

OPTIMALISASI KINERJA ORGANISASI SEKOLAH MELALUI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH PADA 5 SD DALAM GUGUS GAROT

Nurhayati

Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Pasca Sarjana Universitas Syiah Kuala

Abstrak : Optimalisasi kinerja sekolah melalui MBS merupakan upaya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan sekolah dengan memanfaatkan segenap sumber daya yang ada dalam rangka meningkatkan kinerja warga sekolah. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui program, pelaksanaan, dan hambatan kepala sekolah dalam pengelolaan organisasi sekolah dalam gugus Garot. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif, pendekatan kualitatif, teknik pengumpulan data observasi, wawancara dan studi dokumen, subjek penelitian kepala sekolah, guru, dan siswa, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Program pembinaan kinerja organisasi sekolah pada sekolah dalam Gugus Garot, sudah memiliki RKAS, dan KTSP, walaupun belum memenuhi sebagaimana yang diharapkan oleh MBS (2) Pelaksanaan optimalisasi kinerja organisasi sekolah sudah berjalan dengan baik pada sekolah dalam Gugus Garot, walaupun memanfaatkan sumber daya secara optimal melalui pengarahan, pemimpinan, pemotifasian dan pembinaan personil sesuai dengan bidangnya masing- masing. (3) Hambatan-hambatan yang dialami kepala sekolah dalam mengoptimalisasi kinerja sekolah antara lain: rendahnya partisipasi masyarakat terhadap sekolah, rendahnya kemampuan personil, kepemimpinan dan manajemen sekolah, hal ini disebabkan rendahnya intensitas kegiatan pelatihan kepemimpinan dan manajemen yang dilakukan pihak terkait.

Kata Kunci : *Organisasi Kinerja*

Pendahuluan

Keinginan pemerintah, yang dituangkan dalam garis-garis besar haluan negara agar pengelolaan pendidikan diarahkan pada desentralisasi, menurut partisipasi masyarakat secara aktif untuk merealisasikan otonomi daerah. Karena itu perlu pula kesiapan sekolah sebagai ujung pelaksanaan operasional pendidikan yang dapat mengakomodasi seluruh elemen diharapkan muncul dari pemerintah Kabupaten/ Kota sebagai penerima wewenang otonomi.

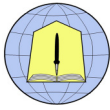
Era reformasi yang sedang kita jalani, diantaranya lahir undang-undang no.22 tahun 1999 tentang otonomi daerah dan undang-undang nomor 25 tentang perimbangan keuangan pusat dan daerah, undang-undang tersebut membawa konsekuensi terhadap bidang-bidang kewenangan daerah termasuk bidang pendidikan, kebijakan pemerintah daerah sebagai bagian dari kewenangan yang dilimpahkan.

Selanjutnya, Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999 direvisi, lahir Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 tentang pelimpahan wewenang.pusat kepada daerah, salah satunya pengelolaan bidang pendidikan. Pelimpahan wewenang kepada daerah kabupaten/Kota ini merupakan peluang untuk meningkatkan kualitas pendidikan yang berbasis keunggulan daerah. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan ujung tombak pelaksanaan desentralisasi pendidikan tersebut. Berhubungan dengan hal ini Susetio (2005:34) mengemukakan MBS adalah : Sebagai manajemen baru paradigma pengembangan pendidikan, berorientasi pada kebutuhan masyarakat, yang perlu diperkenalkan dan bisa dijadikan suatu cara untuk menyelesaikan persoalan. Konsep itu menekankan pentingnya peningkatan mutu terpadu sehingga dapat dijadikan kebijakan strategis dalam implementasi pendidikan yang diprakarsai sekolah dan daerah.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan menggunakan metode diskriptif. Sukardi (2008:157) mengemukakan “penelitian deskriptif pada umumnya dilakukan dengan tujuan utama yaitu menggambarkan secara sistematis fakta dan karakteristik objek atau subjek.

Pendekatan kualitatif digunakan untuk mengkaji permasalahan dan memperoleh makna secara mendalam tentang optimalisasi kinerja organisasi sekolah melalui MBS khususnya pada 5 SD dalam gugus Garot. Lanfland



dan Lofland (Moleong, 2005:157) mengemukakan bahwa “sumber dana utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata, dan tindakan, selebihnya adalah dana tambahan seperti dokumen dan lain-lain.” Kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati atau diwawancarai merupakan sumber data utama. Sumber data utama dicatat melalui catatan atau melalui perekaman *video/audio tapes*, *pengambilan foto* atau film.

Studi diskriptif diarahkan untuk mengidentifikasi situasi ketika proses penyelidikan dilakukan, menggambarkan variabel atau kondisi lapangan apa adanya dalam situasi apapun. Metode diskriptif bersifat menjabarkan, menguraikan, dan menafsirkan kondisi, peristiwa, proses yang sedang terjadi dalam konteks permasalahan.

Hasil penelitian dan pembahasan

A. Hasil-Penelitian

Penyajian hasil penelitian disesuaikan dengan focus penelitian yang telah dituangkan dalam pertanyaan-pertanyaan penelitian sebagaimana dikemukakan dalam bab pertama. Secara umum lima sekolah dasar dalam gugus Garot Aceh Besar telah menerapkan manajemen berbasis sekolah dalam pengelolaan sekolah. Maka hasil penelitian yang disajikan dikategorikan menurut bidang-bidang kinerja yang dilakukan optimalisasi atau peningkatannya.

1. Program optimalisasi kinerja sekolah

Hasil wawancara dengan kepala sekolah dan guru-guru pada lima SDN dalam gugus Garot Aceh Besar menunjukkan bahwa semua SDN dalam gugus Garot telah mempunyai program optimalisasi kinerja sekolah. Namun program yang dimiliki oleh masing-masing sekolah belum disusun sebagai satu program optimalisasi kinerja sekolah yang permanen.

Dalam program tersebut telah ditetapkan aspek-aspek yang menjadi sasaran optimalisasi dan dibuat dalam bentuk catatan saja. Kepala sekolah telah mencatat dengan baik dalam buku kerjanya tentang masalah-masalah yang harus dilakukan optimalisasi atau peningkatan kearah yang lebih baik.

Kepala sekolah sudah menyusun program kerja tahunan RKS dan RKAS meliputi:

1. bidang administrasi kepala sekolah dan administrasi kelas
2. bidang pembelajaran
3. bidang kedisiplinan,
4. bidang kebersihan sekolah. Dalam bidang-bidang tersebut telah terlihat hasil optimalisasi kinerja sekolah khusus untuk optimalisasi kinerja sekolah walaupun belum dicapai secara optimal. (4) menyusun kurikulum KTSP yang disusun secara bersama dewan guru dan semua stakeholder sekolah.

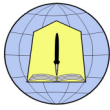
Berdasarkan keterangan di atas jelas bahwa para kepala sekolah pada SDN dalam gugus Garot Aceh Besar sudah memiliki program optimalisasi atau peningkatan kinerja sekolah dalam berbagai bidang dan berbagai komponen. Kinerja sekolah yang dimaksudkan adalah kinerja kelembagaan dan personal yang terlibat dalam proses pengelolaan sekolah baik yang berada di sekolah maupun yang di luar sekolah.

Guru-guru mempunyai program optimalisasi kinerja yang meliputi lima bidang utama yaitu; 1) tentang administrasi sekolah dan administrasi kelas, 2) tentang penyusunan RPP, 3) tentang pelaksanaan pembelajaran, 4) tentang kedisiplinan guru, dan 5) tentang komite sekolah. Memang kami belum menyusun sebagai program kerja yang baku tetapi hanya penetapan garis-garis besar yang menjadi sasaran optimalisasi atau peningkatannya (KS 1).

Hasil observasi langsung di sekolah juga dapat tersimak pada setiap hari Senin dilaksanakan upacara bendera, dalam kesempatan tersebut kepala sekolah selalu memberikan nasehat kepada guru untuk memberikan yang terbaik kepada sekolah. Menurut kepala sekolah kegiatan rutin upacara bendera dapat menjadi sarana untuk memacu peningkatan kinerja terutama guru-guru yang sangat efektif. Salah seorang responden dari kepala sekolah mengemukakan sebagai berikut :

Dalam setiap pertemuan seperti upacara bendera kita sudah menjadwalkan untuk memberikan nasehat atau anjuran kepada semua guru agar senantiasa melaksanakan tugas dengan baik. Untuk pelaksanaan upacara bendera sudah ditetapkan petugas pembina upacara secara bergilir. Dan kepada petugas pembina upacara diminta agar dalam amanatnya harus memberikan nasehat dan anjuran kepada guru-guru agar melaksanakan tugas sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan dan selalu berusaha meningkatkan kualitas kerjanya. Misalnya, semua guru wajib membuat RPP dengan berpedoman pada kurikulum yang berlaku yaitu Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KS 2).

Keterangan yang dikemukakan oleh kepala sekolah sebagaimana dikemukakan di atas menunjukkan bahwa kepala sekolah dalam gugus Garot sudah memiliki program untuk mengoptimalkan kinerja



sekolah. Program ini belum ditulis secara lengkap dalam bentuk suatu program, tetapi semua kepala sekolah sudah komit dengan program tersebut. Apa yang dilakukan oleh kepala sekolah ketika bertindak selaku Pembina upacara adalah menyampaikan program tersebut dalam bentuk implementatif, yaitu anjuran langsung agar guru menunjukkan kinerja yang tinggi.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi dengan kepala sekolah dapat disimpulkan bahwa semua SDN dalam Gugus Garot Aceh Besar sudah membuat program optimalisasi kinerja sekolah namun belum semuanya disusun secara permanen. Tetapi program peningkatan kinerja sekolah telah tercakup dalam program tahunan sekolah dan mereka telah melaksanakan kegiatan itu secara merata. Artinya semua anggota gugus sudah sepakat untuk melakukan peningkatan kinerja sekolah masing-masing karena telah memiliki kewenangan dengan diberlakukan manajemen berbasis sekolah.

Hasil wawancara dengan guru memberi informasi bahwa kegiatan untuk meningkatkan kinerja sekolah oleh kepala sekolah sudah disusun secara terprogram tetapi upaya itu dilaksanakan secara rutin oleh kepala sekolah dan guru-guru. Salah seorang guru memberikan keterangan dalam wawancaranya sebagai berikut:

Menurut saya lihat program optimalisasi kinerja sekolah tidak dibuat secara khusus karena kami tidak pernah diajak untuk menyusun program tersebut ke-cuali menyusun program sekolah secara umum. Misalnya program jangka panjang dan program jangka pendek. Kalau dalam kegiatan sehari-hari kepala sekolah selalu menganjurkan untuk melakukan peningkatan kualitas dalam, pelaksanaan administrasi sekolah dan administrasi kelas, penyusunan silabus dan RRP, pelaksanaan pembelajaran, kedisiplinan guru, dan kegiatan komite sekolah (GR 5).

Berdasarkan data di atas jelas bahwa kegiatan untuk optimalisasi kinerja sekolah telah dilaksanakan secara baik tetapi programnya inklud dalam program sekolah baik program tahunan maupun semester atau bulanan. Hal ini merupakan fenomena yang acap terjadi pada sekolah-sekolah di Aceh Besar. Suatu kegiatan dilaksanakan secara rutin namun tidak diprogramkan secara khusus karena kepala sekolah menganggap program itu sudah memadai jika ada dalam program umum sekolah.

2. Pelaksanaan Optimalisasi Kinerja Sekolah

Pelaksanaan program kepala sekolah dalam mengoptimalkan kinerja nyaselalu berusaha untuk memotivasi dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan peningkatan kinerja sekolah dengan meningkatkan supervisi kepada guru-guru dan melaksanakan kegiatan pembinaan kemampuan manajerial kepala sekolah melalui kegiatan gugus secara priodik. Kepala sekolah pada lima SDN dalam gugus Garot Aceh Besar sudah melaksanakan program kerjanya dengan baik sesuai program yang telah disusun.

Kegiatan atau pelaksanaan optimalisasi kinerja sekolah dimaksudkan semua kegiatan yang dilaksanakan untuk meningkatkan kinerja organisasi sekolah baik yang dilaksanakan oleh kepala sekolah maupun guru-guru. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilaksanakan dan dokumentasi yang ada diperoleh data bahwa, telah dilaksanakan sejumlah kegiatan yang mengarah pada peningkatan kinerja sekolah telah dilaksanakan pada lima SDN dalam gugus Garot Aceh Besar. Namun program optimalisasi atau peningkatan kinerja sekolah belum disusun secara khusus, tetapi kegiatan tersebut berpedoman pada program kerja kepala sekolah.

Dari hasil observasi terlihat sejumlah kegiatan yang arah dan tujuannya untuk peningkatkan atau optimalisasi kinerja sekolah. Ada kegiatan yang ditujukan untuk peningkatan atau optimalisasi administrasi sekolah dan administrasi kelas, meningkatkan efektivitas pelaksanaan pembelajaran, peningkatan kerjasama dengan komite sekolah, peningkatan kedisiplinan guru, dan bahkan ada gerakan kebersihan sekolah.

Hal ini juga diakui oleh kepala sekolah anggota gugus Garot yang menyatakan selalu mendapat anjuran, nasehat dan petunjuk langsung tentang cara meningkatkan kinerja sekolah. Salah seorang kepala sekolah memberikan keterangan melalui wawancaranya sebagai berikut:

Dalam kegiatan atau pertemuan gugus ketua Gugus selalu mengingatkan kami untuk mengupayakan optimalisasi atau meningkatkan dalam bidang administrasi, dan administrasi kelas. RPP yang dibuat guru diperiksa dan ditandatangani oleh kepala sekolah, absensi guru harus diisi setiap hari, buku nilai harus dibuat dengan baik dan lengkap, inventaris kelas harus ada, absensi murid, demikin juga dengan perlengkapan administrasi lainnya. Hal ini memang sangat penting karena jika ada pemeriksaan dari pihak pengawas atau petugas lain guru selalu siap (KS 1).

Keterangan di atas mengindikasikan bahwa ada sejumlah aktivitas peningkatan atau optimalisasi sekolah yang dilaksanakan oleh pihak sekolah, sehingga kondisi kinerja sekolah dalam gugus Garot Aceh Besar tergolong cukup baik. Untuk lebih jelas masing-masing kegiatan didiskripsi berdasarkan bidang masing-masing.



a. Optimalisasi bidang administrasi

Hasil wawancara dengan kepala sekolah dan guru-guru memberikan keterangan bahwa kepala sekolah selalu memberikan himbauan, nasehat dan bahkan cara-cara yang harus dilakukan guru untuk mengoptimalkan kinerja sekolah dalam bidang administrasi. Dalam berbagai kesempatan kepala sekolah mengingatkan guru agar selalu mempersiapkan administrasi kelas terutama untuk menghadapi pemeriksaan dari pihak pengawas dan untuk tertib administrasi kelas masing-masing.

Salah satu himbauan kepala sekolah kepada guru-guru sehubungan dengan peningkatan kinerja guru dalam mempersiapkan administrasi kelas adalah :

Bapak-bapak dan ibu-ibu, kita sebagai guru ada sejumlah kewajiban yang harus kita laksanakan dengan baik untuk kelancaran proses pembelajaran dan menjaga diri jika ada pemeriksaan dari para pengawas. Pertama sekali sebagai gurusebelum mengajar perlu mempersiapkan kondisi ruang belajar agar suasana menjadi menyenangkan bagi murid dan guru. Kemudian mempersiapkan perangkat pembelajaran seperti, rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), kemudian melaksanakan pembelajaran dan akhirnya menilai keberhasilan peserta didik dalam mengikuti pembelajaran. Nilai hasil belajar murid harus dicatat dalam buku catatan masing-masing sebagai bukti fisik pelaksanaan administrasi kelas (KS 2).

Keterangan di atas menunjukkan bahwa kepala sekolah sangat memperhatikan masalah kesiapan administrasi guru atau administrasi kelas. Dengan adanya perhatian yang sangat besar dari kepala sekolah, guru-guru pada SDN dalam Gugus Garot Aceh Besar selalu berusaha meningkatkan kualitas administrasi kelasnya masing-masing. Administrasi kelas yang meliputi absensi murid, jadwal pelajaran, catatan harian kehadiran murid, daftar nilai formatif dan perangkat administrasi lainnya sudah dilaksanakan dengan baik.

Hasil wawancara dengan guru-guru juga memberikan keterangan yang sama dengan keterangan yang dikemukakan oleh kepala sekolah di atas. Semua guru mengakui bahwa mereka selalu mempersiapkan administrasi kelas sebagai salah satu komponen yang selalu diperiksa dan dinilai oleh pengawas pada saat pelaksanaan supervisi pengajaran.

Perangkat administrasi kelas yang selalu dituntut untuk dilaksanakan dengan baik ada yang bersifat harian, mingguan, semesteran dan tahunan. Semua komponen administrasi telah dilaksanakan dengan baik karena setiap ada pertemuan kepala sekolah dan ketua gugus selalu memberikan peringatan agar hal itu dilaksanakan dengan baik. Karena selalu ditegur dan diperingati, guru-guru sangat memperhatikan masalah administrasi kelas.

Berdasarkan keterangan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa upaya optimalisasi atau peningkatan dalam bidang administrasi kelas telah dilaksanakan dengan baik. Berkat upaya optimalisasi kepala sekolah dan guru-guru, maka pelaksanaan administrasi kelas pada kelima SDN dalam gugus Garot Aceh Besar sudah cukup baik.

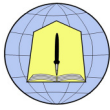
Hasil observasi dan dokumentasi yang penulis lakukan pada beberapa kelas ternyata semua guru memiliki dokumen yang lengkap tentang administrasi kelas (absen murid, buku RPP, absen guru, daftar nilai dll). Disamping itu data kelas yang diisi setiap hari yaitu jumlah murid, jumlah yang hadir, alasan ketidakhadiran tercatat dengan baik. Untuk membantu murid dalam belajar guru juga menempel gambar-gambar dinding dan beberapa alat peraga diletakkan pada sudut dan ditata secara rapi.

Bertolak dari hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi dapat ditarik kesimpulan bahwa peningkatan kualitas dan efektivitas pengelolaan administrasi kelas dalam rangka optimalisasi kinerja sekolah sudah dilaksanakan dengan baik pada semua SDN dalam gugus Garot Aceh Besar. Ketertiban administrasi kelas merupakan pencerminan ketertiban sekolah secara umum dan hal ini secara langsung memacu upaya peningkatan atau optimalisasi kinerja sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan pada masing-masing sekolah.

b. Optimalisasi administrasi kepala sekolah

Hasil observasi ke ruang kepala sekolah pada semua sekolah yang menjadi lokasi penelitian memberikan data bahwa semua ruang kepala sekolah tertata rapi dan sejumlah dokumen yang berkaitan dengan administrasi sekolah terpampang secara lengkap.

Dalam ruang kepala sekolah ada papan program kerja yang memuat program kerja kepala sekolah, Disamping ada pada yang mencantumkan peranan kepala sekolah dan kegiatan yang dilakukan dalam masing-masing peranan tersebut. Kegiatan-kegiatan kepala sekolah selaku educator atau pendidik, sebagai manajer, sebagai administrator, sebagai supervisor, sebagai leader, sebagai inovator dan sebagai motivator. Disamping itu ada papan yang mencantumkan program kerja kepala sekolah dalam berbagai bidang administrasi sekolah, misalnya dalam bidang umum, bidang kurikulum, bidang kesiswaan sampai dengan bidang humas dan pengembangan program khusus.



Menurut keterangan kepala sekolah semua ini sangat penting untuk dipampang-kan agar kita selalu ingat tugas apa dan dalam bidang apa yang belum kita laksanakan. Dengan demikian, tidak ada tugas yang akan tertinggal dalam bidang administrasi kepala sekolah, karena setiap hari dokumen itu kita baca. Selain dua papan yang cukup mudah diamati dan dibaca ada satu lagi papan statistic sekolah yang mencantumkan jumlah murid dan arus perkembangannya untuk tiga tahun yang lalu dan bahkan ada sekolah yang membuat statistic selama 5 tahun.

Semua dokumen ini sangat penting dan selalu ditanyakan atau dilihat jika ada kunjungan pengawas atau supervisor. Menurut kepala sekolah papan dokumen ini penting sekali bagi kepala sekolah, guru-guru dan juga para pengawas.

Keterangan di atas memberikan kejelasan bahwa kepala sekolah dalam gugus Garot Aceh Besar telah melakukan upaya peningkatan kinerja administrasi kepala sekolah dan kinerja semua guru. Hal ini terbukti bahwa ketika kita masuk dalam ruang kerja kepala sekolah terasa begitu nyaman dan menyenangkan. Pada hal dua dari lima sekolah anggota gugus Garot belum memiliki ruang kepala sekolah khusus, tetapi hanya digunakan satu ruang kelas yang disekat menjadi dua, satu untuk ruang guru dan satu untuk ruang kepala sekolah.

Penataan ruang kerja kepala sekolah merupakan suatu upaya untuk mendukung pelaksanaan administrasi dan manajemen sekolah yang baik yang akhirnya bermuara pada peningkatan kinerja sekolah. Kondisi ruang kepala sekolah yang baik juga mendapat perhatian dari guru-guru bahwa mereka juga merasa senang dengan kondisi ruang kerja kepala sekolah. Hal ini diungkapkan oleh salah seorang guru sebagai berikut:

Kondisi ruang guru dan ruang kepala sekolah sekarang banyak mengalami per-ubahan karena sudah ditata dengan baik dan dilengkapi data sekolah yang dapat kita lihat setiap saat. Karena kepala sekolah sudah mempersiapkan semua data yang dibutuhkan maka kita guru-guru juga ingin mempersiapkan semua perangkat atau data yang dibutuhkan suasana sekolah menjadi lebih menyenangkan. Maka dalam ruang gurupun sudah tersedia semua informasi yang berkaitan dengan sekolah, struktur organisasi sekolah, misalnya siapa wali kelas, berapa jumlah murid dan bahkan prestasi hasil belajar siswa tiap tahun sudah tersedia di ruang guru.

Keterangan di atas memberikan ketegasan bahwa selama ini telah dilakukan optimalisasi kinerja sekolah secara signifikan baik oleh kepala sekolah maupun guru-guru khususnya dalam bidang administrasi sekolah. Hal ini tentu akan berpengaruh besar terhadap kinerja sekolah.

c. Optimalisasi dalam pembelajaran

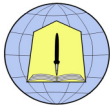
Kegiatan pembelajaran adalah aktivitas inti dari suatu lembaga pendidikan atau sekolah dalam rangka mencapai tujuan pendidikannya. Hasil observasi menunjukkan bahwa kepala sekolah dan guru-guru pada lima SDN dalam Gugus Garot Aceh Besar telah melakukan optimalisasi kinerja sekolah dalam bidang pembelajaran. Sesuai dengan kurikulum yang telah ditentukan yaitu Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan.

Guru-gurutelah mempersiapkan silabus mata pelajaran yang diasuhnya atau kelas yang ditanganinya sebagai wali kelas. Selanjutnya silabus dijabarkan menjadi rencana pelaksanaan pembelajaran, sebelum diterapkan dalam kegiatan pembelajaran di kelas. Kesediaan guru untuk menyusun silabus dan RPP tidak lepas dari adanya perintah dari kepala sekolah dan hasil kerjasama mereka dengan guru-guru lain dalam gugus Garot Aceh Besar.

Kegiatan dalam gugus lebih ditekankan pada kegiatan mempersiapkan perangkat pembelajaran mulai dari penyusunan silabus, pembuatan RPP, mempersiapkan alat peraga dan membicarakan berbagai masalah yang menjadi hambatan bagi guru dalam melaksanakan pembelajaran. Kegiatan KKG dalam gugus Garot Aceh Besar telah memberikan dorongan yang sangat besar bagi guru-guru dan kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah. Salah seorang kepala sekolah memberikan keterangan tentang manfaat guru-guru mengikuti kegiatan gugus secara rutin sebagai berikut:

Guru-guru kita anjurkan untuk mengikuti kegiatan KKG pada gugus agar mereka dapat saling membantu dalam mempersiapkan perangkat pembelajaran seperti cara menyusun silabus, membuat rencana pelaksanaan pembelajaran, membuat alat peraga sederhana, dan melatih menggunakan metode mengajar secara bervariasi. Kegiatan ini sangat bermanfaat bagi guru-guru karena mereka menjadi terlatih dan senang menerapkan apa yang diperoleh dari gugus dalam pelaksanaan pembelajaran di sekolah. Saya sangat memperhatikan guru dan selalu menyuruh mereka mengikuti pertemuan di gugus dan menerapkannya di sekolah.

Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa para kepala sekolah dalam gugus Garot Aceh Besar telah memberikan perhatian yang cukup besar untuk meningkatkan kompetensi guru dalam bidang tugasnya. Upaya kepala sekolah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran juga disambut oleh guru dengan sikap positif untuk mempelajari hal-hal yang mereka butuhkan dalam melaksanakan pembelajaran.



Data hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa optimalisasi atau peningkatan kinerja sekolah telah dilaksanakan pada lima SDN dalam Gugus Garot Aceh Besar terutama dalam pelaksanaan pembelajaran. Guru-guru selalu memulai proses pembelajaran dengan menyusun silabus, membuat RPP dan melaksanakan pembelajaran. Dalam pelaksanaan peningkatan kinerja sekolah melalui gugus telah memperlihatkan kemajuan yang berarti dalam kinerja sekolah dalam semua bidang.

d. Optimalisasi dalam kedisiplinan sekolah

Salah satu indikator kinerja sekolah yang sangat penting adalah tumbuhnya kedisiplinan guru dalam melaksanakan tugas dan akhirnya menjadi budaya sekolah. Hasil observasi di sekolah dan dalam kegiatan KKG di gugus ternyata semua guru menunjukkan disiplin yang tinggi. Kegiatan KKG selalu dapat dimulai sesuai dengan waktu yang telah disepakati dan ketua gugus juga sudah lebih dahulu hadir sebelum guru-guru hadir.

Sehubungan dengan pelaksanaan peningkatan kedisiplinan guru dikemukakan dalam rangka optimalisasi kinerja sekolah, salah seorang kepala sekolah memberikan keterangan sebagai berikut:

Untuk meningkatkan kedisiplinan guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya, pada mulanya sangat sukar sehingga kita seperti memaksa mereka untuk bersedia melaksanakan semua tugas dengan baik. Tetapi setelah kita bekerjasama dengan gugus guru-guru mulai menyadari bahwa tugas itu harus dilaksanakan dengan baik karena memang itulah kewajibannya. Sekarang kita tidak perlu lagi memaksa tetapi cukup dengan memberikan peringatan atau sarana melalui rapat-rapat atau upacara bendera tingkat kedisiplinan guru mulai meningkat (KS 5).

Data dalam kutipan di atas memberi kejelasan bahwa kepala sekolah telah menempuh cara-cara yang bervariasi dalam meningkatkan kedisiplinan guru. Pada mulanya kepala sekolah bersikap keras atau seperti memaksa guru untuk bersikap disiplin dan akhirnya guru menyadari bahwa kedisiplinan itu adalah sesuatu yang harus diamalkan dalam kegiatan sehari-hari. Suatu lembaga pendidikan yang sudah mampu menumbuhkan budaya disiplin di sekolah, membuat semua guru merasa harus mematuhi kedisiplinan tersebut. Akibatnya mereka sangat menghargai waktu dalam menjalankan tugas, memenuhi semua tuntutan yang dipersyaratkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Dalam seorang guru memberikan keterangan tentang keterkaitannya dengan kebiasaan disiplin yang sudah menjadi budaya di sekolah.

Pada mulanya tuntutan untuk bekerja secara disiplin memang berat karena kita sudah terbiasa dengan cara kerja yang tidak disiplin. Tetapi setelah kepala sekolah dan guru-guru dalam satu gugus secara bersama saling menjaga disiplin kita merasa sebaliknya yaitu merasa tidak sewajarnya kalau melanggar kedisiplinan. Misalnya kalau mengajar tanpa membuat RPP menjadi tidak nyaman dan merasa malu dengan teman-teman, Sekarang semua kegiatan menjadi tidak menyenangkan kalau kita melakukannya dengan tidak disiplin (Gr 6).

Pernyataan guru di atas menunjukkan bahwa kepala sekolah dalam gugus Garot Aceh Besar telah berusaha untuk mencapai suatu indikator dari kinerja sekolah yaitu kedisiplinan guru dalam melaksanakan tugasnya. Jika semua guru sudah bertindak disiplin, budaya disiplin tumbuh di sekolah dan akhirnya semua kegiatan di sekolah dilaksanakan sesuai prosedur yang telah ditetapkan dan dalam waktu yang tepat.

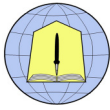
e. Optimalisasi dalam kebersihan sekolah

Kebersihan suatu sekolah biasanya menjadi indikator kinerja yang sangat mudah dilihat oleh semua orang. Jika kita berkunjung ke suatu sekolah dan menemukan bahwa sekolah tersebut cukup bersih, tidak terdapat sampah atau kotoran lain di sekolah, maka persepsi yang terbangun adalah kepala sekolah dan guru-guru pada sekolah ini mempunyai kinerja yang baik. Sebaliknya, orang akan menganggap kinerja sekolah ini rendah jika kondisi sekolahnya tidak bersih dan tidak teratur.

Hasil observasi kondisi kebersihan sekolah dalam gugus Garot Aceh Besar member kesan yang sangat positif karena semua SDN dalam gugus Garot Aceh Besar termasuk sekolah yang bersih. Walaupun ada sampah yang menumpuk di sekolah tetapi itu adalah sampah yang belum diangkut atau dipindahkan oleh petugas sampah.

Untuk meningkatkan kebersihan sekolah, kepala sekolah telah menjalankan program kebersihan dengan menerapkan Jumat bersih. Setiap hari Jumat semua murid dipandu oleh guru bergotong-royong membersihkan halaman sekolah untuk waktu sekitar dua jam pelajaran. Cara lain yang diterapkan kepala SDN dalam gugus Garot Aceh Besar untuk meningkatkan kebersihan sekolah adalah memberikan perintah kepada murid untuk tidak membuang sampah pada sembarang tempat. Sehubungan dengan cara meningkatkan kebersihan sekolah kepala sekolah memberi keterangan sebagai berikut:

Banyak cara kita tempuh untuk meningkatkan kebersihan sekolah terutama untuk melibatkan guru dan murid dalam menjaga kebersihan. Yang pertama kita lakukan adalah melaksanakan Jumat bersih. Guru dan murid melaksanakan gotong royong membersihkan sekolah secara bersama. Selanjutnya dalam setiap kesempatan saya selalu memberikan arahan dan peringatan agar jangan mengabaikan kebersihan sekolah. Berkat kerjasama guru-



guru akhirnya budaya bersih tumbuh disekolah sehingga semua pihak bertanggung jawab atas kebersihan sekolahnya(KS 5).

Keterangan yang diberikan oleh kepala sekolah menunjukkan bahwa dalam melak-sanakan peningkatan kebersihan sekolah sebagai salah satu upaya untuk membangun budaya bersih di sekolah kepala sekolah mempergunakan banyak cara.Langkah pertama yang dilakukan adalah dengan mengajak semua unsur di sekolah untuk dalam meningkatkan kebersihan sekolah yaitu jumat bersih. Cara ini cukup efektif karena dengan melibatkan siswa dan guru dalam kegiatan peningkatan kebersihan sekolah mereka menjadi bertanggung jawab untuk menjaga kebersihan lingkungan kelasnya.

Hasil observasi sekolah juga memberikan informasi tentang kondisi kebersihan sekolah yang sudah sangat menyenangkan. Guru dan siswa selalu menjaga agar di sekitar kelasnya bebas dari sampah, Suatu pemandangan yang menarik tentang kebersihan sekolah adalah, setiap hari siswa yang bertugas sebagai penjaga kebersihan pada hari itu datang lebih cepat dan secara bersama mengutip sampah yang ada di halaman sekolah untuk dibuang ke dalam tempat sampah.

Ada juga murid yang merasa harus membersihkan sekolahnya, turut mengutip sampah disekitarnya dan membuang dalam tempat sampah yang telah tersedia didepan kelas masing-masing,walaupun dia bukan petugas kebersihan pada hari itu.Pihak guru tidak lagi harus menerima perintah dari kepala sekolah tetapi secara spontanitas begitu sampai di sekolah langsung mengontrol kelasnya dan membimbing anak untuk membersihkan ruang kelas dan halaman.

Kondisi ini merupakan keberhasilan yang sangat nyata dan positif dalam upaya peningkatan kebersihan sekolah.Tanggung jawab kebersihan sekolah telah dipikul bersama oleh warga sekolah. Hal ini dikemukakan oleh salah seorang guru dalam wawancaranya sebagai berikut:

Masalah kebersihan sekolah saat sudah menjadi perhatian kami guru-guru dan murid karena sudah menjadi program sekolah.Hal ini juga dapat terlaksana karena kepala sekolah member perhatian yang sangat besar terhadap masalah kebersihan sekolah dan ruang belajar. Sering kepala sekolah begitu datang tidak masuk ruang kantor dulu tetapi melihat langsung kebersihan halaman, ruang belajar dan bahkan halaman belakang(Gr 3).

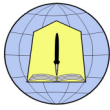
Keterangan di atas merupakan suatu bukti bahwa pelaksanaan peningkatan keber-sihan sekolah telah dilaksanakan dengan baik walaupun tidak dibuat program secara khusus.Guru, murid, dan kepala sekolah ditambah dengan penjual makanan dekat sekolah sudah menyadari pentingnya kebersihan sekolah.

Berdasarkan deskripsi data yangtelah dikemukakan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa peningkatan kinerja sekolah yang meliputi peningkatan atau optimalisasi administrasi kepala sekolah, administrasi guru kelas, efektivitas pelak-sanaan pembelajaran, kerjasama dengan komite sekolah, kedisiplinan guru, dan peningkatan kebersihan sekolah sudah baik.

Dalam mengevaluasi hasil atau kinerja sekolah guru dan kepala sekolah hanya berpegang pada prinsip adanya perubahan dari yang biasa kepada yang lebih baik.Misalnya, peningkatan kebersihan sekolah, ukuran keberhasilan hanya dilihat pada terjadinya perubahan situasi sekolah dari yang biasa menjadi lebih bersih, demikian juga dengan aspek lainnya. Jadi karena tidak ada program khusus standar keberhasilannya juga tidak ada suatu patokan yang baku tetapi mereka berpegang pada prinsip ada sejumlah perubahan kearah yang lebih baik dari sebelumnya.

3. Hambatan-hambatan apa yang dialami Kepala sekolah dalam melaksanakan optimalisasi kinerja sekolah

Dalam pelaksanaan optimlisasi kinerja sekolah pada lima SDN dalam Gugus Garot Aceh Besar, walau telah menunjukkan hasil yang menggembirakan namun masih terdapat sejumlah hambatan yang mempengaruhi pencapaian optimalisasi kinerja sekolah antaralain, 1) masih rendahnya partisipasi masyarakat dalam pengembangan program pendidikan di sekolah walaupun komite aktif dalam kegiatan optimalisasi. 2) kemampuan manajerial kepala sekolah yang terbatas, 3) intensitas supervisi dari kepala sekolah dan pengawas masih rendah sehingga upaya pembinaan guru belum kondusif, 4) jarangnyapelatihan manajemen bagi para kepala sekolah, pengawasdanguruuntukmelahirkan tenagakependidikan yang professional. 5) prilaku guru yang sulit dirubah. Dalam hal ini hambatan yang sangat sering dihadapi dan sukar untuk di atasi adalah sikap dari para guru yang sudah biasa dengan tugas rutinnnya. Guru-guru sulit untuk dirubah untuk mengikuti perubahan yang dilakukan karena sudah terbiasa dengan cara-cara kerja konvensional (lama). Tetapi karena dilakukan pembinaan secara terus menerus akhirnya kebiasaan itu berubah juga Diperkirakan dengan penelitian ini akan terjadi implikasi terhadap berbagai aspek sehingga lebih mendorong terlaksananya kegiatan optimaliasi pada SDN dalam gugus Garot khususnya dan Aceh Besar pada umumnya.



B. Pembahasan Hasil Penelitian

Dalam bagian ini akan disajikan pembahasan hasil penelitian yang telah dikemukakan dalam bagian hasil penelitian. Hasil penelitian yang dikemukakan sesuai dengan pertanyaan penelitian dan pembahasan hasil juga mengacu pada tiga macam hasil penelitian lapangan yaitu :Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka pada bagian berikut ini diajukan beberapa tentang kesimpulan, implikasi dan saran-saran.

Kesimpulan

1. Proses perencanaan kinerja organisasi sekolah melalui MBS pada SD dalam Gugus Garot belum berjalan secara merata. Masih terdapat sekolah yang tidak memiliki rencana strategis berdasarkan kesepakatan bersama antara sekolah dan masyarakat. Sebahagian sekolah memiliki pernyataan visi dan misi sekolah secara jelas dan dirumuskan bersama komite, sedangkan sebagian lainnya rencana sekolah disusun sepihak oleh sekolah yang mengikuti peraturan dari pihak pengambil kebijakan tingkat atas.
2. Pelaksanaan kinerja organisasi sekolah melalui MBS pada SD dalam Gugus Garot dilakukan melalui pengarahan, kepemimpinan, pemotivasian seluruh personil sesuai dengan bidang masing-masing. Kepala sekolah atau kepala bidang mempertanggungjawabkan kegiatan mereka kepada forum bersama dewan sekolah dengan cara tertip dan demokratis.
3. Hambatan-hambatan kepala sekolah dalam mengoptimalkan kinerja sekolah melalui pendekatan manajemen berbasis sekolah, yaitu: partisipasi masyarakat terhadap sekolah masih rendah, kemampuan personil dalam kepemimpinan dan manajemen berbasis sekolah rendah, dan rendahnya intensitas kegiatan pelatihan kepemimpinan dan manajemen yang dilakukan sekolah maupun pihak terkait lainnya.

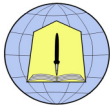
Implikasi

Adapun yang menjadi implikasi dari kesimpulan hasil penelitian ini dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Untuk mengoptimalkan kinerja sekolah melalui MBS hendaknya dimulai dari analisis internal dan eksternal sumber daya sekolah dalam melakukan proses perencanaan. Selain itu, dalam perumusan rencana kinerja sekolah tersebut seharusnya melibatkan masyarakat dan komite sekolah agar terwujud transparansi dan akuntabilitas pengelolaan sekolah.
2. Pelaksanaan optimalisasi kinerja sekolah hendaknya mengacu pada rencana yang telah disusun dengan mengerahkan segenap sumber daya yang ada. Pemberian motivasi personil, kerjasama, koordinasi kepemimpinan yang partisipatif dan konsultatif, dan pembinaan disiplin mutlak diperlukan dalam menyelesaikan berbagai permasalahan yang timbul dalam pelaksanaan program.
3. Sekolah hendaknya memperkecil hambatan-hambatan yang ada melalui segenap kemampuan dan inspirasi, yaitu; meningkatkan partisipasi pemahaman personil terhadap konsep kepemimpinan dan manajemen berbasis sekolah, dan mengadakan pelatihan peningkatan wawasan keorganisasian baik dilakukan disekolah maupun dengan mengirim personil ketempat pelatihan dan pengembangan.

Daftar pustaka

- Ainsworth, Murray *et. Al.* 2002. *Managing Performance Managing People*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer (BIP).
- Armstrong, Michael. (1995). *Performance Management*. New York: McGraw Hill.
- Bacal, Robert. (2001). *Performance Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Cascio, Wayne F. (2006). *Outline & Highlights for Applied Psychology In Human Resouce Management*. USA: AIPI.
- Castetter, William B. (2005). *The Human Resources Fuction Educational Administration*. Prentice-Hall, Inc. A Simon & Schuster Company, New Jersey: Englewood Cipta.
- Danim, Sudarwan. (2004). *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Danim, Sudarwan, dan Suparno. (2009). *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan: Visi dan Strategi Sukses Era Teknologi, Situasi Krisis, dan Internasionalisasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Dessler, Gary. (2005). *Manajemen Sumber Dya Manusia*. (nint ed.) Alih Bahasa Oleh Eli Tanya. Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia.
- Dharma, Surya. (2005). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Grote, Dick. (2004). *The Performance Appraisal Question and Answer Book: Survival Guide for Managers*. New York: AMACOM.
- Hariyanto. (2004). *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen di Indonesia*. Jakarta: Rineke Cipta.



- Harun, Cut Zahri. (2009). *Manajemen Sumber Daya Pendidikan*. Yogyakarta: Pena Persada.
- Haryadi, Rahmat. (2007). *Budaya Organisasi Sekolah Berprestasi, Studi Multi Kasus pada SD Negeri, SD Katolik dan SD Islam Berprestasi di Kabupaten Semarang, Jawa Tengah*. Disertasi Doktor pada UPI Bandung, tidak diterbitkan.
- Hasbullah. (2007). *Otonomi Pendidikan: Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya Terhadap Penyelenggaraan Pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Higgins, James M. (1982). *101 Creative Problem Solving Techniques: the Handbook of New Ideas for Business*. USA: New Management Pub