

**PENINGKATAN KEMAMPUAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENERAPKAN MBS  
YANG BERORIENTASI PADA PELAYANAN PUBLIK MELALUI TEKNIK  
PENDAMPINGAN DI SEKOLAH DASAR GUGUS 09  
KEC. KANIGARAN KOTA PROBOLINGGO**

**Sumarji**

Pengawas TK/SD Kota Probolinggo

E\_mail: sumarji.kusuma@yahoo.com

**Abstrak:** Penelitian Tindakan Sekolah (PTS) ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kepala sekolah dalam menerapkan MBS yang berorientasi pada pelayanan publik melalui teknik pendampingan. Lokasi penelitian berada di gugus 09 Kec Kanigaran Kota Probolinggo. Subjek penelitian adalah semua kepala sekolah berjumlah 8 (delapan) orang. Penelitian dilakukan dalam tiga siklus dan pada setiap siklusnya ditindaklanjuti dengan refleksi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kemampuan kepala sekolah Siklus I kepala sekolah dengan kemampuan kategori sangat mampu (SM) belum ada (0%), kategori mampu (M) sebesar 12,50%, kategori cukup mampu (CM) 50% dan kurang mampu (KM) 37,50%. Siklus II, kepala sekolah kategori sangat mampu (SM) 12,50%, kategori mampu (M) 25,50%, kategori cukup mampu (CM) 37,50%, dan kategori kurang mampu (KM) sebesar 25,50%. Siklus III kepala sekolah berkategori sangat mampu (SM) sebesar 62,50%, sedang sisanya kategori mampu (M), cukup mampu (CM), dan kurang mampu (KM) masing-masing sebesar 12,50%. Berdasarkan hasil penelitian disimpulkan bahwa teknik pendampingan dapat meningkatkan kemampuan kepala sekolah dalam menerapkan MBS yang berorientasi pada pelayanan publik.

**Kata Kunci:** Kemampuan Kepala Sekolah, MBS, dan Teknik Pendampingan

**PENDAHULUAN**

Mutu kepala sekolah sangat erat hubungannya dengan berbagai aspek kehidupan di sekolah seperti disiplin, iklim, dan budaya sekolah. Karena itu kemampuan kepala sekolah dalam manajemen sangat diperlukan. Manajemen pendidikan merupakan proses pengembangan kegiatan kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Proses pengendalian kegiatan kelompok tersebut meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), dan pengawasan

(*controlling*) sebagai suatu proses untuk mengubah visi menjadi aksi.

Berbicara tentang manajemen pendidikan, maka posisi seorang kepala sekolah berada pada tataran terdepan yaitu sebagai *top manager* yang menduduki posisi strategis (Imron, 2011). Hal ini sesuai dengan kompetensi dan tupoksi seorang kepala sekolah. Segaimana ditegaskan dalam Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, bahwa dari sebagian butir tuntutan yang harus diemban oleh seorang kepala sekolah adalah dengan kompetensi manajerialnya diharapkan

mampu: (1)menyusun perencanaan dan (2)mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.

Mengenai kompetensi manajerial kepala sekolah, Supriadi (1998: 346-347) menegaskan bahwa selaku manajer kepala sekolah berada di titik paling sentral dari kehidupan sekolah. Sebab keberhasilan dan kegagalan suatu sekolah dalam menampilkan kinerjanya secara memuaskan banyak tergantung pada kualitas kepemimpinan kepala sekolah. Selanjutnya Supriadi (1998: 346-347) juga membeberkan berbagai hasil studi baik dari dalam maupun luar negeri yang pada akhirnya berkesimpulan bahwa: "Erat hubungannya antara mutu kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah, iklim dan budaya sekolah, dan menurunnya perilaku nakal peserta didik".

Cara pandang baru manajemen pendidikan yang dikembangkan sejalan dengan era otonomi daerah adalah Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Model manajemen ini memberikan otonomi luas kepada sekolah dalam hal operasionalnya. Dalam rangka implementasi MBS yang bertujuan meningkatkan kualitas secara efektif dan efisien, perlu adanya dukungan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas

pula, terutama profesionalisme kepemimpinan seorang kepala sekolah menjadi pertaruhan (Mulyasa, 2004).

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sudah sejak lama disosialisasikan di Indonesia. Berdasarkan data (Imron, 2011): (1) Tahun 1999 Ditjen Dikdasmen bekerja sama dengan *Unesco* dan *Unicef*, mengadakan rintisan di SD se-Provinsi Jawa Tengah, Jawa Timur, Sulawesi Selatan, dan NTT. (2) Tahun 2001 diperluas ke Provinsi Jawa Barat, Papua, NTB, dan Sumatra Selatan. Hasil uji coba ini sampai pada kesimpulan bahwa SD-SD rintisan MBS lebih unggul prestasinya dibandingkan dengan SD-SD konvensional. Dengan acuan hasil positif di atas akhirnya MBS direkomendasikan untuk diterapkan di sekolah-sekolah seluruh Indonesia. Awalnya demam MBS ini melanda di mana-mana, tetapi seiring perjalanan waktu MBS ini hanyalah tinggal nama dan praktik manajemen di sekolah-sekolah kembali seperti sebelum ada program MBS. Jelasnya, MBS sudah jarang menjadi topik bahasan dan apalagi diterapkan dalam praktik manajemen sekolah.

Belakangan ini tema MBS diangkat kembali dan lebih dikembangkan sehingga lahir istilah Manajemen Berbasis Sekolah yang berorientasi pada pelayanan publik.

Untuk itu berbagai pelatihan, semiloka, dan pendampingan terus digiatkan bahkan dalam pelaksanaannya mendapatkan *suport* dari negara donor, yaitu berupa bimbingan teknis. Bergulirnya program MBS ini semakin menjadi tantangan yang harus dihadapi oleh kepala sekolah. Dalam hal ini kepala sekolah ditantang untuk melaksanakan manajemen pendidikan dan pengembangannya secara terarah, berencana, dan berkesinambungan sebagai upaya meningkatkan kualitas pendidikan. Untuk itu menurut Mulyasa (2004) dituntut peran aktif dan kinerja professional dari seorang kepala sekolah. Karenanya hanya kepala sekolah yang memiliki komitmen dan kemampuan kuat, diprediksi mampu mengemban misi ini.

Menurut pengamatan penulis secara empiris dapat dideskripsikan bahwa kemampuan rata-rata kepala sekolah dalam menerapkan MBS di gugus 09 Kec Kanigaran Kota Probolinggo pada wilayah binaan penulis selaku pengawas pendidikan, masih kurang memadai. Hal ini dikuatkan adanya fakta yaitu baik aspek perangkat administrasi, suasana sekolah, maupun tata kelola manajemen yang belum menunjukkan praktik MBS yang sebenarnya. Adapun permasalahannya

dapat diidentifikasi sebagai berikut; (1) Kepala sekolah kurang mampu dalam mengakomodasi tim pengembang dan penyusunan program. (2) Kepala sekolah kurang mampu mengkoordinasikan dan mengimplementasikan program. (3) Kepala sekolah kurang mampu dalam mengevaluasi pelaksanaan dan menindak lanjuti program.

Memperhatikan kondisi sebagaimana tergambar di atas, penulis selaku pengawas merasa dituntut akan tanggung jawabnya. Pengawas mempunyai tugas dan wewenang dalam pengembangan profesionalisme kepala sekolah yang menjadi binaannya. Penegasan tanggung jawab ini juga tercantum dalam Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 118 Tahun 1996, yaitu salah satu butirnya menyatakan bahwa pengawas sekolah mempunyai wewenang menentukan dan atau mengusulkan program pembinaan serta melakukan pembinaan terhadap guru dan kepala sekolah yang menjadi wilayah binaannya.

Merasa memiliki tanggung jawab moral, professional, dan tupoksi serta wewenang sebagai pengawas, penulis berupaya mengangkat kemampuan kepala sekolah gugus 09 kec Kanigaran Kota Probolinggo dalam penerapan program MBS melalui teknik pendam-

pingan. Teknik ini sengaja dipilih karena memiliki beberapa kelebihan, yaitu: (1) frekuensi tatap muka antara kepala sekolah dengan pendamping (pengawas) lebih sering dan intensif, (2) pelaksanaan pendampingan fleksibel sehingga tidak terlalu menyita waktu kedinasan, (3) kontak personal dalam pendampingan lebih komunikatif dibandingkan dengan teknik lainnya, dan (4) dalam teknik pendampingan dapat dipadukan beberapa teknik.

Karena itu dengan teknik pendampingan ini diharapkan dapat mengangkat kemampuan kepala sekolah dalam menerapkan MBS tersebut. Permasalahan itulah yang dicari jawabannya lewat Penelitian Tindakan Sekolah (PTS) dengan judul: “Peningkatan Kemampuan Kepala Sekolah dalam Menerapkan MBS yang Berorientasi pada Pelayanan Publik Melalui Teknik Pendampingan di gugus 09 Kecamatan Kanigaran Kota Probolinggo”.

### **Kemampuan Kepala Sekolah dalam Penerapan MBS**

Dalam konteks kehidupan sekolah, kepala sekolah menempati posisi puncak (*top manager*) (Imron, 2011) dan berada paling sentral dari kehidupan sekolah (Supriadi, 1998).

Dengan posisi strategisnya ini kepala sekolah dituntut untuk berperan aktif dan bekerja secara profesional. Untuk itu kepala sekolah harus memiliki visi dan misi serta strategi manajemen pendidikan secara utuh dan berorientasi kepada mutu (Mulyasa, 2004). Kepala sekolah, dalam menjalankan tugas profesionalnya harus berbekal sejumlah kemampuan (*competence*).

Standar kemampuan atau kompetensi kepala sekolah telah dirumuskan dalam Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007, yaitu meliputi kemampuan: (1) kepribadian, (2) manajerial, (3) kewirausahaan, (4) supervisi, dan (5) sosial. Deskripsi dari kelima kemampuan tersebut merupakan deskripsi peran yang harus dimainkan oleh kepala sekolah untuk membawa kemajuan lembaga yang dipimpinnya. Kelima dimensi kemampuan tersebut selanjutnya terinci ke dalam 53 (lima puluh tiga) kemampuan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah. Dimensi-dimensi kemampuan tersebut tidak berdiri secara sendiri-sendiri, melainkan harus terinternalisasi ke dalam pola perilaku profesional seorang kepala sekolah.

Tidak sedikit pendapat pakar dan tokoh yang menyoroti dan menggarisbawahi tentang perlunya

sejumlah kemampuan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah agar sukses dalam mengemban misinya. Seorang kepala sekolah harus memiliki kemampuan: (1)mengorganisir, (2)membangkitkan dan memupuk kepercayaan, (3)membina dan memupuk kerjasama, dan (4)mendorong dan membimbing pada stafnya untuk mencapai tujuan sekolah sebaik-baiknya. Seorang kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan dalam mengadministrasikan personil, perlengkapan, dan keuangan, di samping kemampuan dalam bekerja sama dan memimpin. Sementara itu Kimball Wiles dalam Umaedi (1999) memandang secara komprehensif bahwa seorang kepala sekolah selaku pemimpin dan manajer harus memiliki kemampuan atau keterampilan, yang meliputi: (1)*skill in leadership*, (2)*skill in human relation*, (3)*skill in group process*, (4)*skill in personal administration*, dan (5)*skill in evaluation*.

Sedangkan dalam hubungannya dengan penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), dijelaskan oleh Prabangkit (2002) seorang kepala sekolah harus memiliki kemampuan antara lain: (1)mengambil keputusan yang terbaik, (2)berdemokrasi menghargai perbedaan pendapat,

(3)memobilisasi sumberdaya, (4)memilih cara pelaksanaan terbaik, (5)berkomunikasi dengan cara yang efektif, (6)memecahkan persoalan-persoalan sekolah, (7)adaptif dan antipasif, (8)bersinergi dan berkolaborasi, dan (9)memenuhi kebutuhan sendiri.

Penerapan kemampuan dan gaya-gaya kepemimpinan kepala sekolah pada kondisi-kondisi tertentu memang tidak sama. Hal ini sesuai dengan kondisi intelektual masing-masing. Terlepas adanya perbedaan tersebut, menurut Supriadi (1998) ada titik persamaan (*common ground*) yang diperlukan untuk menciptakan kehidupan sekolah yang sehat, kondusif, dan menunjang kinerja sekolah, yang semua itu sangat diperlukan dalam pelaksanaan MBS, yaitu; 1)Kepala sekolah perlu memiliki visi yang jelas mengenai pembinaan mutu kehidupan sekolah yang kemudian didefinisikan kepada semua warga sekolah dan masyarakat, terutama orang tua/wali murid. 2)Kepala sekolah lebih mengandalkan pendekatan kolaboratif dalam pembinaan kehidupan sekolah semaksimal mungkin dalam kegiatan dan pengambilan keputusan. 3)Kepala sekolah dituntut untuk semakin reponsif dan proaktif dalam menanggapi permasalahan. Segala keputusan yang

diambil harus diperhitungkan dampak dan perlunya langkah-langkah ke depan. 4) Keteladanan kepala sekolah, sikap konsistennya dalam menegakkan aturan dan sesuaiinya perkataan, mutlak diperlukan untuk membangun kepercayaan. 5) Teknik-teknik ganjaran sosial (*social reward*) perlu dikembangkan untuk mengurangi perilaku yang tidak dikehendaki oleh warga sekolah. Teknik-teknik tersebut misalnya senyuman, sapaan, pujian. Teknik-teknik ini dilakukan bersamaan dengan usaha penegakan disiplin.

### **Konsep MBS (Manajemen Berbasis Sekolah)**

MBS (Manajemen Berbasis Sekolah) atau *School Based Management* merupakan strategi untuk mewujudkan sekolah yang efektif dan produktif. Istilah ini pertama kali muncul di Amerika Serikat ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat. MBS merupakan paradigma baru dalam manajemen pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada sekolah, dan melibatkan masyarakat dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar sekolah leluasa mengelola sumber daya, sumber dana, sumber belajar, dan

mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat.

Definisi MBS menurut Imron (2011), bahwa MBS adalah “suatu model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua semua warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orang tua siswa, dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional”. Dengan kata lain MBS adalah suatu ide tentang pengambilan suatu keputusan pendidikan yang diletakkan pada posisi yang paling dekat dengan pembelajaran, yakni sekolah. Pemberdayaan sekolah dengan memberikan otonomi yang lebih besar, di samping menunjukkan sikap tanggap pemerintah terhadap tuntutan masyarakat juga merupakan sarana peningkatan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Penekanan aspek-aspek tersebut sifatnya situasional dan kondisional sesuai dengan masalah yang dihadapi dan politik yang dianut pemerintah.

Keterlibatan kepala sekolah dan guru dalam pengambilan keputusan akan membangkitkan rasa kepemilikan yang lebih tinggi terhadap sekolah, sehingga

mendorong mereka untuk mendaya gunakan sumber daya yang ada seefisien mungkin untuk mencapai hasil yang seoptimal mungkin. Konsep ini didasarkan pada *Self Determination Theory* (dalam Mulyasa, 2004) yang menyatakan bahwa jika seseorang memiliki kekuasaan, maka akan memiliki tanggung jawab yang besar untuk melaksanakan keputusan tersebut.

MBS merupakan salah satu wujud reformasi pendidikan yang memberikan otonomi kepada sekolah untuk mengatur kehidupan sesuai dengan potensi, tuntutan, dan kebutuhannya. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para tenaga kependidikan, menawarkan partisipasi langsung kepada kelompok-kelompok terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat kepada pendidikan.

Berdasarkan konsep-konsep MBS sebagaimana telah dipaparkan di atas, tercatat beberapa kata kunci yaitu: otonomi, fleksibilitas, partisipasi, dan kemandirian. Kata-kata kunci ini dapat dijelaskan sebagai berikut; (1)Otonomi, diartikan sebagai kewenangan mengatur dan mengurus dirinya sendiri. (2)Fleksibilitas, berarti keluwesan yang diberikan kepada sekolah untuk mengelola, memanfaatkan, dan

memberdayakan sumber daya sekolah seoptimal mungkin untuk meningkatkan mutu. (3)Partisipasi, dimaksudkan untuk menciptakan lingkungan terbuka, demokratis, agar warga sekolah bersama *stakeholders* dapat didorong dalam penyelenggaraan pendidikan, pengambilan keputusan, pelaksanaan, dan evaluasi. (4)Kemandirian adalah ketidak bergantungan sekolah dalam mengembangkan diri dan mengelola sekolahnya.

### **Karakteristik MBS**

Karakteristik MBS bisa diketahui antara lain dari bagaimana sekolah dapat mengoptimalkan kinerjanya, proses pembelajaran, pengelolaan sumber belajar, dan profesionalisme tenaga kependidikan serta sistem administrasi secara keseluruhan. Sejalan dengan itu Saud (2002) dalam Mulyasa (2004) mengemukakan karakteristik dasar MBS adalah (1)pemberian otonomi yang luas kepada sekolah, (2)partisipasi masyarakat dan orang tua peserta didik yang tinggi, (3)kepemimpinan sekolah yang demokratis dan profesional serta (4)adanya *team work* yang tinggi dan profesional.

### **MBS Berorientasi Pelayanan Publik**

Model MBS yang diangkat kembali saat ini dan selanjutnya untuk diterapkan

secara optimal di sekolah-sekolah adalah MBS yang berorientasi pada pelayanan publik. Secara konsep MBS yang berorientasi pada pelayanan publik ini tidak berbeda dengan MBS yang selama ini sudah kita kenal. Perbedaan pokok hanya pada penekanan pelayanan publik. Artinya MBS model baru ini lebih mengedepankan kebutuhan-kebutuhan publik (masyarakat), sehingga program-program disusun berdasarkan masukan dan pengaduan masyarakat. Karena fasilitas layanan publik lebih dikedepankan.

### **Indikator Penerapan MBS**

#### **Berorientasi Pelayanan Publik**

Berdasarkan hasil semiloka sehari orientasi program MBS Kota Probolinggo pada tanggal 20 Desember 2011, dirumuskan indikator-indikator MBS dalam kerangka pelayanan publik, sebagai berikut; 1)Adanya tim peningkatan pelayanan publik di sekolah. 2)Mempunyai RKS dan RKAS yang disusun secara partisipatif. 3)Komite sekolah aktif dan Partisipatif. 4)Adanya publikasi perencanaan dan penganggaran sekolah. 5)Adanya publikasi penggunaan dana BOS. 6)Pelibatan orang tua/wali murid/ *stakeholders* sekolah dalam kemajuan sekolah. 7)Ada papan informasi/manding yang representatif.

8)Adanya kotak saran/pengaduan sebagai bagian dari system pengaduan siswa dan masyarakat. 9)Pelaksanaan survey pengaduan rutin setahun sekali. 10)Adanya janji perbaikan pelayanan/ maklumat pelayanan yang disusun partisipatif dan dipublikasikan. 11)Adanya kontrak kerja pelayanan dengan pengambil kebijakan. 12)Adanya SOP, SPP dan kode etik sekolah yang disusun partisipatif. 13)Hasil perencanaan sekolah disinergikan dengan proses musrembangdes. 14)Adanya pusat pelayanan informasi dan konsultasi sekolah. 15)Tersedia perpustakaan yang terbuka untuk *stakeholders* sekolah. 16)Ada publikasi prestasi sekolah. 17)Publikasi identitas wali kelas lengkap di depan kelas. 18)Publikasi siswa yang mempunyai prestasi di akhir bulan setiap kelas. 19)Kalender akademik dibagikan kepada orang tua siswa dan atau dipublikasikan. 20)Pojok ibu menyusui/pojok laktasi.

#### **Pendampingan Untuk Meningkatkan Kemampuan Kepala Sekolah**

Tugas pokok dan fungsi (Tupoksi) pengawas meliputi: (1)memantau (monitoring), (2)superviri, (3)menilai, (4)pembinaan/ pengembangan, (5)melaporkan dan tindak lanjut.

Untuk melaksanakan tupoksinya tersebut, dapat digunakan beberapa teknik. Teknik mana yang paling efektif sangat bergantung pada kondisi yang dibina, kondisi lingkungan, dan kondisi Pembina sendiri.

Pendampingan pada hakekatnya sejalan dengan bimbingan. Bimbingan merupakan suatu proses memberikan bantuan kepada individu agar individu tersebut dapat mengenal dirinya dan dapat memecahkan masalah-masalah hidupnya sendiri sehingga ia dapat menikmati hidup dengan bahagia. Sedangkan Pendampingan adalah proses menyertai terbimbing dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan dalam rangka memahami, melaksanakan, dan menyimpulkan materi tugasnya sehingga yang bersangkutan merasa terbimbing dan terarah.

Tujuan pendampingan adalah (1) Agar terbimbing bertanggung jawab menilai kemampuannya sendiri dan dapat menggunakan pengetahuan yang diperoleh secara efektif bagi dirinya maupun lingkungannya. (2) Agar terbimbing terbiasa mempersiapkan diri secara efektif dalam menghadapi tugas-tugas. (3) Agar potensi terbimbing dapat berkembang secara optimal meliputi

semua aspek pribadinya agar menjadi individu yang potensial.

Keberhasilan program pendampingan sangat ditentukan oleh pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan. Memang tidak ada pendekatan, metode, dan teknik paling sesuai. Masing-masing memiliki kelebihan dan kekurangan. Tetapi rupanya penggunaan teknik pendampingan secara kombinasi dan terpadu akan berdampak positif dan efektif dibandingkan dengan hanya menggunakan satu pendekatan/satu metode atau satu teknik.

Ada dua pendekatan pendampingan yang dapat digunakan secara kombinasi, yaitu; *Strength Based* dan *Deficit Based*.

*Strength Based* adalah pendekatan yang terpusat pada potensi-potensi atau kemampuan yang dimiliki individu yang didampingi, *Deficit Based* adalah pendekatan yang terpusat pada berbagai macam permasalahan yang ada serta cara-cara pemecahannya.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian Tindakan Sekolah (PTS) ini dilakukan di sekolah dasar (SD) Segugus 09 Kec Kanigaran Kota Probolinggo, pada semester genap tahun pelajaran 2014/2015 selama 3 (tiga)

bulan, yaitu bulan Maret sampai dengan Mei 2015. Subjek Penelitian Tindakan Sekolah (PTS) ini adalah semua kepala sekolah dasar negeri segugus 09 Kec Kanigaran Kota Probolinggo, yaitu berjumlah 8(delapan) orang kepala sekolah dasar: Tisnonegaran 01, Tisnonegaran 02, Tisnonegaran 03, Tisnonegaran 04, Curah Grinting 01, Curah Grinting 03, SDK Materdei, dan SEC (*Saloom Education Centre*).

Tujuan yang ingin dicapai melalui Penelitian Tindakan Sekolah (PTS) ini adalah untuk meningkatkan kemampuan kepala sekolah di gugus 09 Kec Kanigaran Kota Probolinggo dalam menerapkan MBS yang berorientasi pada pelayanan publik melalui teknik pendampingan.

Manfaat Penelitian Tindakan Sekolah (PTS) ini diharapkan, bagi kepala sekolah sebagai bahan evaluasi diri (*self evaluation*) terhadap derajat kemampuannya dalam menerapkan manajemen pada umumnya dan khususnya Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang berorientasi pada pelayanan publik. Selanjutnya atas dasar hasil *self evaluation* ini akan ditemukan solusinya. Bagi penulis sebagai umpan balik terhadap teknik pendampingan yang telah dilakukan dan sekaligus menjadi

acuan penyusunan program-program pendampingan lebih lanjut.

### **Prosedur Penelitian**

Desain penelitian yang digunakan mengacu pada model Kemmis dan Mc. Taggart (Aqib, 2006) dan Madya (2006) yang terdiri atas empat tahap, yaitu; (1)perencanaan (*planning*), (2)aksi/tindakan (*acting*), (3)observasi (*observing*), dan (4)refleksi (*reflecting*).

Kegiatan-kegiatan yang dilakukan pada tahap perencanaan adalah; 1)Menyusun jadwal pelaksanaan pendampingan di tingkat gugus. 2)Menyiapkan model pendampingan yang akan dilakukan. 3)Menyiapkan materi/permasalahan yang akan dibahas di gugus. 4)Menyusun instrumen pengamatan yang akan digunakan.

Pada tahap pelaksanaan, yang dilakukan meliputi; 1)Menyampaikan penjelasan umum tentang model dan langkah-langkah yang akan ditempuh dalam pendampingan di gugus. 2)Menjelaskan tentang materi/permasalahan yang berkenaan dengan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang berorientasi pada pelayanan publik. 3)Membimbing kepala sekolah dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). 3)Memimpin pelaksanaan pendampingan di gugus. 4)Membahas

kesimpulan hasil pendampingan di gugus.

Kepada kepala sekolah yang dijadikan sampel diberikan layanan supervisi berupa pendampingan. Pendampingan ini dimaksudkan sebagai upaya meningkatkan kemampuan kepala sekolah dalam menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang berorientasi pada pelayanan publik. Teknik Pendampingan dilakukan baik secara bersama-sama di gugus maupun secara perseorangan di lembaga masing-masing.

Kegiatan observasi ini meliputi pengamatan terhadap: 1) pola interaksi dalam diskusi, 2) perubahan sikap, dan 3) pemahaman peserta (kepala sekolah) tentang Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang berorientasi pada pelayanan publik, dan 4) keaktifan peserta dalam mengikuti pendampingan.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Data yang akan digali dalam penelitian ini adalah kemampuan kepala sekolah dalam menerapkan MBS yang berorientasi pada pelayanan publik dengan menggunakan teknik observasi, teknik dokumenter, dan teknik wawancara.

### **Teknik Analisis Data**

Setelah semua data yang dibutuhkan terkumpul, langkah berikut yang dilakukan adalah mengadakan analisis. Data hasil observasi, dokumentasi, dan wawancara dianalisis secara terpadu. Untuk keperluan analisis data digunakan statistik deskriptif, yaitu persentase dengan rumus sebagai berikut.

$$P = \frac{F}{N} \times 100\%$$

Keterangan: P = Prosentase

F = Frekuensi

N = Subjek penelitian

Selanjutnya untuk memudahkan proses analisis digunakan skala nilai 4 (empat), yaitu; kategori nilai 4 = sangat mampu (SM), kategori nilai 3 = mampu (M), kategori nilai 2 = cukup mampu (CM) dan kategori nilai 1 = kurang mampu (KM).

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Dari hasil pengamatan, studi dokumentasi, dan wawancara setelah diadakan pendampingan, diperoleh data kemampuan kepala sekolah di gugus 09 Kecamatan Kanigaran Kota Probolinggo dalam menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang Berorientasi pada Pelayanan Publik, tampak sebagaimana ditunjukkan pada tabel berikut:

Kategori Kemampuan Kepala Sekolah	Siklus I		Siklus II		Siklus III	
	f	%	f	%	f	%
SM	0	0	1	12,50	5	62,50
M	1	12,50	2	25,00	1	12,50
CM	4	50,00	3	37,50	1	12,50
KM	3	37,50	2	25,00	1	12,50
Jumlah	8	100	8	100	8	100

Keterangan: SM = Sangat Mampu, M = Mampu, CM = Cukup Mampu, dan KM = Kurang Mampu

Berdasarkan tabel di atas, kemampuan kepala sekolah di gugus 09 Kec Kanigaran Kota Probolinggo dalam menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang berorientasi pada pelayanan publik, dapat dijelaskan sebagai berikut; 1) Tidak terdapat seorang pun (0%) kepala sekolah yang memiliki tingkat kemampuan dalam kategori sangat mampu (SM). 2) Hanya sebanyak 1 (satu) orang kepala sekolah (12,50) yang kategori mampu (M). 3) Terdapat 4 (empat) orang (50%) yang kategori cukup mampu (CM), 4) Sisanya sebanyak 3 (tiga) orang kepala sekolah (37,50 %) berada dalam kategori kurang mampu (KM).

Pada siklus II sebanyak 1 (satu) orang kepala sekolah ( 12,50 % ) telah menunjukkan kemampuan dengan kategori sangat mampu (SM). Sebanyak 2 ( dua ) orang kepala sekolah ( 25,00 % ) yang menunjukkan kemampuan dengan kategori mampu ( M ). Sebanyak 3 orang

(37,50%) dengan kategori cukup mampu ( CM ). Dan sebanyak 2 orang kepala sekolah (25,00%) yang berkategori kurang mampu (KM).

Siklus III sebanyak 5 (lima) orang kepala sekolah (62,50%) berada pada kategori sangat mampu (SM). Sebanyak 1 (12,50 %) orang kepala sekolah berada pada kategori mampu (M). Sebanyak 1 orang kepala sekolah (12,50%) yang berada pada kategori cukup mampu (CM). Dan sebanyak 1 (satu) orang kepala sekolah (12,50) kategori kurang mampu ( KM ).

Dari tabel data tersebut, Peningkatan kemampuan kepala sekolah di SD gugus 09 Kecamatan Kanigaran Kota Probolinggo dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang berorientasi pada pelayanan publik selama berlangsungnya Penelitian Tindakan Sekolah, dapat dijelaskan; 1) Kepala sekolah dengan kategori sangat mampu (SM) perkembangannya cukup

pesat, yaitu dari 0% pada siklus I menjadi 12,50% pada siklus II dan akhirnya mencapai 62,50% di siklus III. Berarti, rentangan kenaikannya sebesar 12,50% (dari siklus I ke siklus II) dan sebesar 50% (dari siklus II ke siklus III). Jadi dari siklus I ke siklus III kenaikannya sebesar 62,50%. 2) Sedangkan kepala sekolah yang berada pada kategori mampu (M) rentangan kenaikannya sebesar 12,50% (siklus I ke siklus II) menjadi 25,00% dan mengalami penurunan sebesar 12,50% juga pada siklus III. Adanya penurunan ini disebabkan perkembangan pesat terjadi pada kategori sangat mampu (SM). 3) Sementara itu kepala sekolah pada kategori cukup mampu (CM) dan kurang mampu (KM), dari siklus ke siklus mengalami penurunan. Pada siklus III penurunannya sampai mencapai 12,50%.

Artinya dari 8 kepala sekolah terdapat 7 orang kepala sekolah yang mengalami peningkatan kemampuan, dan masih ada 1 (satu) orang kepala sekolah yang berada pada kategori kurang mampu, hal ini terjadi karena merupakan sekolah dasar yang baru berdiri (3 tahun), sehingga masih perlu pembenahan berbagai hal tentang manajemen di sekolah yang dipimpinnya.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa teknik pendampingan dapat meningkatkan kemampuan kepala sekolah dalam menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang berorientasi pada pelayanan publik di gugus 09 Kecamatan Kanigaran Kota Probolinggo. Hal ini ditunjukkan oleh hasil analisis dari siklus ke siklus berikutnya yang semakin meningkat. Kepala sekolah dengan kategori sangat mampu (SM), yakni naik sebesar 62,50% (dari siklus I = 0%, siklus II = 12,50%, dan siklus III = 62,50%).

## **SARAN**

Sebagai saran atau himbauan yang dapat dikemukakan adalah sebagai berikut; 1) Kepala sekolah hendaknya senantiasa berupaya meningkatkan dan mengembangkan kemampuan profesional-nya, khususnya kemampuan manajerial sebagai landasan menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang berorientasi pada pelayanan publik. 2) Pengawas selaku supervisor dihimbau lebih intensif dalam melaksanakan pendampingan agar kemampuan manajerial kepala sekolah, khususnya terkait penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang berorientasi pada

elayanan publik, tahap demi tahap semakin meningkat. 3) Kepada instansi terkait dihimbau untuk dapatnya memfasilitasi program-program pendampingan ini agar pelaksanaannya berjalan dengan lancar. dan diharapkan pula untuk memberikan dukungan terhadap penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang berorientasi pada pelayanan publik.

Supriadi, D. 1998. *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa.

Umaedi. 1999. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah Suatu Pendekatan Baru dalam Pengelolaan Sekolah Untuk Peningkatan Mutu*. Jakarta: Depdiknas.

#### **DAFTAR RUJUKAN:**

- Aqib, Z. 2006. *Penelitian Tindakan Kelas Untuk Guru*. Bandung: Yrama Widya.
- Imron, A. 2011. *Pengantar dan Contoh Baik MBS*. Makala disampaikan pada Semiloka Sehari Orientasi Program MBS Kota Probolinggo. Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 118 Tahun 1996
- Madya, S. 2009. *Teori dan Praktik Penelitian Tindakan (Action Research)*, Bandung: Alfabeta.
- Mulyasa, E. 2004. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*. Bandung: Rosda Karya.
- Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.
- Prabangkit. 2002. *Meningkatkan Mutu Sekolah Dasar Melalui Manajemen Berbasis Sekolah (School Based Management)* dalam Majalah Fasilitator, Jakarta: Depdiknas.