

**Sekolah Sebagai Unit Birokrasi Kuasa Bandar: Satu Kajian Kes  
di SMA Kerajaan Sumatera Barat, Indonesia**  
(School As Town Council Bureaucracy Unit: A Case Study in Government High School West Sumatera)

RISTAPAWA INDRA\* & MOHD IZHAM MOHD HAMZAH

ABSTRAK

*Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti tahap amalan pengurusan berasaskan sekolah (PBS) bagi menuju sekolah berkesan di Sumatera Barat, Indonesia. Selain itu, kajian juga bertujuan melihat hubungan antara amalan PBS dengan tahap sekolah berkesan dan sumbangan PBS bagi menuju sekolah berkesan di Sumatera Barat. Kajian berbentuk tinjauan ini menggunakan soal selidik sebagai alat kajian. Jumlah sampel adalah seramai 46 orang pengetua sekolah, 138 orang timbalan pengetua dan 322 orang guru. Dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap amalan PBS, secara keseluruhan pada tahap sangat tinggi (min = 4.33) mengikut pentadbir dan tahap tinggi (min = 4.28) mengikut guru. Manakala tahap sekolah berkesan adalah pada tahap tinggi (min = 4.29) mengikut pentadbir dan tahap sangat tinggi (min = 4.31) mengikut guru. Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan positif pada tahap sederhana antara elemen-elemen PBS dalam aspek pengupayaan, proses keputusan partisipatif dan penglibatan ibu bapa dengan sekolah berkesan dan hubungan signifikan yang positif tahap rendah antara autonomi dengan sekolah berkesan. Kajian juga mendapati elemen-elemen PBS dalam aspek pengupayaan, proses keputusan partisipatif dan penglibatan ibu bapa menyumbang kepada keberkesanan sekolah, manakala elemen PBS dalam aspek autonomi tidak memberikan pengaruh ke atas keberkesanan sekolah. Dapatan kajian menunjukkan aspek autonomi daripada PBS sebagai elemen penting dalam autonomi sekolah belum diamalkan secara maksimum oleh pihak sekolah. Oleh itu, pihak kuasa bandar dan luar bandar harus memberikan kuasa autonomi sepenuhnya kepada pihak sekolah dan tidak menempatkan sekolah sebagai bagian daripada unit birokrasi bandar dan luar bandar.*

*Kata kunci: Pengurusan berasaskan sekolah; sekolah berkesan; autonomi sekolah; birokrasi bandar dan luar bandar*

ABSTRACT

*This study aimed to identify the level of School-Based Management (PBS) for leading effective schools in West Sumatra, Indonesia. In addition, the study also aims to examine the relationship between the practice of PBS with the school and contribute effectively towards the PBS for effective schools in West Sumatra. This is a survey using a questionnaire as a research tool. The total sample of 46 school principals, deputy principals and 138 teachers 322. The results showed the level of PBS, overall very high level (mean = 4.33) by administrators and high level (mean = 4.28) by teachers. While the level of school effectiveness is high (mean = 4.29) by the administrator and a very high level (mean = 4.31) according to the teacher. The study also showed a significant relationship between positive moderate elements PBS in terms of empowerment, participatory decision process and parental involvement with the school effectively and significantly positive relationship between the low-level of autonomy with effective schools. The study also found that the elements of PBS in terms of empowerment, participatory decision process and the involvement of parents contribute to the effectiveness of the school, while the PBS element in terms of autonomy does not give an influence on the effectiveness of the school. Research findings showed that the autonomy of the PBS as an important element of school autonomy has not applied the maximum by the school. Therefore, the power of Urban and Rural should give full autonomy to the schools and school places as part of a unit of Urban and Rural bureaucracy.*

*Keywords: School-based management; effective school; school autonomy; urban and rural bureaucracy*

PENGENALAN

Dalam Undang-undang Nombor 22, tahun 1999 tentang autonomi bandar dan luar bandar dijelaskan pengurusan pendidikan diserahkan kepada kuasa bandar dan luar bandar. Kemudian dikukuhkan lagi dalam Undang-undang Nombor 32 Tahun 2004 tentang kuasa bandar dan luar bandar, pasal

14 ayat (1) menjelaskan urusan wajib yang menjadi kuasa bandar dalam aspek pendidikan ialah mengurus sekolah mulai daripada peringkat sekolah dasar hingga sekolah menengah atas. Undang-undang ini menegaskan bahawa jika sebelum reformasi, pengurusan pendidikan nasional dilakukan secara *birokratik-sentralistik* yang meletakkan sekolah sebagai subordinat daripada birokrasi kuasa pusat,

maka setelah autonomi bandar dan luar bandar pengurusan sekolah diserahkan sepenuhnya kepada kuasa bandar dengan memberi kekuasaan kepada Walikota (Walikota) dan Bupati (Bupati) mengurus pendidikan mulai daripada peringkat pendidikan sekolah dasar 6 tahun hingga jenjang pendidikan sekolah menengah 12 tahun (UU Nombor 22 Tahun 1999; UU Nombor 32 Tahun 2004).

Pelimpahan kuasa ini diharapkan agar sekolah punya motivasi, kreatif dan inisiatif untuk meningkatkan mutu sekolah. Untuk itu, diperkenalkan konsep pengurusan sekolah melalui pendekatan pengurusan berasaskan sekolah (PBS) pada tahun 2000 yang lalu. Sebagaimana ditegaskan dalam Undang-undang Nombor 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional, pasal 51 ayat 1 : pengurusan satuan pendidikan anak usia dini (prasekolah), pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standard pelayanan minimal dengan prinsip PBS. Pendekatan ini secara teori dipandang dapat meningkatkan mutu sekolah dengan memberi autonomi kepada sekolah dalam mengelola dasar dan menjalin kerjasama yang baik dengan pelbagai pihak terutama masyarakat persekitaran sekolah dan NGO agar berperanan dalam meningkatkan mutu sekolah. Sebagaimana dikemukakan oleh Mulyasa (2009) bahawa PBS adalah salah satu wujud daripada pembaharuan pendidikan yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai atau berkesan kepada pembangunan diri pelajar. Secara teori, perkara ini telah dikemukakan oleh Lawler (1986), Glickman (1993), Wohlstetter dan Mohrman (1994), Murphy dan Beck (1995), Cheng (1996) bahawa melalui autonomi pendidikan, sekolah mempunyai kuasa yang lebih besar dalam proses mengambil keputusan dengan melibatkan semua pihak dalam sekolah itu sendiri dan bertanggungjawab terhadap kecemerlangan sekolah.

Akan tetapi dasar tersebut masih sahaja menjadi topik perdebatan yang hangat. Hal ini disebabkan setelah pendekatan PBS dilaksanakan di Indonesia dalam tempo 10 tahun, perkembangan kualiti sekolah tidak menunjukkan peningkatan ke arah sekolah berkesan (Danim 2009). Autonomi sekolah dikatakan tidak memberikan sumbangan yang signifikan terhadap mutu sekolah. Isu yang dibangkitkan ialah Walikota sebagai pemimpin politik tertinggi di bandar dan luar bandar belum melaksanakan autonomi pendidikan dengan baik sesuai dengan tuntutan undang-undang Nombor 32 Tahun 2004 tentang autonomi bandar dan luar bandar dan UU Nombor 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional.

Walikota dan Bupati mengangkat seseorang menjadi ketua pengarah pendidikan bandar dan luar bandar melalui pendekatan kekeluargaan dan nepotisme dan tidak dilakukan melalui proses pemilihan berasaskan kompetensi kepimpinan seseorang. Begitu juga dalam proses pelantikan seseorang menjadi pengetua sekolah telah berkembang isu bahawa seseorang yang dipilih menjadi pengetua sekolah adalah orang-orang yang dekat dengan Walikota atau seseorang yang mempunyai akses yang kuat dalam menyokong terpilihnya seorang menjadi Walikota dan

Bupati melalui pilihan raya yang diundi secara langsung. Akibatnya ialah ada pengetua sekolah yang lemah dalam aspek kepimpinan dan pengurusan terpilih (Mulyasa 2009). Padahal untuk menjadikan pengetua sekolah berkesan perlu adanya kepimpinan sekolah yang kuat dan cekap. Seperti yang telah dirumuskan oleh Mohammed Sani et al. (2008), seseorang pengetua sekolah perlu cekap dalam mengelola sekolah melalui pendekatan PBS. Persoalannya, adakah pengetua sekolah memiliki wawasan pengurusan yang baik dalam melaksanakan PBS? Jawapan kepada persoalan ini memerlukan penjelasan lebih terperinci tentang amalan PBS.

Ada banyak kajian yang telah membahas tentang amalan pengurusan sekolah, baik dalam negara mahupun luar negara. Seperti kajian yang dilakukan oleh Leithwood et al. (1998), Fattah (2000), Mulyasa (2009), Samsudeen (2005), Hoy dan Miskel (2008), Satori (2009), Mohd Izham dan Sufean (2009) memberikan pandangan adanya perkaitan yang signifikan antara PBS dengan sekolah berkesan. Namun sedikit sekali kajian yang mengkaji lebih dalam kaitan antara implikasi autonomi sekolah dengan sekolah berkesan, serta implikasi tentang sejauh mana tahap amalan PBS di sekolah.

#### TUJUAN DAN OBJEKTIF KAJIAN

Tujuan kajian ini adalah untuk berusaha memberikan sumbangan pengetahuan dengan melihat hubungan antara amalan PBS daripada aspek autonomi, pengupayaan, proses keputusan partisipatif dan penglibatan ibu bapa dalam upaya meningkatkan mutu sekolah menuju sekolah berkesan. Objektif yang mendasari kajian adalah untuk:

1. Mengenal pasti tahap amalan PBS dan tahap sekolah berkesan di Sumatera Barat.
2. Menentukan sama ada apakah terdapat hubungan antara amalan PBS dengan sekolah berkesan dan faktor elemen-elemen PBS manakah yang menyumbang kepada sekolah berkesan.

#### PERSOALAN KAJIAN

Sesuai dengan fokus kajian, maka dikemukakan empat persoalan kajian sebagai berikut:

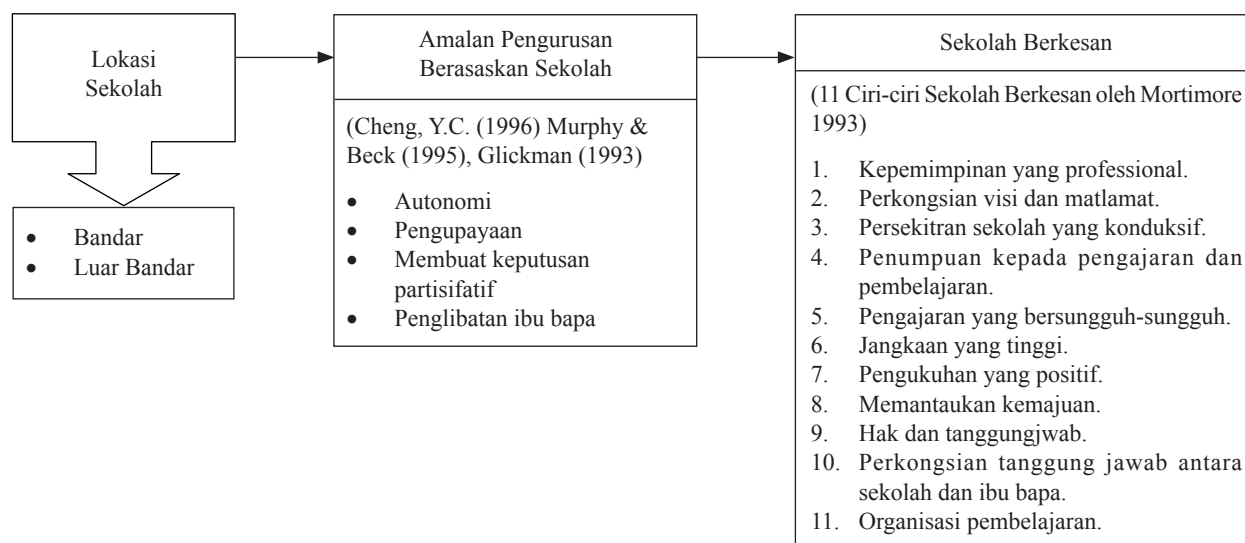
1. Sejauh manakah tahap PBS di SMA Kerajaan Sumatera Barat ?
2. Sejauh manakah tahap sekolah berkesan SMA Kerajaan Sumatera Barat?
3. Adakah terdapat hubungan antara amalan PBS dengan tahap sekolah berkesan SMA Kerajaan di Sumatera Barat.
4. Apakah elemen-elemen daripada PBS (autonomi, pengupayaan, proses keputusan partisipatif dan penglibatan ibu bapa) memberikan sumbangan yang wujud kepada tahap sekolah berkesan di SMA Kerajaan Sumatera Barat?

KERANGKA KONSEPTUAL KAJIAN

Kerangka konseptual kajian dibina berasaskan Teori PBS yang dirumuskan oleh Glickman (1993); Murphy dan Beck (1995), Cheng (1996), dan Teori Sekolah Berkesan yang dirumuskan oleh Mortimore (1993). Teori PBS yang dirumuskan oleh Glickman (1993), Murphy dan Beck (1995), Cheng (1996) digunakan untuk melihat amalan PBS menuju sekolah berkesan di Sumatera Barat. PBS merupakan bentuk pengurusan sekolah dalam program autonomi bidang pendidikan yang ditandai dengan adanya autonomi yang luas di peringkat sekolah, pengupayaan, mengambil keputusan partisipatif, dan penglibatan ibu bapa dalam upaya mencapai tujuan pendidikan nasional. Untuk melihat hal ehwal tentang sekolah berkesan ini, ramai pakar mengemukakan pendapat tentang pengertian dan ciri-ciri

sekolah berkesan, seperti Abdul Karim (1988), Hussein (2008), Mortimore (1993), Rahimah (2005), Squires (1994). Manakala di Indonesia dijelaskan bahawa sekolah berkesan adalah sekolah yang memenuhi kriteria normatif Standard Nasional Pendidikan (SNP) yang diperkukuh berdasarkan Peraturan Kerajaan Nombor 19 Tahun 2005.

Sekolah berkesan adalah sekolah yang telah memenuhi lapan Standard Nasional Pendidikan. Sekolah Standard Nasional (SSN) dapat disejajarkan dengan sekolah berkesan yang dikemukakan oleh Mortimore (1993). Untuk kajian ini, konsep 11 ciri-ciri sekolah berkesan yang dirumuskan oleh Mortimore (1993) digunakan untuk melihat pencapaian sekolah berkesan di Sumatera Barat. Kerangka konseptual kajian yang digunakan dalam kajian ini, seperti ditunjukkan dalam Rajah 1.



RAJAH 1. Model kerangka konseptual kajian

Sumber: Model Cheng, Y.C (1996); Murphy dan Beck (1995); Glickman (1993); Mortimore (1993)

METODOLOGI

REKA BENTUK KAJIAN

Reka bentuk kajian ini menggabungkan dua pendekatan, iaitu eksplanatori. Menurut Creswell (2008), terdapat enam kaedah gabungan, iaitu; (i) *sequential explanatory*, (ii) *sequential exploratory*, (iii) *sequential transformative*, (iv) *concurrent triangulation*, (v) *concurrent nested* dan (vi) *concurrent transformative*. Bagi kepentingan kajian ini, digunakan reka bentuk *explanatory sequential*, iaitu menggunakan kaedah pengumpulan data kuantitatif sebagai rujukan utama dan data kualitatif sebagai data tambahan.

POPULASI DAN SAMPEL KAJIAN

Populasi sasaran kajian ini terdiri 64 unit Sekolah Menengah Atas (SMA) Kerajaan, 256 orang pentadbir (Pengetua dan timbalan) dan 3.981 orang guru di dalam kota dan kabupaten di Provinsi Sumatera Barat. Sampel ditetapkan seramai 46 sekolah dengan bilangan pengetua sekolah 46 orang, timbalan pengetua seramai 138 orang dan bilangan guru seramai 322 orang. Manakala penentuan bilangan guru seramai tujuh hingga 10 orang guru bagi setiap sekolah yang dipilih terlibat dalam kajian ini adalah berdasarkan kepada pandangan Halphin (1957). Bilangan sampel yang akan diwawancara dalam kajian ini adalah sebanyak 12 orang, iaitu tiga orang daripada setiap zon

iaitu pengetua sekolah, timbalan pengetua dan guru. Creswell (2008) menyatakan bahawa penentuan jumlah peserta wawancara dianggap memadai apabila data yang diperoleh telah sampai pada tahap “*redundancy*” ataupun tahap ketepuan data.

#### INSTRUMEN KAJIAN

Kajian ini menggunakan soal selidik yang telah diubah suai daripada soal selidik yang digunakan oleh Samsudeen (2005) serta soal selidik tentang sekolah berkesan berdasarkan 11 ciri sekolah berkesan oleh Mortimore (1993). Panduan wawancara dalam kajian ini juga dibina oleh penyelidik berdasarkan konstruk-construct amalan PBS (autonomi, pengupayaan, proses keputusan partisipatif dan penglibatan ibu bapa) dan konstruk 11 ciri sekolah berkesan yang ada dalam kajian ini hingga tujuan pengambilan data sesuai dengan tujuan kajian yang diharapkan. Dalam soal selidik, digunakan skala likert 5 untuk menunjukkan persetujuan bagi setiap perkara itu berlaku dan sebaliknya bagi setiap pernyataan yang dikemukakan. Responden perlu memberi jawapan ke atas pernyataan yang dikemukakan dengan membulatkan nombor daripada skala yang disediakan.

#### ANALISIS DATA

Bagi penganalisan data kajian, dapatan kuantitatif disokong oleh dapatan temu bual untuk memperjelas temuan kuantitatif. Analisis korelasi *Pearson* digunakan untuk menganalisis hipotesis kajian untuk melihat apakah terdapat hubungan antara amalan PBS dengan sekolah berkesan. Analisis regresi digunakan untuk menganalisis hipotesis bagi melihat faktor-faktor manakah daripada elemen PBS yang menyumbang kepada sekolah berkesan. Seterusnya dapatan wawancara dianalisis secara tematik menggunakan perisian NVivo 8.

#### DAPATAN KAJIAN

Dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap amalan PBS secara keseluruhan menurut kumpulan pentadbir (pengetua dan timbalan pengetua) berada pada tahap skor min sangat tinggi (min = 4.33). Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahawa pentadbir memberikan penilaian sangat setuju bahawa pengetua sekolah SMA Kerajaan di Sumatera Barat telah mengamalkan PBS pada tahap sangat tinggi, manakala kumpulan guru memberikan penilaian setuju pada tahap tinggi (min = 4.28). Secara lebih terperinci dapat dilihat pada Jadual 1 dan Jadual 2.

JADUAL 1. Perbandingan nilai min pelaksanaan PBS di antara pengetua sekolah dan timbalan pengetua

Aspek Pimpinanan	Nilai Min Keseluruhan (Pentadbir)						
	Pengetua	Thp	Timbalan	Thp	Min	SP	Thp
Autonomi sekolah	4.33	ST	4.14	T	4.19	.53	T
Pengupayaan	4.37	ST	4.27	T	4.29	.55	T
Membuat keputusan partisipatif	4.47	ST	4.47	ST	4.47	.53	ST
Penglibatan ibu bapa	4.41	ST	4.37	ST	4.38	.48	ST
KESELURUHAN	4.40	ST	4.31	ST	4.33	.41	ST

JADUAL 2. Nilai min pelaksanaan PBS menurut kumpulan guru

Amalan Pengurusan Berasaskan Sekolah	Min	SP	Tahap
Autonomi	4.17	.57	Tinggi
Pengupayaan	4.23	.56	Tinggi
Membuat keputusan partisipasi	4.41	.56	ST
Penglibatan ibu bapa	4.31	.59	ST
KESELURUHAN	4.28	.44	Tinggi

Perbandingan nilai min antara pengetua dan timbalan pengetua terhadap sekolah berkesan seperti termuat dalam Jadual 3 menunjukkan bahawa pengetua sekolah memberikan maklum balas sangat setuju dengan skor min berada pada tahap sangat tinggi (skor min 4.30 hingga 5.00) untuk enam konstruk, iaitu kepimpinan yang profesional, perkongsian visi dan matlamat, lingkungan sekolah yang kondusif, penumpuan kepada P&P, organisasi

pembelajaran, perkongsian tanggungjawab antara sekolah dan ibu bapa. Untuk lima konstruk lainnya, pengetua sekolah memberikan penilaian setuju dengan skor min tahap tinggi (skor min 3.50 hingga 4.29). Manakala timbalan pengetua memberikan penilaian sangat setuju tahap sangat tinggi (skor min 4.30 hingga 5.00) untuk lima konstruk, iaitu kepimpinan yang profesional, perkongsian visi dan matlamat, persekitaran sekolah yang kondusif,

penumpuan kepada P&P, organisasi pembelajaran. Untuk enam konstruk lainnya berada pada skor min tahap tinggi (skor min 3.50 hingga 4.29). Secara keseluruhan, pentadbir memberikan penilaian setuju pada tahap tinggi (skor min = 4.29) untuk ke 11 ciri sekolah berkesan. Ertinya pentadbir

(pengetua dan timbalan pengetua) memberikan pandangan bahawa SMA Kerajaan di Sumatera Barat telah termasuk kategori sekolah berkesan berdasarkan 11 ciri sekolah berkesan menurut Mortimore (1993).

JADUAL 3. Perbandingan nilai min sekolah berkesan antara pengetua dan timbalan pengetua (pentadbir)

No	Sekolah berkesan	Nilai Min			Nilai Min Keseluruhan			
		Pengetua	Thp	Timbalan	Thp	Min	SP	Thp
1	Kepimpinan yang Professional	4.32	ST	4.36	ST	4.35	.46	ST
2	Perkongsian visi dan matlamat	4.40	ST	4.40	ST	4.40	.50	ST
3	Lingkungan Sekolah kondusif	4.42	ST	4.35	ST	4.36	.55	ST
4	Penumpuan kepada P&P	4.35	ST	4.35	ST	4.35	.53	ST
5	Pengajaran yang bersungguh-sungguh	4.28	T	4.29	T	4.29	.59	T
6	Pengharapan yang tinggi	4.15	T	4.18	T	4.18	.53	T
7	Pengukuhan yang positif	4.27	T	4.26	T	4.26	.56	T
8	Penilaian secara berterusan	4.26	T	4.21	T	4.22	.55	T
9	Hak dan tanggungjawab pelajar	4.21	T	4.20	T	4.20	.47	T
10	Perkongsian tanggungjawab antara sekolah dan ibu bapa	4.33	ST	4.28	T	4.29	.51	T
11	Organisasi pembelajaran	4.34	ST	4.32	ST	4.32	.52	ST
	KESELURUHAN	4.30	ST	4.29	T	4.29	.39	T

Tahap sekolah berkesan menurut pandangan guru seperti Jadual menunjukkan tahap sangat tinggi dengan skor (min = 4.31). Apabila dibandingkan antara pandangan pentadbir dengan pandangan guru tentang tahap sekolah berkesan seperti ditunjukkan pada Jadual 3 dan Jadual 4, kumpulan pentadbir memberikan penilaian pada

tahap tinggi skor (min = 4.29), manakala kumpulan guru memberikan penilaian sangat tinggi dengan skor (min = 4.31). Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahawa tahap sekolah berkesan di SMA Kerajaan Sumatera Barat telah berada pada tahap tinggi menurut pandangan pentadbir dan tahap sangat tinggi menurut pandangan guru.

JADUAL 4. Nilai min sekolah berkesan menurut persepsi guru

Sekolah berkesan	Min Keseluruhan		
	Min	SP	Thp
1 Kepimpinan yang Professional	4.40	.60	ST
2 Perkongsian visi dan Tujuan	4.47	.55	ST
3 Lingkungan Sekolah kondusif	4.41	.57	ST
4 Penumpuan kepada P&P	4.37	.55	ST
5 Pengajaran yang bersungguh-sungguh	4.43	.53	ST
6 Pengharapan yang tinggi	4.33	.58	ST
7 Pengukuhan yang positif	4.37	.59	ST
8 Penilaian secara berterusan	4.24	.58	T
9 Hak dan tanggungjawab pelajar	4.13	.63	T
10 Perkongsian tanggungjawab antara sekolah dan ibu bapa	4.19	.60	T
11 Organisasi pembelajaran	4.30	.61	ST
KESELURUHAN	4.31	.48	ST

Hasil analisis korelasi antara amalan PBS dengan tahap sekolah berkesan menurut pandangan responden menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan ( $r = .600$  dan  $\text{Sig.} = .000 < .05$ ) pada tahap sederhana.

Daripada keempat-empat konstruk PBS (autonomi, pengupayaan, keputusan partisipatif dan penglibatan ibu bapa), hanya satu konstruk, iaitu autonomi berkorelasi pada tahap rendah dengan sekolah berkesan ( $r = .2960$  dan

Sig. = .000 < .05). Tiga konstruk lainnya berkorelasi pada tahap sederhana ( $r = .30$  hingga  $r = .69$  dan  $r = .600$  dan Sig. = .000 < .05) iaitu pengupayaan, keputusan partisipatif dan penglibatan ibu bapa.

Dapatan analisis regresi berganda dengan metod *Stepwise* telah dijalankan untuk menguji sumbangan yang signifikan terhadap amalan PBS, iaitu (autonomi, pengupayaan, proses keputusan partisipatif dan penglibatan ibu bapa) sebagai pemboleh ubah bebas terhadap tahap sekolah berkesan. Pemboleh ubah bersandar menunjukkan tiga konstruk iaitu (pengupayaan, proses keputusan partisipatif dan penglibatan ibu bapa) menjadi peramal terhadap tahap sekolah berkesan, sedangkan konstruk autonomi tidak memberikan pengaruh kepada tahap sekolah berkesan. Elemen-elemen PBS memberikan sumbangan signifikan kepada tahap sekolah berkesan, iaitu proses membuat keputusan partisipatif memberikan sumbangan sebesar 32.9 %, pengupayaan staf sebesar 6.8 %, penglibatan ibu bapa sebesar 2.8 %.

#### PERBINCANGAN

Dapatan kajian menunjukkan bahawa amalan PBS daripada aspek autonomi dengan sekolah berkesan berada pada hubungan yang signifikan tahap rendah. Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa amalan PBS daripada aspek autonomi tidak memberikan sumbangan yang signifikan ke atas sekolah berkesan di Sumatera Barat. Manakala elemen-elemen PBS daripada aspek pengupayaan, proses keputusan partisipatif dan penglibatan ibu bapa memberikan sumbangan yang signifikan terhadap sekolah berkesan. Dapatan kuantitatif ini diperkukuh oleh dapatan kualitatif melalui temu bual bahawa sekolah belum mengamalkan PBS daripada aspek autonomi sekolah. Responden sepakat bahawa dalam aspek autonomi, sekolah masih sahaja dipandang sebagai bahagian daripada unit birokrasi kuasa bandar dan luar bandar. Dapatan ini memberi makna bahawa aspek autonomi belum diamalkan secara optimum dan sekolah masih saja dipandang sebagai unit birokrasi daripada kuasa bandar dan luar bandar yang kuasanya berada pada Walikota dan Bupati.

Perbincangan kajian daripada aspek autonomi sekolah ini memberi makna dapatan kajian tidak selari dengan pengertian autonomi sekolah yang dikemukakan oleh Cheng (1996). Menurut pandangan Cheng (1996), sekolah yang melaksanakan PBS ditandai oleh beberapa ciri, iaitu adanya autonomi sekolah, pengupayaan staf, proses pengambilan keputusan partisipatif dan penglibatan ibu bapa. Autonomi sekolah, iaitu sekolah mempunyai kuasa yang lebih besar dalam proses membuat keputusan dengan melibatkan semua pihak dalam sekolah itu sendiri dan bertanggungjawab terhadap kemajuan sekolah. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Lawler (1986), Wohlstetter dan Mohrman (1994) serta Gaziel (1998) bahawa pemberian autonomi yang lebih besar kepada sekolah telah mempunyai kesan positif terhadap motivasi dan komitmen

guru dan terhadap kejayaan sekolah. Menurut Glickman (1993), Murphy dan Beck (1995), autonomi boleh diertikan sebagai kuasa/ kemandirian dalam mengatur dan mengurus diri sendiri ternyata berdasarkan dapatan kajian belum menunjukkan hasil yang diharapkan. Hal ini disebabkan oleh cara pandang yang salah kuasa bandar dan luar bandar dalam memahami makna daripada amalan autonomi sekolah yang menempatkan sekolah sebagai bahagian daripada unit birokrasi bandar dan luar bandar.

Dapatan kajian amalan PBS daripada aspek pengupayaan selari dengan pandangan Hoy dan Miskel (2008) dan Lambert (2010). Hoy dan Miskel (2008) memberikan pandangan bahawa pengupayaan merupakan tindakan pemberi peluang kepada para pekerja untuk bertindak dalam lingkungan garis panduan yang diperuntukkan bagi mencapai matlamat organisasi. Berdasarkan maklum balas daripada pentadbir dan guru diperoleh gambaran bahawa amalan PBS daripada aspek pengupayaan memberikan sumbangan signifikan bagi menuju sekolah berkesan di Sumatera Barat. Dapatan ini juga selari dengan pandangan Lambert (2010) yang mengemukakan bahawa konsep keupayaan kepimpinan adalah elemen penting dalam pembangunan yang berterusan di sekolah. Menurut Lambert (2010), kepimpinan meliputi aspek pembelajaran bersama demi mencapai matlamat yang dikongsi. Kepimpinan boleh dikatakan sebagai proses pembelajaran bersama dalam komuniti sekolah yang membolehkan semua warga sekolah boleh belajar secara bersama-sama tentang kepimpinan sekolah. Proses ini tentu dapat dilakukan apabila pengetua sekolah memberi peluang kepada bawahan dalam proses kepimpinan sekolah. Dapatan ini memberi makna bahawa amalan PBS daripada aspek pengupayaan merupakan elemen penting yang memberi sumbangan kepada tahap pencapaian sekolah berkesan.

Amalan PBS daripada aspek keputusan partisipatif dalam kajian ini dimaksudkan sebagai penyertaan secara aktif setiap ahli kumpulan dalam sesebuah organisasi dalam membuat keputusan dan ia secara bersama-sama bertanggungjawab dalam setiap keputusan berkenaan (Owens 2001). Dapatan kajian menunjukkan bahawa proses pengambilan keputusan secara partisipatif telah dilaksanakan dengan baik oleh pengetua sekolah SMA Kerajaan di Sumatera Barat. Berdasarkan analisis soal selidik dan temu bual diperoleh gambaran bahawa setiap tindakan yang akan dilakukan oleh sekolah dalam melaksanakan program sekolah selalu dibicarakan secara berkongsi melalui mesyuarat sekolah (Glickman 1993, Murphy dan Beck 1995, Cheng 1996).

Amalan PBS daripada aspek penglibatan ibu bapa berada pada amalan tahap tinggi dan memberikan sumbangan wujud kepada tahap sekolah berkesan. Responden memberikan persetujuan bahawa pengetua sekolah di SMA Kerajaan Sumatera Barat dalam amalan PBS telah melibatkan ibu bapa dalam proses membuat keputusan yuran pengajian pelajar, pengetua mengadakan mesyuarat secara berkala dengan Persatuan Ibu Bapa dan Guru (PIBG), pengetua membenteng laporan kewangan kepada ibu

bapa pelajar dalam mesyuarat bagi mendapatkan maklum balas, pengetua melibatkan ibu bapa dalam merumuskan visi dan matlamat sekolah. Dapatan kajian ini bersesuaian dengan dapatan kajian Samsudeen (2005) bahawa pengetua-pengetua sekolah di Semenanjung Malaysia telah melibatkan persatuan ibu bapa dalam mencapai matlamat sekolah. Menurut Samsudeen (2005), umumnya terdapat empat aspek penglibatan ibu bapa dalam sekolah, iaitu pendidikan pelajar, pertumbuhan ibu bapa, operasi harian sekolah, dan proses formulasi dasar sekolah.

Amalan PBS daripada aspek autonomi tidak memberikan sumbangan wujud bagi menuju sekolah berkesan. Situasi ini menggambarkan bahawa Walikota dan Bupati sebagai pemegang kuasa bandar dan luar bandar belum memahami makna sesungguhnya daripada amalan autonomi. Sekolah belum diberi kuasa dalam melaksanakan autonomi sekolah sebagai mana yang dimaksud oleh Undang-undang Nombor 22 Tahun 1999 tentang autonomi bandar dan luar bandar dan Undang-undang Nombor 32 Tahun 2004 tentang kuasa bandar dan luar bandar. Seperti dijelaskan oleh Undang-undang Nombor 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional bahawa pengurusan sekolah oleh kuasa bandar dan luar bandar harus melalui pendekatan PBS dengan melimpahkan kuasa autonomi sekolah kepada pihak sekolah. Oleh kerana autonomi sekolah diamalkan sesuai dengan pendekatan PBS, maka diperlukan perubahan paradigma penguasa bandar dan luar bandar dalam memahami makna autonomi. Dalam erti kata lain, autonomi harus diserahkan sepenuhnya kepada pengetua sekolah untuk mengamalkan PBS bagi menuju sekolah berkesan.

Dapatan ini, membuka ruang dan peluang kepada kewajaran melakukan kajian lanjutan bagi meneruskan kesinambungan penyelidikan. Perlu kajian lanjut bagi melihat faktor-faktor yang mempengaruhi amalan PBS daripada aspek autonomi di sekolah menengah kerajaan di Sumatera Barat.

#### KESIMPULAN

Dapatan kajian menunjukkan bahawa amalan PBS daripada aspek pengupayaan, proses keputusan partisipatif dan penglibatan ibu bapa merupakan elemen penting yang menyumbang kepada sekolah berkesan di Sumatera Barat. Manakala aspek autonomi belum sepenuhnya menjadi kuasa pengetua sekolah. Hal ini disebabkan oleh kuasa tertinggi dalam menggunakan autonomi sekolah tetap berada pada Pengarah Pendidikan Bandar dan Luar Bandar yang kawalannya di bawah kepimpinan Walikota dan Bupati. Dapatan kajian ini dapat memberi nilai tambah dalam memperkaya gaya kepimpinan pengetua sekolah dalam amalan PBS menuju sekolah berkesan. Sekolah berkesan akan melahirkan generasi muda yang bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, memiliki daya saing global, percaya diri, dan bertanggungjawab dan menjadi pemimpin pada masa yang akan datang.

#### RUJUKAN

- Abdul Karim Mohd Noh. 1988. Characteristics of Effective Rural Secondary School in Malaysia. Disertasi Ph.D Universiti Wisconsin. Madison.
- Cheng, Y.C. 1996. *School Effectiveness and School-Based Management: A Mechanism for Development*. London: The Falmer Press.
- Creswell, J.W. 2008. *Educational Research: Planning, Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative Research* (Third edition). New Jersey: Pearson Education International.
- Danim, S. 2009. *Manajemen dan Kepimpinan Transformasional Kepala Sekolah*. Jakarta, Rineka Cipta.
- Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia. 2005. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta : Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Fattah, Nanang. 2000. *Pengurusan Berasaskan Sekolah: Strategi Pemberdayaan Sekolah dalam Rangka Peningkatan Mutu dan Kemandirian Sekolah*. Bandung: Andira.
- Fiedler, F.E. 1976. *The Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw Hill Book.
- Gaziel, H. 1998. School-based management as a factor in school effectiveness. *International Review of Education* 44(4): 319-333.
- Glickman, C.D. 1993. *Renewing American's Schools: A Guide for School-based Action*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Halphin, A.W. 1957. *Manual for the Behaviour Description Questionnaire*. Columbus, Ohio: The Ohio State University.
- Halphin, A.W. & Croft, D.B. 1966. *The Organizational Climate of Schools. Theory and Research in Administration*. New York, McMillan Publishing.
- Hussein Mahmood. 2008. *Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah*. Edisi kedua. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Hoy, W.K. & Miskel, C.G. 2008. *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. Ed. ke-6. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Jabatan Pendidikan Nasional. 2010. *Laporan Tahunan Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat*. Padang
- Departemen Pendidikan Nasional. 2005. *UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta.
- Lambert, L. 2010. *Leadership Capacity for Lasting School Improvement*. Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Lawler, E.E. 1986. *High-involvement Management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Leithwood, K. & Menzies, T. 1998. Forms and effects of school-based management: A review. *Education Policy* 35(5): 332-336.
- Miftah Toha. 2000. *Kepemimpinan dalam Pengurusan*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Mohd Izham Mohd Hamzah & Sufean Hussin. 2009. *Pengurusan Perubahan Terancang dalam Pembastarian Sekolah: Proses Pelaksanaan Polisi*. Kuala Lumpur: Universiti Malaya.
- Mohammed Sani Ibrahim, Mohd Izham Mohd Hamzah & Jainabee MD L.S. Kassim. 2008. *Sekolah Berkesan Konsep dan Ciri Utama*. Universiti Kebangsaan Malaysia, Fakulti Pendidikan. Bangi.

- Mortimore, P. 1993. School Effectiveness and management of effective learning and teaching. *School Effectiveness and School Improvement* 4(4): 290-310.
- Mulyasa, E. 2009. *Pengurusan Berasaskan Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*, Jakarta: Remaja Rosdakarya, h. 60.
- Murphy, J. & Beck, L.G. 1995. *School-based Management as School Reform: Taking Stock*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nombor 19 tahun 2005 tentang Standard Nasional Pendidikan.
- Owens, R.G. 2001. *Organizational Behavior in Education. Instructional Leadership and School Reform*. Ed. ke-7. Boston: Allyn and Bacon.
- Rahimah Ahmad. 2005. Kepimpinan kepengetuaan pada alaf baru: Pengetua dan pembaharuan sekolah. *Jurnal Institut Pengetua* 3(1): 1-8.
- Samsudden KMS Abdul Aziz. Amalan Pengurusan Berasaskan Sekolah di Sekolah-sekolah Swasta di Malaysia: Suatu Tinjauan. Thesis P.hD Universiti Kebangsaan Malaysia. 2005.
- Satori, D. 2009. Program peningkatan mutu berasaskan sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia* 1(1): 20-28.
- Stoner, J. A. & Wankel, C. 1994. *Pengurusan*. Ed. Ke-3. Terj. Petaling Jaya: Amiza Publishing
- Squires, D.A. 1994. *Effective School and Classroom: A Research Based Perspective*. Alexandria VA USA, Association for supervision and curriculum Development.
- Wohlstetterm P. & Mohrman, S.A. 1994. *New Boundaries for School Based Management: The High Involvement Model*. Louisiana: American Educational Research Association.

Ristapawa Indra\* & Mohd Izham Mohd Hamzah  
 Fakulti Pendidikan  
 Universiti Kebangsaan Malaysia  
 43600 UKM Bangi  
 Selangor Darul Ehsan  
 Malaysia

\*Pengarang surat-menyurat; email: pawa\_indra@yahoo.com  
 Diserahkan : 1 November 2013  
 Diterima : 8 Julai 2014