tabel 5.32
Distribusi Frekuensi Keributan yang Dilakukan Oleh Siswa di Kelas
Ketika Proses Pembelajaran Berlangsung

Rincian Jawaban	Jumlah	%
Siswa tidak pernah membuat keributan	615	52
Siswa sesekali membuat keributan	401	34
Siswa membuat keributan pada waktu-waktu tertentu	118	10
Siswa seringkali membuat keributan	47	4
Total	1181	100

MILIK
PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Dari data yang ada pada tabel 5.32 di atas menunjukkan bahwa sebanyak 52% siswa menjawab bahwa mereka tidak pernah membuat keributan di kelas ketika proses pembelajaran berlangsung, 34% siswa menjawab bahwa mereka sesekali membuat keributan di kelas, 10% siswa menjawab bahwa pada waktu-waktu tertentu mereka membuat keributan di kelas, dan sebanyak 4% siswa menjawab bahwa mereka sering membuat keributan di kelas ketika proses pembelajaran berlangsung.

Tabel 5.33
Distribusi Frekuensi Guru Menegur Siswa yang Membuat Keributan di Kelas

Rincian Jawaban	Jumlah	%
Setiap ada keributan, guru selalu menegur siswa yang membuat keributan	544	46
Pada waktu-waktu tertentu, guru menegur siswa yang membuat keributan	354	30
Sesekali, guru menegur siswa yang membuat keributan	165	14
Guru tidak pernah menegur siswa yang membuat keributan	118	10
Total	1181	100

Dari data yang ada pada tabel 5.33 di atas menunjukkan bahwa sebanyak 46% siswa menjawab bahwa setiap ada keributan di kelas guru menegur kepada mereka yang membuat keributan di kelas, 30% siswa menjawab bahwa pada waktu-waktu tertentu guru menegur kepada mereka yang membuat keributan di kelas, 14% siswa menjawab bahwa guru sesekali menegur kepada mereka yang membuat keributan di kelas, dan sebanyak 10% siswa menjawab bahwa guru tidak pernah menegur kepada mereka yang membuat keributan di kelas.

Tabel 5.34
Distribusi Frekuensi Guru Menghukum Siswa
yang Membuat Kesalahan

Rincian Jawaban	Jumlah	%
Setiap ada kesalahan, guru selalu menghukum siswa yang bersalah	473	40
Pada waktu-waktu tertentu, guru menghukum siswa yang bersalah	425	36
Sesekali, guru menghukum siswa yang bersalah	283	24
Guru tidak pernah menghukum siswa yang bersalah	-	0
Total	1181	100

Dari data yang ada pada tabel 5.34 di atas menunjukkan bahwa sebanyak 40% siswa menjawab bahwa setiap ada kesalahan guru menghukum mereka yang membuat kesalahan, 36% siswa menjawab bahwa pada waktu-waktu tertentu guru menghukum mereka yang membuat kesalahan, 24% siswa menjawab bahwa guru sesekali menghukum mereka yang membuat kesalahan, dan sebanyak 0% siswa menjawab bahwa guru tidak pernah menghukum mereka yang membuat kesalahan.

Tabel 5.35
Distribusi Frekuensi Guru Memberi Hukuman Fisik
Kepada Siswa yang Membuat Pelanggaran

Rincian Jawaban	Jumlah	%
Guru tidak pernah menghukum fisik	616	52
Guru sesekali memberi hukuman fisik	377	32
Guru memberi hukuman fisik pada waktu-waktu tertentu	141	12
Guru memberi hukuman fisik setiap ada keributan	47	4
Total	1181	100

Dari data yang ada pada tabel 5.35 di atas menunjukkan bahwa sebanyak 52% siswa menjawab bahwa guru tidak pernah memberi hukuman fisik kepada mereka yang membuat pelanggaran, 32% siswa menjawab bahwa guru sesekali memberi hukuman fisik kepada mereka yang membuat pelanggaran, 12% siswa menjawab bahwa pada waktu-waktu tertentu guru memberi hukuman fisik kepada mereka yang membuat pelanggaran, dan sebanyak 4% siswa menjawab bahwa setiap ada keributan guru memberi hukuman fisik kepada mereka yang membuat pelanggaran.

Tabel 5.36
Distribusi Frekuensi Guru Memberi Hukuman Nonfisik
Kepada Siswa yang Membuat Pelanggaran

Rincian Jawaban	Jumlah	%
Guru memberi hukuman nonfisik setiap ada keributan	379	32
Guru memberi hukuman nonfisik pada waktu-waktu tertentu	354	30
Guru sesekali menghukum nonfisik	330	28
Guru tidak pernah menghukum nonfisik	118	10
Total	1181	100

Dari data yang ada pada tabel 5.36 di atas menunjukkan bahwa sebanyak 32% siswa menjawab bahwa setiap ada keributan guru memberi hukuman nonfisik kepada mereka yang membuat pelanggaran, 30% siswa menjawab bahwa pada waktu-waktu tertentu guru memberi hukuman nonfisik kepada mereka yang membuat pelanggaran, 28% siswa menjawab bahwa guru sesekali memberi hukuman nonfisik kepada mereka yang membuat pelanggaran, dan sebanyak 10% siswa menjawab bahwa guru tidak pernah memberi hukuman nonfisik kepada mereka yang membuat pelanggaran.

Tabel 5.37
Distribusi Kenyamanan Siswa Merasa Betah Belajar di Dalam Kelas

Rincian Jawaban	Jumlah	%
Siswa merasa betah belajar di kelas pada setiap proses pembelajaran	829	70
Siswa merasa betah belajar di kelas pada waktu-waktu tertentu	188	16
Siswa sesekali merasa betah belajar di kelas	141	12
Siswa tidak pernah merasa betah belajar di kelas	23	2
Total	1181	100

Dari data yang ada pada tabel 5.37 di atas menunjukkan bahwa sebanyak 70% siswa menjawab bahwa pada setiap proses pembelajaran mereka merasa betah belajar di dalam kelas, 16% siswa menjawab bahwa pada waktu-waktu tertentu mereka merasa betah belajar di dalam kelas, 12% siswa menjawab bahwa mereka sesekali merasa betah belajar di dalam kelas, dan 2% siswa menjawab bahwa mereka tidak pernah merasa betah belajar di dalam kelas.

Di era otonomi, kesempatan bagi guru untuk meningkatkan kualitas pembelajaran secara profesional sesungguhnya menjadi lebih terbuka. Salah satu peran guru yang terpenting di era otonomi saat ini adalah mereka harus dapat mempersiapkan masa depan anak-anak melalui kegiatan belajar yang benar-benar kreatif dan menyenangkan. Saat ini, guru memiliki kebebasan untuk bertindak kreatif, inovatif, dan lebih menghargai siswa sebagai subjek pendidikan. Perubahan orientasi sikap guru inilah merupakan salah satu alasan yang menyebabkan siswa menjadi betah belajar di dalam kelas. Hal ini seperti dalam tabel 5.38 di bawah ini:

Tabel 5.38
Distribusi Alasan Siswa Merasa Betah Belajar di Dalam Kelas

Rincian Jawaban	Jumlah	%
Siswa betah belajar di kelas karena sikap guru yang menghargai siswa	709	60
Siswa betah belajar di kelas karena sikap teman yang ramah	307	26
Siswa betah belajar di kelas karena ruangan kelas yang sejuk	118	10
Siswa betah belajar di kelas karena fasilitas kelas yang lengkap	47	4
Total	1181	100

Dari data yang ada pada tabel 5.38 di atas menunjukkan bahwa sebanyak 60% siswa menjawab bahwa mereka merasa betah belajar di dalam kelas karena sikap guru yang menghargai mereka, 26% siswa menjawab bahwa mereka merasa betah belajar di dalam kelas karena sikap teman mereka yang ramah, 10% siswa menjawab bahwa mereka merasa betah belajar di dalam kelas karena ruangan kelas yang sejuk, dan sebanyak 4% siswa menjawab bahwa mereka merasa betah belajar di dalam kelas karena fasilitas kelas yang lengkap.

Selain karena sikap guru yang menghargai siswa, salah satu alasan yang menyebabkan siswa merasa betah untuk belajar di dalam kelas adalah karena adanya kelengkapan fasilitas belajar-mengajar. Secara teoretis, proses pembelajaran di dalam kelas seyogyanya didukung dengan suasana pendidikan yang kondusif. Artinya, kegiatan belajar bukan hanya sekedar siswa duduk dan mendengar materi yang diajarkan guru, melainkan yang terpenting adalah siswa bisa merasa betah dan kerasan—merasa aman, bebas, dan berkembang sesuai kemampuannya.

BAB 6

PEMBAHASAN

Sesungguhnya telah banyak kajian membuktikan bahwa penyelenggaraan pendidikan dan proses pembelajaran yang bersifat sentralistik ternyata hanya melahirkan berbagai masalah yang ujung-ujungnya menyebabkan ruang gerak, kreativitas, dan kualitas pendidikan menjadi statis. Sentralisasi bukan saja terbukti mematikan kebebasan dan kreativitas daerah atau sekolah lokal, tetapi juga membuat guru seolah kehilangan inisiatif untuk melakukan hal-hal inovatif dan sekolahpun cenderung memanipulasi laporan agar kelihatan baik karena tuntutan pusat yang tidak memperhatikan kebutuhan dan kekhasan sekolah (Darmaningtyas, 1999: 65).

Berdasarkan pengalaman di masa lalu, diketahui ada tiga faktor yang selama ini menyebabkan terjadinya ketidakefektifan manajemen dan penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Pertama, pada umumnya,. kepala sekolah, terutama sekolah negeri memiliki otonomi yang terbatas dalam manajemen sekolah dan dalam memutusakan alokasi sumber-sumber. Kedua, banyak kepala sekolah yang memiliki keterampilan yang terbatas dalam manajemen sekolah. Ketiga, partisipasi masyarakat dalam manajemen sekolah sangat terbatas, hal ini setidaknya tercermin dari kekurangmampuan kepala sekolah dalam memobilisasi sumber dan dukungan masyarakat (Zamroni, 2000: 50).

Untuk meningkatkan dan mendongkrak kembali mutu pendidikan, saat ini pemerintah telah mencanangkan program pendidikan yaitu program Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). MBS di sini dapat diartikan sebagai pengkoordinasian dan penyerasian sumber-sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah dengan melibatkan semua unsur kepentingan yang terkait dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan mutu sekolah. Sekolah yang memiliki kewenangan lebih besar dalam pengelolaan pendidikan dan pengambilan keputusan secara partisipatif adalah esensi MBS di samping transparansi, pembelajaran yang menyenangkan, serta partisipasi masyarakat.

Dalam penerapan MBS, kelengkapan sarana pendidikan yang memadai harus diakui memang merupakan salah satu prasyarat. Tetapi, sesempurna apapun sarana pendidikan yang dimiliki sekolah, jika tidak didukung oleh kemampuan manajerial kepala sekolah yang memadai, kreativitas guru dalam mengajar, partisipasi siswa, serta peran serta masyarakat (khususnya wali murid), maka niscaya semuanya akan sia-sia dan membuat pendidikan tetap berlangsung seperti semula yang serba asimetris, terpusat, dan monoton (Bellen, 2000: 19).

Apakah SDM pendidikan (kepala sekolah dan guru) di SMAN 1 Gresik sudah siap dalam mengimplementasikan program MBS ini? Dalam bab pembahasan ini, akan dikaji tentang kesiapan SDM pendidikan dalam mengimplementasikan program MBS yang meliputi tingkat pendidikan, tingkat kehadiran, banyaknya pelatihan MBS, penguasaan materi pelajaran, metode pembelajaran, serta hubungan antara kepala sekolah, guru, dan siswa.

1. Tingkat Pendidikan Guru SMAN 1 Gresik

Dalam penerapan program manajemen berbasis sekolah, prasyarat awal yang sangat jelas dibutuhkan adalah adanya dukungan mutu guru dan kesadaran masyarakat yang benar-benar tinggi tentang arti dan fungsi sekolah. Masalahnya, selama ini, harus diakui bahwa dalam dua hal terpenting di atas, di Indonesia sesungguhya masih sangat lemah. Apresiasi masyarakat terhadap pendidikan masih rendah, bahkan tidak jarang bersifat kontraproduktif. Mengenai mutu guru misalnya, sebagian besar ternyata masih di bawah standar. Hal ini seperti yang telah diungkapkan oleh Prof. Dr. Ir. H. Moedjiarto, M.Sc., bahwa di Jawa Timur paling tidak terdapat sekitar 64,5% guru ternyata tidak profesional atau belum layak mengajar (Sidi, 2002: 26).

Dalam PP No. 19 Tahun 2005, kepala sekolah dan guru yang mengajar pada tingkat SMA dan yang sederajat, harus memiliki kualifikasi pendidikan formal minimal D-4 atau S-1 yang sesuai dengan bidangnya serta memiliki sertifikat profesi guru. Sesuai dengan hasil tabel 5.3, kepala sekolah/guru yang ada di SMAN 1 Gresik telah memenuhi standar yang telah ditentukan dalam PP No. 19 Tahun 2005 tersebut. Indikasinya, dari jumlah kepala sekolah/guru yang ada di SMAN 1 Gresik yang keseluruhannya berjumlah sebanyak 87 orang, 78 orang di antaranya memiliki tingkat pendidikan formal terakhir S-1 dan 5 orang memiliki tingkat pendidikan formal terakhir S-2. Artinya, SDM pendidikan (kepala sekolah dan guru) yang ada di SMAN 1 Gresik ditinjau dari tingkat pendidikan mereka, adalah dalam keadaan siap dalam mengimplementasikan program manajemen berbasis sekolah.

2. Tingkat Kehadiran Guru SMAN 1 Gresik

Untuk dapat menyampaikan materi pelajaran secara optimal, maka kehadiran guru di kelas mutlak diperlukan. Di era otonomi, ruang gerak dan kesempatan bagi para guru untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan pengembangan diri secara profesional sesungguhnya menjadi lebih terbuka. Salah satu peran guru yang terpenting dan dituntut di era otonomi saat ini adalah mereka harus dapat mencerdaskan dan mempersiapkan masa depan anak-anak melalui kegiatan belajar yang benar-benar kreatif dan menyenangkan. Berbeda dengan pola pembelajaran di masa lalu yang cenderung bersifat sentralistik dan guru seolah hanya sebagai aktor yang bertugas menjalankan kurikulum yang telah ditentukan secara kaku oleh dan dari pusat, untuk saat sekarang ini, guru memiliki kebebasan untuk bertindak kreatif dan inovatif.

Sesuai dengan hasil tabel 5.4, kepala sekolah/guru yang ada di SMAN 1 Gresik adalah dalam keadaan siap dalam mengimplementasikan program manajemen berbasis sekolah ditinjau dari tingkat kehadiran mereka. Indikasinya, dari hasil penelitian yang dilakukan pada tahun ajaran 2005-2006 ini, tingkat kehadiran mereka selama minggu pertama, kedua dan ketiga pada bulan pertama tahun ajaran 2005-2006 adalah 100% hadir dalam melaksanakan proses pembelajaran di kelas. Sedangkan pada minggu keempat bulan pertama tahun ajaran 2005-2006 serta minggu pertama, kedua, ketiga, dan minggu keempat bulan kedua tahun ajaran 2005-2006, tingkat kehadiran mereka dalam melaksanakan proses pembelajaran di kelas masing-masing secara berurutan adalah 93%, 95%, 84%, 92%, dan 90%.

3. Banyaknya Pelatihan MBS

Untuk memberikan pemahaman yang substansial tentang hakikat program MBS, maka ada baiknya jika kepala sekolah dan guru memperoleh prioritas kesempatan mengikuti pelatihan program MBS dan kiat-kiat pengimplementasiannya. Seorang kepala sekolah bukan hanya menjadi perpanjangan tangan Dinas Pendidikan atau sekadar bertanggung jawab untuk mengawasi tugas-tugas guru dan siswa, tetapi seorang kepala sekolah juga dituntut untuk menjadi pelopor, penggerak, dan inisiator untuk memajukan kualitas pendidikan sesuai dengan kondisi yang ada.

Prasyarat apakah yang harus dimiliki seorang kepala sekolah agar dapat bersikap lebih inovatif, otonom, dan kontekstual? Di era otobomi seperti sekarang ini, tak pelak seorang kepala sekolah multak dituntut memahami apa yang disebut program MBS. Mengapa? Karena dalam program MBS, peran kepala sekolah benar-benar ditempatkan pada posisi yang sangat strategis yaitu memiliki otonomi untuk mengatur dinamika sekolah yang dipimpinnya menuju arah yang lebih baik dan benar-benar mendahulukan kepentingan siswa sebagai subjek pendidikan.

Selama ini, diakui atau tidak, ruang gerak kepala sekolah dalam mengatur sekolah, umumnya masih relatif terbatas. Akibat telah sekian lama hidup dalam iklim pendidikan yang dikelola serba terpusat, maka yang terjadi seolah-olah adalah keseragaman dan bahkan matinya kreativitas. Di masa lalu, banyak kepala sekolah lebih memilih keselamatan karirnya dengan cara lebih mengedepankan loyalitas dan kepatuhan yang terkadang agak berlebihan.

Menurut kepala sekolah, kendala yang dihadapi ketika mencoba mengimplementasikan program manajemen berbasis sekolah di lapangan adalah langkah pemerintah untuk memberikan otonomi kepada sekolah masih setengah hati, karena dalam kenyataannya pola-pola yang lama sedikit banyak masih berlaku. Jabatan seorang kepala sekolah bagaimanapun adalah otoritas Kepala Dinas Pendidikan, sehingga sekalipun di atas kertas kepala sekolah memiliki kebebasan untuk berkreasi memajukan sekolah yang dipimpinnya, tetapi dalam prakteknya mereka mau tidak mau masih harus mengikuti berbagai petunjuk yang telah dirumuskan dari "atas".

Sesuai dengan hasil tabel 5.5, kepala sekolah/guru yang ada di SMAN 1 Gresik adalah dalam keadaan siap dalam mengimplementasikan program manajemen berbasis sekolah ditinjau dari banyaknya pelatihan program manajemen berbasis sekolah yang pernah mereka ikuti. Indikasinya, dari hasil penelitian yang dilakukan, dari jumlah pelatihan program manajemen berbasis sekolah yang pernah diselenggarakan yang keseluruhannya berjumlah sebanyak 7 kali, jumlah kepala sekolah/guru yang pernah mengikuti pelatihan program manajemen berbasis sekolah di atas 5 kali adalah berjumlah sebanyak 67 orang guru, jumlah kepala sekolah/guru yang pernah mengikuti pelatihan program manajemen berbasis sekolah 3-5 kali adalah berjumlah sebanyak 12 orang guru, jumlah kepala sekolah/guru yang pernah mengikuti pelatihan program manajemen berbasis sekolah 1-2 kali adalah berjumlah sebanyak 6 orang guru, dan jumlah kepala sekolah/guru yang tidak pernah mengikuti pelatihan program manajemen berbasis sekolah adalah sebanyak 2 orang guru.

4. Penguasaan Materi Pelajaran

Dua hal yang dibutuhkan dan menjadi kunci guru selalu bisa menguasai ruang kelas adalah: Pertama, menguasai materi yang diajarkan secara mendalam dan kemudian menjelaskannya kepada siswa dengan didukung contoh-contoh yang relevan. Kedua, memberi kesempatan siswa untuk bertanya, mengemukakan pikirannya, berdiskusi, dan bahkan beradu argumentasi dengan siswa yang lain atau dengan guru yang bersangkutan.

Penguasaan materi pelajaran merupakan hal yang sangat menentukan dalam proses pembelajaran Ini meliputi ruang lingkup materi pelajaran yang harus dikuasai oleh guru, usaha meningkatkan penguasaan materi pelajaran, fungsi kegiatan pendalaman materi, serta langkah pembinaan untuk pendalaman materi pelajaran.

a. Ruang lingkup materi pelajaran yang harus dikuasai oleh guru

   Apabila siswa harus menguasai materi pelajaran seperti yang tercantum dalam GBPP, maka guru harus menguasai lebih dari yang tercantum dalam GBPP. Oleh karena itu, idealnya buku teks untuk tiap mata pelajaran harus ada buku sumber pegangan guru yang membahas perluasan materi yang dituntut GBPP.

b. Usaha meningkatkan penguasaan materi pelajaran

   Ada beberapa alternatif dalam upaya meningkatkan penguasaan materi pelajaran bagi guru, antara lain yaitu melalui Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), melalui buku sumber yang tersedia atau kegiatan mandiri, melalui ilmuan yang bersangkutan, melalui Kursus Pendalaman Materi (KPM), serta melalui pendidikan khusus.

c. Fungsi kegiatan pendalaman materi pelajaran

Fungsi kegiatan pendalaman materi pelajaran yaitu: Pertama, meningkatkan kepercayaan diri akan kemampuan profesionalnya sehingga tidak ragu dalam melaksanakan proses pembelajaran. Kedua, memperdalam dan memperluas wawasan atas konsepsi tinjauan akademis dan aplikasinya sehingga dapat dimanfaatkan untuk melaksanakan Analisis Materi Pelajaran (AMP).

d. Langkah pembinaan untuk pendalaman materi pelajaran

Pelaksanaan pembinaan pendalaman materi pelajaran dapat dilakukan melalui MGMP, melalui buku sumber atau inisiatif individu/kelompok baik pada wadah MGMP atau yang lain, serta melalui ceramah ilmiah dari ahlinya dengan menggunakan studi kasus.

Seorang guru yang profesional, ia tentu tidak sekedar bertugas untuk mentransplantasikan materi pelajaran dan mengajarkan hafalan. Tetapi, dalam upaya membangun proses pencerdasan siswa, maka guru harus berani mengemukakan isu-isu yang dapat membongkar hegemoni dan mendorong tumbuhnya sikap skeptis siswa serta senantiasa kreatif untuk menampilkan pikiran-pikiran alternatif (Reimer, 2000: 39). Di samping itu, guru juga dituntut untuk tidak statis, melainkan terus-menerus secara dinamis mengembangkan diri melalui proses pembelajaran bersama yang dialogis dengan siswa. Jadi, tidak ada lagi posisi guru yang sangat superior dan mendominasi sementara siswa diperlakukan sebagai objek pendidikan, yang ada sekarang adalah guru sebagai mitra siswa, dan siswa diperlakukan sebagai subjek pendidikan dalam proses pembelajaran.

5. Metode Pembelajaran

Secara teoretis, proses pembelajaran di dalam kelas seyogyanya selalu didukung suasana pendidikan yang kondusif. Artinya, siswa bukan sekedar duduk dan mendengar apa yang diajarkan guru, melainkan yang terpenting adalah siswa merasa kerasan untuk belajar. Merasa kerasan berarti merasa aman, bebas, berkembang sesuai dengan kemampuannya. Tanpa didukung fasilitas yang memadai dan suasana belajar yang menyenangkan, sulit berharap bahwa kegiatan pembelajaran bisa berlangsung dengan maksimal. Seperti dinyatakan dalam program MBS, bahwa salah satu tugas guru adalah menciptakan suasana belajar yang menyenangkan bagi siswa, membuat suasana kelas tidak lagi menakutkan, dan guru senantiasa harus membangun ruang dialog untuk membangun antusiasme siswa.

Dalam MBS, otonomi harus dimiliki oleh guru sedangkan peranan pemerintah hanya sebagai fasilitator. Guru bebas menentukan metode pembelajaran yang digunakan karena gurulah yang paling mengetahui tentang kondisi siswanya (Naomi, 1998: 54). Satu hal yang manfaatnya sangat dirasakan siswa adalah sikap para guru yang cenderung tidak lagi asimetris, bahkan sudah banyak memberi kesempatan kepada siswa untuk berdialog. Hampir semua siswa yang diteliti menyatakan bahwa guru-guru mereka kini sudah relatif terbuka dan tidak lagi memperlakukan siswa seperti bejana kosong yang terus-menerus diisi, dipaksa duduk diam berjam-jam mendengarkan penjelasan guru, mencata tanpa memiliki kesempatan untuk bertanya kepada guru. Dan, tidak ada satupun siswa yang menyatakan gurunya tidak pernah memberi kesempatan berdialog.

6. Hubungan Kepala Sekolah, Guru, dan Siswa

Mungkinkah guru-guru dapat mengimplementasikan program MBS? Menurut Paulo Freire, justru tantangan utama yang dihadapi seorang guru yang kritis adalah bagaimana mengembangkan model pendidikan "hadap-masalah". Berbeda dengan model pendidikan "gaya-bank"—di mana ruang gerak yang disediakan bagi siswa hanya terbatas pada menerima, mencatat, dan menyimpan. Di dalam pendidikan "hadap-masalah", peran utama guru adalah melakukan dialog serta berjuang bersama-sama dengan anak didik bagi kebangkitan kesadaran dan keterlibatan kritis dalam realitas sosial yang nyata (Freire, 1999: 127).

Memberi kesempatan siswa bertanya dengan sungguh-sungguh adalah salah satu kunci utama untuk membangun relasi yang setara antara guru dengan siswa sesuai dengan apa yang diharapkan dalam program MBS. Di era otonomi seperti sekarang ini, pembelajaran tidak lagi tepat jika dilakukan secara monolog. Terlepas sejauhmana implementasinya, ketika mengajar para guru selalu memberi kesempatan kepada siswa untuk bertanya jika ada hal yang dirasa kurang jelas. Dengan memberi kesempatan siswa bertanya, maka suasana belajar menjadi lebih hidup dan guru menjadi lebih mudah mengendalikan kelas. Di mata para guru, model pembelajaran yang semata memperlakukan siswa sebagai objek selain sudah dinilai tidak zamannya lagi dan juga sudah tidak sesuai dengan karakteristik siswa yang makin lama makin kritis. Di masa lalu, mungkin benar bahwa guru seringkali dalam posisi yang angat superior dan mendominasi, tetapi di tengah situasi di mana siswa makin lama makin kritis, maka suasana belajar mau tidak mau harus dikembangkan secara dialogis.

BAB 7

PENUTUP

7.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. SDM pendidikan (kepala sekolah dan guru) di SMAN 1 Gresik adalah siap untuk mengimplementasikan program MBS. Ini bisa dilihat dari tingkat pendidikan, tingkat kehadiran, banyaknya pelatihan MBS, penguasaan materi pelajaran, metode pembelajaran, serta hubungan kepala sekolah/guru dengan siswa.
2. Di mata siswa, sikap para guru yang cenderung tidak lagi asimetris, bahkan sudah banyak memberi kesempatan kepada siswa untuk berdialog. Hampir semua siswa yang diteliti menyatakan bahwa guru-guru mereka kini sudah relatif terbuka dan tidak lagi memperlakukan siswa untuk duduk diam mendengarkan penjelasan guru, mencatat, dan tanpa memiliki kesempatan untuk bertanya kepada guru.
3. Dua hal yang menjadi kunci para guru untuk mengimplementasikan program MBS adalah: Pertama, menguasai materi yang diajarkan secara mendalam untuk kemudian menjelaskannya kepada siswa dengan didukung contoh-contoh yang relevan. Kedua, memberi kesempatan siswa untuk bertanya, mengemukakan ide kreatifnya, berdiskusi, dan bahkan beradu argumentasi dengan siswa yang lain atau dengan guru yang bersangkutan.

7.2 Saran-saran

Atas dasar beberapa kesimpulan yang diperoleh, maka saran-saran yang dapat dikemukakan di sini adalah:

1. Untuk memberikan pemahaman yang substansial tentang hakikat program MBS, maka ada baiknya jika kepala sekolah dan guru memperoleh prioritas kesempatan untuk mengikuti pelatihan tentang arti penting program MBS dan kiat-kiat pengimplementasiannya.
2. Dalam rangka mensukseskan implementasi program MBS, selain dibutuhkan pelatihan dan sosialisasi yang lebih intensif tentang substansi program MBS, hal lain yang dibutuhkan adalah keberadaan komite sekolah hendaknya diberdayakan dan difungsikan dengan benar.
3. Pihak sekolah secara terus-menerus berusaha menggali dan merangsang tumbuhnya sikap proaktif siswa dalam kegiatan belajar di kelas serta semaksimal mungkin melibatkan mereka dalam proses penjelasan materi pada tiap-tiap mata pelajaran. Salah satu kunci sukses pendekatan program MBS sesungguhnya adalah kesediaan pihak sekolah untuk membuka ruang dialog, memberi kesempatan kepada siswa untuk berperan aktif dalam bertanya, bahkan beropini secara bebas dan bersifat akademik.

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku

Abbas, H., dkk. 2001. *Pendidikan Berbasis Masyarakat: Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Jakarta: Adicita.

Abdullah, Rozali. 2000. *Pelaksanaan Otonomi Luas dan Isu Federalisme Sebagai Suatu Alternatif*. Jakarta: Rajawali Press.

Anderson, Lorin W. 1989. *The Effective Teacher*. New York: McGraw Hill Book Company.

Arikunto, Suharsimi. 1996. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.

Atmadi, A., dan Y. Setiyaningsih (Editor). 2000. *Transformasi Pendidikan Memasuki Milenium Ketiga*. Yogyakarta: Kanisius.

Azra, Azyumardi. 2002. *Paradigma Baru Pendidikan Nasional: Rekonstruksi dan Demokratisasi*. Jakarta: Kompas.

Beeby, C.E. 1979. *Assesment of Indonesian Education: A Guide in Planning*. Wellington: Oxford University.

Bellen, S., dkk. 2000. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Unesco-Unicef-Pemerintah Indonesia.

Bell-Gredler, Margaret E. 1986. *Learning and Instruction: Theory and Practice*. New York: MacMillan Publishing Company.

Biehler, Robert F., and Snowman Jack. 1981. *Psychology Applied to Teaching, fourth ed*. Boston: Houghton Mifflin Co.

Bloom, B.S. 1977. *Human Characteristic and School Learning*. New York: McGraw Hill Book Company.

Bogdan, R.C., and Beklen, S.K. 1982. *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn and Bacon.

BPPN dan Bank Dunia. 1999. *School Based Management*. Jakarta: BPPN dan Bank Dunia.

Bruner, J. 1960. *The Process of Education*. Cambridge: Harvard University Press.

Budiman, Arief, dkk. 2000. *Harapan dan Kecemasan: Menatap Arah Reformasi Indonesia*. Yogyakarta: Bigraf Publishing.

Callahan, J.F., and L.H Clark. 1988. *Teaching in The Middle and Secondary Schools: Planning for Competence*. London: Collier MacMillan Publisher. New York: MacMillan Publishing Company.

Cook and Macaulay. 1997. *Perfect Empowerment*. Jakarta: Gramedia.

Darmaningtyas. 1999. *Pendidikan Pada dan Setelah Krisis*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Denzin, N.K., and Yvonna S. Lincoln. 1994. *Handbook of Qualitative Research*. California: Sage Publication Co.

Departemen Pendidikan Nasional. 2002. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta.

Deshler, Gary. 2000. *Human Resource Management, International Edition, 8th Ed. Prentice Hall, Inc*. New Jersey: Upper Saddle River.

Duhou, Ibtisam Abu. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Logos.

Faisal, Sanapiah. 2001. *Dasar dan Teknik Menyusun Angket*. Surabaya: Usaha Nasional.

Fiske, Edward B. 1996. *Decentralization of Education: Politics and Concensus*. Washington DC: The World Bank.

Fraenkel and Wallen. 1983. *How to Design and Evaluate Research in Education*. New York: McGraw Hill Book Company.

Freire, Paulo. 1999. *Politik Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Gaffar. 2003. *Perencanaan Pendidikan: Teori dan Metodologi*. Jakarta: P2LPTK.

Gilley, Jerry W., and Steven A. Egg Land. 1989. Principles of *Human Resources Development*. New York: Addision Wesley Pub. Comp. Inc.

Hardjosoedarmo, S. 1996. *Dasar-dasar Total Quality Management.* Yogyakarta: Andi.

Hasibuan, Malayu, S.P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Bumi Aksara.

Hidayat, Setia. 2000. *Antisipasi Pengembangan Pendidikan dalam Rangka Otonomi Daerah.* Bandung: UPI.

Jalal, Fasli, dan Dedi Supriadi. 2001. *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah.* Jakarta: Bappenas, Depdiknas, dan Adicita.

Jiyono dan Runtini. 2000. *Menuju Manajemen Berbasis Sekolah di Tingkat Pendidikan Dasar.* Jakarta: Unesco-Unicef-Depdikbud.

Jiyono, dkk. 2001. *Manajemen Berbasis Sekolah: Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah.* Jakarta: Adicita.

Kaho, Josef Riwu. 1997. *Prospek Otonomi Daerah di Negara Republik Indonesia.* Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Kirk, Jerome, and March L. Miller. 1986. *Reliability and Validity in Qualitative Research.* California: Sage Publication Co.

Margono, S. 1997. *Metodologi Penelitian Pendidikan.* Jakarta: Rineka Cipta.

Masdjudi dan S. Bellen. 2000. *Pembelajaran Aktif.* Jakarta: Unesco-Unicef-Depdikbud.

Mattulada. 1990. *Desentralisasi Pendidikan dalam Pelaksanaan Manajemen Pembangunan.* Jakarta: Pustaka Sinar harapan.

Miles, M.B., and Huberman, A.M. 1984. *Qualitative Data Analysis.* California: Sage Publication Co.

Moedjiarto. 2002. *Sekolah Unggul: Metodologi untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan.* Jakarta: Duta Graha Pustaka.

Moekijat. 1999. *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.* Bandung: Mandar Maju.

Molan, Benyamin. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Bumi Aksara.

Moleong, Lexy J. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Bandung: Remaja Rosdakarya.

Muhadjir, Noeng. 1999. *Perencanaan dan Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: Rake Sarasin.

Mulyasa, E. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi.* Bandung: Remaja Rosdakarya.

_____. 2003. *Kurikulum Berbasis Kompetensi: Konsep, Karakteristik, dan Implementasi.* Bandung: Remaja Rosdakarya.

Murgatroyd, S, and C. Morgan. 1993. *Total Quality Management and The School.* Philadelphia: Open University Press.

Muslim, Faesol, dkk. 2000. *Peran Serta Masyarakat dalam Pendidikan.* Jakarta: Unesco-Unicef-Pemerintah RI.

Naomi, Omi Intan. 1998. *Menggugat Pendidikan: Fundamentalis, Konservatif, Liberal, Anarkis.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Nasution, S. 1998. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif.* Bandung: Tarsito.

Ndraha, Taliziduhu. 1999. *Pengembangan Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Rineka Cipta.

Newman, W.L. 1997. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approach.* Boston: Allyn and Bacon.

Nugroho, Riant. 2000. *Otonomi Daerah, Desentralisasi Tanpa Revolusi: Kajian dan Kritis Atas Kebijakan Desentralisasi di Indonesia.* Jakarta: Elex Media Komputindo.

Paragoan, Wall (Penyunting). 2000. *Otonomi atau Federalisme: Dampaknya Terhadap Perekonomian.* Jakarta: Suara Pembaharuan dan Sinar Harapan.

Reimer, Everett. 2000. *Matinya Sekolah.* Yogyakarta: Hanindita Graha Widia.

Sagala, Syaiful. 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat: Strategi Memenangkan Persaingan Mutu.* Jakarta: Nimas Multima.

Sallis, E. 1993. *Total Quality Management in Education.* London: Kogan Page Lmt.

Satori, Djam'an. 1999. *Analisis Kebijakan dalam Konteks Desentralisasi dan Otonomi Pendidikan*. Jakarta: Biro Perencanaan Sekjen Depdikbud.

Siagian, Sondang P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sidi, Indra Djati. 2001. *Menuju Masyarakat Belajar: Menggagas Paradigma Baru Pendidikan*. Jakarta: Paramadina.

Sihombing, U. 2001. *Konsep dan Pengembangan Pendidikan Berbasis Masyarakat: Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Jakarta: Adicita.

Simanora, Henry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.

Sindhunata. 2000. *Menggagas Paradigma Baru Pendidikan*. Yogyakarta: Kanisius.

Slamet, dkk. 2001. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Konsep dan Pelaksanaan (Buku 1, 2, dan 3)*. Jakarta: Depdiknas Dirjen Dikdasmen.

Soebakir, Soepriono, dan Achmad Sapari. 2001. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Kerjasama Pemerintah RI, Unesco, dan Unicef.

Soetjipto dan Raflis Kosasi. 1999. *Profesi Keguruan*. Jakarta: Kerjasama Depdikbud dengan Rineka Cipta.

Sudjana, S. 2004. *Manajemen Program Pendidikan*. Bandung: Falah Production.

Sumitro. 1990. *Desentralisasi Pendidikan dalam Pelaksanaan Manajemen Pembangunan*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.

Suparlan, Pasurdi. 1993. *Pengantar Metode Penelitian Pendekatan Kualitatif*. Jakarta: Gramedia.

Sutjipto, et. al. 2001. *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah: Rekomendasi untuk Pemberdayaan Guru dan Tenaga Kependidikan*. Jakarta: Adicita.

Suyanto, Bagong, dkk. 2003. *Evaluasi dan Rencana Pendidikan*. Surabaya: Kerjasama Lemlit Unair Surabaya dengan Dinas Pendidikan Kota Surabaya.

_____, dan Septi Ariadi. 2004. *Studi Evaluasi Eksternal tentang Proyek Perluasan dan Peningkatan Mutu SLTP di Jawa Timur*. Airlangga University Press. Surabaya.

Suyatno. 2001. P*enerapan Manajemen Berbasis Sekolah: Strategi Pendidikan Nasional dalam Era Globalisasi dan Otonomi Daerah.* Jakarta: Uhamka Press.

Suyono, Haryono. 2000. *Sumber Daya Manusia Unggul untuk Lembaga Masyarakat Dinamis*. Surabaya: Universitas Airlangga Press.

Tilaar, H.A.R. 1997. *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Era Globalisasi.* Jakarta: Grasindo Widiasarana Indonesia.

_____. 2003. *Manajemen Pendidikan Nasional: Kajian Pendidikan Masa Depan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Thomas, J. Alan. 1985. *The Productive School: A System Analisys Approach to Educational Administration*. Chicago University.

Thomas, R.M. 2003. *Blending Qualitative and Quantitative Research Methods in Thesis and Dissertations*. California: Sage Publication Co.

Usman, Moh. Uzer. 1999. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

White, John. 1990. *Educational and The Good Life*. London: Educational Studies. Kogan Page.

Zain, Machmoed. 1995. *Pembinaan Disiplin Sumber Daya Manusia.* Badan Penelitian dan Pengembangan Departemen Dalam Negeri.

Zamroni. 2000. *Paradigma Pendidikan Masa Depan*. Yogyakarta: Kanisius.

B. Majalah/Makalah/Surat Kabar

Ahmad Sapari dalam *Kompas*. "Pro Kontra Manajemen Berbasis Sekolah: Sebaiknya Belajar dari Pengalaman". Jakarta, 5 Oktober 2001. Hal. 25.

Dahlan Iskan dalam *Jawa Pos*. "Manajemen Berbasis Sekolah". Surabaya, 21 Mei 2000. Hal. 10.

Hanun Asrohah. "Otonomi Pendidikan dan Kurikulum Berbasis Kompetensi Sebagai Jawaban atas Realitas Kekinian". *Kanugrahan*. Vol. 3, No. 1 (Januari-Juni 2004). Hal. 65-78.

Nurkolis dalam *Kompas*. "Strategi Sukses Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah". Jakarta, 27 Juli 2001. Hal. 9.

Nur Syam. "Merumuskan Masalah dalam Penelitian Ilmu-ilmu Sosial". *Wacana*. Vol. 4, No. 2 (Agustus 2004). Hal. 44-52.

M. Probotinggi. "Kebijakan Pendidikan: Keniscayaan Visi Nasion-Demokrasi di Era Pasca Soeharto". Makalah yang Disampaikan pada *Seminar Nilai-nilai Dasar Pendidikan Nasional Berwawasan Kebangsaan di Pusat Kolektif Kosgoro*. Bandung, 05 Mei 2002.

Sardjono Sigit dalam *Kompas*. "Manajemen Berbasis Sekolah dan Kesiapan Kepala Sekolah". Jakarta, 20 Maret 2001. Hal. 16.

Sunarto. "Penelitian Kualitatif". Makalah yang Dipresentasikan dalam *Seminar Penelitian di Badan Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Gresik*. Gresik, 27 April 2005.

Sutedjo dalam *Kompas*. "Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Antara Wacana dan Praksis". Jakarta, 28 September 2001. Hal 20.

Thalabi, Tajuddin. "Prinsip-prinsip Manajemen Berbasis Sekolah dan Strategi Implementasinya". Makalah yang Disampaikan pada *Seminar Pendidikan di LPP Al-Rahmah Gresik*. Gresik, 14 Februari 2005.

C. Internet

Ace Suryadi. "Menuju Otonomi Pendidikan" (30 Desember 2002). *http://www.republika.co.id*

Fatkurrohman. "Sekolah Favorit Memang Lebih Unggul" (31 Juli 2003). *http://www.jawapos.co.id*

Indra Djati Sidi. "Seribu Masalah dalam Otonomi Pendidikan" (26 November 2002). *http://www.republika.co.id*

Wiwik Suhartiningsih. "Human Capital, APBN, dan Neoliberalisme" (02 Desember 2003). *http://www.republika.co.id*

KUESIONER PENELITIAN

Kata Pengantar

Kami adalah mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya, sedang melakukan penelitian tentang Kesiapan SDM Pendidikan dalam Mengimplementasikan Program Manajemen Berbasis Sekolah. Kami berharap Adik-adik bersedia menjadi responden penelitian ini dan memberikan informasi yang kami butuhkan. Pertanyaan dalam kuesioner ini bukan merupakan tes yang akan dinilai benar-salahnya, tapi kuesioner ini dibuat untuk memperoleh data penelitian yang kami butuhkan. Untuk itu, mohon kiranya Adik-adik memberikan jawaban dengan jujur sesuai dengan kondisi yang sebenarnya. Atas kesediaan Adik-adik menyediakan waktu luang untuk kegiatan ini, kami sampaikan terima kasih.

Petunjuk Pengisian

1. Lingkari jawaban dari pertanyaan berikut yang Adik-adik anggap paling sesuai.
2. Jangan sampai ada satu nomor pertanyaan pun yang tidak dijawab.
3. Semua jawaban tidak ada yang benar dan tidak ada yang salah.
4. Jawaban atas pertanyaan ini tidak ada pengaruhnya terhadap prestasi Adik-adik.

Contoh: Apakah Anda merasa puas dengan hasil prestasi yang Anda peroleh?

a. Ya, sangat puas b. Ya, cukup puas
c. Ya, tapi kurang puas d. Tidak puas

Jika Anda merasa sangat puas dengan hasil prestasi yang Anda peroleh, maka Anda harus memilih dan melingkari jawaban (a).

Identitas Responden

1. Nama : .....
2. Umur : .....
3. Jenis kelamin : .....
4. Kelas/Jurusan : .....

Hormat kami,

Ummu Aliyah, S.Ag.

A. Penguasaan Materi Pelajaran

1. Apakah Anda memahami materi pelajaran yang disampaikan oleh guru?
   a. Ya, semua materi pelajaran yang disampaikan dapat dipahami dengan mudah
   b. Ya, paham pada bagian-bagian tertentu
   c. Ya, tapi kurang memahami
   d. Tidak memahami materi pelajaran yang disampaikan oleh guru
2. Jika diberi pertanyaan oleh guru, apakah Anda selalu bisa menjawab?
   a. Ya, selalu bisa menjawab pertanyaan yang diberikan guru dengan mudah
   b. Ya, pada bagian-bagian tertentu bisa menjawab
   c. Ya, sesekali bisa menjawab
   d. Tidak pernah bisa menjawab pertanyaan yang diberikan guru
3. Jika diberi tugas oleh guru, apakah Anda selalu bisa mengerjakannya?
   a. Ya, selalu bisa mengerjakan tugas yang diberikan guru dengan mudah
   b. Ya, pada bagian-bagian tertentu bisa mengerjakan
   c. Ya, sesekali bisa mengerjakan
   d. Tidak pernah bisa mengerjakan tugas yang diberikan guru
4. Apakah Anda selalu bertanya ketika guru mempersilahkan untuk bertanya?
   a. Ya, selalu bertanya dengan antusias
   b. Ya, pada waktu-waktu tertentu
   c. Ya, sesekali
   d. Tidak pernah
5. Apakah Anda bertanya kepada guru jika ada pelajaran yang tidak Anda pahami?
   a. Ya, bertanya jika ada pelajaran yang tidak dipahami
   b. Ya, pada waktu-waktu tertentu
   c. Ya, sesekali
   d. Tidak pernah bertanya jika ada pelajaran yang tidak dipahami
6. Apakah guru merespon/menjawab setiap pertanyaan yang Anda ajukan?
   a. Ya, setiap ada pertanyaan selalu dijawab dengan jelas dan tuntas
   b. Ya, tapi dijawab dengan kurang jelas dan kurang tuntas
   c. Ya, tapi dijawab dengan tidak jelas dan tidak tuntas
   d. Tidak pernah menjawab setiap pertanyaan yang diajukan
7. Apakah Anda bertanya kepada guru jika mengalami kesulitan dalam belajar?
   a. Ya, bertanya jika mengalami kesulitan dalam belajar
   b. Ya, pada waktu-waktu tertentu
   c. Ya, sesekali
   d. Tidak pernah bertanya jika mengalami kesulitan dalam belajar
8. Apakah guru menjelaskan dengan gamblang jika ada materi pelajaran yang sulit Anda pahami?
   a. Ya, guru menjelaskan dengan gamblang jika ada pelajaran yang sulit dipahami
   b. Ya, tapi guru menjelaskan dengan kurang gamblang
   c. Ya, tapi guru menjelaskan dengan tidak gamblang
   d. Guru tidak pernah menjelaskan pelajaran yang sulit dipahami

B. Metode Pembelajaran

1. Apakah guru menjelaskan materi pelajaran secara menarik dan menyenangkan?
   a. Ya, pada setiap proses pembelajaran
   b. Ya, pada bagian-bagian tertentu
   c. Ya, sesekali
   d. Tidak menarik dan tidak menyenangkan
2. Apakah proses pembelajaran berlangsung dengan membosankan?
   a. Tidak
   b. Ya, sesekali
   c. Ya, pada bagian-bagian tertentu
   d. Ya, pada setiap proses pembelajaran
3. Dalam menyampaikan materi pelajaran, apakah guru menyampaikannya dengan cara yang jelas dan mudah Anda pahami?
   a. Ya, pada setiap proses pembelajaran
   b. Ya, pada bagian-bagian tertentu
   c. Ya, sesekali
   d. Tidak jelas dan tidak mudah dipahami
4. Apakah guru pernah memberikan contoh-contoh yang relevan dalam setiap mata pelajaran yang diajarkan?
   a. Ya, pada setiap mata pelajaran yang diajarkan
   b. Ya, pada pelajaran-pelajaran tertentu
   c. Ya, sesekali
   d. Tidak pernah
5. Dalam proses pembelajaran, apakah guru pernah menggunakan metode diskusi?
   a. Ya, pada setiap proses pembelajaran
   b. Ya, pada waktu-waktu tertentu
   c. Ya, sesekali
   d. Tidak pernah
6. Dalam proses pembelajaran, apakah guru pernah menggunakan metode ceramah?
   a. Ya, pada pelajaran-pelajaran tertentu
   b. Ya, beberapa kali
   c. Ya, sekali
   d. Tidak pernah
7. Apakah guru pernah memberi kesempatan kepada Anda untuk bertanya?
   a. Ya, pada setiap proses pembelajaran berlangsung
   b. Ya, pada waktu-waktu tertentu
   c. Ya, sekali-sekali
   d. Tidak pernah memberi kesempatan bertanya
8. Apakah guru pernah memberi kesempatan berdialog kepada Anda?
   a. Ya, pada setiap proses pembelajaran
   b. Ya, pada waktu-waktu tertentu
   c. Ya, sesekali
   d. Tidak pernah

9. Apakah guru pernah memberi kesempatan kepada Anda untuk berdiskusi dengan sesama siswa?
   a. Ya, pada setiap proses pembelajaran
   b. Ya, pada waktu-waktu tertentu
   c. Ya, sesekali
   d. Tidak pernah
10. Apakah guru memberi kesempatan kepada Anda utuk mendiskusikan materi pelajaran dengan sesama teman dengan cara belajar kelompok?
   a. Ya, pada setiap mata pelajaran yang diajarkan
   b. Ya, pada pelajaran-pelajaran tertentu
   c. Ya, sesekali
   d. Tidak pernah
11. Apakah guru pernah melaksanakan proses pembelajaran di luar kelas?
   a. Ya, pada pelajaran-pelajaran tertentu
   b. Ya, beberapa kali
   c. Ya, sekali
   d. Tidak pernah
12. Dalam proses pembelajaran, apakah guru memanfaatkan alat peraga?
   a. Ya, pada setiap proses pembelajaran
   b. Ya, pada waktu-waktu tertentu
   c. Ya, sesekali
   d. Tidak pernah
13. Dalam proses pembelajaran, apakah guru menggunakan buku paket sebagai buku pegangan/rujukan utama?
   a. Ya, pada setiap proses pembelajaran
   b. Ya, pada waktu-waktu tertentu
   c. Ya, sesekali
   d. Tidak pernah
14. Dalam proses pembelajaran, apakah guru menggunakan buku penunjang sebagai buku pegangan/rujukan utama?
   a. Ya, pada setiap proses pembelajaran
   b. Ya, pada waktu-waktu tertentu
   c. Ya, sesekali
   d. Tidak pernah
15. Dalam proses pembelajaran, apakah guru menggunakan buku paket dan buku penunjang sebagai buku pegangan/rujukan utama?
   a. Ya, pada setiap proses pembelajaran
   b. Ya, pada waktu-waktu tertentu
   c. Ya, sesekali
   d. Tidak pernah

C. Hubungan Guru-Siswa

1. Apakah Anda selalu memperhatikan ketika guru menyampaikan pelajaran?
   a. Ya, pada setiap proses pembelajaran
   b. Ya, pada waktu-waktu tertentu
   c. Ya, sesekali
   d. Tidak pernah
2. Apakah guru menghukum Anda jika Anda tidak memperhatikan pelajaran ketika proses pembelajaran berlangsung?
   a. Ya, pada setiap proses pembelajaran
   b. Ya, pada waktu-waktu tertentu
   c. Ya, sesekali
   d. Tidak pernah
3. Apakah guru menegur Anda jika Anda tidak memperhatikan pelajaran ketika proses pembelajaran berlangsung?
   a. Ya, pada setiap proses pembelajaran
   b. Ya, pada waktu-waktu tertentu
   c. Ya, sesekali
   d. Tidak pernah
4. Saat proses pembelajaran berlangsung, apakah Anda pernah membuat keributan?
   a. Tidak pernah
   b. Ya, sesekali
   c. Ya, pada waktu-waktu tertentu
   d. Ya, seringkali
5. Biasanya, apakah guru menghukum/menegur Anda yang membuat keributan?
   a. Ya, setiap ada keributan
   b. Ya, pada waktu-waktu tertentu
   c. Ya, sesekali
   d. Tidak pernah
6. Apakah pernah ada teman Anda atau Anda sendiri yang dihukum oleh guru karena lalai tidak mengerjakan PR atau karena kesalahan yang lain?
   a. Ya, setiap ada yang bersalah
   b. Ya, pada waktu-waktu tertentu
   c. Ya, sesekali
   d. Tidak pernah
7. Apakah guru pernah memberi hukuman fisik jika Anda melanggar di sekolah?
   a. Tidak pernah
   b. Ya, sesekali
   c. Ya, pada waktu-waktu tertentu
   d. Ya, setiap ada keributan

8. Apakah guru pernah memberi hukuman nonfisik jika Anda melanggar di sekolah?
   a. Ya, setiap ada keributan
   b. Ya, pada waktu-waktu tertentu
   c. Ya, sesekali
   d. Tidak pernah
9. Apakah Anda merasa betah belajar di dalam kelas?
   a. Ya, pada setiap proses pembelajaran
   b. Ya, pada waktu-waktu tertentu
   c. Ya, sesekali
   d. Tidak pernah
10. Apa yang membuat Anda merasa betah belajar di dalam kelas?
   a. Sikap guru yang menghargai siswa
   b. Sikap teman yang ramah
   c. Ruangan kelas yang sejuk
   d. Fasilitas kelas yang lengkap

JADWAL PENELITIAN

No.	Kegiatan	Maret				April				Mei				Juni				Juli				Agustus				Septem.			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.	Pembuatan proposal dan bimbingan	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*															
2.	Ujian proposal														*														
3.	Revisi proposal															*	*												
4.	Persiapan pelaksanaan penelitian																	*											
5.	Pelaksanaan pengambilan data																		*	*									
6.	Analisis data																				*	*							
7.	Penulisan tesis dan bimbingan																						*	*					
8.	Ujian tesis																								*				
9.	Perbaikan tesis																									*	*		

BIAYA PENELITIAN

NO.	URAIAN	JUMLAH
1.	Penyusunan proposal	Rp. 1.000.000,00
2.	Penggandaan proposal	150.000,00
3.	Penggandaan instrumen penelitian	100.000,00
4.	Analisis data	500.000,00
5.	Penyusunan tesis	500.000,00
6.	Penggandaan tesis	200.000,00
7.	Ujian proposal	350.000,00
8.	Ujian tesis	350.000,00
9.	Kertas A4 80 gram	240.000,00
10.	Tinta printer	100.000,00
11.	Transportasi	400.000,00
12.	Lain-lain	500.000,00
	JUMLAH TOTAL	**Rp. 3.990.000,00**

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS AIRLANGGA
PROGRAM PASCASARJANA
Jl. Dharmawangsa Dalam Selatan Surabaya-60286 ☎(031) 5023715, 5020170, Fax. (031) 5030076
E-mail : pasca@pasca.unair.ac.id URL Address : http://www.pasca.unair.ac.id

Nomor : 2428 /J03.4/PP/2005 22 Juli 2005
Lamp :
Hal : Izin melaksanakan penelitian

Yth. Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Gresik

Guna penulisan penelitian untuk Tesis peserta Program Magister Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia angkatan tahun 2003/2004 Program Pascasarjana Universitas Airlangga,

Nama : Ummu Aliyah,S.Ag
Nim : 090315146 - M
Judul : KESIAPAN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN DALAM MENGIMPLEMENTASIKAN PROGRAM MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI 1 GRESIK

Pembimbing : Prof.Dr.Sri Kardjati,dr,M.Sc
Pembimbing I : Ida Bagus Wirawan,Drs,SU

Maka dengan ini kami mohon perkenan Saudara untuk memberikan izin kepada yang bersangkutan untuk melaksanakan penelitian di Instansi Saudara.

Demikian dan atas bantuan Saudara kami sampaikan terima kasih.

A.n. Direktur
As.Dir Bidang Akademik,

Prof.Dr.Laba Mahaputra,drh,M.Sc.
NIP. 130687550

SKN-PPS-UA-05