

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH
DI SEKOLAH DASAR MUHAMMADIYAH 048 BANGKINANG
KECAMATAN BANGKINANG KABUPATEN KAMPAR**

TESIS



Oleh

**Rushan
NIM. 11222**

Tesis ini ditulis untuk memenuhi sebagian persyaratan
dalam mendapatkan gelar Magister Pendidikan

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PENDIDIKAN
KONSENTRASI MANAJEMEN SEKOLAH
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI PADANG**

1431 H / 2010 M

ABSTRAK

Rushan. (2010). Implementasi Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah di Sekolah Dasar Muhammadiyah 048 Bangkinang. Tesis. Program Pascasarjana Universitas Negeri Padang.

SDM 048 Bangkinang pada prinsipnya telah melaksanakan manajemen berbasis sekolah (MBS), buktinya bahwa proses belajar mengajar berlangsung *full day school*, hubungan kepala sekolah dengan guru dan karyawan sekolah berlangsung dalam suasana keakraban, orang tua atau wali murid sangat berpartisipasi aktif, komite sekolah sangat pro-aktif, dana sekolah mendukung, sekolah meraih berbagai prestasi bidang akademik dan non-akademik, dan akreditasi sekolah berkualifikasi A, sedangkan sekolah-sekolah yang ada di sekitar belum mampu melaksanakan MBS tersebut. Fokus penelitian ini adalah pengambilan keputusan oleh kepala sekolah. Tujuannya adalah untuk mengungkap: (1) perilaku kepala sekolah dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan mekanisme dalam pengambilan keputusan, keterlibatan komite sekolah dalam pengambilan keputusan, (2) pelaksanaan keputusan tentang pengelolaan sekolah, evaluasi program pengelolaan sekolah sesuai hasil keputusan, dan hambatan dalam pelaksanaan keputusan di SDM 048 Bangkinang.

Jenis penelitian ini ialah kualitatif. Informan penelitian terdiri dari kepala sekolah, guru, karyawan, komite sekolah, orang tua murid, siswa, masyarakat, pengawas sekolah, Kacabdisdikpora, dan Kadisdikpora dengan menggunakan teknik *snowball sampling*. Data dikumpulkan melalui teknik observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Penjaminan keabsahan data diuji dengan menggunakan teknik derajat kepercayaan (*credibility*) dengan cara memperpanjang masa observasi, wawancara teman sejawat, triangulasi, dan *member check*, keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*). Data dianalisis dengan cara: pengumpulan data, reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*) dan menarik kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing/verification*).

Temuan penelitian menunjukkan bahwa : (1) perilaku kepala sekolah dalam pengambilan keputusan selalu melibatkan guru dan karyawan dalam pengambilan keputusan, berarti mekanismenya menerapkan prinsip "*bottom up*" / demokratis, dan mampu membina kerjasama dengan komite sekolah, (2) pelaksanaan keputusan telah sesuai dengan keputusan yang telah ditetapkan, evaluasi program dilaksanakan sesuai dengan hasil keputusan, dan hambatan dalam pelaksanaan keputusan adalah belum diberikannya kewenangan penuh untuk melaksanakan ujian semester dan ujian akhir sekolah di tingkat sekolah oleh dinas pendidikan. Kesimpulannya bahwa perilaku kepala sekolah dalam pengambilan keputusan mekanismenya menerapkan prinsip "*bottom up*" dan selalu melibatkan komite sekolah. Sedangkan pelaksanaan keputusan dalam mengelola sekolah sudah berjalan sesuai dengan keputusan, evaluasi program juga telah terlaksana, namun ada sebagian keputusan belum dapat diterapkan yaitu ujian semester, sebab ada pengaruh keputusan tingkat atas yang belum mendukung program ujian semester di tingkat sekolah.

SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, tesis dengan judul **“Implementasi Kebijakan MBS di SDM 048 Muhammadiyah Bangkinang Kabupaten Kampar”** adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Negeri Padang maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, dan rumusannya diolah sendiri, tanpa bantuan tidak syah dari pihak lain, kecuali arahan pembimbing.
3. Di dalam karya tulis ini tidak terdapat hasil karya atau pendapat orang lain yang ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali kutipan secara tertulis dengan jelas dan dicantumkan sebagai acuan dalam naskah ini dengan disebut nama pengarangnya dan dicantumkan pada daftar rujukan.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, dan apabila kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dengan yang sesungguhnya, saya bersedia menerima sanksi akademik, berupa pencabutan gelar yang telah saya peroleh, dan sanksi lainnya sesuai dengan norma dan ketentuan hukum yang berlaku.

Padang, 6 Mei 2010
Saya yang menyatakan

R U S H A N
NIM: 11222

1. Bapak Prof. Dr. Firman, MS selaku penguji telah banyak memberikan masukan dan fasilitas sejak mengikuti perkuliahan sampai dengan tahap penyelesaian tesis ini.
2. Bapak Prof.Dr. Rusdinal, M.Pd selaku penguji telah banyak memberikan arahan, motivasi dan kritikan yang positif dalam penyelesaian tesis ini.
3. Bapak Prof.Dr. Kasman Rukun, M.Pd selaku penguji telah banyak memberikan saran, dukungan dan semangat dalam penyelesaian tesis ini.
4. Kepala Sekolah, guru, pengurus komite SDM 048 Bangkinang yang telah memberikan kesempatan kepada penulis mengambil data tentang Implementasi Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah yang terfokus pada pengambilan keputusan.
5. Secara khusus penulis ucapkan terima kasih kepada :
 - a. Mertua, kakak-kakak, abang-abang, adik-adik, dan keponakan yang telah tulus memberikan bantuan materil dan moril demi selesainya studi dan tesis ini.
 - b. Teristimewa kepada istri tercinta Hj. Hasnibar, S.Pd.SD yang penuh kesabaran, ketabahan dan pengertian serta ketulusan membantu demi selesainya perkuliahan dan tesis ini. Demikian juga kepada ketiga orang buah hati tersayang Nur Asra Fitroh, Muhammad Taufiq Ilhami, dan Muhammad Khazanatul Isror ikut memberikan semangat sejak mulai perkuliahan sampai saat-saat penyelesaian perkuliahan ini.

- c. Teman-teman mahasiswa konsentrasi manajemen sekolah, dan teman-teman satu kos yang ikut membantu penyelesaian tesis ini.

Akhirnya kepada Allah SWT lah kita berserah diri atas segala kebaikan yang telah diberikan, semoga mendapat imbalan pahala yang berlipat ganda, Dan semoga tesis ini bermanfaat untuk semua. Amin Ya Robbal 'alamin.

Padang, 6 Mei 2010

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRACT.....	i
ABSTRAK.....	ii
PERSETUJUAN AKHIR TESIS.....	iii
PERSETUJUAN KOMISI.....	iv
SURAT PERNYATAAN.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR BAGAN.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
 BAB I : PENDAHULUAN.....	 1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus dan Masalah Penelitian.....	7
1. Fokus Penelitian.....	7
2. Masalah Penelitian.....	8
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	8
1. Tujuan Penelitian.....	8
2. Manfaat Penelitian	9
 BAB II: KAJIAN PUSTAKA.....	 11
A. Implementasi Kebijakan.....	11
1. Pengertian Implementasi Kebijakan.....	11
2. Isu dan Hambatan Implementasi Kebijakan.....	13
B. Hakikat Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah.....	15
1. Pengertian MBS.....	15
2. Tujuan MBS.....	17
C. Pelaksanaan Keputusan	19
1. Definisi Pengambilan Keputusan.....	19
2. Dasar-dasar Pengambilan Keputusan	20
3. Teknik Pengambilan Keputusan	22

4. Langkah-langkah Pengambilan Keputusan.....	23
5. Proses Pengambilan Keputusan.....	24
6. Posisi Pengambilan Keputusan Berdasarkan Fungsi Manajemen.....	25
7. Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengambilan Keputusan.....	30
BAB III: METODOLOGI PENELITIAN.....	34
A. Lokasi Penelitian	35
B. Instrumen Penelitian.....	35
C. Informan Penelitian.....	36
D. Teknik dan Alat Pengumpulan Data.....	38
E. Teknik Penjaminan Keabsahan Data.....	44
F. Teknik Analisis Data.....	47
BAB IV. TEMUAN PENELITIAN.....	50
A. Temuan Umum.....	51
1. Lokasi Penelitian.....	51
2. Sejarah Berdiri Sekolah.....	52
3. Visi, Misi Sekolah.....	60
a. Visi sekolah.....	60
b. Misi Sekolah.....	61
4. Struktur Organisasi.....	62
5. Kurikulum	70
6. Sarana dan Prasarana.....	72
7. Ketenagaan dan Prestasi	73
8. Gambaran Umum Aktivitas Sekolah.....	80
B. Temuan Khusus.....	82
1. Perilaku Kepala Sekolah Dalam Pengambilan Keputusan.....	83

a. Mekanisme Pengambilan Keputusan yang Dilakukan Kepala Sekolah Dalam Pengelolaan Sekolah.....	83
b. Keterlibatan Komite Sekolah, Orang Tua, dan Masyarakat Dalam Pengambilan Keputusan.....	99
2. Pelaksanaan Keputusan Tentang Pengelolaan Sekolah.....	104
a. Pelaksanaan Keputusan Tentang Pengelolaan Sekolah...	104
b. Evaluasi Program Pelaksanaan Keputusan	107
c. Hambatan Pelaksanaan Keputusan	109
C. Temuan Khusus Budaya	112
D. Pembahasan.....	114
BAB V. KESIMPULAN, IMPLIKASI dan SARAN.....	129
A. Kesimpulan.....	129
B. Implikasi.....	131
C. Saran.....	133
DAFTAR RUJUKAN.....	136
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Posisi Pengambilan Keputusan Berdasarkan Fungsi Manajemen.....	30
Gambar 2. Teknik Analisis Data.....	48
Gambar 5. Struktur Organisasi Sekolah Tahun Pelajaran 2009/2010.....	63

DAFTAR BAGAN

	Halaman
Bagan 1. Perilaku Kepala Sekolah dalam Pengambilan tentang Pengelolaan Sekolah.....	103
Bagan 2. Pelaksanaan Keputusan tentang Pengelolaan Sekolah	111

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Kurikulum Sekolah	70
Tabel 2. Keadaan Guru-guru Berdasarkan Kualifikasi Pendidikan	73
Tabel 3. Keadaan Guru-guru Berdasarkan Masa Kerja	74
Tabel 4. Keadaan Guru-guru Berdasarkan Sebaran Umur.....	74
Tabel 5. Keadaan Karyawan Sekolah	75
Tabel 6. Keadaan Murid Delapan Tahun Terakhir	76
Tabel 7. Nilai Rata-rata UAS Siswa Kelas VI Tujuh Tahun Terakhir.....	76
Tabel 8. Prestasi Siswa Bidang Akademik Dalam Lomba Bidang Studi	77
Tabel 9. Prestasi Siswa Bidang Non Akademik Dalam Kegiatan Olahraga.....	78
Tabel 10. Prestasi Siswa Bidang Non Akademik Dalam Kegiatan Kesenian.....	78
Tabel 11. Prestasi Kepala Sekolah	79
Tabel 12. Prestasi Sekolah	79

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Pedoman Wawancara	141
Lampiran 2. Catatan Lapangan Hasil Wawancara.....	142
Lampiran 3. Catatan Lapangan Hasil Observasi	164
Lampiran 4. Gambar Posisi, Lokasi dan Denah Sekolah	168
Lampiran 5. Gambar-gambar Ketika Penelitian	173
Lampiran 6. Evaluasi Program.....	187
Lampiran 7. Standar Operasioanal Prosedur (SOP).....	190
Lampiran 8. Rekomendasi Riset dan Izin Penelitian	204
Lampiran 9. Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) SDM 048 Bangkinang...	210

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Penyelenggaraan pendidikan yang sentralistik, menempatkan sekolah sebagai pendidikan tergantung pada keputusan birokrasi yang mempunyai jalur sangat panjang dan kadang-kadang kebijakan yang dikeluarkan tidak sesuai dengan kondisi sekolah setempat. Dengan demikian sekolah kehilangan kemandirian, motivasi dan inisiatif untuk mengembangkan dan memajukan lembaganya termasuk peningkatan mutu pendidikan sebagai salah satu tujuan pendidikan nasional.

Manajemen yang sentralistik yang selama ini dilaksanakan kurang mendorong demokratisasi. Manajemen pendidikan yang sentralistik tidak dapat mengakomodasi perbedaan keragaman atau kepentingan baik untuk daerah, sekolah maupun peserta didik, serta akan mematikan partisipasi masyarakat dalam proses pendidikan. Salah satu implementasi reformasi pendidikan yang penting dewasa ini adalah desentralisasi pengelolaan pendidikan dalam konteks otonomi daerah.

Otonomi daerah telah dilaksanakan sejak bulan Januari 2001. Dengan kebijakan ini sebagian besar kewenangan pemerintah pusat dilimpahkan ke pemerintah daerah sebagai konsekuensinya terjadi desentralisasi pendidikan. Hal ini masuk akal karena sekolah berada di tengah-tengah masyarakat yang lingkungan sosial budayanya berbeda-beda. Kenyataan di lapangan menunjukkan adanya keragaman kondisi sekolah dan kemampuan sosial

ekonomi masyarakat yang mendukung terselenggarakannya sekolah. Berdasarkan otonomi daerah itulah adanya perlakuan yang berbeda-beda antara sekolah yang satu dengan yang lainnya.

Lahirnya UU. No. 22 Tahun 1999 tentang otonomi daerah, serta UU. No. 25 tentang perimbangan keuangan pusat dan daerah yang membawa konsekuensi terhadap bidang-bidang kewenangan daerah sehingga lebih otonom, termasuk dalam bidang pendidikan, sehingga penyelenggaraan yang bersifat terpusat atau sentralis berganti ke arah desentralisasi. Bersamaan dengan itu, pemerintah juga mengeluarkan undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, sebagai pengganti undang-undang nomor 2 tahun 1989. Salah satu isu penting dalam undang-undang tersebut adalah “pelibatan masyarakat dalam pengembangan sektor pendidikan, sebagaimana ditegaskan pada pasal 8 bahwa masyarakat berhak untuk berperan serta dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi program pendidikan. Hal ini menunjukkan untuk ke depan partisipasi masyarakat tidak bisa diabaikan dalam kerangka desentralisasi pendidikan”.

Reformasi pendidikan melalui pelaksanaan desentralisasi pendidikan dalam rangka otonomi daerah dewasa ini akan menentukan sosok dan kinerja sistem pendidikan nasional di masa depan. Tujuan utama reformasi pendidikan adalah membangun sistem pendidikan nasional yang lebih baik, lebih mantap dan lebih maju dengan seoptimal mungkin memberdayakan potensi daerah dan partisipasi masyarakat lokal. Dalam hal ini, perlu ditekankan bahwa meskipun pengelolaan pendidikan bersifat lokal, namun

semuanya harus tetap berada dalam kerangka satu sistem pendidikan nasional di bawah Negara Kesatuan Republik Indonesia. “Dengan kata lain, dengan diberlakukannya otonomi daerah termasuk dalam bidang pendidikan, tidak ada yang disebut “sistem pendidikan daerah” karena yang ada “sistem pendidikan nasional” yang sebagian besar urusan atau penyelenggaraannya dilaksanakan oleh daerah”. (Fasli Jalal, 2001: V), yang intinya tidak terlepas dari pengambilan keputusan sebagai salah satu fungsi dasar dalam manajemen sekolah.

MBS merupakan bentuk alternatif pengelolaan sekolah dalam rangka desentralisasi pendidikan, yang ditandai dengan adanya kewenangan pengambilan keputusan yang lebih luas di tingkat sekolah, partisipasi masyarakat yang relatif tinggi dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Keleluasaan pengambilan keputusan pada tingkat sekolah dimaksudkan agar sekolah dapat mengoptimalkan pengelolaan sumber daya dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas program serta agar sekolah lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat yang ditunjang dengan sistem pendukung seperti keterampilan mengelola (*managerial skill*), keterampilan memperoleh dan memberikan informasi (*informatical skill*), serta bertumpu pada kerjasama dengan masyarakat (*community based relation*).

Pada saat ini sekolah-sekolah negeri maupun swasta kebanyakan mengalami hambatan untuk mengelola institusinya sendiri menuju pengelolaan yang mandiri, hal ini disebabkan oleh ketidakmampuan *stakeholdernya*, terutama kepala sekolah untuk melaksanakan fungsi-fungsi

manajemen sesuai tuntutan kebijakan MBS. Demikian juga dengan kebijakan dinas yang tidak mampu diatasi dengan kebijakan yang dibuat di sekolah, sehingga akibatnya kepala sekolah dengan cara berat hati mengikuti kebijakan yang telah programkan oleh dinas tersebut. “Dalam implementasinya MBS sudah mulai dilaksanakan oleh sebagian sekolah, namun masih belum sesuai dengan apa yang diharapkan karena menghadapi berbagai masalah krusial yang terkait dengan *status quo*, hal ini tidak hanya pada level sekolah melainkan juga pada *supra sistemnya*” (Rusdinal, 2006: 189), ini menunjukkan bahwa kebebasan sekolah dalam mengelola pendidikan masih belum sepenuhnya diberikan oleh dinas pendidikan kepada sekolah. kenyataan ini dapat dilihat dengan adanya indikasi bahwa belum semua fungsi dan substansi manajemen pendidikan diserahkan pengelolaannya ke sekolah. Berdasarkan hal di atas di Kabupaten Kampar terlihat pelaksanaan MBS belum dapat dilaksanakan hampir oleh seluruh sekolah, namun pada SDM 048 Bangkinang sudah melaksanakan MBS, walaupun tidak ditunjuk sebagai sekolah yang melaksanakan penerapan MBS.

Sekolah Dasar Muhammadiyah 048 Bangkinang telah berusaha melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang berkaitan dengan sekolahnya. Ada enam hal yang telah dilakukan oleh SDM 048 Bangkinang yaitu: Pertama ada usaha untuk penyelenggaraan pendidikan yang sesuai dengan visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan. Kedua, kepala sekolah, guru, dan karyawan lainnya melaksanakan tugas sesuai dengan peraturan yang ada dan ketentuan yang telah diatur bersama-sama dengan komite. Ketiga, dalam proses

pembelajaran mereka menggunakan dan mengintegrasikan tiga kurikulum yaitu kurikulum umum (diknas), kurikulum terpadu (Pemda Kampar), dan kurikulum lokal (yayasan). Keempat, memberikan kesempatan kepada guru, karyawan untuk melanjutkan pendidikan ke tingkat yang lebih tinggi mulai dari jenjang S1, S2 dan bahkan ke S3. Kelima, komite sekolah mempunyai komitmen yang kuat untuk memajukan sekolah. Keenam, tingkat kepedulian orang tua, wali murid dan masyarakat cukup tinggi terhadap sekolah.

Berdasarkan *grand tour* yang telah dilakukan pada SDM 048 ditemukan informasi seperti berikut ini. pertama, pelaksanaan kegiatan (proses pembelajaran) yang efektif dilaksanakan setiap hari Senin sampai Jum'at dari pukul 07.30 – 16.00 wib (*full day school*). Adapun khusus untuk hari Sabtu dilaksanakan kegiatan ekstrakurikuler dari pukul 07.30 – 10.30 wib. Kedua pada jam istirahat guru kelas tetap berada dalam kelas untuk membimbing siswa yang menggunakan waktu istirahatnya dalam kelas. Kegiatan yang dilakukan membimbing siswa seperti membaca, jika ada siswa yang membaca atau kegiatan siswa lainnya dalam kelas pada saat jam istirahat berlangsung.

Ketiga, hubungan kepala sekolah dengan guru dan karyawan sekolah berlangsung dalam suasana keakraban setiap saat. Keempat, orang tua atau wali murid sangat berpartisipasi aktif dalam memecahkan masalah sekolah yang menyangkut tentang anaknya termasuk melengkapi sarana belajar bagi anak-anaknya. Kelima, komite sekolah sangat pro-aktif menjadi mediator

antara pihak sekolah dengan orangtua murid dalam rangka memecahkan persoalan yang dihadapi sekolah.

Keenam, terciptanya suasana islami, karena siswa pada setiap waktu sholat (Zuhur dan Ashar) melaksanakan sholat dengan berjamaah. Ketujuh, walaupun sekolah mendapat dana BOS dari pemerintah pusat dan daerah disamping itu ada lagi uang SPP (dana komite) dari orang tua murid besarnya mencapai Rp 150.000,00/ perbulannya. Kedelapan, Di tengah-tengah kondisi sekolah saat ini banyak yang belum mampu melaksanakan MBS, namun SDM 048 Muhammadiyah berusaha untuk melaksanakannya.

Kesembilan proses pengelolaan pendidikan berjalan dan memperoleh prestasi yang menggemblirakan seperti (1) di bidang akademis untuk dua tahun terakhir yaitu tahun 2007/2008 dan 2008/2009 hasil ujian akhir nasional (UAN) memperoleh hasil bagus yaitu mencapai level sepuluh besar di tingkat Kabupaten Kampar, demikian juga bisa menembus peringkat sepuluh besar dalam lomba olympiade bidang studi IPA tahun 2008 di tingkat Propinsi Riau, (2) bidang non-akademis SD ini juga memperoleh prestasi yang membanggakan di tingkat Kabupaten Kampar antara lain juara drum band, lomba kesenian, lomba kegiatan olah raga dan berbagai lomba kegiatan keagamaan seperti tahfizul Qur'an, pidato bahasa arab dan bahasa inggris. (3) kebanyakan instruktur mata pelajaran dan pemandu gugus dalam kegiatan KKG guru dalam gugus direkrut dari guru SD 048 Muhammadiyah. (4) sekolah memperoleh kualifikasi akreditasi A pada tahun 2006 dan (5) meraih

predikat kepala sekolah berprestasi terbaik I pada tahun 2008 dalam pemilihan kepala sekolah berprestasi tingkat Kabupaten Kampar.

Keberhasilan yang telah diraih inilah yang menyebabkan SD 048 Muhammadiyah Bangkinang menjadi incaran dan menambah jumlah peminat untuk memasukkan anaknya untuk mendaftarkan diri di sekolah tersebut. Dapat dibayangkan semenjak tahun 2004 sampai tahun 2009 ini, jumlah peminat yang masuk ke sekolah ini melebihi daya tampung sekolah, sehingga pihak sekolah melakukan tes penerimaan masuk sesuai dengan daya tampung dan kapasitas gedung yang tersedia. Berarti sekolah ini telah melaksanakan MBS dengan baik sesuai yang diharapkan pemerintah, walaupun sekolah ini tidak dikeluarkan SK sebagai pelaksana MBS di Kabupaten Kampar.

Kenyataan di ataslah yang melatarbelakangi peneliti untuk mencermati dan menganalisis secara lebih mendalam tentang implementasi MBS oleh kepala sekolah di SD 048 Muhammadiyah Bangkinang dengan judul “Implementasi Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah di SD Muhammadiyah 048 Bangkinang Kecamatan Bangkinang Kabupaten Kampar”

B. Fokus dan Masalah Penelitian

1. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang di atas dapat dirumuskan fokus penelitian ini, yaitu pengambilan keputusan tentang pengelolaan sekolah sejalan konteks MBS oleh kepala sekolah di SD Muhammadiyah 048 Bangkinang.

2. Masalah Penelitian

Berdasarkan *grand tour* yang telah dilaksanakan di lapangan, SDM 048 Bangkinang telah mampu melaksanakan MBS dengan baik, walaupun tidak ditunjuk untuk melaksanakannya, sementara sekolah-sekolah yang lain baik negeri maupun swasta seharusnya dianggap mampu melaksanakannya, tetapi tidak ada kesanggupan penerapan MBS tersebut.

3. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian di atas, dapat dirumuskan masalah penelitian ini sebagai berikut:

- a. Bagaimana perilaku kepala sekolah dalam pengambilan keputusan tentang pengelolaan sekolah di Sekolah Dasar Muhammadiyah 048 Bangkinang?
- b. Bagaimana pelaksanaan keputusan tentang pengelolaan sekolah di Sekolah Dasar Muhammadiyah 048 Bangkinang?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap dan mendeskripsikan tentang:

- a. Perilaku kepala sekolah dalam pengambilan keputusan tentang pengelolaan sekolah di Sekolah Dasar Muhammadiyah 048 Bangkinang.
- b. Pelaksanaan keputusan tentang pengelolaan sekolah di Sekolah Dasar Muhammadiyah 048 Bangkinang.

2. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat secara teoretis maupun secara praktis. Secara teoretis hasil itu diharapkan dapat menambah khazanah keilmuan khususnya pengambilan keputusan di bidang manajemen berbasis sekolah, sedangkan manfaat secara praktis penelitian ini dapat digunakan oleh :

- a. Kepala dinas pendidikan pemuda dan olah raga Kabupaten Kampar sebagai bahan masukan untuk lebih mengoptimalkan pengambilan keputusan di tingkat sekolah dalam rangka perwujudan pemberian kewenangan setiap sekolah dalam konteks MBS.
- b. Kepala cabang dinas pendidikan pemuda dan olahraga Kecamatan Bangkinang untuk lebih meningkatkan perhatian dan motivasinya dalam rangka pengambilan keputusan yang sejalan dengan MBS.
- c. Pengawas sekolah untuk memberikan motivasi kepada setiap sekolah untuk mengambil keputusan sejalan MBS agar sekolah lebih mandiri lagi dalam pengelolaan.
- d. Kepala SD Muhammadiyah 048 Bangkinang sebagai bahan masukan untuk lebih meningkatkan kinerja secara profesional dalam rangka pengambilan keputusan.
- e. Pengurus komite/pengurus yayasan dan SD Muhammadiyah 048 Bangkinang sebagai bahan masukan untuk lebih meningkatkan perhatian dan partisipasinya dalam rangka keikutsertaan mengambil keputusan pengelolaan sekolah.

- f. Guru- guru dan pegawai SD Muhammadiyah 048 Bangkinang sebagai bahan masukan untuk lebih meningkatkan keprofesionalannya dalam melaksanakan tugas.
- g. Orang tua/wali murid SD Muhammadiyah 048 Bangkinang agar dapat turut serta dalam memecahkan masalah-masalah sekolah dan memberikan andil untuk kemajuan sekolah sesuai keputusan yang ada.
- h. Peneliti lainnya yang mempunyai perhatian khusus terhadap pengimplementasian MBS yang berhubungan dengan pengambilan keputusan untuk kemajuan pendidikan di masa datang.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan di Sekolah Dasar Muhammadiyah (SDM) 048 Bangkinang Kecamatan Bangkinang Kabupaten Kampar, tentang implementasi kebijakan manajemen berbasis sekolah (MBS) yang terfokus pada pengambilan keputusan, diperoleh kesimpulan yaitu :

1. Perilaku kepala sekolah dalam pengambilan keputusan adalah selalu melibatkan guru, karyawan, komite sekolah dan orang tua dalam pengambilan keputusan yang menerapkan prinsip “*bottom up*” mulai dari merumuskan persoalan, mengumpulkan informasi, mencari alternatif tindakan, menganalisa alternatif untuk penyelesaian persoalan, lalu memilih alternatif yang terbaik, serta melaksanakan keputusan sesuai dengan kesepakatan bersama. Hal itu terlihat jelas pada perilaku kepala sekolah sebagai berikut:
 - a. Mekanisme pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah bahwa rapat dinas yang diselenggarakan di sekolah dilakukan ada mekanismenya, mulai dari mengisi daftar hadir, penyampaian agenda sidang, penerimaan usulan dari peserta sidang, mencatat seluruh usulan sidang, pembahasan usulan sidang. Pada waktu pembahasan seluruh peserta diberi kebebasan untuk memberikan usulan, pendapat, saran dan kritikan. Setelah tidak ada lagi peserta rapat yang berkomentar, baru masuk ke tahap pengambilan keputusan dan pembacaan hasil sidang.

- b. Kepala sekolah mampu membina kerjasama, dan selalu bermusyawarah dengan komite sekolah dalam pengambilan keputusan pada berbagai situasi dan keadaan, misalnya menjembatani antara pihak sekolah dengan orang tua wali murid dalam penyelesaian masalah, dan mengupayakan ekonomi sekolah seperti, terwujudnya kebun sawit, dan kebun karet yang mampu mendatangkan tambahan keuangan sekolah. Manfaatnya adalah untuk : menambah insentif bagi guru dan karyawan sekolah, melengkapi sarana prasarana sekolah, media pembelajaran dan bahkan bisa membangun infrastruktur sekolah.

2. Pelaksanaan keputusan tentang pengelolaan sekolah

Kepala sekolah dalam mengelola sekolah selalu mempedomani keputusan yang telah ditetapkan bersama. Pelaksanaan keputusan sesuai dengan rencana, sebab kepala sekolah dalam melaksanakan keputusan tersebut memanfaatkan guru, karyawan, komite, orang tua murid, sehingga dapat memperlancar tugasnya dalam mengelola sekolah.

- a. Pelaksanaan keputusan tentang pengelolaan sekolah sudah berjalan sesuai dengan keputusan yang telah ditetapkan. Pelaksanaan keputusan tersebut dapat terwujud seperti, sebelum mengajar seluruh guru harus mempersiapkan perangkat pembelajaran seperti program semester, tahunan, silabus dan RPP, jika tidak ada perangkat tersebut guru-guru tidak dibenarkan masuk kelas. Demikian juga kepala sekolah melakukan supervisi sesuai program. Penggunaan dana-dana yang bersumber dari BOS dan komite dimanfaatkan sesuai kebutuhan dan tidak menyimpang

dari kesepakatan bersama, dan melakukan pengawasan pelaksanaan KKG tetap dilaksanakan.

- b. Evaluasi program dilaksanakan sesuai dengan hasil keputusan, ini terlihat sekali bahwa pihak sekolah telah melaksanakan program evaluasi proses misalnya, melaksanakan musyawarah sekali seminggu, dalam musyawarah tersebut guru-guru membahas kekurangan dan hambatan-hambatan ketika mengajar di kelas termasuk pembahasan perangkat pembelajaran. Demikian juga kepala sekolah melaksanakan evaluasi program meminta kepada guru dan karyawan tentang hambatan yang dihadapi. Para guru dan karyawan diberikan beberapa helai kertas dan mencatat permasalahan/hambatan tantangan, aspek, penyebab dan solusi yang dihadapi untuk menyelesaikan permasalahan tersebut. Evaluasi penerimaan murid juga dilaksanakan, demikian juga evaluasi kegiatan ekstrakurikuler, pembayaran SPP dan evaluasi penetapan RAPS.
- c. Hambatan dalam pelaksanaan keputusan di SDM 048 Bangkinang adalah belum diberikannya kewenangan sepenuhnya kepada sekolah oleh dinas terkait, buktinya belum diberikannya rekomendasi untuk melaksanakan ujian semester dan ujian akhir sekolah di tingkat sekolah. Menurut dinas, kriteria yang belum terpenuhi untuk melaksanakan ujian di sekolah adalah kemampuan guru untuk menyusun kisi-kisi dan penyusunan soal, pada hal pihak sekolah telah siap melaksanakan ujian tersebut sesuai kemampuan yang dimiliki guru. Lagi pula sulit sekolah untuk menentukan peringkat sekolah di tingkat kecamatan.

B. Implikasi

1. Manajemen berbasis sekolah merupakan bentuk alternatif pengelolaan sekolah dalam rangka desentralisasi pendidikan yang ditandai dengan kewenangan pengambilan keputusan. Keleluasaan pengambilan keputusan pada tingkat sekolah dimaksudkan agar sekolah dapat mengoptimalkan pengelolaan sumber daya sesuai dengan prioritas atas kesepakatan dan menjalin kerjasama dengan masyarakat setempat. Sejak dikeluarkan dasar hukum tentang implementasi MBS yaitu UU NO. 25 Tahun 2000 tentang PROPENAS yang intinya terwujudnya *School Based Manajemen*, prakteknya di lapangan jalannya seolah-olah jalannya tersendat-sendat, banyak sekolah yang tidak mampu melaksanakannya lagi pula pemerintah kurang serius menanggapi.

Di tengah-tengah keadaan pengimplementasian MBS yang dicanangkan pemerintah itu tidak ada ujung pangkalnya dalam usaha peningkatan mutu pendidikan, SDM 048 Bangkinang sesuai kemampuannya telah melaksanakan manajemen berbasis sekolah, maka peneliti mengharapkan kepada seluruh komponen apakah guru, komite, orang tua, dan masyarakat apalagi pemerintah sebagai pengambil kebijakan pendidikan, agar dapat memberikan apresiasi positif terhadap sekolah ini, walaupun belum ditunjuk sebagai sekolah melaksanakan MBS .

2. Penerapan manajemen berbasis sekolah yang telah diterapkan oleh SDM 048 Bangkinang, yang lebih terfokus pada pengambilan keputusan bersifat *bottom up*, betul-betul menjadi inspirasi bagi sekolah-sekolah yang belum

melaksanakannya, karena dengan penerapan pengambilan yang mengayomi pendapat dari bawah, merupakan salah satu cara untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu.

3. Implementasi manajemen berbasis sekolah mulai menunjukkan hasil yang membanggakan, namun di sisi lain, pemerintah daerah masih ragu-ragu untuk memberikan kewenangan sepenuhnya kepada sekolah melaksanakan keputusannya. Hendaknya apabila ada sekolah yang mampu menerapkannya, berilah peluang, sehingga bagi sekolah lain yang ingin menerapkan tidak menjadi momok dalam pelaksanaannya.
4. Berhubungan dengan pengambilan keputusan dalam konteks MBS di SDM 048 Bangkinang, hanya merupakan salah satu langkah nyata perwujudan implementasi kebijakan MBS, di sisi lain ada lagi yang perlu digali seperti strategi manajemen, kepemimpinan dan implementasi pembelajaran untuk meningkatkan mutu pendidikan oleh peneliti berikutnya.
5. Implikasi praktis penelitian ini adalah apa pun bentuk suatu rencana dan kegiatan dilaksanakan di sekolah, awalilah dengan musyawarah dan mufakat dalam pengambilan keputusan. Tujuannya adalah agar terjalin kerjasama, situasi yang kondusif seluruh *stakeholder* dan menciptakan transparansi pengelolaan sekolah.

Berdasarkan hal itulah peneliti berasumsi jika semua sekolah menerapkan manajemen yang baik ini, tidak mustahil perkembangan dan kemajuan pendidikan mengalami perubahan sebagaimana yang diharapkan.

C. Saran

Berdasarkan temuan penelitian yang ditemui di SDM 048 Bangkinang, dapat peneliti kemukakan saran-saran sebagai berikut:

1. Mengingat SDM 048 Bangkinang telah mampu mengimplementasikan kebijakan manajemen berbasis sekolah khususnya dalam pengambilan keputusan sesuai dengan kemampuan seluruh *stakeholder* yang berkiprah di dalamnya, maka apa yang telah diwujudkan itu dapat setidaknya dipertahankan bahkan ditingkatkan.
2. Kepala Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah raga Kabupaten Kampar, sebagai bahan masukan untuk lebih mengoptimalkan pengambilan keputusan di tingkat sekolah dalam rangka mewujudkan mutu pendidikan yang lebih baik, sesuai dengan kondisi sekolah yang telah berani memunculkan ide baru dalam konteks MBS di setiap sekolah.
3. Kepala Cabang Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Bangkinang untuk lebih meningkatkan perhatian dan motivasinya dalam rangka pengambilan keputusan yang sejalan dengan MBS di setiap sekolah.
4. Pengawas sekolah untuk memberikan motivasi kepada setiap sekolah untuk mengambil keputusan sejalan MBS agar sekolah lebih mandiri lagi dalam pengelolaan sekolah.
5. Kepala SD 048 Muhammadiyah Bangkinang sebagai bahan masukan untuk lebih meningkatkan kinerja secara profesional dalam rangka pengambilan keputusan.

6. Pengurus komite/ yayasan dan SD 048 Muhammadiyah Bangkinang sebagai bahan masukan untuk lebih meningkatkan perhatian dan partisipasinya dalam rangka keikutsertaan mengambil keputusan pengelolaan sekolah.
7. Guru- guru dan pegawai SD 048 Muhammadiyah Bangkinang sebagai bahan masukan untuk lebih meningkatkan keprofesionalannya dalam melaksanakan tugas.
8. Orang tua/wali murid SD 048 Muhammadiyah Bangkinang agar dapat turut serta dalam memecahkan masalah-masalah sekolah dan memberikan andil untuk kemajuan sekolah sesuai keputusan yang ada.
9. Peneliti lainnya yang mempunyai perhatian khusus terhadap pengimplementasian MBS yang berhubungan dengan pengambilan keputusan untuk kemajuan pendidikan di masa datang.