

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Kinerja Kepala Sekolah dalam Pemberdayaan Guru

Pada tingkat paling operasional, kepala sekolah adalah orang yang berada di garis terdepan yang mengkoordinasikan upaya meningkatkan pembelajaran yang bermutu. Kepala sekolah diangkat untuk menduduki jabatan yang bertanggung gugat mengkoordinasikan upaya bersama mencapai tujuan pendidikan pada level sekolah masing-masing. Dalam praktik di Indonesia, kepala sekolah adalah guru senior yang dipandang memiliki kualifikasi menduduki jabatan itu. Tidak pernah ada orang yang bukan guru diangkat menjadi kepala sekolah. Jadi, seorang guru dapat berharap bahwa jika "beruntung" suatu saat kariernya akan berujung pada jabatan kepala sekolah.

Biasanya guru yang dipandang baik dan cakap sebagai guru diangkat menjadi kepala sekolah. Dalam kenyataan, banyak di antaranya yang tadinya berkinerja sangat bagus sebagai guru, menjadi tumpul setelah menjadi kepala sekolah. Umumnya mereka tidak cocok untuk mengemban tanggung jawab manajerial. Ingat salah satu prinsip Peter tentang inkompetensi? Orang-orang seperti ini telah terjerebab di puncak inkompetensinya dan akan tetap di situ hingga pensiun. Bayangkan nasib sekolah jika dipimpin oleh seseorang yang tidak lagi kompeten.

Pada tingkat paling operasional, kepala sekolah adalah orang yang berada di garis terdepan yang mengkoordinasikan upaya meningkatkan pembelajaran yang bermutu. Kepala sekolah diangkat untuk menduduki jabatan yang bertanggung gugat mengkoordinasikan upaya bersama mencapai tujuan pendidikan pada level sekolah masing-masing. Dalam praktik di Indonesia, kepala sekolah adalah guru senior yang dipandang memiliki kualifikasi menduduki jabatan itu. Tidak pernah ada orang yang bukan guru diangkat menjadi kepala sekolah. Jadi, seorang guru dapat berharap bahwa jika "beruntung" suatu saat kariernya akan berujung pada jabatan kepala sekolah.

Biasanya guru yang dipandang baik dan cakap sebagai guru diangkat menjadi kepala sekolah. Dalam kenyataan, banyak di antaranya yang tadinya berkinerja sangat bagus sebagai guru, menjadi tumpul setelah menjadi kepala sekolah. Umumnya mereka tidak cocok untuk mengemban tanggung jawab manajerial. Ingat salah satu prinsip Peter tentang inkompetensi? Orang-orang seperti ini telah terjerembab di puncak inkompetensinya dan akan tetap di situ hingga pensiun. Bayangkan nasib sekolah jika dipimpin oleh seseorang yang tidak lagi kompeten.

Hasil wawancara dengan kepala sekolah SMA Negeri 1 Klaten, Drs. Lasa, Senin, 14 Januari 2008, antara lain mengemukakan bahwa

“Peranan manajemen dalam penentuan agenda perubahan dan pengembangan organisasi amat penting, yaitu menawarkan kepemimpinan dengan visi dan misi yang baik, sehingga akan membawa pencerahan dalam dunia pendidikan, Pengelolaan sumber daya sistem pendidikan yang menyangkut manajemen sumber daya manusia, manajemen sumber daya sarana prasarana, manajemen keuangan, dan manajemen informasi, amatlah penting,

sebab prasarana, manajemen keuangan, dan manajemen informatika, amatlah penting, sebab pengelolaan yang baik akan menjadikan komitmen yang mempertahankan budaya yang sesuai dengan proses yang terjadi dalam dunia pendidikan. Budaya yang kuat adalah nilai (*value*) organisasi dan pendekatan yang dipegang oleh seluruh anggota organisasi), termasuk di sini adalah manajemen berbasis sekolah dalam pemberdayaan guru memiliki nilai yang strategi dan dinamis dalam upaya meningkatkan mutu kinerja guru dan pendidikan”

Kepala Sekolah adalah pemimpin tertinggi di sekolah. Pola kepemimpinan akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan sekolah. Oleh karena itu, dalam pendidikan modern, kepemimpinan kepala sekolah perlu mendapat perhatian serius. Kepemimpinan dimaksud kepala sekolah adalah cara usaha kepala sekolah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan guru, staf, peserta didik orang tua peserta didik, dan pihak lain yang terkait, untuk bekerja/berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Singkatnya, bagaimana cara kepala sekolah untuk “membuat” bawahannya bekerja untuk mencapai tujuan sekolah

Hasil wawancara dengan Drs. Eko TB, guru SMA Negeri 1 Klaten menyebutkan bahwa

“Kepala Sekolah adalah pemimpin tertinggi di sekolah. Pola kepemimpinan akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan sekolah. Oleh karena itu, dalam pendidikan modern, kepemimpinan kepala sekolah perlu mendapat perhatian serius. Kepemimpinan dimaksud kepala sekolah adalah cara usaha kepala sekolah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan guru, staf, peserta didik orang tua peserta didik, dan pihak lain yang terkait, untuk bekerja/berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Singkatnya, bagaimana cara kepala sekolah untuk “membuat” bawahannya bekerja untuk mencapai tujuan sekolah”

Dalam era kemandirian sekolah dan era Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) kiranya pemahaman, pendalaman, dan aplikasi konsep-konsep ilmu manajemen yang telah banyak sekali dikembangkan oleh para pemikir di bidang bisnis perlu mendapatkan perhatian para pimpinan sekolah untuk mememanajementi sekolah-sekolah yang mereka pimpin di masa kini. Kesempatan untuk mengembangkan sebuah sekolah hingga menjadi sebuah sekolah yang sungguh efektif kiranya membutuhkan kreativitas kepemimpinan yang memadai. Kreativitas kepemimpinan semacam itu dapat terlihat atau dapat muncul manakala para pimpinan sekolah mampu dan mau melakukan perubahan-perubahan tentang cara dan metoda yang mereka pergunakan untuk mememanajementi sekolah. Kemampuan serta kemauan tersebut akan muncul manakala para pimpinan sekolah dapat membuka diri secara luas untuk mencari dan menyerap sumber-sumber yang dapat mendorong perubahan manajerial, dan... kiranya konsep-konsep dasar untuk melakukan perubahan tersebut tersedia luas dalam bidang di luar bidang pendidikan itu sendiri, yakni bidang manajemen bisa

“Persoalan pendidikan pada hakikatnya bukanlah semata-mata menjadi tanggung jawab birokrasi, melainkan tanggung jawab banyak unsur, terutama pihak-pihak yang berkepentingan di dalam proses pendidikan di sekolah tersebut dengan demikian debirokrasi pendidikan perlu dilakukan terutama dalam rangka melibatkan semua urusan yang berkepentingan Kesadaran ini berkonsekuensi logis bagi terciptanya keikutsertaan pihak non pemerintah yang secara moral dan sosial bertanggung jawab akan kelangsungan proses pendidikan bagi anak bangsa. Pendidikan juga merupakan proses pemberdayaan peserta didik sehingga peserta didik dituntut menjadi manusia-manusia yang makin cerdas”

Guru sebagai penanggung jawab utama perlu mendapatkan perhatian yang sungguh-sungguh. Karena disadari bahwa penentuan keberhasilan praktek pendidikan persekolah lebih banyak bertumpu pada manajemen guru, sehingga berbagai aspek yang berkembang dengan guru yang perlu diperhitungkan diantaranya yaitu : aspek rekrutmen, pelatihan, penunjukan dan penempatan perkembangan harus, dan sistem intensif. Aspek rekrutmen terutama berkenaan dengan rekrutmen calon peserta didik berprestasi dan berasal dari daerah berkekurangan guru yang siap menjadi guru.

Reformasi pelatihan yang sangat diperlukan untuk peningkatan kualitas pembelajaran. Disamping itu pelatihan yang berorientasi lebih praktis, sehingga mudah diterapkan di lapangan. Manajemen pelatihan yang efektif untuk dapat memberikan sumbangan bagi perbaikan kualitas pendidikan di sekolah masing-masing ditumbuhkan. Selain guru, ada personil sekolah yang memilih posisi yang sangat strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan yaitu kepada sekolah konselor peserta didik selama proses pendidikannya, sehingga mereka mampu berkembang secara optimal

Sekolah memiliki tenaga pendidik yang jumlahnya cukup / memadai yang ditunjukkan oleh kelayakan rasio guru dan siswa (khusus pendidikan) sekolah memilih pendidik yang spesialisasinya relevan dengan mata pelajaran yang diajarkan. Sekolah memberi kondisi dan layanan esensial bagi pengembangan tenaga kependidikan dan bagi peningkatan kinerja mereka. Sekolah memilih tenaga penunjang yang kompeten untuk

menunjang penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Sekolah harus menilai kinerja tenaga kependidikan yang unsur-unsurnya harus terkait dengan tugas pokok dan fungsinya

Hasil wawancara dengan Drs. Sutarno, guru SMA Negeri 1 Klaten (Senin, 14 Januari 2008), mengemukakan bahwa

“Untuk suksesnya kinerja kepala sekolah, maka ia harus mengimplementasikan Undang-Undang Guru dan Dosen yang lahir melengkapi dan menguatkan semangat perbaikan mutu pendidikan nasional yang sebelumnya juga sudah tertuang dalam UU Nomor 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Kita berharap, kedua undang-undang ini mampu menciptakan iklim yang kondusif bagi lahirnya para guru yang betul-betul profesional dalam makna yang sesungguhnya. Lebih jauh kita berharap, kedua undang-undang ini akan membuka jalan terang bagi segenap anak bangsa ini untuk secara perlahan tapi pasti keluar dari berbagai krisis yang melilit bangsa ini melalui perbaikan mutu pendidikan nasional dengan membentuk guru yang profesional”

Konsekuensi logis dari UU nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen tersirat maupun tersurat, bahwa seorang guru adalah pendidikan profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini, jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah, seperti disebutkan pada (Pasal 1 Ketentuan Umum), dan guru harus profesional, dan dimaksud adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi

Oleh sebab itu, sejalan dengan Pasal 2 dinyatakan bahwa Guru mempunyai kedudukan sebagai tenaga profesional pada jenjang pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan anak usia dini pada jalur pendidikan formal yang diangkat sesuai dengan peraturan perundang-undangan, dan Pengakuan kedudukan guru sebagai tenaga profesional sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dibuktikan dengan sertifikat pendidik.

Selanjutnya disebutkan pula bahwa sertifikat pendidik sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 diberikan kepada guru yang telah memenuhi persyaratan, dan Sertifikasi pendidik diselenggarakan oleh perguruan tinggi yang memiliki program pengadaan tenaga kependidikan yang terakreditasi atau ditunjuk pemerintah.

Dampak dari kepemilikan sertifikasi pendidikan, maka guru akan memperoleh penghasilan di atas kebutuhan minimum sebagaimana dimaksud dalam Pasal 14 ayat (1) meliputi gaji pokok, tunjangan yang melekat pada gaji, serta penghasilan lain berupa tunjangan profesi, tunjangan fungsional, tunjangan khusus, dan maslahat tambahan yang terkait dengan tugasnya sebagai guru yang ditetapkan dengan prinsip penghargaan atas dasar prestasi dan guru yang diangkat oleh satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh Pemerintah atau pemerintah daerah diberi gaji sesuai dengan peraturan perundang-undangan, Guru yang diangkat oleh satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat diberi gaji berdasarkan perjanjian kerja atau kesepakatan kerja bersama.

Selanjutnya Pemerintah memberikan tunjangan profesional sebagaimana dimaksud dalam Pasal 15 ayat (1) kepada guru yang telah memiliki sertifikat pendidik yang diangkat oleh penyelenggara pendidikan dan/atau satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat, dan pemberian tunjangan profesional tidak membedakan antara guru yang diangkat pemerintah maupun masyarakat.

Maka, UU nomor 14 dimaksud lebih memberi makna bagi guru, dan merupakan peluang bagi guru-guru untuk dapat mengembangkan kompetensi, dan tidak mustahil menjadi momok bagi guru-guru yang memiliki kompetensi rendah, dan ini menjadi konsekuensi bagi guru dan dosen akan diberlakukannya UU tersebut.

Selain itu, UU tersebut akan dapat mengangkat marwah dan martabat guru secara hakiki, karena selama ini andil dan kontribusi guru di dalam mencerdaskan anak negeri ini sepertinya dipandang sebelah mata, dan memandang profesi guru sebagai profesi biasa. Ini terjadi selama ini direpublik ini, sehingga masa depan guru suram dan profesi guru tidak menjanjikan, bahkan terkesan dilecehkan.

UU guru dan dosen, seperti Pasal 8 menyatakan bahwa : Guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Sertifikasi pendidikan akan dapat diperoleh bilamana guru telah memiliki kualifikasi akademis minimal S-1/D-IV sejak pendidikan anak usia dini sampai pendidikan menengah. Kemudian guru

juga harus memiliki kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional, sebagaimana dipersyaratkan oleh UU. Setelah uji kompetensi tersebut, barulah guru dan dosen memiliki sertifikasi pendidik, dan barulah akan terangkat marwah dan kehidupan guru secara hakiki, yakni hidup sejahtera dengan penghasilan yang layak sebagaimana yang dicita-citakan oleh setiap guru Indonesia.

Untuk memperoleh sertifikasi pendidik tidak semudah membalikkan telapan tangan, dan perlu kerja keras para guru. Sertifikasi pendidik akan dapat diperoleh bilamana guru dengan sungguh-sungguh belajar dan tentunya sertifikasi pendidik, akan didapat oleh guru-guru yang berkualitas dan selama ini sudah menunjukkan kinerja baik, dan memilih profesi guru merupakan pilihan nuraninya. Tak kalah pentingnya, adalah guru-guru yang mau belajar dan belajar, selalu mengikuti berbagai diklat-diklat, serta menyadari bahwa ilmu yang selama ini yang dimiliki terasa masih kurang.

Oleh sebab itu, kualitas guru secara pribadi terlihat dari penampilannya, dan prestasi akademiknya, serta moralitas dan tanggungjawabnya di dalam mengerjakan tugas dan tanggungjawab profesinya, serta wawasan keilmiah dan intelektualnya, baik di dalam pelaksanaan pembelajaran dikelas maupun di lingkungan sekitarnya.

Sertifikasi pendidik harus dimiliki oleh setiap guru, dan untuk memperolehnya tentunya memerlukan berbagai persiapan, baik mental maupun ilmunya, dan bukan sesuatu yang ditakuti. Akan tetapi bila kita

sudah mempersiapkan diri belajar dan terus belajar, maka sertifikasi pendidik akan dapat kita peroleh, dan bila sudah kita miliki, maka tentunya akan dapat secara perlahan tapi pasti merubah kesejahteraan guru

Dalam satuan pendidikan, kepala sekolah menduduki dua jabatan pen-ting untuk bisa menjamin kelangsungan proses pendidikan sebagaimana yang telah digariskan oleh peraturan perundang-undangan. Pertama, kepala sekolah adalah pengelola pendidikan di sekolah secara keseluruhan. Kedua, kepala sekolah adalah pemimpin formal pendidikan di sekolahnya

Sebagai pengelola pendidikan kepala sekolah bertanggung jawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan dengan cara melaksanakan administrasi sekolah dengan seluruh substansinya. Kepala sekolah juga bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas pendidikan. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai pengelola pendidikan mempunyai tugas mengembangkan kinerja para personal, terutama para guru ke arah profesionalisme yang diharapkan.

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

2. Kinerja Kepala Sekolah dalam Pengelolaan Sarana Prasarana

Sarana prasarana sekolah cukup banyak dan kompleks, mulai dari meja kursi guru dan siswa, almari, ruang kelas, dan sebagainya, termasuk di dalam administrasi pengelolaan sarana prasarana sekolah harus dibuat sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan masing-masing, seperti administrasi pembelajaran (perangkat pembelajaran yang terdiri dari program tahun hingga alat evaluasi dan *follow upnya*), administrasi pegawai, administrasi keuangan, administrasi inventaris, dan sebagainya.

Hasil wawancara dengan Drs. H. Sunardi, guru SMA Negeri 1 Klaten, (Senin, 14 Januari 2008) menyebutkan bahwa

“Kinerja kepala sekolah dalam pengelolaan sarana prasana di sekolah ini memang kompleks dan banyak itemnya. Sehingga kepala sekolah harus memiliki wakil yang mengurus secara khusus sarana prasarana sekolah. Mulai dari pengadaan, perawatan sampai perawatannya. Juga diberikan kewenangan untuk mengajukan atau menyusun rencana anggaran yang terkait dengan kebutuhan sarana prasana sekolah yang memang ditujukan untuk kepentingan pendidikan di sekolah ini”

Dengan pendelegasian tanggung jawab dan kewenangan kepala sekolah kepada bawahannya yang ditunjuk sebagai wakil kepala sekolah urusan sarana prasarana, hal ini menunjukkan bahwa di SMA Negeri 1 Klaten telah mengimplementasi manajemen berbasis sekolah, karena secara organisasi kepala sekolah tidak mungkin melaksanakan sendiri mengurus atau mengelola hal tersebut dan tidak akan berhasil tanpa melibatkan bawahannya, mengingat cakupan tugas dan tanggung jawabnya sangat besar dan kompleks.

Hasil wawancara dengan Drs. Joko Siswanto, guru SMA Negeri 1 Klaten, (Senin, 14 Januari 2008) menyebutkan bahwa

“Kinerja kepala sekolah dalam pengelolaan sarana prasana di sekolah ini sudah berjalan dengan baik, kenyataan membuktikan bahwa pendistribusi tanggung jawab dan wewenang kepala sekolah kepada bawahan dapat diterima dan dilaksanakan dengan lancar, tidak ada hambatan yang berarti. Di dalam buku “manajemen Berbasis Sekolah” untuk sekolah dasar, Departemen Pendidikan Nasional, Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar Menengah, Direktorat Taman Kanak-kanak dan Sekolah Dasar, tahun 2001 dinyatakan bahwa yang dimaksud dengan sarana pendidikan adalah alat yang secara langsung digunakan dalam kegiatan belajar mengajar yang dapat digolongkan menjadi alat pelajaran, alat peraga, dan media pengajaran”.

Prasarana pendidikan adalah fasilitas yang mendukung keterlaksanaan kegiatan pendidikan seperti gedung atau bangunan, lahan dan benda-benda yang tak bergerak atau tak dapat dipindahkan lainnya. Adapun sarana prasarana pendidikan di sekolah dasar meliputi: .lahan, bangunan /ruang, perabot sekolah, alat peraga/ media pembelajaran, dan buku.

Hasil wawancara dengan Drs. Sunardi, guru SMA Negeri 1 Klaten, (Selasa, 15 Januari 2008) menyebutkan bahwa

Setiap mata pelajaran sekurang-kurangnya memiliki satu jenis alat peraga praktek yang sesuai dengan keperluan pendidikan dan pembelajaran. Kalau dilihat perkembangannya pada mulanya media hanya dianggap sebagai alat Bantu mengajar guru (teaching aids). Alat Bantu yang dipakai adalah alat Bantu visual yaitu gambar, model, dan alat lain yang dapat memberikan pengalaman konkrit, motivasi belajar, serta mempertinggi daya serap dan retensi belajar belajar siswa. Dengan masuknya pengaruh teknologi audio pada sekitar pertengahan abad ke dua puluh alat visual untuk mengkonkritkan ajar ini dilengkapi dengan alat Bantu audio sehingga dikenal adanya alat audio visual atau audio visual aid (AVA). Di sinilah peranan kepala sekolah sangat menentukan terhadap peningkatan mutu pembelajaran, termasuk memperhatikan sarana prasarana pembelajaran”

Kinerja kepala sekolah dalam hal ini adalah perlu memperhatikan kebutuhan dan kepentingan sarana prasarana pembelajaran dengan melibatkan wakil kepala sekolah urusan kurikulum. Pendelegasian wewenang dan kepentingan yang terkait dengan kurikulum mutlak diperlukan, dan kepala sekolah dapat menunjuk seseorang untuk membidangi urusan kurikulum tersebut. Dengan demikian, urusan pembelajaran dapat dioptimalkan.

3. Kinerja Kepala Sekolah dalam Pengelolaan Dana Pendidikan

Hasil wawancara dengan Drs. Sukirno, guru SMA Negeri 1 Klaten (Senin, 14 Januari 2008), mengemukakan bahwa

“Kepala sekolah dalam hal pengelolaan dana pendidikan yang ada di sekolah ini yaitu melibatkan dan menunjuk beberapa orang baik guru maupun tenaga administrasi untuk ikut membantu dalam rangka mensukseskan MBS di sekolah ini. Bendahara yang dimaksud adalah bendahara BOS, bendahara sekolah yang mengurus gaji, bendahara Komite yang terkait dengan sumbangan wali atau orang tua siswa, dan sebagainya”

Dalam hal pengelolaan dana pendidikan ini, kepala SMA Negeri 1 Klaten berarti sudah melaksanakan manajemen berbasis sekolah, terkait dengan dana pendidikan, kepala sekolah telah menunjuk beberapa petugas sesuai dengan koridor kepentingan sekolah dan masyarakat. Sehingga pelayanan dalam hal keuangan berjalan dengan baik dan lancar.

Dana pendidikan yang selama ini telah disubsidikan ke sekolah memberikan dampak yang luas bagi upaya peningkatan manajemen pendidikan berbasis sekolah. Menejmn Berbasis Sekolah (MBS) perlu dilaksanakan dengan baik. Artinya pengelolaan sekolah dilakukan dengan

pertimbangan tidak selamanya berpihak pada sekolah, tetapi harus benar segala sesuatu kebutuhan hendaknya diperhitungkan demi kepentingan anak didik.

Hasil wawancara dengan Drs.Sutarno (Selasa, 15 Januari 2008)

mengemukakan bahwa

“MBS memberikan keleluasaan kepada sekolah untuk memiliki otonomi yang lebih besar dalam mengadakan dan menggunakan sumber daya. Dengan demikian, *self-budgeting* menyediakan suatu kondisi yang penting pada sekolah untuk menggunakan sumberdaya-sumberdaya secara efektif berdasarkan karakteristik dan kebutuhan mereka guna memecahkan masalah yang timbul saat itu dan mengejar tujuan mereka sendiri seperti yang berlaku di Inggris, Kanada, Australia, Amerika Serikat dan Hong Kong. Namun sebagian besar sumber daya dan pengeluaran sekolah-sekolah negeri datang langsung dari pemerintah. Pemerintah perlu mengawasi secara dekat bagaimana sekolah menggunakan sumber dayanya. Sehingga pemerintah memerlukan SDM yang banyak dan sumber daya yang besar untuk mengawasi penggunaan sumber daya di sekolah. Setiap aspek pembiayaan sekolah harus berkonsultasi dan minta persetujuan dari pusat. Sekolah tidak mudah untuk mengadakan sumber daya di bawah pertentangan-pertentangan dengan otoritas pusat. Oleh karena itu sekolah tidak dapat menggunakan sumber daya secara efektif dalam rangka memenuhi kebutuhan manajemen dan aktivitas pengajaran

Implementasi dalam MBS yang terkait dengan pengelolaan sumber dana, sarana prasarana, dan pengambilan keputusan pada tingkat sekolah adalah pembagian kekuasaan (*power sharing*) atau partisipasi (participation) dengan alasan sebagai berikut: (1). Tujuan sekolah sering tidak jelas dan berubah-ubah. Partisipasi guru, orang tua, siswa dan alumni dapat membantu untuk mengembangkan tujuan yang dapat lebih merefleksikan situasi saat ini dan kebutuhan masa depan. (2). Tujuan sekolah itu beragam dan misi sekolah itu kompleks. Diperlukan intelegensi, imajinasi dan usaha dari banyak orang untuk mencapainya. Partisipasi atau

keterlibatan guru, orang tua dan siswa dalam pengambilan keputusan adalah sebuah sumbangan yang penting bagi siswa. (3). Partisipasi dalam pengambilan keputusan memberikan kesempatan kepada warga dan bahkan administrator untuk belajar dan berkembang dan juga mengerti dalam mengelola sekolah. (4). Partisipasi dalam pengambilan keputusan adalah proses untuk mendorong guru-guru, orang tua dan siswa untuk terlibat di sekolah

B. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Kinerja Kepala Sekolah dalam Pemberdayaan Guru

Kinerja kepala sekolah SMA Negeri 1 Klaten dalam pengelolaan pemberdayaan guru dapat ditegaskan bahwa kepala sekolah telah mampu mengelola dengan baik, meskipun ada kendala namun tidak begitu berarti, mengingat sekolah tersebut merupakan sekolah rintisan berbasis internasional.

Ditinjau dari aktifitas proses pembelajaran merupakan inti dari proses pendidikan, dan guru sebagai salah satu pemegang utama di dalam menggerakkan kemajuan dan perkembangan dunia pendidikan. Tugas utama seseorang guru ialah mendidik, mengajar, membimbing, melatih, oleh sebab itulah tanggung jawab keberhasilan pendidikan berada di pundak guru. Guru sebagai juru mudi dari sebuah kapal, mau kemana arah dan haluan kapal dihadapkan, bila juru mudinya pandai dan terampil, maka kapal akan berlayar selamat ditujuan, gelombang dan ombak sebesar

apapun dapat dilaluinya dengan tenang dan tanggungjawab. Oleh karena itu, untuk menjadi seorang juru mudi harus melalui pendidikan dan latihan khusus serta dengan memiliki keahlian khusus.

Manajemen sekolah tidak lain berarti pendayagunaan dan penggunaan sumber daya yang ada dan yang dapat diadakan secara efisien dan efektif untuk mencapai visi dan misi sekolah. Kepala sekolah bertanggung jawab atas jalannya lembaga sekolah dan kegiatannya. Kepala sekolah berada di garda terdepan dan dapat diukur keberhasilannya (Xaviery, 2004. "Benarkah Wajah Sekolah Ada pada Kepala Sekolah". www.diknas.go.id)

Demikian pula halnya seorang guru, agar proses pembelajaran berhasil dan mutu pendidikan meningkatkan, maka diperlukan guru yang memahami dan menghayati profesinya, dan tentunya guru yang memiliki wawasan pengetahuan dan keterampilan sehingga membuat proses pembelajaran aktif, guru mampu menciptakan suasana pembelajaran inovatif, kreatif, dan menyenangkan. Untuk menjadi guru profesional juga memerlukan pendidikan dan pelatihan serta pendidikan khusus.

Manajemen berbasis sekolah merupakan suatu model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orang tua dan masyarakat untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional (Norma Sitepu, 2006. *Tesis*. Persiapan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Melalui Manajemen Berbasis

Sekolah (MBS) (Studi Kualitatif di SMPN 5 Bandar Lampung)
[www.library\[at\]unila.ac.id](http://www.library[at]unila.ac.id))

Perubahan peran guru yang tadinya sebagai penyampai pengetahuan dan pengalihan pengetahuan dan pengalih keterampilan, serta merupakan satu-satunya sumber belajar, berubah peran menjadi pembimbing, pembina, pengajar, dan pelatih. Dalam kegiatan pembelajaran, guru akan bertindak sebagai fasilitator yang bersikap akrab dengan penuh tanggung jawab, serta memperlakukan peserta didik sebagai mitra dalam menggali dan mengolah informasi menuju tujuan belajar mengajar yang telah direncanakan.

Beratnya tanggung jawab bagi guru menyebabkan pekerjaan guru harus memerlukan keahlian khusus. Untuk itu pekerjaan guru tidak dapat dilakukan oleh sembarang orang diluar bidang pendidikan, sehingga profesi guru paling mudah terkena pencemaran. Sekali guru berbuat salah maka akan berdampak terhadap dunia pendidikan, demikian pula sekali guru salah mengajarkan ilmu kepada anak didiknya, maka akan berdampak dan berimbas kepada satu generasi.

Guru dalam melaksanakan tugas profesinya dihadapkan pada berbagai pilihan, seperti cara bertindak bagaimana yang paling tepat, bahan belajar apa yang paling sesuai, metode penyajian bagaimana yang paling efektif, alat bantu apa yang paling cocok, langkah-langkah apa yang paling efisien, sumber belajar mana yang paling lengkap, sistem evaluasi apa yang paling tepat, dan sebagainya.

Guru sebagai pelaksana tugas otonom, guru diberikan keleluasaan untuk mengelola pembelajaran, apa yang harus dikerjakan oleh guru, dan

guru harus dapat menentukan pilihannya dengan mempertimbangkan semua aspek yang relevan atau menunjang tercapainya tujuan. Dalam hal ini guru bertindak sebagai pengambil keputusan.

Guru sebagai pihak yang berkepentingan secara operasional dan mental harus dipersiapkan dan ditingkatkan profesionalnya, karena hanya dengan demikian kinerja mereka dapat efektif, apabila kinerja guru efektif maka tujuan pendidikan akan tercapai. Yang dimaksud dengan profesionalisme disini adalah kemampuan dan keterampilan guru dalam merencanakan, melaksanakan pengajaran dan keterampilan guru merencanakan dan melaksanakan evaluasi hasil belajar siswa.

Mengingat pentingnya profesionalisme guru dalam pencapaian tujuan pendidikan utamanya pada skala tingkat institusional, maka perludanya pelatihan dan profesionalisme guru, sehingga dapat diperoleh hasil penelitian yang bisa dijadikan masukan dalam membuat dan melaksanakan kebijakan di bidang pendidikan terutama pada tingkat sekolah dasar sampai menengah baik negeri maupun swasta.

2. Kinerja Kepala Sekolah dalam Pengelolaan Sarana Prasarana

Pengelolaan bidang sarana prasarana sekolah diprioritaskan pada upaya sebagai berikut : Mengelola dan mendayagunakan sumber daya sarana prasarana yang ada. Mengembangkan dan meningkatkan sumber daya yang ada dengan mempertimbangkan mobilitas kebutuhan dalam upaya peningkatan mutu sekolah. Komplek SMA Negeri 1 Klaten dibangun di atas tanah seluas 600 M2 dengan gedung utama berlantai dua dan

seluruh bangunannya seluas 7.298, 24 M². Lahan yang tidak digunakan untuk bangunan dipakai untuk sarana lapangan olahraga, parkir dan upacara bendera.

Di samping itu sarana penunjang lainnya dibedakan menjadi 2 (dua) kelompok ruangan yaitu ruang belajar dan ruang administrasi / ruang penunjang, antara lain :Ruang belajar : 32 ruang, Ruang Kepala Sekolah : 1 ruang, Ruang guru : 1 ruang, Ruang kantor : 1 ruang, Laboratorium : 5 ruang Ruang OSIS/ kegiatan OSIS : 1 ruang UKS : 1 ruang Ruang media : 1 ruang Ruang ibadah : 2 ruang Kantin : 1 ruang Aula : 1 ruang Ruang Koperasi OSIS : 1 ruang

Demikianlah sekilas gambaran profil SMA Negeri 1 Klaten secara singkat dapat dinyatakan bahwa SMA Negeri 1 Klaten adalah SMA yang berupaya keras mengantarkan peserta didik untuk dapat berkembang seoptimal mungkin melalui kesederhanaan sarana prasarana, keuletan Bapak / Ibu guru dan karyawan.

Oleh sebab itu akan lebih nyata dan bijaksana jika pihak-pihak yang berkeinginan mengenal lebih dekat SMA Negeri 1 Klaten berkunjung ke SMA Negeri 1 Klaten. Dengan demikian profil SMA Negeri 1 Klaten dapat terekam secara nyata dengan berbagai problematik yang dihadapinya.

Standar mutu sekolah terdiri dari (1) Nilai-nilai dan misi; (2) Tata laksana dan kepemimpinan; (3) Kurikulum; (4) Pengajaran; (5) Penilaian dan Evaluasi; (6) Sumber daya; (7) Layanan pendukung pembelajaran; (8) Komunikasi dan Jalinan Hubungan dengan Pemangku Kepentingan; (9) Kemasyarakatan; dan (10) Peningkatan mutu secara berkelanjutan. Standar

mutu kepala sekolah terdiri dari enam standar; dan standar mutu pengawas sekolah terdiri dari standar (1) Visi pendidikan; (2) Budaya sekolah; (3) Manajemen; (4) Komunikasi dan Kolaborasi dengan masyarakat; (5) Sikap Keteladanan, Kejujuran, Keadilan, dan Etika Profesi; (6) Lingkungan Politik, Sosial, Hukum, Ekonomi, dan Budaya; (7) Program Instruksional; dan (8) Implementasi Kebijakan (Abu Sijak, 2006. “Standar Mutu Sekolah, Kepala Sekolah, dan Pengawas Sekolah”. www.diknas.go.id.)

Berbagai saran dan pembinaan demi peningkatan mutu SMA Negeri 1 Klaten sangat dinantikan, utamanya para Alumni yang sudah berhasil berkenan membantu sarana prasarana guna melengkapi penunjang kegiatan belajar mengajar di SMA Negeri 1 Klaten

3. Kinerja Kepala Sekolah dalam Pengelolaan Dana Pendidikan

Sejak digulirkan UU No. 22 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah yang berlaku 1 Januari 2001, wacana desentralisasi pemerintahan ramai dikaji. Pendidikan termasuk bidang yang didesentralisasikan ke pemerintah kota/kabupaten. Melalui desentralisasi pendidikan diharapkan permasalahan pokok pendidikan yaitu masalah mutu, pemerataan, relevansi, efisiensi dan manajemen, dapat terpecahkan. Cukupkah desentralisasi pendidikan pada tingkat pemerintah kota/kabupaten? Pengalaman berbagai negara menunjukkan bahwa desentralisasi pendidikan tidak cukup hanya pada tingkat kota/kabupaten. Desentralisasi pendidikan untuk mencapai otonomi pendidikan yang sesungguhnya harus sampai pada tingkat sekolah secara individual.

Mengapa perlu desentralisasi pendidikan? Berbagai studi tentang desentralisasi menunjukkan bahwa pekerjaan yang bersifat kompleks, dikerjakan dalam tim, mengandung unsur ketidakpastian, dan berada dalam lingkungan yang cepat berubah tidak bisa dikelola secara sentralistik. Pendidikan dan secara khusus lagi sekolah yang selama ini dikelola secara sentralistik justru menimbulkan banyak masalah. Maka sekolah yang memiliki karakteristik seperti itu harus didesentralisasikan. Salah satu model desentralisasi pendidikan adalah Manajemen Berbasis Sekolah (*School Based Management*).

Banyak pakar dan pemerhati pendidikan menyumbangkan pikirannya untuk mengkaji model MBS yang cocok dengan kondisi negeri ini. Namun jarang sekali yang menyinggung masalah isi (*content*) yang tak lain merupakan hakikat desentralisasi itu sendiri. Hakikat desentralisasi pendidikan adalah “apa dan kepada siapa” (*what and to whom*) dan bukan aturan-aturannya (*regulation*).

Kepala sekolah mempunyai dua peran utama, pertama sebagai pemimpin institusi bagi para guru, dan kedua memberikan pimpinan dalam manajemen. Pembaharuan pendidikan melalui manajemen berbasis sekolah dan komite sekolah yang diperkenalkan sebagai bagian dari desentralisasi memberikan kepada kepala sekolah kesempatan yang lebih besar untuk menerapkan dengan lebih mantap berbagai fungsi dari kedua peran tersebut (USAID MBE, 2007. ”Studi Peran Kepala Sekolah dan Komite Sekolah”. www.mbeproject.net)

Reformasi pendidikan di banyak negara dimulai pada dekade 1980-an. Banyak sekolah di Amerika Serikat, Kanada dan Australia yang berhasil menerapkan desentralisasi pendidikan dengan model MBS. Melalui MBS sekolah memiliki kewenangan dalam pengambilan keputusan yang terkait langsung dengan kebutuhan-kebutuhan sekolah.

MBS unsur pokok sekolah (*constituent*) memegang kontrol yang lebih besar pada setiap kejadian di sekolah. Unsur pokok sekolah inilah yang kemudian menjadi lembaga non-struktural yang disebut dewan sekolah yang anggotanya terdiri dari guru, kepala sekolah, administrator, orang tua, anggota masyarakat dan murid