

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU
BERBASIS SEKOLAH DI SEKOLAH DASAR
NEGERI SRONDOL 02C
SEMARANG**

TESIS

Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Dalam Mendapatkan
Gelar Magister Manajemen Pendidikan pada Program
Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta



Oleh:

Nama : Ngatini
NIM : Q.10050177
Program Studi : Magister Pendidikan
Konsentrasi : Sistem Pendidikan

**PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA
2007**

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Proses globalisasi yang sedang dan akan dihadapi oleh masyarakat Indonesia dalam era pasar bebas ASEAN 2003 dan Asia Pasifik 2020 semakin lama semakin intens. Hal ini memiliki arti bahwa manusia Indonesia haruslah dipersiapkan untuk menghadapi masyarakat global melalui pendidikan.

Kebijakan ekonomi daerah sudah berlangsung beberapa tahun ini, ternyata masih menyisakan persoalan-persoalan dan masalah baru. Berbagai sektor merasakan dampak itu. Termasuk di dunia pendidikan sendiri.

Sementara otonomi daerah berimbas pada Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), perlu dikaji kembali, peningkatan mutu yang bisa dicapai hanya dengan masukan, pelatihan, pengadaan sarana dan prasarana, tetapi harus perhatian khusus kepada proses pendidikan.

Pendidikan merupakan investasi dalam pembangunan, dimana nilai-nilai investasi dalam pendidikan sangat berhubungan langsung dengan daya saing suatu bangsa. Apalagi di tengah persaingan bebas sekarang ini. Salah satu modal utama untuk mempersiapkan SDM yang berkualitas dan profesional adalah dengan jalan pendidikan yang berkualitas pula. Karenanya, pendidikan harus mendapatkan perhatian utama dalam proses memajukan bangsa dan negara.

Dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia secara keseluruhan, peningkatan kualitas pendidikan, pemerataan kesempatan memperoleh pendidikan

dasar dan kebersamaan dalam proses penyelenggaraan pendidikan, merupakan kebijakan dan program yang harus diawali pada tingkatan sekolah dasar. Hal ini karena sekolah dasar merupakan pondasi yang amat menentukan keberhasilan pendidikan pada jenjang selanjutnya.

Manajemen Berbasis Sekolah sebagai bentuk alternatif yang dipilih dalam pelaksanaan kebijakan desentralisasi pendidikan, sebenarnya masih merupakan hal baru bagi kesiapan daerah dan lembaga pendidikan (sekolah).

Konsep Manajemen Berbasis Sekolah telah diujicobakan sejak tahun 1999. Saat ini sudah banyak sekolah-sekolah melangkah pada tahapan pelaksanaan, namun tidak semudah membalikkan telapak tangan, menyerap dengan baik tentang sosialisasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan itu pun memerlukan SDM yang memiliki kemauan dan kemampuan.

Kendala ada di depan mata, oleh karena itu persiapan dan kesiapan dari pelaku pendidikan untuk mencari strategi baru dalam memanfaatkan peran reformasi di bidang pendidikan lewat Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sangatlah penting.

Ilustrasi di atas memberikan suatu tambahan gambaran arahan terhadap kebijakan nasional, bahwa pendidikan merupakan sentral peningkatan mutu pengembangan Sumber Daya Manusia. Terwujudnya manusia yang berkualitas akan memberikan pengaruh kuat kepada nuansa pembangunan mental dan budaya akademis yang akan mampu menjawab segala persoalan tersebut di atas. Prinsip ini seiring dengan tujuan pendidikan nasional di Indonesia; tujuan Pendidikan Nasional Indonesia ialah membangun manusia-manusia Indonesia unggul yang dapat survive menghadapi berbagai krisis (H.A.R. Tilaar, 2002).

Berbagai usaha telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, antara lain melalui berbagai pelatihan dan peningkatan kualifikasi guru, pengadaan buku dan alat pelajaran, perbaikan sarana dan prasarana pendidikan lainnya. Namun pada kenyataannya, berbagai indikator mutu pendidikan belum menunjukkan peningkatan yang merata. Sebagian sekolah terutama di kota-kota, menunjukkan peningkatan mutu pendidikan yang cukup menggembirakan, tetapi sebagian lainnya masih memprihatinkan.

Beberapa sebab mengapa upaya perbaikan mutu pendidikan selama ini kurang atau tidak berhasil (Umaedi : 2000) adalah: Pertama, strategi pembangunan pendidikan selama ini lebih bersifat input-oriented. Strategi yang demikian lebih bersandar kepada asumsi bahwa bilamana semua input pendidikan telah terpenuhi seperti penyediaan buku-buku (materi ajar) dan alat belajar lainnya, penyediaan sarana pendidikan, pelatihan guru dan tenaga kependidikan (sekolah) akan dapat menghasilkan mutu pendidikan (output) yang bermutu. Pendekatan tersebut terlalu memusatkan pada input pendidikan dan kurang memperhatikan pada proses pendidikan, padahal proses sangat menentukan output pendidikan. Dan pada kenyataannya strategi ini tidak berfungsi sepenuhnya di lembaga pendidikan (sekolah), melainkan hanya terjadi dalam institusi ekonomi industri.

Kedua, pengelolaan pendidikan selama ini lebih bersifat makro oriented, diatur oleh jajaran birokrasi di tingkat pusat. Ini berarti bahwa penyelenggaraan pendidikan nasional dilakukan secara sentralistik, sehingga banyak faktor yang diproyeksikan di tingkat makro (pusat) tidak terjadi atau tidak berjalan sebagaimana mestinya di tingkat mikro. Permasalahan pendidikan yang begitu kompleks, kondisi lingkungan

sekolah dan bervariasinya kebutuhan siswa dalam belajar, serta aspirasi masyarakat terhadap pendidikan, seringkali tidak terpikirkan secara utuh dan akurat oleh birokrasi pusat. Sekolah sebagai penyelenggara pendidikan sangat tergantung pada keputusan birokrasi yang mempunyai jalur sangat panjang dan kadang-kadang kebijakan yang dikeluarkan tidak sesuai dengan kondisi sekolah dengan demikian sekolah kehilangan kemandirian, motivasi dan inisiatif untuk mewujudkan dan mengembangkan lembaganya termasuk peningkatan mutu pendidikan sebagai salah satu tujuan pendidikan nasional.

Ketiga, peran serta masyarakat, khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini sangat minim. Selama ini keterlibatan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan hanyalah terbatas pada dukungan dana, bukan pada proses pendidikan (pengambilan keputusan, monitoring, evaluasi, dan akuntabilitas).

Indonesia dengan latar belakang geografis, etnis, sosial, budaya dan adat istiadat yang beraneka ragam memerlukan penataan sistem dan layanan pendidikan yang lebih demokratis sesuai tuntutan masyarakat. Sedangkan untuk dapat menghasilkan pendidikan yang bermutu di tengah-tengah masyarakat yang majemuk, maka tanggungjawab penyelenggaraan pendidikan nasional tidak cukup kalau hanya diserahkan kepada satu pihak saja, yakni pemerintah melainkan juga kepada masyarakat.

Penyelenggaraan sistem pendidikan nasional untuk masa mendatang selain telah memiliki perangkat pendukung perundang-undangan nasional juga dihadapkan kepada sejumlah faktor yang menjadi tantangan dalam penerapan desentralisasi

pendidikan di daerah, seperti tingkat perkembangan ekonomi dan sosial budaya setiap daerah, tipe dan kualitas kematangan Sumber Daya Manusia yang diperlukan oleh daerah setempat, perkembangan ilmu dan teknologi, perkembangan dunia industri dan tingkat perkembangan desa setiap daerah. Ini semua mengisyaratkan perlunya pemikiran dan kajian yang lebih matang dalam menyiapkan situasi lokal dan sekolah agar desentralisasi dalam penyelenggaraan sistem pendidikan dapat dilaksanakan (Nuril Huda, 1999).

Desentralisasi pendidikan merupakan pengalihan kewenangan dalam hal pengaturan dan penyelenggaraan pendidikan dari pusat ke tingkat hirarki yang lebih rendah. Arah desentralisasi di bidang pendidikan dalam rangka pelaksanaan sistem pendidikan nasional menuntut pemberian kewenangan yang lebih besar kepada daerah untuk mengelola urusan pendidikan di daerahnya. Berbagai kebijakan sebagai upaya terobosan untuk pelaksanaan desentralisasi pendidikan telah melalui berbagai kajian sehingga diharapkan penerapannya akan berlangsung tanpa kendala yang memberatkan. Desentralisasi pendidikan tersebut di atas adalah dalam lingkup makro yang terintegrasi dengan desentralisasi pemerintahan dan pembangunan, namun tidak kalah pentingnya adalah desentralisasi dalam lingkup mikro yaitu desentralisasi di tingkat sekolah. Sebagaimana dituntut penerapan pendekatan *bottom up* sebagai reaksi terhadap pendekatan *top down* dalam kebijakan manajemen pembangunan, maka dalam lingkup mikro, tuntutan serupa merupakan sesuatu yang dikondisikan.

Selanjutnya sekolah sebagai unit pelaksana pendidikan formal terdepan dengan berbagai keragaman potensi anak didik, memerlukan layanan pendidikan yang beragam sesuai dengan kondisi lingkungan yang berbeda satu dengan lainnya. Untuk

itu sekolah harus dinamis dan kreatif dalam melaksanakan perannya untuk mengupayakan peningkatan kualitas/mutu pendidikan. Hal ini akan dapat dilaksanakan jika sekolah dengan berbagai keragamannya diberikan kepercayaan untuk mengatur dan mengurus dirinya sendiri sesuai dengan kondisi lingkungan dan kebutuhan anak didiknya. Agar mutu tetap terjaga dan proses peningkatan mutu tetap terkontrol maka harus ada standar yang diatur dan disepakati secara nasional sebagai evaluasi keberhasilan peningkatan mutu tersebut (benchmarking). Dengan demikian sekolah diberi kewenangan seluas-luasnya untuk mengelola pendidikan namun secara nasional diberikan standar yang baku.

Substansi Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan yang mengatur Pemberian Otonomi Daerah dan Undang-undang Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah yang dijadikan dasar sebagai pelaksanaan otonomi daerah, ini tentu saja akan turut berimbas pada pemberian otonomi pengelolaan pendidikan yang ada di daerah. Pelaksanaan otonomi di tingkat sekolah dilakukan dengan memberikan otonomi yang luas kepada sekolah. Dengan ini diharapkan sekolah yang selama ini dikontrol ketat oleh pusat menjadi sekolah yang leluasa bergerak dalam mengelola sumber dayanya sehingga kualitasnya dapat dioptimalkan. Lebih kongkritnya bahwa suatu alternatif sekolah yang manajemennya dikelola di tingkat sekolah selanjutnya disebut manajemen pendidikan berbasis sekolah atau *School Based Management* (SBM) atau Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) memiliki kewenangan (kemandirian) lebih besar dalam mengelola sekolahnya.

Model manajemen Manajemen Berbasis Sekolah secara umum memberikan otonomi, lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orang tua siswa, dan masyarakat). Pengambilan keputusan, penyusunan rencana dan program sekolah melibatkan tidak hanya BP3 yang anggotanya hanya terdiri dari orang tua siswa, tetapi dimekarkan menjadi Komite Sekolah yang anggotanya terdiri dari: wakil orang tua siswa, wakil dari sekolah, (kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, tata usaha), wakil dan siswa (OSIS), wakil dari organisasi profesi, wakil pemerintah, dan tokoh masyarakat (Umaedi, 2000 : 32).

Otonomi sekolah juga berperan dalam menampung konsensus umum yang meyakini bahwa sedapat mungkin, keputusan seharusnya dibuat oleh mereka yang memiliki akses paling baik terhadap informasi setempat, mereka. yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kebijakan, dan mereka yang terkena akibat-akibat dari kebijakan tersebut.

Manajemen berbasis sekolah dan pemberian otonomi seyogyanya dilaksanakan semua sekolah dalam berbagai jenis dan jenjang dari..Sekolah Dasar sampai tingkat, Sekolah Menengah. Sekolah dasar senantiasa menjadi salah satu prioritas dalam pembangunan pendidikan nasional. Mengingat Sekolah Dasar merupakan landasan atau dasar untuk melanjutkan ke pendidikan yang lebih atas, maka perhatian pemerintah dan peningkatan mutunya akan terus berlanjut dalam tahapan pembangunan berikutnya.

Dalam pelaksanaannya perlu ditempuh strategi pentahapan yang diawali dengan sosialisasi atau pemberian informasi tentang konsep Manajemen Berbasis Sekolah kepada seluruh warga sekolah (guru, wakil kepala sekolah, kepala sekolah, karyawan, siswa, dan orang tua siswa) baik melalui forum-forum ilmiah, workshop ataupun melalui media massa. Dengan begitu diharapkan semua warga sekolah mengetahui dan memahami arti dan maksud Manajemen Berbasis Sekolah dan konsep serta tujuan Manajemen Berbasis Sekolah yang dilaksanakan di sekolah. Tentu saja dalam hal ini perlu dibaca dan dipahami system, budaya, dan sumber daya sekolah yang ada secara cermat dan direfleksikan kecocokannya dengan system, budaya dan sumber daya yang dibutuhkan untuk penyelenggaraan Manajemen Berbasis Sekolah.

Langkah selanjutnya adalah perlunya mengetahui tingkat pemahaman konsep Manajemen Berbasis Sekolah yang dilakukan sekolah. Hal ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana sekolah merumuskan sasaran (output) yang akan dicapai. Sasaran tersebut harus mengacu pada visi, misi, dan tujuan sekolah.

Setelah sasaran dirumuskan, maka langkah berikutnya adalah mengidentifikasi fungsi-fungsi yang perlu dilibatkan untuk mencapai sasaran.

Adapun fungsi-fungsi yang dimaksud meliputi : 1) pengembangan kurikulum, 2) pembinaan anak didik, 3) pembinaan dan pengembangan ketenagaan, 4) pengembangan dan pengelolaan fasilitas (sarana dan prasarana), 5) struktur organisasi sekolah, personal dan uraian tugasnya, 6) pengelolaan sumber dana serta pertanggungjawabannya, dan 7) manajemen sekolah serta fungsi-fungsi lainnya.

B. Fokus Permasalahan dan Pertanyaan Penelitian

Sebagai bentuk implementasi manajemen berbasis sekolah di Sekolah Dasar Negeri perlu adanya pengkajian tentang peta potensi sekolah. Hal ini terkait dengan kompleksitas permasalahan yang ada di tingkat sekolah dasar. Sehubungan dengan banyaknya permasalahan mengenai pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di Sekolah Dasar Negeri sebagaimana diketahui dari latar belakang dan identifikasi masalah, sehingga tidak semua masalah yang dijumpai dijadikan bahan kajian dalam penelitian ini. Agar pengungkapan masalah dalam penelitian ini dapat mendalarn cyan lebih mendetail, maka permasalahan perlu difokuskan.

Atas dasar identifikasi masalah tersebut diatas maka fokus penelitian adalah sebagai berikut:

1. Sejauhmana pemahaman dan kesiapan warga sekolah tentang Manajemen Berbasis Sekolah ?
2. Bagaimanakah proses pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah ditinjau dari aspek pembelajaran ?
3. Bagaimanakah pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah ditinjau dari aspek manajemen sekolah?
4. Bagaimanakah pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di tinjau dari aspek dukungan masyarakat?

C. Tujuan Penelitian

Secara umum, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk melakukan pemetaan pelaksanaan tahap awal manajemen berbasis sekolah di Sekolah Dasar Negeri Srandol 02 C Semarang.

Atas dasar tujuan umum dan fokus penelitian maka dirumuskan tujuan khusus penelitian sebagai berikut:

1. Pemahaman dan kesiapan warga sekolah tentang Manajemen Berbasis Sekolah.
2. Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah ditinjau dari aspek pembelajaran.
3. Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah ditinjau dari aspek manajemen.
4. Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah ditinjau dari aspek dukungan masyarakat.

D. Manfaat Penelitian

1. Sebagai masukan perumusan kebijakan bagi Dinas Pendidikan Kota dan Cabang Dinas Pendidikan Kecamatan.
2. Menjadi bahan pertimbangan untuk mengambil/menentukan kebijakan tentang langkah-langkah ke depan yang perlu dipersiapkan dalam pengembangan sumber daya manusia di tingkat SDN Srandol 02 C Semarang
3. Menjadi bahan referensi dan bahan pertimbangan para kepala sekolah dalam mengambil langkah-langkah untuk memperbaiki kepemimpinannya dan meneruskan langkah-langkah terbaik dalam mewujudkan Manajemen Berbasis Sekolah.

E. **Definisi Operasional Istilah**

Di dalam penelitian ini dijumpai sejumlah istilah dan konsep. Istilah-istilah dan konsep-konsep tersebut perlu diberi batasan, dengan tujuan agar jelas maknanya dalam konteks penelitian ini adalah pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah.

Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah

Untuk menjamin terlaksananya Manajemen Berbasis Sekolah yang dapat mengakomodasikan kepentingan sekolah, kebijakan pemerintah dan partisipasi masyarakat, memerlukan seperangkat peraturan dan pedoman (guidelines). Perangkat pelaksanaan ini harus diperkenalkan sejak awal melalui kegiatan sosialisasi konsep Manajemen Berbasis Sekolah.

Aspek utama yaitu : *Rencana Sekolah*. Rencana Sekolah merupakan strategi pengembangan sekolah, perlu dirumuskan secara jelas dan rinci sehingga berfungsi sebagai pedoman kerja. Rencana sekolah dapat berfungsi antara lain : pencapaian tujuan, karena sasaran lebih efektif, mendorong dan mendukung partisipasi masyarakat, mendorong adanya keputusan-keputusan di tingkat sekolah dan mendorong terciptanya fleksibilitas dalam perencanaan dan pelaksanaan.

Agar pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah efektif memerlukan perangkat pelaksanaan yang mencakup : kesiapan Sumber Daya Manusia, tingkat kemampuan sekolah, peraturan/kebijakan dan pedoman pendidikan, dan rencana pembiayaan.