

KINERJA KEPALA SEKOLAH DALAM MENGINPLEMENTASIKAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI SMP NEGERI 2 SAMARINDA

Nikolaus Anggal

Sekolah Tinggi Kateketik Pastoral Katolik Bina Insan Keuskupan Agung Samarinda

e-mail: nikolausanggal67@gmail.com

Naskah diterima tanggal: 08-02-2018, disetujui tanggal: 23-04-2018

Kata kunci: Kinerja
Kepala Sekolah,
Manajemen
Berbasis Sekolah

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah dan bagaimana karakteristik manajemen berbasis sekolah yang diterapkan di Sekolah Mengegah Atas Negeri 2 Samarinda. Pendekatannya kualitatif dengan metode deskriptif. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Subjek penelitian ini adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, dan siswa. Teknik analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan dan mengurutkan data dalam pola, kategori, dan satu uraian dasar untuk merumuskan hipotesis penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja kepala sekolah dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah terbuka dan melibatkan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam perencanaan dan pelaksanaan MBS. Karakteristik MBS adalah mengolah sumber daya pendidik dan kependidikan untuk meningkatkan mutu sekolah, mengolah team work yang kompak dan transparan dari seluruh staf di sekolah. Selain itu, kepala sekolah selalu mencari solusi dari setiap permasalahan dalam melaksanakan MBS.

Keywords: School
Principal
Performance,
School-Based
Management.

ABSTRACT

This study aims to determine the performance of school principals in implementing school-based management and how the characteristics of school-based management are applied in the State Preventing School 2 Samarinda. The approach is qualitative with descriptive methods. Data collection was done using observation, interview and documentation study techniques. The subjects of this study were the principal, vice principal, teacher, and students. Data analysis techniques are carried out by organizing and sorting data in patterns, categories, and one basic description to formulate the research hypothesis. The results showed that the performance of the principal in implementing School Based Management was open and involved educators and education personnel in planning and implementing School Based Management. The characteristics of School Based Management are processing the resources of educators and education to improve the quality of schools, processing a compact and transparent team work from all staff in the school. In addition, principals are always looking for solutions to every problem in implementing School Based Management.

Alamat Korespondensi:

Jl. WR. Soepratman, No.2, Samarinda, Kalimantan Timur, 75121
Telp. (0541) 739914 | Email: jgvstpkbinainsan@gmail.com

PENDAHULUAN

Mutu pendidikan tidak mengalami peningkatan secara signifikan disebabkan oleh beberapa faktor antara lain; 1) Kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional lebih menekankan pada input dan tidak memperhatikan proses pendidikan; 2) sangat bergantung keputusan birokrasi; 3) peran serta orang tua dan masyarakat hanya sebagai dukungan dana bukan pada proses pendidikan pengambilan keputusan, monitoring, evaluasi dan akuntabilitas dipandang sebagai pihak yang tidak berhak memperoleh pertanggung jawaban hasil pelaksanaan pendidikan. Maka peningkatan mutu pendidikan merupakan sasaran pembangunan pendidikan nasional dan merupakan bagian integral dari upaya peningkatan kualitas manusia Indonesia secara menyeluruh. Pemerintah, dalam hal ini Menteri pendidikan nasional telah mencanangkan, "Gerakan Peningkatan Mutu Pendidikan" pada tanggal 2 Mei 2002 dan lebih terfokus lagi, setelah diamanatkan dalam Undang-Undang Sisdiknas, (2003), menyatakan bahwa tujuan pendidikan nasional adalah untuk "...mencerdaskan kehidupan bangsa" (Mulyasa, 2007:25).

Dalam kerangka mencerdaskan kehidupan bangsa tersebut, pemerintah melakukan berbagai pembenahan dalam sistem standarisasi pendidikan, seperti yang dituangkan dalam Peraturan Pemerintah (PP) Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP). Dalam Peraturan Pemerintah tersebut dikemukakan bahwa Standar Nasional Pendidikan adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. Standar Nasional Pendidikan bertujuan menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat.

Standar Nasional Pendidikan (SNP) meliputi 1) standar isi yang memuat kerangka dasar dan struktur kurikulum, beban belajar, kurikulum, kalender pendidikan/akademik; 2) standar proses berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, penilaian, dan pengawasan pembelajaran 3) standar kompetensi lulusan adalah kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan dan keterampilan; 4) standar pendidik dan tenaga kependidikan adalah kriteria pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan; 5) standar sarana dan prasarana berkaitan dengan kriteria minimal tentang ruang belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berekreasi, serta sumber belajar lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi; 6) standar pengelolaan berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan; 7) standar pembiayaan mengatur komponen dan besarnya biaya operasi satuan pendidikan yang berlaku selama satu tahun; 8) standar penilaian pendidikan berkaitan dengan mekanisme, prosedur dan instrument penilaian hasil belajar peserta didik (Sudarwan, 2007:50). Kedelapan standar pendidikan tersebut sebagai standar pelayanan minimal pendidikan nasional dalam mencerdaskan kehidupan bangsa.

Berdasarkan paparan tersebut, maka kinerja Kepemimpinan dalam institusi pendidikan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Kinerja kepemimpinan berkaitan dengan masalah Kepala Sekolah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif. Kinerja Kepala Sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Kinerja pemimpin yang positif dapat mendorong kelompok dalam mengarahkan dan memotivasi individu untuk bekerja sama dalam kelompok dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi yang akhirnya dapat meningkatkan kualitas keluaran pendidikan.

Mengimplementasikan undang-undang No. 20 Tahun 2003 tentang sistem Pendidikan Nasional pasal 3, Departemen Pendidikan Nasional memperkenalkan konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dengan memprioritaskan indikator utama yaitu otonomi sekolah. Salah satu model manajemen pendidikan yang dipandang tepat untuk memberikan otonomi pada level sekolah adalah *School based management (SBM)* atau manajemen berbasis sekolah (MBS).

Manajemen berbasis sekolah merupakan salah satu wujud reformasi pendidikan yang memberikan otonomi kepada sekolah untuk mengatur kehidupan sesuai dengan potensi, tuntutan dan kebutuhannya (Pasaribu, 2017). Otonomi dalam manajemen kinerja Kepala Sekolah merupakan tugas yang harus diimplementasikan oleh Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja para tenaga kependidikan melalui komunikasi yang berlangsung secara berkesinambungan dan menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan. Manajemen berbasis sekolah yang ditawarkan sebagai bentuk operasional desentralisasi dalam konteks otonomi daerah akan memberikan wawasan baru terhadap sistem yang berjalan selama ini. Hal ini diharapkan dapat membawa dampak terhadap peningkatan efisiensi, dan efektivitas kinerja sekolah dengan menyediakan layanan pendidikan yang komprehensif dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat.

Sekolah sebagai organisasi, di dalamnya terhimpun unsur-unsur yang masing-masing baik secara perseorangan maupun kelompok melakukan hubungan kerja sama untuk mencapai tujuan. Unsur-unsur yang dimaksud tidak lain adalah sumber daya manusia yang terdiri dari Kepala Sekolah, guru-guru, staf, peserta didik, atau siswa, dan orang tua siswa (Nurmaini et al., 2014). Tanpa mengesampingkan peran dari unsur-unsur lain, dari organisasi sekolah, Kepala Sekolah dan guru merupakan personil intern yang sangat berperan penting dalam menentukan keberhasilan pendidikan di sekolah. Oleh karena itu, untuk memiliki konsep dan pemahaman yang sama mengenai esensi pekerjaan perlu diadakan dialog yang dilaksanakan secara kolaboratif dan kooperatif antara Kepala Sekolah dan staf pengajar.

Keberhasilan suatu sekolah pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektivitas kinerja Kepala Sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah. Kepala Sekolah merupakan pusat penggerak organisasi, yang dituntut memiliki kinerja yang mampu menggerakkan semua sumber daya yang tersedia agar dapat mewujudkan tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Berkembangnya semangat kerja, kerja sama

yang harmonis, minat terhadap perkembangan kualitas profesional guru banyak ditentukan oleh pelaksanaan tugas Kepala Sekolah, bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Untuk menjalankan fungsinya secara maksimal Kepala Sekolah harus memiliki kinerja yang memadai sehingga potensi yang dimiliki sekolah dapat diberdayakan ke arah efektivitas dalam implementasi manajemen berbasis sekolah. Pelaksanaan MBS menuntut kepemimpinan Kepala Sekolah profesional yang memiliki kinerja yang baik dan integritas pribadi untuk mewujudkan visi menjadi aksi, serta demokratis dan transparan dalam berbagai pengambilan keputusan.

Mengoptimalkan peran, fungsi dan kedudukan Kepala Sekolah dalam suatu instansi sekolah dalam era manajemen berbasis sekolah perlu didukung oleh kinerja Kepala Sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah yang mengutamakan komunikasi yang berdasarkan kemitraan. Hal tersebut perlu dilakukan sebagai umpan balik untuk mengetahui kekurangan dan kelemahan yang ada, umpan balik dilakukan untuk melihat bagian mana yang masih negatif untuk diupayakan menjadi positif, dan melihat mana yang sudah positif untuk dapat ditingkatkan menjadi lebih positif lagi (Suharsimi, 2004:3). Realita dalam observasi yang dilakukan peneliti di SMA Negeri 2 menunjukkan bahwa kualitas kinerja Kepala Sekolah dalam pengimplementasian manajemen berbasis sekolah di Sekolah Menengah Atas Negeri 2 sudah dilaksanakan tetapi memerlukan waktu sehingga lebih maksimal lagi. Hal tersebut disebabkan oleh beberapa faktor, diantaranya: 1) komunikasi antara Kepala Sekolah dan staf pengajar yang sudah dilaksanakan namun perlu dilakukan secara terus-menerus berdasarkan kemitraan antara Kepala Sekolah dengan staf pengajar; 2) umpan balik yang sudah dilakukan perlu dilaksanakan secara berkala dan terus-menerus sehingga staf pengajar mengetahui sejauh mana pencapaian mereka dalam melaksanakan tugasnya sebagai pengajar atau pendidik.

Kinerja Kepala Sekolah sangat sentral dalam implementasi manajemen berbasis sekolah yang berkualitas sesuai Standar Nasional Pendidikan (SNP). Oleh sebab itu, peneliti ingin mengkaji secara ilmiah bagaimana manajemen kinerja Kepala Sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah di SMA Negeri 2 Samarinda Kalimantan Timur. Sekolah sebagai institusi yang memiliki otonomi perlu diberikan peluang untuk mengelola dalam proses koordinatif untuk mencapai tujuan-tujuan pendidikan. Konsep pemikiran tersebut telah mendorong munculnya pendekatan baru, yakni pengelolaan peningkatan mutu pendidikan yang berbasis sekolah sebagai institusi paling depan dalam kegiatan pendidikan. Pendekatan inilah yang dikenal dengan manajemen peningkatan mutu pendidikan berbasis sekolah.

KERANGKA TEORI

Kata kinerja mempunyai tiga arti, yaitu: 1) sesuatu yang dicapai; 2) prestasi, dan 3) kemampuan kerja (Departemen Pendidikan Nasional, 2005:671). Kinerja adalah hasil kerja dan kemajuan yang telah dicapai seorang dalam bidang tugasnya. Kinerja artinya sama dengan prestasi kerja atau dalam bahasa Inggrisnya disebut *performance*.

Kinerja selalu merupakan tanda keberhasilan suatu organisasi dan orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut. Oleh sebab itu, kinerja adalah kunci yang harus berfungsi secara efektif agar organisasi secara keseluruhan dapat berhasil (Usman, 2006:487).

Menurut Sentono (1999:488) kinerja atau performance adalah usaha yang dilakukan dari hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Di sini dituntut kedisiplinan dan kemampuan pemimpin dalam memecahkan suatu masalah sehingga hasil yang didapatkan akan maksimal. Pengukuran kinerja untuk menggambarkan atau mengevaluasi suatu deskripsi dan gambaran sistematis dari kinerja seseorang. Untuk mengetahui kinerja seseorang harus teliti dan objektif sehingga diperlukan manajemen kinerja. Sistem pengukuran kinerja digunakan dalam penilaian utama yang mungkin merefleksikan kekuatan dari pemegang kebijakan dalam organisasi dan merefleksikan keseimbangan dari bermacam-macam tujuan yang ditetapkan dari atasannya.

Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan Kepala Sekolah dalam mengelola pendidik dan tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah (Mulyasa, 2004:151). Dalam hal ini, meningkatkan produktivitas dan prestasi kerja dilakukan dengan meningkatkan perilaku pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah. Untuk meningkatkan produktivitas dan prestasi kerja pendidik dan tenaga kependidikan tersebut, maka kinerja Kepala Sekolah sangat penting dalam mengoperasikan sekolah.

Oleh sebab itu kinerja Kepala Sekolah dalam mengoperasikan sekolah melibatkan berbagai komponen yang berkepentingan di sekolah dengan membangun komunikasi yang berlangsung secara terus-menerus yang dilaksanakan berdasarkan kemitraan antara Kepala Sekolah dengan staf pengajar, yang merupakan sentral bagi sekolah yang membangun keunggulan bersaing melalui peran sumber daya sekolah yang berorientasi pada *customer need* yang oleh Peters dan Austin (1986) menyatakan bahwa fokus peningkatan mutu adalah dekat dengan pelanggan. Dalam rangka peningkatan mutu dan dekat dengan pelanggan, maka kinerja Kepala Sekolah merupakan pusat bagi pengoperasian manajemen berbasis sekolah.

Kinerja Kepala Sekolah mengelola kinerja dilakukan bersama staf pengajar karena hal ini menguntungkan bagi staf pengajar, Kepala Sekolah dan sekolah. Kinerja Kepala Sekolah dilaksanakan dengan cara mencegah kinerja buruk secara bersama untuk meningkatkan kinerja. Dengan demikian maka kinerja Kepala Sekolah harus membangun komunikasi dua arah yang berlangsung terus-menerus antara pengelola kinerja (Kepala Sekolah) dan anggota staf pengajar dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah. Mengimplementasikan komunikasi yang sistematis dan kontinyu diantara setiap orang dalam sekolah (Sallis, 2010:50).

Kinerja Kepala Sekolah dalam mengoperasikan sekolah meliputi upaya membangun harapan yang jelas serta pemahaman tentang: 1) fungsi kegiatan belajar mengajar yang diharapkan dari staf pengajar; 2) seberapa besar kontribusi kegiatan belajar mengajar staf pengajar bagi pencapaian tujuan sekolah; 3) melakukan kegiatan belajar mengajar dengan baik; 4) bagaimana staf pengajar dan Kepala Sekolah bekerja

sama untuk mempertahankan, memperbaiki, maupun mengembangkan kinerja staf pengajar yang sudah ada sekarang; 5) menggali berbagai hambatan kegiatan belajar mengajar dan menyingkirkannya. Maka manajemen kinerja Kepala Sekolah memerlukan waktu dan usaha yang tepat sehingga membawa keuntungan bagi Kepala Sekolah, sekolah dan staf pengajar.

Kinerja Kepala Sekolah memberikan suatu cara untuk mengoordinasikan kerja agar tercapai tujuan dan sasaran sekolah secara efektif dan efisien. Koordinasi dapat didefinisikan sebagai proses motivasi, memimpin, dan mengomunikasikan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Koordinasi ialah suatu sistem dan proses interaksi untuk mewujudkan keterpaduan, keserasian, dan kesederhanaan melalui komunikasi dan dialog. Komunikasi dan dialog antara Kepala Sekolah dan staf pengajar yang berdasarkan kemitraan (Sutisna, 1983:55).

Kepala Sekolah berkewajiban melaporkan kegiatannya kepada kepala dinas pendidikan setiap tahun. Laporan dibuat tertulis tentang jumlah siswa yang menjadi tanggung jawabnya, siswa yang diterima, dan siswa yang lulus. b) Koordinasi Kesiswaan. Untuk memperlancar kegiatan Penerimaan Siswa Baru (PSB), maka perlu dibentuk panitia PSB. Uraian tugas panitia PSB harus jelas dan rinci. Kepala Sekolah mengarahkan tugas dan tanggung jawabnya. Selanjutnya panitia PSB melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya. Setelah kegiatan PSB berakhir, panitia melaporkan kegiatannya kepada Kepala Dinas Pendidikan; Kepala sekolah selalu mengadakan koordinasi dengan Kepala Dinas Pendidikan terhadap rencana pungutan sekolah yang akan dilakukannya sehingga pemecahan masalah sekolah dapat diselesaikan secara dini sebelum masalah menjadi berlarut-larut; Pertemuan Kepala Sekolah dengan guru, komite sekolah dan orang tua peserta didik, dilakukan secara berkala, guna membahas permasalahan kesiswaan. c) Koordinasi Ketenagaan. Kegiatan administrasi ketenagaan seperti kebutuhan tenaga, kekurangan tenaga, kenaikan pangkat, maka Kepala Sekolah menugaskan kepala seksi kepegawaian di sekolah untuk menyelesaikan tugas tersebut.

Selanjutnya, Kepala Seksi Kepegawaian melaporkan hasilnya kepada Kepala Dinas Pendidikan Setempat untuk berkoordinasi dengan Badan Kepegawaian Daerah. d) Koordinasi Keuangan. Pembuatan daftar usulan kegiatan (DUK), Daftar *Isian* Proyek (DIP), dan membuat proposal *block grant* memerlukan koordinasi dengan seluruh staf sekolah yang terkait atau semua pihak yang berkepentingan di sekolah seperti guru, komite sekolah dan orang tua peserta didik serta staf tata usaha. Pelaporan keuangan juga memerlukan koordinasi kepala sekolah dengan kepala seksi keuangan di sekolah. e) Koordinasi Sarana dan Prasarana. Kepala Sekolah selalu berkoordinasi dengan wakil Kepala Sekolah bidang sarana dan prasarana untuk pengadaan, penyimpanan, dan pendistribusian sarana dan prasarana sekolah untuk kegiatan kurikuler maupun ekstrakurikuler; Wakil Kepala Sekolah bidang sarana dan prasarana berkoordinasi dengan Kepala Bagian Perlengkapan Dinas Pendidikan dalam memenuhi kebutuhan sarana dan prasarana sekolah; Untuk memperlancar proses pengadaan semua kebutuhan sarana dan prasarana sekolah, maka Kepala Sekolah, wakil Kepala Sekolah bidang sarana dan prasarana, serta kepala bagian perlengkapan, kepala seksi keuangan sekolah, dan kepala keuangan dinas mengadakan koordinasi. Kinerja Kepala Sekolah terdiri dari perencanaan kinerja, komunikasi kinerja, pengumpulan data,

pengamatan dan dokumentasi, Evaluasi kinerja serta diagnosis kinerja dan bimbingan (Usman, 2006:449).

MBS merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar sekolah leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikan sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. Pelibatan masyarakat dimaksudkan agar mereka lebih memahami, membantu, dan mengontrol pengelolaan pendidikan (Mulyasa, 2004:24). Pada sistem MBS, sekolah dituntut secara mandiri menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, mengendalikan, dan mempertanggungjawabkan pemberdayaan sumber-sumber, baik kepada masyarakat maupun pemerintah. MBS merupakan salah satu wujud reformasi pendidikan, yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik. Otonomi dalam manajemen berbasis sekolah meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Subjek penelitian ini adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, dan siswa. Teknik analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan dan mengurutkan data dalam pola, kategori, dan satu uraian dasar untuk merumuskan hipotesis penelitian. Penelitian dilaksanakan di SMA Negeri 2 Samarinda, Jalan Kemakmuran Kecamatan Samarinda Hilir, Kota Samarinda, Kalimantan Timur. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik wawancara, observasi, dan studi dokumentasi.

Analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis penelitian kerja seperti yang disarankan oleh data. Data yang terkumpul banyak sekali dan terdiri dari catatan lapangan, komentar peneliti, gambar, foto, dokumen berupa laporan, biografi, artikel, dan sebagainya. Setelah data dari lapangan terkumpul, maka peneliti mengelola dan menganalisis data menggunakan analisis secara deskriptif kualitatif, tanpa menggunakan teknik kuantitatif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil wawancara mendalam, pengamatan dan dokumentasi dari masing-masing pertanyaan yang diberikan, ditemukan adanya kesamaan jawaban yang disampaikan dari masing-masing informan. Penilaian kinerja Kepala Sekolah terkait dengan kepribadian dan sosial Kepala Sekolah menjadi panutan bagi warga sekolah sangat penting seperti ibadah sesuai dengan agama yang dianutnya. Sikap dan perilaku keteladanan bagi warga sekolah. Empati terhadap masalah yang dihadapi warga sekolah. Mengembangkan budaya senyum, salam, sapa, sopan, santun. Hal tersebut mendapat pengakuan dari warga sekolah terhadap keteladanannya.

Menerapkan kejujuran dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Menerapkan integritas yang tinggi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Terbuka menerima pendapat, kritik dan saran dari pihak lain. Melibatkan seluruh pemangku kepentingan dalam penyusunan program sekolah. Terbuka dalam pengelolaan keuangan sekolah. Terbuka dalam membangun sistem informasi manajemen sekolah. Mampu mengendalikan emosi: sabar, tenang, bijaksana, berjiwa besar. Mampu menghadapi masalah.

Mampu berkomunikasi dengan baik dan bertindak secara efektif untuk membangun lingkungan kerja yang baik. Mampu berkomunikasi dengan baik dan bertindak secara efektif untuk membangun rasa saling percaya diantara warga sekolah. Mampu berkomunikasi dengan baik dan bertindak secara efektif untuk memfasilitasi kerja sama yang baik. Mampu berkomunikasi dengan baik dan bertindak secara efektif untuk menciptakan iklim kerja dan kolaborasi yang kuat diantara warga sekolah. Mampu menunjukkan kesungguhan dalam membuat program yang melibatkan semua warga sekolah berkaitan dengan sekolah sebagai organisasi pembelajar (contoh: pengembangan profesionalisme berkelanjutan guru dan tenaga kependidikan, program remedial teaching).

Mampu menunjukkan kesungguhan dalam melaksanakan program yang melibatkan semua warga sekolah berkaitan dengan sekolah sebagai organisasi pembelajar. Mampu menunjukkan kesungguhan dalam mengevaluasi program yang melibatkan semua warga sekolah berkaitan dengan sekolah sebagai organisasi pembelajar. Mampu menunjukkan kesungguhan dalam membuat program tindak lanjut yang melibatkan semua warga sekolah berkaitan dengan sekolah sebagai organisasi pembelajar. Mampu menyusun program kurikulum (memuat mata pelajaran, muatan lokal, pengembangan diri, pengaturan beban belajar, ketuntasan belajar, kenaikan kelas, kelulusan, pendidikan kecakapan hidup, pendidikan berbasis keunggulan lokal dan global), silabus dan RPP yang melibatkan stakeholder sekolah sesuai dengan visi, misi dan tujuan sekolah. Mampu melaksanakan program kurikulum.

Manajemen kinerja Kepala Sekolah terkait dengan pengembangan sekolah Kepala Sekolah mampu melibatkan semua unsur di sekolah dalam menyusun Rencana Pengembangan Sekolah (RPS)/Rencana Kerja Sekolah (RKS), dalam rangka mencapai visi, misi dan tujuan sekolah (contoh: membentuk Tim Pengembang Sekolah (TPS)). Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan sebagai bahan penyusunan rencana pengembangan sekolah. Mengidentifikasi peluang dan tantangan sebagai bahan untuk mendiagnosis jenis kebutuhan yang diperlukan dalam perbaikan mutu sekolah. Memimpin penyusunan rencana pengembangan sekolah dan membekali semua unsur di sekolah dalam pembuatan rencana pengembangan sekolah.

Manajemen kinerja Kepala Sekolah terkait dengan manajemen sumber daya, Kepala Sekolah membuat program pengelolaan dan pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan secara optimal. Melaksanakan program pengelolaan dan pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan secara optimal. Membuat evaluasi pelaksanaan program pengelolaan dan pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan secara optimal. Membuat program tindak lanjut pengelolaan dan pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan secara optimal. Membuat program

pengelolaan dan pendayagunaan sarana dan prasarana sekolah secara optimal untuk kepentingan pembelajaran. Melaksanakan program pengelolaan dan pendayagunaan sarana dan prasarana sekolah secara optimal untuk kepentingan pembelajaran. Membuat evaluasi pelaksanaan program pengelolaan dan pendayagunaan sarana dan prasarana sekolah secara optimal untuk kepentingan pembelajaran. Membuat program tindak lanjut pengelolaan dan pendayagunaan sarana dan prasarana sekolah secara optimal untuk kepentingan pembelajaran.

Terkait dengan sekolah yang menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah memiliki efektivitas pembelajaran yang tinggi yang ditunjukkan oleh sifat pembelajaran yang menekankan pada pemberdayaan peserta didik. Kepala Sekolah memiliki peran yang kuat dalam mengoordinasikan, menggerakkan dan menyetarakan semua sumber daya pendidikan yang tersedia di sekolah. Kepala Sekolah dituntut mempunyai kemampuan manajerial dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif/prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah. Pendidik dan tenaga kependidikan terutama guru, merupakan salah satu faktor strategis dari suatu sekolah yang menerapkan MBS.

Pengembangan tenaga kependidikan harus dilakukan secara terus menerus, mengingat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sedemikian pesat. Budaya mutu tertanam di sanubari semua warga sekolah sehingga setiap perilaku selalu didasari oleh profesionalisme. Kebersamaan merupakan karakteristik yang dituntut oleh Manajemen Berbasis Sekolah, karena output pendidikan merupakan hasil kolektif warga sekolah bukan hasil individual. Sekolah memiliki kewenangan untuk melakukan yang terbaik bagi sekolahnya, sehingga dituntut untuk memiliki kemampuan dan kesanggupan kerja yang profesional sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan. Sekolah yang menerapkan MBS memiliki karakteristik partisipasi sekolah dan masyarakat yang tinggi. Keterbukaan/transparansi dalam pengelolaan sekolah merupakan karakteristik sekolah yang menerapkan MBS.

Terkait dengan manajemen kinerja Kepala Sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah sebagai berikut. Menciptakan efektivitas pembelajaran yang tinggi yang merupakan ciri khas MBS dengan cara menciptakan inovasi yang bermanfaat bagi pengembangan sekolah: memfasilitasi guru dalam pembelajaran PAIKEM, memfasilitasi tenaga administrasi sekolah dalam memanfaatkan teknologi informasi komunikasi. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin pembelajaran. Kinerja Kepala Sekolah melaksanakan perannya sebagai kepemimpinan yang kuat dalam mengoordinasi, menggerakkan dan menyetarakan semua sumber daya pendidikan yang tersedia di sekolah ini sebagai berikut.

Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dan tantangan sebagai Kepala Sekolah. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan. Kinerja Kepala Sekolah mengelola Pendidik dan tenaga kependidikan terutama guru, merupakan salah satu faktor strategis dari suatu sekolah yang menerapkan MBS sebagai berikut. Menyusun rencana pengembangan sekolah jangka panjang, menengah, dan pendek dalam rangka mencapai visi, misi, dan tujuan sekolah. Mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah.

Memanfaatkan teknologi secara efektif dalam kegiatan pembelajaran dan manajemen sekolah. Memotivasi warga sekolah untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Kinerja Kepala Sekolah menanamkan budaya mutu di sanubari semua warga sekolah sebagai berikut. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah sebagai organisasi pembelajar yang efektif. Melaksanakan tupoksi sebagai Kepala Sekolah dengan penuh kejujuran, ketulusan, komitmen, dan integritas. Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah.

Kinerja Kepala Sekolah pada Sekolah Menengah Atas Negeri 2 berdasarkan hasil wawancara mendalam, pengamatan dan dokumentasi serta temuan penelitian menggambarkan sebuah kinerja menurut Husaini, (2011:487), menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja dan kemajuan yang telah dicapai seorang dalam bidang tugasnya. Kinerja artinya sama dengan prestasi kerja atau dalam bahasa Inggrisnya disebut *performance*. Stoner dan Freeman dalam Husaini mengemukakan bahwa kinerja adalah kunci yang harus berfungsi secara efektif agar organisasi secara keseluruhan dapat berhasil. Husaini (2011:488) kinerja digunakan apabila seseorang menjalankan tugas atau proses dengan terampil sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang ada. Kinerja atau *performance* adalah usaha yang dilakukan dari hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Sisi pandang manajemen berbasis sekolah yang penting pada sekolah menengah atas negeri 2 berdasar hasil wawancara mendalam, pengamatan dan dokumentasi menggambarkan ciri khas MBS yang telah dibuat oleh sekolah sangat terkait dengan terlaksananya manajemen kinerja Kepala Sekolah untuk meningkatkan kualitas pendidikan. MBS menuntut perubahan tingkah laku Kepala Sekolah yaitu profesional dan manajerial harus memiliki pengetahuan mendalam tentang kepemimpinan dalam menerapkan efektifitas pembelajaran yang tinggi, kepemimpinannya kuat, menanamkan budaya mutu, kerja sama dan keterbukaan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai Kepala Sekolah.

Berdasarkan pembahasan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja Kepala Sekolah dalam mengimplementasikan MBS adalah 1) menyusun rencana pengembangan sekolah jangka panjang, menengah, dan pendek dalam rangka mencapai visi, misi, tujuan sekolah dan standar Nasional pendidikan. Mengelola ketatausahaan sekolah. Menciptakan inovasi yang bermanfaat bagi pengembangan sekolah. Memfasilitasi guru dalam pembelajaran PAIKEM, memfasilitasi tenaga administrasi sekolah dalam memanfaatkan teknologi informasi komunikasi. Memotivasi warga sekolah untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing; Menanamkan budaya mutu di sanubari semua warga sekolah. Membangun rasa saling percaya dan memfasilitasi kerja sama dalam rangka untuk menciptakan kolaborasi yang kuat di antara warga sekolah. Mewujudkan peningkatan kinerja sekolah yang signifikan sesuai dengan visi, misi, tujuan sekolah dan standar nasional pendidikan.

Meningkatkan kinerja sekolah secara efektif dan efisien di bidang sarana prasarana, pengelolaan, pendidik dan tenaga kependidikan serta pembiayaan. Meningkatkan kinerja sekolah secara efektif dan efisien di bidang standar isi, SKL, standar proses, standar penilaian. Mengembangkan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan visi, misi, dan tujuan sekolah Menyusun program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru. Melaksanakan supervisi akademik. Mengelola peserta didik.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Dari kegiatan penelitian yang telah dilakukan dengan melakukan pengolahan data yang telah diperoleh kemudian dijabarkan berdasarkan pada teori yang relevan dalam memenuhi hasil penelitian pada kinerja Kepala Sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah dapat disimpulkan bahwa kinerja Kepala Sekolah dalam mengimplementasikan MBS adalah:

1. Terbuka dan melibatkan pendidik dan tenaga kependidikan dalam perencanaan dan pelaksanaan program sekolah. Mengembangkan sekolah dan mendayagunakan pendidik dan tenaga kependidikan serta mengelola sarana dan prasarana. Mengelola keuangan sekolah secara transparan. Membuat tim pelaksana supervisi akademik, menugaskan wakil dan guru senior sesuai dengan mata pelajaran dan pangkatnya lebih tinggi. Mengoordinasikan, menggerakkan sumber daya pendidikan yang tersedia. Bekerja sama dengan masyarakat dalam memajukan sekolah dan mengambil keputusan. Tanggap terhadap berbagai aspirasi yang muncul bagi peningkatan mutu sekolah.
2. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah dalam kinerja Kepala Sekolah adalah mengelola sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan dalam rangka meningkatkan mutu sekolah sesuai dengan kondisi sekolah dengan melibatkan para pengajar. Pelaksanaan program-program sekolah melibatkan masyarakat dan orang tua peserta didik. Mengelola *team work* yang kompak dan transparan dari seluruh staf di sekolah. Karena itu menurut peneliti *team work* dapat berfungsi dengan efektif dan efisien jika ada kerja sama, jika ada dialog, jika ada kepercayaan, jika memahami fungsi kerja, mendapat informasi yang tepat dan informasi sesuai kebutuhan anggota team, jika ada koordinasi.

Berdasarkan Kesimpulan tersebut, maka peneliti menyampaikan saran-saran sebagai berikut:

1. Bagi Kepala Sekolah hasil penelitian ini akan dipergunakan sebagai bahan masukan dalam melaksanakan Kinerjanya dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah.
2. Bagi perguruan tinggi dan pemangku kepentingan hasil penelitian ini akan dipergunakan sebagai tambahan literatur.
3. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan untuk mengkaji lebih jauh tentang pemahaman Kinerja Kepala Sekolah dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Departemen Pendidikan Nasional. (2005). *Kamus Besar Bahasa Indonesia, Balai Pustaka*. Jakarta.
- Mulyasa, E. (2004). *Manajemen berbasis sekolah: konsep, strategi dan implementasi*.
- Mulyasa, E. (2007). *Menjadi kepala sekolah profesional. Bandung: Remaja Rosdakarya*.
- Nurmaini, U., Radiana, U., & Djudin, T. (2014). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah. *Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Khatulistiwa*, 3(7).
- Pasaribu, A. (2017). Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam Pencapaian Tujuan Pendidikan Nasional di Madrasah. *EduTech: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 3(1).
- Peters, T. J., & Austin, N. (1986). *Leistung aus Leidenschaft: über Management und Führung*. Hoffmann u. Campe.
- Sallis, E. (2010). *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan. IRCiSoD, Jogjakarta*.
- Sentono, P. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*. Ed.
- Sudarwan, D. (2007). *Visi Baru Manajemen Sekolah. Jakarta: Bumi Aksara*.
- Suharsimi, A. (2004). *Dasar-dasar supervisi. Jakarta: Rineka Cipta*.
- Sutisna, O. (1983). *Administrasi pendidikan: dasar teoritis untuk praktek profesional*. Angkasa, Bandung.
- Usman, H. (2006). *Manajemen: teori, praktik, dan riset pendidikan. Jakarta: Bumi Aksara*.