

**PELAKSANAAN MANAJEMEN PENINGKATAN
MUTU BERBASIS SEKOLAH (MPMBS)
DI SEKOLAH DASAR KECAMATAN LIMA KAUM
KABUPATEN TANAH DATAR**

SKRIPSI

*Diajukan Kepada Tim Penguji Skripsi Jurusan Ilmu Sosial Politik Program
Studi Ilmu Administrasi Negara Sebagai Salah Satu Persyaratan Guna
Memperoleh Gelar Sarjana Administrasi Publik*



Oleh :

**FRANS ADITYA SAPUTRA
2005/68025**

**PROGRAM STUDI
ILMU ADMINISTRASI NEGARA**

**JURUSAN ILMU SOSIAL POLITIK
FAKULTAS ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2011**

PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI

Judul : PELAKSANAAN MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU
BERBASIS SEKOLAH (MPMBS) DI SEKOLAH DASAR
KECAMATAN LIMA KAUM KABUPATEN TANAH DATAR

Nama : Frans Aditya Saputra

NIM : 2005/68025

Jurusan : Ilmu Sosial Politik

Program Studi : Ilmu Administrasi Negara

Fakultas : Fakultas Ilmu Sosial

Padang, 22 Maret 2011

Disetujui oleh:

Pembimbing I

Pembimbing II

Drs. Suryanef, M.Si
NIP. 19640606 199103 1 006

Lince Magriasti, S.IP, M. Si
NIP. 19800112 200604 1 001

PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

Dinyatakan lulus setelah dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi
Jurusan Ilmu Sosial Politik Fakultas Ilmu Sosial
Universitas Negeri Padang
Pada hari Selasa 22 Maret 2011 pukul 09.30 s/d 11.00 WIB

PELAKSANAAN MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU BERBASIS SEKOLAH (MPMBS) DI SEKOLAH DASAR KECAMATAN LIMA KAUM KABUPATEN TANAH DATAR

Nama : Frans Aditya Saputra
NIM : 2005/68025
Jurusan : Ilmu Sosial Politik
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara
Fakultas : Fakultas Ilmu Sosial

Padang, 22 Maret 2011

Tim Penguji:

	Nama	Tanda Tangan
Ketua	: Drs. Suryanef, M. Si	_____
Sekretaris	: Lince Magriasti, S.IP, M. Si	_____
Anggota	: Drs. Dasman Lanin, M.Pd, Ph.D	_____
Anggota	: Dr. Dasril M.Ag	_____

Mengesahkan:
Dekan FIS UNP,

Prof. Dr. Azwar Ananda, MA.
NIP. 19610720 198602 1 001

ABSTRAK

**Frans Aditya Saputra : NIM. 68025/2005. PELAKSANAAN MANAJEMEN
PENINGKATAN MUTU BERBASIS SEKOLAH
(MPMBS) DI SEKOLAH DASAR KECAMATAN
LIMA KAUM.**

Gagasan yang memandang peningkatan mutu pendidikan di Sekolah Dasar melalui Manajemen peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS), merupakan fenomena yang relatif baru. Sehingga pemilihan kebijakan MPMBS dan pelaksanaannya, perlu didukung oleh kelompok, organisasi, atau *stakeholders* meliputi: Kelompok Kerja guru (KKG), Kelompok Kerja MPMBS, Komite Sekolah, kelompok atau tim pelopor dan penggerak pelaksanaan MPMBS dan lain-lain. Penelitian mengambil latar di Sekolah Dasar, karena mempunyai keunikan, yakni keberhasilan dalam mengimplementasikan/pelaksanaan MPMBS dan kemampuan manajemen sekolah yang tinggi yang didasarkan pada (1) kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengawasan); (2) kemampuan guru melaksanakan proses belajar mengajar dengan strategi pembelajaran yang sesuai; (3) Tingkat keterlibatan atau partisipasi orang tua, masyarakat, dan pemerintah terkait (*Stakeholders*).

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan metode penyajian secara deskriptif. Hal tersebut dilakukan karena penulis berusaha untuk membuat deskripsi tentang pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah di Sekolah Dasar Kecamatan Lima Kaum. Informan dalam penelitian ini dipilih berdasarkan *purposive sampling*. Jenis data yang terdapat dalam penelitian ini adalah data primer berupa hasil wawancara dan hasil observasi di lapangan dengan menggunakan alat perekam suara, pedoman dan catatan wawancara. Teknik analisis data yang digunakan adalah pengumpulan data, reduksi data, klasifikasi data, penyajian data, dan pengambilan kesimpulan/verifikasi.

Dari hasil penelitian membuktikan bahwa pelaksanaan MPMBS di Sekolah Dasar di tentukan oleh faktor-faktor berikut : (1) Kesiapan Sumber Daya meliputi Sumber Daya manusia, sarana, dan prasarana; (2) Proses pelaksanaan MPMBS meliputi : kelembagaan MPMBS, pemahaman pelaksana aktor/*stakeholders*, sosialisasi, pelaksanaan MPMBS tersebut, keterlibatan atau partisipasi masyarakat sebagai *stakeholders* penting dalam pelaksanaan MPMBS. Hal-hal diatas akan dapat diwujudkan apabila ; (1) Diberikan otonomi (kemandirian) yang lebih luas kepada pihak Sekolah ; (2) Kemampuan Kepala sekolah dalam mengelola sekolah yang ia pimpin dan mendayagunakan potensi yang ada disekolah dan lingkungannya ; (3) Ketersediaan biaya yang memadai pada setiap sekolah ; (4) Adanya dukungan dari semua kelompok/organisasi/*Stakeholders*

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadiran Allah SWT yang selalu melimpahkan rahmat dan karunianya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Shalawat dan salam penulis kirimkan kepada nabi Muhammad SAW yang telah memberi petunjuk menuju kebenaran bagi umat dimuka bumi ini dalam mencapai keridhaan Ilahi.

Skripsi ini penulis buat sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Strata I (SI) pada Program Studi Administrasi Negara Jurusan Ilmu Sosial Politik Fakultas Ilmu-Ilmu Sosial Universitas Negeri Padang.

Dalam penyelesaian skripsi ini banyak halangan dan rintangan yang penulis alami. Namun, berkat kesabaran, bimbingan dan dorongan yang diperoleh akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul “ Pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) di Sekolah Dasar Kecamatan Lima Kaum Kabupaten Tanah Datar ”.

Pada kesempatan ini penulis teristimewa ingin mengucapkan terima kasih kepada ibunda dan ayahanda tercinta yang telah membesarkan, mendidik dan atas pengorbanan yang diberikan kakak dan adik serta pihak-pihak yang telah membantu dalam penulisan skripsi ini. Penulis mengucapkan terimakasih kepada :

- 1.Bapak Prof Dr. Azwar Ananda, M.A selaku Dekan Fakultas Ilmu-Ilmu Sosial Universitas Negeri Padang.
- 2.Bapak Drs. Yasril Yunus,M.Si selaku ketua jurusan Ilmu Sosial Politik.
- 3.Bapak Drs. Suryanef, M.Si selaku pembimbing I dan Pembantu Dekan II Fakultas Ilmu-Ilmu Sosial Universitas Negeri Padang, yang telah memberikan bimbingan dan arahan sampai selesainya skripsi ini.

4. Ibu Lince Magriasti, S.IP M.Si selaku pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan arahan sampai selesainya skripsi ini.
5. Bapak Drs. Dasman Lanin. M.Pd, Ph.D, Bapak Drs. Syakhwan Lubis, dan Bapak Dr. Dasril M.Ag selaku tim penguji yang telah memberikan kritik dan saran kepada penulis.
6. Bapak Drs. Syakhwan Lubis selaku Penasehat Akademik (PA) yang selalu memberikan arahan dan nasehat kepada penulis dari awal perkuliahan sampai saat sekarang.
7. Ibu Kepala beserta staf pengajar SDN 06 Kampung Baru Kecamatan Lima kaum Kabupaten Tanah datar.
8. Ibu Kepala beserta staf pengajar SDN 11 Kampung Baru Kecamatan Lima kaum Kabupaten Tanah datar.
9. Ibu Kepala beserta staf pengajar SDN 04 Kubu Rajo Kecamatan Lima Kaum Kabupaten Tanah datar.
10. Teman-teman dan orang terdekat yang telah membantu dalam proses pembuatan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, maka penulis mengharapkan kritik dan saran dari pembaca demi kesempurnaan dimasa yang akan datang. Mudah-mudahan skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan bagi peningkatan wawasan pembaca dan penulis pada khususnya.

Padang, Februari 2011

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi, Pembatasan, dan Perumusan Masalah	9
1. Identifikasi Masalah	9
2. Batasan Masalah	10
3. Perumusan Masalah	10
C. Fokus Penelitian	10
D. Tujuan Penelitian	11
E. Manfaat Penelitian	12

BAB II KAJIAN KEPUSTAKAAN

A. Konsep Manajemen dan Fungsi Manajemen	13
1. Pengertian Manajemen.....	13
2. Tingkat Manajemen Dalam Organisasi.....	14
3. Fungsi Manajemen.....	15
B. Manajemen Partisipatif.....	17
C. Kurikulum Satuan Tingkat Pendidikan (KTSP).....	19

D. Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)	23
1. Konsep Dasar MPMBS	23
2. Karakteristik MPMBS.....	24
3. Tujuan dan alasan diterapkannya MPMBS.....	26
4. Mutu pendidikan	31
5. Konsep pelaksanaan MPMBS.....	33
6. Tahap-tahap pelaksanaan MPMBS.....	35
E. Kerangka Konseptual.....	42

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	44
B. Lokasi Penelitian	45
C. Informan Penelitian	47
D. Jenis, Sumber, Teknik dan Alat Pengumpulan Data	48
1. Jenis dan Sumber Data	48
a. Data Primer	48
b. Data Sekunder	48
2. Teknik Pengumpulan Data	49
a. Wawancara	49
b. Dokumentasi	49
3. Alat Pengumpulan Data	49
E. Uji Keabsahan Data	50
F. Teknik Analisa Data	51

BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Temuan Umum

1. Gambaran Umum Kabupaten Tanah Datar..... 53
 - a. Letak Geografis 53
 - b. Kondisi Umum Pendidikan..... 54
2. Informasi Umum Mengenai Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) di Sekolah Dasar 60

B. Temuan Khusus

1. Pelaksanaan MPMBS di Sekolah Dasar
 - a. Manajemen Sekolah dan Pengajaran Berbasis Sekolah 64
 - 1) Operasional KTSP di Sekolah Dasar 64
 - 2) Strategi Pembelajaran Siswa dalam Proses Belajar Mengajar 66
 - 3) Manajemen Sekolah 67
 - 4) Transparansi Dalam Pengelolaan Sekolah..... 68
 - a. Manajemen Sarana dan Prasarana Berbasis Sekolah.....
.....70
 - 1) Sarana Dan Prasarana 70
 - 2) Sumber Daya Manusia..... 71
 - b. Manajemen Hubungan Sekolah dan Masyarakat 73
 - 1) Kelembagaan MPMBS 73
 - 2) Pemahaman aktor/*stakeholders* terhadap konsep dan tujuan MPMBS 78

3) Sosialisai MPMBS.....	81
4) Peranan <i>stakeholders</i> dalam pelaksanaan MPMBS.....	82
2. Faktor yang menjadi kendala dalam pelaksanaan MPMBS	84
3. Upaya yang dilakukan untuk mengatasi kendala.....	87
C. Pembahasan.....	88
1. Pelaksanaan MPMBS di Sekolah Dasar.....	88
a. Manajemen Sekolah dan Pembelajaran Berbasis Sekolah	88
b. Manajemen sarana dan prasarana berbasis sekolah.....	90
c. Manajemen Hubungan Sekolah dengan Masyarakat.....	93
2. Kendala dalam Pelaksanaan MPMBS.....	97
3. Upaya yang Dilakukan Dalam Mengatasi Kendala Dalam Pelaksanaan MPMBS	98

BAB V PENUTUP

a. Kesimpulan	100
b. Saran	101

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Data Sekolah Dasar dan Madrasah Ibtidaiyah (MI) Tahun 2009/ 2010	55
Tabel 4.2 Data pokok SMP/ MTs Tahun 2009/ 2010	57
Tabel 4.3 Data Pokok SMA/ SMK/ MA Tahun 2009/ 2010	59

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....	43
Gambar 4.1 Kerangka Kegiatan Rintisan “Meningkatkan Mutu Pendidikan Dasar Melalui Pendekatan Manajemen Berbasis Sekolah dan Peran Serta Masyarakat.....	61
Gambar 4.2 Struktur Organisasi Kelompok Kerja Guru (KKG).....	74
Gambar 4.3 Srtuktur Organisasi Kelompok Kerja MPMBS Sekolah Dasar..	75
Gambar 4.5 Struktur Organisasi Komite Sekolah Tingkat Sekolah Dasar.....	76

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi telah membawa perubahan di hampir semua aspek kehidupan manusia dimana berbagai permasalahan diantaranya dapat dipecahkan dengan upaya penguasaan dan peningkatan ilmu pengetahuan dan teknologi. Selain bermanfaat bagi kehidupan manusia disatu sisi perubahan tersebut juga telah membawa manusia ke dalam era persaingan global yang semakin ketat. Agar mampu berperan dalam persaingan global, maka perlu mengembangkan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia secara terencana, terarah, intensif, efektif dan efisien dalam proses pembangunan. (Nurkolis,2002)

Berbicara tentang kualitas sumber daya manusia, pendidikan memegang peran yang sangat penting dalam proses peningkatan kualitas sumber daya manusia. Peningkatan kualitas pendidikan merupakan suatu proses yang terintegrasi dalam proses peningkatan kualitas sumber daya manusia itu sendiri. Pendidikan adalah sesuatu yang esensial bahkan merupakan salah satu elemen terpenting dari kehidupan seseorang, harus diakui bahwa tingkat “pendidikan” dapat menjadi ukuran tingkat kemampuan berfikir seseorang. (Rumtini, 1999)

Berbicara masalah pendidikan bukanlah hal mudah dan sederhana, karena selain sifatnya yang kompleks, dinamis dan kontekstual, pendidikan merupakan

wahana untuk pembentukan diri seseorang secara keseluruhan. Peranan pendidikan dalam pembentukan diri sebagai Sumber Daya Manusia (SDM) mempunyai tujuan umum pendidikan yang meliputi aspek kognitif berupa keterampilan akademik (membaca dan matematika) dan keterampilan berfikir yang lebih tinggi (kemampuan memecahkan masalah). Pendidikan dalam prosesnya juga mencakup tujuan pengembangan aspek pribadi dan sosial yang memungkinkan orang bekerja dan hidup dalam kelompok secara kreatif, inisiatif, empati dan yang memiliki keterampilan interpersonal yang memadai sebagai bekal bermasyarakat. Fullan (1982) (lihat Rumlina, 1999)

Pendidikan di Indonesia diharapkan melahirkan sosok manusia (sumber daya manusia) sebagaimana dirumuskan dalam Undang-undang No 2 tahun 1989 pasal 4 tentang Sistem Pendidikan Nasional yaitu:

“Membentuk manusia Indonesia seutuhnya, yang cerdas beriman dan bertakwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa, berbudi pekerti luhur memiliki pengetahuan dan keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, berkepribadian mantap dan mandiri, serta memiliki rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan”

Bidang pendidikan memang menjadi tumpuan harapan bagi peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Indonesia untuk menghadapi proses globalisasi di hampir semua aspek kehidupan. Menyadari pentingnya proses peningkatan kualitas sumber daya manusia, maka pemerintah bersama kalangan swasta sama-sama telah dan terus berupaya mewujudkan amanat tersebut melalui berbagai usaha pembangunan pendidikan yang lebih berkualitas antara lain melalui pengembangan dan perbaikan kurikulum dan sistem evaluasi, perbaikan sarana pendidikan, pengembangan dan pengadaan materi ajar, serta pelatihan bagi

guru dan tenaga kependidikan lainnya. Tetapi pada kenyataannya upaya pemerintah tersebut belum cukup berarti dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Salah satu indikator kurang berhasil ini ditunjukkan antara lain dengan Nilai Ebtanas Murni (NEM) siswa untuk berbagai bidang studi pada jenjang SLTP dan SLTA yang tidak memperlihatkan kenaikan yang berarti bahkan boleh dikatakan konstan dari tahun ketahun, kecuali pada beberapa sekolah dengan jumlah yang relatif sangat kecil (Khomsan, 2010).

Menurut Sarjono (2010) ada dua faktor yang dapat menjelaskan mengapa upaya perbaikan mutu pendidikan selama ini kurang atau tidak berhasil. *Pertama*, strategi pembangunan pendidikan selama ini lebih bersifat *input oriented*. Strategi yang demikian lebih bersandar kepada asumsi bahwa, bilamana semua *input* pendidikan telah dipenuhi, seperti penyediaan buku-buku (materi ajar) dan alat belajar lainnya, maka secara otomatis lembaga pendidikan (sekolah) akan dapat menghasilkan *output* (keluaran) yang bermutu sebagaimana yang diharapkan. Ternyata strategi *input-output* yang diperkenalkan oleh teori *education production function* tidak berfungsi sepenuhnya di lembaga pendidikan (sekolah), melainkan hanya terjadi dalam institusi ekonomi dan industri.

Kedua, pengelolaan pendidikan selama ini lebih bersifat *macro-oriented*, diatur oleh jajaran birokrasi di tingkat pusat. Akibatnya, banyak faktor yang diproyeksikan di tingkat *macro* (pusat) tidak terjadi atau tidak berjalan sebagaimana mestinya di tingkat *mikro* (sekolah). Atau dengan singkat dapat dikatakan bahwa kompleksitas cakupan permasalahan pendidikan, seringkali tidak dapat terpikirkan secara utuh dan akurat oleh birokrasi pusat.

UU Nomor 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional (Propenas) 2000 – 2004 selaras dengan kebijakan otonomi daerah (UU No 22 Tahun 1999), yang telah memposisikan kabupaten/kota sebagai pemegang kewenangan dan tanggung jawab dalam penyelenggaraan pendidikan. Pelaksanaan pendidikan di daerah tidak hanya diserahkan kepada Kabupaten/Kota, melainkan juga dalam beberapa hal telah diberikan kepada satuan pendidikan, baik pada jalur pendidikan sekolah maupun luar sekolah. Dengan kata lain, keberhasilan dalam penyelenggaraan pendidikan tidak hanya menjadi tanggung jawab pemerintah pusat, melainkan juga Pemerintah Propinsi, Kabupaten/Kota, dan pihak sekolah, orang tua, dan masyarakat atau *Stakeholder* pendidikan. Hal ini sesuai dengan konsep partisipasi berbasis masyarakat (*community-based participation*) dan manajemen berbasis sekolah (*school-based management*) atau manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah, yang kini tidak hanya menjadi wacana, tetapi telah mulai dilaksanakan di Indonesia.

Sementara itu dalam pasal 11 ayat 2 UU Nomor 22 tahun 1999 tentang pemerintahan daerah, dimana pasal tersebut menyebutkan bahwa bidang pendidikan juga merupakan kewenangan yang wajib dilaksanakan oleh pemerintah daerah Kabupaten/Kota, maka diharapkan mutu pendidikan dapat ditingkatkan. Namun dalam pencapaiannya tidaklah mudah, daerah akan mengalami masalah dan hambatan yang tidak sedikit, beberapa permasalahan pokok yang secara potensial menghambat pencapaian kualitas pendidikan terutama pendidikan dasar.

Permasalahan-permasalahan yang menjadi kendala dalam meningkatkan mutu pendidikan di Era Otonomi Daerah (Sarjono, 2010; Bank Dunia, 1998; 49) sebagai berikut:

1. Adanya peraturan perundang-undangan yang sudah tidak sesuai lagi dengan tuntutan Reformasi dan tidak memberikan tempat penyelenggaraan pendidikan secara desentralisasi.
2. Para pelaksana otonomi di daerah masih belum memiliki kesamaan visi dan pandangan tentang bentuk dan isi desentralisasi pengelolaan pendidikan, bahkan ada yang beranggapan bahwa penyerahan kewenangan bidang pendidikan adalah beban daerah.
3. Masih sulitnya mengubah sikap mental aparaturnya pelaksana, terutama dalam menyamakan persepsi mengenai penggabungan Departemen menjadi Dinas Otonom di bawah komando Pemerintah Daerah atau masih adanya dualisme penyelenggaraan Sekolah Dasar yang terus menjadi polemik berkepanjangan.
4. Sistem organisasi yang kompleks di tingkat Sekolah Dasar.
5. Pengelolaan yang terlalu sentralistik pada tingkat SLTP, dan terkotak-kotak serta kakunya proses pembiayaan pada kedua jenjang tersebut.
6. Manajemen yang tidak efektif pada jenjang sekolah.

Reformasi pendidikan di banyak negara dimulai pada dekade 1980-an. sekolah di Amerika Serikat, Kanada dan Australia yang berhasil menerapkan

desentralisasi pendidikan dengan model Manajemen Berbasis sekolah (MBS). Melalui Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sekolah memiliki kewenangan dalam pengambilan keputusan yang terkait langsung dengan kebutuhan sehari-hari. Dengan melihat keberhasilan di bidang pendidikan dari negara maju tersebut, maka Indonesia sebagai Negara yang baru berkembang, juga menerapkan model MBS ini guna mencapai pendidikan yang lebih maju dan diyakini akan mempermudah pencapaian tujuan pendidikan (Nurkolis, 2002).

Di pilihnya Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) atau Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) sebagai model desentralisasi untuk pendidikan dasar dan menengah diyakini model ini akan mempermudah pencapaian tujuan pendidikan. Ciri-ciri MPMBS adalah adanya otonomi yang kuat pada tingkat sekolah, peran serta aktif masyarakat dalam pendidikan, proses pengambilan keputusan yang demokratis dan berkeadilan, serta menjunjung tinggi akuntabilitas dan transparansi dalam setiap kegiatan pendidikan. Program MPMBS bertujuan untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan, keluwesan dan sumber daya untuk meningkatkan mutu kinerja sekolah dan pendidikan terutama meningkatkan hasil belajar siswa (Depdikbud, 2000).

Pelaksanaan (implementasi) MPMBS relatif baru dan merupakan hasil adopsi dari negara lain sehingga tanpa dukungan sumberdaya dan partisipasi aktif dari masyarakat dalam pelaksanaannya maka penyimpangan dapat saja terjadi dan tujuan peningkatan kinerja sekolah sukar terealisasi. Pendidikan dasar merupakan pendidikan umum (*general education*), artinya pendidikan dasar merupakan

pendidikan minimum yang berlaku untuk semua negara tanpa kecuali. Dalam pasal 11 ayat (2) UU Nomor 22 Tahun 1999 dikemukakan bahwa pendidikan umum merupakan pendidikan yang mengutamakan perluasan pengetahuan dan peningkatan keterampilan peserta didik dengan pengkhususan yang diwujudkan pada tingkat-tingkat akhir pendidikan.

Dari hasil sosialisasi selama tiga tahun melalui media cetak yaitu di terbitkannya buku panduan MBS yang berjudul “Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah” oleh Depdikbud dan dua tahun melalui uji coba MBS di beberapa sekolah, ternyata MPMBS masih dipersepsikan lain dan berbeda oleh pelaksana baik pemerintah kota/kabupaten maupun pelaksana di tingkat sekolah, hal ini dapat dilihat dari beberapa fenomena yang muncul ketika isu desentralisasi pendidikan dimunculkan antara lain: (1) meningkatnya biaya pendidikan yang dikenakan pada wali murid, yang akan berpengaruh terhadap program penuntasan wajib belajar 9 tahun. Dalih otonomi dan penerapan MPMBS, di saat penerimaan siswa baru pihak sekolah mengenakan biaya/uang sumbangan sukarela yang telah ditetapkan dengan nilai nominal yang cukup tinggi, (2) sekolah guru di SD (negeri) tempat uji coba program MPMBS, mempersiapkan bahwa untuk menerapkan MPMBS agar diikuti dengan peningkatan kualitas kerja guru di perlukan biaya yang besar, dan hal ini sangat memberatkan, (3) seorang kepala sekolah menganggap bahwa MPMBS pada dasarnya adalah transparansi segala hal dan berhubungan dengan upaya pembentukan kemandirian suatu sekolah, (4) ada juga yang menganggap bahwa MPMBS pada hakekatnya adalah swastanisasi, bahkan ada gelagat MPMBS di jadikan alasan untuk menjadikan sekolah

semacam badan usaha milik Negara (Suhartono 2001). Kesimpulan sederhana yang dapat di tarik tentang berbagai persepsi tentang MPMBS ialah terjadinya keragaman atau berbagai persepsi tentang MPMBS. Selain itu Dewan sekolah sebagai instrument ideal desentralisasi di daerah dan mempunyai peran penting dalam mensukseskan program MPMBS masih belum direalisasikan dan difungsikan oleh daerah, bahkan (Sutejo 2008) menyatakan masih banyak daerah yang tidak peduli dengan Dewan Sekolah.

Model MPMBS, dapat dikatakan bahwa sebagai model manajemen yang memberikan otonomi yang lebih besar kepada sekolah, memberikan fleksibilitas keluesan kepada sekolah dan mendorong partisipasi secara langsung warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan) dan masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, pengusaha dll) yang merupakan bagian dari aktor-aktor atau *Stakeholders* (keterlibatan aktor-aktor atau *stakeholders* yang terkait), sangat menentukan tercapai atau tidak tercapainya peningkatan mutu pendidikan disekolah khususnya dalam pelaksanaan (implementasi) MPMBS di sekolah dasar.

Dari 302 sekolah dasar yang ada di Kabupaten Tanah Datar dan 27 diantaranya terletak di Kecamatan Lima Kaum, tidak terlepas dari permasalahan yang menghambat proses pelaksanaan MPMBS dan peningkatan mutu pendidikan sebagaimana yang telah dipaparkan di atas.

Khusus mengenai Sekolah Dasar yang dijadikan sebagai tempat penelitian, hal ini mengingat peran pendidikan dasar khususnya Sekolah Dasar sebagai

bentuk satuan pendidikan dasar yang menyelenggarakan program enam tahun dan pada tahap inilah keberhasilan murid ditentukan, anak memperoleh dasar-dasar pendidikan yang penting untuk pendidikan dan penting untuk pendidikan selanjutnya, dan diharapkan pada tahap ini akan membantu mengarahkan pendidikan lebih lanjut termasuk keberhasilan pendidikan di tingkat Sekolah Dasar yang akan sangat membantu satuan-satuan pendidikan berikutnya.

Persoalan-persoalan di atas, melatarbelakangi keinginan peneliti untuk mencermati dan mengkaji secara lebih mendalam mengenai **“Pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) Sekolah Dasar Di Kecamatan Lima Kaum Kabupaten Tanah Datar”**

B. Identifikasi, Pembatasan, Perumusan Masalah

1. Identifikasi Masalah

- a. Masih adanya sekolah yang belum menerapkan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah MPMBS.
- b. Masih kurangnya perhatian pemerintah (dinas pendidikan) dalam hal penerapan MPMBS.
- c. Masih rendahnya partisipasi masyarakat dalam pelaksanaan MPMBS.
- d. Kurangnya sosialisasi MPMBS terhadap kepala sekolah, guru, masyarakat, orang tua/wali murid.
- e. Masih banyak kendala/ hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan MPMBS.

2. Pembatasan Masalah

Bertitik tolak dari latar belakang diatas dan mengingat keterbatasan kemampuan penulis serta luasnya aspek yang di teliti, maka penulis mencoba membatasi masalah mengenai Pelaksanaan Kebijakan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) Sekolah Dasar Di Kecamatan Lima Kaum Kabupaten Tanah Datar.

3. Perumusan Masalah

Mengingat ini adalah penelitian Kualitatif yang bertujuan untuk mengungkap secara menyeluruh dan komperhensif semua aspek yang terkait tentang manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah di Sekolah Dasar Kecamatan Lima Kaum Kabupaten Tanah Datar. Maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana penerapan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS) di Sekolah Dasar Kecamatan Lima Kaum Kabupaten Tanah Datar?
- b. Faktor-faktor apa saja yang menjadi kendala dalam pelaksanaan MPMBS di Sekolah Dasar Kecamatan Lima Kaum Kabupaten Tanah Datar?
- c. Upaya-upaya apa saja yang dilakukan untuk menyelesaikan kendala dalam pelaksanaan MPMBS di Sekolah Dasar Kecamatan Lima Kaum Kabupaten Tanah Datar?

C. Fokus Penelitian

Fokus penelitian sangat penting ditetapkan sebelum melakukan penelitian menurut Moleong (1993: 297), fokus penelitian adalah penetapan masalah yang

menjadi pusat perhatian penelitian, melalui penetapan fokus penelitian akan dapat membatasi studi agar terkonsentrasi, untuk mendapatkan informasi yang relevan dengan permasalahan. Sehingga, bagi peneliti penetapan fokus ini akan memudahkan peneliti dalam pengumpulan data. Sehubungan dengan itu, yang menjadi fokus penelitian ini adalah

1. Bagaimana penerapan MPMBS di Sekolah Dasar Kecamatan Lima Kaum Kabupaten Tanah Datar.
2. Faktor-faktor yang menjadi kendala dalam pelaksanaan MPMBS di Sekolah Dasar Kecamatan Lima Kaum Kabupaten Tanah Datar.
3. Upaya-upaya apa saja yang dilakukan untuk menyelesaikan kendala dalam pelaksanaan MPMBS di Sekolah Dasar Kecamatan Lima Kaum Kabupaten Tanah Datar.

D. Tujuan Penelitian

Berkaitan dengan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Mendeskripsikan, menganalisa dan menginterpretasikan penerapan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah di Sekolah Dasar Kecamatan Lima Kaum Kabupaten Tanah Datar.
2. Mendeskripsikan, menganalisa dan menginterpretasikan faktor-faktor apa saja yang menjadi kendala dalam pelaksanaan MPMBS di Sekolah Dasar Kecamatan Lima Kaum Kabupaten Tanah Datar.

3. Mendeskripsikan, menganalisa dan menginterpretasikan upaya-upaya yang dapat dilakukan dalam pelaksanaan MPMBS di Sekolah Dasar Kecamatan Lima Kaum Kabupaten Tanah Datar.

E. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan akan bermanfaat secara teoritis dan praktis.

1 . Manfaat teoritis

- a Sebagai salah satu bentuk penerapan dari teori kelimuwan yang telah dipelajari khususnya dalam mata kuliah azas-azas manajemen.
- b Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan, pengetahuan dan pemahaman penulis mengenai pelaksanaan MPMBS.
- c Diharapkan hasil penelitian ini dapat bermanfaat dalam ilmu pengetahuan dan memperkaya kajian mengenai pelaksanaan MPMBS.

2. Manfaat praktis

- a Sebagai bahan masukan bagi sekolah khususnya SD di Kecamatan Lima Kaum Kabupaten Tanah Datar dalam hal pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS).
- b Sebagai bahan perbandingan bagi peneliti lainnya yang berminat melakukan kajian tentang pelaksanaan MPMBS di Sekolah Dasar Kecamatan Lima Kaum Kabupaten Tanah Datar.
- c Bagi penulis. Untuk memenuhi persyaratan guna meraih gelar sarjana pada Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Padang.

BAB II

KAJIAN KEPUSTAKAAN

A. Konsep Manajemen dan Fungsi Manajemen

1. Pengertian Manajemen.

Dalam mengartikan dan mendefinisikan manajemen ada berbagai ragam, ada yang mengartikan dengan ketatalaksanaan, proses, manajemen, manajemen pengurusan dan lain sebagainya. Ada tiga pengertian manajemen :

a. Manajemen sebagai suatu proses.

Manajemen sebagai suatu proses, melihat bagaimana cara orang untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Menurut *Encyclopedia of Social Science* manajemen adalah suatu proses dimana pelaksanaan suatu tujuan tertentu dilaksanakan dan diawasi. Sedangkan menurut Himan manajemen adalah : “sebagai suatu proses yaitu fungsi untuk mencapai suatu tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain, mengawasi usaha-usaha yang dilakukan individu untuk mencapai tujuan”.

Sama halnya dengan pendapat Georgy R. Terry bahwa : “manajemen sebagai suatu proses adalah bagaimana cara pencapaian tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu dengan melalui kegiatan orang lain”.

b. Manajemen sebagai suatu kolektivitas manusia.

Manajemen sebagai suatu kolektivitas manusia merupakan suatu kumpulan dari orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan bersama.

Kolektivitas atau kumpulan orang-orang inilah yang disebut dengan manajemen, sedangkan orang yang bertanggung jawab terhadap terlaksananya suatu tujuan atau berjalannya aktivitas manajemen disebut manajer.

c. Manajemen sebagai suatu ilmu (*science*) dan sebagai seni (*art*)

Manajemen sebagai suatu ilmu dan seni adalah melihat bagaimana aktivitas manajemen dihubungkan dengan prinsip-prinsip manajemen. Menurut *Marry Parker Follet* manajemen sebagai suatu ilmu dan seni adalah bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan melalui orang lain. (srisetya.staff.gunadarma.ac.id)

Dari definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen yaitu suatu proses koordinasi dan kolektivitas manusia yang saling bekerjasama melalui proses perencanaan, pengorganisasian, penetapan tenaga kerja, pengarahan dan pengawasan untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

2. Tingkatan Manajemen Dalam Organisasi

Manajemen digunakan dalam segala bentuk kegiatan baik kegiatan profesi maupun non profesi, baik organisasi pemerintah maupun swasta, maka manajemen dapat diklasifikasi dalam dua cara yaitu tingkatan dalam organisasi dan lingkup kegiatan yang dilakukan. Bila dilihat dari tingkatan dalam organisasi, manajemen dibagi menjadi tiga golongan yang berbeda yaitu :

- a. Manajemen Lini atau manajemen tingkat pertama yaitu tingkatan yang paling rendah dalam suatu organisasi, dimana seorang yang bertanggung jawab atas pekerjaan orang lain.

- b. Manajemen menengah (*Midle Manager*) yaitu mencakup lebih dari satu tingkatan didalam organisasi. Manajer menengah mengarahkan kegiatan manajer lain, juga mengarahkan kegiatan-kegiatan yang melaksanakan kebijakan organisasi.
- c. Manajemen Puncak (*Top Manager*) terdiri atas kelompok yang relatif kecil, yang bertanggung jawab atas manajemen keseluruhan dari organisasi. Mereka menetapkan kebijakan operasional dan membimbing hubungan organisasi dengan lingkungannya.

Menurut lingkungan kegiatan yang dilakukan dibagi menjadi dua yaitu manajer fungsional dan manajer umum. Manajer fungsional bertanggung jawab pada satu kegiatan organisasi, seperti produksi, pelaksanaan, keuangan dan lain sebagainya, sedangkan manajer umum membawahi unit yang lebih rumit misalnya sebuah perusahaan cabang atau bagian operasional dan bertanggung jawab atas semua kegiatan unit. (srisetya.staff.gunadarma.ac.id)

3. Fungsi Manajemen

George R. Terry di dalam bukunya yang berjudul "*Principles of Management*" merumuskan bahwa fungsi-fungsi dasar manajemen itu terdiri dari *Planning, Organizing, Actuating dan Controlling*. Menurut Terry keempat fungsi dasar manajemen tersebut sangat fundamental dalam setiap proses manajemen, hingga dia mengemukakan pula semacam alat untuk mengingat-ingat (*Memory Device*), yaitu apa yang disebut oleh Terry dengan istilah POAC.

Manajemen dapat berarti pencapaian tujuan melalui pelaksanaan fungsi tertentu, secara umum fungsi manajemen yaitu :

- a. *Forecasting* (ramalan) yaitu kegiatan meramalkan, memproyeksikan terhadap kemungkinan yang akan terjadi bila sesuatu dikerjakan.
- b. *Planning* (perencanaan) yaitu penentuan serangkaian tindakan dan kegiatan untuk mencapai hasil yang diharapkan.
- c. *Organizing* (organisasi) yaitu pengelompokan kegiatan untuk mencapai tujuan, termasuk dalam hal ini penetapan susunan organisasi, tugas dan fungsinya.
- d. *Staffing atau Assembling Resources* (penyusunan personalia) yaitu penyusunan personalia sejak dari penarikan tenaga kerja baru. latihan dan pengembangan sampai dengan usaha agar setiap petugas memberi daya guna maksimal pada organisasi.
- e. *Directing atau Commanding* (pengarah atau mengkomando) yaitu usaha memberi bimbingan saran-saran dan perintah dalam pelaksanaan tugas masing-masing bawahan (delegasi wewenang) untuk dilaksanakan dengan baik dan benar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
- f. *Leading* yaitu pekerjaan manajer untuk meminta orang lain agar bertindak sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
- g. *Coordinating* (koordinasi) yaitu menyelaraskan tugas atau pekerjaan agar tidak terjadi kekacauan dan saling melempar tanggung jawab

dengan jalan menghubungkan, menyatu-padukan dan menyelaraskan pekerjaan bawahan.

- h. *Motivating* (motivasi) yaitu pemberian semangat, inspirasi dan dorongan kepada bawahan agar mengerjakan kegiatan yang telah ditetapkan secara sukarela.
- i. *Controlling* (pengawasan) yaitu penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan tujuan.
- j. *Reporting* (pelaporan) yaitu penyampaian hasil kegiatan baik secara tertulis maupun lisan.(srisetya.staff.gunadarma.ac.id)

B. Manajemen Partisipatif

Manajemen partisipatif merupakan pendekatan penting dalam reorientasi program, yakni melakukan pergeseran terhadap penekanan aktifitas menjadi penekanan hasil. Reorientasi terhadap aktifitas akan membuat sistem yang dilakukan hanya bersifat semu, sedangkan reorientasi terhadap hasil akan memberi motivasi untuk beraktivitas mencapai solusi yang sistematis sehingga akan tercapai tujuan yang akan diinginkan.

Penerapan manajemen partisipatif pada komunitas yang berprestasi rendah merupakan cara yang dinamis dan fleksibel untuk mengumpulkan informasi bagi keterlibatan masyarakat secara langsung dalam proses pengembangan dengan berbagai aktifitas didalamnya, yang menurut Davidson & Paltrenburg (1993) sebagai berikut:

1. Meningkatkan kesadaran dan pengertian tentang pelaku dan kelompok penting pada level lokal.
2. Memperbaiki kualitas dan kuantitas informasi tentang kondisi lokal.
3. Mengidentifikasi pilihan pembangunan lokal yang memungkinkan.
4. Memobilisasi sumber daya dan potensi masyarakat guna memenuhi pilihan-pilihan pembangunan.
5. Mendorong penduduk setempat guna mengidentifikasi hambatan-hambatan dengan menetapkan prioritas dan melakukan aksi.
6. Mempererat kepercayaan diri dan kemampuan organisasi masyarakat.
7. Mengembangkan dan mendukung mekanisme untuk mengatasi konflik lokal dalam rangka mewujudkan pembangunan yang berkelanjutan.

Berkaitan dengan hal tersebut di atas, dapat dinyatakan bahwa manajemen partisipatif memberi perhatian pada proses pengembangan pola pikir dan pola sikap, pengkayaan pengalaman dan pengetahuan serta proses pembelajaran yang bertujuan untuk memperkuat asosiasi masyarakat dan memperkuat mekanisme baru. Dengan mekanisme yang baru ini lembaga pemerintah dapat bertanggung jawab terhadap program-programnya. Oleh karena itu manajemen partisipatif memungkinkan terjadinya pertukaran gagasan (*sharring ideas*), jalin kepentingan (*knitting interest*), dan memadukan karya (*synergy of action*) diantara *stakeholders*. Terutama memberikan kesempatan pada masyarakat lokal untuk dapat terlibat dalam pelaksanaan program (Davidson & Paltrenburg 1993).

Manajemen partisipasi juga dapat digunakan sebagai strategi untuk meminimalkan terjadinya kegagalan/hambatan dalam pelaksanaan yang tidak

fleksibel, lemahnya kapasitas kelembagaan, kurang tepatnya design implementasinya serta kurangnya partisipasi masyarakat. Manajemen partisipatif mendorong munculnya partisipasi yang lebih besar dalam masyarakat, dimulai dari perencanaan sampai pada implementasi atau pelaksanaannya. (srisetya.staff.gunadarma.ac.id)

C. Kurikulum Satuan Tingkat Pendidikan (KTSP) Menurut DEPDIKNAS

KTSP adalah kurikulum operasional yang disusun, dikembangkan, dan dilaksanakan oleh setiap satuan pendidikan dengan memperhatikan standar kompetensi dan kompetensi dasar yang dikembangkan Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP). Konsep Dasar KTSP Dalam Standar Nasional Pendidikan (SNP Pasal 1, ayat 15) dikemukakan bahwa Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) adalah kurikulum operasional yang disusun dan dilaksanakan oleh masing-masing satuan pendidikan. Penyusunan KTSP dilakukan oleh satuan pendidikan dengan memperhatikan dan berdasarkan standar kompetensi serta kompetensi dasar yang dikembangkan oleh Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP). KTSP disusun dan dikembangkan berdasarkan Undang-undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Beberapa hal yang perlu dipahami dalam kaitannya dengan kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP) adalah sebagai berikut:

1. KTSP dikembangkan sesuai dengan kondisi satuan pendidikan, potensi dan karakteristik daerah, serta sosial budaya masyarakat setempat dan peserta didik.

2. Sekolah dan komite sekolah mengembangkan kurikulum tingkat satuan pendidikan dan silabusnya berdasarkan kerangka dasar kurikulum dan standar kompetensi lulusan, dibawah supervise dinas pendidikan kabupaten/kota, dan departemen agama yang bertanggungjawab di bidang pendidikan.
3. Kurikulum tingkat satuan pendidikan untuk setiap program studi di sekolah dikembangkan dan ditetapkan oleh masing-masing sekolah dengan mengacu pada Standar Nasional Pendidikan. KTSP merupakan strategi pengembangan kurikulum untuk mewujudkan sekolah yang efektif, produktif, dan berprestasi.

KTSP merupakan paradigma baru pengembangan kurikulum, yang otonomi luas pada setiap satuan pendidikan, dan pelibatan pendidikan masyarakat dalam rangka mengefektifkan proses belajar-mengajar di sekolah. Otonomi diberikan agar setiap satuan pendidikan dan sekolah memiliki keleluasaan dalam mengelola sumber daya, sumber dana, sumber belajar dan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. KTSP adalah suatu ide tentang pengembangan kurikulum yang diletakan pada posisi yang paling dekat dengan pembelajaran, yakni sekolah dan satuan pendidikan. Pemberdayaan sekolah dan satuan pendidikan dengan memberikan otonomi yang lebih besar, di samping menunjukan sikap tanggap pemerintah terhadap tuntutan masyarakat juga merupakan sarana peningkatan kualitas, efisisen, dan pemerataan pendidikan. KTSP merupakan salah satu wujud reformasi pendidikan yang memberikan otonomi kepada sekolah dan satuan

pendidikan untuk mengembangkan kurikulum sesuai dengan potensi, tuntunan, dan kebutuhan masing-masing. Otonomi dalam pengembangan kurikulum dan pembelajaran merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja guru dan staf sekolah, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan, khususnya kurikulum.

Pada sistem KTSP, sekolah memiliki *full authority and responsibility* dalam menetapkan kurikulum dan pembelajaran sesuai dengan visi, misi, dan tujuan tersebut, sekolah dituntut untuk mengembangkan strategi, menentukan prioritas, megendalikan pemberdayaan berbagai potensi sekolah dan lingkungan sekitar, serta mempertanggungjawabkannya kepada masyarakat dan pemerintah. Dalam KTSP, pengembangan kurikulum dilakukan oleh guru, kepala sekolah, serta Komite Sekolah dan Dewan Pendidikan. Badan ini merupakan lembaga yang ditetapkan berdasarkan musyawarah dari pejabat daerah setempat, komisi pendidikan pada dewan perwakilan rakyat daerah (DPRD), pejabat pendidikan daerah, kepala sekolah, tenaga pendidikan, perwakilan orang tua peserta didik, dan tokoh masyarakat. Lembaga inilah yang menetapkan kebijakan sekolah berdasarkan ketentuan-ketentuan tentang pendidikan yang berlaku. Selanjutnya komite sekolah perlu menetapkan visi, misi, dan tujuan sekolah dengan berbagai implikasinya terhadap program-program kegiatan operasional untuk mencapai tujuan sekolah.

Tujuan KTSP Secara umum tujuan diterapkannya KTSP adalah untuk memandirikan dan memberdayakan satuan pendidikan melalui pemberian

kewenangan (otonomi) kepada lembaga pendidikan dan mendorong sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif dalam pengembangan kurikulum. Secara khusus tujuan diterapkannya KTSP adalah untuk:

1. Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengembangkan kurikulum, mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia.
2. Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam mengembangkan kurikulum melalui pengambilan keputusan bersama.
3. Meningkatkan kompetensi yang sehat antar satuan pendidikan yang akan dicapai. Memahami tujuan di atas, KTSP dapat dipandang sebagai suatu pola pendekatan baru dalam pengembangan kurikulum dalam konteks otonomi daerah yang sedang digulirkan dewasa ini.

Ciri-ciri Kurikulum Tingkat satuan Pendidikan sebagai berikut KTSP:

1. KTSP memberi kebebasan kepada tiap-tiap sekolah untuk menyelenggarakan program pendidikan sesuai dengan kondisi lingkungan sekolah, kemampuan peserta didik, sumber daya yang tersedia dan kekhasan daerah.
2. Orang tua dan masyarakat dapat terlibat secara aktif dalam proses pembelajaran.
3. Guru harus mandiri dan kreatif.
4. Guru diberi kebebasan untuk memanfaatkan berbagai metode pembelajaran.

(<http://www.pdfwindows.com/Goto?http://Depdinas.Ac.Id/11963/1/2004mil2720.Pdf>)

D. Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)

1. Konsep Dasar MPMBS

Menurut Depdikbud (2000) secara umum mendefenisikan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) sebagai berikut :

“MPMBS dapat diartikan sebagai pengkoordinasian dan penyerasian sumberdaya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah dengan melibatkan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah (*Stakeholders*) secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan mutu sekolah atau untuk mencapai tujuan mutu sekolah dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional.”

Dari pengertian tersebut terlihat bahwa sekolah memiliki kewenangan atau kemandirian lebih besar dari sebelumnya untuk mengelola sekolahnya (menetapkan sasaran peningkatan mutu, menyusun rencana peningkatan mutu melaksanakan rencana kegiatan mutu dan melakukan evaluasi pelaksanaan peningkatan mutu), dan pengambilan keputusan partisipatif merupakan ciri khas MPMBS. Jadi, sekolah merupakan unit utama pengelolaan proses pendidikan, sedangkan unit-unit di atasnya (Kandep, Kanwil, Depdinas) merupakan pendukungnya, khususnya dalam pengelolaan peningkatan mutu.

Otonomi sekolah adalah kewenangan sekolah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan pendidikan yang berlaku. Kemandirian ini tentu saja harus didukung oleh sejumlah kemampuan, yaitu kemampuan pengambilan keputusan terbaik, kemampuan berdemokrasi/menghargai perbedaan pendapat, kemampuan memobilisasi sumberdaya, kemampuan memilih cara pelaksanaan yang terbaik, kemampuan berkomunikasi dengan cara yang efektif, kemampuan memecahkan

persoalan-persoalan sekolah, kemampuan adaptif dan antisipatif, kemampuan bersinergi dan berkolaborasi serta kemampuan memenuhi kebutuhannya sendiri.

Pengambilan keputusan partisipatif adalah salah satu cara untuk mengambil keputusan melalui penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratik, dimana warga sekolah (guru, siswa, karyawan, orang tua siswa dan tokoh masyarakat) didorong untuk terlibat secara langsung dalam proses pengambilan keputusan yang akan dapat berkontributif terhadap pencapaian tujuan sekolah. Hal ini dilandasi oleh keyakinan bahwa jika seseorang dilibatkan (berpartisipasi) dalam pengambilan keputusan, maka yang bersangkutan akan ada rasa memiliki terhadap keputusan tersebut, sehingga yang bersangkutan juga akan bertanggung jawab dan berdedikasi sepenuhnya untuk mencapai tujuan sekolah. Makin besar tingkat partisipasi, makin besar pula rasa memiliki, rasa tanggung jawab, dan makin besar pula dedikasinya. Pelibatan warga sekolah dalam pengambilan keputusan ini tentu saja harus mempertimbangkan keahlian, batas kewenangan, dan relevansinya dengan tujuan pengambilan keputusan sekolah.

2. Karakteristik MPMBS

Desentralisasi memberikan kesadaran kepada prinsip manajemen yang penting, yaitu bahwa manajer hanya melakukan hal-hal yang tidak dapat dilakukan oleh hirarki yang lebih rendah. Sekolah merupakan unit terkecil dalam sistem organisasi Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Nasional, tetapi juga merupakan unit paling depan dan langsung berhubungan dengan masyarakat yang menjadi pelanggannya. Berkenaan dengan pelaksanaan MPMBS, peranan Kepala Sekolah sangatlah penting, kepala sekolah yang mempunyai kemampuan

pembinaan dan manajerial yang baik akan menciptakan proses belajar mengajar yang baik pula di sekolah. Ini berarti bahwa pelaksanaan MPMBS memerlukan Kepala Sekolah yang efektif, yang mempunyai kemampuan sebagai manajer sekolah sekaligus sebagai pembina guru. Caldwell dan Spinks (1993) menegaskan pelaksanaan MPMBS memerlukan kepemimpinan kepala sekolah yang *transformasional*, agar semua potensi yang ada di sekolah dapat berfungsi secara optimal.

Davis dan Thomas (1989) menggambarkan kualitas Kepala Sekolah yang efektif dan berhasil memajukan sekolah, antar lain yaitu: 1) memiliki visi dan misi tentang masa depan sekolahnya, serta mampu mendorong stafnya untuk bekerja merealisasikan visi tersebut, 2) memiliki harapan yang tinggi baik terhadap prestasi siswa maupun kinerja guru. 3) mengamati guru dalam kelas dan memberikan masukan yang positif dan konstruktif dalam menyelesaikan masalah peningkatan pengajaran, 4) mendorong guru untuk dapat memanfaatkan waktu pengajaran yang efisien dan merancang prosedur untuk meminimalkan pengangguran, 5) mampu menggunakan dan memanfaatkan sumberdaya (material dan tenaga) secara efektif, 6) memonitor prestasi siswa baik secara individual maupun secara kelompok serta dapat memanfaatkan informasi untuk perencanaan pengajaran.

Untuk memahami MPMBS, perlu kiranya diidentifikasi ciri-ciri sekolah serta fungsinya sebagai lembaga masyarakat (Depdikbud, 2000). Ciri-ciri sekolah itu adalah sebagai berikut:

- 1) Sekolah mempunyai misi nasional dan sekaligus mengakomodasikan kepentingan individu dengan masyarakat.
- 2) Sekolah mengembangkan kebiasaan, aturan dan kulturnya sendiri.
- 3) Sekolah merupakan organisasi yang utuh.
- 4) Sekolah merupakan subsistem kemasyarakatan.
- 5) Sekolah merupakan eksistensi keluarga.
- 6) Sekolah merupakan lembaga yang di harapkan dapat memberi kontribusi terhadap harapan orang tua untuk mempersiapkan kehidupan yang lebih baik bagi anaknya.

Dengan demikian, MPMBS menyediakan layanan pendidikan yang komprehensif dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat sekolah setempat. Karena siswa datang dari berbagai latar belakang kesukuan dan tingkat sosial. Salah satu perhatian sekolah harus ditujukan pada azas pemerataan (peluang sama untuk memperoleh kesempatan dalam bidang pendidikan). Di lain pihak sekolah juga harus meningkatkan efesiensi, partisipasi, mutu dan bertanggung jawab kepada masyarakat dan pemerintah. Ciri-ciri MPMBS ini bisa diketahui antara lain dari sudut sejauh mana sekolah dapat mengoptimalkan kinerja sekolah, proses belajar mengajar, pengelolaan SDM, dan pengelolaan sumberdaya lain serta administrasi.

3. Tujuan dan Alasan Di Terapkannya MPMBS

a. Tujuan MPMBS

MPMBS ditujukan untuk meningkatkan efesiensi, mutu dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efesiensi diperoleh melalui antara lain keleluasaan

pengelolaan sumber daya, partisipasi masyarakat dan penyerdehanaan birokrasi. Peningkatan mutu dapat di peroleh antara lain melalui partisipasi orang tua terhadap sekolah, fleksibilitas pengelolaan sekolah dan kelas, peningkatan profesionalitas guru dan kepala sekolah, berlakunya sistem insentif/disinsentif, dan lain-lain. (Rumtini, 1999) menegaskan bahwa peningkatan pemerataan dapat di peroleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat.

Di samping itu, MPMBS juga bertujuan untuk mempersiapkan kemandirian sekolah di era desentralisasi pendidikan. (Depdikbud, 2000) menegaskan bahwa MPMBS mempunyai tujuan untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan, keluwesan, dan sumber daya untuk meningkatkan mutu sekolah. Lebih lanjut dijelaskan, dengan kemandiriannya, maka diharapkan:

- 1) Sekolah sebagai lembaga pendidikan lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi dirinya, sehingga dia dapat mengotipmalkan sumber daya yang tersedia untuk memajukan lembaganya.
- 2) Sekolah lebih mengetahui kebutuhan lembaganya, khususnya input pendidikan yang akan dikembangkan dan didayagunakan dalam proses pendidikan sesuai dengan tingkat perkembangan dan kebutuhan peserta didik.
- 3) Sekolah dapat bertanggung jawab tentang mutu pendidikan masing-masing kepada pemerintah, orang tua siswa, dan masyarakat pada umumnya, sehingga dia akan berupaya semaksimal mungkin untuk

melaksanakan dan mencapai sasaran mutu pendidikan yang telah di rencanakan.

- 4) Sekolah dapat melakukan persaingan sehat dengan sekolah-sekolah lain untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui upaya-upaya inovatif dengan dukungan orang tua siswa, masyarakat , dan pemerintah daerah setempat.

Sekolah yang mandiri atau berdaya memiliki ciri-ciri sebagai berikut; tingkat kemandirian tinggi/tingkat ketergantungan rendah, bersifat adaptif dan antisipatif/proaktif sekaligus memiliki jiwa kewirausahaan (ulet, inovatif, gigih, berani mengambil resiko, dan sebagainya); bertanggung jawab terhadap hasil sekolah; memiliki kontrol yang kuat terhadap kondisi kerja; komitmen yang tinggi pada dirinya; dan prestasi merupakan acuan bagi penilaiannya. Selanjutnya bagian sumberdaya manusia yang berdaya, pada umumnya memiliki ciri-ciri sebagai berikut: pekerjaan adalah miliknya, dia bertanggung jawab, pekerjaannya memiliki kontribusi, dia tahu posisinya dimana, dia memiliki kontrol terhadap pekerjaannya, dan pekerjaannya merupakan bagian hidupnya

Lebih lanjut direktorat jenderal pendidikan dasar dan menengah, departemen pendidikan nasional, (Indra Jati Sidi, 2010) menegaskan bahwa kelak seluruh sekolah dasar diharapkan dikelola masyarakat secara swadaya. “pimpinan tidak lagi menunggu instruksi birokrasi. Mereka harus mengembangkan sendiri inisiatifnya,” para murid ditempa agar lebih kreatif dan berdisiplin.

Sedangkan menurut Depdikbud (2000), mengemukakan secara rinci tujuan MPMBS itu adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan mutu pendidikan, melalui kemandirian, fleksibilitas, partisipasi, keterbukaan, kerjasama, akuntabilitas, stabilitas, dan inisiatif sekolah dalam mengelola, memanfaatkan dan memberdayakan sumber daya yang tersedia.
- 2) Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama.
- 3) Meningkatkan tanggung jawab sekolah terhadap orang tua, masyarakat dan pemerintah tentang mutu sekolahnya.
- 4) Meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.

b. Alasan diterapkannya MPMBS

Menurut Depdikbud (2000) MPMBS diterapkan karena beberapa alasan berikut:

- 1) Dengan pemberian otonomi daerah yang lebih besar kepada sekolah, maka sekolah akan lebih inisiatif/kreatif dalam meningkatkan mutu sekolah.
- 2) Dengan pemberian fleksibilitas/keluwesannya yang lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumberdaya, maka sekolah dapat mengelola sumber dananya, sekolah akan lebih luwes dan lincah dalam mengadakan dan memanfaatkan sumberdaya sekolah secara optimal untuk meningkatkan mutu sekolah.

- 3) Sekolah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi dirinya sendiri dia dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumberdaya yang tersedia untuk memajukan sekolahnya.
- 4) Sekolah lebih mengetahui kebutuhan lembaganya, khususnya input pendidikan yang akan dikembangkan dan didayagunakan dalam proses pendidikan sesuai dengan tingkat perkembangan dan kebutuhan peserta didik.
- 5) Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh sekolah lebih cocok untuk memenuhi kebutuhan sekolah karena pihak sekolah yang paling tahu apa yang terbaik bagi sekolahnya.
- 6) Penggunaan sumberdaya pendidikan lebih efisien bila mana dikontrol oleh masyarakat setempat.
- 7) Keterlibatan semua warga sekolah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan sekolah menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat.
- 8) Sekolah dapat bertanggung jawab tentang mutu pendidikan masing-masing kepada pemerintah, orang tua peserta didik, dan masyarakat pada umumnya, sehingga dia akan berupaya semaksimal mungkin untuk melaksanakan dan mencapai sasaran mutu pendidikan yang telah di rencanakan.
- 9) Sekolah dapat melakukan persaingan yang sehat dengan sekolah-sekolah lain untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui upaya-upaya inovatif dengan dukungan orang tua peserta didik, masyarakat dan pemerintah daerah setempat.

10) Sekolah dapat secara cepat merespon aspirasi masyarakat dan lingkungan yang berubah dengan cepat.

4. Mutu Pendidikan

Secara umum yang dimaksud mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang ditentukan atau yang tersirat. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu pendidikan mencakup, *input*, proses, dan *output* pendidikan.

Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud berupa sumberdaya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. *Input* sumberdaya manusia (kepala sekolah, guru, konselor, karyawan, peserta didik) dan sumberdaya selebihnya (peralatan, perlengkapan, uang, bahan, dan sebagainya). *Input* perangkat seperti: struktur organisasi sekolah, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, rencana, program, dan sebagainya. *Input* harapan-harapan berupa visi, misi, tujuan, dan sasaran-sasaran yang ingin dicapai oleh sekolah. Kesiapan input sangat diperlukan agar proses dapat berlangsung dengan baik. Dengan kata lain input, merupakan prasarat bagi berlangsungnya proses. Oleh karena itu tinggi rendahnya mutu *input* dapat diukur dari tingkat kesiapan *input*. Makin tinggi kesiapan *input*, maka makin tinggi mutu *input* tersebut.

Proses pendidikan, merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut *input*,

sedangkan sesuatu dari hasil proses disebut *out put*. Dalam pendidikan (tingkat sekolah) proses yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar mengajar, dan proses monitoring dan evaluasi, dengan catatan bahwa proses belajar mengajar memiliki tingkat kepentingan tinggi dibandingkan proses-proses yang lain.

Proses dikatakan bermutu tinggi apabila pengkoordinasian dan penyerasian serta pemanduan *input* sekolah (guru, siswa, kurikulum, uang, peralatan, dan sebagainya) dilakukan secara harmonis, sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang nikmat, mampu memberdayakan peserta didik. Kata memberdayakan mengandung arti bahwa peserta didik tidak sekedar menguasai pengetahuan tersebut juga menjadi muatan nurani peserta didik, dihayati, diamalkan dalam kehidupan sehari-hari. Dan lebih penting lagi peserta didik tersebut mampu belajar cara mengembangkan dirinya.

Output pendidikan, sekolah sebagai sistem seharusnya menghasilkan *output* yang dapat dijamin kepastiannya. *Output* sekolah pada umumnya adalah merupakan kinerja sekolah. Kinerja sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses/perilaku sekolah (Slamet PH,2000). Kinerja sekolah dapat diukur dari kualitasnya, efektifitasnya, produktifitasnya, efesiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerja, dan moral kerja. Khusus yang berkaitan dengan mutu *output* sekolah, dapat dijelaskan bahwa *output* sekolah dikatakan berkualitas /bermutu tinggi jika prestasi sekolah khususnya prestasi peserta didik, menunjukkan pencapaian tinggi dalam: 1) hasil tes kemampuan akademik, berupa

nilai ulangan umum, dan ujian nasional; 2) prestasi di bidang lain, seperti prestasi di bidang olah raga, kesenian, keterampilan dan mengarang. Mutu Sekolah Dasar dipengaruhi oleh banyak tahapan kegiatan yang saling berhubungan (proses) seperti misalnya perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan.

5. Konsep Pelaksanaan MPMBS

Konsep Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS), sebagaimana telah diuraikan di atas, esensinya adalah peningkatan Otonomi Sekolah, peningkatan partisipasi warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan, dan peningkatan fleksibilitas pengelolaan sumberdaya sekolah. Konsep ini membawa konsekuensi bahwa pelaksanaan MPMBS sudah sepantasnya menerapkan pendekatan “idiografik” (membolehkan adanya keberbagaian cara melaksanakan MPMBS) dan bukan lagi menggunakan pendekatan “nomotetik” (cara melaksanakan MPMBS yang cenderung seragam/konformitas untuk semua sekolah). Oleh karena itu, dalam arti yang sebenarnya, tidak ada satu resep pelaksanaan MPMBS yang sama untuk diberlakukan kesemua sekolah. Tetapi satu hal yang perlu diperhatikan bahwa mengubah pendekatan manajemen peningkatan mutu berbasis pusat menjadi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah bukanlah merupakan proses sekali jadi dan bagus hasilnya (*one-shot and quick-fix*), akan tetapi merupakan proses yang berlangsung secara terus menerus dan melibatkan semua pihak yang bertanggungjawab dalam penyelenggaraan pendidikan persekolahan. Paling tidak, proses menuju MPMBS memerlukan perubahan empat hal pokok berikut:

Pertama, perlu perubahan peraturan perundang-undangan/ketentuan-ketentuan bidang pendidikan yang ada saat ini. Peraturan perundang-undangan yang ada sekarang perlu disesuaikan, dari yang semula menempatkan sekolah sebagai subordinasi birokrasi semata dan kedudukan sekolah bersifat marginal, menjadi sekolah yang bersifat otonom dan mendudukkannya sebagai unit utama.

Kedua, kebiasaan (*routines*) berperilaku unsur-unsur sekolah perlu disesuaikan, karena MPMBS menuntut kebiasaan-kebiasaan berperilaku yang mandiri, kreatif, proaktif, sinergis, koordinatif, integratif, sinkronistik, kooperatif, luwes, dan professional.

Ketiga, peran sekolah yang selama ini biasa diatur (mengikuti apa yang diputuskan oleh birokrasi) perlu disesuaikan menjadi sekolah yang bermotivasi-diri tinggi (*self-motivator*). Perubahan peran ini merupakan konsekwensi dari perubahan peraturan perundang-undangan bidang pendidikan, baik undang-undang, peraturan pemerintah, keputusan menteri, peraturan daerah, dsb.

Keempat, hubungan antar unsur-unsur dalam sekolah, antara sekolah dengan Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota dan Dinas Pendidikan Propinsi perlu disesuaikan. Karena itu struktur organisasi pendidikan yang ada saat ini perlu ditata kembali dan kemudian dianalisis hubungan antar unsur/pihak untuk menentukan sifat hubungan (komando, koordinatif, dan fasilitatif).

Dilandasi oleh konsep MPMBS dan berbagai pemikiran mengenai pelaksanaannya tersebut, maka berikut ini akan disampaikan beberapa tahapan

dalam pelaksanaan MPMBS yang sifatnya masih “umum” dan “luwes”. Sekolah dapat melakukan penyesuaian-penyesuaian pentahapan berikut sesuai dengan kondisi sekolah masing-masing. Tahap-tahap pelaksanaan MPMBS berikut ditulis dengan tujuan untuk:

- 1) Membantu unsur-unsur penyelenggara pendidikan, terutama sekolah, agar penyelenggaraan MPMBS dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.
- 2) Membantu sekolah-sekolah yang menerapkan MPMBS dalam menyusun rencana dan program-programnya untuk mendapatkan dukungan biaya dari pihak-pihak yang kompeten.
- 3) Melakukan uji coba tentang pelaksanaan konsep MPMBS, sehingga diharapkan diperoleh masukan-masukan yang konstruktif bagi penyempurnaan konsep dan pelaksanaan MPMBS di masa yang akan datang.

6. Tahap - tahap Pelaksanaan MPMBS.

a. Melakukan Sosialisasi

Sekolah merupakan sistem yang terdiri dari unsur-unsur dan karenanya hasil kegiatan pendidikan di sekolah merupakan hasil kolektif dari semua unsur sekolah. Dengan cara berpikir semacam ini, maka semua unsur sekolah harus memahami konsep MPMBS apa, mengapa, dan bagaimana MPMBS diselenggarakan. Oleh karena itu, langkah pertama yang harus dilakukan oleh sekolah adalah mensosialisasikan konsep MPMBS kepada setiap unsur sekolah

(guru, siswa, wakil kepala sekolah, guru BK, karyawan, orangtua siswa, pengawas, pejabat Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, pejabat Dinas Pendidikan Propinsi, dsb.) melalui berbagai mekanisme, misalnya seminar, lokakarya, diskusi, rapat kerja, simposium, forum ilmiah, dan media masa. Merumuskan Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran Sekolah (Tujuan Situasional Sekolah)

- b. Sekolah yang melaksanakan MPMBBS harus membuat rencana pengembangan sekolah (merumuskan sasaran).

Rencana pengembangan sekolah pada umumnya mencakup perumusan visi, misi, tujuan sekolah dan strategi pelaksanaannya. Sedangkan rencana kerja tahunan sekolah pada umumnya meliputi pengidentifikasian sasaran sekolah (tujuan situasional sekolah), pemilihan fungsi-fungsi sekolah yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah diidentifikasi, analisis SWOT, langkah-langkah pemecahan persoalan, dan penyusunan rencana dan program kerja tahunan sekolah.

- c. Mengidentifikasi Fungsi-Fungsi Yang Diperlukan Untuk Mencapai Sasaran.

Setelah sasaran dipilih, maka langkah berikutnya adalah mengidentifikasi fungsi-fungsi yang perlu dilibatkan untuk mencapai sasaran dan yang masih perlu diteliti tingkat kesiapannya. Fungsi-fungsi yang dimaksud, misalnya, fungsi proses belajar mengajar beserta fungsi-fungsi pendukungnya yaitu fungsi pengembangan kurikulum, fungsi perencanaan dan evaluasi, fungsi ketenagaan, fungsi keuangan, fungsi pelayanan kesiswaan, fungsi pengembangan iklim

akademik sekolah, fungsi hubungan sekolah-masyarakat, dan fungsi pengembangan fasilitas.

d. Melakukan Analisis SWOT

Setelah fungsi-fungsi yang perlu dilibatkan untuk mencapai sasaran diidentifikasi, maka langkah berikutnya adalah menentukan tingkat kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya melalui analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, and Threat*). Analisis SWOT dilakukan dengan maksud untuk mengenali tingkat kesiapan setiap fungsi dari keseluruhan fungsi sekolah yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Untuk mengetahui tingkat kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya dicapai melalui membandingkan faktor dalam kondisi nyata dengan faktor dalam kriteria kesiapan. Yang dimaksud dengan kriteria kesiapan faktor adalah faktor yang memenuhi kriteria/standart untuk mencapai sasaran/tujuan situasional. Faktor yang memenuhi kriteria/standar ini ditemukan melalui perhitungan-perhitungan atau pertimbangan-pertimbangan yang bersumber pada pencapaian sasaran.

e. Alternatif Langkah Pemecahan Persoalan.

Dari hasil analisis SWOT, maka langkah berikutnya adalah memilih langkah-langkah pemecahan persoalan (peniadaan) persoalan, yakni tindakan yang diperlukan untuk mengubah fungsi yang tidak siap menjadi fungsi yang siap. Selama masih ada persoalan, yang sama artinya dengan ada ketidaksiapan fungsi, maka sasaran yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Oleh karena itu, agar sasaran tercapai, perlu dilakukan tindakan-tindakan yang mengubah ketidaksiapan

menjadi kesiapan fungsi. Tindakan yang dimaksud lazimnya disebut *langkah-langkah pemecahan persoalan*, yang hakekatnya merupakan tindakan mengatasi makna kelemahan dan/atau ancaman, agar menjadi kekuatan dan/atau peluang, yakni dengan memanfaatkan adanya satu/lebih faktor yang bermakna kekuatan dan/atau peluang.

f. Menyusun Rencana dan Program Peningkatan Mutu.

Berdasarkan langkah-langkah pemecahan persoalan tersebut, sekolah bersama-sama dengan semua unsur-unsurnya membuat rencana untuk jangka pendek, menengah, dan panjang, beserta program-programnya untuk merealisasikan rencana tersebut. Sekolah tidak selalu memiliki sumberdaya yang cukup untuk memenuhi semua kebutuhan bagi pelaksanaan MPMBS, sehingga perlu dibuat skala prioritas untuk jangka pendek, menengah, dan panjang. Rencana yang dibuat harus menjelaskan secara detail dan lugas tentang: aspek-aspek mutu yang ingin dicapai, kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan, siapa yang harus melaksanakan, kapan dan dimana dilaksanakan, dan berapa biaya yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tersebut. Hal ini diperlukan untuk memudahkan sekolah dalam menjelaskan dan memperoleh dukungan dari pemerintah maupun dari orangtua siswa, baik dukungan pemikiran, moral, material maupun finansial untuk melaksanakan rencana peningkatan mutu pendidikan tersebut. Rencana yang dimaksud harus juga memuat rencana anggaran biaya (rencana biaya) yang diperlukan untuk merealisasikan rencana sekolah.

Hal pokok yang perlu diperhatikan oleh sekolah dalam penyusunan rencana adalah keterbukaan kepada semua pihak yang menjadi *Stakeholder* pendidikan, khususnya orang tua siswa dan masyarakat (BP3/Komite Sekolah) pada umumnya. Dengan cara demikian akan diperoleh kejelasan, berapa kemampuan sekolah dan pemerintah untuk menanggung biaya rencana ini, dan berapa sisanya yang harus ditanggung oleh orangtua peserta didik dan masyarakat sekitar. Dengan keterbukaan rencana ini, maka kemungkinan kesulitan memperoleh sumberdana untuk melaksanakan rencana ini bisa dihindari.

g. Melaksanakan Rencana Peningkatan Mutu

Dalam melaksanakan rencana peningkatan mutu pendidikan yang telah disetujui bersama antara sekolah, orangtua siswa, dan masyarakat, maka sekolah perlu mengambil langkah proaktif untuk mewujudkan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Kepala sekolah dan guru hendaknya mendayagunakan sumberdaya pendidikan yang tersedia semaksimal mungkin, menggunakan pengalaman-pengalaman masa lalu yang dianggap efektif, dan menggunakan teori-teori yang terbukti mampu meningkatkan kualitas pembelajaran. Kepala sekolah dan guru bebas mengambil inisiatif dan kreatif dalam menjalankan program-program yang diproyeksikan dapat mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Karena itu, sekolah harus dapat membebaskan diri dari keterikatan-keterikatan birokratis yang biasanya banyak menghambat penyelenggaraan pendidikan.

h. Melakukan Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan

Untuk mengetahui tingkat keberhasilan program, sekolah perlu mengadakan evaluasi pelaksanaan program, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Evaluasi jangka pendek dilakukan setiap akhir semester untuk mengetahui keberhasilan program secara bertahap. Bilamana pada satu semester dinilai adanya faktor-faktor yang tidak mendukung, maka sekolah harus dapat memperbaiki pelaksanaan program peningkatan mutu pada semester berikutnya. Evaluasi jangka menengah dilakukan pada setiap akhir tahun, untuk mengetahui seberapa jauh program peningkatan mutu telah mencapai sasaran-sasaran mutu yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan evaluasi ini akan diketahui kekuatan dan kelemahan program untuk diperbaiki pada tahun-tahun berikutnya.

Dalam melaksanakan evaluasi, kepala sekolah harus mengikutsertakan setiap unsur yang terlibat dalam program, khususnya guru dan tenaga lainnya agar mereka dapat menjiwai setiap penilaian yang dilakukan dan memberikan alternatif pemecahan. Demikian pula, orangtua peserta didik dan masyarakat sebagai pihak eksternal harus dilibatkan untuk menilai keberhasilan program yang telah dilaksanakan. Dengan demikian, sekolah mengetahui bagaimana sudut pandang pihak luar bila dibandingkan dengan hasil penilaian internal. Suatu hal yang bisa terjadi bahwa orangtua peserta didik dan masyarakat menilai suatu program gagal atau kurang berhasil, walaupun pihak sekolah menganggapnya cukup berhasil. Yang perlu disepakati adalah indikator apa saja yang perlu ditetapkan sebelum penilaian dilakukan.

i. Merumuskan Sasaran Mutu Baru

Sebagaimana dikemukakan terdahulu, hasil evaluasi berguna untuk dijadikan alat bagi perbaikan kinerja program yang akan datang. Namun yang tidak kalah pentingnya, hasil evaluasi merupakan masukan bagi sekolah dan orangtua peserta didik untuk merumuskan sasaran mutu baru untuk tahun yang akan datang. Jika dianggap berhasil, sasaran mutu dapat ditingkatkan sesuai dengan kemampuan sumberdaya yang tersedia. Jika tidak, bisa saja sasaran mutu tetap seperti sediakala, namun dilakukan perbaikan strategi dan mekanisme pelaksanaan kegiatan. Namun tidak tertutup kemungkinan, bahwa sasaran mutu diturunkan, karena dianggap terlalu berat atau tidak sepadan dengan sumberdaya pendidikan yang ada (tenaga, sarana dan prasarana, dana) yang tersedia.

C. Kerangka Konseptual

Manajemen atau pengelolaan merupakan komponen integral dan tidak dapat dipisahkan dari proses pendidikan secara keseluruhan. Tanpa manajemen tidak mungkin tujuan pendidikan dapat diwujudkan secara optimal, efektif dan efisien. Sekolah merupakan tempat berlangsungnya praktek pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan, hendaknya sekolah diberikan wewenang penuh untuk mengatur pendidikan dan pengajaran, merencanakan, mengorganisasi, mengawasi, mempertanggungjawabkan, mengatur serta memimpin sumber-sumber daya insani serta barang-barang untuk membantu melaksanakan pembelajaran yang sesuai dengan tujuan sekolah.

Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan, yang menawarkan kepada sekolah untuk pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik. Dalam sistem MPMBS, sekolah dituntut secara mandiri, menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas dan mempertanggungjawabkan pemberdayaan sumber-sumber, baik kepada masyarakat maupun pemerintah.

Komponen-komponen manajemen sekolah yaitu terdiri dari manajemen sekolah dan program pengajaran, manajemen sarana dan prasarana pendidikan, manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat.

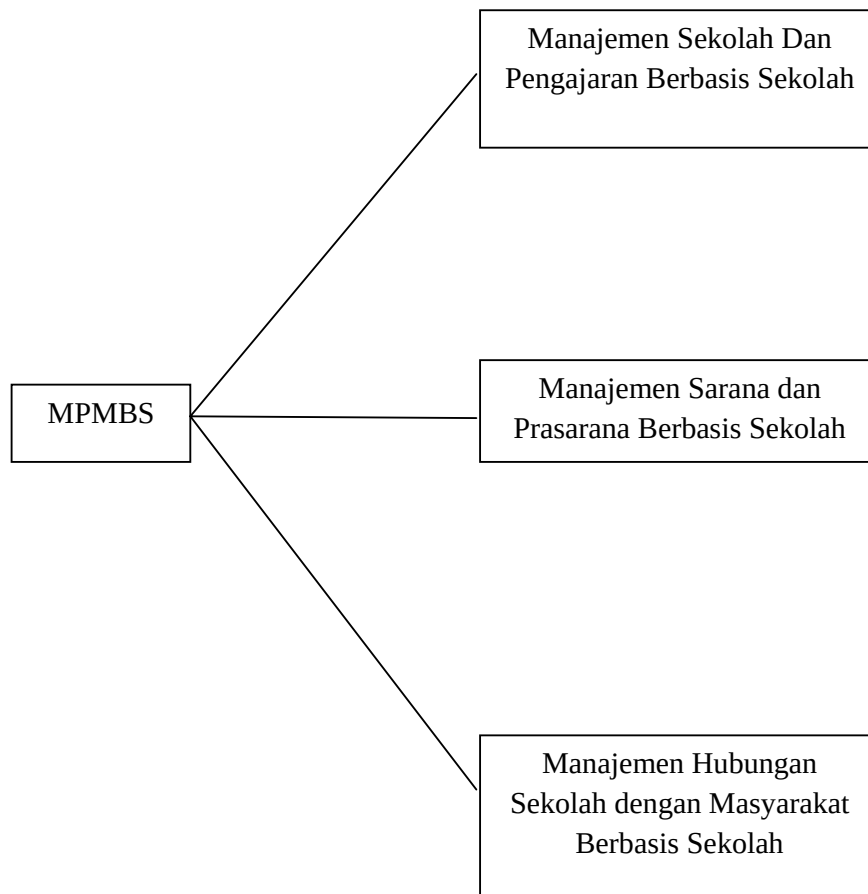
Dalam pengelolaan pendidikan di sekolah merupakan suatu proses yang terencana dan terorganisir. Kegiatan ini bertujuan untuk menghasilkan perubahan yang positif dalam dunia pendidikan untuk menuju kedewasaan siswa. Dalam

proses belajar mengajar diperlukan manajemen pengelolaan proses belajar mengajar yang terencana dari kategori perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi.

Dalam pengelolaan sekolah, fokus dari segala usaha terletak pada proses belajar mengajar. Sukses dalam pembelajaran dapat ditunjang oleh kepala sekolah, guru, komite sekolah serta sarana dan prasarana yang memadai.

Gambar 2.1

Kerangka Konseptual



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan kepada uraian-uraian sebelum ini, baik dari hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat di tarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pelaksanaan program KTSP belum terealisasi dengan baik, ini di karenakan guru-guru yang ada belum sepenuhnya bisa melaksanakan program ini yang disebabkan karena kurangnya pelatihan terhadap program KTSP, masih kurangnya buku penunjang petunjuk pelaksanaan/dokumen KTSP dan, masih adanya keterbatasan bahan rujukan muatan lokal pada jenjang pendidikan dasar.
2. Dalam manajemen sekolah, arti pentingnya transparansi sudah disadari oleh Kepala Sekolah dan juga telah dilaksanakan, Hal ini dibuktikan dengan semakin baiknya perhatian orang tua/masyarakat terhadap kegiatan pendidikan.
3. Mengenai sarana dan prasarana, dilihat dari kondisi fisik sekolah dan lingkungan sekolah pada dasarnya cukup layak untuk melaksanakan dan mengembangkan MPMBS, namun yang masih kurang yaitu buku bacaan penunjang bagi siswa, dan alat peraga untuk menerapkan strategi pembelajaran dalam PBM.

4. Dalam hal manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat, Pemberdayaan organisasi yang meliputi kelompok kerja guru (KKG), kelompok kerja MPMBS, komite sekolah dan organisasi masyarakat pemerhati pendidikan masih kurang. Hal ini disebabkan karena kurangnya informasi yang didapatkan atau diberikan kepada organisasi tersebut hingga konsep dan tujuan MPMBS tidak di pahami secara baik.
5. Keterlibatan atau partisipasi masyarakat dalam pelaksanaan MPMBS masih bersifat eksentif, yakni partisipasi yang masih beroreontasi pada pembiayaan dan pembangunan fisik. Bentuk keterlibatan lainnya adalah pemberian beasiswa kepada murid yang mengangkat nama baik sekolah melalui dana komite sekolah.

B. Saran

Berdasarkan kepada kesimpulan di atas, berikut dikemukakan saran-saran yang berkenaan dengan Pelaksanaan MPMBS di Sekolah Dasar Kecamatan Lima Kaum:

1. Dalam pelaksanaan MPMBS kesuksesan yang diperoleh sangat tergantung pada kesiapan sumber daya manusianya, sedangkan kesiapan sumber daya manusia ditentukan oleh ketersediaan sumber daya manusia berkualitas, dan pemahanan konsep dan tujuan pelaksanaan MPMBS, maka dari itu perlu:

- a. Komitmen yang kuat dari semua pihak yang terlibat (*stakeholders*) dan terkait yang di landasi oleh kerja sama, kebersamaan, keterkaitan dan akuntabilitas.
 - b. Peningkatan intensitas sosialisasi dan pembinaan yang berkesinambungan baik melalui pelatihan penataran program, rapat dinas dan lain-lain.
2. Pelaksanaan MPMBS hendaklah benar-benar diikuti oleh pemberian otonomi (kewenangan) secara lebih luas kepada Kepala Sekolah untuk dapat menggali, mendayagunaan potensi-potensi yang ada disekolah dan lingkungan sekolah.
3. Transparansi sudah watunya untuk dibudayakan, seperti apa yang telah mulai di lakukan oleh pihak sekolah meliputi manajemen keuangan, hendaknya diikuti manajemen yang lain seperti manajemen perlengkapan, kepegawaian, dan lain-lain sehingga secara perlahan sekolah mendapat simpati, dukungan dari warganya, masyarakat secara lebih baik.
4. Untuk menunjang pelaksanaan MPMBS, salah satunya harus didukung oleh startegi pembelajaran yang tepat/sesuai dengan situasi dan kondisi yang dimiliki sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

- Abdul Wahab, S. 1997. *Analisis Kebijakan Dan Formulasi Ke Implementasi Kebijakan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Anderson, J.E. 1979. *Public Policy Making*, New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Burhan Bungin. 2007. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Cadwell, BJ dan Spink, J. 1992. *Leading The Self – Managing School*. Washington DC: The falme press.
- Davis, GA dan Thomas , M. 1989. *Efektif School And Effective Teachers*. Boston: Allyn and Bacon.
- Davidson dan Paltrenburg. 1993. *Education In Indonesia*. East Asia and pacific Regional Office.
- Depdiknas. 2000. *Manajemen Peningkatan Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Menengah Umum.
- Islamy, M Irfan. 1997. *Prinsip – Prinsip Perumusan Kebijakanaksanaan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. 1984. *Prinsip – Prinsip Perumusan Kebijakanaksanaan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara.
- J Lexy Moleong. 2000. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Miles, M.B. 2007. *Analisis Data Kualitatif, Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru*. Jakarta: Universitas Indonesia (UI-Press).
- Parson, Wayne. 1997. *Public Policy: An Introduction To The Theory And Practise Of Policy Analisis*. Edwar Elgar, Celtenham, UK Lyme. US
- Sunarko.S.D. 2000. *Public Policy, Pengertian Pokok Untuk Memahami Dan Analisa Kebijakan Pemerintah*: Surabaya: AirLangga Universty Press.