

KOMPETENSI KEPALA SEKOLAH DALAM PELAKSANAAN MPBS DI SMK PEMUDA BLITAR

Soebiantoro
Universitas Islam Balitar
Jl. Majapahit 2-4 Blitar
Email: sbiantoro67@gmail.com

Abstract: This article is a research report on the implementation of School Based Management (SBM) by a principal of SMK Pemuda Blitar. As an action research, this study observed the implementation of SBM inductively. The study revealed that evidences that support effectiveness of ruling staff and administration is strongly identified. Participations and self-reliance decision making process, individual involvement and group dynamics are productively demonstrated.

Key-words: action research, school based management.

PADA era reformasi ini, belum semua Kepala Sekolah (KS) memahami tentang kompetensi yang harus dimiliki dalam mengelola sekolah, terutama kompetensi dalam mengelola sekolah berdasarkan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS). Hal ini terbukti banyaknya sorotan dari kalangan masyarakat terhadap kinerja KS yang kurang berhasil dalam mengelola sekolahnya selalu dijadikan perhatian yang negatif baik di kalangan para pendidik, siswa, maupun masyarakat luas (para pelanggan).

Pertanyaannya "Kompetensi apakah yang harus dimiliki oleh KS agar dapat mengelola sekolah dengan baik sehingga dapat memberikan kepuasan kepada siswa, guru dan masyarakat (para pelanggan)?" Burton (1975) mempersyaratkan empat kompetensi dasar yang perlu dikuasai oleh KS, yaitu: (1) memahami kurikulum sekolah, (2) membantu kegiatan belajar mengajar yang ada di kelas, dan (3) mengadakan hubungan dengan masyarakat disekitarnya dengan kata lain menerima pertanggung jawaban produk kerja.

Menurut Lipham (1974) KS harus memahami, menghayati dan melaksanakan dimensi-dimensi tugas (apa), proses (bagaimana), lingkungan dan keterampilan personal, yang dapat diuraikan sebagai berikut (a) dimensi tugas terdiri dari pengembangan kurikulum, memajukan personal, manajemen kesiswaan, fasilitas, keuangan, hubungan sekolah dengan masyarakat, (b) dimensi proses meliputi pengambilan keputusan, pengelolaan kelembagaan, pengendalian program, pengkoordinasian, pemotivasian, pemantauan dan pengawasan, evaluasi serta pengelolaan proses belajar mengajar, (c) dimensi lingkungan meliputi pengelolaan waktu, tempat, sumber daya dan kelompok kepentingan/*stakeholder* dan (d) dimensi keterampilan personal meliputi organisasi diri, hubungan antar manusia, pembawaan diri, pemecahan masalah, gaya bicara dan gaya menulis.

Guna mendorong anggota kelompok agar mau bekerja dengan penuh tanggungjawab seorang pemimpin diharapkan memiliki kompetensi sebagai berikut: (1) kemampuan dan kelebihan dalam berpikir untuk mengendalikan organisasi atau kelompok kerja yang dipimpinnya, (2) kemampuan dan kelebihan dalam kepribadian khususnya dalam semangat, emosi, jujur, berdisiplin dan (3) kemampuan dan kelebihan dalam pengetahuan terutama dalam merumuskan kebijakan, memahami perilaku dan tingkat kepuasan kerja guru atau bawahannya (Mantja, 1996).

Salah satu upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan adalah melaksanakan pembaharuan penyelenggaraan pendidikan, yaitu dari manajemen mutu berbasis pusat menuju manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (Depdiknas, 2001). MPMBS adalah model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah (guru, siswa, KS, karyawan, orang tua siswa dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional (Depdiknas, 2001).

Dalam konteks ini KS yang tangguh adalah KS yang memiliki kompetensi dalam merencanakan, memobilisasi, mengkoordinir, mengevaluasi dan mengembangkan serta menyeraskan seluruh sumber daya yang ada atau yang harus diadakan untuk mencapai tujuan sekolah berdasar MPBS.

Hal ini sejalan dengan Undang-undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Otonomi Daerah dan Undang-undang Nomor 25 tahun 1999 tentang Perimbangan keuangan antara pusat dan daerah yang membawa konsekuensi terhadap pelaksanaan pendidikan yaitu adanya kebijakan tentang otonomi pendidikan yang memberi kewenangan untuk menyelenggarakan desentralisasi pendidikan.

MPMBS bertujuan untuk mendirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan (otonomi) kepada KS dan mendorong sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif dapat diartikan sebagai kewenangan/kemandirian yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri. Jadi otonomi sekolah adalah kewenangan sekolah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga sekolah menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi warga sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku.

Pengambilan keputusan partisipatif adalah suatu cara untuk mengambil keputusan melalui penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratis, dimana warga sekolah didorong untuk terlibat secara langsung dalam proses pengambilan keputusan yang dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan sekolah.

Pengertian di atas menunjukkan bahwa dengan melaksanakan MPMBS sekolah memiliki kewenangan (kemandirian) lebih besar dalam mengelola sekolahnya (menetapkan sasaran mutu, mengadakan pembaharuan, menyusun visi dan misi, melaksanakan evaluasi) dan melibatkan semua warga sekolah secara langsung untuk bersama-sama mencapai tujuan. Untuk itu, KS sangat memerlukan kompetensi dalam mengelola sekolah secara mandiri dan kompetensi dalam memberdayakan sumber daya sekolah dengan pengambilan keputusan partisipatif untuk mencapai sasaran mutu pendidikan.

MPMBS memberikan kewenangan penuh kepada KS bersama warga sekolah untuk mengatur pendidikan dan pengajaran yang sesuai dengan kondisi dan situasi yang ada dengan menekankan kepada pengambilan keputusan partisipasi dan memberdayakan sumber daya lingkungan serta masyarakat, yang akhirnya dapat terbentuk sekolah yang mandiri. Untuk itu, dibutuhkan KS tangguh yang memiliki kompetensi.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Bogdan dan Taylor (1993) pendekatan kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif melalui pengungkapan kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang, peristiwa tertentu secara rinci dan mendalam serta perilaku yang dapat diamati. Guba dan Walf (dalam Moleong, 1991) menjelaskan penelitian kualitatif dapat dikatakan penelitian naturalistik sebab penelitian menyelidiki peristiwa yang terjadi secara alamiah atau natural.

Dalam konteks ini, peneliti mengkaji kompetensi Kepala SMK Pemuda Blitar sesuai dengan apa yang terlihat sehari-hari secara alamiah tanpa direkayasa sebagai sumber data langsung di lapangan dan peneliti berperan sebagai instrumen penentu dalam memperoleh data.

Data yang dikumpulkan bersifat deskriptif yaitu menggambarkan kepemimpinan dan menyusun program sekolah, mempersiapkan ulangan semester, rapat persiapan pembagian raport semester I, memimpin rapat pertemuan dengan orang tua siswa memimpin rapat dengan dewan sekolah, kerja bakti tiap hari Jum'at, SKJ bersama guru, karyawan, siswa, memberi motivasi saat upacara, mengorganisir sumber daya sekolah, monitoring sarana prasarana, supervisi kelas (kegiatan belajar mengajar), kegiatan ekstra kurikuler, menyusun program peningkatan mutu, menyusun dan melaporkan pertanggung jawaban sekolah, memberikan bimbingan kepada guru, karyawan dan siswa, saat melayani tamu sekolah termasuk cara menginventarisir kebutuhan sekolah sampai penyusunan program tindak lanjut dari masalah yang dihadapi.

HASIL DAN BAHASAN

Temuan penelitian dikelompokkan dalam dua bagian, yaitu: (1) kompetensi Kepala Sekolah dalam mengelola sekolah secara mandiri (otonomi sekolah), dan (2) kompetensi Kepala Sekolah dalam melaksanakan pengambilan keputusan partisipatif untuk mencapai sasaran mutu sekolah.

Untuk mengetahui kebenaran data dan informasi yang diperoleh, perlu dibandingkan antara data hasil observasi, wawancara mendalam, observasi partisipatif, informasi dan dokumentasi. Karena itu, temuan juga menyajikan informasi yang diperoleh dari (1) KS, (2) Wakil KS, (3) urusan kurikulum, (4) urusan kesiswaan, (5) urusan hubungan masyarakat, (6) petugas bimbingan (BP), (7) guru dan wali kelas, (8) siswa, (9) wali murid, (10) pengurus dewan sekolah, (11) karyawan, (12) alumni, dan (13) tokoh masyarakat dan unsur-unsur yang terkait dengan rumusan masalah sebagai triangulasi sumber data.

Kompetensi KS dalam Mengelola Sekolah Secara Mandiri

Adanya pergeseran dimensi-dimensi pendidikan dari manajemen berbasis pusat menjadi manajemen berbasis sekolah sangat menuntut kompetensi KS untuk mengadakan pembaharuan maupun perubahan agar sekolahnya menjadi sekolah yang mandiri. Hasil pengamatan dan wawancara menunjukkan KS melakukan 5 hal: (1) melaksanakan perubahan dalam pola berpikir (paradigama berpikir), (2) merubah kurikulum (dengan menambah jumlah jam pelajaran), (3) melaksanakan pembagian rombongan belajar (kelas) berdasar peringkat prestasi nilai raport tiap akhir cawu/semester, (4) melaksanakan program *conversation* melalui laboratorium bahasa Inggris dan siaran Radio Mini dengan bahasa Inggris dan (5) memberdayakan sumber daya masyarakat (*stakeholder*).

Mengadakan Perubahan Dalam Pola Berpikir

Mulai tahun 2011/2012, SMK Pemuda mengadakan pembaharuan pola berpikir para guru, pegawai, siswa ialah kearah pola berpikir makro atau sistem. Bila dulu setiap guru hanya berpikir atau berpendapat menurut dirinya, menurut pendapat diri sendiri, akibatnya rasa egoisme muncul. Tapi sejak pola pikir dirubah kearah sistem bahwa guru, siswa, pegawai bertindak atas nama sekolah, selalu melaksanakan kegiatan yang sesuai dengan program yang disepakati, maka semakin bersatu, bersama-sama untuk mencapai tujuan sekolah sesuai dengan visi dan misi sekolah. Semua warga sekolah memakai kaca mata yang sama ialah visi dan misi sekolah. Maka semakin kompak kinerja sekolah. Hal tersebut diungkapkan oleh Kepala Sekolah dari hasil wawancara sebagai berikut:

Saya selalu menanamkan rasa untuk selalu menghargai adanya perbedaan pendapat orang lain namun tetap teguh dalam melaksanakan tugas sesuai dengan hasil kesepakatan bersama. Sebagai guru, pelayan masyarakat, kita adalah atas nama sekolah tercinta, maka baik tidaknya seorang guru berarti baik buruknya sekolah.

Wakil KS mengatakan bahwa Kepala Sekolah tersebut sangat transparan dalam mengambil kebijakan, selalu dirapatkan dulu, demikian juga dalam keuangan. Semua keuangan sudah diserahkan ke bendahara, termasuk pembagian honorarium juga diserahkan kepada petugas. Misalnya ulangan semester baru ini, untuk panitia saya alokasikan untuk KS lebih besar daripada panitia yang lain, beliau kadang-kadang tidak mau, sudah saya sekian saja, sisanya dibagi dengan teman-teman yang kerja berat, jadi beliau sangat transparansi dan memperhatikan stafnya.

Wali kelas mengatakan bahwa waktu kita akan membagi raport semester I Kepala Sekolah meneliti satu persatu raport yang saya tulis, grafik prestasi siswa, buku nilai perilaku siswa bimbingan saya. Beliau berkata kepada saya sebagai berikut “apa sudah meneliti semua ini? sebab bila ada yang salah, bukan kesalahan anda saja, tapi saya juga ikut salah karena ini atas nama sekolah. Sedikit saja orang tua tidak puas nanti yang merasakan, kita semua. Maka anda, menjadi pelayan yang profesional”.

Dari hasil observasi partisipatif, diperoleh data sistem demokrasi yang diterapkan oleh Kepala Sekolah pada saat memimpin rapat persiapan pembagian raport semester I tahun 2012 sebagai berikut:

Saya menghargai jerih payah para wali kelas, petugas bimbingan dalam penulisan raport semester ini, khususnya. Mari kita selalu berpikir sistem, berpikir atas nama lembaga bukan atas nama diri kita, bukan atas nama wali kelas, semua layanan kita adalah layanan SMK, maka marilah kita tempatkan. Profesionalisme kita kepada orang tua.

Kepada sarana prasarana, para wali kelas, harap mengontrol keadaan kelas untuk membagi raport, para siswa disuruh mengatur kelasnya masing-masing dan juga tempat parkir para wali murid yang tertib. Mari Bapak/Ibu kita berusaha menjadi pelayan yang memuaskan demi masa depan sekolah kita ini sesuai dengan visi, misi kita.

Visi, misi dan tujuan SMK ialah:

- Visi : Menghasilkan manusia berahlak mulia dan cerdas dan terampil
Misi : Membimbing siswa menjadi insan beriman dan bertaqwa
Tujuan : Membentuk manusia berahlak dan berbudi luhur, cakap dan percaya diri, berguna bagi bangsa dan negara

Visi itu merupakan kaca mata sekolah untuk melihat sekolah baik sekarang atau masa akan datang. Kita harus memakai kaca mata yang sama ialah visi tersebut. Dari visi, misi, tujuan, inilah program sekolah dibuat. Sekolah ini memiliki program kerja jangka pendek (satu tahun), jangka menengah dan jangka panjang.

Program kerja sekolah dibuat dengan model Analisis SWOT, yang menjelaskan keadaan kondisi obyektif sekolah, nama seluruh tenaga guru, pegawai staf lengkap dengan tugas masing-masing, masalah yang dihadapi, penyebab masalah, alternatif pemecahan masalah serta rencana tindakan secara rinci.

Setiap akhir tahun pelajaran kami sebagai staf sekolah mengadakan evaluasi program sekolah tahun lalu kemudian bersama *team* yang lain kami menyusun program kerja sekolah tahun berikutnya dibawah koordinasi Bapak KS. Berbeda dengan tahun sebelumnya waktu KS lama kami tidak pernah diajak membuat program kerja tahunan. Tapi sejak tahun 2010 kami selalu diajak menyusun sedangkan bahan usulan dari pegawai dan semua guru. Dalam menyusun program kerja kita membentuk *team work* (KS, Wakil KS, guru, pesuruh, bimbingan/BP, karyawan, Osis) dengan menggunakan model Analisa SWOT.

Pembaharuan Kurikulum Dengan Menambah Jumlah Jam Pelajaran

Untuk meningkatkan mutu pendidikan, sekolah telah mengetahui upaya pembaharuan secara otonomi sekolah ialah mengadakan tambahan jam pelajaran 42 jam/minggu (kurikulum 1999) mulai tahun pelajaran 2012/2013 menjadi 50 jam/minggu.

Dengan adanya penambahan jumlah jam pelajaran tersebut, diharapkan adanya peningkatan mutu di sekolah. Hal ini membutuhkan kesadaran, kerja keras dari semua pihak termasuk para siswa, orang tua.

Di sekolah yang lain sesuai kurikulum 1012, pulang jam 13.30, sedangkan di SMK pulang jam 14.00. Untuk itu semua, KS harus dapat memberi contoh seperti apa yang telah dilaksanakan Kepala Sekolah, beliau datang jam 07.15 dan pulang paling akhir jam 14.30.

Menurut Kepala Sekolah, dalam upaya mencapai mutu yang baik terutama perolehan nilai EBTANAS sangat diperlukan tambahan jam untuk mata pelajaran Fisika, Biologi, Inggris, Bimbingan Penyuluhan, karena dua mata pelajaran ini menentukan pembentukan sikap dan moral siswa.

Menurut guru mata pelajaran agama bahwa Kepala Sekolah cukup berani, bersemangat dalam mencari upaya untuk meningkatkan mutu sekolah, terutama akhlak, seperti visi dan misi ini. Dengan ditambahkannya 1 jam untuk mata pelajaran agama membuat siswa mampu berbahasa Arab (kompetensi berbahasa Arab). Saya sangat puas, sebab disamping pengetahuan agama siswa juga terampil berbahasa Arab.

Hasil wawancara dengan guru matem atika mengemukakan sebagai berikut:

Sekarang ini saya sebagai guru matematika cukup senang, walaupun payah, karena saya tidak perlu pulang sore untuk memberi bimbingan belajar. Dulu, saya pulang sampai pukul 16.00 WIB, karena membimbing siswa kelas tiga, sebab waktu di kelas 1, 2 tidak ditambah jam pelajaran matematika. Dengan adanya tambahan mulai kelas satu ini anak-anak akan lebih mantap dan guru kelas tiga tidak terlalu berat bebannya. Saya sangat mendukung program ini.

Pembagian Rombongan Belajar Secara Rangking Tiap Semester

Untuk meningkatkan motivasi belajar siswa, sekolah melaksanakan pembaharuan dengan cara mengadakan pembagian rombongan belajar atau kelas yang didasarkan pada prestasi nilai raport siswa pada tiap semester. Tiap akhir semester, semua nilai siswa dirangking mulai dari kelas I sampai kelas III sejumlah siswa pertingkat. Maksudnya misalnya kelas I jumlahnya 450 siswa, maka tiap siswa dirangking berdasarkan prestasi pada semester tersebut lalu diurut peringkat pertama sampai ke 450. Untuk peringkat 1 s/d 42 dijadikan satu kelas dan seterusnya, akibatnya terbentuk rombongan belajar berdasarkan urutan prestasi.

Pada tiap awal semester, tiap siswa akan mengalami perpindahan rombongan belajar yang sangat tergantung dari prestasi mereka. Dengan sistem ini, siswa akan terpacu untuk belajar sungguh-sungguh, takut bila nilai menurun atau ingin pindah ke kelas yang prestasinya bagus.

Menurut wakil KS urusan kurikulum dengan sistem ini bagian proramer (kurikulum) cukup payah, tapi saya senang sebab saya semakin tertantang untuk mencari, membuat sistem baru yang belum dilakukan oleh SMK yang lain.

Menurut Petugas Bimbingan Konseling bahwa dengan sistem ini semula banyak wali murid yang protes, terutama yang putranya masuk ke rombongan belajar/kelas yang prestasinya terendah, tapi setelah kami beri penjelasan bahwa setiap semester bisa berubah asal prestasi naik baru mereka menerima.

Dengan sistem ini guru dituntut untuk pandai menggunakan metode mengajar yang bervariasi, untuk kelas prestasi tinggi tentunya metode harus berbeda dengan metode untuk rombongan belajar yang prestasi rendah.

Menurut anak kelas IIB mengatakan sebagai berikut “Saya di sekolah ini merasa khawatir, ya takut, ya senang dengan adanya perubahan kelas didasarkan prestasi raport tiap akhir cawu atau semester. Pada semester 1 dikelas satu dulu pernah saya tidak begitu

sungguh-sungguh belajar, saya akhirnya setelah rapotan, saya harus pindah ke kelas bukan unggulan. Kelas unggulan ialah kelas yang prestasi raportnya tertinggi. Alhamdulillah waktu naik kelas dua saya bisa ranking 31 jadi masuk kelas unggulan lagi.”

Mengadakan Pusat Sumber Belajar (ASB) dan Program *Conversation*

Kepala Sekolah telah banyak usaha untuk mengadakan pembaharuan antara lain untuk menciptakan lingkungan belajar yang menggairahkan dan menyenangkan siswa maka diadakan sarana pusat sumber belajar selain pengembangan ekstra kurikuler PSB (Pusat Sumber Belajar) tahun 2001, dengan luas 7 x 8 m² dilengkapi dengan alat elektronik, VCD, Televisi, alat peraga, alas karpet suasana santai diruangan ini. Siswa dapat duduk secara santai untuk mengikuti pelajaran dengan melihat tayangan di televisi, radio lalu mereka berdiskusi.

Diruangan itu tersedia *Video Compact Disk* (VCD) semua jenis mata pelajaran dalam melengkapi VCD ini bekerja sama dengan PUSTELKOM Jakarta. Program ini adalah ide dari Kepala Sekolah. Ternyata siswa sangat senang belajar diruang ini, mereka dapat memahami langsung proses pemuatan, tentang reaksi, arus listrik dan sebagainya.

Untuk mengembangkan aktivitas siswa dalam bidang bahasa Inggris SMK melaksanakan program yang disebut "*Conversation*". Lewat program ini siswa dituntut aktif berkomunikasi berbahasa Inggris, dengan bahasa Inggris secara bergiliran, tiap waktu istirahat, semua harus menggunakan bahasa Inggris secara baik. Dengan adanya program tersebut di atas, gairah siswa semakin bagus, lingkungan belajar sambil bermain menyenangkan suasana sangat kondusif untuk menunjang pembelajaran.

Pencapaian Mutu Sekolah

Komponen *output* pada dasarnya meliputi kinerja siswa, karena pendidikan pada dasarnya mendidik siswa. Artinya apapun program yang diajukan wujud *outputnya* berbentuk kinerja siswa atau yang biasa disebut hasil belajar (Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah Tahun 2001).

Hasil belajar siswa dapat bersifat akademik maupun non akademik. Prestasi siswa SMK dari hasil pengumpulan data oleh peneliti baik dengan wawancara mendalam, observasi langsung dan dokumentasi diperoleh sebagai berikut:

1). Prestasi Akademik

Perkembangan prestasi semakin tahun semakin baik ialah tahun pelajaran 2012/2013 rata-rata danem, tahun pelajaran 2001/2002 menjadi 6,75 berarti rata-rata naik 0,6, data perolehan Danem perkembangan sebagai berikut:

Tabel 3.1 Data Perolehan Danem

No	Tahun Lulusan	Danem Terendah	Danem Tertinggi	Rata-rata Danem	Kutai
1	2009-2010	32,03	49,07	37,43	
2	2011-2012	34,87	51,98	38,64	
3	2012-2013	36,65	53,54	39,87	

Sasaran mutu sekolah telah peneliti temukan dari buku program peningkatan mutu tahun 2012-2013 sebagai berikut:

- a. Mulai tahun pelajaran 2012/2013 seluruh siswa kelas I, II, III masuk pagi.
- b. Penambahan jam pelajaran dari 42 jam.
- c. Pembagian rombongan belajar (kelas secara rangking) dan dilaksanakan tiap semester.
- d. Pembentukan dan pembinaan kelompok kaderisasi siswa teladan.
- e. Melaksanakan evaluasi hasil ulangan dengan komputer/scanner.
- f. Penyediaan sarana pusat sumber belajar (PSB).
- g. Pelaksanaan program "*conversation*" melalui laboratorium bahasa Inggris.
- h. Pengadaan Sistem Informasi Management Sekolah (SIM).
- i. Program study banding.
- j. Program *fill back* dari siswa kepada guru dalam proses KBM melalui "*questioner*".

Dari semua program tersebut di atas SMK Pemuda telah melaksanakan dengan baik dan memperoleh prestasi sebagai berikut:

- a. Bidang akademis (1) berhasil memperoleh jumlah NEM tertinggi peringkat sepuluh besar Kukar 4 orang siswa dengan NEM 49,95, (2) rata-rata NEM semua mata pelajaran tergolong kategori predikat "baik" untuk tingkat propinsi, (3) juara ketiga lomba *News Reading Contest* sekolah tingkat propinsi, (4) lulusannya dapat tertampung di Perguruan Tinggi Negeri 80% dan (5) guru dan siswa teladan.
- b. Bidang non akademik (a) juara III lomba Pramuka, Juara lomba Gerak Jalan.

2. Prestasi Non Akademik

Prestasi yang telah diperoleh antara lain juara III lomba Pramuka tingkat Propinsi, Lomba Gerak jalan. Berdasarkan data dari dokumen yang ada tersebut, ditambah hasil pengamatan peneliti terhadap piala yang terpampang di ruang KS, menyakinkan bahwa prestasi siswa benar-benar mengalami kemajuan baik prestasi akademik maupun non akademik. Berdasarkan pendapat dari Kepala Diknas, sebagai kota pendidikan ternyata sekarang ini mulai terwujud, terbukti dengan banyaknya tamu yang berkunjung.

Memiliki Jiwa Kewirausahaan Tinggi

Kepala SMK telah melakukan kewirausahaan dalam bidang: (1) keberaniannya menambah jumlah jam pelajaran dari 42 jam menurut kurikulum menjadi 50 jam/minggu. Dengan penambahan 8 jam pelajaran/minggu ini memerlukan keberanian tinggi untuk melaksanakannya, (2) keberaniannya dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar dengan metode kontekstual yang menekankan pada pemberdayaan siswa, bahkan merupakan contoh untuk SMK di Indonesia, (3) kegiatan belajar mengajar yang efektif dengan menekankan pada belajar mengetahui (*learning to know*), belajar bekerja (*learning to do*), belajar hidup bersama (*learning to live together*) dan belajar menjadi diri sendiri (*learning to be*), (4) melaksanakan pendidikan kecakapan hidup (*life skill*) dengan menugaskan kepada para siswa tiap tengah semester mengunjungi objek pendidikan untuk diamati, dipelajari dengan menyusun laporan ilmiah sebagai penilaian kompetensi siswa, (5) keberaniannya/kemampuannya dalam menciptakan studio mini bahasa Inggris guna melatih kecakapan siswa dan (6) kemampuan dalam membentuk kader-kader siswa yang tangguh

yang dijadikan wakil sekolah dalam mengikuti kegiatan lomba ditingkat kabupaten maupun propinsi bahkan nasional, (7) gigih dalam memperjuangkan tanah milik SMK yang dijadikan sengketa oleh penduduk, KS berusaha keras untuk memperebutkan dengan bekerjasama dengan Pemkab Kukar dan berhasil dari sebagian, sedangkan yang sebagian dalam proses pengadilan senilai 1 M, (8) mampu menentukan target mutu/kompetensi yang harus dimiliki oleh produk lulusan SMK ialah cukup berbahasa Inggris secara aktif, hafal pada ayat Al-Quran dan khususnya *Juz Amma* sebagai nilai plus bagi produk sekolah

Pelibatan Guru dan Karyawan

Guru dan karyawan sekolah dilibatkan dalam proses penyusunan, pembuatan, tentang visi, misi, tujuan, RAPBS, program sekolah baik sebagai *team* maupun sebagai peserta rapat guru, karyawan adalah jiwa dari sekolah, karena sebagai motivator peserta didik.

Ide guru, karyawan sangat dihargai, sebelum diputuskan searah, sesuatu pasti disosialisasikan untuk mendapatkan kritik, saran dari warga sekolah khususnya guru diberi kewenangan untuk mengembangkan profesinya, tugas dan fungsinya, mengevaluasi kinerjanya secara transparansi, selalu diberi kesempatan untuk kreatif dan inovatif antara lain lewat MGMP, seniman, lokakarya, kuliah atau pelatihan terhadap metode pembelajaran. Guru sebagai wali kelas, BP diberi kewenangan penuh untuk mengelola siswa bimbingnya agar dapat berkembang secara optimal (lewat bimbingan rutin tiap hari senin dan jum'at).

Guru sebagai staf/*team work* mendapat delegasi dari berapa sekolah untuk memimpin, mengawasi (mewakili KS) baik tugas kedalam maupun keluar. Guru mata pelajaran diberi kesempatan untuk menyusun target pencapaian mutu tiap awal tahun dan mengevaluasi tiap akhir tahun untuk mengevaluasi keberhasilan kegiatan belajar mengajar serta tindak lanjut untuk peningkatan mutu. Guru diberi kesempatan untuk mengusulkan dirinya untuk mengikuti pemilihan guru berprestasi, calon KS akhirnya diadakan pemilihan secara musyawarah untuk menentukan dari para calon tersebut. Keputusan berdasarkan hasil musyawarah. Semua unsur dapat disimpulkan bahwa para guru dan karyawan SMK telah mendapatkan kewenangan, tugas yang bermakna mengukur kinerjanya, mengajukan usulan/ide untuk mencapai kemajuan diri dari sekolah membuat guru termotivasi dan timbul rasa, pekerjaan adalah miliknya dan merupakan bagian hidupnya, akibatnya sasaran mutu tercapai.

Pelibatan Siswa

Siswa adalah pelaku pendidikan dan sekolah merupakan laboratorium sosial/siswa, maka siswa harus aktif mencoba untuk membentuk diri agar menjadi makhluk sosial yang baik, sekolah harus mewujudkan iklim belajar yang kondusif agar siswa dapat berlatih kepala sekolah telah menciptakan suasana belajar yang kondusif dengan melibatkan siswa antara lain (1) pelibatan dalam menyusun tata tertib siswa, (2) pelibatan dalam menyusun kegiatan ekstra kurikuler, program osis, (3) pelibatan dalam pemeliharaan kebersihan kelas dan halaman, (4) pelibatan dalam pelaksanaan siaran radio mini dengan berbahasa Inggris, (5) pelibatan dalam pelaksanaan kegiatan kunjungan lapangan/*study tour*, pekan kreasi, (6) pelibatan dalam kegiatan sekolah (penerima tamu, lomba, HUT sekolah), (7) pelibatan dalam kegiatan peduli lingkungan, peduli kemanusiaan dan (g) dalam pameran di Kukar.

Hal tersebut berdasar pada hasil temuan peneliti baik melalui wawancara dokumen, observasi serta data prestasi siswa tahun 2012/2013. Hak dan kewajiban siswa sangat diperhatikan akibatnya timbul rasa memiliki, rasa tanggung jawab yang besar. Siswa merasa senang, aman dan bangga terhadap sekolahnya akibatnya sasaran mutu sekolah dapat tercapai secara optimal.

Kompetensi Dalam Memberdayakan SDM

Kepala Sekolah memiliki kompetensi dalam memberdayakan SDM dengan cara melibatkan semua warga sekolah dalam menyusun program sekolah, memiliki susunan dewan sekolah yang lengkap dan aktif dari semua masyarakat, tokoh pendidikan. Beberapa terobosan telah ditempuh baik dengan Lembaga Pendidikan, Perguruan Tinggi, Pakar Pendidikan, Pustelkom, study banding ke Balai Pelatihan Keterampilan dan para alumni yang telah berhasil.

Kemandirian dalam menyusun program, penggunaan dana, kerjasama dengan instansi terkait menunjukkan bahwa kompetensi Kepala Sekolah cukup bagus. Karena telah banyak terobosan yang ditempuh untuk meningkatkan prestasi sekolah dalam upaya mewujudkan kemandirian sekolah.

Kompetensi Pengambilan Keputusan Partisipatif

Dalam MPMBS, kewenangan didesentralisasikan dari pusat/kanwil kandeup ke sekolah sebagai satu cara untuk memberi kewenangan komponen sekolah (KS, guru, orang tua, anggota masyarakat dan siswa) untuk sekolahnya.

Keterlibatan semua komponen sekolah dalam mengelola sekolah akan meningkatkan kapasitas sekolah untuk maju karena semua pihak ikut memiliki dan bertanggung jawab terhadap kinerja sekolah. Untuk itulah sejak tahun 2012, saya selalu melibatkan komponen sekolah dalam rapat, menyusun program dan melaksanakan kegiatan bahkan dalam menyusun RAPBS sekolah.

Dalam kegiatan proses belajar mengajar, beberapa guru diberi tugas mengkoordinasikan pengembangan profesi guru dan yang lain memonitor, observasi murid dengan sistem kolaborasi. Di sekolah ini pengembangan profesi berkelanjutan secara merata. Sebab hampir semua guru sudah mendapat giliran untuk mengembangkan profesi baik mengikuti kuliah, seminar, MGMP dan pelatihan. Segala keputusan selalu merupakan hasil musyawarah bersama baik itu meliputi RAPBS, program sekolah dan kegiatan sekolah.

KS sering pergi baik itu untuk mengikuti kegiatan MICKS, rapat ke Diknas atau penataran-penataran. Tapi sekolah ini tetap berjalan lancar tetap disiplin, kehadiran para guru penuh, sebab semua staf sudah diberi wewenang untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab masing-masing. Kepala Sekolah menegaskan wakil KS untuk mencatat pada buku kendali dan pada buku kendali itu akan tercatat masalah, guru yang tidak masuk kelas, kelas yang kosong, siswa yang membolos.

Pada setiap hari Sabtu, jam 14.30 semua koordinator pasti ada pertemuan koordinasi untuk evaluasi program satu minggu yang sudah berjalan dan menyusun program untuk minggu berikutnya.

Agar wali murid dapat terlibat pada program sekolah maka diberi informasi secara jelas baik tentang perkembangan perilaku anaknya, perkembangan prestasi akademik, kegiatan umum tentang kegiatan dan program sekolah serta laporan prestasi tiap catur wulan/semester seperti ini (Kepala SMK menyeleksi bentuk-bentuk informasi berupa edaran, buletin, grafik, buku penghubung). Dengan ini orang tua puas, sedini mungkin segera tahu masalah yang dihadapi oleh putera/putrinya.

Untuk meningkatkan peran wali kelas, setiap minggu sekali ialah hari Senin atau Jum'at ada waktu pembinaan terhadap siswa bimbingan. Semua wali kelas memiliki wewenang untuk meningkatkan prestasi siswa bimbingan, membantu memecahkan masalah yang dihadapi. Akibatnya tidak ada masalah siswa yang berlarut-larut (Dokumen buku contoh wali kelas).

Semua kelas tertata, hiasan dinding yang berbeda-beda, penuh dengan hasil karya siswa. Dalam kelas tertempel daftar piket kelas, semua siswa wajib mengatur, memelihara kelasnya dan diadakan lomba keindahan kelas tiap cawu/semester.

Untuk halaman sekolah, SMK telah terbukti secara baik daftar petugas kebersihan, keamanan, piket yang menyebabkan sekolah selalu bersih karena mereka sudah diberi wewenang tanggung jawab sesuai dengan tugasnya masing-masing (Dokumentasi daftar petugas kebersihan).

Berikut keterlibatan semua warga sekolah, komponen sekolah, akibatnya SMK telah berhasil sebagai juara III lomba kebersihan, kerajinan, kedisiplinan (Wawasan Wiyata Mandala).

Suasana sekolah tercermin secara bersih, suasana tertib, guru, pegawai nampak harmonis karena mereka telah merasa memiliki sekolah, maka timbulah rasa tanggung jawab dan terbentuk jiwa yang berdedikasi tinggi. Iklim sekolah betul-betul menunjukkan lingkungan belajar yang melibatkan siswa, guru, karyawan sebagai subjek belajar. Pelibatan mereka membawa implikasi yang luas sekali karena terkandung suatu pemikiran reformatif tentang bagaimana memperlakukan siswa, komponen sekolah dan apa yang disediakan untuknya, agar terjadi peristiwa belajar dalam dirinya.

Menurut Wakil KS urusan Humas menyatakan bahwa "Saya ini bagian Humas yang menangani hubungan dengan orang tua serta alumni dan masyarakat, tiap menyusun program sekolah itu pasti bekerja ekstra (di luar jam sekolah) sebab rapat dengan pengurus dewan sekolah, staf sekolah untuk menyusun program sekolah RAPBS, sebab disini ingin menghasilkan sesuatu yang menimbulkan kepuasan bersama, sehingga semangat kerja tinggi.

Berdasarkan hasil pengamatan, peneliti mengamati laporan pelaksanaan ulangan semester I yang menyangkut tentang pelaksanaan dan laporan keuangan tersusun dengan rapi. Menurut guru mata pelajaran:

"Di sekolah ini Pak (peneliti), semua kegiatan harus tepat waktu, sebab kita sudah menyusun program bersama selama satu tahun jadi kita sudah tahu kegiatan yang harus dilaksanakan masing masing guru, termasuk anggaran sekolah kita tahu, jadi dapat menentukan bentuk kegiatan yang harus saya selesaikan. Contohnya Pak, kita yang ikut MGMP, seminar, pelatihan sudah ada daftar anggaran termasuk bantuan transpotnya.

Menurut wakil KS, menyatakan bahwa Kepala Sekolah betul-betul terbuka, untuk memotivasi para guru, karyawan. Untuk menjadi wakil KS, staf, diadakan pemilihan suara secara demokratis oleh dewan guru dan diadakan giliran, tiap 2 tahun dipilih, demikian pula petugas panitia diadakan pemerataan, semua diberi kesempatan tentunya diberi arahan, bimbingan oleh KS sebelum melaksanakan tugas dan disuruh mempelajari laporan pelaksanaan sebelumnya (dokumen notulen rapat dinas). Setiap ada pemilihan guru teladan, usulan calon KS di tingkat kabupaten selalu bermusyawarah untuk memilih siapa yang mewakili dari sekolah ini.

Sebagai Kepala Sekolah harus mampu melaksanakan monitoring dan evaluasi pada kegiatan di sekolah. Monitoring dan evaluasi pada dasarnya terdiri dari dua aspek kegiatan, yaitu monitoring dan evaluasi. Monitoring bertujuan untuk tujuan supervisi, artinya untuk mengetahui apakah program, kegiatan sekolah dapat berjalan sebagaimana yang telah direncanakan, apa hambatan yang terjadi dan bagaimana para guru, pegawai telah mengatasi masalah tersebut. Dengan kata lain, monitoring menekankan pada pemantauan proses pelaksanaan kegiatan. Sebaliknya, evaluasi bertujuan untuk mengetahui apakah kegiatan mencapai sasaran yang diharapkan. Dengan demikian evaluasi menekankan pada pencapaian hasil.

Berdasarkan data yang peneliti peroleh dilapangan baik melalui wawancara mendalam, observasi langsung, observasi partisipatif maupun kegiatan dokumen, Kepala Sekolah mampu melaksanakan monitoring dan evaluasi program sekolah secara baik, seperti memiliki program supervisi, jadwal supervisi untuk semua komponen sekolah, disamping monitoring dan evaluasi yang secara mendadak. Dalam pengakuannya, Kepala Sekolah melakukan monitoring dan evaluasi dengan dua cara ialah secara terprogram agar merata dan dengan cara sewaktu-waktu (insidental). Monitoring dan evaluasi yang terprogram antara lain kegiatan belajar mengajar di kelas (supervisi KBM), supervisi administrasi, supervisi faktor penunjang, supervisi ekstra kurikuler.

Menurut Wakil KS, Kepala Sekolah setiap awal semester pasti meneliti perangkat kegiatan belajar semua guru, antara lain program tahunan, pekan efektif, program semester, rencana pembelajaran, rencana penilaian, buku nilai, jurnal guru. Bagi guru yang belum lengkap diharap melengkapi, baru boleh mengajar.

Di sekolah ini semua guru harus memiliki perangkat kegiatan belajar secara lengkap, termasuk analisa hasil ulangan harian. Peneliti memperoleh data tentang catatan pelengkapan perangkat kegiatan belajar mengajar dari semua guru tiap semester tahun 2011/2012 sampai tahun 2012/2033 lengkap dengan catatan hasil supervisi yang telah dilaksanakan oleh Kepala Sekolah.

Saya sebagai KS mempunyai tanggung jawab terhadap pengelolaan sekolah ini, baik buruknya, maju mundurnya sekolah ini saya harus bertanggung jawab biarpun semua itu telah saya bagi kepada semua komponen sekolah. Tapi semua itu dibawah tanggung jawab saya. Untuk itu saya kontrol betul tentang semua materi yang akan disampaikan guru, metode termasuk cara penilaian. Apabila ada guru yang kurang tepat programnya, materi, yang saya tanya, apa alasannya, apa sudah sesuai dengan

kurikulum dan kalender pendidikan ? Bagi guru yang masih baru, ya saya bina atau saya sarankan untuk belajar kepada guru senior atau wakil saya.

Tiap guru saya supervisi ke kelas, saya buat jadwal, saya musyawarah akhir dengan yang bersangkutan. Akibatnya, waktu saya supervisi, dia betul-betul siap. Setelah supervisi kelas, kita adakan diskusi tentang jalannya belajar mengajar, apa kekurangan dan apa kebaikannya akhirnya di sekolah ini tidak ada yang alergi di supervisi oleh KS, setelah mengetahui bahwa manfaat supervisi adalah untuk membantu guru.

Menurut guru mata pelajaran geografi kelas II menyatakan bahwa dia sudah disupervisi tiap semester dan hasilnya seperti ini (menunjukkan hasil supervisi) oleh KS, saya senang, saya lebih memahami kekurangan saya waktu mengajar, ternyata saya masih cenderung banyak ceramah.

Menurut guru ekstra KIR, pada saat saya didalam sekolah menjelaskan tentang cara pengamatan biologis di halaman tanah bervegetasi dengan yang tidak bervegetasi, tiba-tiba KS sudah ada di belakang saya, dia hanya senyum dan berkata, teruskan saja, saya hanya lihat-lihat saja. Tiap hari KS mengecek buku kendali/laporan yang dicatat oleh staf sekolah yang piket.

Dalam monitoring guru, siswa, pegawai, KS sudah pasti. Kadang-kadang direncanakan dengan guru yang bersangkutan. Kadang-kadang langsung duduk di ruang guru lalu memanggil salah seorang guru untuk ditanya dan dilihat perangkat kegiatan belajar mengajar, sambil ditanya apa kesulitannya. Tapi bila ke pegawai tata usaha pasti tiap pagi melihat data prestasi guru, pegawai, sikap siswa yang membolos.

Tiap hari Jum'at pagi di sekolah ini ada Senam Kesegaran Jasmani (SKJ) yang diikuti oleh semua guru, karyawan mulai jam 07.00-08.00. KS sering ikut SKJ, main volly, kami senang sehingga kami merasa bergembira bersama, setelah itu ada ekstra madingnya. Regu senam poco-poco, regu bola volly, selalu mengikuti lomba tingkat kabupaten dan hasilnya selalu mendapat nomor. Seperti waktu lomba volly, tenis meja, bulu tangkis mendapat kemenangan. Semua ini karena dorongan dan bimbingan dari KS dengan moto kita harus berjuang untuk nama baik sekolah dengan bermain yang sebaik-baiknya.

Dari temuan data tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah dalam melaksanakan monitoring dan evaluasi terhadap kegiatan sekolah secara terencana, partisipatif dan tidak terencana (*insidental*), secara observasi langsung, observasi data dari laporan guru, petugas piket, wakil KS. KS selalu dapat memantau semua kegiatan yang dilakukan oleh komponen sekolah dan akibatnya tidak ada masalah yang berlarut-larut dan program dapat berjalan dengan baik, dengan kata lain telah memberikan delegasi kepada komponen sekolah secara tepat.

Sumber daya manusia di sekolah, semua bergerak mematuhi struktur organisasi yang ada, hal ini membuat mereka merasa yakin terhadap tugasnya dan kepada siapa mereka harus bertanggung jawab. KS sangat membina kami sebagai pengurus OSIS dengan baik dalam belajar berorganisasi sekolah dengan adanya latihan dasar kepemimpinan bagi pengurus OSIS yang baru, latihan jurnalistik, akhirnya kita semua paham tentang mekanisme kerja

(Ketua Osis). Tiap akhir bulan, OSIS mengadakan rapat koordinasi lengkap yang dibimbing oleh KS beserta Pembina Osis. Mereka harus membuat laporan pelaksanaan program kerja beserta kendala-kendala yang kita hadapi.

Berdasarkan data di ruang guru, terpasang tata tertib guru, hak dan kewajiban guru diruang tata usaha, tata tertib tenaga tata usaha, tukang kebun, penjaga keamanan (di pos penjaga sekolah). Guru harus melaksanakan tata tertib yang telah kita sepakati bersama, sehingga ada KS atau tidak ada guru tetap disiplin sesuai tata tertib yang ada.

Semua guru, pegawai sudah mengerti tugas dan fungsinya masing-masing sebab semua sudah memiliki peraturan untuk ditaati bersama misalnya tugas-tugas guru piket ialah (1) mengganti tugas guru yang tidak masuk, (2) menolong siswa, guru dan pegawai yang mengalami kecelakaan di sekolah, (3) menyelesaikan masalah pelanggaran ketertiban di sekolah, (4) menangani anak yang terlambat, (5) mengatur pengisian kelas yang kosong, (6) mengisi buku piket dan mencatat kejadian-kejadian yang khusus.

SIMPULAN

- a. Kepala SMK Sekolah memiliki kompetensi dalam menyusun perencanaan, mengkoordinir, menggerakkan dan menyalurkan semua sumber daya sekolah sesuai dengan Visi, Misi, Tujuan dan sasaran pencapaian mutu sekolah. KS memiliki kompetensi dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif ialah iklim belajar yang aman, tertib dan nyaman sehingga proses belajar mengajar dapat optimal.
- b. KS memiliki kompetensi dalam melaksanakan kegiatan proses belajar yang efektif dengan metode pembelajaran yang bervariasi dengan menekankan pada pemberdayaan peserta didik antara CTL dengan (*Contextual Teaching and Learning*) dan menjadi sekolah model CTL di Indonesia; menciptakan sekolah yang berbudaya mutu dengan menerapkan keputusan partisipatif. Hal ini disebabkan oleh KS yang memiliki kompetensi dalam memberi kewenangan, penghargaan, sanksi kendali, kolaborasi yang sinergi sebagai basis kerjasama.
- c. KS memiliki kompetensi dalam memberdayakan sumber daya secara efektif. Tenaga pendidik merupakan jiwa dari sekolah, maka pengembangannya dilaksanakan secara terus menerus agar dapat mengimbangi kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Di sekolah tertanam komitmen yang tinggi, selalu mampu dan sanggup menjalankan tugas dengan terbukti budaya kerja para guru, karyawan yang akhirnya berhasil memperoleh prestasi akademik dan non akademik yang sesuai dengan target mutu yang diprogramkan.
- d. KS memiliki kompetensi sebagai inovator agen pembaharuan selalu berwawasan kedepan antara lain mengadakan study banding ke sekolah yang lebih baik serta mengetrapkan informasi, teknik yang canggih; memberdayakan sumber daya masyarakat (*stakeholder*) baik orang tua, tokoh masyarakat, instansi/lembaga terkait antara lain Pusat Pengembangan Penataran Guru Teknologi (PPGT), dan Pustelkom; dan kompetensi dalam menciptakan kewirausahaan (ulet, gigih, berisiko tinggi) untuk mendidik siswa menjadi kader bangsa yang mandiri, kreatif dan berakhlak mulia serta menciptakan kemandirian sekolah.

DAFTAR RUJUKAN

- Bogdan, R.C & Taylor, S.J. 1982. *Introduction To Qualitative Research Methods*. Toronto, Canada: Johns Wiley and Sons, Inc.
- Borton W.H, 1975. *Supervision*. New York: Appleton Century Croft, Inc.
- Depdiknas. 2001. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Joni. R, 1980, *Pengembangan Kurikulum IKIP Berdasarkan Kompetensi*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional P3G.
- Lincoln. Y.B & Guba. E.G, 1985, *Naturalistic Inquiry*, Beverly Hills, California: Sage Publication Co, Ltd..
- Lipham. J.M, Rankin, Robb E dan Hoch. Jr, James A, 1985. *The Principalship: Concepts, Competencies and Cases*. London: Longman.
- Moleong. S. 1998. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Muhadjir. N, 1990, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Edisi II. Yogyakarta: Rake Sarasin.
- Tilaar. H.A.R. 1998, *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional.*, Jakarta: Indonesia Tera.
- Umaedi. 2001. *Kompetensi KS Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP)* Bahan Rujukan pelatihan Terintegrasi Berbasis Kompetensi, Jakarta: Direktorat Jendral Dikmenum Depdiknas.

