

## KAJIAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI SMA NEGERI 1 SARMI

Ismail Thalib

SMA Negeri 1 Sarmi Kabupaten Sarmi

Corresponding Author e-mail: ismailanuku@gmail.com

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji manajemen berbasis sekolah dari pilar penguatan manajemen ditinjau dari aspek pemberdayaan, transparansi, akuntabilitas, dan kreativitas kepala sekolah. Fokus penelitian ini pada: (1) Manajemen pemberdayaan guru, tata usaha, siswa, dan komite sekolah oleh kepala sekolah. (2) Sikap transparansi manajemen kepala sekolah. (3) Akuntabilitas manajemen kepala sekolah dalam penggunaan dana. (4) kreativitas kepala sekolah dalam memajukan SMA Negeri 1 Sarmi. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Informan sumber data adalah kepala sekolah, guru-guru, tata usaha, siswa, dan orang tua siswa atau komite sekolah. Data dikumpulkan dengan metode observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Data dianalisis dengan teknik deskriptif kualitatif dari Miles dan Huberman yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Proses pemberdayaan guru, tata usaha, siswa, dan orang tua siswa atau komite sekolah dalam kerangka manajemen berbasis sekolah di SMA Negeri 1 Sarmi masih dikategorikan kurang. (2) Sikap transparansi dalam perencanaan, pengambilan keputusan, dan penggunaan dana kepala sekolah dapat dikatakan masih kurang, karena tidak melibatkan semua stakeholder baik warga sekolah maupun warga luar sekolah. (3) Akuntabilitas manajemen kepala sekolah dalam penggunaan dana juga masih dirasakan kurang oleh sebagian warga sekolah dan orang tua siswa dalam hal ini komite sekolah. (4) Kurang adanya kreativitas secara nyata berupa program atau langkah kongkrit untuk mengatasi masalah kedisiplinan baik siswa, guru, dan tata usaha (5) Hasil kajian manajemen berbasis sekolah menunjukkan dari empat aspek tersebut masih kurang artinya manajemen berbasis sekolah di SMA Negeri 1 Sarmi belum dilaksanakan.

**Kata Kunci:** Manajemen Berbasis Sekolah, SMA, Kabupaten Sarmi

### A. Pendahuluan

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) atau *School Based Management* (SBM) merupakan kebijakan pemerintah untuk dilaksanakan oleh penyelenggara pendidikan, yaitu sekolah yang merupakan lembaga pendidikan formal dalam meningkatkan mutu pendidikan. Model pengembangan ini memberikan otonomi lebih besar serta mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah (kepala sekolah, guru, tata usaha, orang tua, komite sekolah, dan masyarakat).

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pada hakekatnya adalah penyerahan sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh

sekolah dengan melibatkan semua kelompok kepentingan yang terkait (*stakeholder*) dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan peningkatan mutu sekolah atau untuk mencapai tujuan pendidikan nasional.

SMA Negeri 1 Sarmi, sebagai satu-satunya sekolah yang berada dan berlokasi di tengah kota, merupakan sekolah unggulan dan kebanggaan masyarakat Sarmi sudah seharusnya telah menerapkan konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) ini, namun sejauh yang peneliti amati dan rasakan sebagai salah satu unsur dari warga sekolah, belum dan masih cenderung mengabaikan konsep MBS yang telah lama

dicanangkan oleh pemerintah sebagai bagian dari era desentralisasi pendidikan dan meningkatkan mutu pendidikan.

Peran serta warga sekolah khususnya guru dan peranserta masyarakat khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini sangat minim. Partisipasi guru dalam pengambilan keputusan sering diabaikan, padahal terjadi tidaknya perubahan di sekolah sangat tergantung pada guru. Partisipasi masyarakat selama ini pada umumnya sebatas pada dukungan dana, sedang dukungan-dukungan lain seperti pemikiran, moral, dan jasa kurang diperhatikan. Akuntabilitas sekolah terhadap masyarakat juga lemah. Sekolah tidak mempunyai beban untuk mempertanggungjawabkan hasil pelaksanaan pendidikan kepada masyarakat, khususnya orang tua siswa, sebagai salah satu unsur yang berkepentingan dengan pendidikan (*stakeholder*). Padahal, peranserta mereka sangat penting didalam proses-proses pendidikan antara lain pengambilan keputusan, pemantauan, evaluasi, dan akuntabilitas.

## **B. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Proses manajemen pemberdayaan guru, tata usaha, siswa, dan komite sekolah oleh kepala dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMA Negeri 1 Sarmi.

2. Sikap transparansi manajemen kepala sekolah baik dalam pengambilan keputusan, perencanaan kegiatan, dan penggunaan dana yang bersumber dari masyarakat dan pemerintah di SMA Negeri 1 Sarmi.
3. Akuntabilitas manajemen kepala sekolah dalam penggunaan dana yang bersumber dari masyarakat dan pemerintah di SMA Negeri 1 Sarmi.
4. Kreativitas kepala sekolah dalam memajukan SMA Negeri 1 Sarmi.

## **C. Tinjauan Pustaka**

Kepala sekolah merupakan pimpinan tertinggi yang berada di sekolah. Pola-pola kepemimpinannya pun akan berpengaruh, bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan sekolah yang dipimpinnya. Oleh sebab itu, di dalam pendidikan yang moderen, kepemimpinan kepala sekolah perlu mendapat perhatian yang sangat serius, (Depdikbud, 1998).

Burhanuddin (2002:135), untuk memungkinkan tercapainya tujuan kepemimpinan pendidikan di sekolah, pada pokoknya kepala sekolah melakukan tiga fungsi, yaitu: (1) membantu guru-guru memahami, memilih, dan merumuskan tujuan pendidikan yang akan dicapai, (2) menggerakkan guru-guru, karyawan, siswa, dan anggota masyarakat untuk menyukseskan program-program pendidikan di sekolah, (3) menciptakan sekolah sebagai suatu lingkungan kerja yang harmonis,

sehat, dinamis, dan nyaman, sehingga segenap anggota dapat bekerja dengan penuh produktivitas dan memperoleh kepuasan kerja yang tinggi.

Sebagai pemimpin pendidikan di sekolah, tugas kepala sekolah dapat diklasifikasi menjadi dua, yaitu tugas di bidang administrasi dan tugas di bidang supervisi. Tugas di bidang administrasi adalah tugas-tugas kepala sekolah yang berkaitan dengan pengelolaan bidang garapan pendidikan di sekolah, yang meliputi pengelolaan pengajaran, kesiswaan, kepegawaian, keuangan, sarana-prasarana, dan hubungan sekolah dan masyarakat. Dari keenam bidang tersebut, bisa diklasifikasi menjadi dua, yaitu mengelola komponen organisasi sekolah yang berupa manusia, dan komponen organisasi sekolah yang berupa benda (non manusia). Tugas di bidang supervisi adalah tugas-tugas kepala sekolah yang berkaitan dengan pembinaan guru untuk perbaikan pengajaran. Supervisi merupakan suatu usaha memberikan bantuan kepada guru untuk memperbaiki atau meningkatkan proses dan situasi belajar mengajar. Sasaran akhir dari kegiatan supervisi adalah meningkatkan hasil belajar siswa.

Dalam rangka mengembangkan program MBS, kepala sekolah, sebagai pemimpin harus memiliki berbagai kemampuan, di antaranya kemampuan yang berkaitan dengan pembinaan disiplin

pegawai dan motivasi. Pembinaan disiplin berangkat dari disiplin diri seorang pemimpin, harus mampu membantu pegawai mengembangkan pola dan meningkatkan standar perilakunya, serta menggunakan aturan sebagai alat menegakkan disiplin.

Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif menurut Mulyasa (2002:126), sebagai berikut: (1) mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif, (2) dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, (3) mampu menjalankan hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan, (4) berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah, (5) bekerja dengan tim manajemen, (6) berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Perihal MBS ini, UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pasal 51, ayat (1) menyertakan, pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah. Selanjutnya, penejelasan

pasal 51, ayat (1) menerangkan bahwa, yang dimaksud dengan manajemen berbasis sekolah/madrasah adalah bentuk otonomi manajemen pendidikan pada satuan pendidikan, yang dalam hal ini kepala sekolah/madrasah dan guru dibantu oleh komite sekolah/madrasah dalam mengelola kegiatan pendidikan.

Dengan diperolehnya otonomi yang besar tentunya besar pula kewenangan yang dimiliki sekolah untuk mengelola sekolah. Dengan kemandiriannya ini, sekolah lebih berdaya di dalam mengembangkan program-program yang tentunya lebih sesuai dengan potensi yang dimiliki oleh sekolah itu sendiri. Dengan pengambilan keputusan yang dilaksanakan secara partisipatif warga sekolah secara langsung, maka rasa memiliki warga sekolahpun dapat meningkat (*sense of belonging*). Peningkatan rasa memiliki ini akan menyebabkan peningkatan rasa tanggung jawab, dan rasa tanggung jawab tentunya meningkatkan pula dedikasi warga sekolah terhadap sekolahnya (Yakub, 1989:28).

Manajemen berbasis sekolah bertujuan untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan (otonomi) kepada sekolah dan mendorong sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif dalam kerangka meningkatkan kualitas pendidikan. Secara lebih rinci tujuan tersebut dimaksudkan untuk meningkatkan

mutu, meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat, meningkatkan tanggung jawab sekolah, dan meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang hendak dicapai. (Depdiknas, 2001:5).

Sedangkan Nurkholis (2006:21) memberikan alasan MBS: Pertama, sekolah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi dirinya, sehingga sekolah dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia untuk memajukan sekolahnya. Kedua, sekolah lebih mengetahui kebutuhannya. Ketiga, keterlibatan warga sekolah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan dapat menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat.

Peningkatan partisipasi warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan sekolah akan mampu menciptakan keterbukaan, kerjasama yang kuat, akuntabilitas, dan demokrasi pendidikan. Keterbukaan yang dimaksud adalah keterbukaan dalam program dan keuangan. Kerjasama yang dimaksud adalah adanya sikap dan perbuatan lahiriyah kebersamaan/kolektif untuk meningkatkan mutu sekolah. Kerjasama sekolah yang baik ditunjukkan oleh hubungan antar warga sekolah yang erat, hubungan sekolah dan masyarakat erat, dan adanya kesadaran bersama bahwa output sekolah merupakan hasil kolektif teamwork yang kompak, cerdas

dan dinamis. Akuntabilitas sekolah adalah pertanggungjawaban sekolah kepada warga sekolahnya, masyarakat dan pemerintah melalui pelaporan dan pertemuan yang dilakukan secara terbuka.

Sekolah yang efektif secara umum memiliki karakteristik aspek proses antara lain: aspek proses pemberdayaan, aspek transparansi, akuntabilitas, dan aspek kreativitas. Karakteristik komponen proses pada aspek pemberdayaan warga sekolah meliputi; 1) pemberdayaan guru, 2) pemberdayaan tenaga administrasi, 3) pemberdayaan siswa, dan 4) pemberdayaan orang tua siswa atau komite sekolah.

Komponen proses pada aspek transparansi meliputi; (1) transparansi manajemen, (2) pengelolaan, (3) akuntabilitas. Komponen proses pada aspek kreativitas meliputi; 1) penciptaan ide-ide baru dalam mengatasi persoalan yang ada, 2) ide-ide baru dalam menyusun strategi peningkatan mutu atau berinovasi.

Pemberdayaan sekolah adalah suatu kerja sama dalam mencapai tujuan organisasi pendidikan (sekolah) dengan melibatkan secara langsung unsur sekolah yang ada, baik interen maupun eksteren. Interen dengan melibatkan guru, tata usaha, dan siswa, sedangkan eksteren yaitu komite dan masyarakat.

Transparansi pengelolaan antara lain mencakup: (1) pengelolaan keuangan, keterbukaan dalam pendapatan dan belanja

sekolah baik dari pemerintah, donor maupun sumber-sumber lain, (2) pengelolaan personalia; kebutuhan ketenagaan, kualifikasi, kemampuan dan kelemahan, kebutuhan pengembangan profesional dan sebagainya, (3) pengelolaan kurikulum, termasuk keterbukaan dalam hal prestasi dan kinerja siswa, ketersediaan sarana dan prasarana penunjang pelaksanaan kurikulum, visi, misi, dan program peningkatan mutu pendidikan.

Akuntabilitas adalah bentuk pertanggungjawaban yang harus dilakukan sekolah terhadap keberhasilan program yang telah dilaksanakan. Akuntabilitas ini berbentuk laporan prestasi yang dicapai dan dilaporkan kepada pemerintah, orang tua siswa, dan masyarakat. Berdasarkan hasil program ini, pemerintah dapat menilai apakah program MBS telah mencapai tujuan atau tidak. Jika berhasil, maka pemerintah perlu memberikan penghargaan kepada sekolah yang bersangkutan sehingga menjadi faktor pendorong untuk terus meningkatkan kinerjanya di masa akan datang. Sebaliknya jika program tidak berhasil, maka pemerintah perlu memberi teguran sebagai hukuman atas kinerjanya yang dianggap tidak memenuhi syarat.

Kreativitas yang berkenaan dengan organisasi sekolah, yaitu berdasarkan pengalaman dan pengetahuan yang kepala sekolah miliki mampu menciptakan ide-ide baru di lingkungan kerja mereka guna

mengembangkan dan meningkatkan mutu pendidikan. Dan ide-ide baru tersebut mampu mengatasi persoalan yang ada dan menyusun strategi yang tepat untuk diterapkan secara aktual dalam praktek (adanya inovasi).

#### **D. Metode Penelitian**

##### **1. Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di provinsi Papua, kabupaten Sarmi, dengan mengambil lokasi SMA Negeri 1 Sarmi pada tahun 2014.

##### **2. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang dilakukan pada kondisi alamiah. Peneliti berharap, dengan menggunakan jenis penelitian ini, masalah yang dikemukakan dapat terjawab.

##### **3. Sumber Data**

Peneliti menentukan subyek penelitian berdasarkan purposive sampling, yaitu teknik pengambilan sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalnya orang tersebut dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi obyek dan situasi sosial yang diteliti. Oleh karena itu beberapa orang yang dipandang layak dijadikan informan sumber data adalah: (1) kepala sekolah, (2) guru-guru, (3) tata usaha, (4) siswa, dan orang tua siswa atau komite sekolah.

##### **4. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpul data yang dipergunakan mencakup, (1) observasi, (2) wawancara, (3) dokumentasi.

Hasil observasi diharapkan dapat menjawab pertanyaan: 1) Bagaimana pemberdayaan yang kepala sekolah telah lakukan terhadap stakeholdersnya? 2) Bagaimana keterbukaan manajemen sekolah? 3) Bagaimana kreativitas kepala sekolah yang telah dilakukan?

Hasil wawancara diharapkan peneliti dapat mengungkap: 1) Sejauh mana kebenaran kepala sekolah dalam penyusunan perencanaan dan pelaksanaan kegiatan sekolah yang telah dilakukan secara bersama-sama antara kepala sekolah, guru, tata usaha, perwakilan siswa, dan perwakilan orang tua siswa? 2) Sejauh mana kebenaran pengambilan keputusan program-program yang telah dan sedang berjalan? 3) Sejauh mana kebenaran langkah-langkah dalam mengatasi masalah yang ada?

Ketika mencermati data dokumentasi, peneliti akan mengarahkan untuk menjawab pertanyaan: 1) Bagaimana program kerja yang telah dibuat dengan proses pelaksanaannya? Pertanyaan ini bisa dijawab dengan cara mencocokkan program kerja yang ada dengan realita yang warga sekolah lakukan dan rasakan. 2) Keterbukaan keuangan, dengan mencermati bukti-bukti pembukuan sehingga diketahui

bagaimana ketersesuaian penggunaan dana dengan proposal dan dapat dipertanggungjawabkan administrasinya. 3) Bagaimana ketercapaian sasaran yang telah disebutkan dalam tujuan sekolah baik jangka pendek, menengah, maupun panjang, dengan mencocokkan sasaran tersebut dengan dokumen tentang pencapaiannya di akhir tahun pembelajaran.

## **5. Metode Pengumpulan Data**

Aktivitas dalam analisis data, yaitu reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (*conclusion drawing*).

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Langkah ke tiga dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan atau verifikasi. Kesimpulan yang diharapkan adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada.

## **E. Hasil Penelitian dan Pembahasan**

### **1. Aspek Pemberdayaan**

Pemberdayaan merupakan cara yang sangat praktis dan produktif untuk mendapatkan hasil yang terbaik dari kepala sekolah, guru-guru, dan tata usaha, dan stakeholder sekolah. Proses yang ditempuh untuk mendapatkan hasil terbaik dan produktif tersebut adalah dengan membagi

tanggung jawab secara proporsional. Satu prinsip terpenting dalam pemberdayaan ini adalah dengan melibatkan guru dan stakeholder sekolah dalam proses pengambilan keputusan dan tanggung jawab.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan terhadap guru tata usaha, siswa, dan orang tua siswa (komite sekolah) masih dirasakan kurang. Sekolah belum membentuk teamwork atas rencana program pemberdayaan yang disesuaikan dengan fungsi dan tanggung jawab masing-masing program baik itu program akademik dan kurikulum, program sarana prasarana pembangunan yang melibatkan guru sebagai bagian dari warga sekolah. Diharapkan dengan adanya teamwork penyusunan program awal tim ini menunjukkan kerja sama yang harmonis sehingga rencana program dapat terlaksana dan seluruh stakeholder dapat terlibat dalam pelaksanaannya.

Upaya kepala sekolah dalam memberdayakan tata usaha juga dirasakan kurang oleh tata usaha yang hanya berjumlah dua orang, satu pegawai negeri dan satunya lagi tenaga honorer.

Dari berbagai pembinaan yang seharusnya telah dilakukan secara interen pasti ada beberapa kelemahan dalam pelaksanaannya sehingga belum mencapai hasil yang optimal. Adapun kelemahan tersebut antara lain lemahnya disiplin kerja

dari tata usaha sendiri, misalnya tata usaha datang terlambat dan belum waktunya pulang sudah meninggalkan tempat kerja. Salah satu yang menjadi penyebabnya adalah tidak adanya sanksi yang tegas dari sekolah terhadap yang melanggar peraturan, sehingga ada kesan bahwa lambat atau cepat datang ke tempat kerja tidak ada pengaruhnya.

Tugas sekolah terhadap siswa bukan hanya sekedar memberi pengetahuan dan ketrampilan saja, tetapi sekolah harus mendidik anak-anak menjadi manusia seutuhnya. Untuk mewujudkan usaha tersebut perlu disusun strategi pembinaan prestasi siswa antara lain: (1) membuat rencana program kerja pembinaan prestasi sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas pembinaan, dari penyusunan jadwal sampai pada penyiapan materi dan evaluasi, (2) melaksanakan pembinaan prestasi sesuai dengan program melalui kelompok-kelompok yang telah dibentuk maupun kelompok siswa secara umum seperti tim siap UN, tim siap SNMPTN/SBMPTN dan sebagainya, (3) membangun dan menumbuhkan motivasi internal pada siswa, sehingga siswa sadar dan tahu apa yang harus dilakukan untuk mencapai prestasi yang baik, (4) mengikutsertakan siswa untuk mengikuti berbagai lomba maupun kompetisi seperti Olimpiade Sains Nasional (OSN) dan Olimpiade Olah raga Sekolah Nasional (O2SN) dari tingkat kabupaten

maupun provinsi, (8) mengembangkan kegiatan ekstrakurikuler dengan berbagai kegiatan sesuai dengan minat siswa yang telah disediakan oleh sekolah.

Sekolah dan orang tua atau masyarakat secara umum memiliki hubungan yang sangat erat dalam mencapai tujuan sekolah atau pendidikan secara efektif dan efisien. Dengan perkataan lain, antara sekolah dan masyarakat harus dibina hubungan yang harmonis. Hubungan sekolah dengan orang tua siswa atau masyarakat secara umum bertujuan antara lain untuk: (1) memajukan kualitas pembelajaran, dan pertumbuhan anak; (2) memperkokoh tujuan serta meningkatkan kualitas hidup dan penghidupan masyarakat; dan (3) menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan sekolah

## **2. Aspek Transparansi**

Perencanaan dan pelaksanaan kegiatan sekolah serta pengambilan keputusan yang menyangkut kepentingan sekolah seharusnya merupakan hasil terpadu dari semua unsur sekolah dan stakeholder lainnya, dan merupakan hasil musyawarah dan mufakat secara demokratis.

Kenyataannya belum adanya wadah yang menampung aspirasi warga sekolah dan orang tua siswa atau masyarakat secara umum, seperti komite sekolah yang melibatkan warga sekolah dan orang tua siswa serta stakeholder lainnya, belum ada



mekanisme dalam memberikan informasi kebijakan sekolah kepada semua pihak tentang sasaran program dan keuangan, misalnya melalui rapat komite sekolah atau pertemuan lainnya dan bukan sekedar informasi tetapi merupakan langkah kongkrit dalam merealisasikan rencana program dan keputusan yang telah dibuat secara bersama-sama.

Hasil analisis data dan hasil penelitian menunjukkan warga sekolah dan masyarakat merasa belum memperoleh informasi yang lengkap tentang keuangan sekolah. Pihak sekolah belum memberikan pertanggungjawaban berupa laporan terbuka, semua pendapatan dan penggunaan dana baik yang bersumber dari masyarakat dan pemerintah seperti uang komite sekolah, dana rutin, dana BOS, dan dana-dana lain kepada warga sekolah dan komite sekolah secara tertulis jelas dan rinci. Ada kesan penggunaan dana pada pos-pos tertentu sifatnya tertutup, pengelolaan keuangan dan biaya program tidak dirinci atau didistribusikan, dan ada penanggung jawab tiap pos kegiatan tapi belum berfungsi dengan maksimal.

### **3. Aspek Akuntabilitas**

Dalam melaksanakan program manajemen berbasis sekolah diperlukan adanya aspek manajemen tentang akuntabilitas. Sekolah dalam membuat perencanaan, melaksanakan kegiatan, dan hasil-hasil dari program sekolah belum

sepenuhnya disampaikan dan disosialisasikan kepada seluruh warga sekolah, masyarakat, dan *stakeholder* lainnya. Bentuk pertanggungjawaban hanya dilaporkan kepada pemerintah sebagai pemberi dana, dan mekanisme pertanggungjawaban belum tampak dilakukan melalui rapat, seminar, loka karya mading, media, dan sebagainya.

### **4. Aspek Kreativitas**

Masalah disiplin kerja di SMA Negeri 1 Sarmi masih tergolong kurang, baik itu disiplin pada guru maupun staf tata usaha. Pada staf tata usaha menurut tata tertib harus sudah masuk kerja pada jam 07.30, sedangkan guru dan siswa sudah harus hadir paling lambat 07.15 untuk apel pagi sebelum jam pelajaran dimulai jam 07.30. Namun kenyataannya peraturan tersebut tidak diindahkan dan dalam praktiknya staf tata usaha datang tidak tentu, kadang jam 08.00 kadang jam 09.00 dan pulang jam pelajaran belum berakhir sudah meninggalkan kantor. Sedangkan guru-guru mata pelajaran, masih banyak yang datangnya terlambat 5-15 menit dan meninggalkan kelas tidak tepat waktu. Kondisi ini tentunya secara langsung mempengaruhi proses belajar mengajar kelas lain yang gurunya memanfaatkan jam sepenuhnya berada di dalam kelas.

Sejauh pengamatan peneliti belum adanya sanksi tegas secara administratif atau lainnya yang dikenakan kepada yang

bersangkutan baik guru, tata usaha mau pun siswa yang melanggar tata tertib. Sangsi yang ada mungkin hanya berupa sangsi moral dari pribadi masing-masing, sedang usaha-usaha yang sedang dilakukan kepala sekolah dalam mengatasi hal tersebut hanya dalam bentuk himbauan-himbauan yang diberikan pada waktu rapat dewan guru dan staf tata usaha. Belum adanya kiat-kiat dan langkah-langkah khusus yang lebih nyata untuk meningkatkan kedisiplinan kerja yang sifatnya boleh dikatakan telah membudaya.

#### **F. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut:

1. Proses pemberdayaan guru, tata usaha, siswa, dan orang tua siswa atau komite sekolah dalam kerangka manajemen berbasis sekolah di SMA Negeri 1 Sarmi masih dikategorikan kurang.
2. Sikap transparansi dalam perencanaan, pengambilan keputusan, dan penggunaan dana kepala sekolah dapat dikatakan masih kurang, karena tidak melibatkan semua stakeholder baik warga sekolah maupun warga luar sekolah.

3. Akuntabilitas manajemen kepala sekolah dalam penggunaan dana juga masih dirasakan kurang oleh sebagian warga sekolah dan orang tua siswa dalam hal ini komite sekolah.
4. Kurang adanya kreativitas secara nyata berupa program atau langkah kongkrit untuk mengatasi masalah kedisiplinan baik siswa, guru, dan tata usaha.
5. Hasil kajian manajemen berbasis sekolah menunjukkan dari empat aspek tersebut masih kurang artinya manajemen berbasis sekolah di SMA Negeri 1 Sarmi belum dilaksanakan dengan baik.

#### **G. Daftar Pustaka**

- Burhanuddin, H. Ali Imron. & Maisyaroh. 2002. *Manajemen Pendidikan: Wacana, Proses, dan Aplikasinya di Sekolah*. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2001. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Buku 1 Konsep dan Pelaksanaan*. Jakarta: Direktorat Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama.
- Mulyasa, E. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nurkholis. 2006. *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model, dan Aplikasi*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.