

PEMAHAMAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DAN UPAYA PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN

Rusmayati
Guru SMP Negeri 41 Bandung

Abstrak. Penelitian ini bertujuan menganalisis: (1) Pemahaman Kepala Sekolah tentang peran dan tugasnya dalam konteks manajemen berbasis sekolah; (2) Upaya dan strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan; 3) Keberhasilan pembinaan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Penelitian dilakukan pada SMP Negeri 3, 14 dan 23 Kota Bandung. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif studi kasus. Responden penelitian kepala sekolah dan guru. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dokumentasi. Hasil penelitian mendapati: 1) Kepala Sekolah telah memahami manajemen berbasis sekolah dengan baik. 2) Upaya dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan meliputi: pembinaan profesional guru, aktivitas Musyawarah Guru Mata Pelajaran, pembentukan kelompok diskusi terbimbing, pengadaan buku pustaka. 3) Keberhasilan pembinaan kepala sekolah terlihat pada: rata-rata kualifikasi guru sarjana, sarana dan fasilitas belajar lengkap, motivasi guru dan komitmen guru dalam mengajar tinggi, suasana kerja dan kekompakan antara guru, disiplin siswa tinggi, kegemaran belajar dan semangat siswa tinggi, kelancaran kepala sekolah dalam mengelola sekolah. Mutu kepala sekolah dapat ditingkatkan dengan menambah wawasan melalui studi banding ke sekolah yang lebih baik. Dan melalui pembinaan serta pengawasan dari pengawas pendidikan.

Kata kunci: kepala sekolah, komitmen, manajemen berbasis sekolah, mutu pendidikan

Abstract. This study aims to analyze: (1) understanding the Principal about the role and tasks in the context of school-based management; (2) Efforts and strategies undertaken principals in improving the quality of education; 3) Successful coaching principals in improving the quality of education. The study was conducted at SMP Negeri 3, 14 and 23 Bandung. This study uses qualitative case study. Respondents principals and teachers. Data collected through observation, interviews, documentation. Results of the study found that: 1) Principal has understood well the school-based management. 2) Attempts were made principals in improving the quality of education include: professional development of teachers, activity Subject Teacher Council, the establishment of guided discussion groups, provision of library books. 3) Successful coaching principals look at: the average teacher qualifications scholar, infrastructure and learning facilities complete, teacher motivation and commitment of teachers in teaching high, work atmosphere and cohesiveness between teacher, student discipline high, relish learning and enthusiasm the students height, smoothness principals in managing the school. Quality principals can be improved by increasing knowledge through a comparative study to better schools. And through the guidance and supervision of the superintendent of education.

Keywords: principal, commitment, school-based management, the quality of education

Pendahuluan

Salah satu permasalahan pendidikan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan, khususnya pendidikan dasar dan menengah. Berbagai usaha telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan, antara lain melalui berbagai pelatihan dan peningkatan kualifikasi guru, pengadaan buku dan

alat pelajaran, perbaikan sarana dan prasarana, serta peningkatan mutu manajemen sekolah. Namun berbagai indikator peningkatan mutu pendidikan belum menunjukkan peningkatan yang merata.

Ada 3 (tiga) faktor yang menyebabkan mutu pendidikan tidak mengalami peningkatan secara merata. Umaedi (2000:24) menjelaskan bahwa : Faktor pertama, kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendidikan *education production function* atau *input-output analysis* yang tidak dilaksanakan secara konsekuen.... Selama ini dalam menerapkan pendekatan *education production function* terlalu memusatkan pada input dan kurang memperhatikan pada output pendidikan.... Faktor kedua, penyelenggaraan pendidikan nasional secara sentralistik, ...sehingga menempatkan sekolah sebagai penyelenggara pendidikan jangan tergantung pada keputusan birokrasi, sekolah kehilangan kemandirian, motivasi dan inisiatif untuk mengembangkan. Faktor ketiga, peran serta masyarakat, khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini minim.

Berdasarkan kenyataan-kenyataan tersebut di atas, tentu saja perlu dilakukan upaya-upaya perbaikan, salah satunya adalah melakukan reorientasi penyelenggaraan pendidikan, yaitu dari manajemen mutu berbasis pusat menuju manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah. Senada dengan hal tersebut di atas bahwa upaya peningkatan mutu melibatkan semua personil kepla sekolah yang di dalam prosesnya menuntut komitmen bersama terhadap mutu pendidikan di sekolah. Tumbuhnya komitmen di kalangan personil kepala sekolah melalui peranan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:1) Bagaimana pemahaman kepala sekolah tentang manajemen berbasis sekolah?; 2) Bagaimana upaya kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan sekolah?. Sehingga tujuan penelitian ini adalah menganalisis: 1) Pemahaman kepala sekolah tentang manajemen berbasis sekolah?; 2) Upaya kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan sekolah?

Kajian Teori

Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pendidikan

Dirawat, dkk. (1983) menjelaskan sebagai berikut: Kepemimpinan adalah keseluruhan tindakan guna mempengaruhi serta menggiatkan orang dalam usaha bersama untuk mencapai tujuan atau dengan definisi lebih lengkap dapat dikatakan bahwa kepemimpinan adalah proses pemberian bimbingan (pimpinan) atau tauladan dan pemberi jalan yang di mudah (fasilitas) daripada pekerjaan orang-orang yang terorganisir dalam organisasi formal guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan berlaku universal, termasuk dalam bidang pendidikan. Sehingga dikenal dengan kepemimpinan pendidikan. Asmara (1982:17) mengemukakan bahwa: “kepemimpinan pendidikan adalah segenap kegiatan dalam usaha mempengaruhi personil lingkungan pendidikan pada situasi tertentu agar melalui kerjasama mau bekerja dengan penuh tanggung jawab dan ikhlas demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditentukan”.

Sebagai pemimpin formal, kepala sekolah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan para bawahan ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim sekolah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif.

Usaha untuk memberdayakan para personil dapat dilakukan melalui pembagian tugas secara profesional. Agar kerja sama dan tugas-tugas yang dimaksudkan dapat berjalan secara efektif dan efisien, maka diperlukan upaya dari kepala sekolah selaku pemimpin untuk mempengaruhi, mengajarkan, dan mengendalikan perilaku bawahan ke arah pencapaian tujuan-tujuan pendidikan.

Menurut Sanusi (1991) menyatakan bahwa “kepemimpinan dan manajemen sekolah tersebut menuntut kepala sekolah untuk memiliki (1) Kemampuan dan pengetahuan tentang tujuan, proses dan teknologi yang melandasi pendidikan di setiap jenjang sekolah; (2) Komitmen kepada perbaikan profesional pendidikan di setiap jenjang sekolah”.

Manajemen Berbasis Sekolah

Secara teoritis, Manajemen Berbasis Sekolah merupakan sistem pengelolaan persekolahan yang memberikan kewenangan dan kekuasaan kepada institusi sekolah untuk mengatur kehidupan sekolah sesuai dengan potensi, tuntutan, dan kebutuhan sekolah yang bersangkutan. Dalam Manajemen Berbasis Sekolah, sekolah merupakan institusi yang memiliki “*Full Authority and Responsibility*” untuk secara mandiri menetapkan program-program pendidikan dan berbagai kebijakan lokal sekolah sesuai dengan visi, misi, dan tujuan pendidikan yang hendak dicapai oleh sekolah (Mohrman and Wohlsetter, 1994; Calwell and Spink, 1999)

Osborn & Gaebler (dalam Samani, 1999:26) mengatakan bahwa “dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) peran birokrasi pendidikan lebih banyak bersifat *guiding* bukan *rowing*. Namun harus tetap disadari bahwa pendidikan merupakan tangga mobilitas vertikal yang efektif bagi anak dan sekolah menuju era globalisasi”

Roger Scott dalam Tim Teknis Bapenas bekerjasama dengan Bank Dunia (1999) mengemukakan bahwa: Model Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), guru dan staf lainnya dapat menjadi lebih efektif, karena partisipasi mereka dalam pembuatan keputusan, dengan demikian rasa kepemilikannya terhadap sekolah menjadi lebih tinggi dan selanjutnya lebih baik dalam penggunaan sumber daya yang ada dan mengoptimalkan hasil, selanjutnya kepala sekolah akan mempunyai kontrol yang lebih besar terhadap lingkungan sekolah, sedangkan kerja kantor pusat dan daerah hanya berperan melayani sekolah.

Manajemen Mutu Pendidikan

Mulyadi (dalam Mulyasa, 2007:224) mengemukakan “MMT merupakan pendekatan sistem secara menyeluruh (bukan suatu bidang atau program terpisah) dan merupakan bagian

terpadu strategi tingkat tinggi. Sistem ini bekerja secara horizontal menembus fungsi dan departemen, melibatkan semua karyawan dari atas sampai *costumer*”.

Kisah sukses implementasi MMT di dunia bisnis mengilhami lembaga-lembaga lain, termasuk pendidikan, untuk mengadopsinya. Dalam dunia pendidikan, aplikasi MMT mengundang berbagai perdebatan, bahkan masih banyak pakar pendidikan mempertanyakan kelayakan dan kesesuaian konsep dengan karakteristik pendidikan.

Taylor & Hill (dalam Mulyasa, 2007:225), misalnya berargumentasi bahwa “MMT merupakan konsep yang sulit di evaluasi dalam dunia pendidikan tinggi”. Sementara itu, Holmes dan Gerard (1995) berpendapat bahwa “MMT mungkin cocok untuk fungsi pendukung (*support function*), tetapi tidak untuk fungsi pembelajaran sebagai inti penyelenggaraan pendidikan”.

Pada sisi lain, Herbert dkk.(Mulyasa, 2007:225) mengemukakan: Empat bidang utama dalam penyelenggaraan pendidikan yang dapat mengadopsi prinsip-prinsip MMT. Pertama, menerapkan MMT untuk meningkatkan fungsi-fungsi administrasi dan operasi atau secara luas untuk mengelola proses pendidikan secara keseluruhan. Kedua, mengintegrasikan MMT dalam kurikulum. Ketiga, menggunakan MMT dalam metode pembelajaran di kelas. Keempat, menggunakan MMT untuk mengelola aktivitas riset dan pengembangan.

Dalam dunia pendidikan, filosofi MMT berarti bahwa “untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, maka budaya kerja yang mantap harus terbina dan berkembang dengan baik pada diri seluruh karyawan yang terlibat dalam pendidikan. Motivasi, sikap, kemauan, dan dedikasi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan adalah bagian terpenting dari budaya kerja itu”. (Permadi, 1998:9).

Konsep MMT dalam pendidikan memandang bahwa lembaga pendidikan merupakan industri jasa dan bukan sebagai proses produksi. Dalam hal ini, MMT tidak membicarakan permasalahan masukan (peserta didik) dan keluaran (lulusan), tetapi pelanggan yang mempunyai kebutuhan dan cara memuaskan pelanggan tersebut. Hal ini didukung oleh Permadi (1998:10) yang menyatakan: Lulusan peserta didik yang telah menyelesaikan pendidikannya adalah individu yang perilaku dan perbuatannya sesungguhnya bukan hanya dipengaruhi ilmu dan keterampilan yang diperolehnya selama pendidikan, melainkan juga dipengaruhi oleh berbagai faktor lain, termasuk motivasi kerja, sikap dan latar belakang budaya, serta pengaruh lingkungan.

Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Nasution (1988:5) mengemukakan: “Penelitian kualitatif pada hakekatnya adalah mengamati orang dalam lingkungan kehidupan, berinteraksi dengan mereka, berusaha memahami bahasa dan tafsiran mereka tentang dunia disekitarnya”. Bogdan dan Biklen (1982:3) mengemukakan bahwa sebagai peneliti kualitatif ia akan menaruh perhatiannya untuk memahami perilaku, pandangan, persepsi, sikap dan lain-lainnya berdasarkan pandangan subyek yang diteliti sendiri.

Penelitian ini dilaksanakan pada SMP Negeri 3, 14 dan 23 Kota Bandung. Subyek penelitian adalah kepala sekolah dan guru. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Analisis data diawali dengan pengolahan data meliputi: 1) Memeriksa catatan lapangan dari hasil observasi, wawancara, dan data dokumen; 2) Menseleksi, mensortir, memberi kode, dan mengelompokan data sesuai dengan aspek-aspek dalam pertanyaan penelitian; 3) Mengolah dan menganalisis data sekunder dalam dokumentasi dengan menggunakan matriks; 4) Mengkaji ulang keseluruhan data yang telah dihimpun dan dianalisis guna memperoleh gambaran yang menyeluruh sesuai dengan permasalahan yang diteliti.

Kedua, penyajian data, data yang telah diolah dan dianalisis, selanjutnya disajikan sebagai hasil penelitian menurut urutan pertanyaan penelitian. Penyajian data dilakukan dalam bentuk "*narrative text*". Ketiga, analisis data: Analisis data berpedoman pada Bogdan (1982) dalam Moleong (1998) yakni pengolahan data secara kualitatif: 1) Sumber data diperoleh secara langsung oleh peneliti; 2) Data berupa data deskriptif; 3) Penekanan diletakkan pada proses dan kemungkinan-kemungkinan; 4) Dilakukan lebih bersifat induktif; 5) Kebermaknaan sumber data tafsiran peneliti. Keempat, penafsiran terhadap data atau keterangan-keterangan yang ada itu kemudian dijadikan hasil penelitian, yang mengacu pada landasan-landasan teori yang mendasari pembahasan dan penarikan kesimpulan.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pemahaman Kepala Sekolah Tentang Manajemen Berbasis Sekolah

Pemahaman kepala sekolah tentang manajemen berbasis sekolah dapat dilihat dari pemahaman konsep manajemen berbasis sekolah sebagai model model peningkatan mutu yang berlangsung secara terus-menerus. Seperti ungkapan responden berikut:

"Manajemen berbasis sekolah merupakan salah satu model dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, akan tetapi pendekatan manajemen berbasis sekolah atau yang sering disebut dengan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS) bukanlah proses sekali jadi dan bagus hasilnya (*one-shot and quick fix*), akan tetapi merupakan proses yang berlangsung secara terus menerus dan melibatkan semua pihak yang bertanggung jawab dalam penyelenggaraan pendidikan persekolahan." (CL.A.1, 02.10.09, A.2.07.10.09, A.3.06.10.09)

Manajemen berbasis sekolah juga dipahami sebagai kolaborasi antara komponen dan stakeholder sekolah seperti ungkapan responden berikut:

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) perlu adanya keterlibatan semua warga sekolah (guru, konselor, wakil kepala sekolah, siswa, karyawan dan unsur-unsur yang terkait lainnya), dan dalam hal ini sudah seharusnya kepala sekolah untuk mensosialisasikan konsep MBS pada seluruh warga sekolah, sehingga apa yang ingin dicapai sekolah akan dicapai dengan adanya kerjasama yang baik dari semua pihak. (CL.A.1.02.10.09)

Pemahaman kepala sekolah tentang unsur-unsur yang terlibat dalam manajemen berbasis sekolah juga dinyatakan responden guru seperti ungkapannya:

Pada umumnya semua guru menyetujui upaya-upaya yang dilakukan kepala sekolah, dan menurut mereka manajemen berbasis sekolah merupakan upaya yang harus dijalankan karena di dalam MBS ada keterkaitan semua elemen sekolah termasuk kepala sekolah, guru, staf, dan siswa serta orang tua dan masyarakat. (CL.B.1a.1b.02.10.09, 2a.2b.07.10.09)

Pemahaman kepala sekolah tentang manajemen berbasis sekolah lainnya adalah tentang peran kepala sekolah sebagai pemimpin dalam meningkatkan dan menjaga mutu sekolah. Seperti uraian responden berikut:

“Peranan kepala sekolah sangat menentukan dalam hal mutu, karena kepala sekolah adalah seorang pemimpin tunggal di sekolah yang memiliki peran kuat dalam mengkoordinasikan, menggunakan, dan menyeraskan semua sumber daya pendidikan yang ada di sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Oleh karena itu kepala sekolah dituntut mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif/prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah. (CL.B.1a.1b.02.10.09, CL.B.3a.3b.06.10.09)

Berdasarkan data di atas maka kepala sekolah telah memiliki pemahaman tentang manajemen berbasis sekolah meliputi: konsep manajemen berbasis sekolah sebagai model model peningkatan mutu yang berlangsung secara terus-menerus; kolaborasi antara komponen dan stakeholder sekolah kolaborasi antara komponen dan stakeholder sekolah dalam pengelolaan pendidikan sekolah; unsur-unsur yang terlibat dalam manajemen berbasis sekolah; kepala sekolah sebagai pemimpin dalam meningkatkan dan menjaga mutu sekolah.

Upaya Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah

Hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi ternyata kepala sekolah telah melakukan berbagai upaya dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolahnya antara lain:

Pembinaan Profesionalisme Guru

Pembinaan profesionalisme guru dilakukan melalui peningkatan kualifikasi akademik, lokakarya, workshop dan penataran seperti pernyataan berikut:

“Dalam melaksanakan pembinaan profesional guru, kepala sekolah telah menyusun program penyetaraan bagi mereka yang kualifikasi lulusan D II, D III untuk mengikuti jenjang pendidikan SI/Akta IV, sehingga dengan adanya penyetaraan tersebut dapat menambah wawasan keilmuan dan pengetahuan guru. Untuk meningkatkan profesional guru yang sifatnya khusus, telah dilakukan oleh kepala sekolah dengan mengikutsertakan guru-guru melalui penataran-penataran ataupun lokakarya-lokakarya yang diadakan oleh Depdiknas maupun di luar Depdiknas, sehingga dampaknya dari penataran itu dapat meningkatkan kinerja guru dan penataran tersebut dilakukan untuk membenahi materi dan metode pengajaran.” (CL.A.2.07-.10.09, CL.A.3.06.10.09).

Peningkatan profesionalisme guru lainnya dilakukan melalui forum organisasi guru seperti pernyataan berikut:

Pembinaan profesional guru dengan wadah PKG(Pemantapan Kerja Guru), KKG (Kelompok Kerja Guru), MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), melalui wadah ini para guru diarahkan dan dibina untuk mencari berbagai pengalaman mengenai cara mengajar dan materi ajar sehingga hasilnya dapat diterapkan di sekolah masing-masing. (CL.A.1.02.10.09)

Dalam hal pengaktifan MGMP di sekolah harus menjadi perhatian kepala sekolah, karena selama ini MGMP sekolah hampir tidak berfungsi. Oleh karena itu, melalui kegiatan ini akan diaktifkan dan diarahkan untuk menemukan model pembelajaran yang efektif dan dapat menyiasati kepadatan kurikulum.

Manfaat yang dirasakan dalam pengaktifan MGMP tingkat sekolah seperti ungkapan responden sebagai berikut:

Dengan mengefektifkan MGMP semua kesulitan dan permasalahan yang dihadapi oleh guru dan siswa dalam kegiatan belajar mengajar, dan diharapkan dari MGMP tersebut dapat meningkatkan mutu pendidikan di sekolah yang bersangkutan dan dapat meningkatkan mutu KBM/PBM, yang pada akhirnya nanti diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan. (CL.A.1.02.10.09, CL.A.3.06.10.09).

Peningkatan profesionalisme guru juga dilakukan melalui peningkatan kesejahteraan guru seperti dinyatakan responden sebagai berikut:

“Meningkatkan kesejahteraan guru. Menurut kepala sekolah di ketiga SMP Negeri kota Bandung. Kesejahteraan tidak dapat diabaikan karena kesejahteraan guru merupakan salah satu faktor penentu dalam peningkatan kinerja guru yang dampaknya akan berpengaruh kepada mutu pendidikan. Kesejahteraan guru yang telah dilakukan kepala sekolah meliputi meningkatkan penghasilan guru, imbalan dan penghargaan serta pemberian insentif berbasis kinerja, dimana kesemuanya itu dapat meningkatkan kinerja dalam melaksanakan tugasnya untuk meningkatkan mutu pendidikan.” (CL.A.1.02.10.09, CL.A.2.07.10.09, CL.A.3.06.10.09)

Harapan yang ingin dicapai dalam pembinaan guru adalah:

“Dalam pembinaan profesional guru diharapkan guru mempunyai kualifikasi minimal semua S1/Akta IV, dan disesuaikan dengan bidang keahlian masing-masing sehingga tidak terlepas dari koridor disiplin ilmu dari guru.” (CL.A.1.02.10.09, CL.A.2.07.10.09, CL.A.3.06.10.09).

Dalam melakukan pembinaan kemampuan profesional guru, sifat pendekatan yang dilakukan kepala sekolah umumnya sama, pembukuan sebagai contoh: kepala sekolah yang termasuk klasifikasi baik telah memiliki kemampuan administrasi yang luas, kreatif, komitmen tinggi, luwes serta berpandangan jauh kedepan dalam melakukan pembinaan.

Kemudian perilaku yang ditampilkan kepala sekolah dalam melakukan pembinaan juga berbeda, kepala sekolah dengan kategori baik, umumnya telah melakukan sesuai kriteria kepemimpinan yang ideal antara lain adanya kemauan dan kesediaan, bersifat memprakarsai dan didasari pertimbangan yang matang, lebih berorientasi kepada bawahan/demokratis, lebih terfokus pada hubungan daripada tugas, serta memperhatikan dan mempertimbangkan

kematangan bawahan. Sedangkan kepala sekolah yang termasuk kategori sedang dan kurang, perilaku yang ditampilkannya umumnya masih kurang dan belum sesuai dengan kriteria kepemimpinan. Hal ini terlihat dari perilaku kepala sekolah yang masih belum memperlihatkan kemauan dan kesediaan, kurang memprakarsai dan kurang mempunyai pertimbangan, lebih terfokus pada tugas dan masih memperlihatkan sifat otoriternya, sedangkan kematangan bawahan umumnya kurang menjadi perhatian.

Dalam upaya peningkatan mutu, ini tidak terlepas dari profesionalisme guru, yang menurut Johnson sebagaimana dikutip oleh Achmad Sanusi, dkk (1991) mengetengahkan tugas aspek profesional guru, yaitu: Pertama, kemampuan profesional yang mencakup: a) Penguasaan pelajaran yang terdiri atas penguasaan bahan yang harus diajarkan; b) Dasar keilmuan dari wawasan keguruan; c) Penguasaan proses-proses kependidikan, keguruan dan pembelajaran siswa. *Kedua*, kKemampuan sosial mencakup kemampuan untuk menyesuaikan diri kepada tuntutan kerja dan lingkungan sekitar pada waktu membawakan tugas sebagai guru, Ketiga, kKemampuan profesional guru, mencakup: a) Penampilan sikap positif; b) Pemahaman dan penghayatan nilai-nilai, c) Penampilan guru untuk menjadikan dirinya panutan dan teladan bagi para siswanya.

Pembentukan Kelompok Diskusi Terbimbing

Kelompok diskusi terbimbing melibatkan banyak pihak dengan tujuan memberikan motivasi kepada siswa, persiapan UN dan pemilihan model-model pembelajaran guru. Seperti jawaban responden berikut:

Kelompok bimbingan ini melibatkan banyak orang seperti guru BP/BK khususnya untuk meningkatkan motivasi siswa serta memberikan bimbingan pada siswa untuk menghindari pengaruh-pengaruh pergaulan sosial yang negatif. Upaya ini ternyata dapat membuahkan hasil yang memuaskan dilihat dari hasil perolehan nilai UAN dari tahun ke tahun, dengan demikian upaya agar dapat dikembangkan dan ditingkatkan dengan cara mencari model-model pembelajaran yang efektif dan efisien baru akan menunjang proses kegiatan belajar mengajar. (CL.A.1.02.10.09, CL.A.2. 07.10.09).

Pembentukan kelompok diskusi terbimbing dilakukan sebagai upaya peningkatan mutu pendidikan sekolah, seperti ungkapan berikut:

Dalam upaya peningkatan mutu pendidikan telah dilakukan berbagai upaya. Salah satu upaya adalah dengan membentuk kelompok diskusi atau kelompok bimbingan belajar terutama dalam menghadapi UAN. (CL.A.1. 02.10.09).

Kelompok diskusi terbimbing ini dalam pelaksanaannya memberikan materi-materi dalam rangka pendalaman UAN, dan dilakukan di luar jam pelajaran sekolah dan dibimbing oleh guru bidang studi yang tercakup dalam MGMP. Kelompok bimbingan belajar terbimbing atau kelompok bimbingan belajar dilakukan minimal 1 kali per minggu untuk setiap pelajaran, pembentukan kelompok dilakukan oleh peserta didik dengan bimbingan guru.

Dalam setiap kegiatan diskusi selalu dihadirkan nara sumber, yang dapat berasal dari guru, alumni atau orang lain yang dianggap ahli dalam bidangnya masing-masing. Setiap kelompok diskusi menunjukan pemimpin kelompok dan guru pembimbingnya. Guru pembimbing tersebut mendiskusikan perkembangan kelompok diskusi yang dibimbingnya dalam pertemuan MGMP sekolah, sehingga terjadi saling tukar pengalaman atau membantu jika terjadi kesulitan.

Setelah dilaksanakan bimbingan belajar, materi-materi pendalaman bidang studi, sekolah bekerjasama dengan bimbingan belajar dari luar untuk mengadakan *try out*. Untuk mengevaluasi hasil dari pekerjaan anak dan dapat dijadikan panduan atau pegangan/tolok ukur keberhasilan kelompok belajarnya.

Kelompok bimbingan ini melibatkan banyak orang seperti guru BP/BK khususnya untuk meningkatkan motivasi siswa serta memberikan bimbingan pada siswa untuk menghindari pengaruh-pengaruh pergaulan sosial yang negatif. Upaya ini ternyata dapat membuahkan hasil yang memuaskan dilihat dari hasil perolehan nilai UAN dari tahun ke tahun, dengan demikian upaya agar dapat dikembangkan dan ditingkatkan dengan cara mencari model-model pembelajaran yang efektif dan efisien baru akan menunjang proses kegiatan belajar mengajar. (CL.A.1.02.10.09, CL.A.2. 07.10.09).

Pengadaan Sarana Prasarana Sekolah

Salah satu sarana pembelajaran adalah ketersediaan buku pelajaran, yang dapat menunjang pada kegiatan belajar mengajar, sangat sulit rasanya dapat menerapkan materi pelajaran jika para peserta didik tidak ditunjang dengan alat pembelajaran yang memadai, sehingga siswa tergantung kepada guru yang mengajar di kelas, karena kelengkapan pengadaan bukan menjadi salah satu faktor penyebab rendahnya mutu pendidikan. Dalam hal ini kepala sekolah jangan hanya tinggal diam, tetapi harus mencari solusi terbaik dalam pengadaan buku pelajaran sebagai salah satu sumber pembelajaran.

Pengadaan buku pustaka diarahkan untuk mendukung kegiatan pertama dan kedua. Kegiatan pertama akan diadakan buku untuk pegangan guru sehingga dapat menambah wawasan keilmuannya, kegiatan kedua akan diadakan buku-buku yang diperlukan peserta didik dalam kegiatan belajar mengajar terutama sekali dalam pendalaman materi UAN. Seperti ungkapan responden penelitian berikut:

Dengan demikian diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan di sekolah, dengan tidak ada kekurangan buku sebagai alat atau sumber pembelajaran pada proses belajar mengajar. (CL.A.1.02.10.09, CL.A.2. 07.10.09., CL.A.3.06.10.09).

Ukuran keberhasilan kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya adalah dengan mengukur kemampuannya di dalam menciptakan “iklim belajar mengajar” dengan mempengaruhi, mengajak, dan mendorong guru, murid, dan staf lainnya untuk menjalankan

tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya. Terciptanya iklim belajar mengajar secara baik, tertib, lancar dan efektif ini tidak terlepas dari kegiatan pengelolaan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam kapasitasnya sebagai administrator dan pemimpin pendidikan di sekolah.

Iklim belajar yang mendukung dapat tercipta melalui kolaborasi kepala sekolah dan guru-guru. Karena menurut Suderajat (2002), ada dua komponen kunci bagi keberhasilan manajemen peningkatan mutu pendidikan berbasis sekolah. Pertama, kepala sekolah: Keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuan institusional pendidikan sangat tergantung pada profesionalitas kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan (*educational leader/school director*). Kepala sekolah merupakan tumpuan keberhasilan manajemen sekolah (Sallies, 1993) dalam upaya mencapai tujuan institusi, karena kepala sekolah bertanggung jawab dalam menetapkan visi yang berlandaskan nilai-nilai agama, misi dan tujuan institusi. MBS dalam konteks pemberdayaan sekolah harus didukung oleh upaya peningkatan profesionalitas kepala sekolah. Sikap-sikap kewiraswastaan (*intrapreneurship*) kepala sekolah merupakan salah satu komponen kunci bagi keberhasilan kepemimpinan pendidikan (Suderajat, 2002). Kedua, guru: guru merupakan jantungnya lembaga pendidikan, karena mutu pendidikan suatu sekolah akan sangat tergantung pada tingkat profesional guru. Namun demikian perlu diingat bahwa bagaimanapun tingginya tingkat profesionalitas guru, sumbangannya terhadap mutu lulusan akan sangat tergantung pada kecakapan kepemimpinan dan manajerial kepala sekolah.

Penutup

Kepala memiliki pemahaman tentang manajemen berbasis sekolah dalam hal; perumusan kebijakan, penentuan kebijakan, profesionalisme kepala sekolah, partisipasi masyarakat dalam mengelola sekolah, akuntabilitas publik, kesesuaian kurikulum, keterlibatan personil termasuk siswa, efektivitas dan efisiensi pengelolaan sumber daya sekolah serta hakikat hubungan sekolah dengan masyarakat.

Usaha-usaha peningkatan mutu sekolah oleh kepala sekolah dilakukan melalui peningkatan profesional guru melalui kesempatan meningkatkan kualifikasi pendidikan, mengikutsertakan penataran, seminar, dan lokakarya; kegiatan bimbingan belajar; pengadaan buku pustaka, dan melengkapi sarana prasarana pendidikan.

Kepala sekolah dapat meningkatkan mutu kepemimpinan melalui studi banding ke sekolah yang lebih baik, partisipasi dalam musyawarah kepala sekolah, dan pembinaan serta pengawasan dari pengawas pendidikan Dinas Kota.

Peningkatan mutu sekolah dapat dilakukan kesadaran orang tua untuk membantu anak dalam menyediakan fasilitas belajar dan mengatasi kesulitan belajar anak, memanfaatkan sumber daya yang ada di sekolah dengan maksimal, kolaborasi guru dan kepala sekolah dalam memanfaatkan forum-forum pembinaan profesional secara positif.

Daftar Pustaka

- Asmara, U. Husna, 1982. *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta, Ghalia. Indonesia,
- Bogdan R.C. dan Biklen, S.K. (1982). *Qualitative Research for Education, A Introduction Theory and Minded*. Boston: Allyn and Bacon.
- Dirawat, Busra Lamberi, Soekarto Indrafachrudi. 1983. *Kepemimpinan pendidikan : dalam rangka : pertumbuhan djabatatan guru-guru*. Malng: IKIP Malang,
- Mulyasa, E. (2007). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Nasution, S. (1988). *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito.
- Permadi Dadi. (2007). *Manajemen Berbasis Sekolah dan Kepemimpinan Mandiri Kepala Sekolah*. Bandung: Sarana Pasca Karya Nusa.
- Sallis Edward. (1993). *Total Quality Management in Education*. London: Cogan Page.
- Samani. (1999). *School Based Management: Strategi Pemberdayaan Sekolah dalam Kerangka Menuju Pendidikan yang Berkualitas (Makalah*. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Sanusi, dkk. (1991). *Segi-segi Keprofesian dalam Pendidikan*. FPS IKIP Bandung.
- Sudrajat, Hari. 1985. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Badung: Cita Cekas Media.