

BAB V PEMBAHASAN DAN MODEL KONSEPTUAL YANG DITAWARKAN

A. Pembahasan

1. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Pembiayaan Pendidikan, Peran Komite Sekolah terhadap Kinerja Sekolah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan kepemimpinan Kepala Sekolah, pembiayaan pendidikan, peran Komite Sekolah secara nyata berpengaruh terhadap mutu proses. Hasil penelitian di atas mengindikasikan, bahwa semakin baik kepemimpinan Kepala Sekolah, semakin banyaknya pembiayaan pendidikan, semakin baik peran Komite Sekolah, maka semakin baik pula mutu proses belajar mengajar. Demikian pula sebaliknya semakin rendah kepemimpinan Kepala Sekolah, semakin sedikit pembiayaan pendidikan, semakin menurunnya peran Komite Sekolah, maka semakin rendah pula mutu proses belajar mengajar. Demikian juga halnya dengan mutu lulusan hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan kepemimpinan Kepala Sekolah, pembiayaan pendidikan, peran Komite Sekolah secara nyata berpengaruh terhadap mutu lulusan. Hasil penelitian di atas mengindikasikan, bahwa semakin baik kepemimpinan Kepala Sekolah, semakin banyaknya pembiayaan pendidikan, semakin baik peran Komite Sekolah, maka semakin baik pula mutu lulusan. Demikian pula sebaliknya semakin rendah kepemimpinan Kepala Sekolah, semakin sedikit pembiayaan pendidikan, semakin menurunnya peran Komite Sekolah, maka semakin rendah pula lulusan.

Dari hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pengaruh simultan antara kepemimpinan Kepala Sekolah, pembiayaan pendidikan; peran Komite Sekolah terhadap mutu proses belajar mengajar mencapai 71,36%; sementara pengaruh variabel lainnya hanya mencapai 28,64%. Sedangkan pengaruh simultan antara kepemimpinan Kepala Sekolah, pembiayaan pendidikan, peran Komite Sekolah terhadap mutu lulusan mencapai 60,44%; sementara pengaruh variabel lainnya mencapai 39,56%. Fakta ini menunjukkan, bahwa secara simultan kepemimpinan Kepala Sekolah, pembiayaan pendidikan, dan peran Komite Sekolah sangat berarti pengaruhnya dalam menentukan mutu proses belajar mengajar dan mutu lulusan. Perencanaan pengajaran, pelaksanaan pengajaran, hubungan antar pribadi, dan evaluasi pengajaran semakin baik jika secara simultan kepemimpinan Kepala Sekolah, semakin baik, pembiayaan pendidikan semakin banyak, dan peran Komite Sekolah semakin baik berkontribusi secara positif dalam meningkatkan mutu proses belajar mengajar. Demikian juga sebaliknya, perencanaan pengajaran, pelaksanaan pengajaran, hubungan antar pribadi, dan evaluasi pengajaran semakin menurun jika secara simultan kepemimpinan Kepala Sekolah semakin rendah, pembiayaan pendidikan semakin sedikit, peran Komite Sekolah semakin menurun dalam berkontribusi terhadap mutu proses belajar mengajar. Mutu lulusan yang ditunjukkan dengan prestasi belajar semakin baik jika secara simultan kepemimpinan Kepala Sekolah semakin baik, pembiayaan pendidikan semakin banyak, dan

peran Komite Sekolah semakin baik berkontribusi secara positif dalam meningkatkan mutu lulusan. Demikian juga sebaliknya, prestasi belajar semakin menurun jika secara simultan kepemimpinan Kepala Sekolah semakin rendah, pembiayaan pendidikan semakin sedikit, peran Komite Sekolah semakin menurun dalam berkontribusi terhadap mutu lulusan. Dari hasil itu juga terlihat bahwa kepemimpinan Kepala Sekolah, pembiayaan pendidikan, dan peran Komite Sekolah kontribusi lebih besar terhadap mutu proses belajar mengajar jika dibandingkan dengan terhadap mutu lulusan, hal ini menandakan bahwa dalam manajemen sekolah untuk menuju mutu lulusan yang baik yang perlu dikerjakan dan dibenahi terlebih dahulu adalah perbaikan mutu proses belajar mengajar.

Dalam perspektif manajemen berbasis sekolah, bukti empiris di atas mengisyaratkan bahwa sekolah perlu melakukan pendekatan secara komprehensif terhadap kepemimpinan Kepala Sekolah, pembiayaan pendidikan, dan peran Komite Sekolah dalam rangka peningkatan mutu proses belajar mengajar dan mutu lulusan. Kepemimpinan Kepala Sekolah lebih ditekankan pada kinerja Kepala Sekolah yang berkaitan dengan Kepala Sekolah sebagai pengelola program pengajaran, pengelola pelayanan tenaga kependidikan, pengelola pelayanan siswa, pengelola keuangan dan fasilitas, pengelola hubungan sekolah dan masyarakat. Untuk mendapatkan Kepala Sekolah yang demikian maka perlu diadakan rekrutmen dan seleksi yang ketat, penempatan yang tepat, kompensasi yang memadai. Pembiayaan pendidikan ditekankan pada

bagaimana cara mendapatkan sumber dana, bagaimana cara menggunakan dana tersebut secara efektif dan bagaimana mempertanggungjawabkan. Peran Komite Sekolah tidak hanya sekedar menyediakan dana tetapi lebih ditekankan pada sebagai badan pertimbangan, badan pendukung, badan pengontrol, dan badan penghubung.

2. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Sekolah

Hasil penelitian secara parsial menunjukkan bahwa pengaruh langsung kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap mutu proses belajar mengajar adalah sebesar 28,26%; sedangkan pengaruh tidak langsung 14,59% yaitu pengaruh kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap mutu proses belajar mengajar melalui variabel pembiayaan pendidikan sebesar 1,91% dan pengaruh kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap mutu proses belajar mengajar melalui variabel peran Komite Sekolah sebesar 12,68%. Berdasarkan fakta ini dapat dipahami bahwa sekalipun Kepala Sekolah dalam kondisi kurang mendapat dukungan dana, namun jika peran Komite Sekolah cukup signifikan maka proses belajar mengajar tetap akan berkualitas baik. Mengingat peran kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap mutu proses belajar mengajar melalui peran Komite Sekolah lebih besar dibanding kepemimpinan Kepala Sekolah melalui pembiayaan pendidikan. Dengan demikian baik secara langsung maupun tidak langsung pengaruh total kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap



mutu proses belajar mengajar adalah 42,85%. Demikian juga secara parsial menunjukkan bahwa pengaruh langsung kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap mutu lulusan adalah sebesar 13,21%; sedangkan pengaruh tidak langsung 11,99% yaitu pengaruh kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap mutu lulusan melalui variabel pembiayaan pendidikan sebesar 3,99% dan pengaruh kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap mutu lulusan melalui variabel peran Komite Sekolah sebesar 8%. Berdasarkan fakta ini dapat dipahami bahwa sekalipun Kepala Sekolah dalam kondisi kurang mendapat dukungan dana, namun jika peran Komite Sekolah cukup signifikan maka lulusan tetap akan berkualitas baik. Mengingat peran kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap mutu lulusan melalui peran Komite Sekolah lebih besar dibanding kepemimpinan Kepala Sekolah melalui pembiayaan pendidikan. Dengan demikian baik secara langsung maupun tidak langsung pengaruh total kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap mutu lulusan adalah 25,20%. Dengan demikian bahwa kepemimpinan Kepala Sekolah berkontribusi terhadap proses belajar mengajar lebih besar bila dibandingkan terhadap mutu lulusan.

Bukti empiris di atas semakin mengukuhkan berlakunya teori keberhasilan sekolah ditentukan oleh efektivitas kepemimpinan Kepala Sekolah, dimana kontribusi variabel kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap mutu proses belajar mengajar yang mencapai 42,85% dan terhadap mutu lulusan mencapai 25,20% merupakan fakta yang cukup

berarti. Dalam perspektif manajemen berbasis sekolah berarti mengindikasikan bahwa jika Kepala Sekolah sebagai pengelola program pengajaran, pengelola pelayanan tenaga kependidikan, pengelola pelayanan siswa, pengelola keuangan dan fasilitas, pengelola hubungan sekolah dan masyarakat dilaksanakan dengan baik maka mutu proses belajar semakin meningkat baik dan mutu lulusan juga semakin meningkat. Demikian juga sebaliknya kepemimpinan Kepala Sekolah tidak berjalan baik maka mutu proses belajar mengajar akan menurun dan mutu lulusan semakin menurun.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan Kepala Sekolah masih perlu ditingkatkan (50,79%) sebab Kepala Sekolah sebagai manajer satuan pendidikan memiliki peran yang sangat besar atas keberhasilan sekolah, sebab sekolah yang efektif ditentukan oleh kepemimpinan Kepala Sekolah. Lebih khusus lagi kepemimpinan Kepala Sekolah yang berada di kawasan perumahan yang masih dalam kategori cukup baik agar dapat ditingkatkan menjadi lebih baik. Kepala Sekolah yang berada di pinggiran kota justru lebih baik kepemimpinannya dibandingkan dengan pusat kota maupun kawasan perumahan. Kepala Sekolah di pinggiran kota merupakan pengangkatan baru dalam jabatan, Kepala Sekolah di kawasan perumahan merupakan mutasi pertama dari sekolah di pinggiran kota, sedangkan Kepala Sekolah di pusat kota merupakan mutasi beberapa kali dari sekolah lain. Untuk itu perlu dikaji

ulang tentang rekrutmen, seleksi, pengangkatan, penempatan, dan kompensasi Kepala Sekolah.

Program pengajaran merupakan tugas pokok (*core business*) satuan pendidikan, terkait dengan hasil penelitian maka masih perlu ditingkatkan (68,25) kepemimpinan Kepala Sekolah dalam program pengajaran. Program pengajaran yang terdiri dari kegiatan menentukan tujuan program, perencanaan perbaikan program, melaksanakan perubahan program, dan evaluasi program outcome. Program pengajaran harus sesuai dengan tuntutan masyarakat baik dimensi intelektual, sosial, personal dan produktif. Kepala Sekolah bertanggungjawab atas struktur program pengajaran dalam rangka peningkatan mutu seperti tuntutan masyarakat, Dinas Pendidikan, Bupati/Wali Kota, dan Depdiknas (pemerintah/negara). Untuk itu dalam rangka perbaikan program pengajaran harus tersedia informasi tentang siswa yang berkaitan dengan minat, bakat, kekuatan dan kelemahan. Informasi tidak hanya siswa tetapi juga sumber daya yang lain. Program pengajaran selalu mengalami perubahan menyesuaikan dengan tuntutan masyarakat maka dari itu Kepala Sekolah membagi pekerjaan ini kepada Wakil Kepala Sekolah, Wali Kelas, dan guru dalam menetapkan tujuan pengajaran, menginventarisir bahan, perlengkapan, dan fasilitas. Setiap ada perubahan pengajaran selalu menjelaskan kepada orangtua dan masyarakat. Program pengajaran harus dievaluasi, untuk itu Kepala

Sekolah harus mengumpulkan, mengorganisir, dan menginterpretasikan data prestasi siswa sekarang dengan prestasi sebelumnya.

Efektivitas, efisiensi, dan kepuasan tenaga kependidikan di sekolah tidak akan terlepas dari kepemimpinan Kepala Sekolah dalam memberikan pelayanan tenaga kependidikan. Untuk itu Kepala Sekolah dalam memberikan pelayanan kepada tenaga kependidikan perlu ditingkatkan (64,55%) dengan memperhatikan nilai, sikap, kemampuan tenaga kependidikan yang dapat memberikan kontribusi terhadap tujuan sekolah dan tujuan tenaga kependidikan (individu) itu sendiri. Maka dari Kepala Sekolah Negeri harus memberi masukan pada Dinas Pendidikan dalam seleksi tenaga kependidikan tidak hanya sekedar menerima penempatan tenaga kependidikan. Berikutnya Kepala Sekolah akan menugaskan tenaga baru sesuai dengan kemampuan, untuk itu Kepala Sekolah harus lebih berperan dalam melakukan pembinaan terutama bagi tenaga baru, berilah kesempatan pada guru baru untuk mengamati guru senior dalam program pengajaran, tidak langsung tampil di depan kelas bersamaan dengan itu berilah kesempatan pada tenaga baru tersebut untuk mengerti dan menyesuaikan aturan-aturan yang berlaku dan mengembangkan perasaan memiliki sekolah. Disamping itu juga Kepala Sekolah bertanggungjawab terhadap pengenalan kurikulum, buku teks, materi pendukung, fasilitas, guru lain, murid. Kepala Sekolah harus lebih berperan dalam evaluasi tenaga kependidikan, dan evaluasi ini hendaknya dilakukan secara kontinyu. Evaluasi tenaga kependidikan

meliputi sejauh mana prestasi masing-masing anggota dalam menyelesaikan masalah, waktu mengevaluasi, tujuan evaluasi, informasi yang didapat, dan alat yang digunakan. Guru perlu dievaluasi karena untuk merumuskan/mengubah tujuan, untuk merubah prosedur, untuk menemukan cara baru penggunaan prosedur, untuk meningkatkan prestasi individu, mencari informasi untuk modifikasi penugasan, melindungi individu-individu atau sistem sekolah, memberi hadiah kepada orang yang berprestasi, memberikan dasar perencanaan karir, kemajuan dan perkembangan individu, mengesahkan proses penyelesaian, untuk mempermudah pengevaluasian. Untuk itu Kepala Sekolah dalam rangka mempertinggi kinerja dan efektivitas guru harus meningkatkan supervisi kelas, menerima umpan balik kualitas pengajaran dari murid, orangtua, dan guru yang lain.

Selama ini sekolah digambarkan sebagai lembaga yang otoriter dimana siswa pasif dalam berpartisipasi dengan program pendidikan yang telah diberikan, untuk itu Kepala Sekolah sebagai pemimpin perlu meningkatkan (58,06%) pelayanan terhadap siswa dengan melibatkan di dalam pengambilan keputusan, oleh karena itu Kepala Sekolah seharusnya memotivasi keterlibatan siswa yang positif dalam ruang lingkup yang tidak formal yang kurang mendapatkan tempat secara struktural. Kepala sekolah harus menjadikan kokurikuler sebagai alat yang penting untuk meningkatkan keterlibatan siswa dan mengidentifikasi tujuan sekolah. Kepala Sekolah harus merespon perencanaan program

kokurikuler siswa. Kepala Sekolah seharusnya memberikan perhatian dan kepedulian yang sama untuk pengaturan kegiatan kokurikuler seperti mereka melakukan tugas pengajaran. Kepala Sekolah harus membantu bahwa program kokurikuler merupakan bagian integral dari sekolah dan oleh karena itu membutuhkan bantuan dukungan dana yang memadai dari sekolah dan dinas. Kepala Sekolah harus memotivasi partisipasi siswa secara aktif dalam mengidentifikasi dan penyelesaian masalah yang berhubungan dengan sekolah. Kepala Sekolah harus meningkatkan pelayanan bimbingan, informasi, konseling, penempatan/ penjurusan yang memuaskan, dan perwalian. Kepala Sekolah harus mengevaluasi kedisiplinan dari semua komunitas yang ada di sekolah tersebut, tetapi tidak boleh terlalu berlebihan kalau tidak ingin hilang kewibawaannya.

Kepala Sekolah sebagai pengelola keuangan dan fasilitas perlu ditingkatkan (64,55%) tanpa biaya dan fasilitas program pengajaran tidak dapat terlaksana. Maka dari itu Kepala Sekolah bertanggung jawab untuk memaparkan sasaran dan tujuan pendidikan dalam anggaran belanja, menyiapkan anggaran sekolah, memonitor penggunaan sumber-sumber yang ada, dan mengevaluasi hasil pendidikan berdasarkan program. Kepala sekolah harus mempertimbangkan sumber dari lingkungan eksternal, masukan ke sekolah, perpaduan antara sumber dan input, hasil sekolah, dan umpan balik ke sistem dan lingkungannya. Kepala Sekolah dan staf mencari ide, program dan kegiatan sekolah yang lebih baik untuk meningkatkan sekolahnya dan diharapkan dapat menyalurkan



pengetahuan tersebut untuk mengatur sekolah secara efektif, memberikan pelayanan kegiatan belajar mengajar dengan baik dan menggunakan sumber-sumber sekolah secara efektif. Kepala Sekolah dan staf harus membawa sumber-sumber manusia, material, tujuan, prioritas, pengendalian dan memadukannya dalam pencapaian tujuan sekolah.

Dari temuan penelitian maka Kepala Sekolah sebagai pengelola hubungan antara sekolah dengan masyarakat harus ditingkatkan (47,09%) kerjasamanya dengan masyarakat dengan mengenal isu di masyarakat, mengenal partisipasi individu dan kelompok, menghubungkan isu dan partisipasi masyarakat untuk berkomunikasi, keterlibatan, dan pemecahan isu yang dapat dilaksanakan. Komunikasi dengan orangtua juga perlu ditingkatkan melalui program kurikuler dan kokurikuler, formal dan informal, melalui media cetak dan elektronik, home visite, dan sebagainya. Komunikasi merupakan bentuk keterlibatan, sedang keterlibatan berarti partisipasi aktif seseorang dalam program dan aktivitas sekolah. Untuk itu Kepala Sekolah memberi kesempatan pada masyarakat untuk menyampaikan usulan tentang materi pelajaran dengan alasan yang logis. Dengan melibatkan masyarakat maka Kepala Sekolah dapat memanfaatkan sumber-sumber di masyarakat yang berupa keuangan, sarana/prasarana, tenaga, laboratorium, dan sebagainya. Dalam rangka menjalin hubungan dengan masyarakat maka Kepala Sekolah dapat memberi kesempatan pada masyarakat untuk memanfaatkan apa yang dimiliki untuk kepentingan masyarakat.

3. Pengaruh Pembiayaan Pendidikan terhadap Kinerja Sekolah

Pengaruh langsung pembiayaan pendidikan terhadap mutu proses belajar mengajar adalah sebesar 0,99% sedangkan pengaruh tidak langsung 2,67%; yaitu pengaruh pembiayaan pendidikan terhadap mutu proses belajar mengajar melalui variabel kepemimpinan Kepala Sekolah sebesar 1,91% dan pengaruh pembiayaan pendidikan terhadap mutu proses belajar mengajar melalui variabel peran Komite Sekolah sebesar 0,75%. Berdasarkan fakta ini dapat dipahami bahwa pembiayaan pendidikan secara langsung peranannya kecil sekali hanya 0,99%; pembiayaan pendidikan akan ada artinya terhadap mutu proses belajar mengajar apabila didukung oleh kepemimpinan Kepala Sekolah dan akan lebih berarti lagi terhadap mutu proses belajar mengajar apabila didukung oleh peran Komite Sekolah. Sekalipun pembiayaan pendidikan dalam kondisi kurang mendapat dukungan peran Komite Sekolah namun jika peran kepemimpinan Kepala Sekolah cukup signifikan maka proses belajar mengajar tetap akan berkualitas baik. Mengingat peran pembiayaan pendidikan terhadap mutu proses belajar mengajar melalui kepemimpinan Kepala Sekolah lebih besar dibanding pembiayaan pendidikan melalui peran Komite Sekolah. Dengan demikian baik secara langsung maupun tidak langsung pengaruh total pembiayaan pendidikan terhadap mutu proses belajar mengajar adalah 3,66%.

Pengaruh langsung pembiayaan pendidikan terhadap mutu lulusan adalah sebesar 9,29% sedangkan pengaruh tidak langsung 6,12%; yaitu

pengaruh pembiayaan pendidikan terhadap mutu lulusan melalui variabel kepemimpinan Kepala Sekolah sebesar 3,99% dan pengaruh pembiayaan pendidikan terhadap mutu lulusan melalui variabel peran Komite Sekolah sebesar 2,13%. Berdasarkan fakta ini dapat dipahami bahwa pembiayaan pendidikan secara langsung peranannya mencapai 9,29%; pembiayaan pendidikan cukup signifikan peranannya terhadap mutu lulusan apabila didukung oleh kepemimpinan Kepala Sekolah dan akan lebih berarti lagi terhadap mutu lulusan apabila didukung oleh peran Komite Sekolah. Sekalipun pembiayaan pendidikan dalam kondisi kurang mendapat dukungan peran Komite Sekolah namun jika peran kepemimpinan Kepala Sekolah cukup signifikan maka lulusan tetap akan berkualitas baik. Mengingat peran pembiayaan pendidikan terhadap mutu lulusan melalui kepemimpinan Kepala Sekolah lebih besar dibanding pembiayaan pendidikan melalui peran Komite Sekolah. Dengan demikian baik secara langsung maupun tidak langsung pengaruh total pembiayaan pendidikan terhadap mutu proses belajar mengajar adalah 15,41%.

Bukti empiris di atas semakin mengukuhkan berlakunya teori keberhasilan sekolah ditentukan oleh pembiayaan pendidikan. Kontribusi variabel pembiayaan pendidikan terhadap mutu proses belajar mengajar yang mencapai 3,66% dan terhadap mutu lulusan 15,41% merupakan fakta yang berarti. Dalam perspektif manajemen berbasis sekolah berarti mengindikasikan bahwa jika pembiayaan pendidikan disediakan banyak maka mutu proses belajar semakin meningkat baik dan mutu lulusan juga

semakin meningkat. Demikian juga sebaliknya pembiayaan pendidikan sedikit maka mutu proses belajar mengajar akan menurun dan mutu lulusan semakin menurun, dengan kata lain pendidikan yang bermutu membutuhkan pembiayaan pendidikan yang besar demikian juga sebaliknya, namun pendidikan tanpa pembiayaan pendidikan dapat berjalan karena kontribusinya kecil.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembiayaan pendidikan terkait dengan besarnya RAPBS dimana 60,85% responden menyatakan jumlah sedang dan 37,04% responden menyatakan jumlahnya sedikit, penggunaan dana di SMA Negeri Kota Semarang dalam kategori cukup dimana 60,32% responden berpendapat bahwa pembiayaan pendidikan terkait dengan penggunaan dana tergolong cukup. Dari tahun ke tahun anggaran di sekolah mengalami kenaikan, SMA yang di pusat kota anggarannya lebih besar bila dibandingkan dengan SMA di kawasan perumahan maupun di pinggiran kota tetapi jumlahnya tergolong sedang (guru). Lokasi ternyata juga dibarengi dengan status sosial ekonomi orangtua siswa SMA di pusat kota sebagian besar status sosial ekonomi tinggi, SMA di kawasan perumahan sebagian besar orangtua status sosial ekonomi menengah, dan SMA di pinggiran kota status sosial ekonomi orangtua sebagian besar rendah. Untuk itu pemerintah kota harus menata kebijakan pendanaan pendidikan. Perbedaan ini memperlihatkan kemampuan sekolah dalam memberikan pelayanan pendidikan kepada

siswa, dan kehendak pemerintah kota/kabupaten dalam mengalokasikan dana operasional untuk sekolah.

Partisipasi pendanaan pendidikan terbesar adalah dari pemerintah kota, orangtua, pemerintah pusat, propinsi dan dunia usaha & industri, demikian juga yang terjadi di masing-masing sekolah baik itu di SMA pusat kota, kawasan perumahan, maupun di pinggiran kota. Sumber dana ini termasuk digunakan gaji pegawai, maka dari itu pemerintah kota, Kepala Sekolah berusaha keras untuk menggali dana di luar pemerintah kota, dan orangtua siswa khususnya dari masyarakat. Strategi penggalian dana dapat dilakukan dengan 1) penjualan produk dan jasa dari sekolah, praktek laboratorium atau bengkel kerja dapat menghasilkan barang dan jasa yang dapat ditawarkan kepada masyarakat sehingga dapat menghasilkan pendapatan bagi sekolah. 2) Kerjasama dengan dunia usaha dan industri, kerjasama dalam penyediaan tenaga, fasilitas, dan sebagainya sehingga dapat menghasilkan pendapatan bagi sekolah. 3) Sebagai agen dari industri, sekolah dapat bertindak sebagai agen atau penyalur (toko, koperasi) sehingga dapat membantu memasarkan barang atau jasa yang dihasilkan oleh industri. Bagian keuntungan itu merupakan pendapatan sekolah. 4) Membentuk kegiatan ekstra kurikuler yang berkualitas, kegiatan ekstra kurikuler banyak sekali jenisnya mulai dari Lomba Karya Ilmiah Remaja (LKIR), olahraga, kesenian dan sebagainya. Kegiatan ini apabila ditangani secara sungguh-sungguh dapat ditampilkan dalam acara-acara resmi, kejuaran sehingga pada gilirannya akan

memperoleh sponsorship yang merupakan penghasilan bagi sekolah. 5) Penyelenggaraan kursus pendidikan luar sekolah, peralatan laboratorium sekolah yang lengkap dan kemampuan sumber daya manusia yang memadai dapat dimanfaatkan untuk penyelenggaraan kursus mengetik, komputer, akuntansi. Peserta tidak hanya siswa sendiri tetapi juga masyarakat (eksternal) yang ditarik iuran sehingga merupakan pendapatan bagi sekolah. 6) Penyelenggara seminar atau diskusi, sekolah dapat bertindak sebagai penyelenggara diskusi dengan mendatangkan ahli dari luar sekolah maupun yang ada pada sekolah yang bersangkutan, peserta ditarik iuran sehingga merupakan pendapatan bagi sekolah. 7) Penyelenggaraan pertandingan/lomba olahraga dan kesenian antar sekolah. Peserta ditarik uang pendaftaran, dan sponsorship yang merupakan pendapatan bagi sekolah.

Pengeluaran terbesar anggaran sekolah untuk belanja pegawai, pembangunan fisik/sarana prasarana/inventaris, kegiatan belajar mengajar. Pengeluaran terbesar untuk belanja pegawai adalah gaji guru. Untuk gaji guru sumber terbesar adalah dari pemerintah kota. Dengan demikian maka sebagian besar pengeluaran sekolah adalah untuk gaji berarti kesempatan memperbaiki kualitas proses untuk fasilitas, laboratorium, pengadaan buku menjadi prioritas berikutnya setelah gaji. Demikian juga operasional sekolah tergantung partisipasi orangtua sebab pendanaan kedua setelah pemerintah kota adalah dari orangtua. Dengan demikian kalau partisipasi orangtua dihentikan (sekolah gratis) maka

sekolah negeri tidak dapat beraktivitas. Untuk itu pemerintah harus secara tegas melalui kebijakan mengatakan bahwa sekolah belum bisa gratis, dan sampai sejauh mana dan sampai kapan partisipasi masyarakat terus dilaksanakan.

4. Pengaruh Peran Komite Sekolah terhadap Kinerja Sekolah

Pengaruh langsung peran Komite Sekolah terhadap mutu proses belajar mengajar adalah sebesar 11,40%; sedangkan pengaruh tidak langsung 13,44% yaitu pengaruh peran Komite Sekolah terhadap mutu proses belajar mengajar melalui variabel kepemimpinan Kepala Sekolah sebesar 12,69% dan pengaruh peran Komite Sekolah terhadap mutu proses belajar mengajar melalui variabel pembiayaan pendidikan sebesar 0,75%. Berdasarkan fakta ini dapat dipahami bahwa sekalipun peran Komite Sekolah dalam kondisi kurang mendapat dukungan dana, namun jika peran kepemimpinan Kepala Sekolah cukup signifikan maka proses belajar mengajar tetap akan berkualitas baik. Mengingat peran Komite Sekolah terhadap mutu proses belajar mengajar melalui kepemimpinan Kepala Sekolah lebih besar dibanding peran Komite Sekolah melalui pembiayaan pendidikan. Dengan demikian baik secara langsung maupun tidak langsung pengaruh total peran Komite Sekolah terhadap mutu proses belajar mengajar adalah 24,84%.

Pengaruh langsung peran Komite Sekolah terhadap mutu lulusan adalah sebesar 9,70%; sedangkan pengaruh tidak langsung 10,13% yaitu

pengaruh peran Komite Sekolah terhadap mutu lulusan melalui variabel kepemimpinan Kepala Sekolah sebesar 8% dan pengaruh peran Komite Sekolah terhadap mutu lulusan melalui variabel pembiayaan pendidikan sebesar 2,13%. Berdasarkan fakta ini dapat dipahami bahwa sekalipun peran Komite Sekolah dalam kondisi kurang mendapat dukungan dana, namun jika peran kepemimpinan Kepala Sekolah cukup signifikan maka lulusan tetap akan berkualitas baik. Mengingat peran Komite Sekolah terhadap mutu lulusan melalui kepemimpinan Kepala Sekolah lebih besar dibanding peran Komite Sekolah melalui pembiayaan pendidikan. Dengan demikian baik secara langsung maupun tidak langsung pengaruh total peran Komite Sekolah terhadap mutu lulusan adalah 19,83%.

Bukti empiris di atas semakin mengukuhkan berlakunya teori keberhasilan sekolah ditentukan oleh partisipasi masyarakat dalam hal ini yang terhimpun dalam organisasi Komite Sekolah. Kontribusi variabel peran Komite Sekolah terhadap mutu proses belajar mengajar yang mencapai 24,84% dan terhadap mutu lulusan 19,83% merupakan fakta yang cukup berarti. Dalam perspektif manajemen berbasis sekolah berarti mengindikasikan bahwa jika peran Komite Sekolah sebagai badan pertimbangan, badan pendukung, badan pengontrol, badan mediator dilaksanakan dengan baik maka mutu proses belajar dan mutu lulusan semakin meningkat baik. Demikian juga sebaliknya peran Komite Sekolah tidak berjalan baik maka mutu proses belajar mengajar dan mutu lulusan akan menurun.

Berdasarkan temuan penelitian maka peran Komite Sekolah masih perlu ditingkatkan (60,32%) karena masih dalam kategori cukup baik. Komite Sekolah merupakan badan yang mewadahi peran serta masyarakat dalam rangka peningkatan mutu, pemerataan, dan efisiensi pengelolaan pendidikan di satuan pendidikan. Komite Sekolah adalah sebagai pemberi pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan di satuan pendidikan, sebagai pendukung baik yang berwujud finansial, pemikiran maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan, sebagai pengontrol dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan dan keluaran pendidikan, serta sebagai mediator sekolah, pemerintah, dengan masyarakat. Kontribusi 24,84% dari variabel peran Komite Sekolah terhadap mutu proses belajar mengajar dan 19,83% terhadap mutu lulusan akan dapat mengkompensasi variabel lainnya yang masih belum maksimal. Peran Komite Sekolah sebagai badan pertimbangan juga perlu ditingkatkan karena masuk kategori cukup baik (56,08%), Hal ini perlu dilakukan karena Komite Sekolah akan mengidentifikasi sumber daya pendidikan (masyarakat), memberikan masukan dan pertimbangan dalam menetapkan RAPBS. Komite Sekolah berperan penting dalam memberikan pertimbangan penting dalam proses belajar mengajar. Peran Komite Sekolah sebagai pendukung perlu ditingkatkan (56,61%) karena Komite Sekolah berfungsi memantau kondisi tenaga kependidikan, termasuk juga memanfaatkan tenaga ahli yang ada di masyarakat,

memfasilitasi kebutuhan sarana prasarana pendidikan di sekolah, dan menjadikan sekolah bagian dari masyarakat sehingga masyarakat memiliki kepedulian dan rasa memiliki terhadap sekolah. Temuan penelitian menunjukkan bahwa peran Komite Sekolah sebagai badan pengontrol belum optimal maka dari itu perlu ditingkatkan, dengan cara meningkatkan kontrol terhadap pengambilan keputusan dan perencanaan pendidikan, kualitas kebijakan yang ada, melakukan kontrol terhadap pelaksanaan program apakah sesuai dengan kebijakan yang telah ditentukan, bagaimana Komite Sekolah memantau alokasi dana dan sumber daya yang lain. Peran Komite Sekolah sebagai penghubung juga perlu ditingkatkan mengingat Komite Sekolah itu sendiri sebagai penyederhanaan partisipasi masyarakat yang diorganisir dalam suatu wadah dimana anggotanya terdiri dari tokoh pendidikan, orangtua siswa, pengusaha, tokoh masyarakat. Maka dari itu Komite Sekolah dalam posisi sangat penting dalam mengurangi berbagai keluhan dari orangtua, memfasilitasi masukan dari masyarakat terhadap kebijakan sekolah, memberdayakan sumber daya yang ada pada orangtua bagi pelaksanaan pendidikan di sekolah.

5. Pengaruh Mutu Proses terhadap Mutu Lulusan

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa proses belajar mengajar berpengaruh terhadap mutu lulusan ini sesuai dengan konsep bahwa proses belajar mengajar yang bermutu akan meningkatkan prestasi



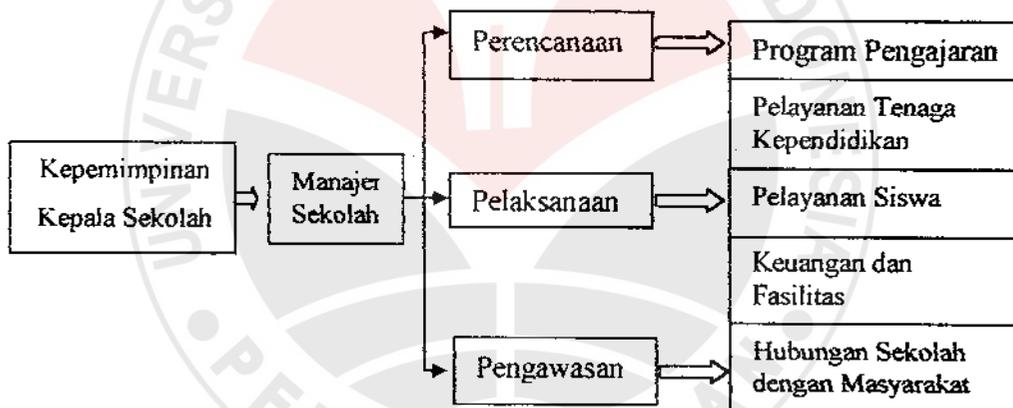
belajar siswa atau mutu lulusan. Untuk itu bagaimana manajemen sekolah mengelola proses pembelajaran yang dimulai dari perencanaan pengajaran, pelaksanaan pengajaran, hubungan antar pribadi, dan evaluasi pengajaran. Maka dari itu harus dilakukan supervisi secara ketat, sistematis, terprogram, dan kontinyu. Supervisi harus dilakukan oleh Kepala Sekolah, Pengawas, guru itu sendiri, siswa, dan orangtua. Kepala Sekolah dan staf pimpinan sekolah secara periodik mengontrol tentang perencanaan pengajaran dengan melihat, dan mengoreksi satuan pelajaran yang dibuat oleh guru, kemudian mengobservasi tampilan guru dalam pelaksanaan pengajaran, melihat secara langsung bagaimana guru mengelola kelas, melihat hubungan guru dengan siswa, serta mengontrol bukti evaluasi yang telah dilaksanakan dan tindak lanjut dari evaluasi. Pengawas secara sampel juga dapat melakukan kegiatan tersebut dengan bekerja sama Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP). Demikian guru secara narasi dapat melaporkan kegiatan proses belajar mengajar yang telah dilakukan dalam kurun waktu satu semester untuk melihat hambatan dan kesulitan yang dialami. Pihak sekolah dapat menyebar angket kepada siswa terkait dengan penampilan guru dalam proses belajar mengajar demikian juga orangtua melalui komite sekolah dapat menyampaikan aspirasi terkait dengan penampilan guru di kelas. Dengan model seperti tersebut di atas maka dapat memacu peningkatan mutu lulusan sekolah.

Guru berada di garis depan dalam mutu proses belajar mengajar maka dari itu mutu proses belajar mengajar merupakan ukuran kinerja guru di depan kelas. Mutu proses belajar mengajar sudah sangat baik maka harus dipertahankan, untuk itu perlu dijaga motivasi guru baik secara intrinsik maupun ekstrinsik. Dorongan dari dalam guru itu sendiri untuk melakukan pekerjaan guru yang harus tampil dalam proses belajar mengajar perlu ditumbuh kembangkan terus menerus sehingga jiwa guru tidak luntur oleh perkembangan jaman dan tantangan ekonomi. Dorongan dari luar perlu diperhatikan dan harus dipenuhi karena guru hidup di tengah masyarakat yang tidak terlepas dari perkembangan sosial, budaya, ekonomi, politik, dan teknologi informasi. Motivasi ini tidak akan terlepas dari kebutuhan maka dari itu ke depan guru tidak hanya sekedar bisa makan tetapi juga dapat mengakses informasi sehingga semakin dapat meningkatkan mutu proses belajar mengajar. Perencanaan pengajaran yang sangat baik perlu dipertahankan karena kemampuan perencanaan pengajaran sangat penting dan merupakan titik berangkat dalam rangkaian kegiatan kepengajaran guru. Tanpa perencanaan yang baik pelaksanaan pekerjaan cenderung tidak terarah dan tidak tertib yang akan berakibat menurunnya hasil. Pelaksanaan pengajaran yang sudah sangat baik perlu dipertahankan karena pelaksanaan pengajaran merupakan tindak lanjut tugas guru dimana secara riil guru memainkan peran-peran dan tugasnya. Apa yang hendak dikomunikasikan, diajarkan atau bahan pengajaran yang harus diserap dan dikembangkan siswa akan ditentukan

oleh bagaimana guru mengkomunikasikannya. Pelaksanaan pengajaran, ditinjau dari tugas guru, dapat dikatakan merupakan inti tugasnya. Apa yang telah direncanakan kalau tidak diaplikasikan dalam tindak kepengajaran akan sia-sia dan tidak akan mencapai tujuan yang telah direncanakan. Tanpa pelaksanaan, rencana akan menjadi angan-angan belaka. Maka dari itu segala sumber daya berkaitan dengan tampilan dalam proses belajar mengajar seperti: buku, media pengajaran, alat praktek, alat dan bahan laboratorium, peralatan pendukung yang lain perlu siap dan tersedia. Hubungan antar pribadi yang sudah sangat baik membawa implikasi untuk dipertahankan mengingat komunikasi yang lancar dan suasana yang baik akan memudahkan siswa menangkap apa yang dimaksudkan, dan hal itu hanya dimungkinkan apabila hubungan interaksi dalam kelas tercipta sedemikian rupa. Muncunya jabatan Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, Wali Kelas, guru, dan jabatan lain di sekolah karena ada siswa (masukan utama) maka dari itu bagaimana membantu siswa menyadari kekuatan dan kelemahannya, kepercayaan diri, perasaan siswa, mampu mengambil keputusan, sikap terbuka, gairah dan minat belajar, hubungan pribadi yang sehat. Proses evaluasi telah dilaksanakan dengan sangat baik membawa implikasi untuk dipertahankan karena evaluasi merupakan kegiatan penutup untuk melihat keberhasilan proses belajar mengajar. Disamping itu juga bagaimana menindaklanjuti dari hasil dan menafsirkan untuk perbaikan pengajaran.

B. Model Konseptual Yang Ditawarkan

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian maka diajukan model konseptual tentang manajemen sekolah dimana Kepala Sekolah sebagai manajer sekolah yang sekaligus dapat dijadikan ukuran kinerja Kepala Sekolah nampak dalam bagan 5.1. Kepala Sekolah sebagai pemimpin dan sekaligus manajer sekolah akan melakukan kegiatan pengelolaan yang terdiri dari perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan dalam program pengajaran, pelayanan tenaga kependidikan, pelayanan siswa, keuangan dan fasilitas, serta hubungan sekolah dan masyarakat.



Bagan 5.1 Model Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala Sekolah sebagai pengelola program pengajaran mempelajari dan menginterpretasikan kurikulum sesuai dengan kecenderungan perubahan permintaan masyarakat, menggambarkan kebutuhan umum siswa berdasarkan program pengajaran, secara langsung menaksir kebutuhan siswa yang unik untuk sekolah dan masyarakat, mengintegrasikan tujuan dan sasaran sekolah dengan

kebutuhan siswa, memperkirakan tentang kecukupan kebutuhan siswa dalam program rutin untuk pertemuan formal, menguji dan menginterpretasikan program alternatif, prosedur, dan struktur perbaikan pengajaran, menggunakan penelitian dan informasi dalam menentukan pilihan yang dapat dijalankan terhadap perubahan, bekerja sama dengan yang lain dalam pengembangan alternatif pengajaran, menempatkan staf untuk menetapkan tujuan pengajaran, menginventarisir bahan-bahan, perlengkapan, dan fasilitas untuk mendukung tujuan pengajaran, menjelaskan perubahan pengajaran kepada orangtua siswa dan masyarakat, menguji dan merekomendasikan instrumen untuk program evaluasi proses dan hasil, mengumpulkan, mengorganisir, dan menginterpretasikan data sekarang dibandingkan dengan kinerja siswa sebelumnya, mempertanggung jawabkan kelangsungan hidup program atau inisiatif perubahan program dalam penetapan program pengajaran yang baru.

Kepala Sekolah sebagai pengelola pelayanan tenaga kependidikan akan melakukan kegiatan menjabarkan secara khusus aturan perekrutan untuk setiap lowongan jabatan, mewancari dan menyeleksi kandidat yang berkualifikasi paling baik untuk setiap posisi dan merekomendasi persetujuan, mengkoordinasikan pengenalan staf baru terhadap sistem persekolahan, tenaga yang lama, siswa dan organisasinya, serta masyarakat. Berikutnya menilai kecocokan ijasah dengan harapan dan kebutuhan siswa di sekolah, menetapkan anggota staf yang baru untuk

mengoptimalkan pencapaian kedua tujuan organisasi dan tujuan individu anggota staf, menetapkan kembali pengalaman anggota staf baru untuk posisi dan peran yang diijinkan dalam pencapaian tujuan sekolah dan individu, mengkoordinasikan individu, program, tujuan sekolah, dan program serta tujuan sistem persekolahan, kemudian mendesain kembali kegiatan pengembangan pengetahuan profesional dan ketrampilan yang berhubungan dengan pendidikan dan proses administrasi, memimpin program perbaikan sistematis dan mengobservasi kelas dan menyampaikan kepada staf yang lain, mengorganisir seperti kegiatan perbaikan staf sebagai kunjungan sekolah, kegiatan profesional, perpustakaan profesional, program pengajaran siswa, dan kegiatan in-service, kegiatan berikutnya adalah membimbing setiap anggota staf untuk berkembang menuju perbaikan, menilai kegiatan pendidikan in-service individu dan kelompok serta merekomendasikan langkah perbaikan, melibatkan staf dalam persetujuan evaluasi dan prosedur yang digunakan, mengumpulkan, mengorganisir, dan menganalisis data yang berhubungan dengan proses dan produk pengajaran, dalam mengambil keputusan didasarkan pada data evaluasi.

Kepala Sekolah sebagai pengelola pelayanan siswa akan melakukan kegiatan menganalisis, menaksir, dan menjelaskan pengenalan nilai yang dimiliki siswa di sekolah; mereview dan menjabarkan tujuan dan sasaran sekolah sebagai suatu lembaga; menganalisis dan mempelajari pengenalan nilai yang dimiliki staf sekolah

dan dirinya; melibatkan siswa dalam membuat keputusan yang berhubungan dan program sekolah; mengkoordinasikan perencanaan, penyusunan staf, keuangan, dan evaluasi program kokurikuler di sekolah; mendukung pengembangan kebijakan operasional dan menyediakan sumber untuk organisasi kesiswaan yang efektif di sekolah; mendorong pengembangan kegiatan terhadap penyediaan informasi siswa; memprioritaskan penyuluhan terhadap individual murid, kelompok, guru, dan orangtua siswa; berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan dan percepatan prosedur sekolah dan penempatan siswa; berinisiatif melakukan penelitian dan penggunaan informasi penelitian untuk perbaikan bimbingan dan program perbaikan; menyusun kegiatan yang mendukung interaksi antara siswa, guru, konselor, dan staf yang lain; mempelajari dan memahami aturan-aturan dan keputusan-keputusan yang disyahkan dalam pelaksanaan administrasi sekolah; menggunakan data legal dan disyahkan sebagai dasar dalam melakukan perubahan tujuan, sasaran, prosedur sekolah, nilai, peran, tingkah laku anggota organisasi.

Kepala Sekolah sebagai pengelola keuangan dan fasilitas akan melakukan kegiatan menentukan kebutuhan, tujuan, dan sasaran sekolah dan menjabarkan ke dalam pengajaran dan mendukung hasil yang dapat diukur syarat-syarat kinerjanya; memimpin staf dalam pengembangan format dan struktur program secara konsisten dengan tujuan yang dapat diukur; mengidentifikasi, menganalisis, dan menentukan ongkos alternatif

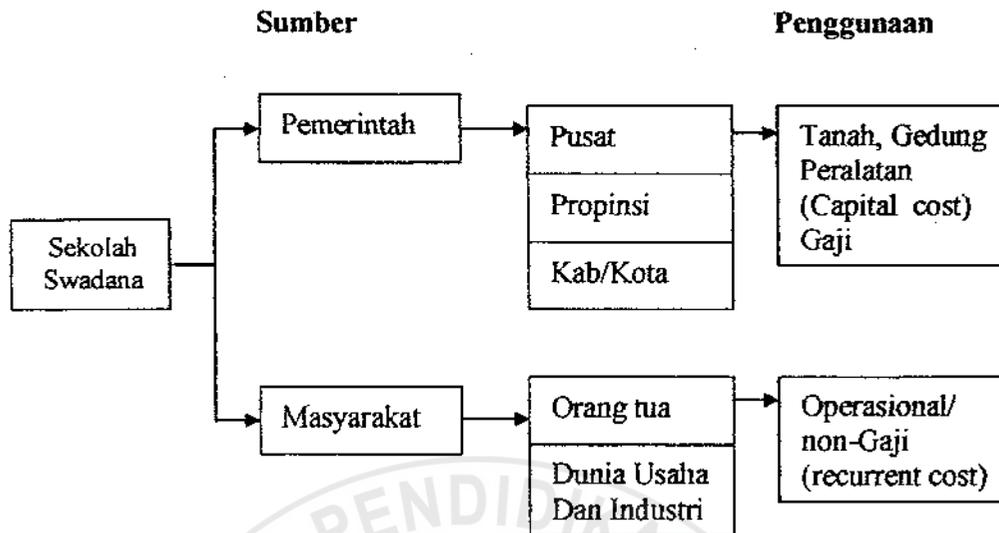
untuk pencapaian setiap tujuan; merekomendasikan seleksi dan penyesuaian alternatif pengajaran optimal; memimpin atau memelihara kecukupan inventaris perlengkapan, dan penyediaan bahan untuk pencapaian tujuan; menyiapkan anggaran yang menetapkan prioritas kebutuhan untuk setiap program di sekolah; mengevaluasi dan menyetujui permintaan untuk perlengkapan, persediaan, dan bahan untuk dibeli sekolah; memperkirakan kebutuhan sumber beberapa tahun yang akan datang bagi sekolah; berikutnya mengerahkan input seperti guru, siswa, dan warga dalam perencanaan wilayah untuk fasilitas pendidikan; memimpin staf dalam menentukan jumlah dan kualitas kebutuhan dalam pengajaran; menggambarkan dan menentukan tempat dan fasilitas pelayanan; mengembangkan instrumen secara lengkap tentang kekhususan pendidikan sebagai bahan masukan bagi arsitek untuk perencanaan fasilitas model baru; menilai kemajuan perencanaan dan bentuk perubahan yang dibutuhkan dalam penyediaan kegiatan pengajaran yang fleksibel; menginterview, menentukan, dan mengawasi pemeliharaan dan tenaga pemeliharaan untuk penyediaan lingkungan fisik yang akan meningkatkan pengajaran.

Kepala Sekolah sebagai pengelola hubungan sekolah dan masyarakat akan melakukan kegiatan berkoordinasi dengan Komite Sekolah atau kelompok perwakilan masyarakat dalam menganalisis tujuan, sasaran, program, dan prosedur sekolah; beserta staf memperkirakan persepsi warga tentang kebutuhan dan harapan warga



terhadap sekolah; berpartisipasi secara luas dalam kegiatan kelompok masyarakat dan ambil bagian secara selektif dengan organisasi kemasyarakatan; melibatkan guru, murid, dan tenaga lainnya berkaitan dengan perannya di masyarakat; berkonsultasi dengan pimpinan dan anggota organisasi guru orangtua siswa untuk efektivitas sekolah; menganalisis kebutuhan informasi, menyiapkan, dan mengajukan komunikasi pada pertemuan dengan masyarakat; mengklarifikasi kriteria kuantitatif dan kualitatif yang digunakan oleh warga untuk menilai proses dan produk sekolah. Berikutnya menggali program inovatif dan rencana-rencana kegiatan kerjasama dengan masyarakat; mendorong praktek pendidikan yang melibatkan masyarakat sebagai laboratorium belajar.

Berkaitan dengan pembiayaan pendidikan diajukan diajukan model konseptual tentang sekolah swadana. Sekolah swadana adalah sekolah dimana tanggungjawab pendanaannya pada pemerintah dan masyarakat. Pemerintah pusat, provinsi, kabupaten/kota bertanggungjawab pendanaan untuk tanah dan gedung pendirian (*capital cost*) untuk kelas, laboratorium, dan perpustakaan; serta gaji pokok (*salaries*). Masyarakat baik itu orangtua maupun dunia usaha dan industri bertanggungjawab pendanaan untuk operasional sekolah diluar gaji (*recurrent cost*) misalnya untuk bahan dan alat kegiatan belajar mengajar, pemeliharaan gedung dan fasilitas, insentif dan honorarium di luar gaji, penyediaan fasilitas tambahan untuk gedung dan peralatan, dan sebagainya.

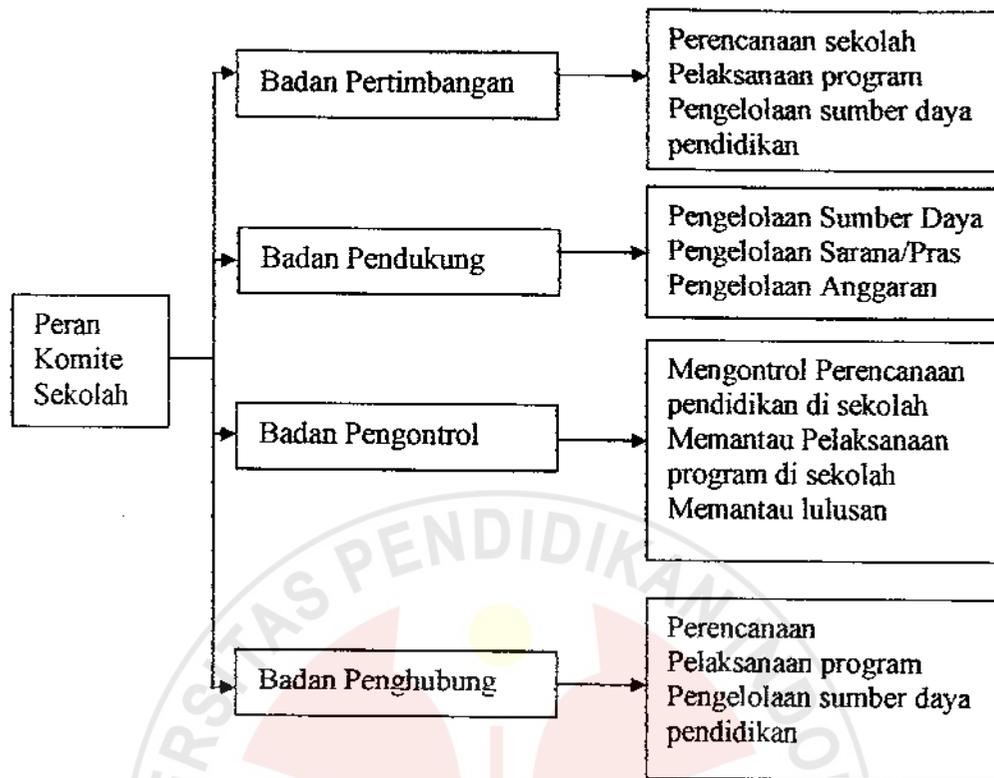


Bagan 5.2 Model Sekolah Swadana

Sekolah swadana didirikan dari sekolah negeri yang sudah ada yang dipandang sudah mampu membiayai operasional sekolah terutama sekolah yang berada di pusat kota mengingat latar belakang sosial ekonomi orangtua, sekolah "favorit" karena banyak diserbu calon siswa baru. Sekolah swadana bukan kapitalisasi pendidikan karena masih harus menyediakan kelas bakti untuk siswa yang kurang mampu. Siswa yang kurang mampu tidak dimasukkan pada kelas tersendiri tetapi bersama-sama dengan siswa yang lain namun pemungutan uang sekolah (tuition fee) masuk kelas/golongan tersendiri, sedang siswa yang mampu dipungut uang sekolah sesuai dengan kemampuannya. Subsidi yang diberikan oleh pemerintah kota untuk pemeliharaan dan operasional sekolah yang lain dapat dialihkan ke sekolah yang berada di pinggiran kota yang latar belakang orangtua siswa dari kalangan kurang mampu.

Keberhasilan sekolah tidak terlepas dari peran masyarakat maka perlu peningkatan peran Komite Sekolah sekaligus menjadi ukuran kinerja dari Komite Sekolah maka diajukan model peran Komite Sekolah seperti pada bagan 5.3.

Model ini dimaksudkan bukan menggeser kedudukan Kepala Sekolah tetapi hanya berperan sebagai badan pertimbangan, pendukung, pengontrol, dan penghubung. Komite Sekolah sebagai badan pertimbangan dalam perencanaan sekolah akan mengidentifikasi sumber daya pendidikan dalam masyarakat, memberikan masukan untuk penyusunan RAPBS, menyelenggarakan rapat RAPBS (sekolah, orang tua siswa, masyarakat), memberikan pertimbangan perubahan RAPBS, ikut mengesahkan RAPBS bersama kepala sekolah; dalam pelaksanaan program kurikulum, proses belajar mengajar, dan penilaian Komite Sekolah akan memberikan masukan terhadap proses pengelolaan pendidikan di sekolah, memberikan masukan terhadap proses pembelajaran kepada para guru; dalam pengelolaan sumber daya pendidikan Komite Sekolah akan mengidentifikasi potensi sumber daya pendidikan dalam masyarakat, memberikan pertimbangan tentang tenaga kependidikan yang dapat diperbantukan di sekolah, memberikan pertimbangan tentang sarana dan prasarana yang dapat diperbantukan di sekolah, memberikan pertimbangan tentang anggaran yang dapat dimanfaatkan di sekolah.



Bagan 5.3 Model Peran Komite Sekolah

Komite Sekolah sebagai badan pendukung dalam pengelolaan sumber daya akan memantau kondisi ketenagaan pendidikan di sekolah, mobilisasi guru sukarelawan untuk menanggulangi kekurangan guru di sekolah, mobilisasi tenaga kependidikan non guru untuk mengisi kekurangan di sekolah; dalam pengelolaan sarana prasarana akan memantau kondisi sarana dan prasarana yang ada di sekolah, mobilisasi bantuan sarana dan prasarana sekolah, mengkoordinasikan dukungan sarana dan prasarana sekolah, mengevaluasi pelaksanaan dukungan sarana dan prasarana sekolah; dalam pengelolaan anggaran Komite Sekolah akan memantau kondisi anggaran pendidikan di sekolah,

memobilisasi dukungan terhadap anggaran pendidikan di sekolah,
mengkoordinasikan dukungan terhadap anggaran pendidikan di sekolah,
mengevaluasi pelaksanaan dukungan anggaran di sekolah.

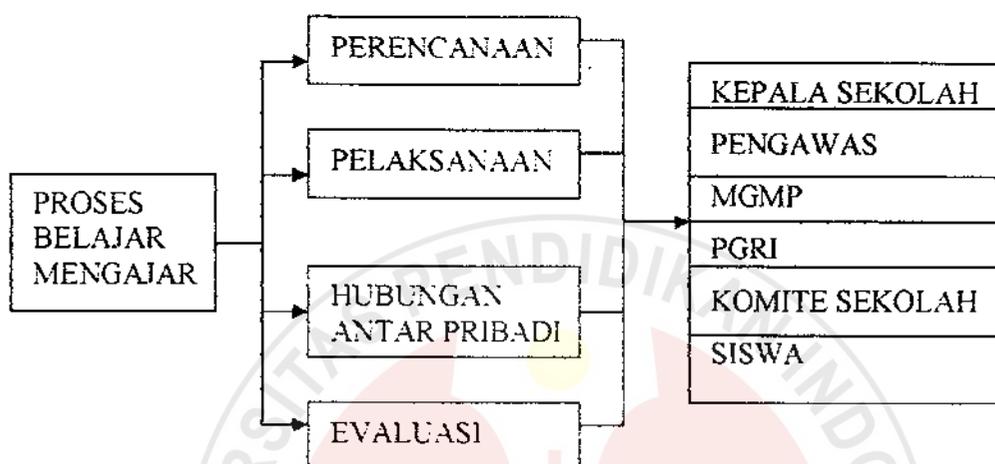
Komite Sekolah sebagai badan pengontrol perencanaan pendidikan akan mengontrol proses pengambilan keputusan di sekolah, mengontrol kualitas kebijakan di sekolah, mengontrol proses perencanaan pendidikan di sekolah, pengawasan terhadap kualitas perencanaan sekolah, pengawasan terhadap kualitas program sekolah; dalam pemantauan pelaksanaan program sekolah Komite Sekolah akan memantau organisasi sekolah, memantau penjadwalan program sekolah, memantau alokasi anggaran untuk pelaksanaan program sekolah, memantau sumber daya pelaksana program sekolah, memantau partisipasi *stakeholder* pendidikan dalam pelaksanaan program sekolah; sebagai pemantau output pendidikan Komite Sekolah akan memantau hasil ujian akhir, memantau angka partisipasi sekolah, memantau angka mengulang sekolah, memantau angka bertahan di sekolah.

Komite Sekolah sebagai badan penghubung dalam perencanaan akan menjadi penghubung antara Komite Sekolah dengan masyarakat, Komite Sekolah dengan sekolah, dan Komite Sekolah dengan Dewan Pendidikan, mengidentifikasi aspirasi masyarakat untuk perencanaan pendidikan, membuat usulan kebijakan dan program pendidikan kepada sekolah; dalam pelaksanaan program Komite Sekolah akan mensosialisasikan kebijakan dan program sekolah kepada masyarakat,

memfasilitasi berbagai masukan kebijakan program terhadap sekolah, menampung pengaduan dan keluhan terhadap kebijakan dan program sekolah, mengkomunikasikan pengaduan dan keluhan masyarakat terhadap sekolah; dalam pengelolaan sumber daya pendidikan Komite Sekolah akan mengidentifikasi kondisi sumber daya di sekolah, mengidentifikasi sumber-sumber daya masyarakat, memobilisasi bantuan masyarakat untuk pendidikan di sekolah, mengkoordinasikan bantuan masyarakat.

Untuk mempertahankan dan peningkatan mutu proses yang sekaligus menjadi ukuran kinerja guru dalam proses belajar mengajar diajukan model supervisi proses belajar mengajar nampak dalam bagan 5.4. Proses belajar mengajar yang harus dilakukan oleh guru terdiri dari kegiatan perencanaan pengajaran, pelaksanaan pengajaran, hubungan antar pribadi, dan evaluasi. Dalam perencanaan pengajaran kegiatan yang dilakukan oleh guru adalah merencanakan pengorganisasian bahan pengajaran, merencanakan pengelolaan kegiatan belajar mengajar, merencanakan pengelolaan kelas, merencanakan penggunaan dan sumber pengajaran. Pada pelaksanaan pengajaran guru menggunakan metode, media, dan bahan pengajaran, berkomunikasi dengan siswa, dan mendemonstrasikan khasanah metode mengajar, mendorong dan menggalakkan keterlibatan siswa, mendemonstrasikan penguasaan mata pelajaran, dan pengorganisasian waktu. Pada hubungan antara pribadi guru mengembangkan sikap positif, bersikap terbuka pada siswa,

menampilkan kegairahan dalam proses belajar mengajar, dan mengelola interaksi perilaku dalam kelas. Pada evaluasi pengajaran kegiatan yang harus dilakukan oleh guru adalah memberikan penilaian prestasi siswa untuk keperluan pengajaran, dan melaksanakan evaluasi.



Bagan 5.4 Model Mutu dan Supervisi Proses

Proses tersebut dapat berjalan dengan baik dan meningkatkan mutunya maka harus dilakukan pemantauan dan supervisi dari Kepala Sekolah, pengawas, MGMP, PGRI, Komite Sekolah, dan siswa. Kepala Sekolah dan pengawas melalui kunjungan kelas dapat memantau proses belajar mengajar mulai dari kegiatan perencanaan sampai dengan evaluasi pengajaran dengan mempergunakan perangkat model proses dan kinerja guru. Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) dengan mempergunakan perangkat pelaksanaan pengajaran dapat memantau penguasaan materi pelajaran. Komite Sekolah sebagai badan pengontrol dapat mempergunakan perangkat pemantauan kualitas program sekolah.

Siswa diberi kuesioner untuk memberikan masukan tentang penampilan guru di depan kelas.

Berkaitan dengan mutu lulusan, khusus tentang prestasi belajar hendaknya dilakukan oleh pemerintah dan sekolah. Pemerintah tetap melaksanakan ujian dalam rangka memantau prestasi belajar di sekolah sehingga dapat membandingkan pencapaian prestasi belajar antara sekolah satu dengan sekolah lain sebab angka yang berbeda memiliki arti yang sama demikian juga angka yang sama memiliki arti yang berbeda. Sekolah tetap melaksanakan evaluasi dalam rangka memperbaiki pelaksanaan kegiatan belajar mengajar sehingga siswa tidak sekedar mencapai prestasi belajar (nilai) tetapi juga memiliki dan menguasai proses sistem keilmuan. Dari kedua penilaian tersebut maka akan memberikan masukan kepada *stakeholders* tentang mutu sekolah. Model evaluasi nampak dalam bagan berikut:



Bagan 5.5 Model Evaluasi