



TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**ANALISIS MANAJEMEN SEKOLAH
(Studi Pada SMP Terbuka 1 Ampenan Kota Mataram)**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Sains Dalam Ilmu Administrasi
Bidang Minat Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

U S M A N

NIM. 015982818

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2013**

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul ANALISIS MANAJEMEN SEKOLAH (Studi Pada SMP Terbuka 1 Ampenan Kota Mataram) adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan benar.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Mataram, 7 Juli 2013

Yang Menyatakan



Usman
NIM. 015982818

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TPAM : ANALISIS MANAJEMEN SEKOLAH (Studi Pada SMP
Terbuka 1 Ampenan Kota Mataram)

Penyusun TPAM : Usman

NIM : 015982818

Program Studi : Administrasi Publik

Hari/Tanggal : Minggu, 7 Juli 2013

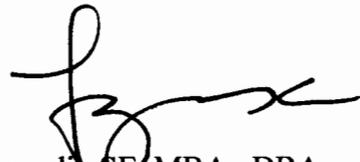
Menyetujui:

Pembimbing I,



Dr. Liestyodono B. Irianto
NIP. 19611231 198601 1 002

Pembimbing II,



Agusdin, SE, MBA., DBA
NIP. 19640813 198903 1 001

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu/
Program Magister Administrasi Publik



Florentina Ratih Wulandari, SIP, M.Si
NIP. 19710609 199802 2 001

Direktur Program Pascasarjana,



Dr. Suciati
NIP. 19520213 198503 2 002

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN

Nama : Usman
 NIM : 015982818
 Program Studi : Administrasi Publik
 Judul Tesis : **ANALISIS MANAJEMEN SEKOLAH**
(Studi Pada SMP Terbuka 1 Ampenan Kota Mataram)

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Administrasi Publik, Universitas Terbuka pada:

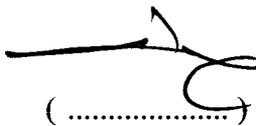
Hari/Tanggal : Minggu, 7 Juli 2013

Waktu : Jam 11.00 Wita

Dan telah dinyatakan : LULUS

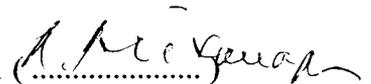
PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji : Daryono, SH., MA., Ph.D



(.....)

Penguji Ahli : Prof. Dr. H. A. Aziz Sanapiah, SE., MPA



(.....)

Pembimbing I : Dr. Liestyodono B. Irianto



(.....)

Pembimbing II : Agusdin, SE., MBA., DBA.



(.....)

ABSTRAK

Analisis Manajemen Sekolah (Studi Pada SMP Terbuka 1 Ampenan Kota Mataram)

Usman
Universitas Terbuka
usman_jelantik@yahoo.co.id

Kata kunci: manajemen sekolah.

Penelitian ini bertujuan menganalisis pelaksanaan manajemen sekolah dan faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan manajemen sekolah di SMP Terbuka 1 Ampenan Kota Mataram. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, adapun teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data yang terkumpul dianalisis dengan alur reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan dan verifikasi. Sebagai kesimpulan, penelitian ini mengungkapkan bahwa: *Pertama* Pelaksanaan Manajemen Sekolah di SMP Terbuka 1 Ampenan meliputi: (1) Perencanaan Sekolah terbatas pada komponen: kurikulum, kesiswaan, hubungan sekolah dengan masyarakat, personalia, sarana dan prasarana, dan keuangan. Adapun pelaksanaannya melalui: Pertama, Melibatkan semua pihak (Kepala sekolah, Wakil Kepala Sekolah, Kepala Tata Usaha, Guru dan Staf Tata Usaha) dalam menyusun program sekolah, dan Kedua, Dalam penyusunan program sekolahnya menyesuaikan dengan perkembangan masyarakat. (2) Pengorganisasian terbatas pada komponen: kurikulum dan personalia. Adapun pelaksanaannya melalui: Pembentukan Struktur Organisasi Sekolah dan Pembagian Tugas Yang Jelas. (3) Pelaksanaan program sekolah terbatas pada komponen: kurikulum, kesiswaan, personalia, sarana dan prasarana, dan keuangan. Adapun pelaksanaannya melalui: Pertama, Memberikan motivasi kepada para guru dalam pelaksanaan program sekolah, Kedua, Memberikan pengarahan kepada para guru secara berkelanjutan, dan Ketiga, Pemanfaatan dan Pengembangan Sarana dan Prasarana Sekolah, dalam rangka peningkatan mutu belajar siswa. (4) Pengawasan terbatas pada komponen: personalia, kesiswaan, dan keuangan. Adapun pelaksanaannya melalui: Pertama, Menentukan indikator pengawasan program sekolah dan melakukan tindak lanjut terhadap penyimpangan program yang telah ditentukan, dan Kedua, Pelaksanaan pengawasan dilaksanakan secara berkelanjutan. *Kedua*, Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pelaksanaan Manajemen Sekolah di SMP Terbuka 1 Ampenan Kota Mataram meliputi: (1) Kurangnya tenaga pendidik (guru), (2) Pendanaan sekolah yang sangat minim, dan (3) Sarana dan prasarana sekolah yang belum memadai. Disarankan kepada: (1) Bagi SMP Terbuka 1 Ampenan dan SMP Terbuka pada umumnya agar secara terus-menerus meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. (2) Kepada pemerintah dan Masyarakat Mataram pada umumnya untuk menyediakan anggaran pendidikan dan agar dapat lebih intensif melakukan pengawasan. (3) Para peneliti lainnya agar menjadi acuan dan pedoman untuk mengungkap lebih mendalam dan spesifik tentang pelaksanaan manajemen sekolah dengan rumusan masalah yang berbeda.

ABSTRACT

Analysis of School Management

(Studies in Open Junior High School 1 Ampenan at Mataram City)

Usman

Universitas Terbuka

usman_jelantik@yahoo.co.id

Key Word: school of management

The aims of this study is to analyze the implementation of school management in Open Junior High School 1 Ampenan Mataram and the factors that affect the implementation of school management in Open Junior High School 1 Ampenan Mataram. This study uses a qualitative approach while the techniques used in collecting data are interview, observation, and documentation. The collecting data was analyzed by flow (1) data reduction, (2) the data presentation (data display), and (3) conclusion drawing and verification. As a conclusion, this study revealed that: First Implementation of the school management In Open Junior High School 1 Ampenan include: (1) School Planning and the implementation through: (a) involve all stakeholders (Principal, Vice Principal, Head of Administration, Teachers and Administrative Staffs) in developing school programs, and (b) The school program preparation adapts the development of society, (2) Organising the implementation through: Establishment of School Organization and clear job description for each division, (3) implementation of school programs by: (a) giving motivation for the teachers in implementing the school programs, (b) giving the sustainable directing to the teachers, and (c) Exploiting and developing the school infrastructure in order to improve the quality of student learning, and (4) monitoring the implementation through: (a) Determining the indicators of school programs monitoring and follow-up the deviation of determining program, and (b) Sustainable monitoring through the program implementation. Second, Factors that affecting the implementation of the school management in Open Junior High School 1 Ampenan Mataram City include: (1) Lack of educators (teachers), (2) the school funding is very minimal, and (3) inadequate of school facilities and infrastructure. It is suggested to : (1) Generally Open Junior High School Ampenan continuously seeks the improvement the quality of education in school through school management related to planning, organizing, implementing, and monitoring effectively and efficiently. (2) To the Government (Department of Education Mataram, Ministry of Religious Affairs Office of the province, and department of education NTB) and the Society of Mataram generally provide the allocate appropriate budget and to do more intensive supervision in an objective, transparent, accountable and democratic to the schools in general. (3) Other researchers as a reference and a guideline to uncover deeper and more specific on the implementation of school management with a different formulation of the problem.

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkah dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan penulisan TAPM (Tesis) ini. Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelas Magister Sains Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari mulai perkuliahan sampai pada penulisan penyusunan TAPM ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan TAPM ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terimakasih kepada:

- (1) Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
- (2) Kepala UPBJJ – UT Mataram selaku penyelenggara Program Pascasarjana;
- (3) Pembimbing I Bapak Dr. Listyodono B. Irianto dan Pembimbing II Bapak Agusdin, SE, MBA.,DBA. yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan TAPM ini;
- (4) Kabid MAP selaku penanggungjawab Program Magister Administrasi Publik;
- (5) Orang tua dan keluarga saya yang telah memberikan bantuan dukungan materil dan moril;
- (6) Sahabat yang telah membantu saya dalam menyelesaikan penulisan TAPM ini.

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga TAPM ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Mataram,.....Oktober 2012

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Pernyataan Orisinilitas	ii
Lembar Persetujuan	iii
Lembar Pengesahan.....	iv
Abstrak	v
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi.....	iii
Daftar Gambar.....	x
Daftar Tabel	xi
Daftar Lampiran	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Kegunaan Penelitian.....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	8
A. Reviu Hasil Penelitian Terdahulu	8
B. Konsep Manajemen Sekolah.....	12
C. Konsep SMP Terbuka	32
D. Kerangka Berpikir	46
E. Definisi Operasional	50
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	51
A. Desain Penelitian.....	51
B. Teknik Pengumpulan Data	56
C. Teknik Analisis Data.....	59
D. Instrumen Penelitian	61

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	63
A. Profil SMP Terbuka 1 Ampenan.....	63
B. Hasil Penelitian	75
1. Pelaksanaan Manajemen Sekolah di SMP Terbuka 1 Ampenan Kota Mataram.....	75
2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pelaksanaan Manajemen Sekolah di SMP Terbuka 1 Ampenan Kota Mataram.....	86
C. Pembahasan.....	92
 BAB V PENUTUP	 107
A. Kesimpulan.....	107
B. Saran	108
 DAFTAR PUSTAKA	 110
LAMPIRAN.....	114

DAFTAR GAMBAR

2.1. Proses Pengawasan (Controlling)	30
2.2. Kerangka Berfikir.....	48
3.1 Komponen dalam analisis data (<i>interactive model</i>).....	60
4.1. Pelaksanaan Manajemen SMP Terbuka 1 Ampenan	101
4.2. Faktor-Faktor Yang mempengaruhi Pelaksanaan Manajemen Sekolah di SMP Terbuka 1 Ampenan	106

Universitas Terbuka

DAFTAR TABEL

2.1. Tabel 2.1. Ruang Lingkup Tugas Manajemen Sekolah.....	18
4.1. Keadaan Ketenagaan SMP Terbuka 1 Ampenan Kota Mataram.....	66
4.2. Persentase Kehadiran Guru Pamong di masing-masing TKB	67
4.3. Data Keadaan Siswa SMP Terbuka 1 Ampenan kota Mataram Tahun Pelajaran 2011/2012.....	68
4.4. Persentase Kehadiran Siswa SMP Terbuka 1 Ampenan	68
4.5. Persentase Siswa Putus Sekolah kelas VII dan VIII di Masing-masing TKB 2 Tahun Terakhir.....	69
4.6. Penghasilan Orang Tua Murid	70
4.7. Struktur Kurikulum SMP Terbuka 1 Ampenan	70
4.8. Ruang Lingkup/ Komponen-Komponen Manajemen Sekolah Yang Dilaksanakan SMP Terbuka 1 Ampenan	100

DAFTAR LAMPIRAN

01	Ringkasan Data Catatan Lapangan Hasil Wawancara Dengan Kepala Sekolah.....	114
02	Ringkasan Data Catatan Lapangan Hasil Wawancara Dengan Wakil Kepala Sekolah.....	120
03	Ringkasan Data Catatan Lapangan Hasil Wawancara Dengan Guru Pamong.....	125
04	Ringkasan Data Catatan Lapangan Hasil Wawancara Dengan Guru Bina Mata Pelajaran IPA Terpadu.....	128
05	Ringkasan Data Catatan Lapangan Hasil Wawancara Dengan Guru Bina Mata Pelajaran Matematika & TIK.....	131

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam rangka memenuhi kebutuhan pendidikan dan menjamin pemerataan kesempatan memperoleh pendidikan bagi warga masyarakat yang ingin memperoleh layanan pendidikan dasar dan menengah melalui jalur formal dan non formal, pemerintah menyelenggarakan Program Pendidikan Terbuka untuk masyarakat supaya mendapatkan kesempatan pendidikan yang sama sebagai warga negara. Hal ini dilakukan dalam rangka mengatasi masalah perluasan kesempatan belajar pada jenjang pendidikan dasar khususnya sekolah lanjutan tingkat pertama di Indonesia, pada tahun 1979 pemerintah membuka sekolah lanjutan tingkat pertama terbuka. SLTP terbuka merupakan subsistem pendidikan jalur sekolah yang menggunakan prinsip belajar dengan bantuan seminimal mungkin dari orang lain. SLTP terbuka bertujuan memberikan kesempatan belajar yang lebih luas kepada lulusan SD atau sederajat yang berhasrat melanjutkan ke SMP, tetapi tidak dapat mengikuti pendidikan di SMP reguler karena alasan sosial ekonomi dan atau geografis. Hal ini sejalan dengan tujuan pendidikan yang dikemukakan Usman (2010 : 13) bahwa tujuan dan manfaat pendidikan adalah terciptanya pendidikan yang merata, bermutu, relevan dan akuntabel

Kelembagaan SMP Terbuka menginduk pada SMP Negeri yang sudah ada dan bukan merupakan Unit Pelaksana Teknik (UPT) baru, tetapi berdiri sendiri. Tenaga pengelola SMP Terbuka terdiri atas kepala sekolah, guru bina, guru pamong, dan staf tata usaha.

Akan tetapi permasalahan yang sering ditemukan dilapangan adalah manajemen SMP Terbuka belum berjalan secara maksimal. Hal tersebut terkait fungsi manajemen sekolah seperti kegiatan: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang mencakup ruang lingkup atau substansi manajemen sekolah meliputi: peserta didik, tenaga pendidik dan kependidikan, keuangan, sarana dan prasarana, hubungan masyarakat (humas), layanan khusus dan kurikulum.

Kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa *Pertama* dalam manajemen peserta didik, dimana dalam pelaksanaan penerimaan siswa baru misalnya, kegiatan SMP Terbuka menyiapkan formulir pendaftaran khusus. Namun, penerimaan siswanya hanya dibatasi pada siswa yang tidak diterima di SLTP reguler.

Selain itu, permasalahan dalam pelaksanaan manajemen peserta didik di SMP Terbuka adalah kegiatan antara TKB yang satu dengan TKB yang lain tidak selalu sama karena perbedaan lokasi, geografi, dan permukiman penduduk. Dalam kegiatan itu, ada siswa yang belajar di sekolah induk dan ada siswa yang belajar di luar sekolah induk/tempat kegiatan belajar (TKB).

Kedua, manajemen tenaga pendidik dan kependidikan dalam kegiatan pengorganisasian guru bina dan guru pamong terbatas pada guru yang terlibat dalam pembinaan guru SMP reguler/induk. Disamping itu adanya rangkap jabatan kepala sekolah dimana kepala SMP Terbuka 1 Ampenan dijabat oleh Kepala SMP Negeri/reguler yaitu Kepala SMP Negeri 10 Mataram, hal ini mengakibatkan kurang lancarnya kegiatan manajemen

terkait dengan perencanaan dan pelaksanaan. Kepala sekolah tidak membuat perencanaan khusus untuk SMP Terbuka karena keterbatasan tenaga dan waktu. Pembuatan program untuk SMP Terbuka sering menumpang pada SMP Reguler. Berkenaan dengan terbatasnya waktu dan tenaga, pengendalian kepala sekolah terhadap SMP Terbuka belum sepenuhnya dilaksanakan sesuai dengan rencana. Dari segi sistem yang digunakan, pendidikan di SMP Terbuka memiliki karakteristik yang berbeda jika dibandingkan dengan SMP Reguler. Pola pembelajar di SMP Terbuka menerapkan sistem belajar jarak jauh sehingga diperlukan seorang manajer dan tenaga pendidikan yang memiliki kemampuan dan keterampilan dalam pengembangan dan penerapan sistem pendidikan jarak jauh yang diarahkan pada penanaman sikap belajar mandiri (Supriadi,2000). Dengan terbatasnya tenaga dan waktu, evaluasi program organisasi belum sepenuhnya dilaksanakan. Program yang dimaksud meliputi program tahunan, semester, dan bulanan.

Ketiga, manajemen keuangan di SMP Terbuka terkait dengan dana sangat minim, hal ini mengakibatkan kegiatan yang telah direncanakan tidak bisa berjalan secara optimal. *Keempat*, sarana dan prasarana SMP Terbuka khususnya pada masing-masing TKB masih sangat minim, dalam pelaksanaannya SMP Terbuka hanya mengandalkan sarana dan prasarana di SMP Induk. *Kelima*, dalam manajemen humas, dalam pelaksanaannya sekolah tidak melakukan kerja sama dengan pihak-pihak yang terkait secara intensif, misalnya dengan pemerintah dan dinas pendidikan dan kebudayaan tingkat kecamatan serta tokoh masyarakat.

Keenam, dalam manajemen kurikulum terkait masalah waktu dalam pelaksanaan pembelajaran yang dilakukan per-minggu hanya 12 jam atau tiga kali seminggu. Terkait dengan kegiatan pembelajaran di SMP Terbuka 1 Ampenan dilaksanakan di dua tempat yaitu di sekolah induk (SMP Negeri 10 Mataram) dan di masing-masing TKB (TKB Sayang-Sayang dan Pondok Perasi). Jika dilihat dari segi waktu dan efektifitas belajar masih sangat kurang, jika dilihat dari sekolah reguler yang belajar enam hari dalam satu minggu.

Permasalahan tersebut semakin kompleks ketika dipandang dari segi manajemen yang ada di sekolah tersebut yang masih padu dengan manajemen sekolah tempatnya bernaung. Sehingga disini dibutuhkan pemerhati pendidikan yang mampu memberikan dorongan dan dobrakan guna mengatasi masalah tersebut.

Melihat permasalahan tersebut juga dibutuhkan evaluasi manajemen untuk mengidentifikasi permasalahan yang ada pada sekolah terbuka, sehingga tujuan dari suatu pendidikan bisa tercapai dengan maksimal seperti apa yang diharapkan baik dari guru sebagai pendidik dan dari peserta didik sebagai penerima pendidikan.

SMP Negeri 10 Mataram Kota Mataram, diberikan amanat untuk melaksanakan program SMP Terbuka. Penyelenggaraan pendidikan yang dilaksanakan oleh SMP Terbuka 1 Ampenan terdiri dari dua TKB (Tempat Kegiatan Belajar), yaitu TKB Pondok Perasi dan TKB Sayang-sayang. Kegiatan belajar dilaksanakan tiga hari dalam seminggu dengan cara sehari di masing-masing TKB dan dua hari dilaksanakan di sekolah induk.

Berdasarkan observasi awal yang peneliti peroleh di lapangan mengindikasikan bahwa pelaksanaan manajemen Sekolah pada SMP Terbuka 1 Ampenan Kota Mataram belum memenuhi harapan dalam penyelesaian angka putus sekolah di Kecamatan Ampenan pada khususnya dan Kota Mataram pada umumnya.

Adapun indikator permasalahan manajemen sekolah pada SMP Terbuka 1 Ampenan, terkait dengan kegiatan perencanaan dan pengawasan yang mencakup ruang lingkup atau substansi manajemen sekolah meliputi: peserta didik, tenaga pendidik dan kependidikan, keuangan, sarana dan prasarana, hubungan sekolah dengan masyarakat (humas) dan kurikulum yang dilakukan kepala sekolah di SMP Terbuka cenderung masih belum efektif, hal ini disebabkan adanya rangkap jabatan dimana kepala sekolah SMP Terbuka dijabat oleh SMP Reguler. Selain itu juga pendidik dan staf tata usaha pada SMP Terbuka sangat minim, hal tersebut berdampak pada pengorganisasian dan pelaksanaan manajemen sekolah pada SMP Terbuka 1 Ampenan.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, peneliti memfokuskan penelitian pada "*Analisis Manajemen Sekolah (Studi pada SMP Terbuka 1 Ampenan Kota Mataram)*". Permasalahan dari penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pelaksanaan manajemen sekolah di SMP Terbuka 1 Ampenan Kota Mataram ?

2. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi pelaksanaan manajemen sekolah di SMP Terbuka 1 Ampenan Kota Mataram ?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan masalah penelitian, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui secara empiris tentang:

1. Pelaksanaan manajemen sekolah di SMP Terbuka 1 Ampenan Kota Mataram.
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan manajemen sekolah di SMP Terbuka 1 Ampenan Kota Mataram.

D. Kegunaan penelitian

Hasil penelitian yang penulis harapkan berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian di atas, sebagai berikut:

1. Bagi SMP Terbuka 1 Ampenan dan SMP Terbuka pada umumnya agar berupaya secara terus-menerus meningkatkan mutu pendidikan di sekolah melalui pengelolaan manajemen sekolah terkait dengan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan secara efektif dan efisien.
2. Bagi Departemen Pendidikan Nasional dalam hal ini Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan masukan untuk membuat kebijakan-kebijakan dalam rangka mengemban misi penuntasan wajib belajar pendidikan dasar 9 tahun, khususnya yang berhubungan dengan SMP terbuka.

3. Bagi Dinas Dikpora Propinsi NTB, hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan masukan untuk meningkatkan pembinaan penyelenggaraan SMP Terbuka.
4. Bagi Dinas Dikpora Kota Mataram, hasil penelitian ini berguna untuk perbaikan pelaksanaan penyelenggaraan SMP Terbuka.
5. Para peneliti lainnya agar menjadi acuan dan pedoman untuk mengungkap lebih mendalam dan spesifik tentang pelaksanaan manajemen sekolah dengan rumusan masalah yang berbeda.

Universitas Terbuka

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Reviu Hasil Penelitian Terdahulu

Terdapat sejumlah hasil riset/penelitian yang terkait dengan dengan kegiatan manajemen sekolah. Hasil riset yang dipimpin oleh MacGilchrist dan Mortimore tahun 1997 (dalam Usman 2010; 143) menemukan tipologi rencana sebagai berikut : (1). Rencana retorika, yaitu rencana yang bersifat tertutup, hanya pemilik (yayasan) yang mengetahui; (2). Rencana singular, yaitu rencana hanya dimiliki oleh kepala sekolah; (3). Rencana kooperatif, yaitu rencana yang ditetapkan oleh pemilik dan/atau kepala sekolah bersama stafnya; (4). Rencana korporat, yaitu rencana ditetapkan berdasarkan pengalaman dari pembelajaran masyarakat.

Selanjutnya, hasil penelitian Wongkar (dalam Usman 2010; 142-143) menemukan bahwa perencanaan pendidikan belum diterapkan di sekolah-sekolah menurut prinsip-prinsip dan metodologi perencanaan pendidikan. Kondisi ini dibuktikan oleh fenomena pengembangan aspek prosedural, substantif, keterpaduan dalam perencanaan pendidikan di sekolah sebagai berikut : (1) pemahaman tentang aspek-aspek prosedural dalam perencanaan pendidikan masih berada pada taraf yang belum memadai karena : (a) kondisi sistem dan mekanisme dalam manajemen pendidikan yang menyebabkan para kepala sekolah mempunyai anggapan keliru tentang pentingnya esensi dan lingkup perencanaan pendidikan yang terdapat di sekolah, (b) sikap dan perilaku yang melekat pada diri kepala sekolah yang seharusnya berperan dan berfungsi sebagai perencana sesuai kedudukannya sebagai manajer sekolah,

dalam kenyataannya memandang kegiatan prosedural perencanaan pendidikan tidak perlu; (2). Minat dan perhatian kepala sekolah sebagai perencana tingkat sekolah cenderung tenggelam pada pola pikir jalan pintas karena kegiatan merencanakan sesuai prosedur dipandang sebagai pemborosan; (3). Ketatnya birokrasi cenderung menjadi penghambat dalam upaya mengembangkan aspek-aspek prosedur perencanaan; (4). Inisiatif mengkaji aspek-aspek substantif perencanaan pendidikan tidak dilaksanakan karena dianggap tidak penting oleh kepala sekolah. Akibatnya, model pengembangannya kurang ditemukan oleh kepala sekolah; (5). Keterpaduan dalam perencanaan pengembangan sekolah hanya dapat diperoleh jika didukung oleh kemampuan profesional perencanaan pendidikan; (6). Ketidakmampuan kepala sekolah dalam perencanaan terpadu diakibatkan ketidakmampuan memahami aspek prosedural dan substansial perencanaan pendidikan; (6) Dengan model perencanaan terpadu pengembangan sekolah, memungkinkan terjadinya perubahan perilaku kepala sekolah. Perubahan perilaku ini dapat membebaskan kepala sekolah dari perilaku tertuntun ke perilaku lebih antisipatif, responsif, interaktif-dinamik yang akhirnya memberikan kontribusi pada peningkatan produktivitas pembelajaran peserta didik

Penelitian yang dilaksanakan oleh Mustiningsih (2008; 169) yang berjudul “Keefektifan Proses Manajemen Layanan Khusus SMAN di Jawa Timur” menunjukkan hasil sebagai berikut : (1). Keefektifan proses manajemen layanan khusus (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengevaluasian) SMAN di Jawa Timur memiliki kualifikasi efektif untuk

semua bidang layanan khusus yang meliputi Bimbingan Konseling (BK), Usha Kesehatan Sekolah (UKS), perpustakaan, laboratorium, koperasi, kapetaria, Organisasi Siswa Intra sekolah (OSIS), dan ekstrakurikuler; (2). Perbedaan kualifikasi keefektifan proses manajemen layanan khusus (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengevaluasian) antara SMAN yang terletak di area pusat/dekat kota, peralihan/antara desa dan kota, dan pinggiran/desa untuk semua bidang layanan khusus terdapat perbedaan. Sedangkan untuk layanan bimbingan dan konseling semua proses manajemen tidak memiliki perbedaan, hanya pengevaluasian yang memiliki perbedaan; layanan perpustakaan semua proses manajemen tidak ada perbedaan, hanya pelaksanaan terdapat perbedaan; layanan laboratorium semua proses manajemen terdapat perbedaan, hanya pengorganisasian tidak terdapat perbedaan; layanan koperasi semua proses manajemen terdapat perbedaan, hanya perencanaan dan pengevaluasian yang tidak ada perbedaan; layanan kafetaria semua proses manajemen ada perbedaan, hanya perencanaan dan pengevaluasian yang tidak ada perbedaan; layanan OSIS semua proses manajemen ada perbedaan, hanya perencanaan dan pengevaluasian yang tidak ada perbedaan; layanan ekstra kurikuler semua proses manajemen tidak ada perbedaan, hanya perencanaan yang terdapat ada perbedaan.

Hasil penelitian Widarto (dalam Usman, 2010 : 61) menemukan bahwa penerapan manajemen pada unit produksi STM Pembangunan Yogyakarta cukup berhasil dalam mencapai yang telah digariskan. Temuan hasil penelitian Widarto membuktikan bahwa hanya dengan manajemen yang

baik tujuan organisasi unit produksi sekolah dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Hasil penelitian Husaini Usman (2010 : 61) menemukan bahwa manajemen Unit Produksi Sekolah (UPS) Jurusan Bangunan SMKN Daerah Istimewa Yogyakarta dalam katagori cukup karena fungsi-fungsi manajemennya seperti perencanaan telah dilaksanakan dengan mantap, pengorganisasiannya cukup hebat, pelaksanaannya cukup tepat, dan pengendaliannya cukup ketat. Jika fungsi-fungsi manajemen ini lebih ditingkatkan lagi melalui peningkatan kinerja pengelola UPS Jurusan Bangunan SMKN Daerah Istimewa Yogyakarta, maka peringkat katagori manajemen UPS diharapkan akan lebih meningkat lagi sehingga dapat dijadikan miniatur perusahaan. UPS yang berhasil baik akan dapat membiayai sekolahnya sendiri serta meningkatkan warga sekolahnya.

Kesimpulan yang peneliti peroleh dari beberapa penelitian terdahulu adalah penelitian yang dilakukan difokuskan pada efektivitas pelaksanaan manajemen sekolah (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan) dan umumnya yang menjadi objek penelitian adalah sekolah-sekolah reguler, sedangkan penelitian yang akan peneliti lakukan difokuskan pada dua permasalahan yaitu pelaksanaan manajemen sekolah (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan) dan faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan manajemen sekolah. Selain itu, yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah sekolah terbuka.

B. Konsep Manajemen Sekolah

1. Manajemen

Pembahasan mengenai manajemen sekolah tidak dapat dilepaskan dari teori yang berkaitan dengan organisasi, oleh karena itu pembahasan bagian ini akan mengacu pada teori organisasi.

Robbins (2006 : 4) mendefinisikan organisasi sebagai suatu unit sosial yang dengan sengaja diatur, terdiri atas dua orang atau lebih yang berfungsi secara relatif terus-menerus untuk mencapai sasaran atau serangkaian sasaran atau serangkaian sasaran bersama. Sedangkan Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1996 : 6) mendefinisikan organisasi sebagai wadah yang memungkinkan masyarakat dapat meraih hasil yang sebelumnya tidak dapat dicapai oleh individu secara sendiri-sendiri. Lebih jauh ketiganya menyebutkan bahwa organisasi adalah suatu unit sasaran tertentu atau serangkaian sasaran.

Sekolah merupakan bentuk organisasi tentunya memenuhi persyaratan yang dijadikan kriteria sebuah organisasi. Sekolah merupakan sistem yang terdiri dari komponen kepala sekolah, guru, siswa, kurikulum, sarana dan prasarana, serta lingkungan sekolah merupakan bentuk pola aktivitas. Selain itu juga sekolah telah memiliki tujuan yang ditetapkan. Memperhatikan uraian di atas menunjukkan bahwa sekolah memenuhi syarat sebagai sebuah organisasi.

Sekolah sebagai suatu organisasi tentunya memiliki tujuan yang ingin dicapai dengan melibatkan segala sumber daya, serta berbagai aktivitas yang dikoordinir oleh kepala sekolah sebagai penanggung

jawab. Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin yang ada dalam organisasi sekolah harus mampu untuk upaya menggerakkan semua komponen secara teratur untuk mencapai tujuan yang dicanangkan. Kegiatan untuk menggerakkan semua komponen secara teratur dalam organisasi ini sering disebut manajemen.

Menurut Stoner yang dikutip oleh T. Hani Handoko (2003 : 8) mengemukakan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.

Dalam Bahasa Inggris kata *management* digunakan dalam konteks dengan beberapa variasi pengertian. Usman, (2010 : 5) menjelaskan bahwa manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian (P4) sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien (dalam arti luas). Manajemen dalam arti sempit adalah manajemen sekolah/madrasah yang meliputi: perencanaan program sekolah/madrasah, pelaksanaan program sekolah/madrasah, kepemimpinan kepala sekolah/madrasah, pengawasan evaluasi, dan sistem informasi sekolah/madrasah.

Lebih lanjut Sihotang, (2007: 1) menggambarkan bahwa manajemen diartikan sebagai perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya lain yang ada dalam organisasi, guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal serupa juga dijelaskan oleh Petterson

dan E.G Plowman dalam Samsudin, (2006) bahwa *management can be defined as technique by means of which the purpose and object of particular human group are determined, clarified and affectuated*. Dalam buku yang sama Parker mendefinisikan manajemen sebagai seni melaksanakan pekerjaan melalui orang (*the art getting things done through people*).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah tata cara seorang pemimpin dalam mengelola sesuatu supaya bisa terkoordinir dengan baik pelaksanaannya sehingga apa yang diinginkan bisa tercapai dengan mudah. Karena dalam manajemen ada kepemimpinan dan dalam kepemimpinan ada manajemen. Karena kepemimpinan merupakan bagian dari manajemen, maka setiap pemimpin harus memiliki empat atribut dan keterampilan, yaitu (1) keterampilan kepemimpinan, mengelola orang untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan secara produktif (efektif dan efisien), (2) membuat keputusan yaitu mampu memecahkan masalah dan mengambil keputusan, (3) keterampilan berkomunikasi secara efektif, dan (4) manajemen diri sendiri (*self-management*) yaitu kemampuan manajemen waktu, manajemen stress, manajemen konflik, dan mengorganisasikan diri sendiri dengan sebaik-baiknya.

Kepemimpinan merupakan implementasi dari berbagai hal yang melekat pada diri seseorang untuk mempengaruhi orang-orang yang di pimpinnya. Berkaitan dengan hal ini, Wahjosumijo (1995: 17) mengemukakan bahwa kepemimpinan diterjemahkan ke dalam istilah

sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerja sama antar peran, kedudukan dari suatu jabatan administratif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh.

2. Manajemen Pendidikan

Dalam kaitannya dengan dunia pendidikan, Tilaar (1992 : 12) mengatakan bahwa sebagai suatu sistem, maka pendidikan nasional harus dikelola dengan tepat agar sebagai subsistem dari pembangunan nasional. Selanjutnya Tilaar mengatakan manajemen SISDIKNAS (Sistem Pendidikan Nasional) merupakan suatu proses sosial yang direkayasa untuk mencapai tujuan SISDIKNAS secara efektif dan efisien dengan mengikutsertakan, bekerja sama, serta partisipasi seluruh masyarakat.

Secara khusus dalam konteks pendidikan, menurut Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia (2009 : 87) bahwa manajemen pendidikan merupakan proses manajemen dalam pelaksanaan tugas pendidikan dengan mendayagunakan segala sumber secara efisien untuk mencapai tujuan secara efektif. Selanjutnya dikatakan bahwa untuk mendapatkan pengertian yang lebih komprehensif, diperlukan pemahaman tentang pengertian, proses dan substansi pendidikan.

Purwanto (2010 : 3) mendefinisikan administrasi pendidikan merupakan segenap proses pengerahan dan pengintegrasian segala sesuatu, baik personel, spiritual maupun material, yang bersangkutan paut dengan pencapaian tujuan pendidikan. Jadi, di dalam proses administrasi pendidikan segenap usaha orang-orang yang terlibat di dalam proses

pencapaian tujuan pendidikan itu diintegrasikan, diorganisasi dan dikoordinasi secara efektif, dan semua materi yang diperlukan dan yang telah ada dimanfaatkan secara efisien.

3. Manajemen Sekolah

Sagala (2010 : 44) menjabarkan definisi manajemen sekolah yang dikemukakan oleh para ahli antara lain:

1. Manajemen sekolah adalah serangkaian kegiatan atau keseluruhan proses pengendalian usaha kerjasama sejumlah orang untuk mencapai tujuan sekolah secara berencana dan sistematis yang diselenggarakan dalam lingkungan sekolah sebagai lembaga pendidikan formal (Hadari Nawawi, 1989 : 11).
2. Manajemen sekolah adalah ilmu yang mempelajari penataan sumberdaya yaitu manusia, kurikulum atau sumber belajar dan fasilitas untuk mencapai tujuan sekolah secara optimal dan penciptaan suasana yang baik bagi manusia yang turut serta dalam mencapai tujuan sekolah yang disepakati (Engkoswara, 1984).
3. Manajemen sekolah adalah koordinasi kekuatan penting untuk pengajaran yang lebih baik bagi seluruh anak-anak di dalam organisasi sekolah untuk mencapai tujuan dan menjamin pencapaian tujuan.

Bertitik tolak dari definisi tersebut, dapat dijelaskan bahwa kegiatan-kegiatan yang tercakup di dalam manajemen pendidikan merupakan kegiatan yang bersifat umum yang dilakukan oleh semua lembaga yang mengurus masalah pendidikan. Kita mengetahui bahwa

lembaga yang mengurus masalah pendidikan bukan hanya sekolah-sekolah, tetapi juga lembaga lainnya seperti direktorat-direktorat dan kantor wilayah yang termasuk dalam struktur organisasi kementerian pendidikan dan kebudayaan, sampai dengan kantor dinas pendidikan provinsi, kabupaten/kota, dan kecamatan.

Dengan demikian, kajian tentang manajemen pendidikan mengandung pengertian yang lebih luas dari pada manajemen sekolah. Manajemen sekolah merupakan bagian dari manajemen pendidikan. Oleh karena itu, manajemen sekolah merupakan kegiatan-kegiatan yang terbatas pada pelaksanaan pengelolaan pendidikan di sekolah sehingga kita mengenal adanya manajemen sekolah dasar, manajemen sekolah lanjutan, manajemen perguruan tinggi, dan sebagainya. Selain itu, sekolah merupakan lembaga yang dalam kegiatan-kegiatannya secara langsung menangani subjek didik atau anak didik yang pada hakikatnya merupakan subjek yang dikenai sasaran tujuan pendidikan (Purwanto, 2010 : 8).

Batasan ruang lingkup atau dimensi manajemen sekolah seperti yang tersirat dalam konsep manajemen sekolah yang telah dikemukakan di atas, meliputi: sumber daya manusia, sumber belajar atau kurikulum, fasilitas dan berbagai unsur lainnya. Unsur-unsur dasar tersebut, dikembangkan dalam ruang lingkup atau substansi manajemen sekolah, diantaranya yaitu: peserta didik, tenaga pendidik dan kependidikan, keuangan, sarana dan prasarana, hubungan masyarakat (humas), layanan khusus dan kurikulum. Ruang lingkup atau substansi manajemen sekolah

tersebut secara sistematis dijalankan melalui empat fungsi atau tugas manajemen sekolah yakni kegiatan: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan.

Untuk lebih jelasnya mengenai ruang lingkup manajemen sekolah, Usman (2010 : 16) menjabarkan dalam tabel 2.1 di bawah ini.

Garapan Fungsi	Peserta Didik	Tenaga Pendidik & Kependidikan	Keuangan	Sarpras	Humas	Layanan Khusus	Kurikulum
Perencanaan	V	V	V	V	V	V	V
Pengorganisasian	V	V	V	V	V	V	V
Pelaksanaan	V	V	V	V	V	V	V
Pengawasan	V	V	V	V	V	V	V

Untuk memahami lebih lanjut tentang ruang lingkup atau substansi manajemen sekolah, di bawah akan penulis paparkan ruang lingkup atau substansi/ komponen-komponen manajemen sekolah yang merujuk pada pendapat Mulyasa (2007 : 39) yang meliputi: kurikulum dan program pengajaran, tenaga kependidikan, kesiswaan, keuangan, sarana dan prasarana, hubungan sekolah dan masyarakat, layanan khusus.

1. Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran

Manajemen kurikulum dan program pengajaran mencakup kegiatan perencanaan dan pengembangan, pelaksanaan, dan penilaian kurikulum. Adapun prinsip-prinsip dalam manajemen kurikulum sebagai berikut:

a. Tujuan yang dikehendaki harus jelas

- b. Program itu harus sederhana dan fleksibel
- c. Program-program yang disusun dan dikembangkan harus sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan
- d. Program yang dikembangkan harus menyeluruh dan harus jelas pencapaiannya
- e. Harus ada koordinasi antar komponen pelaksana program di sekolah

2. Manajemen Tenaga Kependidikan

Manajemen tenaga kependidikan atau personalia bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Manajemen tenaga kependidikan (guru dan personil) mencakup: perencanaan pegawai, pengadaan pegawai, pembinaan dan pengembangan pegawai, promosi dan mutasi, pemberhentian pegawai, kompensasi, dan penilaian pegawai.

3. Manajemen Kesiswaan (Peserta Didik)

Manajemen kesiswaan atau peserta didik adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai dari masuk sampai dengan keluarnya peserta didik tersebut dari suatu sekolah. Adapun kegiatan-kegiatan dalam manajemen kesiswaan sebagai berikut:

- a. Kehadiran murid di sekolah dan masalah-masalah yang berhubungan dengan itu

- b. Penerimaan, orientasi, klasifikasi, dan penunjukkan murid ke kelas dan program studi
 - c. Evaluasi dan pelaporan kemajuan belajar
 - d. Program supervisi bagi murid
 - e. Pengendalian disiplin murid
 - f. Program bimbingan dan penyuluhan
 - g. Program kesehatan dan keamanan
 - h. Penyesuaian pribadi social, dan emosional
4. Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan dan pembiayaan ini perlu dikelola sebaik-baiknya, agar dana-dana yang ada dapat dimanfaatkan secara optimal untuk menunjang tercapainya tujuan pendidikan. Sumber keuangan pada suatu sekolah dikelompokkan atas tiga sumber, yaitu: pemerintah, baik pusat maupun daerah, orang tua peserta didik, dan masyarakat. Adapun dimensi pengeluaran meliputi biaya rutin dan biaya pembangunan. Tugas manajemen keuangan dibagi tiga fase yaitu perencanaan finansial, pelaksanaan, dan evaluasi.

5. Manajemen Sarana dan Prasarana

Sarana adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti: gedung, 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 sebagai lapangan olahraga. Adapun kegiatan ini meliputi kegiatan perencanaan, pengadaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan inventarisasi, dan penghapusan serta penataan.

6. Manajemen Hubungan Sekolah dan Masyarakat

Hubungan sekolah dengan masyarakat pada hakikatnya merupakan suatu sarana yang sangat berperan dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan pribadi peserta didik di sekolah. Adapun tujuannya antara lain: (1) memajukan kualitas pembelajaran, dan pertumbuhan anak; (2) memperkokoh tujuan serta meningkatkan kualitas hidup dan penghidupan masyarakat; dan (3) menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan sekolah.

7. Manajemen Layanan Khusus

Manajemen layanan khusus meliputi: manajemen perpustakaan, kesehatan, dan keamanan sekolah. Sekolah-sekolah dikembangkan program pendidikan jasmani dan kesehatan, menyediakan pelayanan kesehatan sekolah melalui usaha kesehatan sekolah (UKS), dan berusaha meningkatkan program pelayanan melalui kerja sama dengan unit-unit dinas kesehatan setempat.

Berdasarkan uraian di atas, jelaslah bahwa kegiatan-kegiatan manajemen sekolah selalu mengacu kepada fungsi-fungsi manajemen. Berkenaan dengan fungsi-fungsi manajemen ini, Saebani (2012 : 172-

174) mengungkapkan pandangan dari beberapa ahli, antara lain sebagai berikut:

1. Menurut Henry Fayol, fungsi-fungsi manajemen adalah:
 - a. *Planning* (perencanaan);
 - b. *Organizing* (pengorganisasian);
 - c. *Commanding* (pengaturan);
 - d. *Coordinating* (pengkoordinasian);
 - e. *Controlling* (pengawasan).
2. Menurut Harold Koontz dan Cyril O'Donnell fungsi-fungsi manajemen adalah:
 - a. *Planning* (perencanaan);
 - b. *Organizing* (pengorganisasian);
 - c. *Staffing* (penentuan staf);
 - d. *Directing* (pengarahan);
 - e. *Controlling* (pengawasan).
3. Luther M. Gullick menyatakan tujuh fungsi manajemen, yaitu :
 - a. *Planning* (perencanaan);
 - b. *Organizing* (pengorganisasian);
 - c. *Staffing* (penentuan staf);
 - d. *Directing* (pengarahan);
 - e. *Coordinating* (pengkoordinasian);
 - f. *Reporting* (pelaporan);
 - g. *Budgeting* (penganggaran).

4. George R. Terry mengklasifikasikan fungsi-fungsi manajemen, sebagai berikut:
 - a. *Planning* (perencanaan);
 - b. *Organizing* (pengorganisasian);
 - c. *Actuating* (pelaksanaan);
 - d. *Controlling* (pengawasan).

5. Louis A. Allen menjelaskan fungsi-fungsi manajemen adalah:
 - a. Leading (kepemimpinan);
 - b. Planning (perencanaan);
 - c. Organizing (pengorganisasian);
 - d. Controlling (pengawasan).

6. Sondang P. Siagian
 - a. Planning (perencanaan);
 - b. Organizing (pengorganisasian);
 - c. Motivating (motivasi);
 - d. Controlling (pengawasan).

7. The Liang Gie:
 - a. Planning (perencanaan);
 - b. Decision making (pengambilan keputusan);
 - c. Directing (pengarahan);
 - d. Coordinating (koordinasi);
 - e. Controlling (pengawasan);
 - f. Improving (pengembangan).

Untuk memahami lebih jauh tentang fungsi-fungsi manajemen sekolah, di bawah akan dipaparkan tentang fungsi-fungsi manajemen sekolah dalam perspektif persekolahan, dengan merujuk kepada pemikiran George R. Terry, yang meliputi: (1) perencanaan (*planning*); (2) pengorganisasian (*organizing*); (3) pelaksanaan (*actuating*) dan (4) pengawasan (*controlling*).

1. Perencanaan (*Planning*)

Handoko (2003 : 23) mengemukakan bahwa Perencanaan (*planning*) adalah pemilihan atau penetapan tujuan organisasi dan penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Pembuatan keputusan banyak terlibat dalam fungsi ini". Sedangkan dalam buku Manajemen Pendidikan yang ditulis oleh TIM Dosen Administrasi Pendidikan UPI, (2008 : 93) mengungkapkan bahwa perencanaan adalah membuat suatu target-target yang akan dicapai atau diraih di masa depan. Dalam organisasi merencanakan adalah suatu proses memikirkan dan menetapkan secara matang arah, tujuan dan tindakan sekaligus mengkaji berbagai sumber daya dan metode/teknik yang tepat.

Arti penting perencanaan terutama adalah memberikan kejelasan arah bagi setiap kegiatan, sehingga setiap kegiatan dapat diusahakan dan dilaksanakan seefisien dan seefektif mungkin. Handoko (2003 : 81) mengemukakan sembilan manfaat perencanaan bahwa perencanaan: (a) membantu manajemen untuk menyesuaikan

diri dengan perubahan-perubahan lingkungan; (b) membantu dalam kristalisasi persesuaian pada masalah-masalah utama; (c) memungkinkan manajer memahami keseluruhan gambaran; (d) membantu penempatan tanggung jawab lebih tepat; (e) memberikan cara pemberian perintah untuk beroperasi; (f) memudahkan dalam melakukan koordinasi di antara berbagai bagian organisasi; (g) membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami; (h) meminimumkan pekerjaan yang tidak pasti; dan (i) menghemat waktu, usaha dan dana.

Menurut TIM Dosen Administrasi Pendidikan UPI, (2008 : 93) manfaat perencanaan adalah (a) menjelaskan dan merinci tujuan yang ingin dicapai; (b) memberikan pegangan dan menetapkan kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut; (c) organisasi memperoleh standar sumber daya terbaik dan mendayagunakan sesuai tugas dan pokok fungsi yang telah ditetapkan; (d) menjadi rujukan anggota organisasi dalam melaksanakan aktivitas yang konsisten prosedur dan tujuan; (e) memberikan batas kewenangan dan tanggung jawab bagi seluruh pelaksana; (f) memonitor dan mengukur berbagai keberhasilan secara intensif sehingga bisa menemukan dan memperbaiki penyimpangan secara dini; (g) memungkinkan untuk terpeliharanya persesuaian antara kegiatan internal dengan situasi eksternal; dan menghindari pemborosan.

Adapun Handoko (2003 : 79) mengungkapkan tahap-tahap perencanaan sebagai berikut: (a) menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan; (b) merumuskan keadaan saat ini; (c) mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan; dan (d) mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan. Sedangkan langkah-langkah dalam perencanaan sekolah menurut Purwanto (2010 : 15) meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a. Menentukan dan merumuskan tujuan yang hendak dicapai
- b. Meneliti masalah-masalah atau pekerjaan-pekerjaan yang akan dilakukan.
- c. Mengumpulkan data dan informasi-informasi yang diperlukan.
- d. Mengumpulkan tahap-tahap atau serangkaian tindakan.
- e. Merumuskan bagaimana masalah-masalah itu akan dipecahkan dan bagaimana pekerjaan-pekerjaan itu akan diselesaikan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Fungsi manajemen berikutnya adalah pengorganisasian (*organizing*). Robbins (2006 : 4) mengemukakan pengorganisasian merupakan menentukan tugas-tugas apa yang akan dilakukan, siapa yang akan melakukannya, bagaimana tugas-tugas tersebut akan dikelompokkan, siapa, dan dimana keputusan akan diambil.

Adapun Handoko (2003 : 24) mengungkapkan pengorganisasian sebagai penentuan sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, perancangan dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok

kerja yang akan dapat membawa hal-hal tersebut ke arah tujuan, penugasan tanggung jawab tertentu dan kemudian, pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Fungsi ini menciptakan struktur formal dimana pekerjaan ditetapkan, dibagi dan dikoordinasikan.

Dari kedua pendapat di atas, dapat dipahami bahwa pengorganisasian pada dasarnya merupakan upaya untuk melengkapi rencana-rencana yang telah dibuat dengan susunan organisasi pelaksanaannya. Hal yang penting untuk diperhatikan dalam pengorganisasian adalah bahwa setiap kegiatan harus jelas siapa yang mengerjakan, kapan dikerjakan, dan apa targetnya.

Dalam organisasi, hal-hal yang diperlukan untuk membangun lembaga yang berkualitas menurut Saebani (2012 : 201) adalah sebagai berikut:

- a. Pemilihan tenaga kerja dalam jumlah dan spesifikasi yang sesuai dengan kebutuhan, yang difokuskan pada keilmuannya yang lebih spesifik;
- b. Pengembangan tenaga kerja dengan berbagai pendidikan dan pelatihan;
- c. Peningkatan kesejahteraan bagi para pegawai;
- d. Kesatupaduan kinerja kelembagaan dan implikasi positif terhadap lingkungan dan masyarakat di sekitar lembaga;
- e. Penentuan produk yang bermanfaat bagi masyarakat.

Ernest Dale seperti dikutip oleh Handoko (2003 : 168-169) mengemukakan tiga langkah dalam proses pengorganisasian, yaitu :

(a) pemerincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi; (b) pembagian beban pekerjaan total menjadi kegiatan-kegiatan yang logik dapat dilaksanakan oleh satu orang. Pembagian kerja sebaiknya tidak terlalu berat sehingga tidak dapat diselesaikan, atau terlalu ringan sehingga ada waktu menganggur, tidak efisien dan terjadi biaya yang tidak perlu; dan (c) pengadaan dan pengembangan suatu mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan para anggota menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis. Mekanisme pengkoordinasian ini akan membuat para anggota organisasi menjaga perhatiannya pada tujuan organisasi dan mengurangi ketidak efisien dan konflik-konflik yang merusak.

3. Pelaksanaan (*Actuating*)

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan (*actuating*) merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi *actuating* justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi.

Menurut George R. Terry (dalam Mantja, 2009 : 26) pelaksanaan merupakan usaha agar semua anggota kelompok suka melaksanakan pencapaian tujuan dengan sadar dan berpedoman pada

perencanaan dan usaha pengorganisasiannya. Sedangkan Mulyasa (2007 : 21) mengungkapkan pelaksanaan merupakan kegiatan untuk merealisasikan rencana menjadi tindakan nyata dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Rencana yang telah disusun akan memiliki nilai jika dilaksanakan dengan efektif dan efisien.

Dari pengertian di atas, pelaksanaan (*actuating*) tidak lain merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan, dengan melalui berbagai pengarahan dan pemotivasian agar setiap karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawabnya.

Hal yang penting untuk diperhatikan dalam pelaksanaan (*actuating*) ini adalah bahwa seorang karyawan akan termotivasi untuk mengerjakan sesuatu jika : (1) merasa yakin akan mampu mengerjakan, (2) yakin bahwa pekerjaan tersebut memberikan manfaat bagi dirinya, (3) tidak sedang dibebani oleh problem pribadi atau tugas lain yang lebih penting, atau mendesak, (4) tugas tersebut merupakan kepercayaan bagi yang bersangkutan dan (5) hubungan antar teman dalam organisasi tersebut harmonis. Hal yang penting untuk diperhatikan dalam pelaksanaan (*actuating*) ini adalah bahwa seorang karyawan akan termotivasi untuk mengerjakan sesuatu jika : (1) merasa yakin akan mampu mengerjakan, (2) yakin bahwa pekerjaan tersebut memberikan manfaat bagi dirinya, (3) tidak sedang dibebani oleh problem pribadi atau tugas lain yang lebih

penting, atau mendesak, (4) tugas tersebut merupakan kepercayaan bagi yang bersangkutan dan (5) hubungan antar teman dalam organisasi tersebut harmonis.

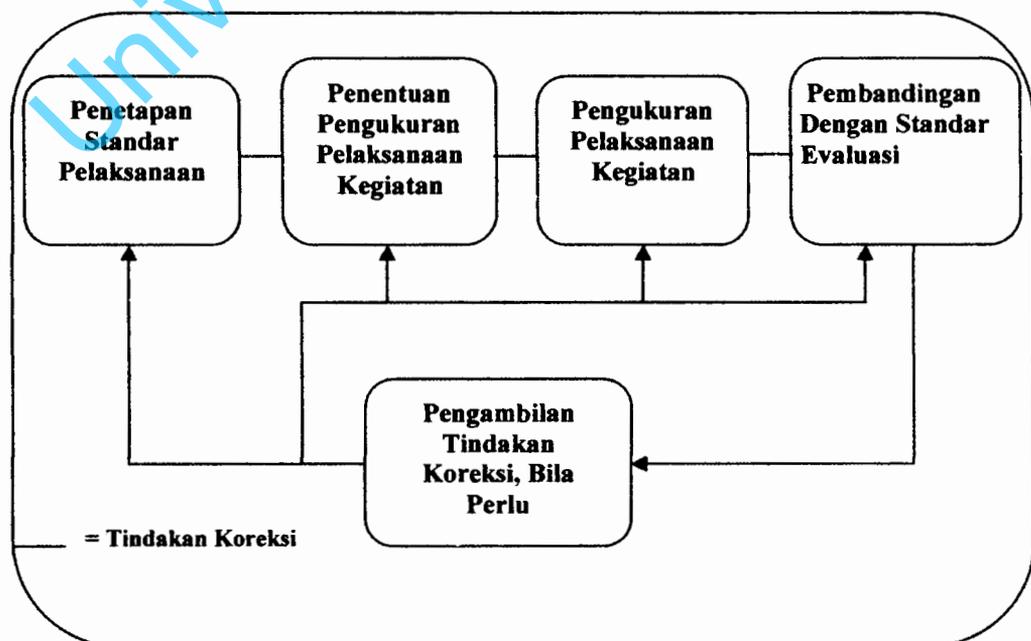
4. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan (*controlling*) merupakan fungsi manajemen yang tidak kalah pentingnya dalam suatu organisasi. Semua fungsi terdahulu, tidak akan efektif tanpa disertai fungsi pengawasan. Dalam hal ini Robert J. Mockler (dalam Handoko, 2003 : 360) mendefinisikan pengawasan sebagai suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan.

Mulyasa (2007 : 21) mengungkapkan bahwa pengawasan dapat diartikan sebagai upaya untuk mengamati secara sistematis dan berkesinambungan; merekam, memberi penjelasan, petunjuk, pembinaan dan meluruskan berbagai hal yang kurang tepat, serta memperbaiki kesalahan. Pengawasan merupakan kunci keberhasilan dalam keseluruhan proses manajemen, perlu dilihat secara komprehensif, terpadu, dan tidak terbatas pada hal-hal tertentu.

Dengan demikian, pengawasan merupakan suatu kegiatan yang berusaha untuk mengendalikan agar pelaksanaan dapat berjalan sesuai dengan rencana dan memastikan apakah tujuan organisasi tercapai. Apabila terjadi penyimpangan di mana letak penyimpangan itu dan bagaimana pula tindakan yang diperlukan untuk mengatasinya.

Selanjutnya dikemukakan pula oleh Handoko (2003 : 363) bahwa proses pengawasan memiliki lima tahapan, yaitu : (a) penetapan standar pelaksanaan; (b) penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan; (c) pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata; (d) perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan penganalisaan penyimpangan-penyimpangan; dan (e) pengambilan tindakan koreksi, bila perlu. Kelima tahapan dapat diperagakan pada gambar 2.1.



Gambar 2.1. Proses Pengawasan (Controlling)

Fungsi-fungsi manajemen ini berjalan saling berinteraksi dan saling kait mengkait antara satu dengan lainnya, sehingga menghasilkan apa yang disebut dengan proses manajemen. Dengan demikian, proses manajemen sebenarnya merupakan proses interaksi antara berbagai fungsi manajemen.

Dalam perspektif persekolahan, agar tujuan pendidikan di sekolah dapat tercapai secara efektif dan efisien, maka proses manajemen pendidikan memiliki peranan yang amat vital. Karena bagaimanapun sekolah merupakan suatu sistem yang di dalamnya melibatkan berbagai komponen dan sejumlah kegiatan yang perlu dikelola secara baik dan tertib. Sekolah tanpa didukung proses manajemen yang baik, boleh jadi hanya akan menghasilkan kesemrawutan lajunya organisasi, yang pada gilirannya tujuan pendidikan pun tidak akan pernah tercapai secara semestinya.

Dengan demikian, setiap kegiatan pendidikan di sekolah harus memiliki perencanaan yang jelas dan realistik, pengorganisasian yang efektif dan efisien, penerahan dan pemotivasian seluruh personil sekolah untuk selalu dapat meningkatkan kualitas kinerjanya, dan pengawasan secara berkelanjutan.

C. Konsep SMP Terbuka

Pada umumnya SMP Terbuka menyatu pada salah satu SMP Negeri yang telah ditetapkan menjadi SMP induk. Hal ini berarti bahwa SMP tersebut di samping melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya untuk melayani siswa-siswi SMP Terbuka ditugasi juga melayani SMP terbuka. Dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi, kelembagaan SMP Terbuka menganut pendekatan sistem INPUT - PROCESS - OUTPUT atau

MASUKAN – PROSES – KELUARAN. Hal ini lebih dipertegas lagi oleh Rohiat, (2009: 57-63) bahwa karakteristik manajemen berbasis sekolah melalui sistem input, proses, dan output digunakan untuk memandunya. Dimana input mencakup masalah kebijakan, tujuan, sasaran mutu yang jelas, sumberdaya yang tersedia, staf yang berdedikasi tinggi. Dari segi output, output sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan melalui proses pembelajaran dan manajemen di sekolah pada umumnya yang mencakup prestasi akademik (*academic achievement*) dan non akademik (*nonacademic achievement*). Dan yang ketiga adalah proses disini mencakup proses belajar yang efektifitas, kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan, pengelolaan, team work dan seterusnya.

Sistem manajemen SMP Terbuka dipimpin oleh Kepala Sekolah, yaitu Kepala Sekolah SMP Induk. Jadi seorang kepala sekolah SMP Induk sekaligus adalah juga kepala sekolah SMP Terbuka. Oleh karena itu SMP Induk bertugas melayani baik siswa yang mengikuti pembelajaran dengan cara tatap muka biasa (SMP Reguler) maupun yang mengikuti pembelajaran dengan cara terbuka (SMP Terbuka), maka sebagai kepala sekolah ia bertanggungjawab sepenuhnya atas pengelolaan SMP Reguler dan SMP Terbuka. Dalam melaksanakan tugasnya Kepala SMP juga berkoordinasi dengan Komite Sekolah. (Depdiknas, 2004: 15)

Lebih lanjut Miarso, (2004: 320) menjelaskan bahwa manajemen mutu SMP Terbuka diarahkan pada pengendalian untuk tamatan standar kompetensi yang ditetapkan secara nasional (*quality control*), sedangkan akreditasi diarahkan pada penjamin mutu pelayanan pendidikan (*quality*

assurance). Manajemen mutu mencakup penentuan, kompetensi tamatan, kompetensi bahan kajian, kompetensi mata pelajaran dan struktur program kurikulum.

Kelembagaan manajemen SMP Terbuka yang bergantung pada SMP Induk mempunyai tujuan serta visi, misi yang sudah jelas yaitu dalam mencapai tujuan pendidikan nasional mempunyai tujuan yang sama dengan SMP Reguler, memberikan kemampuan dasar yang merupakan perluasan serta peningkatan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh di sekolah dasar yang bermanfaat bagi siswa untuk mengembangkan kehidupannya sebagai pribadi, anggota masyarakat, dan warga Negara sesuai dengan tingkat perkembangannya serta mempersiapkan siswa untuk hidup dalam masyarakat dan / atau mengikuti pendidikan menengah.

Tentang visi, misi dan tujuan dari pendidikan terbuka jarak jauh ini juga dipertegas oleh Miarso, (2004: 316-317) bahwa visi dari pendidikan terbuka jarak jauh adalah terwujudnya perantara sosial yang memungkinkan peserta didik/warga belajar untuk memperoleh pendidikan pada semua jenis, jalur, dan jenjang secara mandiri dengan menggunakan berbagai sumber belajar, baik yang sengaja dikembangkan maupun yang sesuai dengan kondisi, kebutuhan, dan karakteristiknya. Sedangkan misi yang ingin dicapai dalam pendidikan terbuka adalah: (i) menyediakan berbagai pola, modus dan cakupan program pendidikan terbuka dan atau jarak jauh untuk melayani kebutuhan masyarakat; (ii) mengembangkan dan mendorong terjadinya inovasi berbagai proses belajar-pembelajaran dengan aneka sumber belajar; dan (iii) membangun mekanisme manajemen dan pengendalian mutu

pendidikan yang diselenggarakan pada tingkat pendidikan dasar, menengah, dan tinggi, serta pendidikan pada jalur luar sekolah. Dan yang terakhir adalah tujuan dari pendidikan terbuka atau jarak jauh adalah untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional melalui penyelenggaraan pendidikan dengan sistem belajar terbuka dan atau jarak jauh pada semua jalur, jenjang, dan jenis pendidikan.

Dalam pelaksanaan operasional SMP Terbuka menggunakan prinsip-prinsip manajemen pendidikan yang secara khusus menggunakan prinsip-prinsip persekolahan. Depdikbud (1999) mengemukakan bahwa dalam proses manajemen sekolah tercakup 4 tahap, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahannya (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*).

Dikemukakan oleh Pidarta (2008), bahwa manajemen pendidikan adalah aktivitas memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya, yang mencakup ketenagaan, dana, sarana, dan prasana termasuk informasi. Jadi, dalam pengelolaan sumber-sumber pendidikan tersebut, empat prinsip-prinsip pengelolaan pendidikan (POAC) itu selalu dijadikan acuan.

Dikemukakan oleh Pidarta (1995) bahwa peranan kepala sekolah sebagai manajer pendidikan di sekolahnya mencakup 7 kegiatan (1) mengadakan prediksi, (2) melakukan inovasi, (3) menciptakan strategi atau kebijakan, (4) mengadakan perencanaan, (5) menentukan sumber-sumber pendidikan, (6) menyediakan fasilitas, dan (7) melakukan pengendalian.

Dari kedua pendapat tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa tugas kepala sekolah SMP Terbuka selaku manajer, secara esensial, meliputi, penyusunan perencanaan, pengorganisasian dan pengadaan sumber-sumber pendidikan, koordinasi, pengaktifan, pengendalian, dan evaluasi.

1. Perencanaan

Menurut Harsey (dalam Pidarta, 1990), perencanaan mengandung arti bahwa sebelum dilaksanakan, manajer telah memikirkan dan merencanakan kegiatan yang telah disusun berdasarkan berbagai metode dan logika, bukan atas dasar dugaan dan firasat. Selanjutnya, Atmodiwiryo (2000) mengemukakan bahwa perencanaan adalah:

- a. Permasalahan yang merupakan perkaitan tujuan dengan sumber dayanya.
- b. Cara untuk mencapai tujuan atau sasaran rencana dengan memperhatikan sumber dayanya dan alternatif atau kombinasi alternatif yang dipandang terbaik.
- c. Peterjemahan rencana dalam program kegiatan yang kongkrit.
- d. Penetapan jangka waktu pencapaian tujuan atau sasaran.

Berdasarkan pendapat para pakar di atas, dapat dikatakan bahwa perencanaan adalah suatu usaha manajer untuk menyusun program-program dengan memperhatikan sumber daya manusia yang meliputi jumlah tenaga yang dibutuhkan sehingga dapat mencapai tujuan organisasi. Kepala sekolah sebagai manajer pada suatu institusi sekolah perlu menyusun rencana yang rinci dan konkret sebagai pedoman kegiatan dalam melaksanakan tugas.

Sementara itu, Depdikbud (1997) mengemukakan bahwa dalam kaitannya dengan SMP Terbuka, kepala sekolah perlu menyusun rencana yang meliputi:

- 1) Penerimaan siswa baru
- 2) Pembuatan struktur organisasi sekolah (hanya pada pembukaan)
- 3) Pembuatan peta lokasi sekolah (pada setiap perubahan TKB)
- 4) Pembagian tugas: guru bina, guru pamong, wali kelas, tugas administrasi, tugas supervisi/kunjungan ke TKB.
- 5) Penyusunan program tahunan sekolah
- 6) Penyusunan program semester
- 7) Penyusunan jadwal tatap muka (tutorial).
- 8) Penyusunan jadwal kegiatan belajar di TKB.
- 9) Orientasi belajar siswa kelas I
- 10) Pendistribusian bahan belajar modul ke TKB dan ke siswa.
- 11) Kegiatan belajar mandiri di TKB dan tatap muka (tutorial).
- 12) Pengadaan evaluasi atau umpan balik.
- 13) Pengadaan supervisi.
- 14) Pengelolaan administrasi sekolah (KBM, ketenagaan, dan keuangan), dan
- 15) Pelaksanaan pelaporan.

Kalau ditelaah lebih lanjut dari faktor-faktor di atas, perencanaan tersebut dapat dikelompokkan ke dalam (1) manajemen kelembagaan, dan (2) manajemen pembelajaran. Faktor-faktor yang masuk kelompok manajemen pembelajaran adalah pengelolaan kegiatan belajar mandiri di TKB, pengelolaan kegiatan belajar melalui tatap muka (tutorial), dan pengelolaan pelaksanaan evaluasi hasil belajar atau umpan balik. Sedangkan faktor-faktor lainnya masuk dalam kelompok manajemen kelembagaan.

2. Pengorganisasian dan Pengadaan Sumber-Sumber Pendidikan

Suatu rencana yang baik tanpa didukung oleh pengorganisasian yang baik hasilnya tidak akan memuaskan. Pengorganisasian yang baik sangat mendukung tercapainya tujuan organisasi. Dikemukakan oleh Fattah (2000) bahwa pengorganisasian adalah bagaimana pekerjaan diatur dan dialokasikan di antara para anggota sehingga tujuan organisasi

tercapai secara efektif. Sementara itu Pidarta (1990) berpendapat bahwa sumber-sumber pendidikan mencakup:

- (1) Personalia pendidikan terdiri dari administrator/manajer para guru dan pegawai tata usaha, ditambah wakil-wakil siswa yang duduk dalam badan-badan kesiswaan.
- (2) Materi pelajaran yang mencakup segala macam mata pelajaran yang dituangkan dalam bentuk modul, kaset, komputer, dan film.
- (3) Media belajar yaitu alat-alat yang dipakai untuk belajar agar para siswa lebih memahaminya, lebih tepat menghitungnya, dan memahami prosesnya. Buku, kaset, komputer, dan film dapat juga dimasukkan sebagai media belajar.
- (4) Lingkungan belajar yaitu iklim dan suasana lingkungan tempat para siswa belajar.
- (5) Uang dan berbagai sumber, pemakaian dan masalahnya.
- (6) Sarana atau fasilitas seperti bangku, meja, papan tulis, almari, dan sebagainya.
- (7) Informasi pendidikan, yaitu yang menyangkut berbagai informasi tentang pendidikan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian adalah (1) penentuan sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, (2) perencanaan dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok kerja yang akan dapat membawa hal-hal tersebut ke arah tujuan, dan (3) penugasan tanggung jawab dan pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya.

Berdasarkan analisis pengorganisasian di atas, jika dikaitkan dengan kegiatan belajar pada SMP Terbuka, sumber-sumber pendidikan meliputi guru bina, guru pamong, guru pamong khusus, guru BP dan tenaga Tata Usaha. Dalam kaitannya dengan sarana prasarana, seperti ruang belajar sebagai TKB, bahan belajar mandiri (modul serta media noncetak, seperti program audio, film bingkai, video, TV) tidak pernah

diadakan sendiri oleh sekolah. Semua prasarana belajar menggunakan prasarana yang ada pada SMP induk, sedangkan sarana dan media belajar langsung dikirim dari Direktorat Dikdasmen Depdiknas.

Penyelenggaraan SMP Terbuka didanai oleh Daftar Isian Proyek (DIP) dari Direktorat Dikdasmen Depdiknas, sedangkan Daftar Isian Kegiatan Rutin (DIK) belum disediakan. Dana yang diberikan oleh Proyek Pusat itu dipakai untuk insentif kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru bina, dan guru pamong, meskipun jumlahnya belum memadai.

Informasi tentang penyelenggaraan SMP Terbuka diperoleh melalui kebijakan dan petunjuk-petunjuk serta pelatihan/penataran guru yang diselenggarakan oleh Dikdasmen (Proyek dari Pusat). Penyosialisasian SMP Terbuka kepada masyarakat belum banyak dilakukan oleh sekolah, misalnya melalui pameran atau penerbitan brosur.

3. Koordinasi

Dikemukakan oleh Handoko (2003) bahwa koordinasi adalah proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satu-satuan yang terpisah (bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien. Untuk mencapai tujuan itu diperlukan pengelolaan organisasi yang mantap. Dikemukakan oleh Fayol (dalam Murdowati, 1997) bahwa prinsip-prinsip yang perlu dipertimbangkan dalam pengelolaan organisasi adalah yang menyangkut:

- (1) Pembagian kerja,
- (2) keseimbangan wewenang dan tanggung jawab,
- (3) kedisiplinan,
- (4) kesatuan perintah (menerima perintah hanya dari satu atasan),
- (5) kesatuan arah dan tujuan,
- (6) mengutamakan kepentingan umum di atas kepentingan pribadi,
- (7) pembayaran gaji yang adil,
- (8) pendelegasian wewenang secara

seimbang dan tanggung jawab, (8) pengaturan aliran komunikasi yang tidak terputus-putus, (10) pendefinisian pekerjaan dengan jelas, (11) pelaksanaan pengaturan dan perjanjian yang telah dilaksanakan secara terbuka, (12) pengembangan loyalitas karyawan kepada organisasi dan pembuatan komitmen jangka panjang, (13) pengembangan inisiatif karyawan, dan penyelenggaraan antar kepentingan karyawan dan kepentingan organisasi.

Dengan memperhatikan pendapat para pakar di atas, dapat disimpulkan bahwa koordinasi merupakan suatu usaha untuk mencapai tujuan dari suatu organisasi dengan memperhatikan kewenangan, tanggung jawab, disiplin, dan keadilan.

4. Penggerakan

Penggerakan atau pengaktifan berhubungan erat dengan ketenagaan atau sumber daya manusia, yaitu hubungan antar individu yang ditimbulkan oleh adanya pengaturan terhadap tugas bawahan dan pembagian kerja yang lebih efektif dan efisien. Penggerakan atau pengaktifan memberikan gambaran bahwa perlu upaya untuk mempengaruhi orang lain agar senang dan dapat bekerja untuk mencapai tujuan.

Dalam melaksanakan fungsi penggerakan atau pengaktifan, perlu pemberian pengarahan untuk meningkatkan kinerja pegawai atau karyawan. Dikemukakan oleh Handoko (2003) bahwa pengarahan berarti aktivitas mengarahkan, memimpin, dan mempengaruhi bawahan. Sehubungan dengan itu, ditegaskan oleh Koontz dan O'Donnel (dalam Hasibuan, 1989) bahwa penggerakan mempunyai hubungan erat antara aspek-aspek individual yang ditimbulkan oleh adanya pengaturan terhadap

bawahan untuk dapat dimengerti dan pembagian kerja yang efektif dan efisien untuk tujuan yang nyata.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa di dalam menyelesaikan tugas melalui orang lain, manager harus mampu menciptakan iklim yang dapat membantu bawahan dalam melaksanakan pekerjaan. Pengarahan menjadi tanggung jawab pimpinan untuk membimbing karyawan atau staf. Apabila terjadi penyimpangan terhadap perencanaan yang ada, atasan harus segera membuat koreksi untuk mencegah kesalahan yang fatal.

Untuk menjamin kelancaran pelaksanaan tugas, disiplin atau peraturan dalam organisasi harus ditegakkan. Pembinaan dilaksanakan untuk meningkatkan kecakapan dan keterampilan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Agar bawahan mendukung dan melaksanakan program, atasan harus memberitahu tugas-tugas mereka. Untuk itu, pemimpin perlu memberi arahan agar bawahan mengetahui dan selalu ingat pada tugas-tugasnya.

Dalam kaitannya dengan pelaksanaan operasional SMP Terbuka, perlu dilibatkan tenaga pengelola yang terdiri atas kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru bina, guru pamong (fasilitator), guru pembimbing, dan staf tata usaha.

- a. Kepala sekolah adalah kepala SMP induk yang sekaligus menjadi kepala SMP terbuka. Ia bertanggung jawab terhadap pengelolaan SMP terbuka secara keseluruhan. Tanggung jawab pelaksanaan harian diserahkan kepada wakil kepala sekolah SMP Terbuka, dipilih dari

- guru senior yang ditunjuk untuk mewakili kepala sekolah dalam pengelolaan kegiatan SMP Terbuka sehari-hari.
- b. Guru bina adalah guru mata pelajaran dari SMP induknya. Sebagai guru mata pelajaran, mereka mempunyai kualifikasi mengajar dalam mata pelajarannya dan disertai tugas membina mata pelajaran pada SMP Terbuka. Tugas dan tanggung jawab guru bina yang telah ditetapkan Depdikbud (2005), antara lain meliputi: (1) perencanaan kegiatan tatap muka di sekolah induk dan kegiatan belajar mandiri di TKB serta menjaga agar hal tersebut dilaksanakan sebagaimana mestinya. (2) mengawasi serta menasehati guru pamong dalam cara memotivasi, memonitor, serta membimbing siswa di TKB, (3) memberikan tuntutan dan bimbingan individual kepada siswa. (4) mengatur kelancaran pengiriman bahan belajar. (5) mengatur penggunaan fasilitas belajar untuk pertemuan tatap muka di sekolah induk. (6) mengatur pertemuan tatap muka dengan siswa SMP Terbuka, dan (7) menilai hasil belajar siswa.
- c. Guru pamong pada umumnya adalah guru SD atau anggota masyarakat yang bertugas membantu guru bina dalam pelaksanaan kegiatan pembelajaran di tempat kegiatan belajar (TKB). Guru pamong berperan sebagai fasilitator yang menjaga agar para siswa SMP Terbuka benar-benar belajar sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan di TKB. Sebagai pembantu guru bina dalam mengelola kegiatan belajar di TKB, tugas-tugas seorang guru pamong (Depdikbud, 2002) adalah: (1) membantu siswa mengatasi kesulitan

akademik dan kesulitan pribadi mereka secara perorangan dan kelompok, (2) membagikan bahan belajar kepada para siswa, (3) membimbing para siswa untuk belajar secara teratur sesuai dengan jadwal yang ditentukan. (4) melapor kepada guru bina yang bersangkutan mengenai kegiatan belajar dan kesulitan-kesulitan yang dialami siswa. (5) mengatur serta mengawasi kegiatan belajar para siswa di TKB, (6) bertindak selaku penghubung antara para siswa SMP Terbuka dan masyarakat. (7) mengidentifikasi serta mengatur penggunaan fasilitas untuk kegiatan belajar siswa, dan (8) membantu guru bina menyelenggarakan kegiatan belajar para siswa. Guru pamong tidak mengajar karena mereka tidak mempunyai kewenangan mengajar di SMP, tetapi hanya membantu siswa yang mengalami kesulitan belajar. Bila guru pamong tidak dapat mengatasi kesulitan siswa, mereka melaporkannya kepada guru bina yang bersangkutan agar kesulitan tersebut dapat ditangani oleh guru bina pada pertemuan tatap muka (tutorial). Guru pamong dapat ditunjuk dari tokoh masyarakat, tenaga kependidikan, mahasiswa, dan lain-lain yang mampu dan bersedia membimbing belajar siswa di TKB.

- d. Guru pamong khusus adalah anggota masyarakat yang mempunyai keterampilan khusus, keahlian atau pengetahuan yang tidak terdapat dalam kurikulum SMP, tetapi berguna bagi siswa dan masyarakat sekitarnya yang bersedia membantu perkembangan siswa SMP. Keahlian tersebut meliputi bidang keagamaan, olahraga dan

- kesehatan, kerajinan salon kecantikan, pedagang atau profesional dengan keahlian tertentu.
- e. Guru bimbingan dan penyuluhan (BP) yang ada di SMP induk dengan sendirinya menjadi guru BP di SMP Terbuka. Namun, bila tambahan tugas di SMP Terbuka terlalu memberatkan guru lain yang memiliki kemampuan menjalankan tugas BP dapat ditunjuk untuk SMP Terbuka.
 - f. Staf tata usaha SMP Terbuka dirangkap oleh staf Tata Usaha SMP induknya.

Dalam mengelola SMP Terbuka sebagai institusi yang memiliki struktur organisasi, guru bina, guru pamong, guru pembimbing, dan staf tata usaha perlu diorganisasi sehingga guru-guru SMP Terbuka tersebut mempunyai tujuan dan arah yang sama untuk mensukseskan tujuan yang telah ditetapkan, meskipun berbeda-beda kompetensi/ kewenangannya.

Sehubungan dengan hal itu, dikemukakan oleh Pidarta (1992) bahwa mengorganisasi guru dapat diartikan mengatur, mengkoordinasikan, membina guru agar mereka mau dan dapat bekerjasama, berpartisipasi aktif dalam mewujudkan tujuan pendidikan sesuai dengan tugas dan fungsi mereka masing-masing.

5. Pengendalian

Pada hakekatnya pengendalian di dalam organisasi merupakan suatu kegiatan untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan organisasi dapat tercapai. Di dalam pengendalian diusahakan cara-cara agar kegiatan-kegiatan dapat dilaksanakan sesuai dengan perencanaan. Pengendalian

dalam bentuk hasil pengawasan misalnya menjadi umpan balik dalam perencanaan guna penyempurnaan di masa datang. Dikemukakan oleh Handoko (2003) bahwa fungsi pengendalian adalah:

Untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, dan mengatur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi.

Agar tujuan organisasi tercapai, manager perlu selalu mengadakan pengawasan agar bawahan melaksanakan tugas-masing-masing sesuai dengan program. Apabila terjadi penyimpangan dalam pelaksanaan, mereka perlu diberi teguran. Sebaliknya apabila dapat melaksanakan tugas dengan tepat mereka perlu diberi pujian/penghargaan.

Berkenaan dengan pendidikan, Pidarta (1995) berpendapat bahwa pengendalian merupakan suatu usaha untuk membuat pelaksanaan pendidikan agar dapat berjalan lancar, efektif, dan efisien dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dalam hubungannya dengan penyelenggaraan SMP Terbuka, mekanisme pengendalian penyelenggaraan, khususnya yang menyangkut kegiatan belajar mengajar dipantau setiap tahun, meliputi:

- a. *Learning materials, resources and facilities required are available.*
- b. *Teaching and learning activities have been correctly implemented.*
- c. *The assessment system has been implemented correctly (there are six assessment tests that are taken by SMP Terbuka student). The self test: and of module test: end of unit (block of modules) test, end of semester test: final local examination (UAS); and the final state examination (UAN).*
- d. *The student support system (learning guidance, counseling, profession or library, they use of laboratory, they use of art learning facilities, ect) is operational.*

- e. *SMP Terbuka administration system is implemented correctly; and*
- f. *That all person concerned have fulfilled their roll and duties* (Sadiman dkk, 1995).

Hasil pemantauan/monitoring tersebut dianalisis dan direkomendasikan untuk meningkatkan keberadaan sistem SMP Terbuka.

Jadi dapat disimpulkan bahwa manajemen pendidikan SMP Terbuka sama seperti manajemen yang ada dalam SMP Induk karena di pimpin oleh satu kepala sekolah. Serta dengan tujuan yang sama pula yaitu memberikan pelayanan pendidikan kepada masyarakat untuk memperoleh pendidikan secara merata. Dengan sistem pendidikan terbuka dan atau jarak jauh dapat mengatasi masalah kesenjangan pemerataan kesempatan, peningkatan mutu, relevansi, dan efisiensi dalam manajemen pendidikan yang disebabkan oleh berbagai faktor hambatan seperti kondisi, jarak, tempat, dan waktu.

D. Kerangka Berpikir

Pendidikan SMP Terbuka merupakan salah satu program pemerintah guna mesikapi permasalahan yang ada dalam masyarakat dangan memberikan pendidikan yang sama serta palayanan yang sama dalam dunia pendidikan bagi masyarakat Indonesia. Hal ini sesuai dengan UUD 1945 pasal 31 ayat 1 yang menyatakan bahawa setiap warga Negara berhak mendapat pendidikan yang sama. Ayat (2) setiap warga Negara wajib mengikuti pendidikan dasar dan pemerintah wajib membiayainya. Selanjutnya ayat (3) menegaskan bahwa pemeritah mengusahakan dan menyelenggarakan suatu sistem pendidikan nasional yang meningkatkan keimanan dan ketakwaan serta

akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa yang diatur dengan undang-undang.

Sistem manajemen SMP Terbuka dipegang sepenuhnya oleh SMP induk, artinya disini dapat dilihat proses belajarnya pun sama. Hal ini berarti bahwa kepala sekolah SMP induk memegang kendali besar untuk kelangsungan proses belajar mengajar serta memberikan peraturan serta manajemen kepada SMP yang non regular. Disini kepala sekolah induk juga memegang dualisme kepemimpinan, jadi disini antara siswa SMP induk dan SMP Terbuka, keduanya adalah siswa SMP yang sama karena nomor induknya pun secara berurutan tercantum pada Buku Induk Siswa sekolah yang sama.

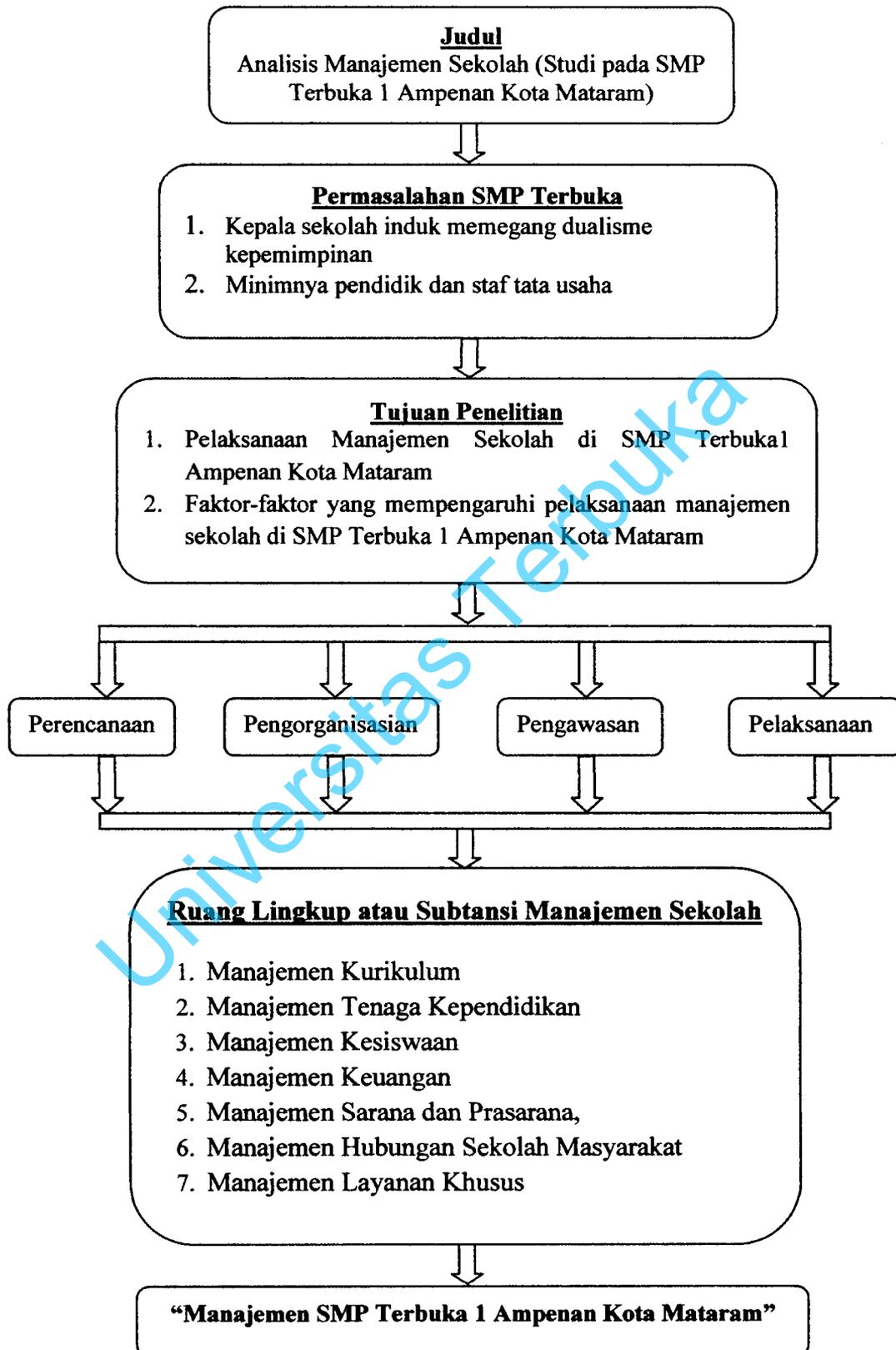
Akan tetapi hal yang penting dan perlu diperhatikan adalah pelaksanaan program manajerial dari SMP Terbuka tersebut apa *output* yang dihasilkan sama tinggi kualitasnya dengan SMP atau sekolah lainnya. Disinilah pentingnya dilakukan manajemen SMP Terbuka tersebut, guna mengetahui tingkat keberhasilan serta mendorong peningkatan prestasi belajar yang dilaksanakan oleh siswa-siswi SMP Terbuka yang menginduk pada SMP reguler.

Indikator permasalahan manajemen sekolah pada SMP Terbuka 1 Ampenan, terkait dengan kegiatan perencanaan dan pengawasan yang mencakup ruang lingkup atau substansi manajemen sekolah meliputi: peserta didik, tenaga pendidik dan kependidikan, keuangan, sarana dan prasarana, hubungan masyarakat (humas), layanan khusus dan kurikulum yang dilakukan kepala sekolah di SMP Terbuka cenderung masih belum efektif,

hal ini disebabkan adanya rangkap jabatan dimana kepala sekolah SMP Terbuka dijabat oleh SMP Reguler. Selain itu juga pendidik dan staf tata usaha pada SMP Terbuka sangat minim, hal tersebut berdampak pada pengorganisasian dan pelaksanaan manajemen sekolah pada SMP Terbuka 1 Ampenan.

Dalam pelaksanaan manajemen SMP Terbuka komponen yang terdapat dalam manajerial kepala sekolah adalah perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*) yang mencakup ruang lingkup atau substansi manajemen sekolah meliputi: peserta didik, tenaga pendidik dan kependidikan, keuangan, sarana dan prasarana, hubungan masyarakat (humas), layanan khusus dan kurikulum.

Mengacu pada indikator yang terdapat pada komponen-komponen di atas. Maka penelitian ini diarahkan untuk mendapatkan gambaran umum tentang pelaksanaan manajemen SMP Terbuka dan faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen SMP Terbuka 1 Ampenan kota Mataram dari indikator-indikator yang sudah ditetapkan. Untuk lebih jelasnya penulis sajikan pada gambar 2.2.



Gambar 2.2. Kerangka Berfikir

E. Definisi Operasional

Variabel-variabel yang akan didefinisikan dalam penelitian ini meliputi hal-hal berikut:

1. Manajemen Sekolah adalah serangkaian kegiatan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap komponen-komponen sekolah seperti kesiswaan, kurikulum, sarana prasarana, keuangan, personalia dan hubungan sekolah dengan masyarakat untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien
2. Perencanaan adalah kegiatan merumuskan program kerja sekolah yang di dalamnya memuat segala sesuatu yang akan dilaksanakan, penentuan tujuan, kebijaksanaan, arah yang akan ditempuh, prosedur, dan metode yang akan diikuti dalam usaha pencapaian tujuan sekolah.
3. Pengorganisasian adalah upaya untuk melengkapi program kerja sekolah dengan susunan organisasi pelaksanaannya. Hal yang penting untuk diperhatikan dalam pengorganisasian adalah bahwa setiap kegiatan harus jelas siapa yang mengerjakan, kapan dikerjakan, dan apa targetnya.
4. Pelaksanaan adalah kegiatan untuk merealisasikan program kerja sekolah menjadi tindakan nyata dalam rangka mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien.
5. Pengawasan adalah upaya untuk mengamati secara sistematis dan berkesinambungan; merekam; memberi penjelasan; petunjuk; pembinaan dan meluruskan berbagai hal yang kurang tepat; serta memperbaiki kesalahan dalam pelaksanaan program kerja sekolah.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan suatu penelitian deskriptif kualitatif, bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan manajemen serta mencari faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen sekolah di SMP Terbuka 1 Ampenan Kota Mataram, sesuai dengan tujuan yang diharapkan peneliti. Analisis data dilakukan dengan teknik deskriptif kualitatif memanfaatkan persentase hanya langkah awal saja dari keseluruhan proses analisis (Suharsimi, 2003: 352).

Lebih lanjut dijelaskan oleh Sugiyono (2008: 1) bahwa penelitian deskriptif kualitatif adalah penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawan dari eksperimen) di mana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara gabungan, analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan pada makna daripada generalisasi.

Menurut Spradley, (1998: 49) “Kegiatan inti dari peneliti adalah memahami tentang makna suatu tindakan dan peristiwa-peristiwa yang terjadi di dalam latar sosial yang menjadi obyek penelitian”.

Koentjaraningrat (dalam Arifin, 1996 : 12-13) mengatakan penelitian kualitatif adalah penelitian di bidang ilmu-ilmu sosial dan kemanusiaan dengan aktivitas yang berdasarkan disiplin ilmiah untuk mengumpulkan, mengklaskan, menganalisis, dan mentafsir fakta-fakta serta hubungan-hubungan antara fakta-fakta alam, masyarakat, kelakuan dan rohani manusia

guna menemukan prinsip-prinsip pengetahuan dan metode-metode baru dalam usaha menanggapi hal-hal tersebut. Bogdan dan Taylor (dalam Moleong, 2006 : 3) mengemukakan bahwa metodologi kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis maupun lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.

Dengan demikian, penelitian kualitatif lebih mengutamakan deskripsi kata dari pada angka. Penelitian ini bermaksud untuk menggali data dan informasi secara langsung dari sumber-sumber primer. Oleh karena itu peneliti merupakan instrumen utama yang lebih leluasa berinteraksi secara langsung dengan obyek penelitian, sehingga dapat menyelami masalah yang muncul.

Nasution (dalam Mantja, 2008 : 40-43) mengemukakannya menjadi 16 ciri penelitian kualitatif sebagai berikut:

1. Sumber data ialah situasi wajar atau *natural setting*. Peneliti mengumpulkan data berdasarkan observasi situasi yang wajar sebagaimana adanya, tanpa dipengaruhi dengan sengaja.
2. Peneliti sebagai *instrument* penelitian. Peneliti adalah *key instrument* atau alat penelitian utama. Dialah yang mengadakan sendiri pengamatan atau wawancara tak berstruktur, dan sering hanya menggunakan buku catatan.
3. Sangat deskriptif. Dalam penelitian ini diusahakan mengumpulkan data deskriptif yang banyak dituangkan dalam bentuk laporan dan uraian penelitian ini tidak mengutamakan angka-angka dan statistic, walaupun tidak menolak data kuantitatif.

4. Mementingkan proses maupun produk, jadi juga memperhatikan bagaimana perkembangan terjadinya sesuatu.
5. Mencari makna dibelakang kelakuan atau perbuatan, sehingga dapat memahami kelakuan manusia dalam konteks yang lebih luas, dipandang dari kerangka pemikiran dan perasaan responden.
6. Mengutamakan data langsung atau *first hand*. Untuk itu peneliti sendiri terjun ke lapangan untuk mengadakan observasi atau wawancara.
7. Triangulasi. Data atau informasi dari satu pihak harus dicek kebenarannya dengan cara memperoleh data itu dari sumber lain, misalnya dari sumber kedua, ketiga dan seterusnya dengan menggunakan metode yang berbeda-beda.
8. Menonjolkan rincian kontekstual. Peneliti mengumpulkan dan mencatat data yang sangat rinci mengenai hal-hal yang dianggap bertalian dengan masalah yang diteliti.
9. Subyek yang diteliti dipandang berkedudukan sama dengan peneliti, jadi tidak sebagai obyek atau yang lebih rendah kedudukannya, akan tetapi sebagai manusia yang setaraf.
10. Mengutamakan pandangan responden (*perspektif emic*), artinya bagaimana ia memandang dan menafsirkan dunia dari segi pendiriannya.
11. Verifikasi, antara lain melalui kasus yang bertentangan atau negative. Untuk memperoleh hasil yang lebih dapat dipercaya.
12. Sampling yang purposive. Metode naturalistik tidak menggunakan random sampling atau acakan dan tidak menggunakan populasi dan sampel yang banyak.

13. Menggunakan audit trail. Audit trail berarti mengikuti jejak atau melacak untuk mengetahui apakah laporan penelitian sesuai dengan data yang dikumpulkan.
14. Partisipasi tanpa mengganggu. Untuk memperoleh situasi yang natural atau wajar, peneliti hendaknya jangan menonjolkan diri dalam melakukan observasi.
15. Mengadakan analisis sejak awal penelitian, dan selanjutnya sepanjang kegiatan penelitian itu.
16. Desain penelitian tampil dalam proses penelitian. Pada penelitian naturalistik pada awalnya belum dapat direncanakan desain yang terinci, lengkap, dan pasti yang menjadi pengangan selanjutnya selama penelitian.

Adapun Moleong (2006; 4-8) mengemukakannya menjadi 11 ciri sebagai berikut:

1. Latar alamiah: penelitian kualitatif melakukan penelitian pada latar alamiah atau pada konteks dari suatu keseluruhan (*entity*);
2. Manusia sebagai alat (*instrument*): dalam penelitian kualitatif, peneliti sendiri atau dengan bantuan orang lain merupakan alat pengumpulan data utama;
3. Metode kualitatif: penelitian kualitatif menggunakan metode kualitatif karena lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan ganda;
4. Analisis data secara induktif: penelitian kualitatif cenderung menganalisis data secara induktif, karena beberapa alasan;

5. Teori dari dasar (*grounded theory*): penelitian kualitatif lebih menghendaki arah bimbingan penyusunan teori substantif yang berasal dari sumber data;
6. Deskriptif: data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar dan bukan angka-angka;
7. Lebih mementingkan proses dari pada hasil: penelitian kualitatif lebih mementingkan segi “proses” daripada “hasil”, karena hubungan bagian-bagian yang sedang diteliti akan jauh lebih jelas apabila diamati dalam proses;
8. Adanya batas yang ditentukan oleh “fokus”: penelitian kualitatif menghendaki ditetapkannya batas dalam penelitiannya atas dasar fokus yang timbul sebagai masalah dalam penelitian;
9. Adanya kriteria khusus untuk keabsahan data: penelitian kualitatif mendefinisikan validitas, reliabilitas, dan objektivitas dalam versi lain dibandingkan dengan yang lazim digunakan dalam penelitian klasik;
10. Desain yang bersifat sementara: penelitian kualitatif menyusun desain secara terus menerus disesuaikan dengan kenyataan lapangan’
11. Hasil penelitian dirundingkan dan disepakati bersama: penelitian kualitatif lebih menghendaki agar pengertian dan hasil interpretasi yang diperoleh dirundingkan dan disepakati bersama dengan orang yang dijadikan sebagai sumber data.

Lebih lanjut Satori dan Komariah (2009: 22) mengatakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menekankan pada *quality* atau hal yang terpenting dari suatu sifat barang atau jasa berupa

kejadian/fenomena/gejala sosial adalah makna dibalik kejadian tersebut yang dapat dijadikan pelajaran berharga bagi suatu pengembangan konsep teori. Jangan sampai sesuatu yang berharga tersebut berlalu tanpa meninggalkan manfaat.

Maka dapat disimpulkan bahwa desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu studi kasus (*case study*) yang mencoba untuk mendeskripsikan pelaksanaan manajemen sekolah pada SMP Terbuka 1 Ampenan kota Mataram.

B. Teknik Pengumpulan Data

Riduan (dalam Moleong, 2007:106) menyatakan bahwa data ialah bahan mentah yang perlu untuk diolah sehingga menghasilkan informasi atau keterangan, yang menunjukkan fakta, sedangkan pemerolehan data seyogyanya relevan artinya data yang ada hubungannya langsung dengan masalah penelitian, mutakhir artinya data yang diperoleh masih hangat dibicarakan dan menjadi data primer, dan kemudian diolah.

Lebih lanjut Riduan (dalam Moleong, 2007:107) mengatakan segala data yang relevan dengan penelitian dicatat dan didokumentasikan sebagai bahan kajian dan bahan perbandingan antara hasil survei dengan kenyataan yang ada di lapangan. Maka pengumpulan data dapat dilakukan dengan pengumpulan data primer dan sekunder. Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data pada pengumpul data, dan sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpulan data, misalnya lewat orang lain atau dokumen. Selanjutnya

teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan pengamatan, wawancara, kuesioner, dokumentasi dan gabungan keempatnya.

Tugas utama dalam penelitian kualitatif adalah pengumpulan data, dengan cara observasi partisipan, mengamati aktivitas orang, karakteristik fisik situasi sosial, dan apa yang menjadi bagian dari tempat kejadian. Kemudian melakukan observasi deskriptif secara umum, mencoba memperoleh suatu tinjauan terhadap situasi sosial dan yang terjadi di sana. Kemudian observasi ulang ke lapangan dengan memilih secara selektif (Emzir, 2008: 164).

Maka dengan penjabaran beberapa ahli di atas teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah melalui wawancara, observasi (pengamatan), dan studi dokumentasi. Ketiga jenis data tersebut digunakan saling melengkapi untuk memperoleh data sesuai dengan masalah penelitian.

1. Wawancara

Wawancara adalah suatu percakapan dengan tujuan. Tujuan dilakukan wawancara untuk memperoleh konstruksi yang terjadi sekarang tentang orang, kejadian, aktivitas, organisasi, perasaan, motivasi, pengakuan, kerisauan, dan sebagainya; rekonstruksi keadaan tersebut berdasarkan pengalaman masa lalu; proyeksi keadaan tersebut yang diharapkan terjadi pada masa yang akan datang; dan verifikasi, pengecekan dan pengembangan informasi (konstruksi, rekonstruksi, dan proyeksi) yang telah didapatkan sebelumnya (Lincoln & Guba, 1985 dalam Arifin 1996 : 70).

Wawancara dilakukan dengan pihak-pihak kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru bina, guru pamong dan kepala TU SMP Terbuka 1 Ampenan Kota Mataram.

Adapun langkah-langkah wawancara yang peneliti laksanakan dalam penelitian ini, yaitu:

- 1) Menetapkan kepada siapa wawancara itu akan dilakukan.
- 2) Menyiapkan pokok-pokok masalah yang akan menjadi bahan pembicaraan.
- 3) Mengawali atau membuka alur wawancara.
- 4) Melangsungkan alur wawancara.
- 5) Menginformasikan ikhtisar hasil wawancara dan mengakhirinya.
- 6) Menuliskan hasil wawancara ke dalam catatan lapangan.
- 7) Mengidentifikasi tindak lanjut hasil wawancarayang telah diperoleh.

2. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi berarti cara mengumpulkan data dengan mencatat data yang sudah ada, misalnya berupa data mengenai jumlah guru bina, biodata guru bina, guru pamong, satuan dalam pembelajarannya, kualifikasi pendidikannya, rencana pengajarannya, dan studi dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Studi dokumentasi memiliki kredibilitas yang tinggi dalam menentukan tingkat validitasi dan reliabilitas dari suatu penelitian deskriptif. Dengan studi ini, diharapkan aspek yang menjadi penekanan dalam pembinaan kemampuan dan hasil dalam proses belajar-mengajar di SMP Terbuka 1 Ampenan

dapat menemukan gambaran umum manajemen sekolah dan faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen sekolah terbuka 1 Ampenan.

Data yang akan dikumpulkan terdiri dari dua jenis, yakni data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diambil sendiri oleh peneliti langsung dari sumber pertama yaitu : Kepala Sekolah dan guru bina / pamong di SMP Terbuka 1 Ampenan kota Mataram. Sedangkan data sekunder akan diperoleh dari petunjuk operasional, dan standarisasi dari pelaksana program atau dokumen.

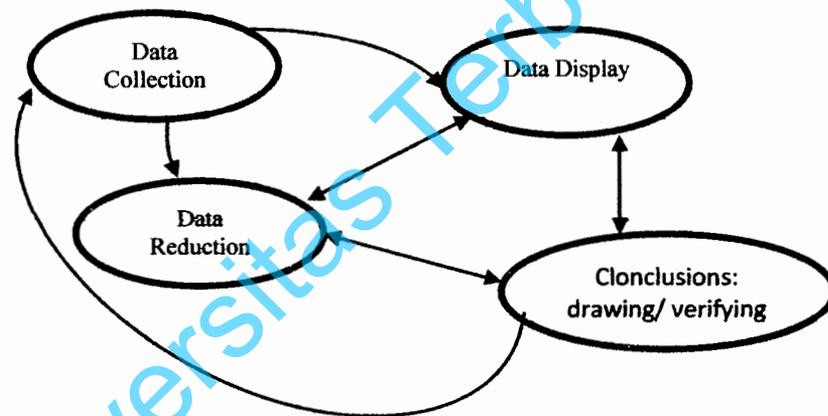
C. Teknik Analisis Data

Menurut Moleong (2006 : 67) menjelaskan bahwa analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya, mencari yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Lebih lanjut Moleong (2006 : 248) menjelaskan beberapa tahapan dalam analisis data kualitatif sebagai berikut.

1. Membaca/mempelajari data, menandai kata-kata kunci dan gagasan yang ada dalam data;
2. Mempelajari kata-kata kunci itu, berupaya menemukan tema-tema yang berasal dari data;
3. Menulis model yang ditemukan;
4. Koding yang telah ditemukan;

Berdasarkan paparan di atas maka teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah model interaktif, melalui tiga tahap yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Hal ini sesuai dengan pendapat Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2009) bahwa ada tiga kegiatan dalam penerapan teknik analisis data pada penelitian kualitatif, Selanjutnya model interaktif dalam analisis data ditunjukkan pada gambar 3.1.



Gambar 3.1 Komponen dalam analisis data (*interactive model*)

1. *Data Reduction* (Reduksi Data)

Mereduksi data (*data reduction*) berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan. Reduksi data dapat dibantu dengan

peralatan elektronik seperti komputer mini, dengan memberikan kode pada aspek-aspek tertentu.

2. *Data Display* (Penyajian Data)

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bias dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart*, dan sejenisnya. Yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Dengan mendisplaykan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah difahami tersebut.

3. *Conclusion Drawing* (Penerarikan Kesimpulan)

Verifikasi/ penerarikan kesimpulan (*conclusions: drawing/ verifying*), kesimpulan dalam penelitian kualitatif yang diharapkan adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori.

D. Instrumen Penelitian

Sesuai dengan pendekatan yang digunakan yaitu pendekatan kualitatif, maka instrument yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah peneliti sendiri yakni peneliti sebagai *key instrument*. Dalam hal ini Arifin (1996 : 43) mengungkapkan bahwa instrumen penelitian tidak bersifat eksternal, melainkan bersifat internal yaitu peneliti sendiri sebagai instrumen (*human instrument*).

Menurut Nasution (dalam Sugiyono, 2009, 307-308) peneliti sebagai instrumen penelitian serasi untuk penelitian serupa karena memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Peneliti sebagai alat peka dan dapat bereaksi terhadap segala stimulus dari lingkungan yang harus diperkirakan bermakna atau tidak bagi penelitian.
2. Peneliti sebagai alat dapat menyesuaikan diri terhadap semua aspek keadaan dan dapat mengumpulkan aneka ragam data sekaligus.
3. Tiap situasi merupakan keseluruhan. Tidak ada suatu instrumen berupa tes atau angket yang dapat menangkap keseluruhan situasi, kecuali manusia.
4. Suatu situasi yang melibatkan interaksi manusia, tidak dapat dipahami dengan pengetahuan semata. Untuk memahaminya perlu sering merasakannya, menyelaminya berdasarkan pengetahuan kita.
5. Peneliti sebagai instrumen dapat segera menganalisis data yang diperoleh.
6. Hanya manusia sebagai instrument dapat mengambil kesimpulan berdasarkan data yang dikumpulkan pada suatu saat dan menggunakan segera sebagai balikan untuk memperoleh penegasan, perubahan, dan perbaikan.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Profil SMP Terbuka 1 Ampenan

1. Sejarah Singkat SMP Terbuka 1 Ampenan

SMP Terbuka 1 Ampenan sebagai latar penelitian terletak di Jalan Adi Sucipto No. 7 Ampenan Kota Mataram, Propinsi Nusa Tenggara Barat. Lokasi gedung sekolah ini berada di antara perkantoran seperti Pasar umum Kebon Roek Ampenan Utara, dan tidak jauh dari Pantai, selain itu merupakan jalur utama ke daerah wisata senggigi. Oleh karena itu, sekolah ini mudah dijangkau dengan alat transportasi dan merupakan pusat pendidikan di Lombok, umumnya daerah NTB.

Penyelenggaraan program SMP Terbuka 1 Ampenan ini mulai digalakkan oleh pemerintah atau Dinas Pendidikan Propinsi NTB pada tahun 1998 yang bertujuan untuk memberikan pelayanan merata terhadap putra-putri Indonesia dalam dunia pendidikan. Keberadaan SMP Terbuka ini adalah salah satu program pemerintah untuk pendidikan jarak jauh yang pengontrolan proses belajarnya dari pemerintah pusat. Selain itu, keberadaan SMP ini adalah sebagai salah satu wahana atau wadah untuk mengembangkan bakat serta kreatifitas anak guna menyongsong dunia pendidikan yang lebih baik kedepannya.

Sekolah ini mempunyai kegiatan yang menjang skill siswa-siswi yang tergabung didalamnya karena setiap siswa yang masuk di SMP Terbuka 1 Ampenan diberikan kegiatan ekstra kurikuler dalam bidang seni lukis dan produk sejenis yang mampu mengembangkan ekonomi

keluarga dan pendapatan siswa-siswi kedepan. Artinya tidak hanya pendidikan formal yang diberikan oleh guru-guru yang mengajarkan tetapi *Life Skill Education* juga sangat ditekankan.

Sampai saat ini SMP Terbuka 1 Ampenan telah mengalami pergantian Kepala Sekolah sebanyak 5 kali. Berikut adalah nama-nama pemimpin atau kepala sekolah SMP Terbuka 1 Ampenan : Dra.Husniah (1997-1998), Drs. A. Karim, SH. S.Pd. (1998-2004). Drs. H. L. Humaidi (2004-2009), H. Muh. Ali, S.Pd (2009-2012) dan Paat, S.Pd (2012 - sampai sekarang).

2. **Visi, Misi dan Tujuan Sekolah**

Visi Sekolah

Beriman dan Bertaqwa, Berprestasi dan Mandiri

Misi Sekolah

1. Menumbuhkembangkan pengetahuan, penghayatan dan pengamalan ajaran agama sebagai pedoman dalam kehidupannya.
2. Mendorong dan membantu siswa untuk mengenali potensi dirinya, sehingga dapat dikembangkan secara optimal.
3. Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif dalam rangka mengembangkan potensi yang dimiliki siswa secara optimal.
4. Melaksanakan bimbingan agar peserta didik berusaha sedapat mungkin mengurangi ketergantungan pada pihak lain dan mampu bertanggungjawab.

Tujuan Sekolah

1. Memberikan bekal keterampilan setelah lulus dari SMP
2. Mampu mengembangkan diri dalam kehidupan di masyarakat dengan keterampilan tersebut.
3. Mampu berwiraswasta dengan mendirikan usaha jahit menjahit untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.
4. Membuka lapangan pekerjaan baru dengan keterampilan yang dimiliki.

3. Sarana dan Prasarana Sekolah

Gedung sekolah yang dipergunakan oleh SMP Terbuka 1 Ampenan adalah gedung SMP Negeri 10 Mataram yang telah ditunjuk oleh pemerintah sebagai sekolah induk. Disamping menggunakan gedung SMP Negeri 10 Mataram sebagai sekolah induk SMP Terbuka 1 Ampenan juga menggunakan beberapa gedung SD sebagai TKB, seperti gedung SDN 21 Ampenan untuk TKB Pondok Perasi dan Gedung SDN 48 Cakranegara untuk TKB Sayang-Sayang. Sarana dan prasarana yang dimiliki SMPN 10 Mataram sebagai sekolah induk bagi SMP Terbuka 1 Ampenan dapat dipergunakan oleh siswa SMP Terbuka 1 Ampenan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Adapun sarana dan prasarana yang terdapat di sekolah induk meliputi: ruang kelas/belajar sebanyak 18 ruangan, satu ruang laboratorium praktek, satu ruang perpustakaan, satu ruang keterampilan, UKS, Mushola, BP dan OSIS.

Adapun fasilitas pembelajaran yang terdapat di sekolah induk meliputi:

meliputi: modul, media belajar, kaset, slide, video, TV, alat-alat peraga belajar dan gendang beleq.

4. Keadaan Personil Sekolah

SMP Terbuka 1 Ampenan sejak berdirinya sampai sekarang pernah melakukan pergantian kepemimpinan selama Lima kali seiring dengan pergantian kepala sekolah SMP N 10 Mataram sebagai sekolah induk. Kepala sekolah dalam pelaksanaan tugasnya dibantu oleh seorang wakil kepala sekolah, kepala Tata Usaha dengan beberapa orang staf, bendahara, guru pamong dan beberapa guru bina. Adapun keadaan personil sekolah di SMP Terbuka 1 Ampenan dapat disajikan pada tabel 4.1 sebagai berikut :

Tabel 4.1. Keadaan Ketenagaan SMP Terbuka 1 Ampenan Kota Mataram

No	Jabatan	Pendidikan	Jumlah
1	Kepala Sekolah	S1	1
2	Wakil Kepala Sekolah	S2	1
3	Kepala Tata Usaha	S1	1
4	Bendahara	S1	1
5	Guru Bina	S1	12
6	Guru Pamong	S1	2
7	Staf Tata Usaha	S1 dan SLTA	3
J u m l a h			21

Para guru bina yang mengampu mata pelajaran dan pegawai tata usaha diambil dari sekolah reguler tempat SMP Terbuka bernaung yaitu guru SMPN 10 Mataram, hal ini dimaksudkan untuk dapat lebih memudahkan pelayanan kepada peserta didik dalam proses belajar

mengajar di sekolah tersebut. Sedangkan guru pamong diambil dari unsur masyarakat sekitar TKB, hal ini dimaksudkan untuk mempermudah dalam koordinir siswa.

Disamping itu, proses pembelajaran di SMP Terbuka 1 Ampenan dilakukan melalui tatap muka tiga kali dalam seminggu yang dalam pelaksanaannya dua kali dilaksanakan di sekolah induk dan sekali dilaksanakan di masing-masing TKB. Setiap siswa diberikan modul mata pelajaran yang ditempuh selama satu semester dan sampai selesai program belajarnya.

Dalam kegiatan mengajar di masing-masing TKB para guru pamong dalam pelaksanaannya memiliki daftar kehadiran di 75 % sampai 80 %. Kehadiran mengajar guru yang efektif salah satunya dapat memberikan pengaruh positif terhadap pelaksanaan proses pembelajaran pada masing-masing TKB. Untuk lebih jelasnya mengenai persentase kehadiran guru pamong di masing-masing TKB penulis sajikan pada tabel 4.2.

Tabel 4.2 Persentase Kehadiran Guru Pamong di Masing-masing TKB

No.	Nama TKB	Persentase Kehadiran Guru Pamong	
		Semester I	Semester II
1.	Pondok Perasi	80 %	85%
2.	Sayang- sayang	70 %	70 %

5. Keadaan Siswa

Siswa-siswi yang belajar di SMP Terbuka 1 Ampenan mayoritas penduduk asli pulau Lombok dan yang bertempat tinggal di daerah pesisir dan perbukitan yang jarak tempuh dari sekolah tersebut membutuhkan waktu yang cukup lama.

Adapun jumlah keseluruhan siswa SMP Terbuka 1 Ampenan adalah sekitar 82 orang siswa yang terbagi kedalam tiga rombongan belajar yaitu kelas VII 1 kelas, kelas VIII 1 kelas dan kelas IX 1 kelas. Jumlah siswa tersebut berasal dari dua TKB yang berbeda, yaitu TKB Pondok Perasi Ampenan Utara dan TKB Sayang-Sayang. Adapun keadaan siswa SMP Terbuka 1 Ampenan Kota Mataram dapat disajikan pada tabel 4.3.

Tabel 4.3. Data Keadaan Siswa SMP Terbuka 1 Ampenan kota Mataram Tahun Pelajaran 2011/2012

No	Kelas	Jumlah Rombel	Jumlah Siswa Berdasarkan TKB		Jumlah
			Pondok Perasi	Sayang-Sayang	
1	Kelas VII	1	13	9	22
2	Kelas VIII	1	12	10	22
3	Kelas IX	1	34	4	38
Jumlah		3	59	23	82

Kehadiran siswa kelas VII, VIII, dan IX pada saat belajar tatap muka pada semester I dan semester II tahun pelajaran 2011/2012 di atas 75%. Adapun persentase kehadiran siswa SMP Terbuka di Sekolah Induk penulis sajikan pada tabel 4.4.

Tabel 4.4 Persentase Kehadiran Siswa SMP Terbuka 1 Ampenan

Kelas	Jumlah Siswa	Persentase Kehadiran Siswa	
		Semester I	Semester II
VII	22	75 %	75 %
VIII	22	80 %	75 %
IX	38	75 %	75 %

Penyelenggaraan SMP Terbuka 1 Ampenan ditinjau dari persentase putus sekolah masing-masing TKB kelas VII dan VIII 2 (dua) tahun terakhir yaitu tahun pelajaran 2010/2011 dan 2011/2012 berkisar $\frac{1}{2}$ sampai $1 \frac{1}{2}$ %. Untuk lebih jelasnya mengenai siswa putus sekolah kelas VII dan VIII, berikut penulis sajikan pada tabel 4.5.

Tabel 4.5 Persentase Siswa Putus Sekolah VII/VIII masing-masing TKB 2 (dua) Tahun Terakhir.

No	Nama TKB	Tahun 2010/2011		Tahun 2011/2012	
		Kelas VII	Kelas VIII	Kelas VII	Kelas VIII
1.	Pondok Perasi	1 %	$1 \frac{1}{2}$ %	0 %	1 %
2.	Sayang-sayang	1 %	1 %	0 %	1 %

6. Keadaan Orang Tua Siswa

Secara garis besar gambaran umum siswa di SMP Terbuka 1 Ampenan merupakan siswa yang memiliki latar belakang ekonomi orang tuanya masih rendah dengan pengasilan perbulannya di bawah rata-rata atau masih rendah. Adapun kondisi sosial siswa dan orang tua siswa rata-rata dalam keadaan ekonomi lemah yang tercermin pada jenis pekerjaan

seperti petani, buruh tani, nelayan, buruh nelayan, pedagang kecil dan lain sebagainya yang kisaran penghasilannya di bawah lima ratus ribu rupiah perbulannya. Adapun gambaran kondisi penghasilan orang tua murid penulis sajikan pada tabel 4.6.

Tabel 4.6. Penghasilan Orang Tua Murid

No.	Penghasilan Perbulan	Persentase
1	Kurang dari Rp. 350.000,-	45 %
2	Antara Rp. 350.000,- S.d 500.000	54 %

7. Kurikulum Sekolah

Kurikulum pada SMP Terbuka 1 Ampenan adalah kurikulum yang berlaku di SMP Reguler, kurikulum tersebut saat ini yang dikenal dengan kurikulum KTSP (Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan). Struktur kurikulum disusun berdasarkan standar kompetensi lulusan dan standar kompetensi mata pelajaran. Untuk lebih jelasnya mengenai struktur kurikulum yang ditetapkan di SMP Terbuka 1 Ampenan dapat dilihat pada tabel 4.7.

Tabel 4.7 Struktur Kurikulum SMP Terbuka 1 Ampenan 2011/2012

Komponen	Kelas dan Alokasi Waktu		
	VII	VIII	IX
(1)	(2)	(3)	(4)
A. Mata Pelajaran			
1. Pendidikan Agama	2	2	2
2. Pendidikan Kewarganegaraan	2	2	2
3. Bahasa Indonesia	4	4	4

(1)	(2)	(3)	(4)
4. Bahasa Inggris	4	4	4
5. Matematika	4	4	4
6. Ilmu Pengetahuan Alam	4	4	4
7. Ilmu Pengetahuan Sosial	4	4	4
8. Pendidikan Jasmani, Olahraga dan Kesehatan	2	2	2
9. Seni Budaya	2	2	2
10. Keterampilan	2	2	2
B. Muatan Lokal	2	2	2
C. Pengembangan Diri	2*)	2*)	2*)
Jumlah	32	32	32

2*) Ekuivalen 2 Jam Pelajaran

8. Aktivitas Sekolah

Aktivitas proses belajar mengajar di SMP Terbuka 1 Ampenan dilaksanakan tiga kali setiap minggu yaitu hari kamis, jum'at dan sabtu, dengan jalan dua kali kegiatan belajar mengajar tersebut dilaksanakan di sekolah induk, yaitu pada hari kamis dan jum'at, sedangkan hari sabtu kegiatan belajar dilaksanakan di masing-masing TKB berdasarkan asal siswa yaitu di TKB Pondok Perasi dan TKB Sayang-Sayang. Pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, baik yang dilaksanakan di sekolah induk maupun yang dilaksanakan di masing-masing TKB dilaksanakan siang sampai sore hari dari jam 13.00 sampai jam 16.50. Selain itu tambahan kegiatan yang diberikan adalah pengembangan kreativitas dan cinta pekerjaan (keterampilan dan ekstrakurikuler) yang

dilaksanakan setiap hari minggu pagi. Hal ini ditujukan agar motivasi siswa lebih giat dalam belajar. Adapun kecakapan hidup (*life skill*) yang pernah dilaksanakan di SMP Terbuka 1 Ampenan adalah seperti pertanian sayur-sayuran dengan alasan:

- 1) Sesuai dengan kondisi TKB dan tempat tinggal siswa, dekat dengan pasar, tersedianya lahan, latar belakang pekerjaan orang tua siswa yaitu di bidang pertanian.
- 2) Adanya kesinambungan antara jenis keterampilan pertanian karena hasil komoditinya diperlukan terus menerus oleh masyarakat.
- 3) Diminati oleh siswa karena bentuk pekerjaannya sederhana (*simple*) dan mudah dikerjakan.

Adapun tujuan dilaksanakan keterampilan sayur-sayuran tersebut antara lain:

- 1) Agar anak memiliki keahlian dalam bidang pertanian secara intensif dan ilmu modern yang sebelumnya menggunakan metode tradisional.
- 2) Agar siswa lebih mencintai pekerjaan pertanian dalam rangka mengembangkan kultura negara agrarian yang lebih modern.
- 3) Agar siswa lebih mengenal sistem pemasaran
- 4) Agar siswa mampu menciptakan lapangan pekerjaan untuk dirinya sendiri dan orang lain.

Harapan dalam pelaksanaan keterampilan sayur-sayuran yang dilaksanakan oleh SMP Terbuka sebagai berikut:

- 1) Siswa diharapkan dapat hidup mandiri setelah mengikuti pendidikan keterampilan ini, karena dibekali ilmu dan praktek yang dapat dikembangkan sendiri di tempat lain.
- 2) Dapat menularkan ilmunya kepada masyarakat dilingkungannya masing-masing.
- 3) Siswa termotivasi dengan adanya kegiatan yang menyenangkan dan memiliki harapan masa depan.

Disamping itu program keterampilan (*life skill*) yang pernah dilaksanakan bagi siswa di SMP Terbuka 1 Ampenan adalah keterampilan anyaman dari bambu dan kerajinan mutiara. Selanjutnya untuk menambah dan mengembangkan variasi keterampilan siswa sebagai bekal hidup selanjutnya untuk tahun berikutnya pihak sekolah merencanakan mengadakan program keterampilan cukli bagi siswanya. Adapun faktor-faktor kekuatan penyelenggaraan kerajinan cukli SMP Terbuka seperti: (a) sebagian besar siswa-siswi SMP Terbuka 1 Ampenan yang ada di dua TKB (TKB Pondok Perasi dan TK Sayang-Sayang) hidup di tengah-tengah lingkungan masyarakat pengrajin cukli. Disamping itu juga, rata-rata siswa yang berasal dari ke dua TKB tersebut bekerja sebagai buruh kerajinan cukli, (b) minat siswa yang sangat tinggi untuk mandiri dan dapat meningkatkan penghasilan. melalui keterampilan, (c) motivasi guru bina/ guru pamong yang memiliki kemampuan dalam keterampilan yang dipilih, dan (d) dukungan masyarakat dan orang tua murid.

Selain faktor-faktor kekuatan yang mendukung pelaksanaan kerajinan tersebut, SMP Terbuka 1 Ampenan juga memiliki faktor-faktor peluang seperti: (a) keterampilan yang berkembang di masyarakat, (b) tenaga ahli dari luar sekolah, (c) bantuan dari pemerintah daerah setempat, (d) ketersediaan bahan baku, (e) kemudahan proses produksi, (f) kebutuhan masyarakat sekitar, dan (f) pemasaran produksi.

Atas dasar itulah SLTP Terbuka 1 Ampenan mengadakan program keterampilan cukli dengan tujuan agar siswa SMP Terbuka mampu hidup mandiri dan dengan bekal ilmu ketrampilan tersebut diharapkan siswa mampu menciptakan lapangan kerja sendiri.

Jenis-jenis keterampilan yang diperbolehkan dilaksanakan di SMP Terbuka sebagai berikut:

1. Keterampilan Pendidikan Kesejahteraan Keluarga (PKK), meliputi:
 - a. Tata Boga/Patisserie (contoh: pembuatan tahu, tempe, selai pisang, aneka penganan keripik, aneka kue kering, aneka roti (patisserie), dan lainnya).
 - b. Tata Busana (contoh: membuat baju, celana, kemaja, rok, mukena, kerudung/ jilbab, dan jenis menjahit lainnya).
 - c. Tata Kecantikan (contoh: usaha salon kecantikan).
2. Keterampilan Kerajinan (Kriya) yang mencakup:
 - a. Kriya Kayu (contoh: scroll, ukir, bubut, raut, puzzle untuk pendidikan anak TK, kaligrafi).
 - b. Kriya Logam (contoh: bubut, las, patri, ukir, etsa, gantungan kunci, kaligrafi plat timbul).

- c. Kriya Textil (contoh: batik, jahit tindas, tenun, makram, sablon, taplak meja, sarung bantal kursi, tempat tissue, menyulam, border, dan lenen rumah tangga lainnya).
 - d. Kriya Anyaman (contoh: anyaman rotan, anyaman ketak, anyaman pandan, anyaman bambo).
 - e. Kriya lainnya (contoh: keramik, pengolahan batu akik, pembuatan souvenir, dan aneka kerajinan lainnya)
3. Teknik yang mencakup Otomotif (perbengkelan/ teknik mekanik sepeda motor tingkat junior 1) teknik yang mencakup otomotif (perbengkelan/ teknik mekanik sepeda motor tingkat senior.

B. Hasil Penelitian

1. Pelaksanaan Manajemen Sekolah di SMP Terbuka 1 Ampenan Kota Mataram

a. Perencanaan (Planning) Sekolah

Perencanaan tidak lain merupakan kegiatan untuk menetapkan tujuan yang akan dicapai beserta cara-cara untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan merupakan hal penting yang harus dilakukan oleh sekolah dalam rangka untuk menunjang kelancaran proses belajar mengajar. Perencanaan merupakan langkah awal memulai kegiatan Proses Belajar Mengajar (PBM) di Sekolah, sehingga kegiatan PBM tersebut dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Adapun perencanaan yang dilakukan di SMP Terbuka 1 Ampenan terbatas pada komponen: kurikulum, kesiswaan, personalia, sarana dan prasarana, keuangan dan humas. Adapun

perencanaan ditempuh melalui *Pertama*, melibatkan semua pihak (Kepala sekolah, Wakil Kepala Sekolah, Kepala Tata Usaha, Guru dan Staf Tata Usaha) dalam menyusun program sekolah. Penyusunan program sekolah seperti: RKA, jadwal tatap muka, PBM, RPP, Silabus, program tahunan, dilaksanakan pada rapat sekolah. Dalam rapat pertama, yang dilakukan dengan mengundang seluruh personalia antara lain guru pamong di masing-masing TKB, seperti TKB Pondok Perasi dan TKB Sayang-sayang, kemudian membentuk TIM yang bertugas membuat program kerja apa saja yang akan dilakukan oleh guru pamong sebelum PBM dimulai.

Dalam hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala Sekolah Bapak Paat, S.Pd mengenai pelibatan semua pihak dalam perencanaan program sekolah, menuturkan sebagai berikut:

“Kami menyusun program tahunan tersebut dengan wakil kepala sekolah SMP Terbuka, selain Wakil Kepala Sekolah, juga yang dilibatkan dalam penyusunan program tersebut adalah salah satu tenaga administrasi (TU), beberapa guru bina dan guru pamong. Penyusunan program diawali dengan pertemuan guru pamong dengan wakil kepala sekolah lalu muncul ide-ide bagus bagaimana mengembangkan anak-anak sesuai dengan kebutuhan mereka di masing-masing TKB. Program yang dikembangkan sekarang adalah program keterampilan mutiara dan program keterampilan cukli (01/01-W/PS/20-VI/12)”.

Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh informan di atas, maka berikut Wakil Kepala Sekolah Ibu Hj. Aminah M.Pd menerangkan sebagai berikut:

“Program sekolah seperti: RKA, jadwal tatap muka, PBM, RPP, Silabus, program tahunan, karena kita di SMP Induk ini secara umum satu kurikulum dengan SMP Terbuka, oleh karena itu semua dilaksanakan pada rapat sekolah. Dalam rapat

pertama, yang dilakukan dengan mengundang seluruh guru pamong di masing-masing TKB, seperti TKB Pondok Perasi dan TKB Sayang-sayang, kemudian membentuk TIM yang bertugas membuat program kerja apa saja yang akan dilakukan oleh guru pamong sebelum PBM dimulai (02/02-W/PS/6-V/12)".

Adapun Guru Bina IPA terpadu Bapak Syahdan S.Pd.,

mengungkapkan sebagai berikut:

"Kami semua dilibatkan oleh Kepala Sekolah dalam penyusunan program, yang dibicarakan adalah RAPBS dan program kegiatan pembelajaran, di mana program SMP Terbuka 1 Ampenan sama dengan program SMP reguler, karena yang berbeda adalah waktu pelaksanaan program tersebut (04/04-W/PS/8-V/12)".

Selain itu, Guru Pamong TKB Bapak Lutfi Hakim, S.Pd.,

menjelaskan sebagai berikut:

"Kami para guru biasanya diundang melalui rapat sekolah dalam penyusunan program kegiatan yang meliputi jadwal pelajaran dan penyusunan program kegiatan keterampilan (05/05-W/PS/28-V/12)".

Kedua, Menyesuaikan program sekolah dengan perkembangan masyarakat. Program yang direncanakan oleh SMP Terbuka 1 Ampenan pada dasarnya dilakukan dengan jalan melihat usaha-usaha/keterampilan yang dikembangkan oleh masyarakat di daerah sekitar TKB, seperti usaha keterampilan kerajinan tangan (*handy craft*) daerah tujuan wisata dan keterampilan menguasai komputer. Hal tersebut ditujukan agar peserta didik tidak ketinggalan dalam penguasaan IPTEK.

Dalam hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala Sekolah Bapak Paat, S.Pd mengenai penyesuaian program sekolah

dengan perkembangan perkembangan masyarakat, menyampaikan penjelasan sebagai berikut:

“Adapun pemetaan pendidikan keterampilan yang akan dikembangkan untuk siswa, dilakukan dengan jalan melihat usaha-usaha/keterampilan yang dikembangkan oleh masyarakat di daerah sekitar TKB, seperti usaha keterampilan kerajinan tangan (*handy craft*) daerah tujuan wisata (01/01-W/PS/20-VI/12)”.

Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh informan di atas, maka Bapak Lutfi Hakim, S.Pd. (guru pamong), mengungkapkan sebagai berikut:

“Bentuk program kegiatan keterampilan dilakukan melalui kegiatan ekstra kurikuler, atau kursus teknologi, informasi dan komunikasi (05/05-W/PS/28-V/12).

Selain itu, Wakil Kepala Sekolah Ibu Hj. Aminah M.Pd juga menuturkan sebagai berikut:

“Keterampilan yang dikembangkan oleh masyarakat seperti usaha keterampilan kerajinan tangan dan keterampilan menguasai komputer, yang mana kami harapkan agar peserta didik kami tidak ketinggalan perkembangan IPTEK (02/02-W/PS/6-V/12)”.

b. Pengorganisasian (Organizing) Sekolah

Pengorganisasian pada dasarnya merupakan upaya untuk melengkapi rencana-rencana yang telah dibuat dengan susunan organisasi pelaksanaannya. Hal yang penting untuk diperhatikan dalam pengorganisasian adalah bahwa setiap kegiatan harus jelas siapa yang mengerjakan, kapan dikerjakan, dan apa targetnya.

Pengorganisasian yang dilakukan di SMP Terbuka 1 Ampenan terbatas pada komponen, yaitu kurikulum dan personalia melalui

“Pembentukan Struktur Organisasi Sekolah dan Pembagian Tugas Yang Jelas”. Pembagian tugas dilakukan melalui mekanisme rapat sekolah yang mana pembagian tugas mengajar dilaksanakan persemester, kegiatannya adalah kepala sekolah dan wakil kepala sekolah menghimbau para guru untuk menyusun silabus dan RPP. Keputusan kepala sekolah terkait pembagian tugas guru dalam kegiatan proses belajar mengajar ditembuskan juga kepada Kepala Dinas Dikpora Propinsi NTB dan Kepala Dinas Dikpora Kota Mataram.

Dalam hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala Sekolah Bapak Paat, S.Pd mengenai pembentukan struktur organisasi yang jelas, menuturkan sebagai berikut:

“Kami membentuk struktur organisasi sama juga seperti sekolah-sekolah pada umumnya. Selain itu kami juga menjelaskan tugas-tugas mereka di SMP Terbuka dan itu disampaikan pada saat rapat pembagian SK atau rapat pembagian tugas. Misalnya Wakil Kepala Sekolah tugasnya membantu kepala sekolah dalam mengelola SMP Terbuka. Guru bina tugasnya melaksanakan kegiatan pembelajaran baik di sekolah induk maupun di TKB sesuai dengan jadualnya. Nah, demikian seterusnya dengan yang lain. Itu semua kita sampaikan pada saat rapat (01/01-W/O/28-VII/12)”.

Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh informan di atas, maka Guru Bina Mata Pelajaran Matematika dan TIK Ibu Siti Hadijah, S.Pd., menerangkan sebagai berikut:

“Ya, Ini berupa pembagian tugas mengajar yang dilaksanakan 2 kali dalam setahun (setiap semester). Guru-guru diminta untuk membuat/menyusun silabus, RPP (06/06-W/O/16-V/12)”.

Selain itu, Guru Pamong TKB Bapak Lutfi Hakim, S.Pd., mengungkapkan sebagai berikut:

“Setiap tahun yang dilaksanakan persemester (dua kali dalam setahun) melalui SK pembagian tugas dimana di dalam SK tersebut lengkap tercantum semua yang terkait dengan SMP Terbuka mulai dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru bina dan guru pamong semuanya ada di SK (05/05-W/O/28-V/12)”.

c. Pelaksanaan (Actuating)

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan (*actuating*) merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi *actuating* justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi.

Pelaksanaan (*actuating*) program yang dilakukan di SMP Terbuka I Ampenan terbatas pada komponen: personalia, sarana dan prasarana, kesiswaan, keuangan, dan kurikulum. Adapun langkah-langkah yang ditempuh adalah *Pertama*, memberikan motivasi kepada para guru dalam pelaksanaan program sekolah. Salah satu bentuk motivasi yang diberikan oleh kepala sekolah adalah dalam bentuk honor/insentif sekali tiga bulan kepada para guru bina dan pamong. Selain itu, agar para guru termotivasi dalam pelaksanaan mengajar di masing-masing TKB, kepala sekolah dalam hal ini juga mengusahakan uang transport.

Dalam hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala Sekolah Bapak Paat, S.Pd mengenai pemberian motivasi kepada para guru, memberikan penjelasan sebagai berikut:

“Dorongan dan motivasi kepada guru-guru tetap kita laksanakan, mereka kita berikan dorongan semangat untuk melaksanakan tugas, disamping itu guru-guru juga kita berikan honor/insentif sekali tiga bulan walaupun jumlah masih minim. Siswa juga kita berikan motivasi berupa pengarahan melalui guru bina, guru pamong maupun melalui wakil kepala sekolah dan mereka juga kita upayakan uang transport melalui beasiswa BSM. Kepala sekolah melalui wakil kepala selalu berusaha mengingatkan guru-guru untuk mengajar sesuai jadwal mereka di SMP Terbuka (01/01-W/A/20-VI/12)”.

Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh informan di atas, maka berikut Wakil Kepala Sekolah Ibu Hj. Aminah M.Pd menuturkan sebagai berikut:

“Kepala sekolah yang baru sekarang ini adalah ketua MKKS jadi beliau menyerahkan mandatnya kepada saya, sehingga saya mulai dari koordinasi guru bina, koordinasi ke TKB dan juga siswa semuanya diserahkan kepada saya, termasuk sarana saya koordinasikan dengan tata usaha. Jadi tinggal mengarahkan saja (02/02-W/A/6-V/12).

Adapun Guru Bina IPA Terpadu Bapak Syahdan S.Pd., memaparkan sebagai berikut:

“Motivasi yang diberikan salah satunya terkait dengan finansial yang didapatkan dari SMP Terbuka, seperti uang transport, honor dan lain-lain yang jumlahnya disesuaikan dengan keadaan dana dan jumlah jam mengajar serta diterima sekali tiga bulan. Itupun terbatas pada guru honor SMP Induk yang mengajar di SMP Terbuka. Sedangkan guru PNS disekolah Induk yang kekurangan jam mengajar tidak diberikan insentif/honor, karena jumlah jam mengajar di SMP Terbuka dihitung untuk mencukupi kekurangan jam mengajar di SMP Induk (04/04-W/A/8-V/12)”.

Kedua, Memberikan pengarahan kepada para guru secara berkelanjutan. Pengarahan selain dilakukan oleh kepala sekolah,

dilakukan juga oleh wakil kepala sekolah. Pengarahan yang dilakukan di SMP Terbuka 1 Ampenan dilaksanakan tiap semester, terkait materi pengarahannya termasuk jadwal, kegiatan-kegiatan di TKB, pelajaran anak-anak, termasuk juga kalau anak menemui kesulitan belajar. Terkait pernyataan tersebut, adapun kutipan wawancara yang peneliti lakukan dengan Wakil Kepala Sekolah Ibu Hj. Aminah M.Pd sebagai berikut:

“Dengan mengadakan rapat sosialisasi. Jadi kalau ada semacam kekeliruan dari mereka, saya panggil kemudian saya berikan pengarahan sesuai dengan mandat yang diberikan oleh kepala sekolah. Dan Alhamdulillah setelah memberikan mandat mereka bekerja dengan lebih baik (02/02-W/A/6-V/12)”.

Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh informan di atas, maka Guru Bina Mata Pelajaran Matematika dan TIK Ibu Siti Hadijah, S.PdI., menuturkan sebagai berikut:

“Pengarahan dan dorongan Kepala Sekolah tentang cara memberikan pembelajaran yang menarik, sehingga siswa rajin datang untuk belajar. Ini dilakukan karena sebagian besar siswanya tergiur dengan uang. Mereka akan datang belajar kalau diberikan uang (06/06-W/A/16-V/12)”.

Selain itu, Guru Pamong TKB Bapak Lutfi Hakim, S.Pd., mengungkapkan sebagai berikut:

“Kami diberikan pengarahan tiap semester terkait materi pengarahannya termasuk jadwal, kegiatan-kegiatan di TKB, pelajaran anak-anak, termasuk juga kalau anak menemui kesulitan belajar melalui modul kalau tidak bisa diselesaikan di TKB oleh anak kita maka guru pamong harus mencatatnya baru diserahkan ke guru bina (05/05-W/A/28-V/12)”.

Ketiga, Pemanfaatan dan Pengembangan Sarana dan Prasarana Sekolah, dalam rangka peningkatan mutu belajar siswa. Semua

fasilitas pembelajaran yang dimiliki dimanfaatkan sepenuhnya dalam penyelenggaraan SMP Terbuka, contohnya, buku-buku modul belajar cukup dimanfaatkan dengan baik, dengan jalan memberikan kepada guru maupun siswa. Pemanfaatan sarana dan prasarana yang dimiliki di SMP Induk seperti laboratorium komputer, perpustakaan dan musholla juga dipergunakan untuk siswa-siswa SMP Terbuka.

Dalam hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala Sekolah Bapak Paat, S.Pd mengenai pemanfaatan dan pengembangan sarana dan prasarana sekolah, menuturkan sebagai berikut:

“Semua sarana dan prasarana yang kita miliki kita manfaatkan sepenuhnya dalam penyelenggaraan SMP Terbuka. Contoh, buku-buku modul belajar semua kita manfaatkan dengan baik dengan jalan memberikan kepada guru maupun siswa. Alat-alat praktek yang kita miliki di SMP Induk seperti komputer, juga kita pergunakan untuk siswa-siswa SMP Terbuka. Demikian juga sarana-sarana belajar yang lain. Upaya pertama yang kita lakukan adalah memanfaatkan dulu sarana dan prasarana yang ada di sekolah induk, lalu baru kemudian sambil jalan kita bersurat untuk mengajukan permohonan bantuan sarana dan prasarana yang kurang tersebut ke Dinas Pendidikan (01/01-W/A/20-VI/12)”.

Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh informan di atas, maka berikut Wakil Kepala Sekolah Ibu Hj. Aminah M.Pd menjelaskan sebagai berikut:

“Sarana-sarana tersebut seperti komputer dipergunakan untuk anak belajar/praktek TIK, sedangkan CD-CD untuk proses pembelajaran diserahkan langsung kepada masing-masing guru bina untuk kegiatan pembelajaran sesuai bidang studi. (02/02-W/A/6-V/12)”.

Adapun pernyataan yang disampaikan oleh Guru Bina IPA terpadu Bapak Syahdan S.Pd., terkait pemanfaatan dan pengembangan sarana dan prasarana sekolah sebagai berikut:

“SMP Terbuka pernah menerima bantuan sarana prasarana dari Dinas Pendidikan Kota Mataram, seperti meubeler, papan tulis, meja dan kursi, bantuan tersebut diperoleh melalui proses penyusunan proposal ke Dinas Pendidikan Kota Mataram (04/04-W/A/8-V/12)”.

d. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan (*controlling*) merupakan fungsi manajemen yang tidak kalah pentingnya dalam suatu organisasi. Semua fungsi terdahulu, tidak akan efektif tanpa disertai fungsi pengawasan. Adapun pelaksanaan pengawasan yang dilakukan di SMP Terbuka 1 Ampenan terbatas pada komponen: personalia, kesiswaan dan keuangan. Adapun langkah yang ditempuh adalah *Pertama*, Menentukan indikator pengawasan program sekolah dan melakukan tindak lanjut terhadap penyimpangan program yang telah ditentukan. Penentuan indikator pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah melalui hasil kajian dari seluruh kegiatan yang direncanakan, salah satu indikator yang pengawasan yang dilakukan adalah kehadiran guru dalam proses pembelajaran.

Dalam hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala Sekolah Bapak Paat, S.Pd., memberikan penjelasan sebagai berikut:

“Terlebih dahulu kami menentukan indikator-indikator pengawasan yang telah kami susun sebelumnya misalnya terkait dengan guru, seperti yang telah saya utarakan sebelumnya dimana guru yang jarang masuk mengajar kami

panggil dan kami berikan pembinaan, selain itu pengawasan hasil belajar siswa, dan program-program lain yang telah kami rencanakan (01/01-W/C/20-VI/12)".

Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh informan di atas, Wakil Kepala Sekolah Ibu Hj. Aminah M.Pd menuturkan sebagai berikut:

"Mekanisme pelaksanaan pengawasan kami lakukan dengan menentukan program-program yang akan diawasi, salah satunya dengan jalan memanggil guru yang bersangkutan jika mereka jarang masuk. Dan itu kita pantau/kendalikan melalui daftar hadir guru, demikian juga dengan siswa. Bentuknya seperti pengawasan kehadiran guru, keuangan, dan program keterampilan (02/02-W/C/6-V/12)".

Adapun pernyataan yang disampaikan oleh Guru Bina IPA terpadu Bapak Syahdan S.Pd., terkait tindak lanjut penyimpangan program sekolah sebagai berikut:

"Dengan teguran langsung di tempat atau dengan jalan dipanggil ke ruangan kepala sekolah secara perorangan (04/04-W/A/8-V/12)".

Kedua, Pelaksanaan pengawasan dilaksanakan secara berkelanjutan. Pelaksanaan pengawasan dilakukan secara rutin dan berkala setiap mingguan, bulanan, semester dan tahunan. Pelaksanaan pengawasan di SMP Terbuka 1 Ampenan dilakukan oleh kepala sekolah dan wakil kepala sekolah.

Dalam hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala Sekolah Bapak Paat, S.Pd., memberikan penjelasan sebagai berikut:

"Program sekolah yang telah disusun kami lakukan pengawasan secara berkala tetapi karena kesibukan kami (kepala sekolah) di sekolah induk dan lebih-lebih kami sekarang menjadi ketua K3S, maka kegiatan evaluasi

diwakilkan oleh wakil kepala sekolah. Yang rutin evaluasi itu dilaksanakan 1 kali dalam satu semester (setiap Semester) (01/01-W/A/20-VI/12)".

Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh informan di atas, Guru Bina Mata Pelajaran Matematika dan TIK Ibu Siti Hadijah, S.PdI., juga menuturkan sebagai berikut:

"Kepala sekolah biasanya melakukan pengawasan sekali sebulan. Tetapi kalau wakil kepala sekolah sering, hampir setiap minggu setiap pertemuan di TKB (06/06-W/C/16-V/12)".

Wakil Kepala Sekolah Ibu Hj. Aminah M.Pd menjelaskan sebagai berikut:

"Biasanya pelaksanaan pengawasan ini kami lakukan secara rutin setiap mingguan, bulanan, semester dan tahunan. Dimana saya bersama kepala sekolah dan para guru mengadakan rapat internal terkait program yang belum terealisasikan (02/02-W/C/6-V/12)".

2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pelaksanaan Manajemen Sekolah di SMP Terbuka 1 Ampenan Kota Mataram

Pengelolaan manajemen SMP Terbuka 1 Ampenan ternyata masih memiliki beberapa faktor yang mempengaruhi pelaksanaan manajemen sekolah sehingga berdampak pada proses belajar mengajar di SMP Terbuka 1 Ampenan. Adapun beberapa faktor yang mempengaruhi pelaksanaan manajemen sekolah antara lain: rangkap jabatan kepala sekolah/guru, kurangnya waktu belajar siswa di sekolah, kurangnya tenaga pendidik (guru), pendanaan sekolah yang sangat minim, sarana dan prasarana sekolah yang belum memadai. Berikut penulis jabarkan faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan manajemen sekolah di SMP Terbuka 1 Ampenan yang penulis peroleh melalui wawancara.

a. Rangkap Jabatan Kepala Sekolah

Faktor yang mempengaruhi pelaksanaan manajemen SMP Terbuka 1 Ampenan adalah rangkap jabatan kepala sekolah di sekolah Induk. Dalam pelaksanaan manajemen di sekolah Kepala sekolah di sekolah Induk juga merupakan kepala sekolah di SMP terbuka, hal tersebut cukup menghambat kegiatan yang akan dilaksanakan di SMP terbuka. Dalam hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala Sekolah Bapak Paat, S.Pd., memberikan penjelasan sebagai berikut:

“... Ini disebabkan oleh beberapa hal seperti kesibukan-kesibukan kami di sekolah induk, termasuk dengan gurunya jika ada kegiatan di sekolah induk maka jam mengajarnya di SMP Terbuka dipending dulu atau digantikan dengan pelajaran berikutnya yang terjadwal di hari itu (01/01-W/FMS/20-VI/12)”.

Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh informan di atas, Guru Bina Mata Pelajaran Matematika dan TIK Ibu Siti Hadijah, S.PdI., juga menuturkan sebagai berikut:

“Banyak faktor Pak, salah satu kendala yang dihadapi Kepala Sekolah seperti sibuk dengan urusan sekolah induk (06/06-W/FMS/16-V/12)”.

b. Kurangnya Waktu Belajar Siswa di Sekolah

Faktor kedua adalah dari siswa SMP terbuka adalah kurangnya waktu belajar siswa di sekolah. SMP Terbuka melakukan tata muka sebanyak 3 (tiga) kali dalam satu minggu, selama 3 jam. Pembelajaran di SMP Terbuka dilaksanakan pada hari Kamis, Jum'at dan Sabtu dengan rincian 2 kali di SMP Induk dan sekali di TKB. Sistem ini diterapkan dengan alasan karena siswa SMP Terbuka

banyak yang bekerja. Waktu Belajar siang hari dimulai dari jam 13.00 sampai jam 16.00 dimana satu jam pelajaran sama dengan 20 menit. Sedangkan kegiatan pembelajaran di TKB jam mengajar guru dipersingkat, dimana guru yang mempunyai jam mengajar 2 jam pelajaran dipersingkat menjadi 1 jam pelajaran.

Ditinjau dari segi waktu belajar di SMP Terbuka tergolong relatif sedikit dibandingkan dengan sekolah reguler, selain itu soal-soal ujian nasional sama seperti SMP Reguler. Oleh karena itu pelaksanaan fungsi manajemen di SMP Terbuka salah satu faktor penghambatnya adalah kurangnya waktu belajar siswa, baik di SMP Induk maupun di TKB.

Dalam hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala Sekolah Bapak Paat, S.Pd., memberikan penjelasan sebagai berikut:

“... Jadwal tatap muka dilakukan 2 (dua) hari dalam seminggu di SMP Induk dan sekali di TKB. Khusus jadwal tatap muka di masing-masing TKB disusun oleh masing-masing guru pamong (01/01-W/FMS/20-VI/12)”.

Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh informan di atas, Wakil Kepala Sekolah Ibu Hj. Aminah M.Pd menuturkan sebagai berikut:

“...Kalau SMP Induk Belajar dari hari senin sampai sabtu, sedangkan SMP Terbuka hanya 3 kali seminggu mulai hari kamis, jum'at dan sabtu dengan rincian 2 kali di SMP Induk dan sekali di TKB hal ini dilakukan karena siswa SMP Terbuka banyak yang bekerja. Waktu Belajar siang hari dimulai dari jam 13.00 sampai jam 16.00 dimana satu jam pelajaran sama dengan 20 menit. Sedangkan kegiatan pembelajaran di TKB jam mengajar guru dipersingkat, dimana guru yang mempunyai jam mengajar 2 jam pelajaran dipersingkat menjadi 1 jam pelajaran (02/02-W/FMS /6-V/12)”.

Adapun Guru Bina IPA Terpadu Bapak Syahdan S.Pd., memaparkan sebagai berikut:

“Kalau SMP Terbuka waktu pelaksanaan pembelajarannya sore hari dari jam 13.00 sampai jam 16.00 selama empat hari ; yaitu hari Kamis dan Jum’at untuk KBM di sekolah Induk, hari Sabtu di masing-masing TKB dan hari Minggu khusus untuk keterampilan (ekstra kurikuler) (04/04-W/FMS/8-V/12)”.

Guru Bina Mata Pelajaran Matematika dan TIK Ibu Siti

Hadijah, S.PdI., juga menuturkan sebagai berikut:

“Karena terkait dengan pelaksanaan jumlah jam belajar. Contoh : Jam pelajaran matematika, kalau di SMP Reguler 5 jam pelajaran sedangkan di SMP Terbuka hanya 3 jam pelajaran. Sedangkan soal-soal ujian nasional sama seperti SMP Reguler. Hal inilah yang menyebabkan kita harus lebih memperhatikan belajar mereka (06/06-W/FMS/16-V/12)”.

c. Kurangnya Tenaga Pendidik (Guru)

SMP Terbuka 1 Ampenan dalam pelaksanaan program kegiatannya masih terbentur dengan masih kurangnya tenaga pendidik (guru) dalam proses belajar mengajar di sekolah. Tenaga pendidik di sekolah ini adalah tenaga pendidik yang direkrut dari sekolah induk yang mana jam mengajarnya masih kurang, akan tetapi jumlahnya masih minim. Dalam hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala Sekolah Bapak Paat, S.Pd., memberikan penjelasan sebagai berikut:

“Kami menambah guru bina dengan memberdayakan guru di sekolah induk yang jam mengajarnya masih kurang. Tetapi sejauh ini terkait dengan jumlah guru di sekolah kami masih kurang. Karena kebanyakan guru-guru yang mengajar di sekolah induk memiliki jam mengajar yang padat (01/01-W/FMS/20-VI/12)”.

Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh informan di atas, Wakil Kepala Sekolah Ibu Hj. Aminah M.Pd menuturkan sebagai berikut:

“Kendalanya, kembali lagi ke guru karena tugasnya di SMP Induk. Oleh karena itu salah kendala yang cukup menghambat program sekolah adalah masih kurangnya tenaga pendidik di sekolah kami ini (02/02-W/FMS/6-V/12)”.

d. Pendanaan Sekolah Yang Masih Minim

Faktor yang selanjutnya yang mempengaruhi pelaksanaan manajemen sekolah di SMP Terbuka 1 Ampenan adalah pendanaan yang masih minim, yang mana untuk program keterampilan harus melalui mekanisme pengajuan proposal melalui Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Mataram yang kemudian dikirim kepada Kementerian Pendidikan Nasional di Jakarta, yang mana jika proposalnya disetujui maka program sekolah akan berjalan akan tetapi jika dibatalkan maka akan berdampak pada terhambatnya program yang telah disusun tersebut. Dalam hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala Sekolah Bapak Paat, S.Pd., memberikan penjelasan sebagai berikut:

“Dana-dana tersebut masih belum cukup untuk memenuhi kebutuhan terkait program yang telah sekolah disusun. Hal tersebut cukup memberikan dampak terhadap pelaksanaan program sekolah. Sumber dana yang kami peroleh masih sangat mengandalkan pendanaan dari pemerintah sedangkan di sekolah kami ini kami tidak bisa untuk memungut uang dari peserta didik dikarenakan mayoritas siswa kami dari keluarga yang kurang mampu (01/01-W/FMS/20-VI/12)”.

Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh informan di atas, Guru Pamong TKB Bapak Lutfi Hakim, S.Pd., menuturkan sebagai berikut:

“Dana-dana tersebut khususnya program keterampilan harus menyusun proposal terlebih dahulu, yang mana jika proposalnya disetujui maka program akan berjalan, tetapi jika proposalnya ditolak maka program yang sudah disusun akan diurungkan (dibatalkan). Oleh karena itu salah satu aspek yang menghambat pelaksanaan program di sekolah kami adalah faktor pendanaan (05/05- W/FMS/28-V/12)”.

Selain itu, Wakil Kepala Sekolah Ibu Hj. Aminah M.Pd memberikan penjelasan sebagai berikut:

“Dana yang sekolah dapatkan masih belum cukup untuk membiayai program sekolah sepenuhnya, oleh karena itu kami betul-betul memilih program sekolah yang cukup urgen saja, padahal banyak dari program yang ingin kami kembangkan, selain itu juga insentif yang diberikan kepada para guru juga masih sangat minim (02/02-W/FMS/6-V/12)”.

e. Sarana dan Prasarana Sekolah Yang Belum Memadai

Faktor yang terakhir adalah sarana dan prasarana di SMP Terbuka 1 Ampenan masih belum cukup memadai khususnya pada masing-masing TKB (Tempat Kegiatan Belajar). Sarana dan prasarana yang dimanfaatkan di SMP Induk hanya dapat digunakan 2 (dua) kali dalam satu minggu, selain itu SMP Terbuka terkendala dalam sarana dan prasarana yang digunakan pada masing-masing TKB, baik di sayang-sayang maupun pondok perasi. Dalam hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala Sekolah Bapak Paat, S.Pd., memberikan penjelasan sebagai berikut:

“Khususnya untuk masing-masing TKB sarana dan prasarana masih belum cukup memadai. Akan tetapi untuk proses belajar di sekolah induk, kami masih memanfaatkan sarana dan prasarana yang ada di SMP Induk, seperti ruang kelas,

laboratorium, komputer dan lain-lain (01/01-W/FMS/20-VI/12)".

Untuk menguatkan pernyataan yang disampaikan oleh informan di atas, Wakil Kepala Sekolah Ibu Hj. Aminah M.Pd memberikan penjelasan sebagai berikut:

"Sarana dan prasarana di sekolah kami saya rasa masih belum cukup khususnya untuk masing-masing TKB, Oleh karenanya kami masih memanfaatkan fasilitas dari sekolah Induk (02/02-W/ FMS/6-V/12)".

C. PEMBAHASAN

1. Pelaksanaan Manajemen Sekolah di SMP Terbuka 1 Ampenan Kota

Mataram

a. Perencanaan (Planning) Sekolah

Perencanaan merupakan pemilihan sekumpulan kegiatan dan keputusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan dilakukan, bagaimana melakukan, dimana dilakukan dan siapa yang melakukan serta bagaimana teknik dan strategi pelaksanaannya. Perencanaan yang baik dapat dicapai dengan mempertimbangkan kondisi waktu yang akan datang dan kapan kegiatan tersebut diputuskan untuk dilaksanakan, serta periode sekarang pada saat rencana dibuat.

Kegiatan perencanaan yang dilakukan di SMP Terbuka 1 Ampenan terbatas pada komponen: kurikulum, kesiswaan, personalia, sarana dan prasarana, keuangan dan humas. Adapun langkah-langkah yang ditempuh yaitu *Pertama*, melibatkan semua pihak (Kepala sekolah, Wakil Kepala Sekolah, Kepala Tata Usaha, Guru dan Staf Tata Usaha) dalam menyusun program sekolah.

Penyusunan program sekolah seperti: RKA, jadwal tatap muka, PBM, RPP, Silabus, program tahunan, dilaksanakan pada rapat sekolah. Dalam rapat pertama, yang dilakukan dengan mengundang seluruh personalia antara lain guru pamong di masing-masing TKB, seperti TKB Pondok Perasi dan TKB Sayang-sayang, kemudian membentuk TIM yang bertugas membuat program kerja apa saja yang akan dilakukan oleh guru pamong sebelum PBM dimulai.

Terkait dengan temuan penelitian di atas, Lipham dan Hoeh (dalam Mulyasa, 2007 : 83) mengungkapkan bahwa efektivitas suatu kegiatan ditinjau dari faktor pencapaian tujuan, yang memandang bahwa efektivitas berhubungan dengan pencapaian tujuan bersama bukan pencapaian tujuan pribadi. Sedangkan menurut penelitian Mortimore, dkk (dalam Arifin, 2008 : 306) mengungkapkan bahwa keterlibatan wakil kepala sekolah dan guru-guru merupakan salah satu faktor determinan dari karakteristik organisasi sekolah yang efektif.

Selain itu, hasil penelitian Iskandar (dalam situs <http://karya-ilmiah.um.ac.id/index.php/disertasi/article/view/16767>) mengungkapkan bahwa Kepala sekolah menciptakan iklim kondusif, yaitu guru/pamong termasuk dalam perumusan pelaksanaan manajemen dan mereka secara proaktif ikut serta memberikan masukan operasionalisasi manajemen sekolah. Dari beberapa pendapat para ahli di atas dan hasil penelitian yang peneliti temukan dilapangan mengungkapkan bahwa perencanaan manajemen sekolah

yang efektif seyogyanya melibatkan semua unsur sekolah dalam perencanaannya.

Kedua, SMP Terbuka 1 Ampenan dalam penyusunan program sekolahnya menyesuaikan dengan perkembangan masyarakat. Pada dasarnya dilakukan dengan jalan melihat usaha-usaha/keterampilan yang dikembangkan oleh masyarakat di daerah sekitar TKB, seperti usaha keterampilan kerajinan tangan (*handy craft*) daerah tujuan wisata dan keterampilan menguasai komputer. Hal tersebut ditujukan agar peserta didik tidak ketinggalan dalam penguasaan IPTEK.

Menurut Boseman dan Phatak (1989 : 27) melakukan analisis lingkungan eksternal merupakan kecenderungan, peristiwa, dan kekuatan yang mempunyai suatu dampak baik terhadap kegiatan organisasi. Selain itu, Nawawi (2000 : 162) mengungkapkan bahwa hasil analisis lingkungan internal dan eksternal jika dimanfaatkan secara tepat sekurang-kurangnya akan berguna untuk meningkatkan kinerja organisasi.

b. Pengorganisasian (Organizing)

Pengorganisasian merupakan proses untuk merancang struktur sekolah, mengelompokkan dan mengatur serta membagi tugas-tugas atau pekerjaan kepada seluruh personil sekolah agar tujuan sekolah dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Pengorganisasian Sekolah Menengah Pertama (SMP) Terbuka 1 Ampenan dalam pelaksanaan terbatas pada komponen yaitu kurikulum dan personalia. Adapun langkah yang ditempuh

adalah membentuk struktur organisasi dan pembagian tugas yang jelas, yang mana susunannya hampir sama dengan SMP regular lainnya yakni Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, Kepala Tata Usaha, Guru, Dan Staf Tata Usaha. Yang membedakannya hanya pada Kepala Sekolah Terbuka merangkap jabatan juga pada Sekolah Induk. Setiap unsur tersebut mempunyai uraian tugas dan tanggung jawab yang jelas tentang keseluruhan penyelenggaraan dan administrasi sekolah.

Terkait dengan temuan penelitian di atas, Robbins (2006 : 605) mengungkapkan bahwa struktur organisasi merupakan cara untuk membantu manajemen mencapai sasaran. Sedangkan, Hersey dan Blanchard (1992 : 133) menyatakan bahwa struktur organisasi termasuk pada variabel kausal yang mana merupakan faktor yang mempengaruhi arah perkembangan di dalam organisasi dan hasil atau penyelesaiannya. Selain itu, Handoko (2003:169) menyebutkan bahwa pelaksanaan proses pengorganisasian yang sukses, akan membuat suatu organisasi dapat mencapai tujuannya. Proses ini akan tercermin pada struktur organisasi, yang mencakup aspek-aspek penting organisasi dan proses pengorganisasian, antara lain: pembagian kerja, bagan organisasi formal, rantai perintah dan kesatuan perintah serta tingkat hirarki manajemen.

c. Pelaksanaan (Actuating)

Kegiatan pelaksanaan (*actuating*) di sekolah merupakan salah satu fungsi manajemen yang menunjukkan proses

menggerakkan seluruh personil sekolah untuk mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan sebelumnya. Kegiatan pelaksanaan dilakukan oleh kepala sekolah selaku manajer di sekolah kepada seluruh personil sekolah yang termuat dalam struktur organisasi sekolah.

Pelaksanaan (*actuating*) program yang dilakukan di SMP Terbuka 1 Ampenan terbatas pada komponen: personalia, sarana dan prasarana, kesiswaan, keuangan, dan kurikulum. Adapun langkah-langkah yang ditempuh adalah *Pertama*, memberikan motivasi kepada para guru dalam pelaksanaan program sekolah. Salah satu bentuk motivasi yang diberikan oleh kepala sekolah adalah honor/insentif sekali tiga bulan kepada para guru bina dan pamong, selain itu, kepala sekolah juga memberikan uang transport untuk mengajar di masing-masing TKB. Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Ariani (2009:48) mengungkapkan bahwa gaji berpengaruh positif terhadap komitmen guru. Dipertegas lagi oleh Handoko (2003:245) menjelaskan bahwa kompensasi merupakan pemberian kepada karyawan dengan pembayaran finansial sebagai balas jasa untuk pekerjaan yang dilaksanakan dan sebagai motivator untuk pelaksanaan kegiatan di waktu yang akan datang.

Kedua, Memberikan pengarahan kepada para guru secara berkelanjutan. Pengarahan yang dilakukan di SMP Terbuka 1 Ampenan dilaksanakan tiap semester, terkait materi pengarahannya termasuk jadwal, kegiatan-kegiatan di TKB, pelajaran anak-anak,

termasuk juga kalau anak menemui kesulitan belajar. Menurut Mulyasa (2007 : 21) rencana yang telah disusun akan memiliki nilai jika dilaksanakan dengan efektif dan efisien. Dalam pelaksanaan, setiap organisasi harus memiliki kekuatan yang mantap dan meyakinkan sebab jika tidak kuat, maka proses pendidikan seperti yang diinginkan sulit terealisasi. Selain itu menurut Hoy dan Miskel dalam Sagala (2010 : 61) mengungkapkan bahwa pemimpin yang efektif cenderung mempunyai hubungan dengan bawahan yang sifatnya mendukung (suportif) dan meningkatkan rasa percaya diri menggunakan kelompok membuat keputusan.

Ketiga, Pemanfaatan dan Pengembangan Sarana dan Prasarana Sekolah, dalam rangka peningkatan mutu belajar siswa. Semua fasilitas pembelajaran yang dimiliki dimanfaatkan sepenuhnya dalam penyelenggaraan SMP Terbuka, contohnya, buku-buku modul belajar cukup dimanfaatkan dengan baik, dengan jalan memberikan kepada guru maupun siswa. Pemanfaatan sarana dan prasarana yang dimiliki di SMP Induk seperti laboratorium komputer, perpustakaan dan musholla juga dipergunakan untuk siswa-siswa SMP Terbuka.

Terkait dengan temuan penelitian di atas, Becker, dkk dalam Arifin (2008 : 284) dalam penelitiannya menemukan bahwa sekolah yang memancarkan kecermelangan (*beacon of brilliance*) adalah sekolah yang memiliki gedung dan perlengkapan belajar yang memadai bagi murid. Sedangkan, Asmani (2011:165)

mengungkapkan bahwa kunci sukses administrasi sekolah juga harus didukung oleh perangkat yang lengkap, mulai dari komputer, lemari, perpustakaan, ekspedisi, gudang, hingga perangkat ketatausahaan yang lain. Selanjutnya Gunawan (2002) menegaskan bahwa proses belajar mengajar (PBM) atau kegiatan belajar mengajar (KBM) akan semakin sukses bila ditunjang dengan sarana dan prasarana pendidikan yang memadai.

d. Pengawasan (Controlling)

Dalam rangka mengendalikan agar pelaksanaan program sekolah maka SMP Terbuka 1 Ampenan melakukan pengawasan, kegiatan tersebut dimaksudkan agar program sekolah dapat berjalan sesuai dengan rencana dan memastikan apakah tujuan sekolah tercapai.

Pengawasan yang dilakukan di SMP Terbuka 1 Ampenan terbatas pada komponen: personalia, kesiswaan, dan keuangan. Adapun beberapa langkah yang ditempuh dalam pelaksanaan antara lain: *Pertama*, Menentukan indikator pengawasan program sekolah dan melakukan tindak lanjut terhadap penyimpangan program yang telah ditentukan. Penentuan indikator pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah melalui hasil kajian dari seluruh kegiatan yang direncanakan, salah satu indikator yang pengawasan yang dilakukan adalah kehadiran guru dalam proses pembelajaran.

Kedua, Pelaksanaan pengawasan dilaksanakan secara berkelanjutan. Pelaksanaan pengawasan dilakukan secara rutin dan

berkala setiap mingguan, bulanan, semester dan tahunan. Menurut Effendi, dkk, dalam Mantja (2010 : 174) mengungkapkan bahwa hasil pengawasan haruslah merupakan balikan yang diperlukan untuk memperbaiki dan menyempurnakan perencanaan, pengorganisasian, dan pelaksanaan kegiatan berikutnya.

Sedangkan menurut Handoko (2003 : 360) menyatakan bahwa pengawasan merupakan suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya organisasi dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Selanjutnya Sagala (2004:27) kegiatan pengawasan adalah mengawasi aktivitas-aktivitas agar sesuai dengan rencana, memastikan anggota melaksanakan tugas, menjamin bahwa hasil dapat dicapai sesuai rencana dan menjamin bahwa pengajaran sebagai produk dapat dilaksanakan sesuai standar kualitas yang ditentukan, mengoreksi dengan tepat waktu dan sasaran jika terdapat penyimpangan dari tugas, serta mengumpulkan informasi yang akurat tentang keadaan sekarang untuk peningkatan kualitas pencapaian.

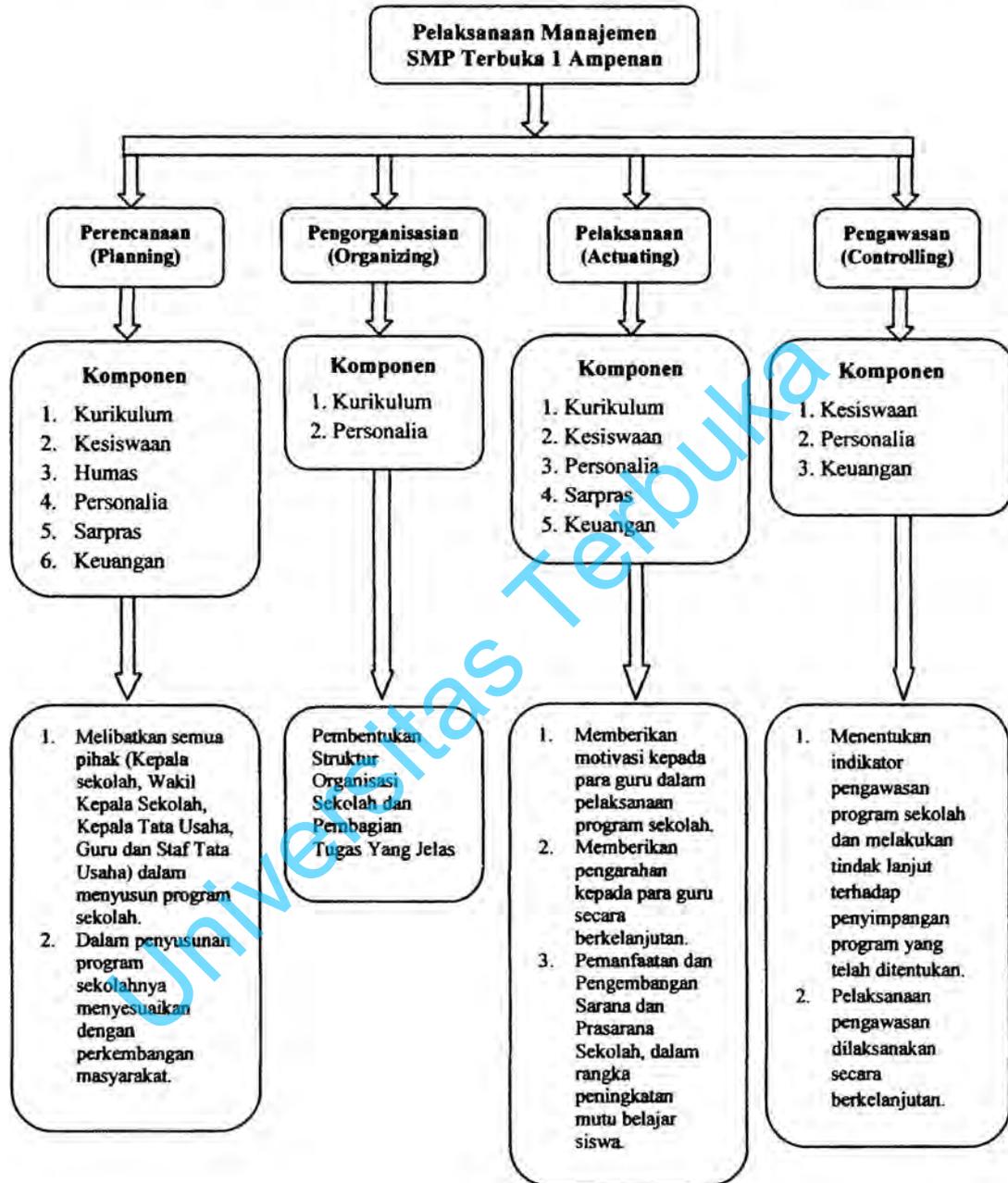
Dari paparan di atas, terkait pelaksanaan manajemen sekolah di SMP Terbuka 1 Ampenan ada 2 gambaran yang akan penulis sajikan, yaitu melalui tabel dan gambar pelaksanaan manajemen sekolah di SMP Terbuka 1 Ampenan.

Ruang lingkup atau komponen-komponen pelaksanaan Manajemen sekolah di SMP Terbuka 1 Ampenan adalah (1) *Perencanaan* terbatas pada komponen: kurikulum, kesiswaan, hubungan sekolah dengan masyarakat, personalia, sarana dan prasarana, dan keuangan; (2) *Pengorganisasian* terbatas pada komponen: kurikulum dan personalia; (3) *Pelaksanaan* terbatas pada komponen: kurikulum, kesiswaan, personalia, sarana dan prasarana, dan keuangan; dan (4) *Pengawasan* terbatas pada komponen: personalia, kesiswaan, dan keuangan. Berikut penulis sajikan tabel 4.8 ruang lingkup/ komponen-komponen manajemen sekolah yang dilaksanakan SMP Terbuka 1 Ampenan.

Komponen Fungsi	Peserta Didik	Personalia	Keuangan	Sarpras	Humas	Kurikulum
Perencanaan	V	V	V	V	V	V
Pengorganisasian		V				V
Pelaksanaan	V	V	V	V		V
Pengawasan	V	V	V			

Adapun untuk lebih jelasnya terkait pelaksanaan manajemen di SMP Terbuka 1 Ampenan, berikut penulis sajikan pada gambar 4.1.

Gambar 4.1. Pelaksanaan Manajemen SMP Terbuka 1 Ampenan



2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pelaksanaan Manajemen Sekolah di SMP Terbuka 1 Ampenan Kota Mataram

Dari hasil penelitian di atas, peneliti temukan beberapa faktor yang mempengaruhi pelaksanaan manajemen sekolah di SMP Terbuka 1 Ampenan antara lain: rangkap jabatan kepala sekolah, siswa, kurangnya tenaga pendidik (guru), pendanaan sekolah yang sangat minim, sarana dan prasarana sekolah yang belum memadai.

a. Rangkap Jabatan Kepala Sekolah

Faktor pertama yang mempengaruhi pelaksanaan manajemen sekolah di SMP Terbuka 1 Ampenan adalah Rangkap jabatan Kepala sekolah di sekolah Induk, dalam pelaksanaan manajemen di sekolah Kepala sekolah di sekolah Induk juga merupakan kepala sekolah di SMP terbuka. Terkait adanya rangkap jabatan tersebut pelaksanaan manajemen sekolah tidak akan berjalan secara efektif. Dari hasil penelitian Maryam (2006 : 238) mengungkapkan bahwa salah satu faktor penghambat penerapan fungsi-fungsi manajemen adalah adanya rangkap jabatan kepala sekolah. Ditegaskan pula dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural Nomor 100 Tahun 2000 Pasal 8 menyebutkan bahwa "Pegawai Negeri Sipil yang menduduki jabatan struktural tidak dapat menduduki jabatan rangkap, baik dengan jabatan struktural maupun dengan jabatan fungsional".

b. Kurangnya Waktu Belajar Siswa di Sekolah

Pelaksanaan kegiatan pembelajaran di SMP Terbuka 1 Ampenan dilakukan melalui kegiatan tata muka. Kegiatan belajar mengajar yang dilakukan melalui tatap muka di SMP Terbuka 1 Ampenan dilakukan sebanyak 3 (tiga) kali dalam satu minggu, selama 3 jam. Kendala dalam pelaksanaan manajemen di SMP Terbuka 1 Ampenan dalam proses belajar mengajar (PBM) adalah minimnya jumlah pertemuan (tatap muka) dan jumlah jam belajar jika dibandingkan dengan sekolah reguler, sedangkan dalam pelaksanaan ujian nasional (UN) soal-soal ujian nasional di SMP Terbuka 1 Ampenan sama seperti soal-soal ujian nasional di SMP Reguler. Dengan waktu yang begitu singkat sangat mempengaruhi prestasi belajar siswa. Terkait dengan hal tersebut Fuller (dalam Arifin, 2008 : 287) mengungkapkan bahwa sebanyak 12 dari 14 penelitian yang di *review* oleh Fuller mendukung kesimpulan bahwa lamanya (waktu) pembelajaran memberikan efek positif terhadap prestasi belajar.

Penelitian Peaker (1957), Comber dan Keeves (1973), Postletwaite (dalam Altbach, 1982), dan Suryadi (1980) dalam Arifin (2008 : 287) juga menyimpulkan bahwa panjangnya waktu benar-benar digunakan untuk belajar-mengajar (*academic engagement time*) memberikan andil positif bagi peningkatan prestasi akademik murid.

c. Kurangnya Tenaga Pendidik (Guru)

SMP Terbuka 1 Ampenan dalam pelaksanaan program kegiatannya masih terbentur dengan masih kurangnya tenaga pendidik

(guru) dalam proses belajar mengajar di sekolah. Tenaga pendidik di sekolah ini adalah tenaga pendidik yang direkrut dari sekolah induk, yang mana jam mengajarnya masih kurang. akan tetapi jumlahnya masih minim. Dalam hal ini Hersey dan Blanchard dalam Mantja (2010 : 68) mengungkapkan bahwa manajemen mutakhir yang menekankan pendayagunaan sumber dan insani. Namun, harus diperhatikan bahwa manajemen tidak bekerja sendiri, tetapi harus ditunjang perlibatan sumber daya yang lain, untuk pewujudan tujuan.

Faktor pengaruh pelaksanaan manajemen sekolah terkait dengan guru, Mulyasa (2007 : 74) mengungkapkan bahwa guru merupakan pemeran utama proses pendidikan yang sangat menentukan tercapai tidaknya tujuan.

d. Pendanaan Sekolah Yang Sangat Minim

Pendanaan SMP Terbuka 1 Ampenan yang masih minim, yang mana untuk program keterampilan harus melalui mekanisme pengajuan proposal dahulu ke Kementerian Pendidikan, yang mana jika proposalnya disetujui maka program sekolah akan berjalan akan tetapi jika dibatalkan maka akan berdampak pada terhambatnya program yang telah disusun tersebut. Faktor pendanaan menurut Supriadi (2003 : 3) mengungkapkan bahwa dalam setiap upaya pencapaian tujuan pendidikan, baik tujuan yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif, biaya pendidikan memiliki peranan yang sangat menentukan.

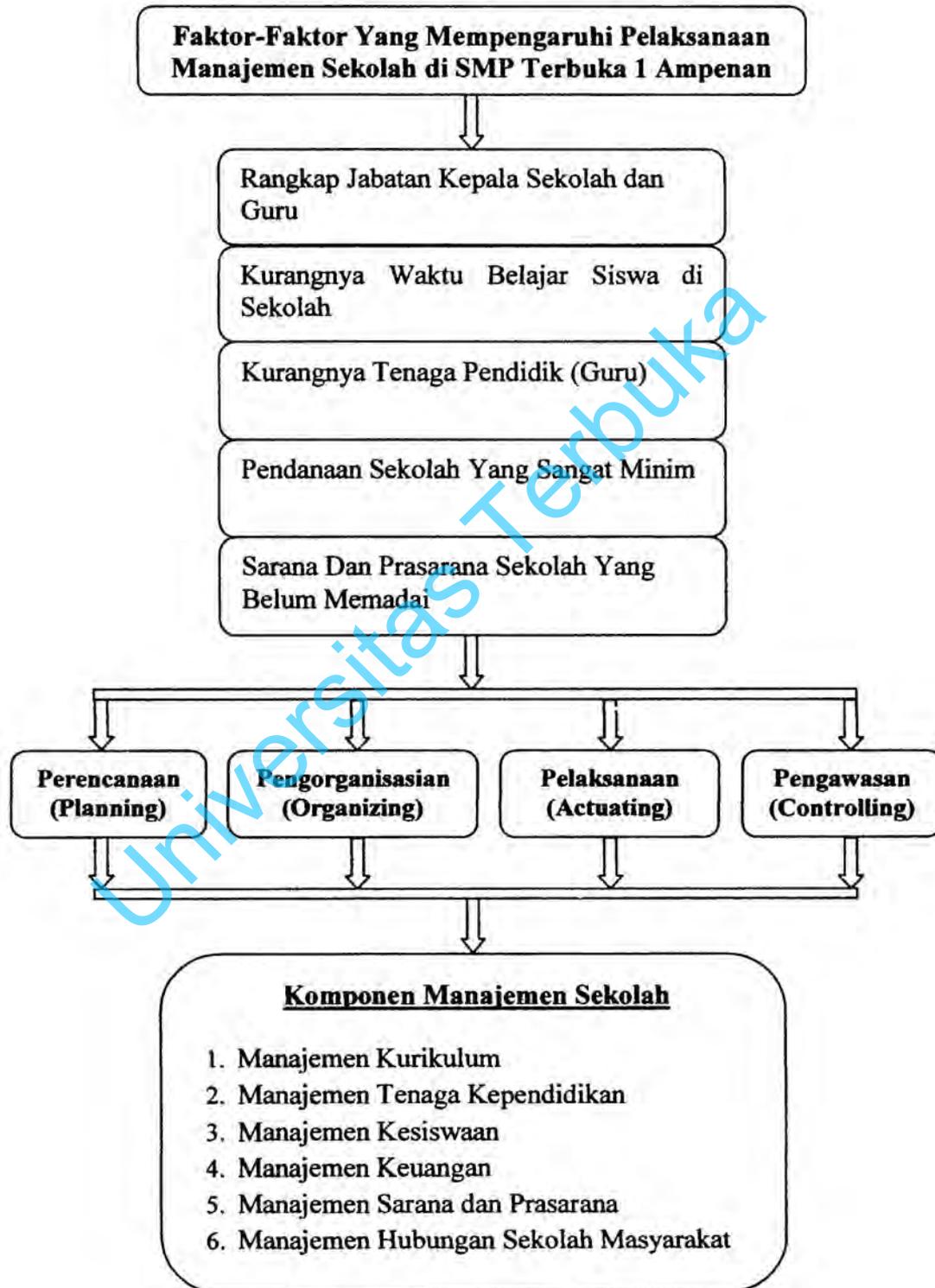
Selain itu, Sagala (2010 : 234) juga menyatakan bahwa perhatian masyarakat terhadap pendidikan terungkap melalui ide-ide atau bantuan yang diwujudkan melalui dana dan tenaga. Masyarakat akan menjadi tumpuan atas peningkatan dan pelayanan mutu pendidikan yang dilaksanakan oleh sekolah.

e. Sarana Dan Prasarana Sekolah Yang Belum Memadai di TKB

Sarana dan prasarana di SMP Terbuka 1 Ampenan masih belum cukup memadai khususnya pada masing-masing TKB (Tempat Kegiatan Belajar). Oleh karena itu sarana dan prasarana yang kurang memadai akan berdampak secara langsung terhadap kegiatan belajar mengajar. Terkait pentingnya sarana dan prasarana yang diungkapkan oleh Depdiknas (2001) bahwa sarana dan prasarana sekolah merupakan faktor dominan yang dapat menunjang pelaksanaan kegiatan belajar mengajar di sekolah. Selain itu, Greenwald, Hedges, dan Laine (dalam Hoy dan Miskel, 2005 : 279) mengungkapkan bahwa Lingkungan sekolah yang kondusif akan memberikan kontribusi positif terhadap perkembangan siswa.

Untuk lebih jelasnya mengenai faktor yang mempengaruhi pelaksanaan manajemen sekolah di SMP Terbuka 1 Ampenan, penulis sajikan pada gambar 4.2.

Gambar 4.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelaksanaan Manajemen Sekolah di SMP Terbuka 1 Ampenan.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan rumusan masalah, hasil penelitian dan pembahasan, maka hasil penelitian ini terumuskan dalam 2 kesimpulan, sebagai berikut :

1. Pelaksanaan Manajemen Sekolah di SMP Terbuka 1 Ampenan meliputi:
 - a) Perencanaan Sekolah terbatas pada komponen: kurikulum, kesiswaan, hubungan sekolah dengan masyarakat, personalia, sarana dan prasarana, dan keuangan. Adapun pelaksanaannya melalui: *Pertama*, Melibatkan semua pihak (Kepala sekolah, Wakil Kepala Sekolah, Kepala Tata Usaha, Guru dan Staf Tata Usaha) dalam menyusun program sekolah, dan *Kedua*, Dalam penyusunan program sekolahnya menyesuaikan dengan perkembangan masyarakat.
 - b) Pengorganisasian terbatas pada komponen: kurikulum dan personalia. Adapun pelaksanaannya melalui: Pembentukan Struktur Organisasi Sekolah dan Pembagian Tugas Yang Jelas.
 - c) Pelaksanaan program sekolah terbatas pada komponen: kurikulum, kesiswaan, personalia, sarana dan prasarana, dan keuangan. Adapun pelaksanaannya melalui: *Pertama*, Memberikan motivasi kepada para guru dalam pelaksanaan program sekolah, *Kedua*, Memberikan pengarahan kepada para guru secara berkelanjutan, dan *Ketiga*, Pemanfaatan dan Pengembangan Sarana dan Prasarana Sekolah, dalam rangka peningkatan mutu belajar siswa.

d) Pengawasan terbatas pada komponen: personalia, kesiswaan, dan keuangan. Adapun pelaksanaannya melalui: *Pertama*, Menentukan indikator pengawasan program sekolah dan melakukan tindak lanjut terhadap penyimpangan program yang telah ditentukan, dan *Kedua*, Pelaksanaan pengawasan dilaksanakan secara berkelanjutan.

2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pelaksanaan Manajemen Sekolah di SMP Terbuka 1 Ampenan Kota Mataram meliputi:

- a) Rangkap Jabatan Kepala Sekolah
- b) Kurangnya waktu belajar siswa di sekolah
- c) Kurangnya tenaga pendidik (guru).
- d) Pendanaan sekolah yang sangat minim.
- e) Sarana dan prasarana sekolah yang belum memadai.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian, dirumuskan saran-saran sebagai berikut:

1. Bagi SMP Terbuka 1 Ampenan dan SMP Terbuka pada umumnya agar berupaya secara terus-menerus meningkatkan mutu pendidikan di sekolah melalui pengelolaan manajemen sekolah terkait dengan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang mencakup komponen: kurikulum, kesiswaan, hubungan sekolah dengan masyarakat, personalia, sarana dan prasarana, dan keuangan secara efektif dan efisien.
2. Kepada pemerintah (Dinas Pendidikan Kota, Kanwil Kementerian Agama Provinsi NTB, dan Dikpora) dan Masyarakat Mataram pada umumnya.

- a) Dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 46 ayat 1 dan 2 menyebutkan bahwa (1) pendanaan pendidikan menjadi tanggung jawab bersama antara pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat. (2) pemerintah dan pemerintah daerah bertanggung jawab menyediakan anggaran pendidikan sebagaimana diatur dalam pasal 31 ayat 4 UUD 1945. Oleh Karena itu pemerintah dan pemerintah daerah harus menyediakan anggaran pendidikan sebesar 20% dari dana APBN dan APBD sesuai dengan pasal 49 ayat 1 dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia secara umum dan di Kota Mataram pada khususnya.
- b) Agar dapat lebih intensif melakukan pengawasan secara objektif, transparan, akuntabel dan demokratis terhadap sekolah-sekolah pada umumnya.
3. Para peneliti lainnya Agar menjadi acuan dan pedoman untuk mengungkap lebih mendalam dan spesifik tentang pelaksanaan manajemen sekolah dengan rumusan masalah yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Ariani, Fitri (2009). *Pengaruh Gaji Terhadap Komitmen Guru Honor Pada Sekolah Menengah Atas (SMA) Swasta Josua Medan*. Sumatera Utara: Universitas Sumatera Utara.
- Arifin, I. (2008). *Kepemimpinan dalam Mengelola Sekolah Berprestasi*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Arifin, I. (1996). *Penelitian Kualitatif*. Malang: Kalimasahada Press.
- Arikunto, Suharsimi. (2003). *Prosedur penelitian: Suatu Pengantar*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Asmani, Jamal M. (2011). *Tips Praktis Membangun dan Mengolah Administrasi Sekolah*. Yogyakarta: Diva Press.
- Atmodiwiryo, S. (2000). *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Aditya Jaya.
- Boseman G. & Phatak, A. (1989). *Strategik Management: Text and Cases*, Second Edition., Jhon Wiley & Sons, Inc, Printed in Singapore.
- Departemen Pendidikan Nasional; Bagian Proyek Pengembangan SLTP Terbuka dan Pendidikan Alternatif.(2004). *SMP Terbuka Selayang Pandang*. Depdiknas :Jakarta
- Departemen Pendidikan Nasional; Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama. (2002). *SLTP Terbuka Selayang Pandang*. Depdiknas :Jakarta
- Departemen Pendidikan Nasional; Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama. (2005). *Petunjuk Praktis Bagi Guru Bina; Panduan Pengelolaan SMP Terbuka Bagian kedua*. Bagian kedua Depdiknas : Jakarta
- Depdikbud. (1997). *SLTP Terbuka Suatu Pola Penuntasan Wajib Belajar Pendidikan dasr 9 tahun*. Jakarta: Depdikbud.
- Depdikbud. (1999). *Manajemen Sekolah*. Jakarta: Dit.Dikmenum Depdikbud.
- Departemen Pendidikan Nasional. (2001). *Pedoman Penciptaan Suasana Sekolah yang Kondusif dalam Rangka Pemberdayaan Budi Pekerti Bagi Warga Sekolah*. Jakarta: Depdiknas.
- Departemen Pendidikan Nasional. *SMP Terbuka Selayang Pandang*, (2004). Jakarta: Bagian Proyek Pengembangan SLTP Terbuka dan Pendidikan Alternatif.

- Departemen Pendidikan Nasional; Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama. (2005). *Petunjuk Pengelolaan TKB Mandiri; Panduan Pengelolaan SMP Terbuka Bagian Kelima*. Jakarta: Depdiknas.
- Emzir. (2008). *Metodologi Penelitian Pendidikan Kuantitatif & Kualitatif*. Jakarta: PT Rajagrafindo.
- Fattah, Nanang, (2001). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., dan Donnelly, James H. (1995). *Organization* (8ed). Richard D. Irwin Inc. Alih bahasa oleh: Nunuk Adiarni. (1996). *Organisasi* (edisi 8). Jakarta: Binarupa Aksara.
- Gunawan, Ary H. (2002). *Administrasi Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta
- Handoko, T, Hani. (2003). *Manajemen*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Hasibuan, S.P. (1989). *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. 2005. *Educational Administration*. New York: McGraw-Hill.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1992). *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Iskandar, Soetyono. 2011. *Manajemen SMP Terbuka dalam Rangka Wajib Belajar Sembilan Tahun (Studi Multi Situs pada tiga SMP Terbuka di Kota Malang)*. (Online). (<http://karya-ilmiah.um.ac.id/index.php/disertasi/article/view/16767>), diakses 20 desember 2012.
- Mantja, W. (2008). *Etnografi: Desain Penelitian Kualitatif Pendidikan dan Manajemen Pendidikan*. Malang: Elang Mas.
- Mantja, W. (2010). *Kapita Selekta Manajemen Pendidikan*. Malang : Program Pascasarjana.
- Maryam (2006). Penerapan Fungsi-Fungsi Manajemen Pendidikan di SMP Terbuka. Tesis. Medan: Universitas Negeri Medan.
- Miarso, Yusufhadi. (2004). *Menyemai Benih Teknologi Pendidikan*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Moleong, Lexy J. (2006). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- Murdowati. (1997). *Manajemen Umum*. Jakarta: Sari.
- Mustiningsih. (2008). *Keefektifan Proses Manajemen Layanan khusus SMAN Jawa Timur*. Jurnal Manajemen Pendidikan Jurusan Administrasi Pendidikan FIP Universitas Negeri Malang, 22 (2), 169
- Mulyasa, E. (2007). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, H. (2000). *Manajemen Strategik*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Pidarta, Made. (1990). *Perencanaan Pendidikan Partisipatori Dengan Pendekatan Sistem*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Pidarta, Made. (1992). *Pemikiran Tentang Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Pidarta, Made. (1995). *Peranan Kepala Sekolah pada Pendidikan Dasar*. Jakarta: Widia Sarana.
- Purwanto, M. Ngalim. (2010). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT. Rosdakarya.
- Riyanto, Yatim. (2001). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Surabaya: SIC Surabaya.
- Robbins, P. S. (2006). *Perilaku Organisasi*. PT. Indeks Kelompok Gramedia. (Terjemahan: *Organizational Behavior, Tenth Edition* by Prentice-Hall. 2003).
- Rohiat, (2009). *Manajemen Sekolah; Teori Dasar dan Praktek*. Bandung: Refika ADITAMA
- Saebani, Beni Ahmad. (2012). *Filsafat Manajemen*. Bandung: CV. Pustaka Setia
- Sadiman, A. Seligmen, D. Dan Raharjo, R. (1996). *The Open Junior Secondary School: An Indonesia Case Study*. Jakarta: UNDP-UNESCO. Indonesian Project.
- Sagala, S. (2010). *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Samsudin, H. Sadili, (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Satori, Djam'an dan Aan Komariah. (2009). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

- Sihotang, A. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Pradnya Paramita.
- Sugiyono. (2008), *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: ALFABETA.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Spardley, P. James. (1998). *Metode Etnografi*. Yogyakarta: PT. Tiara Wacana
- Supriadi, D. (2000). *Pendidikan di Daerah Terpencil: "Masalah dan Penanganannya"* Analsis CSIS Tahun XIX No.5 September-Oktober PP.427-432.
- Supriadi, Dedi. (2003). *Satuan Biaya Pendidikan Dasar dan Menengah*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Tilaar, H.A.R. (1992). *Manajemen Pendidikan Nasional*; Remaja Rosdakarya. Bandung
- Tim Dosen AP UPI Bandung. (2009). *Manajemen Pendidikan Bandung*.: Alfabeta.
- Usman, Husaini, (2010). *Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan, 3td.* Jakarta: BumiAksara.
- UU Republik Indonesia No.20 tahun 2003, *SISDIKNAS*. Bandung: Citra Ubara, 2006.
- Wahjosumidjo. (1995). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Radja Grapindo.

Ringkasan Data Catatan Lapangan Hasil Wawancara

Tanggal Kontak : 28 Juli 2012

Teknik : Wawancara

Responden/Kode : Kepala Sekolah (Paat, S.Pd)/ (1)

Masalah Penelitian	Hasil Penelitian	Isi Ringkasan Data
<p>1. Pelaksanaan manajemen sekolah SMP Terbuka 1 Ampenan</p>	<p>- Perencanaan (<i>Planning</i>)</p>	<p>- Kami menyusun program tahunan tersebut dengan wakil kepala sekolah SMP Terbuka, selain Wakil Kepala Sekolah, juga yang dilibatkan dalam penyusunan program tersebut adalah salah satu tenaga administrasi (TU), beberapa guru bina dan guru pamong. Penyusunan program diawali dengan pertemuan guru pamong dengan wakil kepala sekolah lalu muncul ide-ide bagus bagaimana mengembangkan anak-anak sesuai dengan kebutuhan mereka di masing-masing TKB. Program yang dikembangkan sekarang adalah program keterampilan mutiara dan program keterampilan cukli (01/01-W/PS/20-VI/12).</p> <p>- Adapun pemetaan pendidikan keterampilan yang akan dikembangkan untuk siswa, dilakukan dengan jalan melihat usaha-usaha/keterampilan yang</p>

	<p>- Pengorganisasian (<i>Organizing</i>)</p>	<p>dikembangkan oleh masyarakat di daerah sekitar TKB, seperti usaha keterampilan kerajinan tangan (<i>handy craft</i>) daerah tujuan wisata (01/01-W/PS/20-VI/12)</p> <p>- Kami membentuk struktur organisasi sama juga seperti sekolah-sekolah pada umumnya. Selain itu kami juga menjelaskan tugas-tugas mereka di SMP Terbuka dan itu disampaikan pada saat rapat pembagian SK atau rapat pembagian tugas. Misalnya Wakil Kepala Sekolah tugasnya membantu kepala sekolah dalam mengelola SMP Terbuka. Guru bina tugasnya melaksanakan kegiatan pembelajaran baik di sekolah induk maupun di TKB sesuai dengan jadualnya. Nah, demikian seterusnya dengan yang lain. Itu semua kita sampaikan pada saat rapat (01/01-W/O/28-VII/12).</p>
	<p>- Pelaksanaan (<i>Actuating</i>)</p>	<p>- Dorongan dan motivasi kepada guru-guru tetap kita laksanakan, mereka kita berikan dorongan semangat untuk melaksnakan tugas, disamping itu guru-guru juga kita berikan honor/insentif sekali tiga bulan walaupun jumlah masih minim. Siswa juga kita berikan</p>

		<p>motivasi berupa pengarahan melalui guru bina, guru pamong maupun melalui wakil kepala sekolah dan mereka juga kita upayakan uang transport melalui beasiswa BSM. Kepala sekolah melalui wakil kepala selalu berusaha mengingatkan guru-guru untuk mengajar sesuai jadwal mereka di SMP Terbuka (01/01-W/A/20-VI/12).</p> <p>- Semua sarana dan prasarana yang kita miliki kita manfaatkan sepenuhnya dalam penyelenggaraan SMP Terbuka. Contoh, buku-buku modul belajar semua kita manfaatkan dengan baik dengan jalan memberikan kepada guru maupun siswa. Alat-alat praktek yang kita miliki di SMP Induk seperti komputer, juga kita pergunakan untuk siswa-siswa SMP Terbuka. Demikian juga sarana-sarana belajar yang lain. Upaya pertama yang kita lakukan adalah memanfaatkan dulu sarana dan prasarana yang ada di sekolah induk, lalu baru kemudian sambil jalan kita bersurat untuk mengajukan permohonan bantuan sarana dan prasarana yang kurang tersebut ke Dinas Pendidikan (01/01-W/A/20-VI/12).</p>
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<ul style="list-style-type: none"> - Pengawasan (<i>Controlling</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> - Terlebih dahulu kami menentukan indikator-indikator pengawasan yang telah kami susun sebelumnya misalnya terkait dengan guru, seperti yang telah saya utarakan sebelumnya dimana guru yang jarang masuk mengajar kami panggil dan kami berikan pembinaan, selain itu pengawasan hasil belajar siswa, dan program-program lain yang telah kami rencanakan (01/01-W/C/20-VI/12). - Program sekolah yang telah disusun kami lakukan pengawasan secara berkala tetapi karena kesibukan kami (kepala sekolah) di sekolah induk dan lebih-lebih kami sekarang menjadi ketua K3S, maka kegiatan evaluasi diwakilkan oleh wakil kepala sekolah. Yang rutin evaluasi itu dilaksanakan 1 kali dalam satu semester (setiap Semester) (01/01-W/A/20-VI/12).
<p>2. Faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen sekolah SMP Terbuka 1 Ampenan)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rangkap Jabatan Kepala Sekolah. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ini disebabkan oleh beberapa hal seperti kesibukan-kesibukan kami di sekolah induk, termasuk dengan gurunya jika ada kegiatan di sekolah induk maka jam mengajarnya di SMP Terbuka dipending dulu atau digantikan dengan pelajaran

	<ul style="list-style-type: none"> - Kurangnya Waktu Belajar Siswa Di Sekolah - Kurangnya tenaga pendidik (guru). - Pendanaan sekolah yang sangat minim. 	<p>berikutnya yang terjadwal di hari itu (01/01-W/FMS/20-VI/12).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jadwal tatap muka dilakukan 2 (dua) hari dalam seminggu di SMP Induk dan sekali di TKB. Khusus jadwal tatap muka di masing-masing TKB disusun oleh masing-masing guru pamong (01/01-W/FMS/20-VI/12). - Kami menambah guru bina dengan memberdayakan guru di sekolah induk yang jam mengajarnya masih kurang. Tetapi sejauh ini terkait dengan jumlah guru di sekolah kami masih kurang. Karena kebanyakan guru-guru yang mengajar di sekolah induk memiliki jam mengajar yang padat (01/01-W/FMS/20-VI/12). - Dana-dana tersebut masih belum cukup untuk memenuhi kebutuhan terkait program yang telah sekolah disusun. Hal tersebut cukup memberikan dampak terhadap pelaksanaan program sekolah. Sumber dana yang kami peroleh masih sangat mengandalkan pendanaan dari pemerintah sedangkan di sekolah kami ini kami tidak bisa untuk memungut uang dari peserta didik dikarenakan
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>- Sarana dan prasarana sekolah yang belum memadai.</p>	<p>mayoritas siswa kami dari keluarga yang kurang mampu (01/01-W/FMS/20-VI/12).</p> <p>- Khususnya untuk masing-masing TKB sarana dan prasarana masih belum cukup memadai. Akan tetapi untuk proses belajar di sekolah induk, kami masih memanfaatkan sarana dan prasarana yang ada di SMP Induk, seperti ruang kelas, laboratorium, komputer dan lain-lain (01/01-W/FMS/20-VI/12).</p>
--	-----------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Universitas Terbuka

Ringkasan Data Catatan Lapangan Hasil Wawancara

Tanggal Kontak : 9 Mei 2012

Teknik : Wawancara

Responden/Kode : Wakil Kepala Sekolah (Hj. Aminah M.Pd)/ (2)

Masalah Penelitian	Hasil Penelitian	Isi Ringkasan Data
1. Pelaksanaan manajemen sekolah SMP Terbuka 1 Ampenan	- Perencanaan (<i>Planning</i>)	<p>- Program sekolah seperti: RKA, jadwal tatap muka, PBM, RPP, Silabus, program tahunan, karena kita di SMP Induk ini secara umum satu kurikulum dengan SMP Terbuka, oleh karena itu semua dilaksanakan pada rapat sekolah. Dalam rapat pertama, yang dilakukan dengan mengundang seluruh guru pamong di masing-masing TKB, seperti TKB Pondok Perasi dan TKB Sayang-sayang, kemudian membentuk TIM yang bertugas membuat program kerja apa saja yang akan dilakukan oleh guru pamong sebelum PBM dimulai (02/02-W/PS/6-V/12).</p> <p>- Keterampilan yang dikembangkan oleh masyarakat seperti usaha keterampilan kerajinan tangan dan keterampilan menguasai komputer, yang mana kami harapkan agar peserta didik kami tidak ketinggalan perkembangan IPTEK (02/02-</p>

	<p>- Pengorganisasian (<i>Organizing</i>)</p> <p>- Pelaksanaan (<i>Actuating</i>)</p>	<p>W/PS/6-V/12).</p> <p>- Kami membuat pembagian tugas dan itu dilaksanakan setiap semester, termasuk dengan ;pembagian tugas untuk guru pamong dan tenaga administrasi. Dan itu semua ada SK nya (02/02-W/O/6-V/12).</p> <p>- Kepala sekolah yang baru sekarang ini adalah ketua MKKS jadi beliau menyerahkan mandatnya kepada saya, sehingga saya mulai dari koordinasi guru bina, koordinasi ke TKB dan juga siswa semuanya diserahkan kepada saya, termasuk sarana saya koordinasikan dengan tata usaha. Jadi tinggal mengarahkan saja (02/02-W/A/6-V/12).</p> <p>- Dengan mengadakan rapat sosialisasi. Jadi kalau ada semacam kekeliruan dari mereka, saya panggil kemudian saya berikan pengarahan sesuai dengan mandat yang diberikan oleh kepala sekolah. Dan Alhamdulillah setelah memberikan mandat mereka bekerja dengan lebih baik (02/02-W/A/6-V/12).</p> <p>- Sarana-sarana tersebut seperti komputer dipergunakan untuk anak belajar/praktek TIK, sedangkan CD-</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>sekolah SMP Terbuka 1 Ampenan)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kurangnya tenaga pendidik (guru). - Pendanaan sekolah yang sangat minim. - Sarana dan 	<p>dengan rincian 2 kali di SMP Induk dan sekali di TKB hal ini dilakukan karena siswa SMP Terbuka banyak yang bekerja. Waktu Belajar siang hari dimulai dari jam 13.00 sampai jam 16.00 dimana satu jam pelajaran sama dengan 20 menit. Sedangkan kegiatan pembelajaran di TKB jam mengajar guru dipersingkat, dimana guru yang mempunyai jam mengajar 2 jam pelajaran dipersingkat menjadi 1 jam pelajaran (02/02-W/FMS/6-V/12).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kendalanya, kembali lagi ke guru karena tugasnya di SMP Induk. Oleh karena itu salah kendala yang cukup menghambat program sekolah adalah masih kurangnya tenaga pendidik di sekolah kami ini (02/02-W/FMS/6-V/12). - Dana yang sekolah dapatkan masih belum cukup untuk membiayai program sekolah sepenuhnya, oleh karena itu kami betul-betul memilih program sekolah yang cukup urgen saja, padahal banyak dari program yang ingin kami kembangkan, selain itu juga insentif yang diberikan kepada para guru juga masih sangat minim (02/02-W/FMS/6-V/12). - Sarana dan prasarana di sekolah
------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	prasarana sekolah yang belum memadai.	kami saya rasa masih belum cukup khususnya untuk masing-masing TKB, Oleh karenanya kami masih memanfaatkan fasilitas dari sekolah Induk (02/02-W/FMS/6-V/12)..
--	---------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Universitas Terbuka

Ringkasan Data Catatan Lapangan Hasil Wawancara

Tanggal Kontak : 28 Mei 2012

Teknik : Wawancara

Responden/Kode : Guru Pamong (Lutfi Hakim, S.Pd)/ (5)

Masalah Penelitian	Hasil Penelitian	Isi Ringkasan Data
1. Pelaksanaan manajemen sekolah SMP Terbuka 1 Ampenan	<ul style="list-style-type: none"> - Perencanaan (<i>Planning</i>) - Pengorganisasian (<i>Organizing</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> - Kami para guru biasanya diundang melalui rapat sekolah dalam penyusunan program kegiatan yang meliputi jadwal pelajaran dan penyusunan program kegiatan keterampilan (05/05-W/PS/28-V/12). - Bentuk program kegiatan keterampilan dilakukan melalui kegiatan ekstra kurikuler, atau kursus teknologi, informasi dan komunikasi (05/05-W/PS/28-V/12). - Setiap tahun yang dilaksanakan persemester (dua kali dalam setahun) melalui SK pembagian tugas dimana di dalam SK tersebut lengkap tercantum semua yang terkait dengan SMP Terbuka mulai dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru bina dan guru pamong semuanya ada di SK (05/05-W/O/28-V/12).

<p>2. Faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen sekolah SMP Terbuka 1 Ampenan)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pelaksanaan (<i>Actuating</i>) - Pengawasan (<i>Controlling</i>) - Kurangnya tenaga pendidik (guru). - Pendanaan sekolah yang sangat minim. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kami diberikan pengarahan tiap semester terkait materi pengarahannya termasuk jadwal, kegiatan-kegiatan di TKB, pelajaran anak-anak, termasuk juga kalau anak menemui kesulitan belajar melalui modul kalau tidak bisa diselesaikan di TKB oleh anak kita maka guru pamong harus mencatatnya baru diserahkan ke guru bina (05/05-W/A/28-V/12). - Monitoring sekali setahun, bahkan kadang-kadang sampai dua kali setahun (05/05-W/A/28-V/12). - Guru di sekolah kami masih kurang, karena masih mengandalkan guru dari sekolah Induk, oleh karena itu harapan kami untuk tahun kedepan adanya penambahan guru (05/05-W/FMS /28-V/12). - Dana-dana tersebut khususnya program keterampilan harus menyusun proposal terlebih dahulu, yang mana jika proposalnya disetujui maka program akan berjalan, tetapi jika proposalnya ditolak maka program yang sudah disusun akan diurungkan (dibatalkan). Oleh karena itu salah
-------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		satu aspek yang menghambat pelaksanaan program di sekolah kami adalah faktor pendanaan (05/05-W/ FMS /28-V/12).
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Universitas Terbuka

Ringkasan Data Catatan Lapangan Hasil Wawancara

Tanggal Kontak : 8 Mei 2012

Teknik : Wawancara

Responden/Kode : Guru Bina Mata Pelajaran IPA (Syahdan, S.Pd.)/ (4)

Masalah Penelitian	Hasil Penelitian	Isi Ringkasan Data
1. Pelaksanaan manajemen sekolah SMP Terbuka 1 Ampenan	- Perencanaan (<i>Planning</i>)	- Kami semua dilibatkan oleh Kepala Sekolah dalam penyusunan program, yang dibicarakan adalah RAPBS dan program kegiatan pembelajaran, di mana program SMP Terbuka 1 Ampenan sama dengan program SMP regular, karena yang berbeda adalah waktu pelaksanaan program tersebut (04/04-W/PS/8-V/12).
	- Pengorganisasian (<i>Organizing</i>)	- Pernah, yaitu 2 kali setahun (setiap semester)
	- Pelaksanaan (<i>Actuating</i>)	- Motivasi yang diberikan salah satunya terkait dengan finansial

		<p>yang didapatkan dari SMP Terbuka, seperti uang transport, honor dan lain-lain yang jumlahnya disesuaikan dengan keadaan dana dan jumlah jam mengajar serta diterima sekali tiga bulan. Itupun terbatas pada guru honor SMP Induk yang mengajar di SMP Terbuka. Sedangkan guru PNS disekolah Induk yang kekurangan jam mengajar tidak diberikan insentif/honor, karena jumlah jam mengajar di SMP Terbuka dihitung untuk mencukupi kekurangan jam mengajar di SMP Induk (04/04-W/A/8-V/12).</p> <p>- SMP Terbuka pernah menerima bantuan sarana prasarana dari Dinas Pendidikan Kota Mataram, seperti meubeler, papan tulis, meja dan kursi, bantuan tersebut diperoleh melalui proses penyusunan proposal ke Dinas Pendidikan Kota Mataram (04/04-W/A/8-V/12).</p>
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>2. Faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen sekolah SMP Terbuka I Ampenan)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pengawasan (<i>Controlling</i>) - Kurangnya Waktu Belajar Siswa Di Sekolah 	<ul style="list-style-type: none"> - Dengan teguran langsung di tempat atau dengan jalan dipanggil ke ruangan kepala sekolah secara perorangan (04/04-W/A/8-V/12). - Kalau SMP Terbuka waktu pelaksanaan pembelajarannya sore hari dari jam 13.00 sampai jam 16.00 selama empat hari ; yaitu hari kamis dan jum'at untuk KBM di sekolah Induk, hari sabtu di masing-masing TKB dan hari minggu khusus untuk keterampilan (ekstra kurikuler) (04/04-W/FMS/8-V/12).
-------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Ringkasan Data Catatan Lapangan Hasil Wawancara

Tanggal Kontak : 16 Mei 2012

Teknik : Wawancara

Responden/Kode : Guru Bina Mata Pelajaran Matematika dan TIK (Siti Hadijah, S.PdI./ (6)

Masalah Penelitian	Hasil Penelitian	Isi Ringkasan Data
1. Pelaksanaan manajemen sekolah SMP Terbuka 1 Ampenan.	<ul style="list-style-type: none"> - Pengorganisasian (<i>Organizing</i>) - Pelaksanaan (<i>Actuating</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ya, Ini berupa pembagian tugas mengajar yang dilaksanakan 2 kali dalam setahun (setiap semester). Guru-guru diminta untuk membuat/menyusun silabus, RPP (06/06-W/O/16-V/12). - Pengarahan dan dorongan Kepala Sekolah tentang cara memberikan pembelajaran yang menarik, sehingga siswa rajin datang untuk belajar. Ini dilakukan karena sebagian besar siswanya tergiur dengan uang. Mereka akan datang belajar kalau dibrikan uang (06/06-W/A/16-V/12).

<p>2. Faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen sekolah SMP Terbuka 1 Ampenan).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pengawasan (Controlling) - Rangkap Jabatan Kepala Sekolah. - Kurangnya Waktu Belajar Siswa di Sekolah 	<ul style="list-style-type: none"> - Kepala sekolah biasanya melakukan pengawasan sekali sebulan. Tetapi kalau wakil kepala sekolah sering, hampir setiap minggu setiap pertemuan di TKB (06/06-W/C/16-V/12). - Banyak faktor pak, salah satu kendala yang dihadapi Kepala Sekolah seperti sibuk dengan urusan sekolah induk (06/06-W/FMS/16-V/12). - Karena terkait dengan pelaksanaan jumlah jam belajar. Contoh : Jam pelajaran matematika, kalau di SMP Reguler 5 jam pelajaran sedangkan di SMP Terbuka hanya 3 jam pelajaran. Sedangkan soal-soal ujian nasional sama seperti SMP Reguler. Hal inilah yang menyebabkan kita harus lebih memperhatikan belajar mereka (06/06-W/FMS/16-V/12).
--------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------