

**PENERAPAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH SMK NEGERI DAN SMK  
SWASTA SE-KARASIDENAN SEMARANG**

Sukardi Ikhsan<sup>1</sup>  
Indah Anisykurlillah<sup>2</sup>

***Abstract:** The objectives of this study are to analyze the implementation of School-Based Management in State and Private Vocational Schools (SMK) in Semarang Residence, and to identify the overall performance of State and Private Vocational Schools (SMK) in Semarang Residence which based on School-Based Management. The population of this study was all State and Private Vocational Schools (SMK) in Semarang Residence. The sample consisted of 10 State Vocational Schools (SMK) And 10 Private Vocational Schools (SMK). The results showed that either the principals of State Vocatinal Schools (SMK) or the principals of Private Vocational Schools (SMK) had very ideal criteria, curriculum and teaching programs had optimal criteria, staff had ideal criteria, students had ideal criteria and the infrastructure had highly optimized criteria.*

***Keywords:** School-Based Management*

**PENDAHULUAN**

Desentralisasi atau otonomi pendidikan merupakan suatu bentuk reformasi yang perlu dijalankan dengan baik. Reformasi sekolah merupakan konsep perubahan ke arah peningkatan mutu dalam konteks manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan strategi jitu untuk mencapai manajemen sekolah yang efektif dan efisien melalui kelima aspeknya. Kelima aspek tersebut adalah manajemen kurikulum dan program pengajaran, tenaga pendidikan, kesiswaan, keuangan dan pembiayaan, sarana dan prasarana pendidikan.

Manajemen kurikulum dan program pengajaran merupakan keseluruhan proses penyelenggaraan kegiatan di bidang pengajaran yang bertujuan agar seluruh kegiatan pengajaran terlaksana secara efektif dan efisien. Manajemen tenaga kependidikan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Manajemen kesiswaan adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan berkaitan dengan peserta didik, mulai masuk sampai dengan keluarnya peserta didik tersebut dari sekolah. Komponen keuangan dan pembiayaan pada suatu sekolah merupakan komponen produksi yang menentukan terlaksananya kegiatan-kegiatan proses belajar mengajar di sekolah bersama komponen-komponen lain. Manajemen sarana dan prasarana pendidikan bertugas mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan.

---

<sup>1</sup> Staf pengajar Jurusan Akuntansi FE Unnes

<sup>2</sup> Staf pengajar Jurusan Akuntansi FE Unnes

Sekolah sebagai satuan pendidikan yang bertugas dan bertanggung jawab melaksanakan proses pembelajaran, tidak hanya bertugas mengembangkan ilmu pengetahuan, keterampilan, dan sikap saja, tetapi harus menjaga dan meningkatkan kesehatan jasmani dan rohani peserta didik serta memberikan pelayanan keamanan bagi semua warga sekolah. Selain itu, kepemimpinan kepala sekolah juga merupakan salah satu penentu kesuksesan implementasi MBS. Kinerja kepemimpinan kepala sekolah merupakan segala upaya yang dilakukan dan hasil yang dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan MBS di sekolahnya untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Hasil penelitian Sulaimah (2006) yang menunjukkan bahwa proses implementasi MBS sesuai dengan yang diharapkan. Guru mampu menyesuaikan antara konsep MBS dengan materi/ pokok bahasan sehingga dengan adanya pelaksanaan dan evaluasi yang baik ini juga mempengaruhi dan mendapatkan hasil yang memuaskan. Dengan kata lain, pelaksanaan MBS dengan kualitas yang tinggi akan berpengaruh terhadap peningkatan prestasi belajar siswa. Hal tersebut diungkapkan juga dalam penelitian dari Zanto (2008). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa penerapan (implementasi) MBS berpengaruh terhadap kualitas kelulusan siswa baik secara parsial (variabel manajemen) maupun secara simultan (bersama-sama) yaitu sebesar 40,6%.

Secara keseluruhan MBS dapat diartikan sebagai penggunaan sumber daya yang berdasarkan pada sekolah sendiri dalam proses pengajaran atau pembelajaran. MBS dilaksanakan agar sekolah dapat leluasa mengelola sumber daya sesuai dengan prioritas kebutuhan dan tanggap terhadap kebutuhan setempat. Dalam pengelolaan sekolah, fokus dari segala usaha terletak pada proses belajar mengajar. Sukses dalam pembelajaran dapat ditunjang oleh kepala sekolah, guru, komite sekolah, serta sarana dan prasarana yang memadai. Tanggung jawab sekolah dalam MBS bukan hanya pada proses, tetapi tanggung jawab akhirnya adalah pada hasil yang dicapai seperti pernyataan yang telah diuraikan di atas.

Implementasi MBS yang dilaksanakan oleh sekolah sebenarnya memerlukan adanya monitoring dan evaluasi secara intensif dan dilakukan secara terus-menerus (Depdiknas:53). Dengan monitoring dan evaluasi, kita dapat menilai apakah MBS benar-benar mampu meningkatkan mutu pendidikan. Tanpa pengukuran, tidak ada alasan untuk mengatakan apakah suatu sekolah mengalami kemajuan atau tidak. Namun pada kenyataannya, monitoring dan evaluasi terhadap MBS belum dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh para Kepala Sekolah bahwa selama ini yang dinilai adalah sekolah melalui akreditasi sebagai wujud evaluasi diri sekolah. Berdasarkan hasil observasi, Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) yang berstatus Negeri rata-rata memiliki akreditasi A sedangkan untuk SMK Swasta memiliki akreditasi B. Berdasarkan hasil observasi di atas, peneliti menduga bahwa dengan adanya perbedaan akreditasi pada SMK Negeri dan SMK Swasta tersebut akan berpengaruh juga terhadap pelaksanaan MBS-nya.

Penelitian ini akan dilaksanakan di SMK Negeri maupun SMK Swasta se-Karasidenan Semarang meliputi Kota Semarang, Kabupaten Semarang, Kabupaten Grobogan, Kabupaten Kendal dan Kabupaten Salatiga, dimana sebagian besar masyarakatnya bermukim di pedesaan serta kualitas sumber daya manusia yang kurang memadai, sehingga hal ini dapat menghambat kelancaran pelaksanaan MBS dan pada akhirnya dapat berpengaruh pada ketercapaian hasil pendidikan yang kurang maksimal. Oleh karena itu peran kepala sekolah sebagai *edukator*, *administrator*, *supervisor*, *leader*, *inovator* dan *fasilitator*, merupakan penentu keberhasilan tujuan pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah.

Memperhatikan kondisi empiris di atas serta kebutuhan penilaian kinerja yang sesuai dengan karakteristik sekolah menjadi amatlah relevan. Dalam konteks inilah signifikansi kajian mengenai penerapan Manajemen Berbasis Sekolah sebagai tolak ukur penilaian kinerja pada sekolah sebagai strategi jitu untuk mencapai manajemen sekolah yang efektif dan efisien perlu dilakukan. Berdasarkan identifikasi tersebut maka perumusan masalah pada penelitian ini adalah bagaimanakah penerapan Manajemen Berbasis Sekolah pada SMK Negeri maupun SMK Swasta se-Karasidenan Semarang? Tujuan penelitian ini adalah akan mengkaji bagaimana penerapan Manajemen Berbasis Sekolah pada SMK Negeri maupun SMK Swasta di Karasidenan Semarang, serta mengidentifikasi kinerja secara keseluruhan SMK Negeri maupun SMK Swasta di Karasidenan Semarang berdasarkan Manajemen Berbasis Sekolah.

Ukuran keberhasilan suatu institusi mencakup seluruh kegiatan setelah melalui uji tuntas terhadap tujuan usaha yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dari pengertian tersebut tercakup beberapa unsur penting yang ada dalam suatu kinerja. Pertama, adanya institusi, baik berupa lembaga (*institute*) seperti organisasi atau pranata (*institutions*) seperti sistem pengaturan. Kedua, adanya tujuan yang telah ditetapkan dan diusahakan pencapaiannya. Ketiga, adanya instrumen yang digunakan dalam pelaksanaan uji tuntas. Selanjutnya dikatakan bahwa pada garis besarnya kinerja dipengaruhi oleh dua hal yaitu faktor-faktor individu dan faktor-faktor situasi. Sugiharto (2006:2) memaparkan bahwa kinerja adalah fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Kinerja berhubungan erat dengan produktivitas karena merupakan indikator dan menentukan usaha untuk mencapai tingkat produktivitas organisasi yang tinggi. Sehubungan dengan hal tersebut, maka upaya untuk mengadakan penilaian kinerja organisasi merupakan hal yang penting.

Menurut Peters dan Waterman dalam Sagala (2004:181) ada tujuh faktor penunjang terhadap efektivitas organisasi menggambarkan kinerja organisasi yang populer dengan sebutan **7-S Framework**. Masing-masing konsep dari **7-S Framework** tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Strategy* (Strategi) adalah seperangkat tindakan yang koheren sebagai suatu pola tanggap perusahaan (organisasi) terhadap lingkungannya dalam rencana jangka panjang berkenaan dengan alokasi dan penggunaan sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan.
2. *Structure* (Struktur) adalah susunan yang menggambarkan hubungan antara pembagian tugas dan tanggung jawab dalam suatu organisasi.
3. *System* (Sistem) adalah keseluruhan proses dan prosedur dalam suatu keteraturan yang utuh dan terintegrasi dalam suatu organisasi.
4. *Staff* (Staf/Karyawan) adalah orang-orang yang terlibat dalam pengelolaan organisasi perusahaan.
5. *Style* (Gaya) adalah bukti nyata (*tangible evidence*) yang ditunjukkan oleh manajemen yang menggambarkan waktu dan perhatiannya melalui simbol-simbol perilaku.
6. *Skills* (Keahlian/Keterampilan) adalah kapasitas kemampuan dan keterampilan yang dimiliki manajemen dan seluruh karyawan perusahaan.
7. *Shared Values/Superordinate goals* (Nilai-nilai bersama) adalah dasar yang menyatakan suatu tujuan dalam menentukan citra organisasi, yang dikembangkan bersama oleh orang-orang yang berada dalam organisasi tersebut.

Ketujuh faktor tersebut saling terkait dan berhubungan menyumbang keseluruhan kinerja organisasi. Karakteristik kinerja organisasi dapat digambarkan melalui karakteristik organisasi, karakteristik lingkungan, karakteristik karyawan, serta kebijakan dan praktek manajemen.

*Performance* atau kinerja sekolah menunjukkan deskripsi kerja yang baik mengacu pada proses dan produk yang diinginkan serta situasi kegiatan sekolah itu diselenggarakan. Sekolah yang efektif dapat mempengaruhi kepuasan kerja yang secara eksplisit muncul sebagai performansi dan kinerja kepala sekolah serta personal lainnya dalam bentuk kehadiran kesehatan fisik, dan kesehatan mental. Penilaian kinerja kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan dilihat dari kemampuannya menggunakan sumber daya seminimal mungkin untuk mencapai tujuan yang maksimal dan mampu menentukan pilihan pekerjaan yang tepat untuk dilaksanakan. Kinerja kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan lainnya akan bertitik tolak pada aktivitas, perilaku, dan produktivitasnya dalam mengelola sekolah menjadi sekolah dengan manajemen dan layanan belajar yang bermutu dan mampu bersaing dalam mutu sekolah sejenis. Kinerja sekolah adalah kesediaan para personal sekolah merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dan sesuai pula dengan hasil yang diharapkan.

### **Manajemen Sekolah**

Manajemen yang berkenaan dengan pemberdayaan sekolah merupakan alternatif yang paling tepat untuk mewujudkan sekolah yang mandiri dan memiliki keunggulan tinggi. Manajemen sekolah sebagai bagian dari manajemen pendidikan nasional, dalam perkembangannya tidak terlepas dari berbagai permasalahan yang menuntut penyesuaian-penyesuaian terhadap berbagai perubahan-perubahan yang menggambarkan kategori manajemen tersebut. Manajemen sekolah merupakan bagian dari manajemen, dalam perkembangannya pengertian dari manajemen sekolah juga beragam. Manajemen berasal dari "*to manage*" yang berarti mengurus, mengatur, melaksanakan dan mengelola (Echols dan Shadily 1994). Pidarta (2004:4) menyatakan manajemen adalah aktivitas memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Sagala (2007:55) menyatakan bahwa manajemen sekolah adalah proses dari instansi yang memimpin dan membimbing penyelenggaraan pekerjaan sekolah dalam mewujudkan tujuan pendidikan dan tujuan sekolah yang telah ditetapkan. Manajemen sekolah secara langsung akan mempengaruhi dan menentukan efektif tidaknya kurikulum, berbagai peralatan belajar, waktu mengajar, dan proses pembelajaran. Karena itu prinsip-prinsip manajemen sekolah yang dapat dipegang adalah memperoleh hasil yang paling efektif melalui orang-orang yang profesional mengacu pada visi dan misi sekolah dengan jalan melakukan proses manajemen, yakni menjalankan fungsi pokok program sekolah yang ditampilkan oleh seorang manajer atau pimpinan sekolah sebagai penanggung jawab institusi sekolah, guru sebagai penanggung jawab pelayanan belajar pada peserta didik, dan tenaga kependidikan sebagai penanggung jawab pelayanan teknis kependidikan di sekolah.

Fungsi manajemen sekolah berkaitan dengan pekerjaan-pekerjaan yang dilaksanakan oleh manajemen sekolah. Fungsi-fungsi yang berkaitan dengan pengelolaan sekolah dapat diklasifikasikan menurut wujud problemanya, kegiatan manajemen dan kegiatan kepemimpinan.

Fungsi manajemen sekolah dilihat dari aktivitas atau kegiatan manajemen meliputi:

- a. Kegiatan manajerial yang dilakukan oleh para pimpinan meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan, penilaian, pelaporan dan penentuan anggaran.

- b. Kegiatan yang bersifat operatif, yakni kegiatan yang dilakukan oleh para pelaksana. Kegiatan ini berkaitan langsung dengan pencapaian tujuan. Fungsi operatif meliputi ketatausahaan, perbekalan, kepegawaian, keuangan dan humas.

Fungsi manajemen sekolah dilihat sebagai kegiatan kepemimpinan lebih ditekankan bagaimana cara manajer dapat mempengaruhi, mengajak orang lain, serta mengatur hubungan dengan orang lain agar bekerjasama mencapai tujuan. Dalam hal ini seorang manajer sekolah hendaknya dapat menerapkan pola kepemimpinan yang efektif. Pola kepemimpinan yang efektif adalah suatu gaya atau model kepemimpinan yang memperhatikan dimensi-dimensi hubungan antar manusia (*human relation*), dimensi pelaksanaan tugas dan dimensi situasi dan kondisi dimana kita berada (Suprihatin 2004:7).

Menurut Mulyasa (2004) sedikitnya terdapat lima komponen sekolah yang harus dikelola dengan baik yaitu kurikulum dan program pengajaran, tenaga kependidikan, kesiswaan, keuangan, sarana dan prasarana pendidikan. Komponen-komponen manajemen sekolah tersebut akan dikendalikan oleh pimpinan sekolah, yaitu kepala sekolah.

#### 1) Kepemimpinan Kepala Sekolah

Sekolah sebagai lembaga pendidikan memerlukan adanya proses manajemen yang baik, yakni yang terdapat manajerial yang optimal, sehingga tujuan akhir dari manajemen sekolah adalah membantu memperlancar pencapaian tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektifitas pembelajaran. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai pemimpin harus melaksanakan kegiatannya dengan baik agar tercapai tujuan pendidikan. Kepala sekolah adalah orang yang diberi tugas dan tanggung jawab mengelola sekolah menghimpun, memanfaatkan, dan menggerakkan seluruh potensi sekolah secara optimal untuk mencapai tujuan.

Kepala sekolah merupakan seorang manajer di sekolah. Ia harus bertanggung jawab terhadap perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian perubahan atau perbaikan program pengajaran di sekolah. Untuk kepentingan tersebut, setidaknya terdapat empat langkah yang harus dilakukan, yaitu menilai kesesuaian program yang ada dengan tuntutan kebudayaan dan kebutuhan murid, meningkatkan perencanaan program, memilih dan melaksanakan program, serta menilai perubahan program.

Kepala sekolah memiliki tanggung jawab sebagai manajer di bidang pengajaran dan pengembangan kurikulum, administrasi, kesiswaan, administrasi kepegawaian, hubungan masyarakat, administrasi perencanaan sekolah dan perlengkapan serta organisasi sekolah. Kepala sekolah dapat menerima tanggung jawab, namun belum tentu ia mengerti dengan jalan bagaimana ia dapat mengembangkan tanggung jawab kearah perbaikan program pendidikan. Hal ini menuntut kemampuan kepala sekolah sebagai manajer.

Seorang kepala sekolah harus memiliki beberapa kompetensi yang terdiri dari kompetensi 1) kepribadian, 2) kompetensi manajerial, 3) kompetensi kewirausahaan, 4) kompetensi supervisi, dan 5) kompetensi sosial.

Berdasarkan uraian tersebut, seorang manajer atau seorang kepala sekolah pada hakekatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin dan seorang pengendali. Keberhasilan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan sebab organisasi sebagai alat mencapai tujuan organisasi yang didalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan, serta organisasi yang menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan karir-karir. Sumber daya manusia memerlukan manajer yang mampu merencanakan,

memimpin dan mengendalikan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

## 2) Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran

Manajemen kurikulum dan program pengajaran merupakan bagian dari MBS. Menurut Suprihatin dkk. (2004:23) manajemen kurikulum merupakan seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja dan sungguh-sungguh serta pembinaan secara kontinyu terhadap situasi belajar secara efektif dan efisien demi membantu tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Manajemen kurikulum dan program pengajaran mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian kurikulum. Perencanaan dan pengembangan kurikulum nasional pada umumnya telah dilakukan oleh Departemen Pendidikan Nasional pada tingkat pusat (Mulyasa 2004:40). Karena itu level sekolah yang paling penting adalah bagaimana merealisasikan dan menyesuaikan kurikulum tersebut dengan kegiatan pembelajaran. Di samping itu, sekolah juga bertugas dan berwenang untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan lingkungan setempat.

Menurut Nasution dalam Suryosubroto (2004:33), organisasi kurikulum adalah pola atau bentuk penyusunan bahan pelajaran yang akan disampaikan kepada murid-murid. Organisasi kurikulum sangat erat hubungannya dengan tujuan pendidikan yang hendak dicapai karena pola-pola yang berbeda akan mengakibatkan cara penyampaian pelajaran berbeda.

Sekolah merupakan ujung tombak pelaksanaan kurikulum, baik kurikulum nasional maupun muatan lokal, yang diwujudkan melalui proses belajar mengajar untuk mencapai tujuan pendidikan nasional, institusional, kurikuler dan instruksional. Agar proses belajar mengajar dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien, serta mencapai hasil yang diharapkan, diperlukan kegiatan manajemen program pengajaran. Manajemen atau administrasi pengajaran adalah keseluruhan proses penyelenggaraan kegiatan di bidang pengajaran yang bertujuan agar seluruh kegiatan pengajaran terlaksana secara efektif dan efisien.

Untuk menjamin efektivitas pengembangan kurikulum dan program pengembangan dalam MBS, kepala sekolah sebagai pengelola program pengajaran bersama dengan guru-guru harus menjabarkan isi kurikulum secara lebih rinci dan operasional ke dalam program tahunan, catur wulan dan bulanan.

Berdasarkan PERMENDIKNAS No 19 Tahun 2007 peraturan di bidang kurikulum dan kegiatan pembelajaran adalah sebagai berikut:

### a. Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP)

Sekolah atau madrasah menyusun KTSP dengan memperhatikan Standar Kompetensi Lulusan, Standar isi, dan peraturan pelaksanaannya. KTSP dikembangkan sesuai dengan kondisi sekolah/madrasah, potensi atau karakteristik daerah, sosial budaya masyarakat setempat, dan peserta didik.

### b. Kalender Pendidikan

Sekolah/madrasah menyusun kalender pendidikan yang meliputi jadwal pembelajaran, ulangan, ujian, kegiatan ekstrakurikuler, dan hari libur.

### c. Program Pembelajaran

Sekolah/madrasah menjamin mutu kegiatan pembelajaran untuk setiap mata pelajaran dan program pendidikan tambahan yang dipilihnya yang didasarkan pada Standar

Kompetensi Lulusan, standar isi, dan peraturan pelaksanaannya, serta Standar Proses dan Standar Penilaian.

d. Penilaian hasil belajar peserta didik

Sekolah/madrasah menyusun program penilaian hasil belajar didasarkan pada standar penilaian pendidikan untuk seluruh kelompok mata pelajaran. Seluruh program penilaian disosialisasikan kepada guru yang perlu ditinjau secara periodik.

e. Peraturan Akademik

Sekolah menyusun dan menetapkan peraturan akademik yang berisi persyaratan minimal kehadiran siswa, ketentuan mengenai ulangan, remedial, ujian, kenaikan kelas, dan kelulusan, ketentuan mengenai hak siswa, ketentuan mengenai layanan konsultasi kepada guru mata pelajaran, wali kelas dan konselor. Peraturan akademik diputuskan oleh rapat dewan pendidik dan ditetapkan oleh kepala sekolah.

3) Manajemen Tenaga Kependidikan

Manajemen tenaga kependidikan atau manajemen personalia pendidikan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Sehubungan dengan itu, fungsi personalia yang harus dilaksanakan pimpinan, adalah menarik, mengembangkan, menggaji, dan memotivasi personalia guna mencapai tujuan sistem, membantu anggota mencapai posisi dan standar perilaku, memaksimalkan perkembangan karier tenaga kependidikan, serta menyelaraskan tujuan individu dan organisasi.

Pemberhentian pegawai merupakan fungsi personalia yang menyebabkan terlepasnya pihak organisasi dan personil dari hak dan kewajiban sebagai lembaga tempat bekerja dan sebagai pegawai. Pemberhentian oleh dinas atau pemerintah bisa dilakukan dengan beberapa alasan. Sementara pemberhentian karena alasan lain penyebabnya adalah pegawai yang bersangkutan meninggal dunia, hilang, habis menjalani cuti di luar tanggungan negara dan tidak melaporkan diri kepada yang berwenang, serta telah mencapai batas usia pensiun.

Tugas kepala sekolah dalam kaitannya dengan manajemen tenaga kependidikan bukanlah pekerjaan yang mudah karena tidak hanya mengusahakan tercapainya tujuan sekolah, tetapi juga tujuan tenaga kependidikan (guru dan pegawai) secara pribadi. Karena itu, kepala sekolah dituntut untuk mengerjakan instrumen pengelolaan tenaga kependidikan seperti daftar absensi, daftar urut kepangkatan, daftar riwayat hidup, daftar riwayat pekerjaan, dan kondisi pegawai untuk membantu kelancaran MBS di sekolah yang dipimpinnya.

4) Manajemen Kesiswaan

Manajemen kesiswaan atau manajemen kemuridan (peserta didik) merupakan salah satu bidang operasional MBS. Manajemen kesiswaan adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai masuk sampai dengan keluarnya peserta didik tersebut dari suatu sekolah (Mulyasa 2004:46). Menurut Suprihatin dkk. (2004:33) manajemen peserta didik (siswa) adalah seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja serta pembinaan secara kontinyu terhadap seluruh peserta didik (dalam lembaga pendidikan yang bersangkutan) agar dapat mengikuti proses belajar mengajar secara efektif dan efisien, demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Manajemen kesiswaan bukan hanya berbentuk pencatatan peserta didik, melainkan meliputi aspek yang lebih luas yang secara operasional dapat membantu upaya pertumbuhan dan perkembangan peserta didik melalui proses pendidikan di sekolah.

Manajemen kesiswaan bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di sekolah dapat berjalan lancar, tertib dan teratur, dan mencapai tujuan pendidikan sekolah. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, bidang manajemen kesiswaan setidaknya memiliki tiga tugas utama yang harus diperhatikan, yaitu penerimaan murid baru, kegiatan kemajuan belajar, serta bimbingan dan pembinaan disiplin.

Keberhasilan, kemajuan, dan prestasi belajar para siswa memerlukan data yang otentik, dapat dipercaya, dan memiliki keabsahan. Data ini diperlukan untuk mengetahui dan mengontrol keberhasilan atau prestasi kepala sekolah sebagai manajer pendidikan di sekolahnya. Kemajuan belajar siswa ini secara periodik harus dilaporkan kepada orang tua, sebagai masukan untuk berpartisipasi dalam proses pendidikan dan membimbing anaknya belajar, baik di rumah maupun di sekolah.

#### 5) Manajemen Keuangan dan Pembiayaan

Manajemen keuangan dan pembiayaan merupakan seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan dilaksanakan/diusahakan secara sengaja dan bersungguh-sungguh, serta pembinaan secara kontinyu terhadap biaya operasional sekolah/pendidikan, sehingga kegiatan operasional pendidikan semakin efektif dan efisien, demi membantu tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan (Suprihatin dkk. 2004:50). Keuangan dan pembiayaan merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektivitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Hal tersebut lebih terasa lagi dalam implementasi MBS, yang menuntut kemampuan sekolah untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi serta mempertanggungjawabkan pengelolaan dana secara transparan kepada masyarakat dan pemerintah.

Sumber keuangan dan pembiayaan pada suatu sekolah secara garis besar dapat dikelompokkan atas tiga sumber, yaitu (1) pemerintah, baik pemerintah pusat, daerah maupun kedua-duanya, yang bersifat umum atau khusus dan diperuntukan bagi kepentingan pendidikan, (2) orang tua atau peserta didik, (3) masyarakat, baik mengikat maupun tidak mengikat. Tugas manajemen keuangan dapat dibagi tiga fase, yaitu *financial planning; implementation; and evaluation*. Jones dalam Mulyasa (2004:48) mengemukakan perencanaan finansial yang disebut *budgeting*, merupakan kegiatan mengkoordinasi semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai sasaran yang diinginkan secara sistematis tanpa menyebabkan efek samping yang merugikan. *Implementation involves accounting* (pelaksanaan anggaran) ialah kegiatan berdasarkan rencana yang telah dibuat dan kemungkinan terjadi penyesuaian jika diperlukan. *Evaluation involve* merupakan proses evaluasi terhadap pencapaian sasaran.

Kepala sekolah sebagai manajer, berfungsi sebagai otorisator, dan dilimpahi fungsi ordonator untuk memerintahkan pembayaran. Namun, tidak dibenarkan melaksanakan fungsi bendaharawan karena berkewajiban melakukan pengawasan ke dalam. Bendaharawan, disamping mempunyai fungsi-fungsi bendaharawan, juga dilimpahi fungsi ordonator untuk menguji hak atas pembayaran.

#### 6) Manajemen Sarana dan Prasarana

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti gudang, ruang kelas, meja kursi, serta alat-alat dan media pengajaran. Adapun yang dimaksud dengan prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran, seperti halaman, kebun, taman sekolah, jalan menuju sekolah, tetapi jika dimanfaatkan secara langsung untuk proses

belajar mengajar, seperti taman sekolah untuk pengajaran biologi, halaman sekolah sekaligus sebagai lapangan olah raga, komponen tersebut merupakan sarana pendidikan.

Manajemen sarana dan prasarana pendidikan bertugas mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan. Kegiatan pengelolaan ini meliputi kegiatan perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan, inventarisasi, dan penghapusan, serta penataan.

### **Manajemen Sekolah Negeri dan Sekolah Swasta**

Konsep manajemen berdasarkan sekolah telah bergulir sejalan dengan kebijakan otonomi pendidikan. Karena dalam sistem pendidikan kita terdapat sekolah negeri dan sekolah swasta, sekolah swasta yang sedikit banyak memiliki otonominya sendiri, maka disinilah letak perbedaan, kecuali dalam hal penerapan kurikulum.

Komponen-komponen manajemen sekolah antara sekolah negeri dan swasta tidak menunjukkan perbedaan yang dominan akan tetapi keduanya pastilah memiliki kinerja yang berbeda dalam penyelenggaraan pendidikan. Bagi sekolah swasta pilihan, yang rata-rata lebih bermutu daripada sekolah negeri, proses intervensi demi kemajuan sekolah sudah ada. Yayasan adalah mesin peningkatan mutunya, karena pemerintah tidak campur tangan dalam manajemennya.

Sekolah negeri dengan sekolah swasta tidak terdapat perbedaan, perbedaan hanya pada tingkat mutu akreditasi sekolah bersangkutan, yang penilaiannya terletak pada badan akreditasi sekolah. Dengan demikian tidak ada asumsi yang melihat sekolah negeri sebagai unggulan, dan negeri adalah favorit. Karena unggul atau tidak sekolah bukan pada status melainkan pada nilai, mutu kelulusan, dan mampu bersaing dengan sekolah lainnya.

Pada kondisi sekarang ini dimana guru PNS tidak lagi ditempatkan di sekolah swasta tetapi ditugaskan di sekolah negeri. Pola semacam ini jelas mempersulit sekolah swasta yang kekurangan guru. Di sekolah negeri beban investasi, beban pegawai, beban rutin, beban pemeliharaan dan perbaikan ditanggung oleh negara. Kalaupun ada sumbangan rutin bulanan sukarela, biasanya untuk menambahkan beban yang kurang juga untuk beban yang tidak ditanggung seperti tambahan fasilitas, tambahan kesejahteraan guru, dan tambahan kegiatan ekstrakurikuler maupun pengembangan diri.

### **Kerangka Berfikir**

Peningkatan mutu pendidikan dapat diperoleh melalui 2 strategi, yaitu peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi keterampilan dan pendidikan yang berlandaskan luas serta yang berorientasi akademis. Peningkatan mutu pendidikan erat kaitannya dengan relevansi pendidikan. Mutu sekolah tidak hanya ditentukan oleh sekolah tetapi harus disesuaikan dengan apa yang menjadi pandangan dan harapan masyarakat. Untuk menjawab tantangan tersebut, sekolah harus meningkatkan mutu lulusannya yang disesuaikan dengan tuntutan masyarakat. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian mutu pendidikan yakni, guru yang berkualitas, manajemen sekolah, manajemen mutu pendidikan, pendidikan guru, karier guru dan sarana prasarana serta fasilitas.

Tilaar dalam Nurkolis (2003:4) mengatakan krisis pendidikan yang dihadapi Indonesia dewasa ini berkisar pada krisis manajemen. Menurutnya, krisis manajemen pendidikan dirumuskan secara sederhana sebagai mobilitas segala sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan yang ditetapkan. Oleh karena itu dengan ditekankan Manajemen

Berbasis Sekolah ini menjadi harapan banyak pihak agar krisis pendidikan dapat diselesaikan atau setidaknya tidaknya diminimalkan.

Menurut King dan Ozler dalam Nurkholis (2003:21) bahwa manajemen lokal dirasakan lebih efektif. Menurutnya, para aktor yang paling dirugikan atau paling diuntungkan dan yang paling memiliki informasi terbaik tentang apa yang terjadi di sekolah adalah mereka yang paling baik untuk membuat keputusan yang sesuai dengan adanya krisis pendidikan dan ekonomi yang berkepanjangan.

Berbagai upaya telah dilaksanakan pemerintah untuk menanggulangi akibat krisis tersebut yakni dengan cara pemberian beasiswa dan juga pemberian dana bantuan operasional kepada sekolah yang memerlukan, namun usaha tersebut belum menyentuh inti pelaksanaan kegiatan proses belajar mengajar. Dengan kemampuan tenaga kependidikan dan manajemen sekolah yang lebih baik, kondisi sekolah, masyarakat serta lingkungan yang mendukung, maka kualitas pendidikan diharapkan dapat meningkat. Pemerintah melalui Departemen Pendidikan Nasional berupaya memperbaiki mutu pendidikan nasional dengan melakukan berbagai pelatihan dan peningkatan kompetensi guru, pengadaan buku dan alat pelajaran, perbaikan sarana dan prasarana pendidikan, serta peningkatan mutu manajemen sekolah.

Manajemen yang berkenaan dengan pemberdayaan sekolah merupakan alternatif yang paling tepat untuk mewujudkan sekolah yang mandiri dan memiliki keunggulan tinggi. Manajemen sekolah sebagai bagian dari manajemen pendidikan nasional, dalam perkembangannya tidak terlepas dari berbagai permasalahan yang menuntut penyesuaian-penyesuaian terhadap berbagai perubahan-perubahan yang menggambarkan kategori manajemen tersebut.

Mutu sekolah tidak hanya ditentukan oleh sekolah tetapi harus disesuaikan dengan apa yang menjadi pandangan dan harapan masyarakat. Untuk menjawab tantangan tersebut, sekolah harus meningkatkan mutu lulusannya yang disesuaikan dengan tuntutan masyarakat. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian mutu pendidikan yakni, guru yang berkualitas, manajemen sekolah, manajemen mutu pendidikan, pendidikan guru, karier guru dan sarana prasarana serta fasilitas.

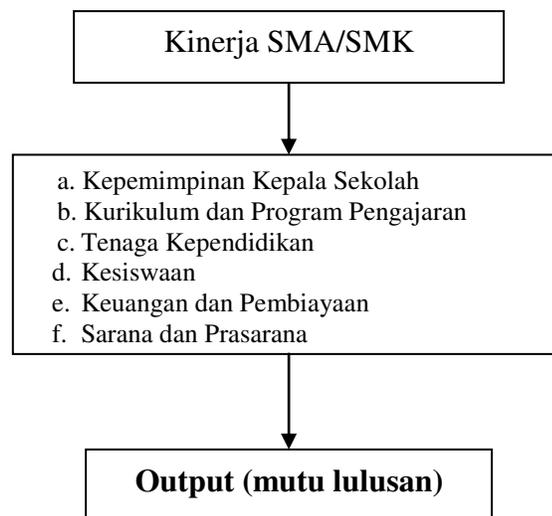
Kinerja manajemen sekolah akan efektif dan efisien jika para pengelola pendidikan mampu melibatkan *stakeholder* terutama peningkatan peran serta masyarakat dalam menentukan kewenangan, pengadministrasian, dan inovasi kurikulum yang dilakukan oleh masing-masing sekolah. Inovasi kurikulum lebih menekankan kepada keadilan peserta didik di atas rata-rata mendapat perlakuan dan penyesuaian kurikulum, demikian juga peserta didik dan sebaliknya. Kemudian pemerataan bagi semua peserta didik didasarkan atas kebutuhan peserta didik dan lingkungannya. Secara keseluruhan dapat disimpulkan untuk untuk menciptakan manajemen sekolah yang efektif dan efisien, semua komponen manajemen harus memiliki kinerja yang optimal, yang mencakup keoptimalan manajemen kurikulum dan program pengajaran, manajemen tenaga kependidikan, manajemen kesiswaan, manajemen keuangan dan pembiayaan, manajemen sarana prasarana. Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dan kemampuannya mendayagunakan seluruh potensi sekolah dan membangun kerja sama yang baik terhadap seluruh unsur sekolah adalah sangat penting baik secara internal maupun secara eksternal. Kualitas manajemen sekolah mengacu pada kemampuannya memenuhi standar kualitas yang diinginkan, dalam hal ini kualitas yang diharapkan adalah kualitas sekolah dalam mencetak lulusan (*output*) yang berkualitas sesuai dengan tujuan pendidikan nasional.

Kepala sekolah merupakan seorang manajer di sekolah. Ia harus bertanggung jawab terhadap perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian perubahan atau perbaikan program

pengajaran di sekolah. Untuk kepentingan tersebut, setidaknya terdapat empat langkah yang harus dilakukan, yaitu menilai kesesuaian program yang ada dengan tuntutan kebudayaan dan kebutuhan murid, meningkatkan perencanaan program, memilih dan melaksanakan program, serta menilai perubahan program.

Baik sekolah negeri maupun sekolah swasta berusaha untuk memperbaiki kinerja manajemen sekolah untuk meningkatkan mutu sekolah agar output atau lulusan yang dihasilkan sesuai yang diharapkan. Untuk sekolah swasta dengan kategori belum maju, pengelolaannya memerlukan perbaikan total. Untuk sekolah-sekolah seperti ini, manajemen berbasis sekolah diharapkan bisa memberi pencerahan.

Pengukuran kinerja baik di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri dan Swasta se-Karasidenan Semarang, dilihat dari; 1) kepemimpinan kepala sekolah, 2) manajemen kurikulum dan program pengajaran, 3) tenaga kependidikan, 4) kesiswaan, 5) keuangan dan pembiayaan, serta 6) manajemen sarana dan prasarana. Kualitas manajemen sekolah mengacu pada kemampuannya memenuhi standar kualitas yang diinginkan, dalam hal ini kinerja manajemen sekolah dapat diketahui melalui mutu outputnya (lulusan) dari siswa sekolah tersebut. Berdasarkan uraian di atas, kerangka berfikir dalam penelitian ini dapat dijelaskan dengan Gambar 2.1 sebagai berikut :



**Gambar 1. Kerangka Berpikir**

## **METODE PENELITIAN**

### **Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah 23 SMK Negeri dan 109 SMK Swasta se-Karasidenan Semarang meliputi Kota Semarang, Kabupaten Semarang, Kabupaten Grobogan, Kabupaten Kendal dan Kabupaten Salatiga. Teknik pengambilan sampel menggunakan *stratified random sampling* dimana sampel yang diambil berjumlah 10 SMK Negeri dan 10 SMK Swasta. Responden dalam penelitian ini adalah guru yang masing-masing sekolah diberi 6 kuesioner. Jadi jumlah responden seluruhnya 120.

Variabel penelitian ini adalah kepemimpinan kepala sekolah, kurikulum dan program pengajaran, tenaga pendidikan, keuangan dan pembiayaan, sarana dan prasarana. Kepemimpinan. Indikator kepemimpinan kepala sekolah: kepribadian, manajerial,

kewirausahaan, supervise, dan sosial. Indikator kurikulum dan program pengajaran: kurikulum KTSP, kalender pendidikan, program pembelajaran, penilaian hasil belajar peserta didik, dan peraturan akademik. Indikator tenaga kependidikan: wakil kepala sekolah, guru, konselor, tenaga pustakawan, tenaga laboratorium, dan tenaga administrasi. Indikator kesiswaan: input dan proses pembelajaran. Indikator keuangan dan pembiayaan: sumber dana, penggunaan, dan pelaporan. Sedangkan indicator sarana dan prasarana meliputi: pengadaan, pemeliharaan, dan inventarisasi.

Metode pengumpulan data dilakukan dengan mengirimkan kuesioner indikator kinerja MBS kepada responden dalam periode tertentu. Metode analisis yang digunakan adalah deskriptif presentase.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Kepemimpinan Kepala Sekolah

Berdasarkan Tabel 1 dapat dilihat dari nilai rata-rata kepemimpinan kepala sekolah berada pada kategori pertama dan termasuk dalam kriteria sangat ideal. Standar deviasi menunjukkan nilai yang kecil, nilai standar deviasi yang kecil ini berarti kecenderungan mendekati kriteria rata-rata, berarti kepemimpinan kepala sekolah sudah mendekati kriteria sangat ideal. Kepala sekolah menggunakan secara maksimal kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Namun dalam komponen kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi supervisi masih kurang bagi kepala sekolah SMK negeri maupun swasta. Kelemahan dalam kompetensi ini adalah pelaksanaan supervisi untuk peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan yang kurang optimal.

**Tabel 1. Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Indikator	Skor Tertinggi		Skor Terendah		Rata-rata		Standar Deviasi	
	SMK Negeri	SMK Swasta	SMK Negeri	SMK Swasta	SMK Negeri	SMK Swasta	SMK Negeri	SMK Swasta
Kepribadian	15	15	11	9	13,25	13,05	1,16	1,73
Manajerial	15	15	10	9	12,75	12,75	1,41	1,65
Kewirausahaan	15	15	11	9	13,20	12,65	1,51	1,73
Supervisi	15	15	9	6	12,45	11,90	1,70	2,25
Sosial	15	15	10	9	12,55	12,70	1,64	1,87
<b>Jumlah</b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>51</b>	<b>42</b>	<b>64,2</b>	<b>63,05</b>		

Sumber: Data penelitian (2009)

Temuan hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah di SMK negeri dan swasta se-Karasidenan Semarang berkriteria sangat ideal, namun pada SMK negeri dan swasta masing-masing terdapat kelemahan dalam aspek manajerial. Kelemahan pada aspek manajerial yakni pengelolaan guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal karena: 1) Kepala sekolah tidak pernah memberikan penghargaan kepada guru dan staf yang mempunyai prestasi menonjol. 2) Kepala sekolah tidak memberikan motivasi kepada guru dan staf dalam hal peningkatan kinerja. Kelemahan tersebut dapat dilihat dari, kepala sekolah tidak pernah memberikan motivasi kepada guru berkaitan dengan kompetensi profesional guru. 3) Kepala sekolah tidak memberikan teguran kepada guru dan staf bilamana guru dan staf tersebut melakukan penyimpangan atau kesalahan dalam menjalankan tugasnya.

Retno Damayanti (2008) mengatakan bahwa kepemimpinan sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Kepala sekolah harus berani mengajak warga sekolah untuk mengambil keputusan, kepala sekolah harus memberi perhatian pada tenaga kependidikan, melakukan pembinaan dan menciptakan iklim kerja yang baik, mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang transformasional serta dapat mengelola semua aspek manajemen sekolah.

### Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran

Nilai rata-rata pada Tabel 2 mewakili kondisi manajemen kurikulum dan program pengajaran SMK negeri dan swasta. Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat dari nilai rata-rata kurikulum dan program pengajaran berada pada kategori kedua dan termasuk dalam kriteria optimal. Dengan standar deviasi menunjukkan nilai yang kecil, nilai standar deviasi yang kecil ini berarti semakin mendekati kriteria rata-rata, berarti kurikulum dan program pengajaran sekolah sudah mendekati kriteria optimal. Pelaksanakan kurikulum dan program pengajaran telah sesuai dengan aturan. Namun dalam komponen ini masih terdapat kekurangan dalam hal peraturan akademik.

**Tabel 2. Deskripsi Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran**

Indikator	Skor Tertinggi		Skor Terendah		Rata-rata		Standar Deviasi	
	SMK Negeri	SMK Swasta	SMK Negeri	SMK Swasta	SMK Negeri	SMK Swasta	SMK Negeri	SMK Swasta
Kurikulum KTSP	25	25	18	18	21,70	21,40	2,21	2,76
Kalender Pendidikan	14	15	10	10	12,40	12,30	1,26	1,49
Program Pembelajaran	30	30	24	19	26,30	25,50	2,11	3,69
Penilaian Hasil Belajar	30	30	24	23	26,20	26,10	2,30	2,64
Peraturan Akademik	15	14	10	14	12,10	11,60	1,20	1,43
<b>Jumlah</b>	<b>114</b>	<b>114</b>	<b>86</b>	<b>84</b>	<b>98,7</b>	<b>96,9</b>		

Sumber: Data penelitian (2009)

Temuan hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa manajemen kurikulum dan program pengajaran di SMK negeri dan swasta berkriteria optimal, namun dalam pengamatan keduanya terdapat kelemahan pada peraturan akademik. Ketidaksesuaian antara hasil penelitian dan hasil pengamatan karena dalam pengisian kuesioner waka bidang kurikulum dalam mengisi angket tidak sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

Hasil pengamatan di SMK negeri dan swasta terdapat kelemahan pada peraturan akademik. Dalam hal ini, peraturan akademik belum sepenuhnya ditaati karena masih ada yang melanggar tata tertib yang telah dibuat serta kurangnya pengawasan dan kontrol terhadap pelaksanaan peraturan yang telah dibuat. Lemahnya peraturan akademik tersebut dapat terlihat pada saat observasi yakni peraturan yang dibuat untuk siswa juga dilanggar oleh guru sebagai pembuat peraturan.

### Manajemen Tenaga Kependidikan

Nilai rata-rata pada Tabel 3 mewakili kondisi tenaga kependidikan SMK negeri dan swasta. Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat dari nilai rata-rata tenaga kependidikan berada pada kategori pertama dan termasuk dalam kriteria sangat ideal. Dengan standar deviasi menunjukkan nilai yang kecil, nilai standar deviasi yang kecil ini berarti semakin mendekati kriteria awal, berarti tenaga kependidikan sekolah sudah mendekati kriteria sangat ideal. Hal ini berarti tenaga kependidikan di sekolah tersebut telah sesuai dengan kebutuhan sekolah. Namun dalam komponen ini masih terdapat kekurangan dalam hal tenaga laborat untuk SMK Negeri dan Tenaga Pustakawan untuk SMK Swasta.

**Tabel 3. Deskripsi Manajemen Tenaga Kependidikan**

Indikator	Skor Tertinggi		Skor Terendah		Rata-rata		Standar Deviasi	
	SMK Negeri	SMK Swasta	SMK Negeri	SMK Swasta	SMK Negeri	SMK Swasta	SMK Negeri	SMK Swasta
Wakil Kepala Sekolah	20	20	16	13	18,1	17	1,37	2,54
Guru	10	10	8	6	8,7	8,4	0,95	1,26
Konselor	10	10	8	6	8,5	8,1	0,71	1,52
Pustakawan	10	10	6	6	8,2	8,0	1,23	1,41
Laborat	10	10	6	5	8,1	8,4	1,10	1,58
Administrasi	10	10	7	8	8,4	8,7	0,97	0,82
<b>Jumlah</b>	<b>70</b>	<b>70</b>	<b>51</b>	<b>44</b>	<b>60</b>	<b>58,6</b>		

Sumber: Data Penelitian, Diolah (2009)

Temuan hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa manajemen tenaga kependidikan di SMK negeri dan swasta berkriteria sangat ideal, namun keduanya terdapat kelemahan pada pustakawan dan tenaga laborat.

Berdasarkan hasil penelitian pada aspek manajemen tenaga kependidikan di SMK negeri dan swasta, kelemahan terdapat pada tenaga pustakawan karena tenaga pustakawan yang dimiliki tidak sesuai dengan *background* pendidikan. Sekolah tidak mempunyai tenaga pustakawan yang sesuai dengan bidangnya, akhirnya sekolah menempatkan guru dan karyawan yang tidak sesuai bidangnya untuk ditempatkan di perpustakaan yang dijadikan sebagai tenaga pustakawan. Padahal, diungkapkan oleh Suprihatin (2004:42) agar para personel atau tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugasnya secara tepat guna, berdaya guna dan berhasil guna, mereka perlu ditata berdasarkan prinsip "*The right man on the right place*", dengan memperhatikan latar belakang pendidikan, ijazah/keahliannya, dan interes kerjanya.

### Manajemen Kesiswaan

Nilai rata-rata pada Tabel 4 mewakili kondisi kesiswaan SMK negeri dan swasta. Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat dari nilai rata-rata kesiswaan berada pada kategori pertama dan termasuk dalam kriteria sangat tinggi. Dengan standar deviasi menunjukkan nilai yang kecil, nilai standar deviasi yang kecil ini berarti semakin mendekati kriteria rata-rata, berarti manajemen kesiswaan SMK negeri dan swasta sudah mendekati kriteria sangat tinggi.

**Tabel 4. Deskripsi Manajemen Kesiswaan**

Indikator	Skor Tertinggi		Skor Terendah		Rata-rata		Standar Deviasi	
	SMK Negeri	SMK Swasta	SMK Negeri	SMK Swasta	SMK Negeri	SMK Swasta	SMK Negeri	SMK Swasta
Input	15	15	12	9	13,10	12,50	1,20	1,65
Proses Pembelajaran	33	33	24	26	28,50	29,40	2,76	2,41
<b>Jumlah</b>	<b>48</b>	<b>48</b>	<b>36</b>	<b>35</b>	<b>41,6</b>	<b>41,90</b>		

Sumber: Data Penelitian, Diolah (2009)

Temuan hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa manajemen kesiswaan di SMK negeri dan swasta berkriteria sangat tinggi. Temuan hasil penelitian menunjukkan pelaksanaan manajemen kesiswaan di SMK negeri dan swasta secara keseluruhan sudah sangat tinggi baik pada *input*, dan proses pembelajaran. SMK negeri dan swasta, manajemen kesiswaan menghasilkan *output* yang baik. Hasil *output* yang baik dikarenakan SMK negeri mendapatkan input siswa yang dinyatakan lulus seleksi penerimaan siswa dengan hasil rata-rata yang baik. Pelaksanaan proses pembelajaran yang diperoleh dari *input* yang baik jika dilaksanakan juga berdampak positif terhadap hasil yang akan dicapai pula. Proses pembelajaran yang dilaksanakan guru dengan menggunakan metode dan media pembelajaran yang menarik dan inovatif juga dapat meningkatkan prestasi belajar siswa yang lebih baik.

### Manajemen Keuangan dan Pembiayaan

Nilai rata-rata pada Tabel 5 mewakili kondisi keuangan dan pembiayaan SMK negeri dan swasta. Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat dari nilai rata-rata manajemen keuangan dan pembiayaan berada pada kategori pertama dan termasuk dalam kriteria sangat tinggi. Dengan standar deviasi menunjukan nilai yang kecil, nilai standar deviasi yang kecil ini berarti semakin mendekati kriteria rata-rata, berarti manajemen keuangan dan pembiayaan SMK negeri sudah mendekati kriteria sangat tinggi.

**Tabel 5. Deskripsi Manajemen Keuangan dan Pembiayaan**

Indikator	Skor Tertinggi		Skor Terendah		Rata-rata		Standar Deviasi	
	SMK Negeri	SMK Swasta	SMK Negeri	SMK Swasta	SMK Negeri	SMK Swasta	SMK Negeri	SMK Swasta
Sumber	10	10	8	6	8,50	8,10	0,85	1,29
Penggunaan	10	10	8	7	8,50	8,20	0,85	0,92
Pelaporan	10	10	8	7	8,30	8,30	0,67	0,95
<b>Jumlah</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>24</b>	<b>20</b>	<b>25,3</b>	<b>24,6</b>		

Sumber: Data Penelitian diolah, 2009

### Manajemen Sarana Prasarana

Nilai rata-rata pada Tabel 6 mewakili kondisi sarana dan prasarana SMK negeri dan swasta. Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat dari nilai rata-rata manajemen sarana dan prasarana berada pada kategori pertama dan termasuk dalam kriteria sangat optimal. Dengan

standar deviasi menunjukkan nilai yang kecil, nilai standar deviasi yang kecil ini berarti semakin mendekati kriteria rata-rata, berarti manajemen sarana dan prasarana SMK negeri dan swasta sudah mendekati kriteria sangat optimal. Namun dalam komponen ini masih terdapat kekurangan dalam hal pemeliharaan sarana prasarana. Pelaksanaan manajemen sarana dan prasarana untuk unsur pengadaan dan inventarisasi mencapai taraf sangat optimal. Sedangkan untuk aspek pemeliharaan hanya ber kriteria optimal.

**Tabel 6. Deskripsi Manajemen Sarana Prasarana**

Indikator	Skor Tertinggi		Skor Terendah		Rata-rata		Standar Deviasi	
	SMK Negeri	SMK Swasta	SMK Negeri	SMK Swasta	SMK Negeri	SMK Swasta	SMK Negeri	SMK Swasta
Pengadaan	15	15	10	9	12,80	12,00	1,87	1,70
Pemeliharaan	15	1	11	11	13,10	12,30	1,29	1,34
Inventarisasi	20	20	12	14	16,40	16,20	2,55	2,04
<b>Jumlah</b>	<b>50</b>	<b>36</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>42,3</b>	<b>40,5</b>		

Sumber: Data Penelitian diolah, 2009

Temuan hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa manajemen sarana dan prasarana di SMK negeri dan swasta ber kriteria sangat optimal. Temuan hasil penelitian kinerja manajemen sarana dan prasarana SMK negeri dan swasta se-Karasidenan Semarang masih mengalami kendala pada pengadaan. Kelemahan pada pengadaan terjadi karena sekolah tidak memiliki koleksi sarana dan prasarana yang banyak dalam hal kuantitas. Kepemilikan alat cukup lengkap namun jumlahnya masih sedikit. Sekolah swasta hanya mendapat bantuan dana dari yayasan yang digunakan untuk pembelian sarana prasarana. Sekolah setelah mendapatkan dana dari yayasan sebisa mungkin harus bisa *manage* kebutuhan sekolah.

Menurut Bafadal (2003:5) secara umum, tujuan manajemen perlengkapan sekolah adalah memberikan layanan secara profesional di bidang sarana prasarana pendidikan dalam rangka terselenggaranya proses pendidikan secara efektif dan efisien. Tujuannya adalah untuk mengupayakan pengadaan sarana prasarana pendidikan melalui sistem perencanaan dan pengadaan yang hati-hati dan seksama, dan untuk mengupayakan pemeliharaan sarana dan prasarana sekolah sehingga keberadaannya selalu dalam kondisi siap pakai dalam setiap diperlukan oleh semua personil sekolah.

### **Manajemen Berbasis Sekolah**

Dari rekapitulasi Manajemen Berbasis Sekolah di SMK Negeri dan Swasta dapat diketahui masih ada komponen manajemen yang belum maksimal. Seperti pada komponen manajemen kurikulum dan program pengajaran yang hanya ber kriteria optimal. Meskipun pelaksanaan kurikulum dan program pembelajaran sudah termasuk kriteria optimal namun masih ada beberapa kekurangan misalnya ada kekurangpahaman dalam memaknai kurikulum yang digunakan sebelumnya (KBK) dengan kurikulum yang terbaru.

**Tabel 7. Rekapitulasi Manajemen Berbasis Sekolah SMK Negeri dan Swasta se-Karasidenan Semarang**

No.	Variabel	Skor		Kriteria
		SMK Negeri	SMK Swasta	
1.	Kepemimpinan Kepala Sekolah	64,2	63,05	Sangat Ideal
2.	Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran	98,7	96,9	Optimal
3.	Manajemen Tenaga Kependidikan	60	58,6	Sangat Ideal
4.	Manajemen Kesiswaan	41,6	41,90	Sangat Tinggi
5.	Manajemen Keuangan dan Pembiayaan	25,3	24,6	Sangat Tinggi
6.	Manajemen Sarana dan Prasarana	42,3	40,5	Sangat Optimal

Sumber: Data penelitian (2009)

Seluruh sekolah yang di teliti mempunyai akreditasi A, namun pada kenyataannya masing-masing komponen manajemen masih terdapat kelemahan. Kenyataan tersebut berarti menunjukkan adanya penurunan kinerja sekolah baik SMK negeri maupun swasta dalam hal kompetensi manajerial, kalender pendidikan, tenaga pustakawan, proses pembelajaran, pengadaan serta inventarisasi sarana prasarana.

## SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pelaksanaan kinerja manajemen sekolah di SMK Negeri dan SMK Swasta se-Karasidenan Semarang dapat disimpulkan bahwa:

1. Secara rata-rata kinerja manajemen SMK negeri dan swasta se-Karasidenan Semarang sudah ideal, walaupun masih ada sebagian aspek yang masih perlu di optimalkan.
  - a. Kepemimpinan kepala sekolah baik SMK Negeri maupun SMK Swasta memiliki kriteria sangat ideal, namun pada keduanya masih terdapat kelemahan dalam kompetensi manajerial.
  - b. Aspek kurikulum dan program pengajaran baik SMK Negeri maupun SMK Swasta memiliki kriteria optimal, namun pada sekolah negeri dan swasta masih terdapat kelemahan pada kompetensi peraturan akademik. Pelaksanaan peraturan akademik belum sepenuhnya maksimal karena masih banyak siswa yang belum patuh terhadap peraturan yang ada.
  - c. Aspek tenaga kependidikan memiliki kriteria sangat ideal. Namun baik SMK Negeri maupun SMK Swasta sama-sama terdapat kelemahan pada tenaga pustakawan dan tenaga laborat. Tenaga pustakawan dan tenaga laborat yang dimiliki tidak sesuai dengan *background* pendidikannya.
  - d. Aspek kesiswaan pada SMK Negeri maupun SMK Swasta memiliki kriteria sangat ideal. SMK Negeri dan SMK Swasta memiliki *input* yang baik dari segi kuantitas maupun kualitas.
  - e. Aspek sarana prasarana pada SMK Negeri dan SMK Swasta memiliki kriteria sangat optimal. Namun, pada SMK Negeri dan SMK Swasta terdapat kelemahan dalam aspek pengadaan disebabkan karena sekolah swasta hanya mendapat bantuan dana dari yayasan yang digunakan untuk pembelian sarana prasarana.

2. Masing-masing sekolah yang diteliti sudah terakreditasi A, namun pada kenyataannya masing-masing komponen manajemen masih terdapat kelemahan. Kenyataan tersebut berarti menunjukkan adanya penurunan kinerja sekolah baik SMK Negeri maupun SMK Swasta.

Agar SMK Negeri dan SMK Swasta tidak mengalami penurunan kinerja sekolah, maka disarankan:

1. Masing-masing kepala sekolah baik SMK Negeri maupun SMK Swasta hendaknya dapat mengoptimalkan kompetensi manajerialnya. Pada kompetensi manajerial ini, seharusnya kepala sekolah lebih memotivasi guru-guru misalnya dengan cara memberikan penghargaan bagi guru yang memiliki prestasi menonjol.
2. Dalam aspek kurikulum dan program pengajaran, hendaknya sekolah negeri dan swasta lebih meningkatkan kedisiplinan dengan penerapan peraturan akademik yang tegas agar sekolah menjadi lebih tertib.
3. Dalam aspek tenaga kependidikan, hendaknya SMK Negeri dan Swasta lebih mengoptimalkan perekrutan tenaga kependidikan khususnya tenaga pustakawan dan tenaga laborat dengan memperhatikan latar belakang pendidikan agar para tenaga kependidikan dapat optimal dalam melaksanakan tugas di sekolah.
4. Dalam aspek kesiswaan, pada SMK Negeri dan Swasta hendaknya lebih mengoptimalkan proses pembelajaran agar dapat menghasilkan output yang lebih baik lagi.
5. Dalam aspek sarana prasarana, pada SMK Negeri dan Swasta hendaknya meningkatkan pangadaan sarana prasarana agar bisa mendukung proses pembelajaran.

## DAFTAR REFERENSI

- Algifari.1997. *Analisis Regresi, Kasus dan Solusi*. Yogyakarta: BPFE.
- Ali, Muhammad.1993. *Strategi Penelitian Pendidikan*. Bandung: Angkasa.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Praktek*. Jakarta: Rajawali Press.
- Atmodiwirio, Soebagaio. 2000. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Ardadizya Jaya.
- Azwar, Saifuddin. 2007. *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dharma, Surya.2005. *Manajemen Kinerja, Falsafah, Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Echols, John M dan Shadily. 2000. *Kamus Inggris Indonesia*. Jakarta: Rosdakarya
- Fattah, Nanang. 2003. *landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Handoko, Hani. 2003. *Manajemen*. Yogyakarta:BPFE
- Miyono, dkk. 2008. *Bersekolah Negeri dan Swasta Sama di Mata Pemerintah*.  
<http://kompas.com/kompas-cetak/0106/29/dikbud/seko09.htm>.

- 
- Morphy, Ivery. 2005. *Efisiensi Manajemen Pendidikan Untuk Peningkatan Mutu SMK*. Jurnal Guru N0. 02 Volume 02 Desember 2005. Kota Padang Panjang.
- Mulyasa.2004. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya.
- Nazir. 2005. *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Nurkholis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Grasindo
- Permendiknas No.13 Tahun 2007. tentang *Standar Kepala Sekolah*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Permendiknas No.16 Tahun 2007. tentang *Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru*. Jakart: Departemen Pendidikan Nasional
- Permendiknas no.19 tahun 2007. tentang *Standar Pengelolaan Pendidikan..* Jakart: Departemen Pendidikan Nasional.
- Pidarta, Made. 2004. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarata: PT Rineka Cipta.
- Sagala,Syaiful. 2007. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: ALFABETA.
- Siagian, Sondang P. 2003. *Teori & Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Silalahi, Ulbert. 1996. *Pemecahan Praktis Asas-Asas Manajemen*. Bandung: Mansra Maju.
- Sudjana. 2002. *Metoda Statistika*. Bandung: PT. Tarsito.
- Suprihatin. 2004. *Manajemen Sekolah*. Semarang: UNNES PRESS.
- Suryosubroto. 2004. *Manajemen Pendidikan Di Sekolah*. Jakarta: PT Asdi Mahasatya.
- Ukas, Maman. 1999. *Manajemen Konsep Prinsip dan Aplikasinya*. Bandung: Ossa Pramo.
- Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.