

# BAB I

## PENDAHULUAN

### **A. Latar Belakang Masalah**

Kesadaran tentang pentingnya pendidikan yang dapat memberikan harapan dan kemungkinan yang lebih baik di masa mendatang, telah mendorong berbagai upaya dan perhatian seluruh lapisan masyarakat terhadap setiap derap langkah dan perkembangan dunia pendidikan. Pendidikan sebagai salah satu upaya dalam rangka meningkatkan kualitas hidup manusia, pada intinya bertujuan untuk memanusiakan manusia, mendewasakan, merubah perilaku, serta meningkatkan kualitas menjadi lebih baik.

Pada kenyataannya pendidikan bukanlah suatu upaya yang sederhana, melainkan suatu kegiatan yang dinamis dan penuh tantangan. Pendidikan akan selalu berubah seiring dengan perubahan jaman. Setiap saat pendidikan selalu menjadi fokus perhatian dan bahkan tidak jarang menjadi sasaran ketidakpuasan, karena pendidikan menyangkut kepentingan semua orang, bukan hanya menyangkut investasi dan kondisi kehidupan di masa yang akan datang, melainkan juga menyangkut kondisi dan suasana kehidupan saat ini. Itulah sebabnya pendidikan senantiasa memerlukan upaya perbaikan dan peningkatan sejalan dengan semakin tingginya kebutuhan dan tuntutan kehidupan masyarakat.

Sampai satu dasawarsa terakhir penghujung abad ke- 20, dunia pendidikan kita belum sepenuhnya dapat memenuhi harapan masyarakat. Fenomena itu ditandai dengan rendahnya mutu lulusan, penyelesaian masalah pendidikan yang tidak tuntas atau cenderung tambal sulam, bahkan lebih berorientasi proyek.

Akibatnya seringkali hasil pendidikan mengecewakan masyarakat. Mereka terus mempertanyakan relevansi pendidikan dengan kebutuhan masyarakat dalam dinamika kehidupan ekonomi, politik, sosial, budaya. Kualitas lulusan pendidikan kurang sesuai dengan kebutuhan pasar tenaga kerja dan pembangunan, baik industri, perbankan, telekomunikasi, maupun pasaran tenaga kerja sektor lainnya yang cenderung menggugat eksistensi sekolah. Bahkan sumber daya manusia (SDM) yang disiapkan melalui pendidikan sebagai generasi penerus belum sepenuhnya memuaskan bila dilihat dari segi akhlak, moral, dan jati diri bangsa dalam kemajemukan budaya bangsa.

Kondisi tersebut menyebabkan sebagian masyarakat menjadi pesimis terhadap sekolah. Ada anggapan bahwa pendidikan tidak lagi mampu menciptakan mobilitas sosial mereka secara vertikal, karena sekolah tidak menjanjikan pekerjaan yang layak. Sekolah kurang menjamin masa depan anak yang lebih baik. Perubahan paradigma baru pendidikan kepada mutu (*quality oriented*) merupakan salah satu strategi untuk mencapai pembinaan keunggulan pribadi anak.

Bangsa kita saat ini mulai menyadari berbagai kelemahan masa lalu. Kini tengah disiapkan upaya reformasi pendidikan nasional untuk mengubah kinerja pelaksana pendidikan selama ini. Kita perlu memperbaiki kerusakan, kejahatan, korupsi atau kerusakan akhlak dari praktik pengelolaan pendidikan nasional. Kesalahan kebijakan pendidikan di masa lalu perlu segera diperbaiki dan diubah dengan pengelolaan yang lebih baik. Otonomi pendidikan merupakan salah satu bentuk reformasi yang perlu dijalankan dengan baik.

Dengan reformasi, perbaikan kualitas pendidikan menuntut tingginya kinerja lembaga pendidikan dengan mengacu kepada perbaikan mutu yang berkelanjutan, kreativitas dan produktivitas pegawai. Kualitas bukan saja pada unsur masukan (input), tetapi juga unsur proses, terutama pada unsur keluaran (output) atau lulusan agar dapat memuaskan harapan masyarakat pelanggan pendidikan. Dengan konsep sistem, maka input, proses, dan output memiliki hubungan yang saling mempengaruhi untuk mencapai kepuasan pelanggan atau sesuai dengan harapan masyarakat (Syafaruddin, 2002: 19-20).

Sekolah sebagai institusi atau lembaga pendidikan merupakan wadah tempat proses pendidikan dilakukan, memiliki sistem yang kompleks dan dinamis. Dalam kegiatannya sekolah adalah tempat yang bukan hanya sekedar tempat berkumpul guru dan murid, melainkan berada dalam suatu tataran sistem yang rumit dan saling berkaitan, oleh karena itu sekolah dipandang sebagai suatu organisasi yang membutuhkan pengelolaan. Lebih dari itu kegiatan inti organisasi sekolah adalah mengelola sumber daya manusia yang diharapkan menghasilkan lulusan yang berkualitas sesuai dengan tuntutan kebutuhan masyarakat, serta pada gilirannya lulusan sekolah diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pembangunan bangsa.

Sekolah dipandang sebagai suatu organisasi yang didesain untuk dapat berkontribusi terhadap upaya peningkatan kualitas hidup bagi masyarakat suatu bangsa. Sebagai salah satu upaya peningkatan itu sekolah perlu dikelola, diatur, ditata dan diberdayakan agar sekolah dapat menghasilkan produk atau hasil secara optimal. Dengan kata lain, sekolah sebagai lembaga tempat penyelenggaraan

pendidikan merupakan sistem yang memiliki berbagai perangkat dan unsur yang saling berkaitan yang memerlukan pemberdayaan. Secara internal sekolah memiliki perangkat guru, murid, kurikulum, sarana dan prasarana. Secara eksternal sekolah memiliki dan berhubungan dengan instansi lain baik secara vertikal maupun horizontal. Di dalam konteks pendidikan, sekolah memiliki *stakeholders* (yang berkepentingan), antara lain: murid, guru, masyarakat, pemerintah, dunia usaha. Oleh karena itulah sekolah memerlukan pengelolaan (manajemen) yang akurat agar dapat memberikan hasil yang optimal sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) (Nanang Fatah, 2003:7-8).

Pengelolaan yang dimaksud di atas pada saat ini dikenal dengan istilah manajemen berbasis sekolah (MBS) atau *school based management*. Manajemen berbasis sekolah merupakan model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah, sehingga rasa memiliki warga sekolah dapat meningkat yang mengakibatkan peningkatan rasa tanggung jawab dan dedikasi warga sekolah (Syaiful Sagala, 2003: 4).

Manajemen berbasis sekolah juga dilatarbelakangi oleh munculnya gerakan peningkatan mutu pendidikan pada tanggal 2 Mei 2002 dan lebih baik terfokus lagi setelah diamanatkan dalam Undang-Undang tentang Sistem Pendidikan Nasional tahun 2003, bahwa salah satu tujuan pendidikan nasional adalah untuk mencerdaskan kehidupan bangsa.

Upaya mencerdaskan kehidupan bangsa menjadi tanggung jawab pendidikan, terutama dalam mempersiapkan peserta didik menjadi subyek yang bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, tangguh, kreatif, mandiri, demokratis, dan profesional pada bidangnya masing-masing. Potensi tersebut diperlukan terutama untuk era kesejagatan, khususnya globalisasi pasar bebas di lingkungan negara ASEAN, seperti AFTA (*Asean Free Trade Area*) dan AFLA (*Asean Free Labour Area*), maupun di kawasan negara-negara Asia Pasifik (APEC).

Di tengah persaingan dalam era kesemrawutan global dan pasar bebas, manusia dihadapkan pada perubahan-perubahan yang tidak menentu. Ibarat nelayan di laut lepas yang dapat berlayar dengan jalan yang sesat/salah jika tidak memiliki kompas sebagai pedoman untuk bertindak dan mengarunginya. Kondisi tersebut telah mengakibatkan hubungan yang tidak linier antara pendidikan dengan dunia kerja atau "*one to one relationship*", karena apa yang terjadi dalam lapangan kerja sulit diikuti oleh pendidikan, sehingga terjadi kesenjangan.

Menyadari hal tersebut, pemerintah telah melakukan penyempurnaan sistem pendidikan, baik melalui penataan perangkat lunak (*soft ware*) maupun perangkat keras (*hard ware*). Upaya tersebut antara lain dikeluarkannya Undang-Undang No. 20 dan 25 tahun 1999 tentang otonomi daerah, serta diikuti oleh penyempurnaan Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional, yang secara langsung berpengaruh terhadap perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan. Jika sebelumnya manajemen pendidikan merupakan wewenang pusat dengan paradigma *top-down* atau sentralistik, maka dengan berlakunya Undang-

Undang tersebut kewenangan bergeser pada pemerintah daerah kota dan kabupaten dengan paradigma *bottom-up* atau desentralistik, dalam wujud pemberdayaan sekolah, yang meyakini bahwa untuk meningkatkan kualitas pendidikan sedapat mungkin keputusan seharusnya dibuat oleh mereka yang berada di garda depan (*line staf*), yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kebijakan, dan terkena akibatnya secara langsung, yaitu guru dan kepala sekolah.

Dalam kaitan ini, visi, misi, dan strategi Dinas Pendidikan Nasional pada tingkat kabupaten dan kota harus dapat mempertimbangkan dengan bijaksana kondisi nyata sekolah dan masyarakat dan harus pula mendukung kebijakan nasional yang merupakan prioritas pemerintah, serta harus mampu memelihara garis kebijakan dan birokrasi yang lebih tinggi. Di samping itu, tujuan harus layak dapat dicapai dengan kemampuan yang ada, serta memiliki gambaran yang ideal tentang kondisi pendidikan yang diharapkan di masa depan.

Untuk kepentingan tersebut diperlukan paradigma baru manajemen pendidikan. Dalam hal ini berbagai pihak menganalisis dan melihat perlunya diterapkan manajemen berbasis sekolah yang dapat mengelola pendidikan sesuai dengan tuntutan reformasi dalam era globalisasi (E. Mulyasa, 2004: 32-33).

Dua diantara warga sekolah dan masyarakat yang ikut berperan penting dalam mencapai keberhasilan manajemen berbasis sekolah adalah pimpinan sekolah, dalam hal ini kepala sekolah, dan komite sekolah, atau lebih dikenal dengan dewan sekolah. E. Mulyasa (2003: 42) menyatakan bahwa keberhasilan manajemen berbasis sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan pimpinan dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Dalam hal ini

peningkatan produktivitas dan prestasi kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan perilaku manusia di tempat kerja melalui aplikasi konsep dan teknik manajemen personalia modern.

Para kepala sekolah sebagai manajer sudah saatnya mengoptimalkan mutu kegiatan pembelajaran untuk memenuhi harapan pelanggan pendidikan. Sekolah berfungsi untuk membina sumber daya manusia yang kreatif dan inovatif, sehingga lulusannya memenuhi kebutuhan masyarakat, baik pasar tenaga kerja sektor formal maupun sektor informal. Para manajer pendidikan dituntut mencari dan menerapkan suatu strategi manajemen baru yang dapat mendorong perbaikan mutu di sekolah-sekolah, yakni manajemen berbasis sekolah.

Perberlakuan manajemen berbasis sekolah memiliki implikasi signifikan terhadap pengelolaan sekolah dari yang semula bersifat sentralistik-birokratis menjadi desentralisasi-otonomi. Desentralisasi pendidikan dalam setting pengelolaan sekolah mengandung makna bahwa kepada sekolah bersama elemen pendidikan lainnya, seperti: guru dan komite sekolah memiliki kewenangan secara luas dalam mengelola proses pembelajaran secara profesional dan bertanggung jawab. Makna pemberian wewenang ini ditafsirkan Nanang Fatah (2001: 12) sebagai pemberian wewenang kepala sekolah dalam merumuskan dan melaksanakan kebijakan intern sekolah dengan pertanggungjawabannya menggunakan parameter mutu pendidikan. Dalam posisi ini pencapaian mutu pendidikan merupakan esensi dasar dari tujuan pemberlakuan manajemen berbasis sekolah. Dengan demikian indikator keberhasilan implementasi manajemen



Dasar sekolah dilihat dari dimensi output adalah tercapainya mutu pendidikan secara berkelanjutan.

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan mutu pendidikan. Dalam pandangan Supriadi (1998: 346), erat hubungannya antara mutu kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah, iklim budaya sekolah, dan menurunnya perilaku nakal peserta didik. Memperkuat pendapat tersebut, Nurkolis (2003: 119) mengatakan:

Pada tingkat sekolah, kepala sekolah sebagai figur kunci dalam mendorong perkembangan dan kemajuan sekolah. Kepala sekolah tidak hanya meningkatkan tanggung jawab dan otoritasnya dalam program-program sekolah, kurikulum dan keputusan personal, tetapi juga memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan akuntabilitas keberhasilan siswa dan programnya. Kepala sekolah harus pandai dalam memimpin kelompok dan pendelegasian tugas dan wewenang.

Apa yang diungkapkan di atas menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien. Di samping itu, perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan budaya yang diterapkan dalam pendidikan di sekolah juga cenderung bergerak maju semakin pesat, sehingga menuntut penguasaan secara profesional. Menyadari hal tersebut, setiap kepala sekolah dihadapkan pada tantangan untuk melaksanakan pengembangan pendidikan secara terarah, berencana, dan berkesinambungan untuk meningkatkan kualitas pendidikan (E. Mulyasa, 2004: 25). Dalam kerangka inilah dirasakan perlunya peningkatan manajemen kepala sekolah secara profesional untuk mensukseskan

salah satu program pemerintah, yakni program penerapan manajemen berbasis sekolah.

Betapa luas dan kompleksnya tugas yang dibebankan kepada kepala sekolah, karena itu diperlukan kesungguhan dari para kepala sekolah yang bersangkutan untuk bisa meningkatkan profesionalisme kerjanya. Pelaksanaan tugas-tugas kepala sekolah akan berhasil dengan baik apabila kepala sekolah mempunyai keterampilan-keterampilan dalam menunjang tugasnya.

Peran kepala sekolah seperti yang dijelaskan di atas juga akan berjalan dengan baik ketika ada kesesuaian dengan peran yang dimainkan oleh komite sekolah/dewan sekolah sebagai partner kerjanya dalam meningkatkan kualitas sekolah, terutama dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah. Kinerja kepala sekolah dan komite sekolah sangat mendukung terhadap keberhasilan penerapan manajemen berbasis sekolah di sekolah yang bersangkutan.

Di Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung, khususnya pada jenjang sekolah dasar, hampir semua sekolah dasar negeri telah menggunakan pola manajemen berbasis sekolah (MBS), ada yang MBS secara penuh, tingkat menengah (sedang), dan MBS secara minimal (Pola MBS semacam ini berdasarkan kutipan dari Fasli Djalal dan Dedi Supriadi, 2001: 161).

Namun demikian, dari 48 sekolah dasar negeri yang ada di Kecamatan Cileunyi, penerapan MBS masing-masing sekolah sangat beragam sehingga berakibat terhadap adanya penyebutan sekolah favorit/unggul, sedang, dan



Kurang. Lalu dilihat dari latar belakang pendidikan, pengetahuan, skill, pengalaman, kebutuhan aktualisasi dan sosialisasi, dari masing-masing kepala sekolah juga berbeda-beda sehingga mutu pendidikan di setiap sekolah juga berbeda-beda. Berdasarkan studi pendahuluan terhadap beberapa orang kepala sekolah dan pengurus komite sekolah diperoleh keterangan bahwa mereka sudah berupaya semaksimal mungkin dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah di sekolahnya masing-masing.

Keragaman penyebutan dan penerapan MBS di setiap sekolah yang ada di Kecamatan Cileunyi serta adanya kesenjangan antara upaya maksimal para kepala dan komite sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah dengan kualitas sekolah yang masih rendah/kurang, berimplikasi terhadap adanya dugaan dari diri penulis bahwa hal itu terjadi karena kontribusi kinerja masing-masing kepala sekolah dan komite sekolah berbeda-beda, sehingga mutu pendidikan masing-masing sekolah pun berbeda pula. Fenomena itu sangat menarik untuk dikaji lebih mendalam melalui sebuah penelitian yang difokuskan pada judul penelitian **“KONTRIBUSI KINERJA KEPALA SEKOLAH DAN PENGURUS KOMITE SEKOLAH TERHADAP EFEKTIVITAS IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (Studi pada Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Sekolah Dasar Negeri se-Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung, tahun 2004)”**.

## **B. Batasan Masalah**

Saat ini terjadi pelimpahan wewenang pengelolaan sekolah dari pejabat pendidikan pusat kepada kepala sekolah. Kepala sekolah diharapkan mampu bekerja sama dengan komite sekolah dalam memimpin lembaganya sesuai dengan kebutuhan masyarakat sekitar dalam melibatkan *stakeholders* pendidikan di wilayah kerjanya, Kepala sekolah merupakan ujung tombak pencapaian usaha peningkatan mutu pendidikan melalui implementasi manajemen berbasis sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah dan komite sekolah yang profesional dan berdedikasi tinggi sangat dibutuhkan dalam implementasi manajemen berbasis sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah khususnya pada jenjang sekolah dasar adalah unsur kekuatan efektif dalam mencapai keberhasilan pengelolaan suatu sekolah (Wahjosumidjo, 2002: 25), sebab kepala sekolah memiliki tanggung jawab yang besar. Ia harus mampu menjadi pemimpin dan manajer yang menjamin proses pendidikan di sekolah yang dipimpinnya terlaksana sesuai dengan harapan. Kepala sekolah harus bertanggung jawab untuk mengelola penyelenggaraan pendidikan, administrasi, tenaga kependidikan, dan pemeliharaan sarana dan prasarana.

Bertolak dari uraian tersebut dapat dipahami bahwa kinerja (*performance*) kepala sekolah dan komite sekolah adalah mencakup pembinaan program pendidikan, sumber daya manusia, sumber daya fisik, serta hubungan kerja sama antara keduanya dengan masyarakat. Oleh karena itu dipandang perlu adanya uraian analisis ilmiah dan pengujian konseptual secara terfokus mengenai

kontribusi kinerja kepala sekolah (X1) dan komite sekolah (X2) terhadap efektivitas implementasi manajemen berbasis sekolah (Y) di sekolah dasar. Peneliti mencoba mengidentifikasi kontribusi kinerja tersebut dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah. Selain itu peneliti juga mengidentifikasi tingkat keberhasilan implementasi manajemen berbasis sekolah di sekolah dasar yang bersangkutan.

### **C. Rumusan Masalah**

Secara umum, rumusan masalahnya adalah seberapa besar kontribusi kinerja kepala sekolah dan pengurus komite sekolah terhadap efektivitas implementasi manajemen berbasis sekolah, baik sendiri-sendiri maupun bersama-sama. Secara spesifik dan operasionalnya masalah penelitian dirumuskan sebagai berikut:

1. Seberapa besar kontribusi kinerja kepala sekolah terhadap efektivitas implementasi manajemen berbasis sekolah pada sekolah dasar negeri se-Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung?
2. Seberapa besar kontribusi kinerja pengurus komite sekolah terhadap efektivitas implementasi manajemen berbasis sekolah pada sekolah dasar negeri se-Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung?
3. Seberapa besar kontribusi bersama kinerja kepala sekolah dan pengurus komite sekolah terhadap efektivitas implementasi manajemen berbasis sekolah pada sekolah dasar negeri se-Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung?



## **D. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

#### **a. Tujuan Umum**

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan kontribusi kinerja kepala sekolah dan pengurus komite sekolah, baik sendiri-sendiri maupun bersama-sama dalam rangka mengefektifkan implementasi manajemen berbasis sekolah di sekolah dasar.

#### **b. Tujuan Khusus**

Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk mengetahui:

- 1) Tingkat kontribusi kinerja kepala sekolah terhadap efektivitas implementasi manajemen berbasis sekolah pada sekolah dasar negeri se-Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung.
- 2) Tingkat kontribusi kinerja pengurus komite sekolah terhadap efektivitas implementasi manajemen berbasis sekolah pada sekolah dasar negeri se-Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung.
- 3) Tingkat kontribusi bersama kinerja kepala sekolah dan pengurus komite sekolah terhadap efektivitas implementasi manajemen berbasis sekolah pada sekolah dasar negeri se-Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung.

### **2. Manfaat Penelitian**

#### **a. Manfaat Teoritis**

Secara teoritis penelitian ini bermanfaat untuk mengembangkan ilmu administrasi pendidikan, terutama mengenai efektivitas pelaksanaan

kepemimpinan kepala sekolah dan pengurus komite sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah. Di sisi lain dapat digali dari penelitian ini adalah kemungkinan munculnya konsep kontekstual yang berkenaan dengan interdependensi antara kinerja kepala sekolah dan komite sekolah dengan karakteristik organisasi sekolah yang memberikan kontribusi ke arah tercapainya mutu sekolah secara berkesinambungan.

#### b. Manfaat Praktis

Secara praktis penelitian ini bermanfaat:

- 1) Sebagai evaluasi bagi kinerja kepala sekolah dan pengurus komite sekolah dalam membina tenaga kependidikan pada lembaga yang dikelolanya.
- 2) Sebagai bahan rujukan dalam merumuskan materi pembinaan kinerja tenaga kependidikan.
- 3) Sebagai masukan bagi instansi yang berwenang dalam pelaksanaan pembinaan terhadap kepala sekolah dan pengurus komite sekolah khususnya mengenai pembinaan tenaga kependidikan untuk jenjang sekolah dasar.

#### **E. Anggapan Dasar**

Kinerja kepala sekolah dan pengurus komite sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah merupakan prestasi kerja dari kepala sekolah dan komite sekolah dalam mengelola pendidikan, baik dilihat secara kualitas maupun secara kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang

diberikan kepadanya. Dalam konteks manajemen berbasis sekolah, berarti pengelolaan sekolah oleh kepala sekolah dan dibantu oleh komite sekolah dengan melihat komponen-komponen pendukung, baik intern maupun ekstern lembaga itu sendiri.

Penelitian ini didasarkan pada asumsi bahwa tenaga kependidikan yang berkualitas dapat menampilkan kinerja yang berkualitas pula dan pada akhirnya mampu memberikan kontribusi yang besar bagi penerapan manajemen berbasis sekolah di sekolah dasar.

Untuk lebih jelasnya, titik tolak yang digunakan sebagai landasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Kekuatan efektif dalam pengelolaan sekolah yang berkualitas adalah salah satu tanggung jawab kepala sekolah beserta pengurus komitennya dalam memberdayakan tenaga kependidikan supaya memiliki kualitas penguasaan materi dan metodologi.
- 2) Implementasi manajemen berbasis sekolah memerlukan komitmen bersama yang melibatkan seluruh personil sekolah dalam prosesnya, termasuk keterlibatan komite sekolah.

## **F. Paradigma Penelitian**

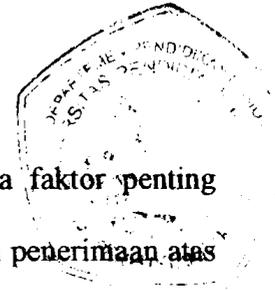
Sekolah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Disebut kompleks karena sekolah sebagai organisasi yang didalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan menentukan. Sedangkan bersifat unik, menunjukkan bahwa sekolah sebagai organisasi memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi-organisasi yang lain. Ciri-ciri yang

menempatkan sekolah memiliki karakter tersendiri, dimana terjadi proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan umat manusia.

Karena sifatnya yang kompleks dan unik tersebut, sekolah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah dan komite sekolah dalam menjalin kerjasama yang saling menguntungkan dan menentukan bagi perkembangan sekolah yang bersangkutan. Oleh karena itu, kepala sekolah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah (Wahjosumidjo, 2002: 81).

Keberhasilan kepala sekolah dan pengurus komite sekolah dalam mengelola sekolah dapat dilihat secara nyata dari kinerjanya. Castetter mengemukakan empat kriteria kinerja, yaitu personil, proses, hasil, dan kombinasi ketiganya. Dilihat dari karakteristik personil, kinerja meliputi kemampuan, keterampilan, kepribadian, dan motivasi untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik. Dilihat dari proses, kinerja yang efektif akan tercapai jika perilaku personil dapat menunjukkan kecocokan dengan standar kinerja yang telah ditentukan. Dilihat dari segi hasil, dapat menilai kinerja personil hendaknya dilihat dari hasil nyata yang dikerjakan oleh pegawai, baik dalam kualitas maupun dalam kuantitas.

Menurut Mitchell, seperti yang dikutip E. Mulyasa (2002: 125), ada beberapa kriteria kinerja kepala sekolah dan pengurus komite sekolah yang terlihat dalam *area performance*, yaitu: 1) kualitas kerja (*quality of work*), 2) ketepatan (*promptness*), 3) inisiatif (*initiative*), 4) kemampuan (*capability*), dan 5)



komunikasi (*communtation*). Sementara Steers menggunakan tiga faktor penting untuk menilai kinerja, yaitu : 1) kemampuan dan minat, 2) kejelasan penerimaan atas peranan, dan 3) tingkat motivasi pegawai.

Dengan demikian kinerja kepala sekolah dan pengurus komite sekolah di sekolah dasar dalam penelitian ini dapat dinilai berdasarkan lima kriteria, yaitu kualitas kerja, ketetapan, inisiatif, kemampuan, dan komunikasi.

Kinerja kepala sekolah dan pengurus komite di sekolah dan berpengaruh secara signifikan terhadap implementasi manajemen berbasis sekolah. Manajemen berbasis sekolah merupakan sarana atau wadah yang dapat mengantarkan kepala sekolah dan pengurus komite sekolah melalui kinerjanya mampu meningkatkan mutu sekolah yang menjadi tanggung jawabnya. Kepala sekolah dan pengurus komite sekolah mempunyai kebebasan dalam melakukan langkah-langkah sebagai pengejawantahan kinerjanya dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah. Nanang Fatah (2003 : 9) mengatakan :

Manajemen berbasis sekolah (MBS) sebagai terjemahan dari *school based management*, adalah suatu pendekatan politik yang bertujuan untuk mendesain pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada kepala sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja sekolah yang mencakup guru, siswa, kepala sekolah, orang tua siswa, dan masyarakat. MBS merupakan sistem pengambilan keputusan dengan memindahkan otoritas dalam pengambilan keputusan dan manajemen ke setiap yang berkepentingan di tingkat lokal.

Menurut Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, penerapan manajemen berbasis sekolah di suatu sekolah dapat dilakukan melalui :

- 1) pengembangan visi sekolah
- 2) evaluasi diri dalam rangka mengidentifikasi berbagai kebutuhan pengembangan,

- 3) identifikasi kebutuhan-kebutuhan pengembangan,
- 4) perumusan tujuan,
- 5) penyusunan program peningkatan,
- 6) implementasi program, dan
- 7) evaluasi diri untuk kepentingan peningkatan mutu berikutnya.

Implementasi manajemen berbasis sekolah di atas disertai dengan empat pilar penerapannya, yaitu peningkatan mutu, kemandirian, partisipasi, dan transparansi (Ibrahim Bafadal, 2003: 92).

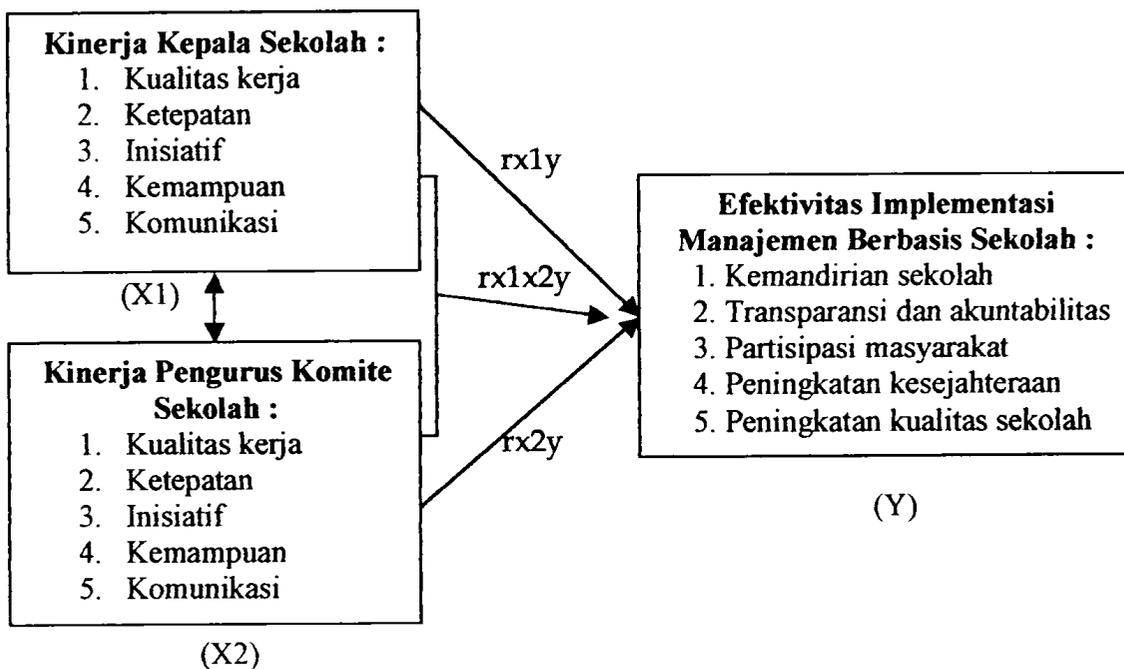
Implementasi MBS tersebut akan dirasakan efektif manakala indikator atau barometernya dapat dilihat secara nyata. Menurut E. Mulyasa (2002: 88), dari indikator efektifitas implementasi manajemen berbasis sekolah yang berjumlah 23 jenis, dapat disederhanakan menjadi sembilan (9) indikator/barometer efektifitas implementasi manajemen berbasis sekolah, yaitu: kualitas program, ketepatan penyusunan, kepuasan, keluwesan dan adaptasi, semangat kerja, motivasi, ketercapaian tujuan, ketepatan waktu, serta ketepatan pendayagunaan sarana, prasarana, dan sumber belajar dalam meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah.

Indikator efektivitas implementasi manajemen berbasis sekolah yang lebih terperinci beserta aspek-aspeknya dikemukakan oleh Udin S. Sa'ud, dkk. (2004: 45-49) sebagai berikut:

1. Kemandirian sekolah, yang meliputi: perencanaan program sekolah, pelaksanaan program sekolah, pengawasan program sekolah, dan pengambilan keputusan.
2. Transparansi dan akuntabilitas, terdiri dari: penerimaan sumber daya sekolah, pengalokasian sumber daya, pertanggungjawaban, .

3. Partisipasi masyarakat, yang meliputi : peranserta orang tua, peranserta komite sekolah, peran serta masyarakat luas.
4. Peningkatan kesejahteraan, terdiri dari : ketersediaan sistem penghargaan, pengembangan profesional guru/staf.
5. Peningkatan kualitas sekolah, terdiri dari : kualitas pembelajaran, hasil belajar siswa (output dan outcome), budaya sekolah.

Paradigma penelitian yang telah diuraikan di atas dapat diskematisasikan dalam diagram berikut ini :



Gambar 1.  
Skema Paradigma Penelitian

### G. Hipotesis

Hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul (Suharsimi Arikunto, 2002 : 64).

Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel, yaitu variabel X1, X2, dan Y. Variabel X1 adalah kontribusi kinerja kepala sekolah, variabel X2 adalah

kontribusi kinerja pengurus komite sekolah, dan variabel Y adalah efektivitas implementasi manajemen berbasis sekolah.

Rumusan hipotesis penelitiannya dapat dinyatakan sebagai berikut:

1. Terdapat kontribusi kinerja kepala sekolah yang positif dan signifikan terhadap efektivitas implementasi manajemen berbasis sekolah.
2. Terdapat kontribusi kinerja pengurus komite sekolah yang positif dan signifikan terhadap efektivitas implementasi manajemen berbasis sekolah.
3. Terdapat kontribusi bersama kinerja kepala sekolah dan pengurus komite sekolah yang positif dan signifikan terhadap efektivitas implementasi manajemen berbasis sekolah.

#### **H. Definisi Operasional**

Untuk lebih memperjelas maksud istilah-istilah yang terdapat dalam judul penelitian, maka berikut ini akan dijelaskan definisi-definisinya secara operasional sebagai berikut:

1. Kontribusi

Kontribusi diartikan sumbangan (Kamus Besar Bahasa Indonesia, Depdiknas RI, 2003: 592). Sumbangan dalam penelitian ini dimaksudkan peran dan pengaruh sesuatu yang dimainkan oleh seseorang, dalam hal ini peran dan pengaruh kinerja kepala sekolah dan pengurus komite sekolah.

2. Kinerja

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (Depdiknas RI, 2003: 570), disebutkan bahwa kata “kinerja” mengandung tiga arti, yaitu: 1) sesuatu yang akan dicapai, 2) prestasi yang diperlihatkan, dan 3) kemampuan



kerja. Secara sederhana dapat diartikan kinerja adalah kemampuan atau prestasi kerja yang diperlihatkan oleh seseorang.

### 3. Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran (Wahjosumidjo, 2002 : 83). Dalam penelitian ini yang dimaksud kepala sekolah adalah orang yang memimpin sekolah-sekolah dasar yang ada di seluruh Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung yang berjumlah 48 sekolah.

### 4. Komite

Komite sekolah ialah badan mandiri yang mewadahi peran serta masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu, pemerataan, dan efisiensi pengelolaan pendidikan di satuan pendidikan, baik pada pendidikan pra sekolah, jalur pendidikan sekolah, maupun jalur pendidikan luar sekolah (Keputusan Menteri Pendidikan Nomor 044/U/2002 tanggal 2 April 2002).

### 5. Efektivitas

Dalam Kamus Bahasa Indonesia (Depdiknas RI, 2003 : 284), kata “efektivitas” diartikan sebagai keefektifan sendiri mengandung arti :

- 1) keadaan berpengaruh, hal berkesan,
- 2) kemandirian, kemujaraban (tentang obat),
- 3) keberhasilan (tentang usaha, tindakan), dan
- 4) hal mulai

berlakunya (tentang undang-undang, peraturan). Dalam penelitian ini yang dimaksudkan efektivitas adalah keberhasilan.

6. Implementasi

Implementasi artinya pelaksanaan, penerapan (Depdiknas RI, 2003: 427).

7. Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen berbasis sekolah adalah model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada kepala sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orangtua siswa, dan masyarakat yang berhubungan dengan program sekolah), sehingga rasa memiliki warga sekolah dapat meningkat yang mengakibatkan peningkatan rasa tanggung jawab dan dedikasi warga sekolah (Syaiful Sagala, 2000: 8).

### **I. Pendekatan dan Metode Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan analisisnya menggunakan metode studi deskriptif, yaitu metode yang diarahkan untuk memecahkan masalah dengan cara memaparkan atau menggambarkan apa adanya hasil penelitian. Ketepatan penentuan metode ini juga didasarkan pada pendapat Winarno Surachmad (1982: 139), bahwa aplikasi metode ini dimaksudkan untuk penyelidikan yang tertuju pada pemecahan masalah yang ada pada masa sekarang. Pemilihan metode deskriptif dalam penelitian ini juga karena masalah yang sedang diteliti merupakan masalah yang sedang berlangsung di masyarakat.

## **J. Populasi dan Sampel Penelitian**

Menurut Fraenkel dan Wallen, seperti dikutip Yatim Riyanto (2001: 63), populasi adalah kelompok yang menarik peneliti, dimana kelompok tersebut oleh peneliti dijadikan sebagai obyek untuk menggeneralisasikan hasil penelitian. Sedangkan sampel adalah bagian atau wakil dari populasi.

Hampir senada dengan pernyataan di atas, Sofyan Effendi dan Masri Singarimbun (1998: 59) menyatakan bahwa *“populasi penelitian merupakan kumpulan obyek secara keseluruhan yang diteliti oleh peneliti. Sementara sampel adalah wakil dari populasi yang karakteristiknya dapat diteliti dengan tepat”*.

Karena jumlah sekolah dasar negeri yang ada di Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung sebanyak 48 sekolah, maka populasi penelitian ini adalah sebanyak 48 orang kepala sekolah dan 48 orang pengurus komite sekolah. Dengan demikian penelitian ini disebut juga penelitian populasi, karena jumlah populasi tidak lebih dari 100 orang, jadi tidak digunakan sampel penelitian.

## **K. Sumber Data Penelitian**

Data dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis, yaitu data primer (data utama) dan sekunder (data pelengkap). Sehubungan dengan kedua jenis data tersebut, maka ada berbagai sumber yang bisa dijadikan data penelitian. Sumber data ini berguna sebagai wahana atau sarana yang bisa menghasilkan data yang diperlukan dalam penelitian ini. Sumber data penelitian dapat berupa individu (orang) yang meliputi: para kepala sekolah, para pengurus komite sekolah, tenaga kependidikan (para guru), para staf tata usaha (TU), siswa-siswi di sekolah yang

dijadikan obyek atau lokasi penelitian, dan sumber-sumber yang lainnya yang  
: sekiranya dapat membantu kemudahan peneliti dalam mengadakan penelitian..



