

PENERAPAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DALAM RANGKA

PEMBANGUNAN SUMBER DAYA MANUSIA

(Suatu Studi di SDN Bunulrejo 3 Kecamatan Blimbing Kota Malang)

Diajukan Untuk Menempuh Ujian Sarjana Pada

Fakultas Ilmu Administrasi

Universitas Brawijaya Malang

SKRIPSI

Dosen Pembimbing:

- 1. Dr. Mochamad Makmur MS**
- 2. Drs. Minto Hadi M.Si**

Oleh :

Eko Wahyu Utomo

0410313041



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK

KONSENTRASI ADMINISTRASI PEMERINTAH DAERAH

2011

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 10 Juni 2011



Nama : Eko Wahyu Utomo

NIM : 0410313041

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

JUDUL : PENERAPAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DALAM
RANGKA PEMBANGUNAN SUMBER DAYA MANUSIA
(Studi di SDN Bunulrejo 3 Kecamatan Blimbing Kota Malang)

DISUSUN OLEH : EKO WAHYU UTOMO

NIM : 0410313041

KONSENTRASI : ADMINISTRASI PEMERINTAHAN DAERAH

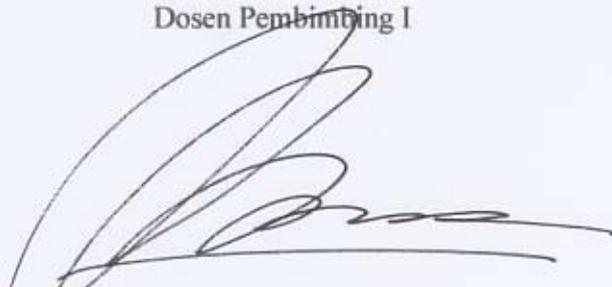
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK

FAKULTAS : ILMU ADMINISTRASI

Malang, 06 ktober 2010

Mengetahui :

Dosen Pembimbing I



Dr. Mochamad Makmur, MS
NIP. 19511028 198003 1 002.

Dosen Pembimbing II



Drs. Minto Hadi, M.Si
NIP. 19540127 198103 1 003

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Selasa

Tanggal : 11 Oktober 2011

Jam : 10.00 WIB

Skripsi atas nama: Eko Wahyu Utomo

Judul : Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Rangka
Pembangunan Sumber Daya Manusia
(Studi di SDN Bunulrejo 3 Kecamatan Blimbing Kota
Malang)

dan dinyatakan LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua



Dr. Mochamad Makmur, MS
NIP. 19511028 198003 1 002

Anggota



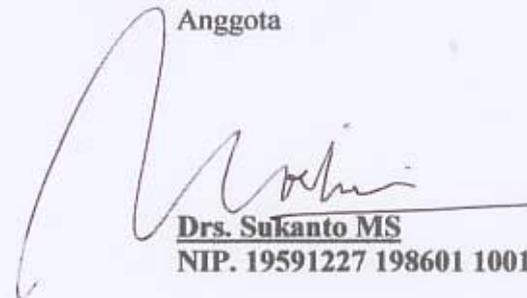
Drs. Minto Hadi, M.Si
NIP. 19540127 198103 1 003

Anggota



Dr. Tjahvanulin Domai MS
NIP. 19531222 198010 1001

Anggota



Drs. Sukanto MS
NIP. 19591227 198601 1001

RINGKASAN

Eko Wahyu Utomo, 2010. Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (Studi Tentang Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di SDN Bunulrejo 3 Kecamatan Blimbing Kota Malang), komisi pembimbing, Ketua Dr Mochamad Makmur MS, Anggota Drs. Minto Hadi M.Si, 94 hal + xiii

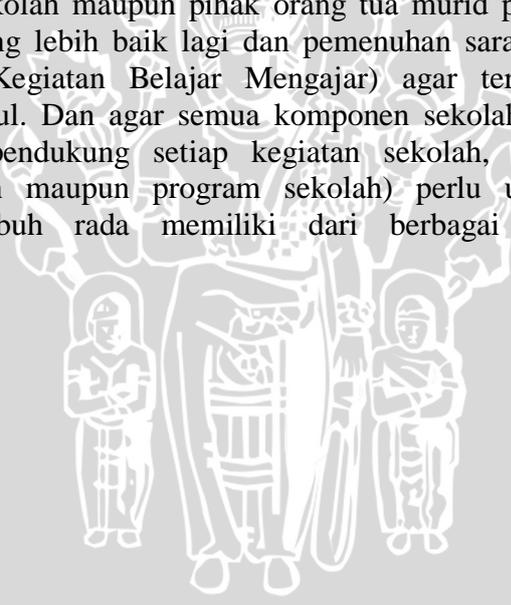
Penelitian ini dilaksanakan atas dasar adanya sistem pembangunan di Indonesia yang memiliki beberapa sasaran yang hendak dicapai dalam berbagai bidang kehidupan salah satunya adalah pembangunan masyarakat dengan peningkatan persaingan global yang menuntut kualitas SDM yang tinggi. Dari tahun ke tahun pendidikan di Indonesia mempunyai banyak kelemahan salah satunya beragamnya kondisi lingkungan sekolah dan bervariasinya kebutuhan siswa di dalam proses KBM serta kondisi geografis Indonesia yang sangat kompleks, sering kali tidak dapat diapresiasi secara lengkap oleh para pengambil keputusan di tingkat pusat. Bersamaan dengan itu muncul berbagai konsep reformasi pendidikan melalui serangkaian rencana program dan langkah-langkah pembenahan hal ini mendorong terjadinya perubahan dan peningkatan di dunia pendidikan adalah konsep penerapan manajemen berbasis sekolah. Untuk itu perlunya peran dan upaya dari semua warga sekolah yang terkait yaitu: kepala sekolah, guru, komite, siswa, orang tua siswa, masyarakat demi terwujudnya mutu pendidikan yang unggul.

Dalam penelitian ini beberapa permasalahan yang dibahas oleh penulis antara lain: bagaimanakah pelaksanaan reformasi administrasi pendidikan dalam rangka pembangunan manusia melalui penerapan MBS di SDN Bunulrejo 3 Kecamatan Blimbing Kota Malang.

Pada penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data melalui observasi wawancara, dan dokumentasi pada SDN Bunulrejo 3 Kecamatan Blimbing Kota Malang. Penelitian ini dilaksanakan oleh peneliti mulai pada tanggal 1 September 2010 sampai dengan tanggal 1 Oktober 2010.

Berdasarkan pembahasan yang ada dengan berpedoman pada buku konsep dan pelaksanaan MBS oleh Depdiknas, penelitian ini memperoleh hasil adanya SDM warga sekolah sebagai output dari berbagai kegiatan-kegiatan pelaksanaan MBS yang ada di SDN Bunulrejo dengan tujuan meningkatkan mutu pendidikan agar menghasilkan SDM yang unggul adapun program dan tahapan kegiatan penerpaan MBS tersebut terdiri dari reformasi perencanaan, reformasi pengorganisasian, reformasi penggerakan, dan reformasi pengawasan selain itu ada juga langkah-langkah yang dilakukan oleh kepala sekolah yaitu langkah awal, pembenahan, pembaharuan, dan pembangunan disekolahan SDN Bunulrejo 3. Selain itu dalam proses penerapan MBS, team kerja masih mengalami beberapa hambatan terkait juga dengan program dan tahapan kegiatan tersebut. Akan tetapi disisi lain ada faktor pendukung baik dari segi SDM maupun sumber daya lainnya.

Simpulan yang diperoleh dari penelitian ini adalah SDM warga sekolah merupakan komponen penting dalam penerapan MBS. Sesuai dengan buku pedoman konsep dan pelaksanaan oleh Depdiknas penerapan MBS di SDN Bunulrejo 3 secara umum sudah baik. Kepala sekolah sudah berhasil memimpin dan memberdayakan sumber daya sekolah terutama SDM sekolah yaitu kepala sekolah, guru penjaga dan lingkungannya yang menjadi faktor pendukung pelaksanaan MBS. Hal ini dikuatkan dengan output sasaran yang dicapai peningkatan rata-rata hasil evaluasi ujian semester I dan semester II tiap-tiap mata pelajaran sesuai harapan yang ingin dicapai peningkatan rata-rata hasil evaluasi ujian semester I dan semester II tiap-tiap mata pelajaran sesuai harapan yang ingin dicapai. Prestasi ini merupakan indikasi dari proses pendidikan yang mampu mengelola input dengan baik sehingga menghasilkan output yang baik pula. Adapun saran dan masukan yang dapat diberikan oleh peneliti yaitu sekolah harus terus meningkatkan prestasi baik akademik maupun non akademik dengan merencanakan program-program yang produktif dan inovatif. Untuk warga sekolah yang menjadi faktor penghambat yaitu murid, wali murid, sarana prasarana, dan pendanaan, maka kepala sekolah perlu meningkatkan sosialisasi baik di lingkungan sekolah maupun pihak orang tua murid perlu meningkatkan kedisiplinan murid yang lebih baik lagi dan pemenuhan sarana prasarana demi terwujudnya KBM (Kegiatan Belajar Mengajar) agar tercapainya program pendidikan yang unggul. Dan agar semua komponen sekolah dapat digerakkan dan dapat menjadi pendukung setiap kegiatan sekolah, maka transparansi manajemen (keuangan maupun program sekolah) perlu untuk ditingkatkan sehingga dapat tumbuh rata memiliki dari berbagai komponen yang bersangkutan.



SUMMARY

Eko Wahyu Utomo, 2010, Applying Management Base on school to Order to Human Being Development (A study of Applying Management Base on School in SDN Bunulrejo 3 at Blimbing Subdistriet of counselor commission, Chief Dr. Mochamad Makmur MS, Member Drs. Minto Hadi M.Si, 94 page + xiii

This research executed on the basis of development system in Indonesia hat has some target which will be reached in so many area of life. One of them is a society development with improvement of global emulation demanding quality of high SDM. From year o year the education in Indonesia have a lot of immeasurable feebleness one of them is the environmental condition of school and requirement of student in KBM process and also the Indonesia geographical condition which is complex frequently cannot be appreciated completely by all taker of decision in center degree. At the same time with that emerge various concept of education reform through various plan, program and the correction steps. These matters create the change and the improvement in education world that is concept in applying management base on school. The importance role and strive of all people whose relevant with school were: headmaster, teacher, committee, student, student parent, and society in order to create the excellent quality of education.

In this study, there were two statements of problem that will be discussed by the writer as followed: how did the reformation of education administration in order to human being development was executed by applying MBS in SDN Bunulrejo 3 of Blimbing, and what kind of factor which support and pursue the execution of reformation of education administration in order to human being development by applying MBS in SDN Bunulrejo 3 at Blimbing subdistrict of Kota Malang. The writer had analyzed this study since 1 September 2010 up to 1 October 2010.

Based on the previous study with concept book as guidance and implementation of MBS by Depdiknas, the result of this study were the existences of school society's SDM as an output from implementation of MBS activities which had done in SDN Bunulrejo 3 with the purpose was to improve e quality of education in order to create to excellent SDM.

The program and activity's steps of MBS implementation included reformation of implementation, organization, movement, and observation. Beside these, also there were steps which done by a head school such as first step, correction, renewal, and development at SDN Bunulrejo 3 . In implementation process of MBS, work team still got resistance in related with program and the activity steps. But in other side, there was a supplementary factor which came from SDM and also other resource.

The conclusion of this study was the SDM of school society was the important component in MBS implementation. According to the book guidance concept and implementation of MBS by Depdiknas, MBS implementation in SDN Bunulrejo had done well in generally. E headmaster was succeed in leas and powered the resource of school, especially school's SDM such as headmaster,

teacher, security, and environment as supplementary factor in MBS implementation. His matter was strengthened with target output which reached improvement mean of the examination score of I and II semester for each lesson which appropriate with the purpose. This achievement was an indication of education process which able o manage input well and then creates he good output. As suggestion and input which contributed by the writer was the school have to increase the achievement in academic and also non academic by create productive innovative program. For the student school society, parent, tools and financing which as resistor factor, head master need to improve he socialization in school environment and also student parent. In order that school component can be moved and support each school activity, then management transparency (financial and also school program) need to be improve so can create a sense of belonging from all over component those related each other.



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmad dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Rangka Pembangunan Sumber Daya Manusia (Studi di SDN Bunulrejo 3 Kota Malang)”**..

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang ditujukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Publik Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat;

1. Bapak dan Ibu (Drs Setiyono dan Menik Endrawati S.Pd) yang sangat Saya cintai dan Sayangi, yang telah memberikan kasih Sayangnya, dan terus tidak henti-hentinya mendoakanku, membimbingku, menuntunku dan mengarahkanku pada jalan kebenaran;
2. Bapak Prof. Dr. Sumartono, MS. selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang;
3. Bapak Dr. Mujibur Rahman Khoirul Muluk M.Si. selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik Universitas Brawijaya Malang;
4. Dr. Mochamad Makmur, MS. Selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktu untuk memberi bimbingan dengan penuh kesabaran serta selalu memberi masukan agar skripsi lebih sempurna;
5. Drs. Minto Hadi, M.Si. Selaku Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktu untuk memberi bimbingan dengan penuh kesabaran serta selalu memberi masukan agar skripsi lebih sempurna;
6. Dra, Sri Utami, selaku Kepala SDN Bunulrejo 3 Malang
7. Bapak dan Ibu tenaga pengajar di SDN Bunulrejo 3 Malang

8. Bapak dan Ibu dosen yang telah memberi bekal ilmu selama menempuh masa studi di Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang;
9. Para sahabat dan teman-teman S1 Administrasi Publik khususnya angkatan 2004 yang telah banyak membantu terselesaikannya skripsi ini;
10. serta semua pihak yang telah mendukung baik secara langsung maupun tidak langsung yang tidak dapat di sebutkan satu persatu.

Dengan segala keterbatasan dan kekurangan, kami menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik serta masukan dari semua pihak yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga Allah SWT, membalas semua kebaikan anda. Harapan penulis semoga karya ilmiah ini dapat memberi manfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.



Malang, 6 October 2010

Penulis

DAFTAR ISI

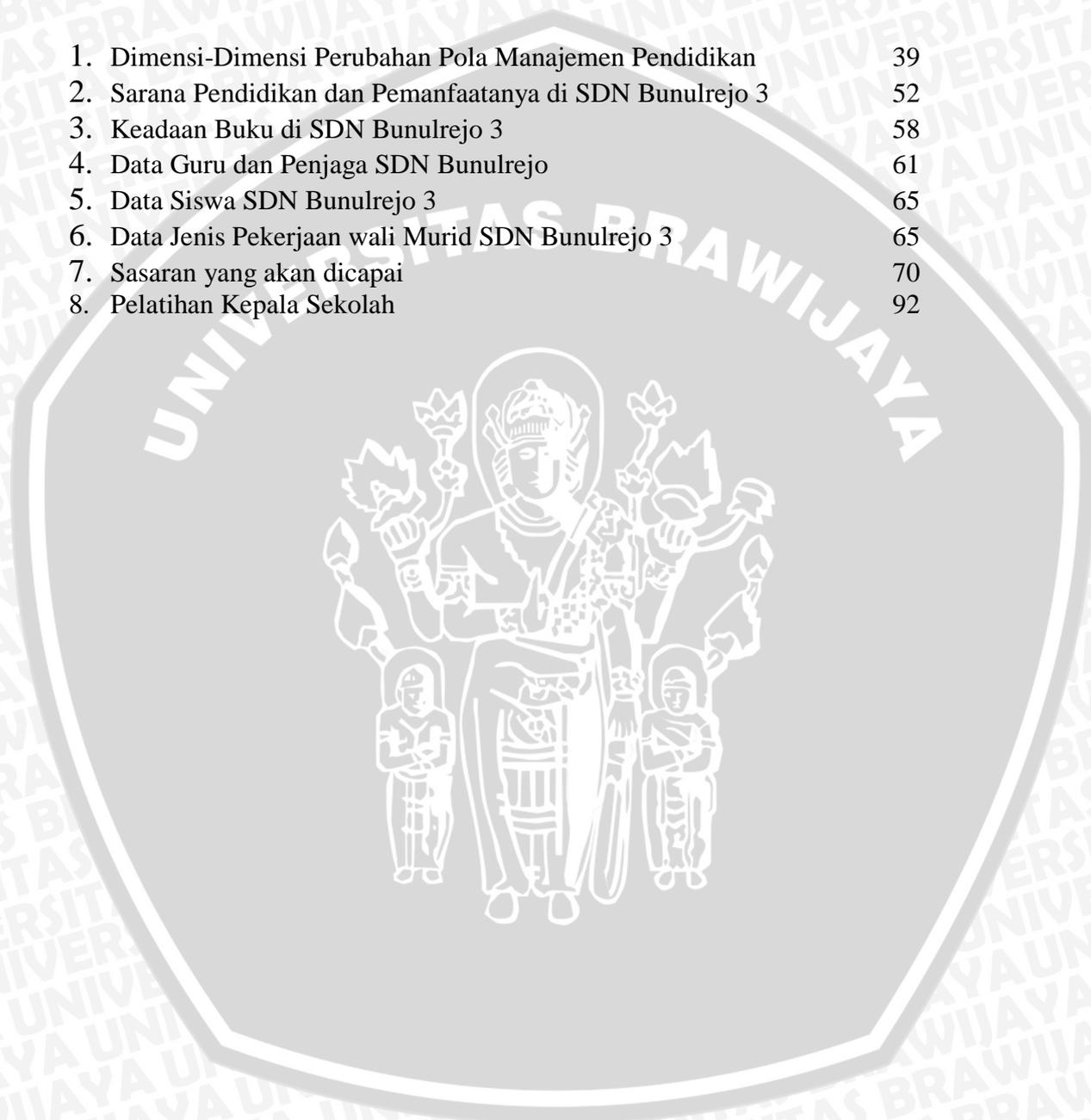
	Halaman
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI	i
RINGKASAN	ii
SUMMARY	iv
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	vix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	13
C. Tujuan Penelitian	14
D. Kontribusi Penelitian	14
E. Sistematika Penulisan	14
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Pembangunan	17
1. Pengertian Pembangunan	17
2. Tipe dan Model Pembangunan	19
3. Pembangunan Manusia (<i>Human Development</i>)	21
4. Pengertian Administrasi Pembangunan	22
B. Manajemen Pendidikan	23
1. Pengertian Administrasi Manajemen Pendidikan	23
2. Pengertian Pendidikan	26
3. Tujuan Pendidikan	28
4. Pengertian Administrasi Pendidikan	28
5. Pengertian Reformasi Pendidikan	31
C. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).....	34
1. Pengertian MBS	34
2. Pola Baru Manajemen Pendidikan	38
3. Karakteristik MBS	39
4. Tujuan MBS	43
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	46
B. Fokus Penelitian	47
C. Lokasi dan Situs Penelitian	48
D. Sumber Dan Jenis Data	49
E. Teknik Pengumpulan Data	50
F. Instrumen Penelitian	52
G. Teknik Analisis Data	52

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian	54
1. Gambaran Umum SDN Bunulrejo 3	54
a. Sejarah Berdirinya	54
b. Keadaan Sarana Dan Fasilitas Serta Pemanfaatannya	55
c. Visi dan Misi Sekolah	58
d. Keadaan Guru Dan Penjaga Sekolah	60
e. Keadaan Siswa	64
f. Keadaan Wali Murid/Orang Tua Siswa	65
2. Penerapan MBS (Manajemen Berbasis Sekolah) Dalam Rangka Pembangunan Sumber Daya Manusia	66
3. Faktor-Faktor Yang Mendukung Dan Menghambat Dalam Penerapan MBS	90
B. Analisis Dan Interpretasi Data	101
1. Pelaksanaan Dalam Penerapan MBS Dalam Rangka Pembangunan Sumber Daya Manusia	101
2. Faktor-Faktor Yang Mendukung Dan menghambat Dalam Rangka Penerapan Pembangunan Sumber Daya Manusia	109
a. Faktor Pendukung	109
b. Faktor Penghambat	111
 BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	115
B. Saran	118
 DAFTAR PUSTAKA	121

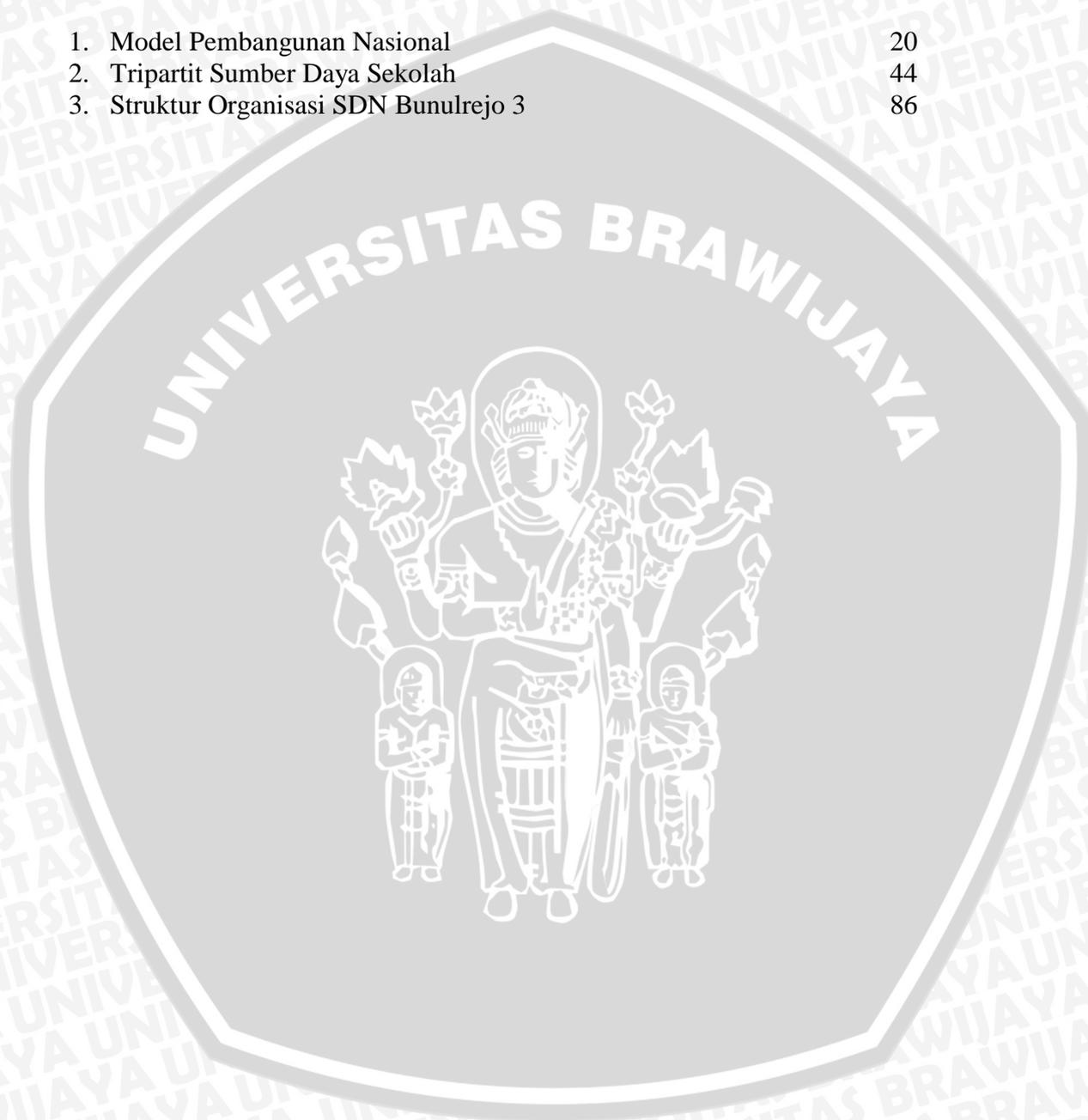
DAFTAR TABEL

	Hal.
1. Dimensi-Dimensi Perubahan Pola Manajemen Pendidikan	39
2. Sarana Pendidikan dan Pemanfaatannya di SDN Bunulrejo 3	52
3. Keadaan Buku di SDN Bunulrejo 3	58
4. Data Guru dan Penjaga SDN Bunulrejo	61
5. Data Siswa SDN Bunulrejo 3	65
6. Data Jenis Pekerjaan wali Murid SDN Bunulrejo 3	65
7. Sasaran yang akan dicapai	70
8. Pelatihan Kepala Sekolah	92



DAFTAR GAMBAR

	Hal.
1. Model Pembangunan Nasional	20
2. Tripartit Sumber Daya Sekolah	44
3. Struktur Organisasi SDN Bunulrejo 3	86



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pemerintahan Indonesia saat ini senantiasa mengupayakan peningkatan pembangunan nasional, dimana pembangunan yang dilaksanakan oleh pemerintah tersebut, pada hakikatnya adalah pembangunan seluruh masyarakat Indonesia dengan tujuan mewujudkan suatu tatanan kehidupan masyarakat yang adil dan makmur berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Dalam pelaksanaannya mengacu kepada kepribadian bangsa dan nilai luhur yang universal untuk mewujudkan kehidupan bangsa yang berdaulat, mandiri, berkeadilan, sejahtera, maju, dan kukuh kekuatan moral dan etikanya.

Dalam sistem pembangunan nasional terdapat beberapa sasaran yang hendak dicapai dalam berbagai bidang kehidupan masyarakat yang saling terkait, terpadu dan saling mempengaruhi. Salah satu bidang pembangunan yang dilaksanakan adalah pembangunan di bidang pendidikan dengan tujuan untuk menghasilkan kualitas manusia Indonesia yang bermutu dan siap bersaing dalam menghadapi era globalisasi.

Pembangunan sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting bagi kesuksesan dan kesinambungan pembangunan nasional. Oleh karena itu, pembangunan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia mutlak harus diperhatikan dan dirancang dengan seksama berdasarkan pemikiran yang matang. Seperti ungkapan Korten yang dikutip oleh Suryono

(2004:83) menegaskan bahwa arah pembangunannya adalah untuk mendukung pemerataan dan pertumbuhan dalam rangka kelangsungan pembangunan yang bersifat global, seperti aspek transformasi nilai, kelembagaan, teknologi, dan perilaku manusia yang konsisten terhadap kualitas kehidupan sosial dan lingkungannya. Pendidikan merupakan wadah yang tepat dalam upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia. Oleh karena itu, kalau kita menginginkan sumber daya manusia yang bermutu, pembangunan di bidang pendidikan mutlak harus dioptimalkan.

Kekuatan reformasi yang hakiki sebenarnya bersumber dari sumber daya manusia yang berkualitas serta memiliki visi atau misi, transparansi dan pandangan jauh ke depan, tidak hanya mementingkan diri dan kelompok, tetapi senantiasa mengedepankan kepentingan bangsa dan negara dalam berbagai kehidupan kemasyarakatan. Peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) ini merupakan prasyarat mutlak untuk mencapai tujuan pembangunan nasional yakni membentuk masyarakat adil dan makmur seimbang material, dan spiritual berdasarkan Pancasila dan UUD 1945 di dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia melalui aspek pendidikan sebagaimana yang sudah ada ketetapannya dalam Pasal 4 UU No. 2 tahun 1989 tentang Pendidikan Nasional menyatakan bahwa :

“Tujuan pendidikan nasional adalah mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya, yaitu menciptakan manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan YME dan berbudi pekerti memiliki pengetahuan dan keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap dan mandiri serta rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan”.

Pendidikan merupakan kunci bagi suatu bangsa untuk bisa menyiapkan masa depan yang berkualitas dan sanggup bersaing dengan bangsa lain. Dunia pendidikan dituntut memberikan respons lebih cermat terhadap perubahan-perubahan yang tengah berlangsung di masyarakat. Di dalam pembukaan UUD 1945 dinyatakan bahwa tujuan negara Republik Indonesia terdapat dalam alenia IV salah satunya adalah “mencerdaskan kehidupan bangsa”. Bangsa yang cerdas adalah bangsa yang dapat *survive* (bertahan) dalam menghadapi berbagai kesulitan. Kenyataan dewasa ini bangsa Indonesia dilanda krisis yang berkepanjangan yakni krisis politik, ekonomi, hukum, kebudayaan, serta termasuk krisis pendidikan.

Sebagai respons terhadap fenomena ini pada tahun 1998 lalu, berbagai agenda reformasi untuk memperbaiki kondisi bangsa ini marak digulirkan. Dengan berusaha mewujudkan cita-cita reformasi yakni membangun masyarakat Indonesia baru yang demokratis, damai, berkeadilan, dan sejahtera. Reformasi pendidikan merupakan suatu proses yang kompleks dan majemuk sehingga memerlukan pengerahan segenap potensi yang ada dalam tempo yang panjang. Reformasi pendidikan pada dasarnya mempunyai tujuan agar pendidikan dapat berjalan lebih efektif dalam mencapai tujuan pendidikan nasional.

Namun sampai saat ini bangsa Indonesia masih mengalami persoalan rumit tentang pendidikan yakni yang berkisar masalah kualitas, relevansi dan peningkatan pemerataan kesempatan memperoleh pendidikan bagi seluruh rakyat Indonesia.

Ditegaskan pula oleh catatan Bank Dunia (1998) bahwa pembangunan pendidikan di Indonesia selama beberapa dasawarsa terakhir mengalami kendala besar dan serius yang menjadi penghambat paling nyata bagi kemajuan pendidikan di Indonesia. Diantaranya yang menyangkut administrasi pendidikan yang bersifat sentralistik. Dimana di dalam pengelolaan pendidikan peranan pemerintah sangat dominan dalam berbagai hal misalnya kebijakan pusat yang mengekang dan membatasi potensi yang ada di daerah.

Sistem pengelolaan pendidikan yang bersifat sentralistik tersebut telah menimbulkan stagnasi, kreativitas sekolah tidak berkembang maksimal, dan inisiatif menjadi langka. Hal ini mengakibatkan daerah lebih khusus bagi pihak sekolah cenderung bersifat pasif. Pengelolaan yang bersifat sentralistik tersebut bahkan dituding telah melahirkan aparat pendidikan yang mengekor hanya bekerja atas dasar juklak dan juknis dari pemerintah pusat. Sistem sekolah dijalankan terutama melalui surat-surat putusan dan instruksi-instruksi dari kantor pusat di Jakarta, tanpa mempertimbangkan apakah sekolah serta aparat administrasi dan supervisi pendidikan di daerah telah siap untuk melaksanakannya.

Problema-problema pendidikan kita semakin kompleks dan semakin sarat dengan tantangan. Kebijakan dan program-program pemerintah untuk meningkatkan mutu pendidikan, nampak tidak memberi jawaban selektif terhadap permasalahan-permasalahan pendidikan yang berkembang. Kebijakan dan perubahan pendidikan kita kurang memiliki “prioritas” yang ingin dicapai.

Ada tiga permasalahan bidang pendidikan yang selama ini belum teratasi, yaitu:

1. Rendahnya tingkat sumber daya manusia Indonesia yang dibuktikan dengan data studi UNDP (*United Nation Development Program*) tahun 2000 yang menyatakan bahwa *Human Development Indeks* Indonesia menempati urutan ke 109 dari 174 negara atau data tahun 2001 menempati urutan ke 102 dari 162 negara.
2. Cerminan sikap atau watak manusia Indonesia yang masih belum menampakkan sikap yang menjunjung nilai-nilai kejujuran, kebenaran, dan rasa tanggung jawab (sikap kedewasaan).
3. Minimnya keterampilan yang dimiliki, sehingga kemandirian dalam hal ekonomi setelah menyelesaikan sebuah jenjang pendidikan kurang terwujud.

(<http://www.bigbogatwoodpress.com/artikel/htm>).

Padahal salah satu tujuan pendidikan adalah untuk memandirikan peserta didik khususnya dalam hal ekonomi. Dengan demikian dia mampu *survive* dalam kehidupannya yang akhirnya akan mempunyai kehormatan diri di tengah-tengah masyarakatnya. Sebab orang yang tidak mampu mandiri dalam hal ekonomi alias menganggur bukanlah orang yang mempunyai kehormatan diri. Ketiga hal di atas, merupakan sasaran yang harus diwujudkan dalam pembangunan pendidikan melalui perspektif persekolahan. Kenyataannya ketiga hal tersebut sejak Indonesia merdeka sampai saat ini belum diwujudkan

secara optimal. Berangkat dari konteks ini, maka perspektif/kerangka persekolahan sebagai ujung tombak pembangunan pendidikan merupakan suatu prioritas yang harus dipikirkan dalam merencanakan formula reformasi pendidikan. Sekolah sebagai salah satu lembaga pendidikan merupakan lembaga strategis di dalam mewujudkan tujuan pendidikan.

Dengan demikian, sekolah mau tidak mau menjadi pusat perhatian oleh seluruh elemen bangsa untuk dikaji kembali baik perencanaannya, pelaksanaannya, dan pengawasannya. Hal ini, dikarenakan segala kebijakan di bidang pendidikan muara pelaksanaannya berada di sekolah, sehingga maju mundurnya kualitas pendidikan tergantung dari sejauh mana pengelolaan sekolah dilakukan baik yang menyangkut sarana dan prasarana, seperti gedung sekolah, kurikulum, guru, dan lingkungan sekitarnya. Di dalam pengelolaan sekolah bukan hanya guru dan kepala sekolah yang ikut andil. Akan tetapi, peranan masyarakat dan para pejabat yang duduk di birokrasi pendidikan juga harus ikut bertanggung jawab jika terjadi kemunduran pendidikan.

Keberhasilan para pejabat di birokrasi bukan hanya diukur dari keberhasilan proyek yang dikelolanya dan bukan pula diukur dari ludesnya anggaran yang dikelola tepat waktu, tetapi yang lebih penting adalah sejauh mana kebijakan yang dikeluarkan. Karena misi pendidikan adalah untuk memperteguh akhlak/budi pekerti, bertanggung jawab, bermoral, kreatif/inovatif, berdisiplin, berwawasan kebangsaan, cerdas dan memiliki iptek serta memiliki keterampilan. Jika misi ini tercapai, maka sumber daya manusia yang berkualitas akan terwujud, dan inilah idealisme pendidikan yang

harus menjadi acuan reformasi pendidikan saat ini. Sebagai konsekuensinya adalah perlunya mereformasi pendidikan khususnya dalam kerangka persekolahan di setiap jenjang pendidikan harus melakukan reformasi baik reformasi pengelolaannya dalam artian manajemen sekolah dan juga reformasi terhadap oknum pengelolanya (subjek) sesuai dengan porsi masing-masing jenjang pendidikan.

Upaya peningkatan Kualitas Pendidikan terus menerus dilakukan secara konvensional maupun inovatif. Pemerintah dalam hal ini Menteri pendidikan Nasional tanggal 2 Mei 2002 juga mencanangkan “gerakan mutu pendidikan”. Namun berbagai indikator pendidikan belum menunjukkan peningkatan yang berarti. Sebagian sekolah terutama di kota-kota mengalami peningkatan mutu pendidikan yang cukup menggembirakan, namun sebagian besar lainnya masih memprihatinkan. Dari berbagai pengamatan dan analisa, sedikitnya terdapat 3 faktor yang menyebabkan mutu pendidikan tidak mengalami perubahan secara merata (Depdiknas, 2001 : 2), dua diantaranya adalah penyelenggaraan pendidikan nasional dilakukan secara birokratis-sentralistik dan peran masyarakat khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini sangat minim.

Berbagai kenyataan (empiris) tersebut ditambah dengan berbagai ketidakpuasan orang-orang daerah terhadap berbagai dampak negatif sistem sentralistik telah mendorong pemikiran perlunya perubahan paradigma dalam pengelolaan Pendidikan Nasional. Dirumuskan pula bahwa pendidikan nasional kurang bermakna bagi pengembangan pribadi dan watak peserta didik

atau dengan kata lain bahwa paradigma-paradigma lama perlu ditinjau kembali karena melahirkan berbagai pandangan negatif yang sangat fatal dalam kelangsungan hidup bermasyarakat dan bernegara termasuk di dalamnya bidang pendidikan.

Pada titik inilah muncul gagasan agar pengelolaan pendidikan berubah ke sistem desentralisasi ke daerah kabupaten/kota. Hal ini tercantum dalam UU No. 22 Tahun 1999 pasal 11 ayat (2) bahwa: “bidang pemerintahan yang wajib dilaksanakan oleh daerah kabupaten/kota meliputi pekerjaan umum, kesehatan, pendidikan dan kebudayaan, pertanian, perhubungan, industri dan perdagangan, penanaman modal, lingkungan hidup, pertanahan, koperasi dan tenaga kerja”. Selain untuk menjawab berbagai titik lemah dalam sistem sentralisasi, gagasan desentralisasi juga dilandasi pemikiran untuk lebih mengakomodasi semangat demokrasi dalam pendidikan. Desentralisasi pendidikan tersebut meminta artikulasi dalam semua jenis pendidikan dari Taman Kanak-Kanak sampai Perguruan Tinggi yang diarahkan pada kebutuhan perkembangan sumber-sumber manusia yang diarahkan pada kebutuhan perkembangan sumber-sumber manusia yang terdapat di daerah.

Pada era desentralisasi ini, pemerintah pusat dalam hal ini adalah kementerian pendidikan hanya bertanggung jawab merumuskan garis-garis kebijakan umum diantaranya mendesain kurikulum, membuat standarisasi mutu, menentukan kualifikasi guru, menyelenggarakan ujian nasional dan menerapkan model evaluasi.

Perubahan sistem pengelolaan pendidikan dari sentralisasi ke desentralisasi, menurut perubahan diberbagai aspek, tantangan paling pokok tentu saja adalah terselenggaranya suatu tatanan yang dinamis dalam pergeseran peran dan fungsi operasional yang selama ini berada di tangan pusat untuk kemudian diserahkan kepada daerah.

Pada era desentralisasi ini, pemerintah pusat dalam hal ini adalah kementerian pendidikan hanya bertanggung jawab merumuskan garis-garis kebijakan umum diantaranya mendesain kurikulum, membuat standarisasi mutu, menentukan kualifikasi guru, menyelenggarakan ujian nasional dan menerapkan model evaluasi.

Perubahan sistem pengelolaan pendidikan dari sentralisasi ke desentralisasi, menurut perubahan diberbagai aspek, tantangan paling pokok tentu saja adalah terselenggaranya suatu tatanan yang dinamis dalam pergeseran peran dan fungsi operasional yang selama ini berada di tangan pusat untuk kemudian diserahkan kepada daerah. Intinya adalah pelimpahan wewenang dan tanggung jawab dari pusat ke daerah. Jadi secara perlahan peranan pemerintah pusat dikurangi. Pemerintah menyalurkan dana alokasi umum (DAU) ke pemerintah kabupaten/kota untuk pembayaran gaji guru, untuk urusan pembangunan fisik sekolah dan pengadaan perangkat belajar, termasuk buku-buku pelajaran, pemerintah pusat pun masih memberikan uluran tangan lewat dan dekonstralisasi akan tetapi secara bertahap, keterlibatan pemerintah pusat akan terus menciut dengan asumsi masyarakat telah dianggap mampu mengatasi biaya-biaya semacam itu.

Saat dimulainya pelaksanaan otonomi daerah sejak bulan Januari 2001 bersamaan dengan itu pula pengelolaan di bidang pendidikan kewenangan pemerintah pusat dilimpahkan ke pemerintahan daerah sebagai konsekuensinya terjadi desentralisasi pendidikan, yang dikarenakan 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 terselenggaranya sekolah. Untuk itu perlu diberikan kewenangan yang lebih besar kepala sekolah bersama masyarakat sekitar untuk mengambil keputusan-keputusan konkret dalam mengelola pendidikan sehingga mutunya meningkat.

Guna mengantisipasi atau menghadapi berbagai persoalan yang diperkirakan akan terus menjadi wacana di kalangan orang-orang pendidikan akhirnya berujung pada otonomi sekolah, agar lebih demokrasi, transparan, efisien dan melibatkan partisipasi masyarakat luas, akan Depdiknas menyusun landasan penggerak desentralisasi pendidikan dengan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) atau *School Based Management* (SBM) yang telah berhasil mengangkat kondisi dan memecahkan berbagai masalah pendidikan di negara maju, misalnya Australia dan Amerika.

Manajemen berbasis sekolah (MBS) merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan ilmu dan teknologi diharapkan dapat dijadikan landasan dalam pengembangan pendidikan di Indonesia yang berkualitas dan berkelanjutan baik secara makro, maupun mikro.

MBS ini merupakan pengoordinasian dan penyerasian daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah melibatkan semua kelompok kepentingan yang berhubungan dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan suatu sekolah, dengan harapan dapat tercapai tujuan MBS itu sendiri yakni meningkatkan kinerja sekolah dan terutama meningkatkan kinerja belajar siswa menjadi lebih baik dengan memberdayakan sekolah terutama sumber daya manusianya (kepala sekolah, guru, siswa, orang tua dan masyarakat sekitarnya). Dengan adanya MBS tersebut akan memberikan peluang bagi warga sekolah (kepala sekolah, guru dan peserta didik untuk melakukan inovasi dan improvisasi serta lebih leluasa untuk mengatur organisasi dan program-program kegiatan sekolah.

Pemberlakuan MBS ini memang merupakan salah satu langkah yang sudah dirintis sejak tahun 2001 dan implementasinya konsep MBS ini adalah pembentukan komite sekolah untuk menampung aspirasi dari masyarakat. Komite sekolah merupakan badan yang mewadahi peran serta masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu, pemerataan dan efisiensi pengelolaan pendidikan pada tingkat/satuan sekolah (mulai dari pendidikan dasar hingga pendidikan menengah), sesuai dengan surat keputusan Menteri Pendidikan Nasional (SK Mendiknas) No. 044/U/2002 tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah. Lembaga ini merupakan suatu keharusan bagi setiap sekolah jika akan menerapkan manajemen berbasis sekolah, dimana fungsi dan tugasnya lebih luas dari BP3.

Komite sekolah merupakan lembaga nonpolitis dan non-profit yang dibentuk secara musyawarah dan demokratis oleh *stakeholder* sekolah. Anggota dari komite sekolah itu sendiri diambil dari/terdiri dari unsur orang tua siswa, wakil siswa, wakil guru-guru, kepala sekolah, wakil tokoh masyarakat setempat (ulama, budayawan, pemuka adat, cendekia pemerhati pendidikan), utusan pejabat pendidikan (Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota), serta pakar pendidikan yang mempunyai perhatian dan kepedulian terhadap peningkatan kualitas pendidikan dan bersedia membantu serta suka rela. Komite sekolah merupakan bentuk kesadaran dan kepedulian masyarakat untuk melakukan aktivitasnya dalam berpartisipasi mengambil, melaksanakan proporsional yang dilandasi oleh kesepakatan.

Berdasarkan uraian diatas mengindikasikan bahwa dalam rangka peningkatan kualitas pendidikan (mencetak dan menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas sebagai modal dasar pembangunan nasional) dalam konsep manajemen berbasis sekolah (MBS) di wilayah SDN Bunulrejo 3 Kecamatan Blimbing Kota Malang tersebut sangat dibutuhkan kesiapan input sumber daya (kepala sekolah, guru, karyawan, peserta didik (siswa), peralatan, perlengkapan, dll), perangkat lunak (struktur organisasi sekolah, deskripsi tugas, rencana program sekolah), serta harapan-harapan (visi, misi, tujuan dan sasaran yang ingin dicapai sekolah) sebagai pemandu bagi kelangsungan proses MBS tersebut.

Sehubungan dengan hal tersebut maka kesempurnaan untuk menjadi sumber daya manusia yang memiliki mutu tinggi terhadap pendidikan yang

berkualitas praktis, aktif, kreatif, efektif, menyenangkan dan inovatif (PAKEM) dalam meningkatkan kinerja sekolah (meningkatkan kinerja belajar siswa menjadi lebih baik) untuk pelaksanaan pembangunan sangatlah diperlukan guna menjamin kelancaran penyelenggaraan pembangunan nasional yang merupakan cita-cita seluruh bangsa Indonesia. Berdasarkan fenomena di atas penulis tertarik untuk mengkaji lebih jauh tentang penerapan manajemen pendidikan menuju pembangunan manusia, dengan judul **“Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Rangka Pembangunan Sumber Daya Manusia (Studi di SDN Bunulrejo 3 Kecamatan Blimbing Kota Malang)”**.

B. Rumusan Masalah

Perumusan masalah merupakan suatu bentuk penjabaran terhadap masalah yang telah diungkapkan secara konkret. Sehingga berdasarkan uraian latar belakang permasalahan yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Rangka Pembangunan Sumber Daya Manusia di SDN Bunulrejo 3 Kecamatan Blimbing Kota Malang?
2. Faktor apa sajakah yang mendukung dan menghambat Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam rangka Pembangunan Sumber Daya Manusia di SDN Bunulerjo 3 Kecamatan Blimbing Kota Malang?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan hal apa yang dituju dari kegiatan penelitian yang dilakukan. Dan penelitian dapat bertujuan untuk menjajaki, menguraikan menerangkan, dan menguji suatu segala yang dianggap sangat penting.

Berdasarkan pada rumusan masalah maka penelitian ini bertujuan:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam rangka Pembangunan Sumber Daya Manusia di SDN Bunulerjo 3 Kecamatan Blimbing Kota Malang.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis faktor pendukung dan penghambat Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam rangka Pembangunan Sumber Daya Manusia di SDN Bunulerjo 3 Kecamatan Blimbing Kota Malang.

D. Kontribusi Penelitian

Dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi sebagai berikut:

1. Memberi masukan secara obyektif kepada SDN Bunulrejo 3 Kecamatan Blimbing Kota Malang dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam rangka Pembangunan Sumber Daya Manusia.
2. Memberi masukan bagi pemikiran dan bahan kajian yang diharapkan dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya administrasi publik.
3. Memberi masukan bagi peneliti yang lain yang mengkaji masalah serupa.

4. Menambah wawasan bagi peneliti tentang Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam rangka Pembangunan Sumber Daya Manusia di SDN Bunulrejo 3 Kecamatan Blimbing Kota Malang.

E. Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan pembaca dalam memahami tulisan ini, maka penulis memberikan gambaran secara umum tentang isi skripsi ini. Secara garis besar penulis membagi dalam lima bab, dengan sistematika sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan latar belakang pemilihan judul, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika pembahasan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan teori-teori dan pendapat yang mendukung penelitian sebagai acuan dalam menganalisa teori-teori tersebut diantaranya pembangunan (terdiri dari pengertian pembangunan, tipe dan model pembangunan, pembangunan manusia, serta pengertian administrasi pembangunan), reformasi administrasi pendidikan (terdiri dari pengertian reformasi, pengertian administrasi, pengertian pendidikan, tujuan pendidikan, pengertian administrasi pendidikan, pengertian reformasi administrasi pendidikan, tujuan dan sasaran reformasi administrasi, tujuan dan tipe reformasi administrasi) MBS

(terdiri dari pengertian MBS, pola baru manajemen pendidikan, karakteristik MBS, tujuan MBS).

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini membahas mengenai jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi penelitian, dan situs penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, dan analisa data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan tentang data hasil penelitian, analisa data, dan interpretasi data.

BAB V PENUTUP

Bab ini merupakan bagian akhir dari penulisan yang terdiri dari kesimpulan dan saran, didalam kesimpulan diuraikan mengenai hal-hal penting secara garis besar, sedangkan dalam saran berisikan tentang masukan-masukan bagi SDN Bunulrejo 3 Kota Malang tentang pelaksanaan reformasi administrasi pendidikan dalam rangka pembangunan manusia melalui penerapan MBS.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pembangunan

1. Pengertian Pembangunan

Dalam kamus umum bahasa Indonesia (1984:88), pengertian pembangunan adalah pembinaan, hal (cara, perbuatan) membangunkan. Menurut Siagian seperti yang dikutip oleh Suryono (2004:21) pembangunan yang berencana yang dilakukan secara sadar oleh suatu bangsa, negara dan pemerintah menuju modernitas dalam rangka pembinaan bangsa.

Hal senada disampaikan oleh Suryono (2004:21) menyimpulkan beberapa makna pembangunan yaitu:

- a. Pembangunan sebagai proses perubahan sosial menuju ketataran kehidupan masyarakat yang lebih baik.
- b. Pembangunan sebagai upaya manusia yang sadar, terencana dan melembaga.
- c. Pembangunan sebagai proses sosial yang bebas nilai (*value free*).
- d. Pembangunan memperoleh sifat dan konsep transendental, sebagai *metadisciplinary phenomenon*, bahkan memperoleh bentuk sebagai ideologi, *the ideology of developmentalism*.
- e. Pembangunan sebagai bangsa yang sarat nilai (*value loaded*) menyangkut proses pencapaian nilai yang dianut suatu bangsa secara makin meningkat.
- f. Pembangunan menjadi *culture specific*, *situation specific* dan *time specific*.

Istilah pembangunan menurut Suryono (2004:26) berasal dari kata bangun, diberi awalan pem- dan akhiran -an guna menggunakan perihalan pembangunan. Kata bangun setidaknya mengandung 4 arti : (1) bangun dalam arti sadar atau siuman (aspek fisiologi), (2) bangun dalam arti

bangkit atau berdiri (aspek perilaku), (3) bangun dalam arti bentuk (aspek anatomi), dan (4) bangun dalam arti kata kerja membuat, mendirikan atau membina (gabungan aspek fisiologi, aspek perilaku dan aspek bentuk).

Menurut Suryono (2004:35) juga menyatakan definisi pembangunan yaitu:

- a. Pembangunan berarti membangkitkan kemampuan optimal manusia, baik individu maupun kelompok (*capacity*).
- b. Pembangunan berarti mendorong tumbuhnya kebersamaan dan pemetaan sistem nilai dan kesejahteraan (*equity*).
- c. Pembangunan berarti menaruh kepercayaan kepada masyarakat untuk membangun dirinya sendiri sesuai dengan kemampuan yang apa adanya. Kepercayaan ini dinyatakan dalam bentuk kesepakatan yang sama, kebebasan memilih, dan kekuasaan untuk memutuskan (*empowerment*).
- d. Pembangunan berarti membangkitkan kemampuan untuk membangun secara mandiri (*sustainability*).
- e. Pembangunan berarti mengurangi ketergantungan Negara yang satu terhadap Negara yang lain dengan menciptakan hubungan saling menguntungkan (simbiosis mutualis) dan saling menghormati (*interdependensi*).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pembangunan berarti upaya yang terus-menerus dilakukan dengan tujuan menempatkan manusia pada posisi dan peranannya secara wajar yakni sebagai subyek dan obyek pembangunan untuk mampu mengembangkan dan memberdayakan dirinya, sehingga keluar dapat berhubungan secara serasi, selaras dan dinamis; sedangkan ke dalam mampu menciptakan keseimbangan.

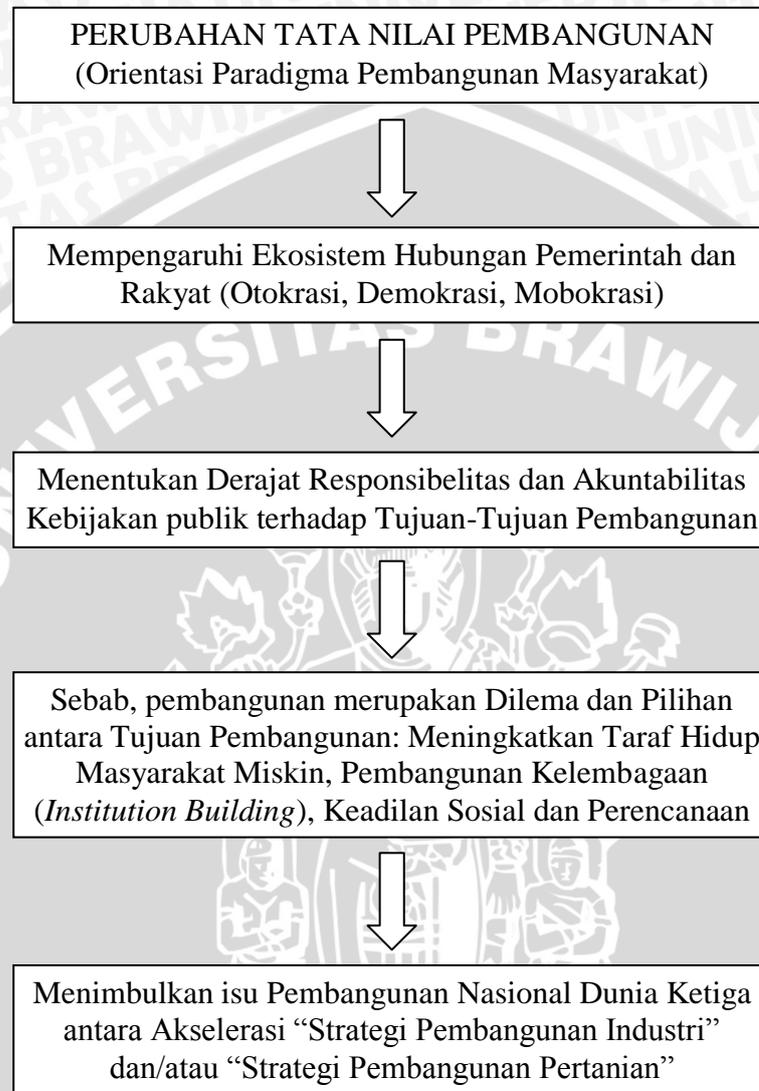
2. Tipe dan Model Pembangunan

Menurut oleh Suryono (2004:22) menyebutkan adanya 8 (delapan) tipe pembangunan, yakni:

(1) tipe ideal (*ideal type*) dengan ciri perencanaan yang mampu mengendalikan pertumbuhan dan perubahan sistem; (2) tipe menghasilkan dalam jangka waktu pendek (*short run pay of*) dengan ciri perencanaan yang mampu mengendalikan pertumbuhan, tetapi tidak dalam perubahan sistem; (3) tipe menghasilkan dalam jangka panjang (*long run pay of*) dengan ciri perencanaan yang mampu mengendalikan perubahan sistem, tetapi tidak dalam pertumbuhan; (4) tipe kegagalan (*failure*) dengan ciri adanya perencanaan tetapi tidak mampu mengendalikan baik pertumbuhan maupun perubahan sistem; (5) tipe dorongan lingkungan (*environmental stimulus*) dengan ciri mengutamakan perubahan sistem dan mengabaikan pentingnya perencanaan dan pertumbuhan; (6) tipe pragmatis (*pragmatisme*) dengan ciri mengutamakan adanya pertumbuhan dan perubahan sistem, tetapi mengabaikan pentingnya perencanaan; (7) tipe krisis (*crisis*), dengan ciri lebih mengutamakan tingkat pertumbuhan dan mengabaikan pentingnya perencanaan dan perubahan sistem; dan (8) tipe masyarakat (*static society*), dengan ciri mengabaikan pentingnya semua aspek perencanaan, pertumbuhan, maupun perubahan sistem.

Sedangkan secara skematis apa yang disampaikan oleh Suryono (2004:25) mengenai rangkaian model pembangunan nasional, dapat disederhanakan dalam bagan model pembangunan nasional seperti terlihat pada gambar 1

Gambar 1
Model Pembangunan Nasional



Sumber : Suryono (2004:25)

Selain itu modal pembangunan menurut Suryono (2004:25) yang dibutuhkan, melainkan lebih pada suatu rangkaian model nasional yang dibuat oleh bangsa yang bersangkutan yang:

- (1) Didasarkan pada pemahaman yang menyeluruh mengenai kebutuhan nasional;
- (2) Bergerak pada kecepatan berapa saja yang layak; dan

- (3) Diarahkan menuju apa yang dipersepsikan oleh negara dan masyarakat tersebut sebagai tujuannya.

3. Pembangunan Manusia (*Human Development*)

Begitu banyak lahir konsep-konsep pembangunan yang keluar dari berbagai pemikiran. Demikian seperti pemikiran Korten seperti yang dikutip oleh Suryono (2004:82) yang menawarkan konsep pembangunan yang berkelanjutan (*sustainable Development*) yang didukung dengan pendekatan konsep pembangunan manusia (*human Development*). Pendekatan ini memasukkan indikator pembangunan untuk kesejahteraan manusia seperti harapan hidup, angka kematian bayi dan melek huruf. Dalam pendekatan pembangunan manusia pada negara-negara berkembang, lebih dititikberatkan pada pembangunan sosial dan lingkungan agar mendukung pertumbuhan ekonomi dengan strategi pembangunan yang berkelanjutan (*sustainable development*) yang dicirikan oleh :

- a. Pembangunan yang berdimensi pelayanan sosial dan diarahkan pada kelompok sasaran melalui pemenuhan kebutuhan pokok berupa pelayanan sosial disektor kesehatan dan gizi, sanitasi, pendidikan, dan pendapatan bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat,
- b. Pembangunan yang ditujukan pada pembangunan sosial seperti mewujudkan keadilan, pemerataan, dan peningkatan kebudayaan, serta menciptakan kebutuhan, dan
- c. Pembangunan yang diorientasikan pada manusia untuk berbuat (manusia sebagai subyek pembangunan) melalui pembangunan yang berpusat pada manusia (*people centered Development*) dan meningkatkan pemberdayaan manusia (*promote the empowerment people*).

Khusus perspektif pembangunan yang berpusat pada manusia (*people centered development*) menurut Korten seperti yang dikutip oleh Suryono (2004:83) menegaskan bahwa arah pembangunannya adalah untuk mendukung pemerataan yang bersifat global, seperti aspek transformasi nilai, kelembagaan, teknologi, dan perilaku manusia yang konsisten terhadap kualitas kehidupan sosial dan lingkungannya. Hal-hal yang perlu

diperhatikan dalam proses pembangunan, antara lain pelayanan sosial (*social service*), pembelajaran sosial (*social learning*), pembedayaan (*empowerment*), kemampuan (*capacity*), dan pembangunan kelembagaan (*institutional building*). Upaya pembangunan sosial, pengembangan kelembagaan dan pendidikan sosial dimaksudkan untuk menumbuhkan partisipasi masyarakat dalam pembangunan, kemandirian, dan etos kerja yang konsisten dengan pembangunan yang berwawasan kualitas manusia.

4. Pengertian Administrasi Pembangunan

Penyelenggaraan ilmu administrasi pada dasarnya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu setiap kegiatan dalam administrasi diupayakan untuk tercapainya tujuan sesuai dengan yang direncanakan dan mengandung rasio yang terbaik antara masukan dan keluaran.

Ilmu administrasi negara berkembang tidak lepas dari perkembangan ilmu-ilmu lainnya yang mengkaji proses pembangunan terutama dalam administrasi pembangunan. Ilmu-ilmu sosial lainnya cenderung memusatkan perhatian pada studi pembangunan, memperkuat dan menambah perkembangan dari pembangunan itu sendiri baik sebagai ilmu maupun sebagai seni.

Menurut Irfan (2003:42), administrasi pembangunan pada hakikatnya adalah administrasi negara yang mendukung usaha-usaha pembangunan. Administrasi publik berperan sentral dalam memfasilitasi pencapaian tujuan-tujuan pembangunan, karena administrasi publik pada intinya melaksanakan pembangunan dan mengurus atau memberikan pelayanan untuk kepentingan masyarakat. Dengan demikian administrasi pembangunan merupakan penyempurnaan birokrasi (aparatur pemerintah) untuk menghadapi meningkatnya jumlah, jenis dan kompleksitas fungsi-fungsi pemerintah guna memenuhi berbagai kebutuhan masyarakat dalam pembangunan.

Sedangkan menurut Siagian (2002:22), administrasi pembangunan adalah seluruh usaha yang dilakukan oleh suatu masyarakat untuk memperbaiki tata kehidupannya sebagai suatu bangsa, dalam berbagai aspek kehidupan bangsa, dalam rangka usaha pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

Berdasarkan daftar-daftar tersebut diatas, administrasi pembangunan menunjukkan adanya kecenderungan menempatkan administrasi pembangunan dalam dua lingkup permasalahan pokok yaitu pembangunan administrasi negara, dan administrasi penyelenggaraan pembangunan/ manajemen pembangunan.

B. Manajemen Pendidikan

1. Pengertian Administrasi Manajemen Pendidikan

Menurut Sjamsiar (2004:9) arti dari administrasi dalam diklasifikasi administrasi dalam arti luas dan administrasi dalam arti sempit. Administrasi dalam arti luas adalah kegiatan manusia yang kooperatif terdiri dari 8 unsur yang oleh The Liang Gie diperinci sebagai berikut : (1) organisasi, (2) management, (3) komunikasi, (4) informasi, (5) personalia, (6) finansial, (7) materia, (8) humas dan relasi public. Administrasi dalam arti sempit adalah tata usaha.

Menurut Sudarwan (2008:32) administrasi dapat didefinisikan sebagai proses kerja sama antar dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan tertentu secara produktif.

Sedangkan menurut Syaifudin (2008:26) administrasi adalah rangkaian kegiatan bersama sekelompok manusia secara sistematis untuk menjalankan roda suatu usaha atau misi organisasi agar dapat terlaksana, suatu usaha dengan suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan.

Jadi fungsi administrasi dilihat dari teori administrasi menurut Syaifudin (2008:46) administrasi dapat di implementasikan dalam kegiatan manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengoordinasian, pengarahan, dan pengawasan dalam konteks kegiatan lembaga pendidikan, dapat dijelaskan lagi sebagai berikut:

a. *Planning* (Perencanaan)

Planning atau perencanaan adalah proses menentukan sasaran, alat, tuntutan-tuntutan, taksiran, pos-pos tujuan, pedoman, dan kesepakatan (*commitment*) yang menghasilkan program-program sekolah yang terus berkembang. Perencanaan juga meliputi kegiatan menetapkan apa yang ingin dicapai, bagaimana mencapai, berapa lama, berapa orang yang diperlukan, dan berapa banyak biayanya. Proses perencanaan dilaksanakan secara kolaboratif atau kerja sama, artinya dengan mengikutsertakan personel sekolah dalam suatu tahap perencanaan.

b. *Organizing* (Pengorganisasian)

Organizing atau pengorganisasian adalah tingkat kemampuan pimpinan sebagai pengambil kebijakan pada birokrasi pemerintah dan kepala sekolah sebagai pimpinan kegiatan pembelajaran. Pengorganisasian juga

diartikan sebagai kegiatan membagi tugas-tugas pada orang yang terlibat dalam kerja sama pendidikan.

Sebagai salah satu prinsip organisasi terbaginya semua tugas dalam berbagai unsur organisasi secara proporsional, dengan kata lain pengorganisasian yang efektif adalah membagi habis dan merestrukturkan tugas-tugas ke dalam sub-sub atau komponen-komponen organisasi.

c. *Actuating* (Penggerakan)

Actuating atau penggerakan berarti merangsang anggota-anggota kelompok melaksanakan tugas-tugas dengan antusias dan kemauan yang baik.

d. *Controlling* (Pengawasan)

Controlling atau pengawasan adalah upaya untuk mengendalikan, membina dan penelusuran sebagai upaya pengendalian mutu dalam arti luas. Pengawasan juga dapat diartikan sebagai salah satu kegiatan untuk mengetahui realisasi perilaku personel dalam organisasi pendidikan dan apakah tingkat pencapaian tujuan pendidikan sesuai dengan yang dikehendaki, kemudian dari hasil pengawasan tersebut apakah dilakukan perbaikan.

Pengawasan meliputi pemeriksaan apakah semua berjalan sesuai rencana yang dibuat, instruksi-instruksi yang dikeluarkan, dan prinsip-prinsip yang ditetapkan.

2. Pengertian Pendidikan

Pembangunan bidang pendidikan mengemban misi pemerataan pendidikan yang menimbulkan ledakan pendidikan (*Education explotion*). Hal itu memberikan peningkatan mutu secara sangat signifikan dalam pengembangan sumber daya manusia (*human Resources development*) bangsa. Untuk memperbaiki mutu proses pencerdasan bangsa yang berkelanjutan, pelaksanaan pendidikan jalur sekolah (formal) melalui pendidikan tingkat dasar, pendidikan tingkat menengah, pendidikan tingkat atas, dan pendidikan tinggi serta pendidikan jalur luar sekolah (non formal), maka perlu disinergiskan aktivitasnya. Menurut Syafaruddin (2002:2) lembaga pendidikan harus menempatkan dirinya sebagai pusat keunggulan (*center of excellece*) dalam pemberdayaan sumber daya manusia bangsa Indonesia.

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 2 tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional didefinisikan pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan pada dirinya, masyarakat, bangsa dan negara (pasal 1 ayat 1). Sedangkan pendidikan nasional adalah pendidikan yang berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945 yang berakar

pada nilai-nilai agama, kebudayaan nasional Indonesia dan tanggap terhadap tuntutan perubahan zaman (pasal 1 ayat 2).

Menurut Wijaya (2007:1) mengungkapkan bahwa pendidikan adalah syarat mutlak untuk majunya suatu negara. Potensi kekayaan suatu negara akan menjadi tidak berguna tanpa adanya dukungan sumber daya manusia yang berkualitas. Pendidikan merupakan usaha agar manusia dapat mengemban potensi dirinya melalui proses pembelajaran.

Sedangkan menurut Tirtarahardja (2005:36) memberikan batasan tentang Pendidikan Nasional sebagai berikut :

“Pendidikan Nasional yang berakar pada kebudayaan bangsa Indonesia dan berdasarkan Pancasila serta Undang-Undang Dasar 1945 diarahkan untuk meningkatkan kecerdasan serta harkat dan martabat bangsa, mewujudkan manusia serta masyarakat Indonesia yang beriman dan bertakwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa, berkualitas, dan mandiri sehingga mampu membangun dirinya dan masyarakat sekelilingnya serta dapat memenuhi kebutuhan pembangunan nasional dan bertanggung jawab atas pembangunan bangsa”.

Definisi tersebut menggambarkan terbentuknya manusia yang utuh sebagai tujuan pendidikan. Pendidikan memperhatikan kesatuan aspek jasmani dan rohani, aspek diri (individualitas) dan aspek sosial, serta segi keterhubungan manusia dengan dirinya, dengan lingkungan sosial dan alamnya, dan dengan Tuhannya. Sedangkan menurut kamus umum bahasa Indonesia (1984:250), pendidikan adalah perbuatan (hal, cara) membidik.

3. Tujuan Pendidikan

Dilihat dari dasar filsafat dan tujuan pendidikan sesuai dengan dasar Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 menurut Tjiptoyuwono (1995:14) tujuan pendidikan dirumuskan, ialah membentuk manusia Pancasila sejati.

Sedangkan tujuan pendidikan menurut Tirtarahardja (2005:37) bahwa memuat gambaran tentang nilai-nilai yang baik, luhur, pantas, benar, dan indah untuk kehidupan. Karena itu tujuan pendidikan memiliki dua fungsi yaitu memberikan arah kepada segenap kegiatan pendidikan dan merupakan sesuatu yang ingin dicapai oleh segenap kegiatan pendidikan.

4. Pengertian Administrasi Pendidikan

Administrasi pendidikan sering kali diartikan secara sempit sebagai semata-mata kegiatan ketatausahaan seperti menyelenggarakan surat-menyurat, mengatur dan mencatat penerimaan, penyimpanan, mendokumentasikan kegiatan, mempersiapkan laporan, penggunaan dan pengeluaran barang-barang, mengurus neraca keuangan, dan sebagainya. Hal tersebut juga perlu diingat bahwa kegiatan administrasi tidak hanya kegiatan mencatat dalam pengertian tata usaha, tetapi administrasi lebih luas dari itu yang mengandung arti institusional, fungsional, dan sebagai suatu proses/kegiatan untuk mencapai tujuan pendidikan yang direncanakan, diorganisasikan, digerakkan dengan menggunakan strategi, dan dilakukan pengawasan.

Syaiful juga menerangkan (2008:27) administrasi pendidikan adalah penerapan ilmu administrasi dalam dunia pendidikan atau sebagai penerapan administrasi dalam pembinaan, pengembangan dan pengendalian usaha dan praktek-praktek pendidikan.

Menurut Syaiful (2008:39) administrasi pendidikan pada intinya adalah segenap proses pengerahan dan pengintegrasian segala sesuatu atau potensi dalam suatu aktivitas kelembagaan, baik personal, spiritual dan material, yang bersangkutan dengan pencapaian tujuan pendidikan. Artinya administrasi pendidikan adalah suatu proses atau peristiwa mengkoordinasikan sejumlah kegiatan yang saling tergantung dari orang-orang atau kelompok baik kegiatan yang berada pada pemerintah maupun satuan pendidikan dalam mencapai tujuan pendidikan.

Selain itu Syaiful (2008:43) menegaskan bahwa administrasi pendidikan adalah mencakup semua kegiatan yang dijalankan oleh pemerintah, yayasan, dan institusi pendidikan pada berbagai tingkatan dan fungsi tugasnya dalam rangka mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan.

Dalam sistem administrasi pendidikan menurut Syaiful (2008:41), melihat sekolah yang menyelenggarakan kegiatan pendidikan dengan fokus kegiatan pembelajaran sebagai suatu sistem harus dilihat dari :

1) Masukannya

Masuknya yaitu bahan mentah masukan ini adalah anak-anak yang berasal dari luar sistem (lingkungan) yang akan diolah oleh sistem yaitu sistem sekolah.

2) Prosesnya

Prosesnya yaitu kegiatan sekolah bersama aparatnya, untuk mengelola masukan menjadi pengeluaran, dan

3) Keluaran

Keluaran yaitu masukan yang telah diolah melalui proses tertentu.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa administrasi pendidikan adalah serangkaian kegiatan atau proses yang berurutan dan beraturan menggunakan prinsip-prinsip administrasi. Administrasi pendidikan secara operasional diterapkan menjadi administrasi sekolah dan selanjutnya menjadi administrasi pembelajaran. Sehingga tampak bahwa administrasi pendidikan sebagai suatu sistem yang diurus dalam bentuk kelembagaan (institusi) terdiri dari pemerintah pusat maupun daerah, masyarakat dalam bentuk yayasan maupun organisasi kemasyarakatan, dan satuan pendidikan itu sendiri.

5. Pengertian Reformasi Administrasi Pendidikan

Menurut Zauhar (2007:6) mendefinisikan reformasi administrasi sebagai :

“the artificial inducement of administrative transformation against resistance”, yang mengandung beberapa implikasi sebagai berikut : (a) reformasi administrasi merupakan kegiatan yang dibuat oleh manusia (*Manmade*), tidak bersifat eksidental, otomatis maupun alamiah, (b) reformasi administrasi merupakan suatu proses, (c) resistensi beriringan dengan proses reformasi administrasi”.

Menurut Zauhar (2007:6) mengartikan reformasi administrasi adalah perubahan terencana terhadap aspek utama administrasi. Pada dasarnya penetapan tujuan merupakan suatu yang penting dalam reformasi administrasi. Menurut Zauhar (2007:8) menyatakan bahwa tujuan reformasi administrasi adalah :

“.... improve the administrative performance of individual, groups, and institutions and to advise them how they can achieve their operating goals more effectively, more economically, and more quickly”. Yang berarti memperbaiki kinerja memperbaiki kinerja administrasi dari individu, kelompok-kelompok, dan lembaga-lembaga serta memberi saran bagaimana mereka dapat mencapai sasaran operasinya yang lebih efektif, lebih ekonomis, dan lebih cepat”.

Selain itu Zauhar (2007:10) memandang reformasi administrasi sebagai :

“essentially a deliberate attempt to use power, authority and influence to change the goals, structure or procedures of the bureaucracy, and therefore, to alter the behavior of its personel”. Yang artinya adalah perlu adanya usaha yang dengan sengaja menggunakan kekuasaan, kewenangan, dan mempengaruhi untuk merubah cita-cita struktur atau prosedur birokrasi bahkan mengubah perilaku.

Zauhar (2007:13) juga menyatakan bahwa tujuan utama reorganisasi adalah untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Menurut Zauhar (2007:14) bahwa tujuan reformasi administrasi diklasifikasikan ke dalam 6 kelompok, 3 bersifat intra-administrasi yang ditujukan untuk menyempurnakan administrasi internal, dan 3 lagi berkenaan dengan peran masyarakat di dalam sistem administrasi. Tiga tujuan internal reformasi administrasi yang dimaksud meliputi :

- a. Efisiensi administrasi, dalam arti penghematan uang, yang dapat dicapai melalui penyederhanaan formulir, perubahan prosedur, penghilangan duplikasi dan kegiatan organisasi metode yang lain.
- b. Penghapusan kelemahan atau penyakit administrasi seperti korupsi, pilih kasih dan sistem taman dalam sistem politik dan lain-lain.
- c. Pengenalan dan penggalakan sistem *merit*, pemrosesan data melalui sistem reformasi yang otomatis, peningkatan penggunaan pengetahuan ilmiah dan lain-lain.

Sedangkan 3 tujuan lain yang berkaitan dengan masyarakat adalah :

- a. Menyesuaikan sistem administrasi terhadap meningkatnya keluhan masyarakat.
- b. Mengubah pembagian pekerjaan antara sistem administrasi dan sistem politik, seperti misalnya meningkatkan otonomi profesional dari sistem administrasi dan meningkatkan pengaruhnya pada suatu kebijaksanaan.
- c. Mengubah hubungan antara sistem administrasi dan penduduk, misalnya melalui relokasi pusat-pusat kekuasaan (sentralisasi versus desentralisasi, demokratisasi dan lain-lain).

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut yang berkaitan dengan tujuan reformasi administrasi pada dasarnya tujuan mereka sama yaitu memperbaiki kinerja, kemampuan administratif dari aparatur birokrasi, termasuk perbaikan struktur atau prosedur bahkan perilaku dalam rangka meningkatkan performa dan efektivitas organisasi.

Berkaitan dengan sasaran reformasi administrasi, menurut Zauhar (2007:18) menyatakan 2 hal penting dalam reformasi administrasi yaitu :

Pertama, ia mengemukakan bahwa efektivitas organisasi sangat tergantung pada kemampuannya untuk memecahkan masalah. Dimana untuk meningkatkan efektivitas dan untuk menyempurnakan unjuk kerja administrasi dilakukan dengan 2 cara yaitu : (a) meningkatkan kemampuan organisasi, (b) mengurangi beban masalah yang harus dipecahkan.

Kedua, bagaimana sebaiknya kita melaksanakan reformasi administrasi yaitu reformasi administrasi harus dibuat dan dirancang oleh pembaru dan para pemimpin yang berada di dalam negeri, bukan oleh pembaru dan pemimpin yang berasal dari luar negeri.

Sedangkan menurut Hamzah (2008:37) reformasi pendidikan adalah perubahan era reformasi (pascaorde baru) yang tidak mungkin dikerjakan setengah hati, juga tidak cukup dengan terpenggal-penggal di semua sektor kehidupan terutama sektor pendidikan.

Berdasarkan pendapat tersebut disimpulkan bahwa reformasi administrasi/manajemen pendidikan adalah suatu usaha atau perubahan yang dilakukan dengan penuh kesadaran (disengaja) dan tidak bersifat sementara untuk memperbaiki sistem administrasi dari keadaan sebelumnya dalam rangka mencapai tujuan pendidikan nasional seperti yang diharapkan.

Desentralisasi pendidikan berusaha untuk mengurangi campur tangan atau intervensi pejabat atau unit pusat terhadap persoalan-persoalan pendidikan yang sepatutnya bisa diputus dan dilaksanakan oleh unit ditataran bawah atau pemerintah daerah, atau masyarakat. Dengan demikian bisa memberdayakan peran unit dibawah atau peran rakyat dan masyarakat daerah. Sasaran reformasi administrasi/manajemen pendidikan ditandai dengan penyesuaian - penyesuaian hubungan kekuasaan dalam organisasi

pendidikan, penyempurnaan - penyempurnaan administrasi pendidikan, masalah kelembagaan pendidikan, tujuan dan perubahan perilaku dari pihak-pihak yang terkait langsung dengan proses reformasi administrasi pendidikan sesuai tujuan pendidikan nasional.

C. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

1. Pengertian MBS

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) atau *School Based Management* (SBM) merupakan bentuk alternatif pengelolaan sekolah dalam program desentralisasi bidang pendidikan, yang ditandai adanya otonomi luas di tingkat sekolah, partisipasi masyarakat yang tinggi, dan dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional.

“Manajemen berbasis sekolah berasal dari tiga kata, yaitu manajemen, berbasis, sekolah. Manajemen adalah pengoordinasian dan penyerasian sumberdaya melalui sejumlah input manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan atau untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Dan berbasis berarti “berdasarkan pada” atau “berfokus pada”. Sedangkan pengertian dari sekolah adalah suatu organisasi terbawah dalam jajaran Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas) yang bertugas memberikan “bekal kemampuan dasar” kepada peserta didik atas dasar ketentuan-ketentuan yang bersifat legalitas (makro, meso, mikro) dan profesionalistik (kualifikasi, untuk sumber daya manusia, dan prosedur-prosedur kerja)”. (<http://www.indoskripsi.go.id/artikel/MBS/htm>).

Menurut Suryosubroto (2004:196) MBS merupakan suatu strategi pengelolaan penyelenggaraan pendidikan di sekolah yang menekankan pada pengarahan dan pendayagunaan sumber internal sekolah dan lingkungannya secara efektif dan efisien sehingga menghasilkan lulusan yang berkualitas bermutu.

Sedangkan menurut Fattah (2004:11) bahwa MBS adalah suatu pendekatan politik yang bertujuan untuk me-redisain pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada Kepala Sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja sekolah yang mencakup guru, siswa, orang tua siswa, dan masyarakat.

Menurut Hamzah (2008:84) MBS bermaksud “mengembalikan” sekolah kepada pemiliknya, yaitu masyarakat, yang diharapkan akan merasa bertanggung jawab kembali sepenuhnya terhadap pendidikan yang diselenggarakan di sekolah-sekolah.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat dirangkum bahwa “manajemen berbasis sekolah (MBS)” adalah pengoordinasian dan penyerasian sumberdaya yang dilakukan secara otomatis (mandiri) oleh sekolah melalui sejumlah input manajemen untuk mencapai tujuan sekolah dalam kerangka pendidikan nasional, dengan melibatkan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan (partisipatif).

Konsep dasar MBS adalah adanya otonomi dan pengambilan keputusan partisipatif, artinya memberikan otonomi yang luas kepada masing-masing sekolah secara individual dalam menjalankan program sekolahnya dan dalam menyelesaikan setiap permasalahan yang terjadi.

Terdapat empat prinsip MBS yaitu :

- a. Prinsip *Equifinalis (Equifinality)* yang didasarkan pada teori manajemen modern yang berasumsi bahwa terdapat perbedaan cara pencapaian tujuan. Manajemen sekolah menekankan fleksibilitas dan sekolah harus dikelola oleh sekolah itu sendiri berdasarkan kondisinya masing-masing.
- b. Prinsip *Desentralisasi (Decentralization)*, yang merupakan gejala penting dalam reformasi manajemen sekolah modern. Dasar dari teori desentralisasi ini adalah manajemen sekolah dalam aktivitas pengajaran menghadapi berbagai kesulitan dan permasalahan. Tujuan dari prinsip ini adalah memecahkan masalah secara efisien dan bukan menghindari masalah.
- c. Prinsip *Sistem Pengelolaan Mandiri (Self-Managing System)*, bahwa sekolah dipersilakan untuk mengambil inisiatif atas tanggung jawab mereka sendiri.
- d. Prinsip *Inisiatif Manusia (Human Initiative)*, bahwa perspektif SDM menekankan pentingnya SDM sehingga poin utama manajemen adalah untuk mengembangkan SDM di sekolah untuk lebih berperan dan berinisiatif. Maka MBS bertujuan untuk membangun lingkungan yang sesuai dengan para konsisten sekolah untuk berpartisipasi secara luas dan mengembangkan potensi mereka.

Dengan pengertian diatas, maka sekolah memiliki kewenangan (kemandirian) lebih besar dalam mengelola sekolahnya (menetapkan sasaran peningkatan mutu, menyusun rencana peningkatan mutu,

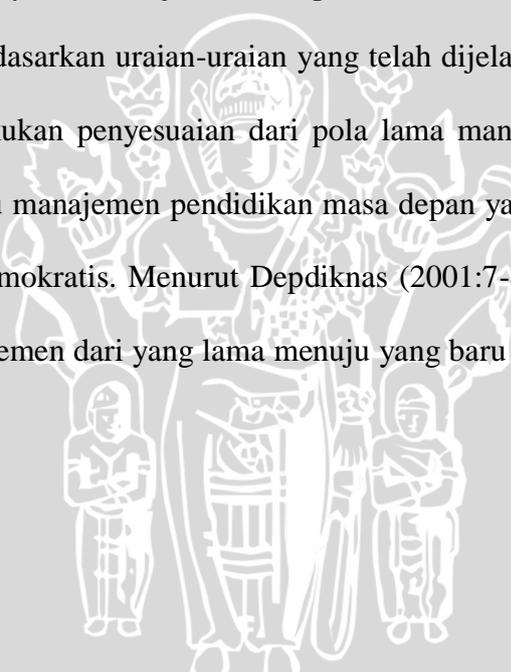
melaksanakan rencana peningkatan mutu, dan melakukan evaluasi pelaksanaan peningkatan mutu) dan partisipasi kelompok-kelompok berkepentingan dengan sekolah merupakan ciri khas MBS. Jadi, sekolah merupakan unit utama pengelolaan proses pendidikan, sedangkan unit-unit di atasnya (Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, Dinas Pendidikan Propinsi) merupakan unit pendukung dan pelayanan sekolah, khususnya dalam pengelolaan peningkatan mutu.

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

Jadi MBS ini merupakan salah satu wujud reformasi pendidikan yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi peserta didik/siswa. Kewenangan yang bertumpu pada sekolah merupakan inti dari MBS yang dipandang memiliki tingkat efektivitas tinggi serta memberikan beberapa keuntungan.

2. Pola Baru Manajemen Pendidikan

Pada dasarnya MBS dijiwai oleh pola baru manajemen pendidikan masa depan. Berdasarkan uraian-uraian yang telah dijelaskan tentang MBS, maka perlu dilakukan penyesuaian dari pola lama manajemen pendidikan menuju pola baru manajemen pendidikan masa depan yang lebih bernuansa otonomi yang demokratis. Menurut Depdiknas (2001:7-8) dimensi-dimensi perubahan manajemen dari yang lama menuju yang baru dapat digambarkan dalam tabel 1.



Tabel 1
Dimensi-Dimensi Perubahan Pola Manajemen Pendidikan

Pola Lama	Menuju	Pola Baru
Subordinasi	→	Otonomi
Pengambilan keputusan Terpusat	→	Pengambilan keputusan Partisipatif
Ruang gerak kaku	→	Ruang gerak luwes
Pendekatan birokratis	→	Pendekatan profesional
Sentralistik	→	Desentralistik
Diatur	→	Motivasi diri
Overregulasi	→	Deregulasi
Mengontrol	→	Mempengaruhi
Mengarahkan	→	Memfasilitasi
Menghindari resiko	→	Mengelola resiko
Gunakan uang semuanya	→	Gunakan uang seefisien mungkin
Individu yang cerdas	→	Teamwork yang cerdas
Informasi terperinci	→	Informasi terbagi
Pendelegasian	→	Pemberdayaan
Organisasi hierarkis	→	Organisasi datar

Sumber : Departemen Pendidikan Nasional (2001:7-8)

3. Karakteristik MBS

MBS memiliki karakteristik yang perlu dipahami oleh sekolah yang akan menerapkannya. Dengan kata lain, jika sekolah ingin sukses dalam menerapkan MBS, maka sejumlah karakteristik MBS tidak dapat dipisahkan dengan karakteristik sekolah efektif (*effective school*). Jika MBS merupakan wadah/kerangka, maka sekolah efektif merupakan isinya, oleh karena itu, karakteristik MBS berikut memuat secara inklusif elemen-elemen sekolah efektif, yang dikategorikan menjadi input, proses, dan output.

Menurut Depdiknas (2001:11) dalam menguraikan karakteristik MBS, terdapat pendekatan sistem yaitu input-proses-output digunakan untuk memadunya. Hal ini didasari oleh pengertian bahwa sekolah merupakan sebuah sistem, sehingga penguraian karakteristik MBS (yang juga karakteristik sekolah efektif) mendasarkan pada input, proses, dan output.

Uraian berikut menurut Depdiknas (2001:12-20) dimulai dari output, dan input memiliki tingkat kepentingan dua tingkat lebih rendah dari output.

a. Output yang diharapkan

Output sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan oleh proses pembelajaran dan manajemen di sekolah. Pada umumnya, output dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu output berupa prestasi akademik (*academic achievement*) dan output berupa prestasi non-akademik (*non-academic achievement*). Output prestasi akademik misalnya, UASBN (Ujian Akhir Sekolah Berstandar Nasional), lomba MIPA, cara-cara berpikir (kritis, kreatif/diverge, nalar, rasional, induktif, deduktif, dan ilmiah). Output non-akademik, misalnya keingintahuan yang tinggi, harga diri, kejujuran, kerjasama yang baik, rasa kasih sayang yang tinggi terhadap sesama, solidaritas yang tinggi, toleransi, kedisiplinan, kerajinan, prestasi olahraga, kesenian, dan kepramukaan.

b. Proses

Sekolah yang efektif pada umumnya memiliki sejumlah karakteristik proses sebagai berikut :

- 1) Proses belajar mengajar yang efektivitasnya tinggi
- 2) Kepemimpinan sekolah yang kuat
- 3) Lingkungan sekolah yang aman dan tertib
- 4) Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif
- 5) Sekolah memiliki budaya mutu

Budaya mutu memiliki elemen-elemen sebagai berikut: (a) informasi kualitas harus digunakan untuk perbaikan, bukan untuk mengadili/mengontrol orang, (b) kewenangan harus sebatas tanggung jawab, (c) hasil harus diikuti penghargaan (*rewards*) atau sanksi (*punishment*), (d) kolaborasi dan sinergi, bukan kompetisi, harus merupakan basis untuk kerjasama, (e) warga sekolah merasa aman terhadap pekerjaannya, (f) atmosfir keadilan (*fairness*) harus ditanamkan, (g) imbal jasa harus sepadan dengan nilai pekerjaannya, (h) warga sekolah merasa memiliki sekolah.

- 6) Sekolah memiliki “*Teamwork*” yang kompak, cerdas, dan dinamis
- 7) Sekolah memiliki kewenangan (kemandirian)
- 8) Partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat
- 9) Sekolah memiliki keterbukaan (transparansi) manajemen
- 10) Sekolah memiliki kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik)
- 11) Sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan

- 12) Sekolah responsif dan antipatif terhadap kebutuhan
- 13) Komunikasi yang baik
- 14) Sekolah memiliki akuntabilitas

Akuntabilitas adalah pertanggungjawaban yang harus dilakukan sekolah terhadap keberhasilan program yang telah dilaksanakan. Akuntabilitas ini berbentuk laporan prestasi yang dicapai dan dilaporkan kepada pemerintah, orang tua siswa, dan masyarakat.

c. Input Pendidikan

- 1). Memiliki kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu yang jelas
- 2). Sumberdaya tersedia dan siap

Sumberdaya dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu sumberdaya manusia dan sumberdaya selebihnya (uang, peralatan, perlengkapan, bahan dan sebagainya) dengan penegasan bahwa sumberdaya selebihnya tidak mempunyai arti apapun bagi perwujudan sasaran sekolah, tanpa campur tangan sumberdaya manusia. Ini berarti diperlukan kepala sekolah yang mampu memobilisasi yang ada disekitarnya.

- 3). Staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi
- 4). Memiliki harapan prestasi yang tinggi
- 5). Fokus pada pelanggan (khususnya siswa)
- 6). Input manajemen

Input manajemen yang dimaksud meliputi: tugas yang jelas, rencana yang rinci dan sistematis, ketentuan-ketentuan (aturan main) yang

kelas sebagai panutan bagi warga sekolahnya untuk bertindak, dan adanya sistem pengendalian mutu yang efektif dan efisien untuk meyakinkan agar sasaran yang telah disepakati dapat dicapai.

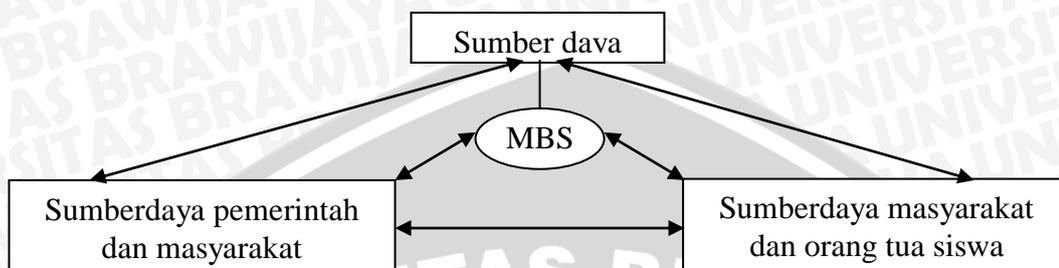
4. Tujuan MBS

MBS bertujuan untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan (otonomi) kepada sekolah dan mendorong sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif. Lebih rincinya MBS bertujuan untuk:

- a. Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumberdaya yang tersedia.
- b. Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama.
- c. Meningkatkan tanggungjawab sekolah kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah tentang mutu sekolahannya.
- d. meningkatkan kompetisi yang sehat antara sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.
(http://www.inisiasi_mbs.go.id/jurnal/htm).

Selain itu menurut Sudarwan (2008:202) MBS juga bertujuan menuntut keterlibatan tinggi sumber daya sekolah (kepala sekolah, guru, dan staf tata usaha), sumber daya masyarakat (orang tua murid, anggota masyarakat, penyandang dana, tokoh-tokoh masyarakat, unsur pimpinan desa), unit struktur di atasnya, dan siswa. Seperti tertuang pada gambar 2.

Gambar 2
Tripartit Sumber Daya Sekolah



Sumber: Sudarwan (2008:203)

Sumber daya tersebut membentuk sebuah bangun segitiga yang masing-masing memberi sumbangsih bagi pelaksanaan MBS pada institusi ujung tombak pendidikan formal itu. Di luar rangka kebijakan pemerintah pada bidang pendidikan ketiganya merupakan sebuah tirpartit yang saling membahu membangun sebuah sosok sekolah yang ideal. Keterlibatan yang intensif dan ekstentif itu adalah kondisi paling tepat bagi terciptanya fungsi layanan keorganisasian sekolah dalam hal, seperti produksi pengetahuan (knowledge production), perubahan lingkungan (changing environment), penyelesaian tugas yang kompleks (complex job), kemantapan pembuatan keputusan (decision making) dan interdependensi tugas di dalam organisasi sekolah.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa tujuan MBS dibagi menjadi dua tujuan yaitu tujuan umum dan tujuan khusus, yaitu:

- a. Tujuan Umum MBS yaitu mendirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian otonomi kepada sekolah dan untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif
- b. Tujuan khusus MBS, yaitu: (1) meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang ada, (2) meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama, (3) meningkatkan tanggungjawab sekolah kepada masyarakat, (4) meningkatkan persaingan yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang ingin dicapai.
(<http://www.mediadiknas.go.id/media/document/4248.pdf>).



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan secara tepat sifat-sifat suatu individu, keadaan, gejala atau kelompok tertentu atau frekuensi penyebaran suatu gejala dengan gejala yang lain di masyarakat.

Seperti yang diungkapkan oleh Moelong (2002:6) penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian yang berupaya mengungkapkan suatu masalah dan keadaan apa adanya sehingga hanya akan mengungkapkan fakta-fakta dan tidak menggunakan kajian hipotesa. Dalam hal ini penelitian deskriptif adalah akumulasi dari data dasar dengan cara deskriptif semata, serta tidak perlu menerangkan saling hubungan, menguji hipotesis, membuat ramalan atau mendapatkan makna dan implikasi.

Pendapat di atas didukung dengan pendapat Bodgan dan Taylor yang juga dikutip oleh Moleong (2002:3) yang mendefinisikan metode penelitian kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata, tulisan atau lisan dan orang-orang yang berperilaku yang dapat diamati. Jadi penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif adalah penelitian yang mengungkapkan fakta apa adanya tentang suatu objek, gejala, keadaan dengan pecandraan, menggambarkan, menguraikan,

menginterpretasikannya dan diambil suatu kesimpulan dalam bentuk tulisan yang sistematis.

Alasan menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif karena penelitian ini mengungkapkan apa adanya yang terjadi di lapangan, data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar, bukan angka-angka. Selain itu penelitian ini lebih menekankan pada proses dari pada hasil tanpa maksud menguji hipotesa dan peneliti sendiri atau dengan bantuan orang lain dapat menjadi alat pengumpul data utama. Sehingga peneliti dapat menggambarkan bagaimana pelaksanaan reformasi administrasi pendidikan dalam rangka pembangunan manusia melalui penerapan manajemen berbasis sekolah di SDN Bunulrejo 3 Kecamatan Blimbing Kota Malang.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian merupakan suatu lingkup permulaan yang dijadikan sebagai wilayah pelaksanaan penelitian, sebagai peneliti akan memperoleh gambaran secara menyeluruh tentang situasi yang akan diteliti. Penetapan fokus penelitian sebagai pusat perhatian penelitian dimaksudkan sebagai batas yang berguna untuk mencegah terjadinya pembiasan dalam mempersepsikan dan membahas masalah yang sedang diteliti.

Adapun fokus pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pelaksanaan penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) pembangunan sumberdaya manusia di SDN Bunulrejo 3 Kecamatan Blimbing Kota Malang, dilihat dari kegiatan inti manajemen yang meliputi:

- a. Perencanaan dalam penerapan manajemen
 - b. Pengorganisasian dalam penerapan manajemen
 - c. Penggerakan dalam penerapan manajemen
 - d. Pengawasan dalam penerapan manajemen
2. Faktor-faktor yang mendukung dan menghambat penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) dalam rangka pembangunan sumber daya manusia di SDN Bunulrejo 3 Kecamatan Blimbing Kota Malang
- a. Fokus pendukung
 - 1).Faktor Internal
 - 2).Faktor External
 - b. Faktor penghambat
 - 1).Faktor Internal
 - 2).Faktor External

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat dimana peneliti dapat mengungkapkan keadaan yang sebenarnya dari obyek yang akan diteliti penelitian ini mengambil lokasi di Kecamatan Blimbing Kota Malang.

Situs penelitian adalah SDN Bunulrejo 3 Malang yang berada di Jln. Sebuku no 14, Kecamatan Blimbing Kota Malang yang meliputi: ruang kepala sekolah dan guru, ruang kelas untuk belajar-mengajar, dan perpustakaan.

D. Sumber Dan Jenis Data

Sumber data yang diambil dalam penelitian ini adalah berkaitan dengan sumber-sumber penyediaan informasi yang mendukung dan menjadi pusat perhatian peneliti. Sumber data adalah subyek dimana data dapat diperoleh.

Menurut Lofland dan Lofland yang dikutip oleh Moleong (2002:112) sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata, tindakan, dan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.

Sedangkan untuk jenis data, dibedakan menjadi data primer dan data sekunder. Adapun jenis data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer

Yaitu data yang diperoleh dari sumber utama yang dilakukan melalui wawancara, observasi, dan alat lainnya.

Data primer sangat diperlukan dalam penelitian karena merupakan data utama yang penting, didapatkan langsung dari sumbernya, serta langsung berhubungan dengan peneliti, dan mampu memberikan informasi. Dalam penelitian ini data primer kualitatif diperoleh dengan wawancara (*interview*) dari informan di lapangan, seperti:

- a. Kepala SDN Bunulrejo 3 Malang
- b. Guru SDN Bunulrejo 3 Malang
- c. Penjaga SDN Bunulrejo Kota Malang
- d. Siswa-siswi SDN Bunulrejo 3 Kota Malang
- e. Komite sekolah dan wali murid SDN Bunulrejo 3 Malang.

2. Data Sekunder

Yaitu data yang mendukung data primer, dapat berupa catatan-catatan resmi, laporan-laporan atau dokumen, majalah, karya tulis ilmiah, makalah, serta data pendukung lainnya. Data sekunder ini dapat diperoleh dari publikasi otentik, baik dari instansi maupun publikasi ilmiah. Adapun batasan dari data sekunder tersebut adalah sepanjang mendukung isi dan pembahasan yang akan diperlukan dalam penelitian ini.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah cara-cara yang dipergunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data. Teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Wawancara

Yaitu metode pengumpulan data dengan cara tatap muka langsung dan melakukan tanya jawab terhadap permasalahan yang berkaitan dengan fokus penelitian guna mendapatkan informasi atau data yang diperlukan. Teknik Wawancara ini penting dilakukan peneliti untuk mengumpulkan keterangan yang diperlukan dalam penelitian yang diperoleh dari sumber data primer yang ada. Data diperoleh langsung dari lokasi penelitian yang berkaitan dengan masalah yang dibahas yaitu dengan wawancara langsung dengan responden yakni :

- a. Kepala SDN Bunulrejo 3 Malang
- b. Guru SDN Bunulrejo 3 Malang
- c. Penjaga SDN Bunulrejo 3 Malang
- d. Siswa-siswi SDN Bunulrejo 3 Malang
- e. Komite sekolah dan wali murid SDN Bunulrejo 3 Malang.

2. Observasi

Yaitu mengadakan pengamatan langsung di lapangan terhadap fenomena yang diteliti dan melakukan pencatatan secara sistematis terhadap fenomena yang terjadi terkait dengan penerapan MBS dan pengelolaan SDM di SDN Bunulrejo 3 Malang. Peneliti mengadakan pengamatan langsung di lokasi penelitian dan selanjutnya mengumpulkan data yang diperlukan. Dalam penelitian ini peneliti melakukan observasi di SDN Bunulrejo 3 Malang

3. Dokumentasi

Data yang diperoleh melalui arsip-arsip yang mendukung penelitian yang dilakukan baik dari hasil penelitian terdahulu maupun data-data yang berlaku sekarang. Teknik pengumpulan data melalui dokumentasi keberadaannya tidak dapat diabaikan begitu saja, apalagi berkaitan dengan penelitian untuk menambah informasi dan mendukung kegiatan penelitian.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat untuk mengumpulkan data informasi dan yang diperlukan dalam penelitian ini. Di dalam mendukung proses pengumpulan data, pada penelitian ini mempergunakan beberapa instrument antara lain:

1. Peneliti sendiri, yaitu dengan menggunakan panca indera untuk mengamati fenomena-fenomena yang terjadi di sekitar lokasi penelitian.
2. Pedoman wawancara (*interview guide*), dengan maksud untuk membatasi dan mengarahkan penggalian data yang bersifat terbuka sehingga kemungkinan untuk memperoleh data yang akurat.
3. Buku catatan lapangan (*field note*), instrument ini berguna dalam mencatat informasi yang diperoleh selama melakukan penelitian di lapangan.

G. Teknik Analisis Data

Dikemukakan oleh Sanapiah Faisal (1990:90) bahwa prosedur analisis data dalam penelitian kualitatif ada dua tahap yaitu; pertama, dilakukan pada waktu peneliti berada dilapangan untuk mengumpulkan data. Kedua, analisis data dilakukan setelah proses pengumpulan data atau setelah peneliti meninggalkan latar penelitian.

Dalam penelitian ini digunakan teknik analisis data deskriptif yang oleh L.J. moleong diartikan sebagai proses pengorganisasian dan pengurutan data dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema, serta sesuai yang disarankan data (Moleong, 1995:104). Lebih lanjut

Moleong menjelaskan langkah-langkah yang harus dilakukan dalam analisis data ini;

“Analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, setelah dibaca, dipelajari dan di telaah, maka langkah selanjutnya mengadakan reduksi data yang dilakukan dengan membuat abstraksi atau rangkuman inti, langkah berikutnya menyusun satuan-satuan. Satuan-satuan ini kemudian dikategorikan sambil membuat *coding*” (Moleong, 1995:190).

Jadi dalam analisis ini data yang diperoleh dan dikumpulkan tidak dalam bentuk angka-angka, tetapi dalam bentuk uraian-uraian. Setelah data diolah dan dianalisa kemudian dideskripsikan dengan melakukan interpretasi, masalah yang dihadapi diuraikan berpatokan pada teori yang ada. Setelah itu dilanjutkan pada tahap pemecahan masalah dan penarikan kesimpulan.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini ialah analisis data deskriptif kualitatif, yaitu metode analisis yang menggambarkan dan menyampaikan secara tepat dan ringkas mengenai data yang telah dikumpulkan berdasarkan hasil pengolahan data, baik data primer maupun data sekunder, dalam upaya untuk memecahkan masalah yang dihadapi sekaligus mencari alternatif pemecahannya.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. HASIL PENELITIAN

1. Gambaran Umum SDN Bunulrejo 3

a. Sejarah Berdirinya

SDN Bunulrejo 3 terletak di wilayah Kecamatan Blimbing Kota Malang merupakan salah satu sekolah tingkat dasar negeri di kecamatan Blimbing Kota Malang. Tidak banyak orang mengetahui kapan persisnya sekolah ini berdiri, dengan luas tanah 1245,5 m² dan luas bangunan yang berdiri tahun 1945.

Perkembangan sekolah ini selanjutnya tidak banyak orang mengetahui, karena kepala sekolah dan gurunya yang paling senior yang mengajar di SDN saat ini sudah dipindah ke SDN-SDN lain. namun sejak adanya desentralisasi sekolah, SDN menerapkan MBS dengan maksud untuk mengembangkan dan memajukan SDN.

Mengenai hal ini dalam wawancara tanggal 04 September 2010, Ibu Kepala Sekolah dan didampingi salah satu guru yang mengajar di SDN Bunulrejo 3 memberikan penjelasan sebagai berikut :

“Secara pasti kami tidak mengetahui kapan ini dibangun, karena data yang menyebutkan SDN ini pertama kali dibangun tidak ada, bahkan senior-senior yang dulu mengajar disini yang sekarang sudah pindah ke SDN-SDN lain, kami pun tidak tahu kapan SDN ini dibangun karena tidak ada datanya. Dan sesuai bukti surat keterangan dari Bapak Kepala Desa yang dilihatkan dibuku kretek kalau luas tanah SDN Bunulrejo 3 ini 1245,5 m². untuk luas

bangunan, sesuai data yang ada kurang lebih 600 m² termasuk gedung kelas 6 lokal, gedung kantor 1 lokal, dan tempat kamar kecil/toilet 2 lokal dan kantin”.

b. Keadaan Sarana dan Fasilitas Sekolah Serta Pemanfaatannya

Guna mendukung program kerja sekolah diperlukan sebagai macam sarana dan prasarana pendukung yang tersedia di SDN Bunulrejo 3 memiliki 7 ruangan diantaranya 6 ruangan untuk kegiatan belajar mengajar dan satu ruangan dipergunakan untuk ruang kepala sekolah dan guru, ruang UKS, ruang perpustakaan, dan dapur dijadikan satu ruangan dan pembagiannya disekat dan digabung menjadi satu. Selain itu ada ruangan 2 buah toilet termasuk untuk guru, dan kantin. Dan keadaan ruang-ruang tersebut dapat dikategorikan layak dan memenuhi standar. Tetapi ruangan untuk kelas perlu mendapat prioritas utama khusus dari pihak sekolah.

Mengenai hal ini dalam wawancara tanggal 04 September 2010

Kepala Sekolah memberikan penjelasan sebagai berikut :

“Sesuai yang mas ketahui, bahwa ruang kelas yang ada di SDN ini ada 6 ruang kelas yang dipakai untuk kegiatan belajar mengajar yang prakteknya kelas 1 dan kelas 2 masuk pagi sampai pukul 10.15 menit dan untuk kelas 3 sampai kelas 6 masuk pagi sampai pulang pukul 12.15 menit. Sehingga kelas 1 sampai kelas 6 cukup untuk dapat belajar dengan baik. Sedangkan 1 lokal kita manfaatkan untuk kantor, ruang guru, ruang perpustakaan, ruang UKS dan dapur yang pembagian ruangnya kita sekat-sekat dengan triplek, sehingga memenuhi persyaratan yang dibutuhkan. Dan sebelah kiri kantor itu ada 2 ruangan kamar kecil/toilet dan depan itu kantin. Untuk prioritas utama kami adalah tempat belajar murid-murid atau ruang kelas yang kita bangun dari hibah swakelola dana APBD II Kota Malang tahun 2009 yang diprioritaskan ke bangunan kelas walaupun atapnya saja”.

Sementara itu untuk kegiatan upacara dan olahraga masih memanfaatkan halaman sekolah. Dalam hal ini jadwal perlu disesuaikan agar tidak mengganggu konsentrasi peserta didik yang lainnya. Terdapat pula lingkungan sekolah sebuah bangunan rumah untuk penjaga sekolah. Adapun status kepemilikan tanah adalah hak milik desa.

Untuk menunjang kelancaran pendidikan SDN Bunulrejo 3 memiliki berapa sarana yang bisa digunakan sewaktu-waktu bila diperlukan. Berikut ini dapat dilihat data sarana pendidikan yang telah dimiliki oleh SDN Bunulrejo 3 pada tahun ajaran 2009-2010.

Tabel 2
Sarana Pendidikan dan Pemanfaatannya di SDN Bunulrejo 3

Sarana Pendidikan	Jumlah	Pemanfaatan
Bangku untuk 1 peserta didik	85 unit	Untuk peserta didik belajar
Bangku untuk 2 peserta didik	12 unit	Untuk peserta didik belajar
Almari	10 unit	Untuk penyimpanan-penyimpanan dokumen
Kursi	10 unit	Untuk tempat duduk guru
Papan tulis	7 unit	Untuk masing-masing kelas 1 unit
Mesin tik	1 unit	Untuk kantor guru
Komputer	1 unit	Untuk kantor guru
Alat IPA	7 unit	Untuk alat bantu peragaan bagi siswa
Kerangka manusia	2 unit	Untuk alat bantu peragaan bagi siswa
Alat IPS	2 unit	Untuk alat bantu peragaan bagi siswa
Atlas	2 unit	Untuk alat bantu peragaan bagi siswa
Globe	1 unit	Untuk alat bantu peragaan bagi siswa
Organ	1 unit	Untuk alat bantu peragaan bagi siswa
Bola volley	2 buah	Untuk praktek olahraga bagi siswa
Rak perpustakaan	2 unit	Untuk meletakkan buku di perpustakaan

Sumber :SDN Bunulrejo 3 tahun 2009-2010

Selain ini fasilitas tersebut dimanfaatkan oleh siswa dan guru untuk menunjang kegiatan belajar-mengajar. Sesuai hal tersebut, hasil wawancara tanggal 04 September 2010 menurut kepala sekolah menjelaskan sebagai berikut :

“Untuk upacara dilaksanakan setiap hari senin pukul 07.00 WIB sudah siap berbaris di halaman sekolah. Untuk petugas upacaranya seperti protokol, komandan upacara, pengibar bendera, pembaca pembukaan UUD 1945, pembacaan do’a, pembawa Pancasila serta pemimpin regu itu sudah disiapkan oleh guru olahraga atau guru Penjaskes dan sudah digladi sebelumnya. Biasanya gladinya hari Sabtu mau pulang sekolah untuk persiapan upacara hari senin. Sedangkan untuk pembina upacaranya juga gantian tidak harus kepala sekolah saja, tetapi juga guru-guru di SDN ini. Sarana dan prasarana untuk upacara sudah ada dan dipersiapkan oleh penjaga sekolah pagi-pagi sekali seperti perlengkapan upacara, bendera, pengeras suara (*sound system*)”.

Sarana lain yang juga tidak kalah penting yang harus dimiliki oleh setiap sekolah lainnya adalah perpustakaan. Terlebih lagi dalam pelaksanaan MBS keberadaan perpustakaan memegang peranan penting untuk menumbuhkan minat baca dan sumber informasi penting bagi siswa guna meningkatkan kemandiriannya.

Hasil wawancara tanggal 04 September 2010 menurut kepala sekolah menjelaskan sebagai berikut :

“Untuk sarana prasarana sekolah yang digunakan untuk menunjang pelaksanaan MBS sudah ada dan terdata pada inventaris barang. Dan kalau ingin tahu data barangnya, mas tinggal mengutip datanya”

Di SDN Bunulrejo 3 perpustakaan berada dalam satu ruangan kantor guru yang didalamnya disekat untuk bagian ruang kepala Sekolah, ruang tamu, ruang dapur, ruang UKS, dan ruang perpustakaan. Ruang

perpustakaan berada dalam satu ruangan dengan ruang guru dan memiliki 2 rak perpustakaan. Hal ini menunjukkan keseriusan sekolah dalam memberi pelayanan terbaik pada siswa mengingat tidak semua sekolah menyediakan ruangan khusus untuk perpustakaan. Sementara ini pemanfaatan belum maksimal mengingat jumlah buku terbatas tetapi sinyal keseriusan pengelolaan secara lebih baik ditunjukkan dengan diberikannya ruang perpustakaan walaupun tempatnya satu ruangan dengan ruang guru. Berikut ini data mengenai keadaan buku di SDN Bunulrejo 3.

Tabel 3
Keadaan Buku di SDN Bunulrejo 3

No	Jeni Buku	Banyaknya Buku
1.	Cerita :	
	1. Fiksi	102
	2. Non Fiksi	153
2.	Buku Paket :	
	1. Agama	106
	2. Pkn	106
	3. Bahasa Indonesia	106
	4. IPA	106
	5. IPS	106
	6. Matematika	106
jumlah		891

Sumber : Data pada Buku Induk Bunulrejo 3 tahun 2009-2010

c. Visi dan Misi Sekolah

Sebagai acuan dalam meraih target dan sasaran pendidikan sesuai dengan yang diharapkan, maka SDN Bunulrejo 3 mengemban visi dan misi Sekolah. Hal ini sebagai mana disampaikan oleh Kepala Sekolah saat wawancara tanggal 04 September 2010 sebagai berikut :

“Visi dan misi Sekolah kami sangat diperlukan dan setiap sekolah pasti memiliki visi dan misi yang digunakan untuk menentukan target yang ingin dicapai. Mbak bias melihat visi dan misi sekolah kami ini di dinding dalam kantor itu”.

Adapun visi dan misi sekolah adalah seperti dibawah ini, yaitu :

1. Visi Sekolah

Mencetak para lulusan yang berilmu, beriman, berakhlak mulia, cerdas, kritis dan mandiri.

2. Misi Sekolah

- a) Menanamkan konsep pengetahuan dan agama pada diri anak.
- b) Menerapkan bentuk-bentuk ilmu yang bersifat teoritis praktis, dalam kehidupan nyata.
- c) Meningkatkan mutu ketulusan dan lulusan.
- d) Melaksanakan evaluasi yang berkesinambungan dan memberi bekal keterampilan kepada siswa.

Visi dan misi tersebut oleh sekolah tidak hanya dijadikan sebagai simbol tetapi akan terus diupayakan perwujudannya sehingga tujuan bersama khususnya dan tujuan kemajuan pendidikan nasional pada umumnya dapat tercapai. Serta dengan adanya visi dan misi sekolah menunjukkan bahwa sekolah sudah membuat rencana pengembangan sekolah.

d. Keadaan Guru Dan Penjaga Sekolah

Hal yang tidak kalah pentingnya dari suksesnya pendidikan adalah keberadaan guru ataupun tenaga pengajar serta tenaga pendukung lain yang dapat memperlancar proses belajar mengajar seperti keberadaan penjaga sekolah.

Mengenai keadaan guru dan penjaga sekolah, kepala sekolah memberikan penjelasan dari hasil wawancara tanggal 05 September 2010 menurut ibu kepala sekolah sebagai berikut :

“Keadaan personalia di SDN Bunulrejo 3 ada 14 personil yaitu kepala Sekolah 1 orang dengan pangkat Pembina Gol/ruang IV/a; Guru Kelas ada 6 orang, 1 Guru Penjaskes, 3 orang Guru Agama/Pendais, 2 orang Guru Umum; dan penjaga sekolah ada 1 orang. Yang masing-masing personal ini mempunyai tugas pokok dan fungsinya masing-masing”.

Berikut ini dapat disajikan data guru dan penjaga sekolah di SDN Bunulrejo 3 pada tahun ajaran 2009-2010, yang juga meliputi tingkat pendidikan terakhir dan masa kerja sebagai guru.

Tabel 4
Data Guru dan Penjaga SDN Bunulrejo 3

No	Nama	Gol Ruang	Jabatan	Jenis Guru	Tugas mengajar	Ket.
1	Dra. Sri Utami	IV/A	Guru Pembina	Guru Mat. Pel	Bhs. Jawa Kelas 4, 5, 6	Kepala Sekolah
2	Sukartini	IV/A	Guru Pembina	Guru Kelas	Guru Kelas 1	
3	Antoinette E.K, S.Pd	IV/A	Guru Pembina	Guru Kelas	Guru Kelas 6	
4	Sunarti , A.Ma.Pd	III/D	Guru Pembina	Guru Kelas	Guru Kelas 2	
5	Katarina S,A.Ma.Pd	III/D	Gr. Dewasa Tingkat I	Guru Mat. Pel	Ag. Katolik Kelas 1 - 6	
6	Mudjiono, B.A	III/C	Gr. Dewasa Tingkat I	Guru Mat. Pel	Ag. Islam Kelas 1 - 6	
7	Menik Endrawati, Spd	III/C	Gr. Dewasa	Guru Mat. Pel	Penjaskes Kelas 1 - 6	
8	Tri Tjahyabibgtyas, Spd	III/B	Gr. Dewasa	Guru Mat. Pel	Ag. Kristen Kelas 1 - 6	
9	V. Ami S.P, S.Pd	II/B	Gr. Madya Tingkat I	Guru Kelas	Guru Kelas 5	
10	Dra. Lestari Pudjiastuti	-		Guru Kelas	Guru Kelas 3	Sukwan
11	Sri Subekti, A.Ma.Pd.	-		Guru Kelas	Guru Kelas 4	Sukwan
12	Ika Fendriani S.E	-		Guru Mat. Pel	Bhs. Inggris Kelas 1-6	Sukwan
13	Sudarni	-		Guru Mat. Pel	Guru SBK, Pramuka	Sukwan
14	Wiyono	-		Penjaga	Penjaga Sekolah	Sukwan

Sumber : Tabel Data Guru dan Penjaga SDN Bunulrejo 3 tahun 2009-2010

Berdasarkan tabel 4 tentang data guru dan penjaga yang ada SDN Bunulrejo 3 bahwa sudah mencakup kebutuhan untuk memberi layanan pendidikan secara profesional terlebih jika dilihat dari masa kerjanya

yang nantinya mampu bersaing dan berkompetisi meningkatkan prestasi belajar melalui pelaksanaan MBS.

Dalam pelaksanaan MBS pembagian guru merupakan wewenang sekolah dan sekolah dasar setiap kelasnya dibina oleh seorang wali kelas yang bertanggungjawab mengasuh dan membimbing seluruh mata pelajaran kecuali yang bersifat mata pelajaran khusus seperti olah raga, keterampilan dan kesenian, pendidikan agama, serta ekstra kurikuler.

Unsur-unsur sumber daya tenaga pengajar yang ada di SDN Bunulrejo 3 yang meliputi Kepala Sekolah, Guru/tenaga pengajar, penjaga sekolah memiliki tugas-tugas yang telah diatur dan ditentukan. Adapun tugas-tugas dan wewenang dari setiap unsur tersebut adalah sebagai berikut :

1. Kepala Sekolah

- a) Menyelenggarakan pendidikan secara praktis, aktif, efektif, efisien, menyenangkan dan inovatif (PAKEMI) secara profesional
- b) Menentukan pembagian tugas kepada dewan guru untuk mendampingi siswa dalam kegiatan belajar mengajar
- c) Mengatur jam pelajaran dan jadwal pelajaran
- d) Mengatur keseimbangan jumlah kelompok peserta didik
- e) Menciptakan kondisi yang strategis dalam upaya kenyamanan, keamanan, dan ketenteraman dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

2. Guru/Tenaga pengajar

- a) Mengajar di kelas sesuai dengan tugas dan fungsinya sesuai ketentuan Kepala sekolah berdasarkan latar belakang keahlian yang dimiliki.
- b) Membantu kepala sekolah dalam setiap kegiatan yang mengacu pada penyelenggaraan pendidikan secara praktis, aktif, efektif, efisien, menyenangkan, dan inovatif (PAKEMI).
- c) Membantu kesulitan yang dihadapi

3. Penjaga sekolah

Penjaga sekolah merupakan tenaga yang sangat penting sekali dalam status lembaga pendidikan. Tugas mereka sangat berat sekali demi kelancaran proses pendidikan pada suatu lembaga.

Tugasnya antar lain :

- a) Bertugas menjaga dan mengurus sekolah 24 jam mulai dari pagi, siang, sore, malam, dan pagi lagi.
- b) Mengamankan anak didik/murid waktu menyeberang jalan baik waktu berangkat maupun pulang sekolah.
- c) Menjaga keamanan sepeda murid.
- d) Menjaga keamanan adanya tamu yang datang.
- e) Pada malam hari harus menjaga keamanan sekolah.
- f) Membersihkan halaman sekolah, ruang kantor, ruang kepala sekolah, ruang guru, dan sebagian pada ruang kelas yaitu kelas rendah (kelas 1 dan kelas 2).

- g) Membersihkan dan mengatur taman sekolah.
- h) Membersihkan kamar mandi murid dan guru.
- i) Mengatur, menata sepeda murid.

Semua unsur diatas tidak dapat bekerja sendiri, tetapi harus berintegrasi dalam suatu kesatuan agar terselenggaranya pelayanan pendidikan yang profesional secara maksimal. Disinilah letak peran dan tanggung jawab seluruh warga sekolah. Didukung dengan bekal pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki maka diharapkan tujuan dan cita-cita bersama akan segera dapat terwujud sehingga SDN Bunulrejo 3 mampu menghasilkan lulusan-lulusan yang unggul dan berprestasi.

e. Keadaan siswa

Berdasarkan dokumen pada tahun 2009-2010 SDN Bunulrejo 3 tercatat memiliki 105 siswa dengan komposisi kelas satu ada 20 siswa, kelas dua ada 15 siswa, kelas tiga ada 19 siswa, kelas empat ada 19 siswa, kelas lima ada 17 siswa, dan kelas enam ada 15 siswa. Dari data yang diperoleh, seluruh siswa memiliki status Kewarganegaraan Indonesia Asli (WNI) dengan agama mayoritas yang dianut adalah islam. Data tentang kondisi siswa tersebut dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 5
Data siswa SDN Bunulrejo 3

Kelas	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
I	9	11	20
II	11	4	15
III	12	7	19
IV	12	7	19
V	10	7	17
VI	7	8	15
Jumlah	61	44	105

Sumber : Data Siswa SDN Bunulrejo 3 tahun 2009-2010

f. Keadaan Wali Murid/Orang Tua Siswa

SDN Bunulrejo 3 berdiri di tengah masyarakat menengah ke bawah, dan peserta didik mayoritas dari sekitar lingkungan sekolah. Di bawah ini tabel yang menunjukkan keadaan wali murid SDN Bunulrejo 3 berdasarkan kondisi sosial ekonomi :

Tabel 6
Data Jenis Pekerjaan wali Murid SDN Bunulrejo 3

No.	Kelas	PNS	Swasta	ABRI	Petani	Lain-lain	Jumlah
1	I	-	11	-	1	8	20
2	II	2	8	1	2	2	15
3	III	-	9	2	8	-	19
4	IV	-	13	-	1	5	19
5	V	1	7	-	6	3	17
6	VI	2	9	1	2	1	15
Jml		5	57	4	20	19	105

Sumber: Data Jenis Pekerjaan Wali Murid SDN Bunulrejo 3 tahun 2009-2010

Dari tabel 6 dapat diketahui bahwa jenis pekerjaan orang tua siswa/wali bermacam-macam, sehingga tingkat pendapatannya pun juga beragam dan sangat sedikit wali murid yang berstatus sebagai pegawai negeri sipil (PNS). Dengan kenyataan yang demikian menjadi tantangan

tersendiri bagi pihak sekolah dalam mengajak partisipasi wali murid untuk melaksanakan MBS guna peningkatan mutu pendidikan.

2. Penerapan MBS (Manajemen Berbasis Sekolah) Dalam Rangka Pembangunan Sumber Daya Manusia

Beberapa hasil temuan peneliti di lapangan, SDN Bunuolrejo 3 Kecamatan Blimbing Kota Malang dalam penerapan MBS berpedoman pada buku Panduan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah yang disusun Depdiknas, Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat sekolah Lanjutan Tingkat Pertama tahun 2010 melalui beberapa tahap sebagai berikut :

a. Perencanaan (*Planning*) Dalam Pengetrapan MBS

Perencanaan merupakan langkah pertama dalam proses manajemen yang harus dilakukan oleh orang-orang yang mengetahui semua unsur-unsur organisasi. Keberhasilan kegiatan manajemen secara keseluruhan. Sehingga kegiatan ini harus dilakukan dengan sebaik-baiknya. Menyadari akan pentingnya MBS bagi sekolah maka Bapak Kepala Sekolah melakukan koordinasi dengan warga sekolah untuk membuat perencanaan.

1) Tahap-tahap Kegiatan Perencanaan

a) Analisis Situasi Sasaran

Langkah pertama yang diambil sekolah sebelum membuat suatu perencanaan adalah melakukan analisis situasi sasaran. Hasil dari langkah ini adalah tantangan (ketidaksesuaian) antara keadaan

sasaran sekarang dengan sasaran yang diharapkan. Besar kecilnya ketidaksesuaian antar sasaran saat ini dan situasi sasaran yang diharapkan memberitahukan besar kecilnya tantangan (loncatan).

Berdasarkan data dokumentasi, misalnya terdapat tiga sasaran yang ditingkatkan di sekolah ini yakni :

1. Peningkatan nilai UASBN (ujian akhir sekolah berstandar nasional) dari rata-rata 4,00 menjadi rata-rata 4,25
2. Kegiatan extra kurikuler lebih unggul dari SD-SD lain.

Untuk melakukan analisis situasi sasaran (output) ini, kepala sekolah mengharapkan kerja sama dari orang tua siswa untuk bekerja sama dengan sekolah untuk mengawasi putra-putrinya guna mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Hal tersebut sesuai wawancara dengan ibu kepala sekolah tanggal 06 September 2010 sebagai berikut :

“Dalam perencanaan kegiatan analisis situasi sasaran ini saya selaku kepala sekolah menganalisis semua segala hal kegiatan yang dilakukan di sekolah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di SDN Bunulrejo 3 ini yang kami susun dalam rangka MBS ini kami usahakan sesuai dengan situasi dan kondisi sekolah serta harapan orang tua siswa. Dan di samping itu kami mengharapkan orang tua siswa bekerja sama dengan sekolah untuk betul-betul mengawasi putra-putrinya supaya belajar giat dan menunjang kebutuhan putra-putrinya”.

b) Merumuskan Sasaran

Setelah menganalisis sasaran, maka dirumuskanlah sasaran yang akan dicapai. Dan meskipun sasaran didasarkan pada hasil

analisis situasi, namun harus tetap mengacu pada visi, misi dan tujuan sekolah sebagai sumber pengertian bagi perumusan sasaran.

1. Visi Sekolah

Setiap sekolah yang akan menerapkan MBS harus memiliki visi. Visi ini merupakan wawasan jauh ke depan agar sekolah yang bersangkutan dapat dijamin kelangsungan hidup dan perkembangannya. SDN Bunulrejo 3 mempunyai visi sekolah yaitu mencetak para lulusan yang berilmu, beriman, berakhlak mulia, cerdas, kritis dan mandiri.

Makna dari visi sekolah yaitu diharapkan lulusan dari SDN Bunulrejo 3 selalu beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa yang disertai dengan ilmu yang cukup, sehingga lulusan SDN Bunulrejo 3 selalu berakhlak mulia dengan ilmu yang cukup mereka akan berfikir cerdas dan kritis demi kebaikan bersama. Sehingga mampu tercipta anak yang mampu mengurus diri sendiri atau mandiri. Jadi dengan beriman dan bertaqwa disertai ilmu yang cukup mereka akan berani, cerdas dan kritis, mandiri, serta mempunyai akhlak yang mulia.

Berdasarkan makna visi sekolah tersebut terdapat indikator-indikator dari visi yaitu :

- a. Perolehan nilai UASBN meningkat
- b. Meningkatkan daya serap siswa
- c. Unggul dalam lomba semua lomba ekstrakurikuler

- d. Unggul dalam kegiatan keagamaan
 - e. Unggul dalam kedisiplinan
 - f. Unggul dalam kegiatan lomba siswa teladan/siswa prestasi
2. Misi sekolah

Guna merealisasikan visi yang telah ditetapkan maka dilakukan langkah-langkah yang disusun sebagai misi sekolah yaitu :

- a. Menanamkan konsep pengetahuan dan agama pada diri anak.
 - b. Menerapkan bentuk-bentuk ilmu yang bersifat teoritis praktis, dalam kehidupan nyata.
 - c. Meningkatkan mutu kelulusan dan lulusan.
 - d. Melaksanakan evaluasi yang berkesinambungan dan memberikan bekal keterampilan kepada siswa.
3. Tujuan Sekolah

Bertolak dari visi dan misi sekolah, SDN Bunulrejo 3 mempunyai tujuan untuk meningkatkan mutu sekolah yang bersangkutan. Tujuan dari SDN Bunulrejo 3 sebagai berikut ;

- a. Rata-rata nilai UASBN lulusan untuk semua mata pelajaran mencapai 4,25.
- b. Meraih juara dalam segala kegiatan ekstrakurikuler.
- c. Terwujudnya kedisiplinan yang tinggi di lingkungan sekolah.

Sasaran ini merupakan apa yang akan dicapai/dihasilkan oleh SDN Bunulrejo 3 dengan program sasaran yang akan dicapai pada tabel 7.

Tabel 7
Sasaran yang akan dicapai

No	Sasaran	Obyek sasaran	Yang ingin dicapai			
			Tahun ajaran 2007-2008	Tahun ajaran 2008-2009	Tahun ajaran 2009-2010	
1	Rata-rata nilai UASBN yang diperoleh siswa	Siswa kelas VI	4,00	4,15	4,25	
2	Peraih juara dalam setiap lomba ekstrakurikuler	Siswa kelas I s/d kelas VI	-	- Juara II gerak jalan PA HUTRI ke 62 - Juara III gerak jalan PI HUTRI ke 62	- Juara II baca Al-Qur'an (dalam sapta lomba) - Juara II gerak jalan PA HUTRI ke 62 - Juara III gerak jalan PI HUTRI ke 62	
3	Meningkatkan warga sekolah dengan jumlah pelanggaran	Siswa kelas I s/d kelas VI	Pelanggaran < 6%	Pelanggaran < 5%	Pelanggaran < 4%	
4	Lulusan yang diterima di SMPN	Siswa kelas VI	85% dari jumlah siswa kelas VI	87% dari jumlah siswa kelas VI	90% dari jumlah siswa kelas VI	
5	Menjadi juara lomba siswa teladan MIPA	Siswa kelas V	Juara I lomba Metematika Tk. Kec.	e. Juara II lomba Metematika Tk. Kec. f. Juara II IPA Tk. Kec.	Juara I lomba Metematika Tk. Kec.	
6	Peningkatan rata-rata hasil nilai evaluasi ujian semester I dan semester II tiap-tiap mata pelajaran	Siswa kelas VI	SMT I : 1. PKn 7,20 2. B.I 7,61 3. IPA 7,35 4. IPS 7,20 5. MTK 6,15 6,20	SMT II 1. PKn 7,25 2. BI 7,70 3. IPA 7,35 4. IPS 7,20 5. MTK 6,20	SMT I : 1. PKn 7,20 2. B.I 7,70 3. IPA 7,20 4. IPS 7,20 5. MTK 6,20 6,20	SMT II 1. PKn 7,25 2. B.I 7,75 3. IPA 7,35 4. IPS 7,25 5. MTK 6,20
					Harapan yang ingin dicapai SMT I : 1. PKn 7,25 2. B.I 7,75 3. IPA 7,30 4. IPS 7,20 5. MTK 6,30 6,35	

Sumber : Data Sasaran Yang Dicapai SDN Bunulrejo 3 tahun 2009-2010

Dari tabel 8 peningkatan dari tahun ajaran 2007-2008 ke tahun 2008-2009 dan dari tahun ajaran 2008-2009 ke tahun ajaran 2009-2010 perlu adanya peningkatan dari berbagai aspek sehingga sasaran yang akan dicapai bisa terwujud. Peningkatan aspek-aspek tersebut antara lain :

a. Aspek peningkatan Manajemen Sekolah

1. Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) dan bimbingan yang praktis, aktif, efisien, menyenangkan, inovatif, demokratis, dan dinamis perlu ditingkatkan.
2. Mendorong semua warga sekolah memiliki semangat untuk meraih prestasi.
3. Menerapkan manajemen sekolah secara demokratis dan partisipatif dari warga sekolah.
4. Meningkatkan kedisiplinan dan etos kerja bagi semua warga sekolah dengan bertumpu pada tertib waktu, tertib belajar dan mengajar, tertib administrasi.
5. Meningkatkan pelaksanaan evaluasi harian, tengah semester dan tertib, dan pembuatan naskah evaluasi yang sesuai dengan kisi-kisi yang telah dibuat.
6. Meningkatkan pemberdayaan potensi yang dimiliki sekolah, misalnya penggunaan alat-alat peraga, media-media yang ada di sekolah secara efektif.

b. Aspek Pengembangan Kurikulum dan Sistem Pengujian

1. Peningkatan kualitas KBM dengan mengupayakan adanya alat peraga dalam mengajar, administrasi KBM yang tertib, serta mengirim tenaga-tenaga pendidik/pengajar pada seminar-seminar, pendidikan dan pelatihan (DIKLAT), *workshop* dan sejenisnya supaya SDM (Guru) lebih unggul.
 2. Peningkatan rata-rata nilai UASBN untuk semua mata pelajaran yang diujikan sesuai dengan sasaran yang diharapkan pada tabel 8.
 3. Perlu adanya penambahan KBM di luar jam mata kurikuler (les) untuk kelas V dan khususnya kelas VI.
 4. Perlu adanya penambahan buku-buku penunjang mata pelajaran dan buku-buku latihan-latihan soal serta pembahasannya setiap mata pelajaran.
- c. Aspek Pembinaan Kesiswaan
1. Mendisiplinkan siswa dengan penuh kesabaran supaya selalu tertib waktu, tertib belajar, dan mematuhi tata tertib yang ada di lingkungan sekolah.
 2. Meningkatkan kegiatan keagamaan, kebudayaan salam, sopan-santun, serta budi pekerti luhur dengan cara meningkatkan mata pelajaran bahasa daerah yaitu bahasa Jawa dan pelajaran budi pekerti yang ada pada mata pelajaran PKn.

3. Melaksanakan kegiatan PHBI (Peringatan Hari Besar Islam) yang sudah diprogramkan oleh SDN Bunulrejo 3, misalnya Isro' Miroj' Nabi Muhammad SAW, dan Maulud Nabi Muhammad SAW.
 4. Meningkatkan kegiatan ekstrakurikuler yang memiliki potensi, misalnya meningkatkan kegiatan kesenian tari, kesenian rebana, TPQ (Taman Pendidikan Al-Qur'an), volley ball mini, sepak bola mini, sepak takraw, dan atletik.
 5. Meningkatkan prosentase jumlah lulusan yang diterima di SMPN sesuai dengan sasaran yang terdapat pada tabel 7.
- d. Aspek pengembangan fasilitas/Sarana-Prasarana
1. Penambahan alat-alat pendidikan Jasmani dan Kesehatan berupa alat-alat permainan olahraga dan alat-alat kesehatan dalam UKS sesuai dengan kebutuhan prioritas.
 2. Menambah referensi buku-buku perpustakaan sekolah yang ada dengan cara sekolah membeli buku di toko, dan minta bantuan ke kantor pendidikan, serta menghimbau murid yang telah lulus yang bukunya tidak dipakai untuk disumbangkan di perpustakaan sekolah dan semua harus tercatat dan terinventaris pada buku induk perpustakaan.

3. Penambahan perlengkapan ekstrakurikuler, misalnya Al-Qur'an, buku-buku Diba', Iqro', dan alat-alat rebana serta perlengkapan olahraga dan tari
 4. Penambahan perlengkapan administrasi KBM yang ada di kelas, misalnya kalender pendidikan, promes (SILABUS), jurnal, RPP (Rencana Pelaksanaan pembelajaran), soal-soal evaluasi, analisis, program perbaikan dan pengayaan, rekap nilai, serta data-data siswa yang lain yang ada pada masing-masing kelas dan data alat-alat/barang-barang yang masuk pada inventaris masing-masing kelas.
- e. Aspek Pengembangan Sumber Tenaga Pendidik
1. Mengikut sertakan guru penataran-penataran, seminar-seminar, DIKLAT, *workshop* yang sesuai dengan bidangnya.
 2. Memotivasi guru untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi minimal S1.
 3. Memotivasi guru untuk sering-sering membuat penelitian tindakan kelas.

c) Analisis SWOT (*strength, Weakness, Opportunity, Threat*)

Analisis SWOT menurut Depdiknas (2001:38) dimaksudkan untuk mengenali tingkat kesiapan dari masing-masing fungsi dari keseluruhan fungsi sekolah yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Berhubung masing-masing faktor

yang terlibat dalam setiap fungsi, baik itu faktor internal, peluang, maupun faktor eksternal. Sedangkan tingkat kesiapan yang kurang memadai dinyatakan sebagai kelemahan, bagi faktor internal dan ancaman bagi faktor eksternal. Baik kelemahan/ancaman yang memiliki tingkat kesiapan kurang memadai maka disebut sebagai masalah.

Maka hal tersebut menjelaskan bahwa dari hasil analisis SWOT memperlihatkan bahwa mendapat kekuatan/keunggulan sekolah dan juga kelemahan/kekurangan sekolah. Sehingga dari kekuatan dan kelemahan itu dapat diambil alternatif langkah-langkah untuk pemecahan masalah guna mencapai tujuan/sasaran yang ingin dicapai.

a. Kekuatan/keunggulan sekolah (*Strenght*)

1. Jumlah guru sesuai dengan kebutuhan.
2. Sarana prasarana belajar-mengajar yang cukup.
3. Sarana prasarana olahraga yang cukup.
4. Sarana perpustakaan dan buku-buku pelajaran yang memadai.
5. Dukungan orang tua/wali murid dalam tambahan jam pelajaran/pendalaman materi pelajaran kelas V dan VI cukup baik.
6. Input UASBN cukup baik dan mendukung.
7. Minat belajar siswa cukup tinggi.
8. Dukungan dari komite sekolah cukup baik.

9. Adanya bantuan operasional sekolah dari pemerintah, dan anak didik tidak memikirkan biaya sekolah hanya tinggal belajar. Sehingga konsentrasi belajar cukup bagus untuk meraih sasaran nilai UASBN yang lebih baik/unggul.

b. Kelemahan/kekurangan sekolah (*Weakness*)

1. Masih adanya beberapa guru yang belum memenuhi kualifikasi standar pendidikan S1.
2. Masih adanya siswa yang kurang disiplin belajar.
3. Kurangnya multimedia pembelajaran yang tidak dimiliki sekolah, misalnya: VCD, TV, alat peraga yang lain.
4. Keadaan sosial ekonomi orang tua tidak merata, dalam artian masih banyak yang tergolong ekonomi rendah.
5. Kualitas peralatan olahraga belum sebanding dengan kebutuhan siswa.
6. Sarana dan peralatan masih sedikit (belum mencukupi).
7. Dana yang tersedia dari pemerintah relatif kecil.
8. Pemahaman masyarakat terhadap program kesejahteraan masih rendah.
9. Dana yang diperoleh dari pemerintah berupa BOS (Bantuan Operasional Sekolah) relatif kecil, karena siswa yang ada relatif sedikit, sehingga perolehan yang didapat juga kecil. Sementara itu pemerintah mengeluarkan aturan bahwa untuk tahun pelajaran 2008-2009 lembaga SD tidak boleh

menarik/memungut biaya pendidikan kepada siswa serata wali/orang tua siswa sepeserpun. Padahal biaya untuk meriah sasaran yang ingin dicapai baik kurikuler maupun ekstrakurikuler (muatan local) itu sangat besar sekali. Hal ini merupakan dilema bagi penerapan MBS.

c. Peluang/kesempatan (*Opportunity*)

1. Peranan aktif komite sekolah yang peduli pada kondisi sekolah.
2. Tersedianya beberapa tenaga pengajar yang potensial.

d. Ancaman terhadap sekolah (*Threat*)

1. Sebagian kondisi sarana prasarana yang perlu direhabilitasi.
2. Rendahnya kesadaran/pemahaman orang tua/wali murid terhadap pendidikan mengingat sebagian besar berasal dari ekonomi menengah ke bawah.

e. Alternatif langkah-langkah pemecahan masalah

1. Koordinasi dengan lembaga terkait, misalnya : komite sekolah, kades, kepala UPTD Pendidikan.
2. Menyosialisasikan program-program sekolah ke orang tua/wali murid bersama-sama komite sekolah.
3. Diharap pemerintah memberikan dan bantuan operasional sekolah (BOS) itu tidak dikalkulasi tiap anak, tetapi dikalkulasi tiap lembaga tanpa melihat besar kecilnya murid/siswa. Karena walaupun muridnya besar/kecil untuk

operasional kegiatan belajar mengajar itu sama saja dana yang dikeluarkan. Sehingga dalam hal ini pemerintah harus merumuskan kebutuhan dana biaya operasional sekolah dalam 1 tahunnya tanpa melihat besar kecilnya murid. Dengan demikian lembaga sekolah antar sekolah yang lain betul-betul bersaing karena biaya operasional sekolah yang diberikan pemerintah itu sama. Kalau mengacu aturan yang dan BOS sekarang sangat pahit dirasakan bagi lembaga-lembaga SD yang muridnya sedikit atau kecil, sementara kebutuhan operasional sekolah sangat tinggi. Lembaga tidak boleh menarik sepeserpun, masyarakat hanya melihat hasil outputnya saja. Kalau dan BOS itu dirumuskan pemerintah dalam satu tahun masing-masing sama, lembaga yang sedikit muridnya juga mampu bersaing outputnya di dunia pendidikan. Hal itu adalah usulan/gagasan dari kepala sekolah supaya ada rasa keadilan tentang dan BOS dan hasil akhir (output) dari lembaga tersebut bisa bersaing dengan sehat.

2) Proses Perencanaan Peningkatan Mutu

Proses perencanaan MBS dilakukan pihak sekolah dengan unsur-unsurnya yang membuat rencana jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang beserta program-program kerja guna merealisasikan rencana peningkatan mutu SDN Bunulrejo 3.

Sesuai wawancara yang dilakukan peneliti dengan ibu kepala sekolah SDN Bunulrejo 3 tanggal 06 September 2010 bahwa :

“Rencana yang dibuat harus menjelaskan secara detil dan lugas tentang peningkatan MBS dan program sekolah yang disesuaikan dengan kesiapan SDM serta sarana yang ada di SDN Bunulrejo 3 dan dibuat sekala prioritas untuk jangka menengah, pendek, dan jangka panjang. Sehingga kami mengadakan rapat yang melibatkan semua guru, komite sekolah, wali murid, tokoh-tokoh masyarakat, dan Kepala Desa untuk menyusun program-program sekolah, baik rencana jangka pendek, jangka menengah, jangka panjang”.

Pada tahap ini sudah dibicarakan secara detail dan lugas aspek-aspek mutu yang ingin dicapai, kegiatan yang harus dilakukan, kapan dan dimana dilakukan serta berapa biaya yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan tersebut dengan tujuan untuk memudahkan sekolah dalam melaksanakan dan memperoleh dukungan dari pemerintah maupun dari orang tua peserta didik/orang tua wali siswa, baik secara moral, maupun finansial guna melaksanakan rencana peningkatan mutu pendidikan.

3) Langkah-langkah/Program Kerja Sekolah

Dalam upaya mencapai target atau sasaran yang telah ditetapkan, dengan memanfaatkan secara optimal semua kekuatan yang dimiliki sekolah, termasuk potensi eksternal yang mendukung, sarat bagaimana mengatasi kelemahan/hambatan yang ada maka disusunlah program kerja.

Terdapat banyak program sekolah baik dalam jangka pendek, jangka menengah, jangka panjang yang akan direalisasikan sehingga perlu disosialisasikan untuk mendapat persetujuan dan dukungan sepenuhnya dari wali murid karena menyangkut perkembangan dan kemajuan pendidikan siswa.

Sesuai dengan wawancara yang dilakukan peneliti dengan ibu kepala sekolah tanggal 06 September 2010, bahwa :

“Sejauh ini yang kami lakukan mengenai MBS yaitu melakukan langkah-langkah secara bertahap dengan tujuan agar pelaksanaan MBS berjalan dengan baik dan lancar serta mampu mempersiapkan diri agar dapat mandiri menjadi sekolah yang lebih baik sesuai ketentuan-ketentuan pelaksanaan MBS”.

Dalam melaksanakan MBS yang sudah disusun dalam program kerja, kepala sekolah di sekolahnya melakukan langkah-langkah secara bertahap yang bertujuan agar pelaksanaan MBS bisa berjalan

dengan baik dan lancar. Adapun langkah-langkah yang dilakukan kepala sekolah dalam pelaksanaan MBS adalah sebagai berikut :

1. Langkah awal

- a. Melakukan hal-hal yang bersifat positif, konstruktif, relevan, dan potensial untuk memajukan sekolah.
- b. Berbagi pengetahuan dan pengalaman dengan memberi pembekalan terhadap guru tentang gambaran umum pelaksanaan MBS.
- c. Melakukan upaya bersama dalam mencari dana pendidikan yang murah, praktis, efektif, efisien, menyenangkan dan inovatif dalam bentuk sumbangan sukarela dari para alumni-alumni yang sudah berhasil. Dalam hal ini juga dituangkan dalam proposal.
- d. Pengadaan buku-buku yang diperlukan.
- e. Peningkatan kualitas kegiatan belajar mengajar.

2. Langkah pembenahan

- a. Menentukan guru yang tepat bagi anak didik/siswa yang disesuaikan dengan latar pendidikan dan kemampuan yang dimiliki guru.
- b. Mengatur jam belajar efektif dan jam belajar non efektif di sekolah sehingga tidak banyak waktu yang terbuang selama di sekolah.

- c. Mengatur dan menata ruangan untuk kegiatan belajar mengajar sehingga ditemukan suasana belajar yang ideal untuk meningkatkan motivasi siswa.
 - d. Membagi kelompok peserta didik/siswa sehingga memudahkan pengaturan dan pengontrolan terhadap perkembangan belajar siswa selama di sekolah.
3. Langkah pembaharuan
- a. Mengembangkan pola pembelajaran dengan penjabaran dari kurikulum yang disesuaikan.
 - b. Mengefektifkan kelompok belajar siswa.
 - c. Menyelenggarakan jam pelajaran tambahan bagi siswa kelas V, dan VI untuk menyongsong UASBN (Ujian Akhir Berstandar Nasional) tahun 2010.
 - d. Menyelenggarakan ekstrakurikuler bagi siswa untuk pembekalan keterampilan, misalnya olahraga, kesenian (terbangan, tari) dan MTQ.
4. Langkah pembangunan
- a. Memperbaiki gedung sekolah untuk kenyamanan belajar.
 - b. Membangun dan ,menyediakan gedung perpustakaan, ruang tata usaha untuk memudahkan pelayanan kepada siswa.
 - c. Melengkapi dan perawatan sarana prasarana sekolah.
 - d. Mengadakan lomba siswa teladankan kegiatan ekstrakurikuler yang ada di sekolah.

- e. Memberikan sport/motivator kepada guru untuk menambah pendidikannya yang lebih tinggi ke jenjang minimal S1.

Dari penjelasan beberapa langkah yang ditempuh oleh kepala sekolah adalah merupakan program jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Untuk langkah awal dan langkah pembenahan merupakan program jangka pendek, untuk langkah pembaharuan merupakan program jangka menengah, sedangkan untuk langkah pembangunan merupakan langkah jangka panjang.

b. Pengorganisasian (*Organizing*) dalam penerapan MBS

Dalam melaksanakan langkah/program kerja sekolah yang telah disusun, diperlukan pengorganisasian dari tenaga yang berkompetensi sehingga dapat bekerja mengatur organisasi sekolah secara efektif dan efisien untuk menghasilkan secara maksimal sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Agar organisasi sekolah dapat tersusun dengan baik, maka kepala sekolah SDN Bunulrejo 3 harus mengetahui kemampuan dan karakteristik pengajar sehingga dapat menempatkan mereka pada posisi yang sesuai. Jika perilaku kegiatan terdiri dari lebih dari satu orang, maka harus jelas siapa penanggungjawabnya. Mengingat suatu program biasanya terdiri dari beberapa bagian yang mungkin sekali dikerjakan oleh orang yang berbeda, maka dalam pengorganisasian harus jelas

bagaimana hubungan antar bagian tersebut dan siapa yang bertanggung jawab untuk mengoordinasikan.

Perencanaan pembuatan organisasi sekolah melalui beberapa kegiatan antara lain :

1. Kepala sekolah mengadakan rapat koordinasi dengan beberapa guru (skala prioritas) untuk membuat draf struktur organisasi yang mereka harapkan dengan tujuan dalam mengoperasikan sekolah dapat membawa sekolah tersebut nantinya akan lebih maju. Dalam musyawarah, kepala sekolah serta beberapa guru (skala prioritas) membahas pembuatan draf tentang siapa saja (guru) yang cocok mengurus tentang :
 - a. Kemuridan dan ketakwaan
 - b. Keuangan dan koperasi
 - c. Kepramukaan dan perpustakaan
 - d. UKS dan 5 K
 - e. Orkes dan kesenian.

Yang semua ini sasarannya adalah murid. Setelah terbentuk draf kepala sekolah akan mengadakan rapat pleno dengan semua dewan guru untuk musyawarah bersama tentang draf organisasi yang telah mereka susun, sehingga guru yang telah diberi tugas dan wewenang untuk mengelola tentang administrasi tersebut di atas akan mengetahui masing-masing tanggung jawab mereka. Kemudian dituangkan dalam

surat keputusan kepala sekolah dan disahkan (ditandatangani dan distempel).

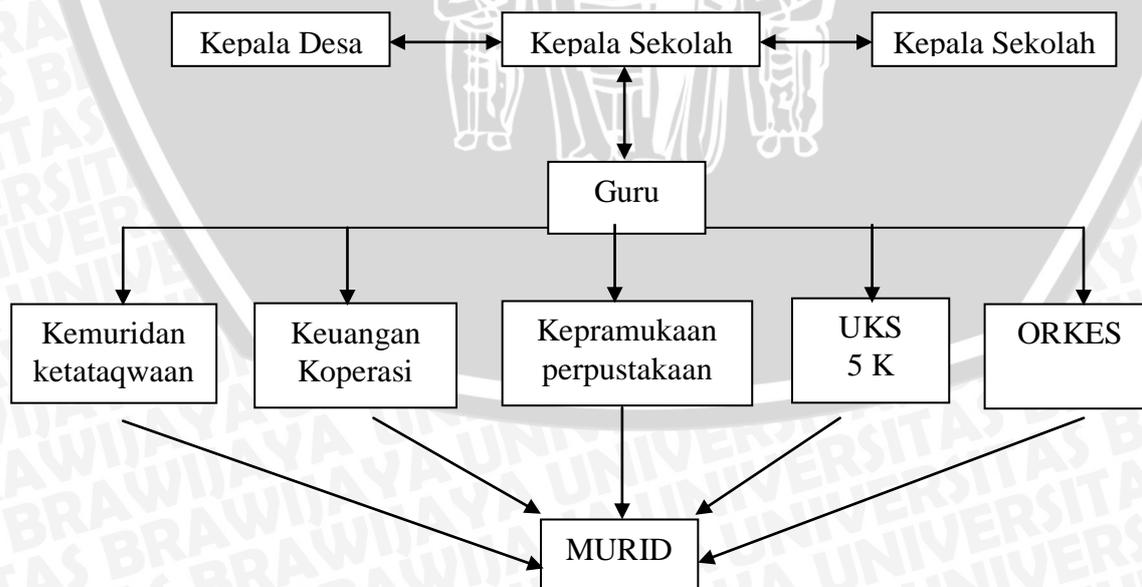
2. Kepala sekolah berkoordinasi dengan beberapa guru (skala Prioritas) mengadakan musyawarah untuk membuat draf penyusun pengurus komite sekolah. Apabila sudah tersusun draf pengurus komite sekolah kemudian mengadakan musyawarah bersama antar kepala sekolah, guru, dan orang-orang yang termasuk dalam draf pengurus komite sekolah, kepala sekolah membacakan draf pengurus komite sekolah yang telah disusun panitia kecil (kepala sekolah, guru skala prioritas) tentang orang-orang yang duduk dalam pengurus komite. Setelah itu bermusyawarah untuk menentukan siapa yang duduk dalam ketua, sekretaris, bendahara, serta anggota. Kalau pembentukan pengurus komite ini telah disetujui dalam musyawarah, kemudian dituangkan ke dalam surat keputusan kepala sekolah yang berisi tentang wewenang dan tanggung jawab komite serta masa kerja jabatan komite sekolah, kemudian disahkan tanda tangan dan stempel).

Untuk upaya struktur organisasi sekolah ini diketahui oleh masyarakat umum maka kepala sekolah mengadakan rapat wali murid dengan mengundang kepala desa, guru-guru, seluruh komite sekolah dan wali murid dengan harapan dalam rapat itu dijelaskan oleh kepala sekolah kepada wali murid tentang organisasi sekolah yang ada dan pengurus dari masing-masing organisasi itu.

Proses organisasi sekolah juga bisa dilihat dari struktur organisasi sekolah dengan tujuan untuk mendukung proses kerja yang dilakukan untuk memperkuat perubahan struktural, dan substantif di bidang pendidikan dan pembelajaran yang ingin dibangun. Pada struktur organisasi tergambar posisi jabatan, pembagian kerja yang dilakukan, hubungan antar komponen yang setara, hubungan atasan dan bawahan untuk saling berkomunikasi pada tingkat manajemen masing-masing untuk meraih sasaran pada murid/siswa sehingga pendidikannya untuk mencapai program sasaran yang ingin dicapai.

Mengenai struktur organisasi sekolah yang juga dapat mendukung kegiatan peningkatan mutu pendidikan di SDN Bunulrejo 3 dapat dilihat pada gambar 3.

Gambar 3
STRUKTUR ORGANISASI SDN BUNULREJO 3



Sumber : Papan Bagan Struktur Organisasi SDN Bunulrejo 3 tahun 2009-2010

Dalam memperlancar pelaksanaan proses kegiatan belajar mengajar dan tugas-tugas inilah maka berdasarkan surat keputusan kepala SDN Bunulrejo 3 No. 422/415.30.27.01/2009 telah ditetapkan tentang pembagian tugas guru dalam kegiatan proses kegiatan belajar mengajar dan bimbingan karir pada tahun ajaran 2009-2010.

c. Penggerakan (*Actuating*)

Sekolah yang bermutu adalah untuk anak didik itu sendiri. Supaya MBS berjalan dengan baik, maka perlu adanya sosialisasi dan musyawarah oleh kepala sekolah bersama dewan guru, masyarakat atau wali murid dan pejabat daerah, supaya lebih dipahami dan dimengerti tentang apa itu MBS. Hal ini kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh agar mampu mengambil keputusan dan inisiatif/prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah.

Berikut wawancara yang dilakukan peneliti dengan Ibu kepala sekolah tanggal 07 September 2010 :

“Saya selaku kepala sekolah dalam menggerakkan warga sekolah agar bekerja sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing untuk melaksanakan MBS agar dapat mewujudkan tujuan sekolah secara produktif dengan ketentuan yang ditetapkan, ada beberapa cara yang saya lakukan yaitu melalui rapat-rapat koordinasi, memberi motivasi dengan pemberian insentif/honorarium, pendekatan-pendekatan informal (dengan siswa, guru, karyawan sekolah), upacara-upacara bendera, dan juga melalui surat edaran yang ditujukan pada orang tua/wali murid”.

Maka langkah yang diambil ibu kepala sekolah dalam menggerakkan warga sekolah dan masyarakat untuk melaksanakan MBS yaitu dapat memperdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif, dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, mampu menjalani hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan, berhasil menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain disekolah, cara pemberian kebijakan tidak langsung diputuskan sendiri tapi dilakukan dengan musyawarah sepakat, membagi tugas belajar sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki (guru), mampu bekerja dengan tim manajemen, dan berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Misalnya melalui rapat-rapat koordinasi, memberi motivasi dengan insentif/honorarium, pendekatan-pendekatan informal (dengan siswa, guru karyawan sekolah), upacara-upacara bendera, dan juga melalui surat edaran yang ditujukan pada orang tua/wali murid.

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah bersifat demokratis dan bersifat otoriter dengan adanya usaha menggerakkan dan mengajak bawahan dengan cara pemberdayaan tidak selalu diberi perintah atau instruksi secara sepihak dan mengikut sertakan wali murid dalam proses belajar melalui pelaksanaan MBS.

Karena MBS memerlukan SDM yang tinggi dari sumber daya sekolah (kepala sekolah, guru), sumber daya masyarakat (orang tua murid, anggota masyarakat, penyandang dana, tokoh-tokoh masyarakat, unsur pimpinan desa), unit struktur di atasnya, dan siswa harus saling berhubungan dan bahu-membahu membangun sebuah sosok sekolah yang ideal.

d. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah ada yang secara langsung dan juga dengan secara tidak langsung. Secara langsung misalnya ibu kepala sekolah turun langsung ke lapangan tempat kegiatan berlangsung, dan jika menemukan kesulitan maka langsung turun tangan. Namun terkadang ibu kepala sekolah memanggil para penanggung jawab untuk menerima laporan dari masing-masing kegiatan yang sudah dilakukan (secara tidak langsung), bahkan hal ini juga dilaksanakan melalui rapat-rapat alih informasi dan supervisi-supervisi sesuai dengan program Ibu Kepala Sekolah yang tujuannya tidak lain adalah untuk meningkatkan hasil pendidikan.

Obyek yang diawasi oleh Kepala Sekolah terkait dengan program MBS ini adalah apa yang sudah disusun dan tersusun dalam rencana program tertentu dapat direalisasikan/dilaksanakan.

Namun dari Ibu Kepala Sekolah sendiri dalam pengawasan di samping menerapkan pengawasan sesuai dengan program yang sudah

disusun tersebut, Ibu Kepala Sekolah mengedepankan suatu slogan “bekerja tanpa diperintah, disiplin tanpa diawasi”. Kata-kata ini selalu ditekankan dalam setiap moment, melalui rapat-rapat, supervise, alih informasi supaya semua warga sekolah mempunyai kesadaran untuk berdisiplin dan bekerja keras sesuai dengan aturan yang ada serta tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Hal ini diharapkan timbul kesadaran dari pribadi warga sekolah masing-masing.

Upaya yang lain adalah slogan tersebut ditulis pada sebuah papan dan dipasang di dinding tepat di dalam depan pintu kantor, sehingga setiap warga sekolah masuk kantor langsung melihat kata-kata itu dan membacanya. Dengan harapan supaya slogan itu selalu diingat.

3. Faktor-Faktor Yang Mendukung Dan Menghambat Dalam Penerapan MBS

Dalam setiap pelaksanaan reformasi manajemen pendidikan dalam penerapan MBS pasti akan ditemui beberapa faktor yang dapat mempengaruhi sukses tidaknya penerapan MBS tersebut.

Dari keterangan kepala sekolah dapat diketahui ada beberapa faktor yang mempengaruhi penerapan MBS. Berikut ini dapat dijelaskan faktor yang mempengaruhi penerapan MBS antara lain :

a. Faktor Internal

1) Faktor Internal

Faktor pendukung yang bersifat internal merupakan faktor pendukung yang datang dari dalam lembaga sekolah itu sendiri. Faktor pendukung pelaksanaan reformasi manajemen pendidikan dalam penerapan MBS sebagai berikut :

a) Kepala Sekolah

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen penentu keberhasilan program kerja sekolah. Wawasan dan pengetahuan yang dimiliki kepala sekolah dalam mengelola pendidikan khususnya terkait dengan MBS sangat luas. Hal ini dapat dilihat dari standar pendidikannya sudah memenuhi dan sudah menjabat dan berpengalaman menjadi kepala sekolah selama 9 tahun. Kepala sekolah mampu menunjukkan terobosan/inovasi dan membawa keberhasilan sekolah dalam melaksanakan MBS dengan program-program dan rencana kerja yang sudah disusun bersama guru, dan komite sekolah.

Selain itu kepala sekolah juga dapat melaksanakan pembelajaran praktis, efektif, efisien, menyenangkan dan inovatif (PAKEMI) di lembaganya untuk melakukan terobosan-terobosan/inovasi-inovasi baru yang menggunakan kemampuan dan pengalamannya melalui beberapa pelatihan-pelatihan yang

mereka ikuti. Pelatihan-pelatihan yang diikuti oleh kepala sekolah dapat dilihat melalui tabel 8.

Tabel 8
Pelatihan Kepala Sekolah

No	Tahun	Nama Pelatihan	Lama Pelatihan
1	1999	Penataran teknik penyusunan kisi-kisi dan butir soal mata pelajaran yang di non ebtanaskan	32 Jam
2	2000	Penataran pendidikan dan latihan guru SD yang di selenggarakan oleh balai penataran Guru Surabaya	100 Jam
3	2001	Pembinaan peningkatan kemampuan kinerja dan wawasan bagi kepala SD/MI di Kota Malang	72 Jam
4	2002	Pendidikan dan pelatihan administrasi pengelolaan perpustakaan SD/MI di Dinas Pendidikan Kota Malang	30 Jam
5	2003	Pendidikan dan pelatihan manajemen kepala sekolah dasar negeri/swasta Propinsi Jawa Timur diselenggarakan oleh Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan (LPMP) Jawa Timur	50 Jam
6	2006	<i>Workshop</i> kurikulum 2006 dan PAKEM di Kota Malang	36 Jam
7	2007	Pelatihan Penelitian Tindakan Kelas tahun 2007	100 Jam
8	2008	<i>Workshop</i> Regional Teknik Non Verbal guna Pembelajaran oleh <i>care Business Comunication</i> (CBC) di Malang	8 Jam
9	2009	Seminar peningkatan motivasi kinerja karyawan pemerintah di Kota Malang	8 Jam

Sumber : *Profil data DIKLAT Kepala Sekolah SDN Bunulrejo 3 tahun 2009-2010*

b) Guru

Dilihat dari para pengajar/guru jumlahnya sudah mencukupi kebutuhan. Yaitu berjumlah 11 orang Guru yang lulusan DII maupun S1. Data tersebut sudah terdapat pada tabel 4 halaman 48. Selain itu guru juga dimotivasi kepala sekolah untuk mengikuti

seminar-seminar, DIKLAT, *workshop* dalam bidang pendidikan dan juga dimotivasi untuk ikut KKG (Kerja Kelompok Guru).

Dalam rangka mendukung program peningkatan mutu di sekolah, guru sering mengulang materi yang diajarkan dan sering memberikan evaluasi pada murid, terampil menggunakan alat peraga yang ada bahkan mampu membuat alat peraga sederhana sehingga mampu memperjelas dalam menyampaikan materi KBM kepada murid, guru juga mampu untuk membentuk sikap kepribadian yang luhur dengan rela/ikhlas menyampaikan ilmunya pada murid-muridnya sehingga guru disukai murid, dan murid akan mudah menyerap ilmu dari gurunya, dan guru lebih mudah menyampaikan materi ke muridnya. Selain itu para guru tersebut memiliki motivasi dan semangat yang tinggi untuk memberi tambahan pelajaran kepada siswa sebagai strategi peningkatan perolehan nilai yang tinggi utamanya nilai dalam UASBN, meskipun mereka lebih mudah digerakkan dengan cara diperintah/diberi instruksi dan lebih efektif lagi kalau diberi insentif, dengan tujuan sebagai rangsangan agar mereka lebih mudah digerakkan untuk termotivasi dan mau dimotivasi serta mau menjalankan perintah dengan sungguh-sungguh.

Selain itu antara guru dalam terciptanya sekolah yang unggul, nyaman, dan aman mereka selalu bekerja sama dan bergotong-

royong serta menciptakan suasana kekeluargaan dan kebersamaan dalam menjalankan tugasnya.

c) Penjaga

Penjaga sekolah juga ikut mendukung program-program pelaksanaan penerapan MBS. Tugas Penjaga Sekolah sangat berat sekali karena boleh dikata mereka harus bertugas dan mengurus sekolah mulai dari pagi, siang, sore, malam, dan pagi lagi. Sehingga boleh diartikan bahwa penjaga sekolah itu mengurus dan bertugas sekolah selama 24 jam dan ini dilakukan setiap hari. Hal ini dilihat dari tugas penjaga antar lain sebagai keamanan, ketertiban, dan kebersihan sekolah, supaya kondisi sekolah menjadi nyaman dan aman kondisinya. Tugas tersebut antara lain : (1) mengamankan anak didik/murid waktu menyeberang jalan baik waktu berangkat maupun pulang sekolah, (2) menjaga keamanan sepeda murid, (3) menjaga keamanan adanya tamu yang datang, (4) membersihkan halaman sekolah, ruang kantor, ruang kepala sekolah, ruang guru, dan sebagian pada ruang kelas yaitu kelas rendah (kelas 1 dan kelas 2), (5) membersihkan dan mengatur taman sekolah, (6) membersihkan kamar mandi murid dan guru, (7) mengatur, menata sepeda murid, (8) pada malam hari juga harus menjaga keamanan sekolah.

2) Faktor External

Faktor pendukung yang bersifat external merupakan faktor pendukung yang datang dari luar sekolah yaitu dari lingkungan sekolah. Lingkungan sekolah yang aman karena sekolah telah dipagar dan dekat dengan rumah-rumah penduduk di sekitarnya, sehingga penduduk yang ada di sekitar sekolah pun juga ikut berpartisipasi mengawasi tentang keamanan sekolah. Dengan lingkungan sekolah yang aman kondusif akan memberikan kenyamanan dan ketenteraman belajar bagi siswa, merupakan situasi yang sangat mendukung sekali bagi tercapainya program pendidikan yang ada.

b. Faktor Penghambat

1) Faktor Internal

a) Murid

Meskipun dalam pelaksanaan penerapan MBS kondisi dan kemampuan siswa/murid rata-rata menunjukkan kesiapan belajar yang tinggi, sehingga memudahkan untuk segera menyesuaikan dengan pembaharuan sistem belajar mengajar, namun tingkat kedisiplinan murid dalam mematuhi tata tertib sekolah masih rendah. Hal ini terlihat dari pelanggaran yang dilakukan murid biasanya kurang tertibnya/telat pada jam masuk sekolah, kurang lengkapnya atribut sekolah yang dipakai di sekolah, murid tidak mengerjakan PR dengan alasan PR ketinggalan dirumah, serta pada

jam pelajaran ada juga murid yang mengantuk sehingga mereka tidak fokus dalam pelajaran, dll. Sehingga perlu untuk meningkatkan tingkat kedisiplinan agar prosentase pelanggaran yang dilakukan murid semakin sedikit, yaitu dengan langkah-langkah :

1. Membiasakan pelaksanaan absensi setiap hari.
2. Pemberian sanksi pada murid yang melanggar supaya ada efek jera.
3. Memberikan pelajaran menyenangkan dengan cara belajar sambil bermain.
4. Pemberian fatuah-fatuah moral tentang akhlak, budi pekerti melalui upacara bendera setiap hari senin.
5. Memanggil murid yang melanggar untuk dibina khusus melalui wali murid atau kepala sekolah, karena SDN Bunulrejo 3 tidak ada guru khusus untuk BP.

b) Sarana Prasarana

Untuk mendukung program kerja sekolah maka diperlukan berbagai macam sarana dan prasarana. Sekolah yang paling mengetahui kebutuhan fasilitas, baik kecukupan, dan kesesuaian sehingga pengelolaan sekolah oleh sekolah itu sendiri. Sarana dan prasarana yang ada walaupun sudah tersedia tetapi dirasakan masih kurang memadai sehingga KBM sedikit mengalami kesulitan.

Seperti kurangnya pemenuhan sarana prasarana yang berupa minimnya jumlah bantuan buku paket dari pemerintah yang tidak sebanding dengan jumlah siswa sehingga perlu penambahan. Selain itu gedung sekolah yang sudah tidak layak ditempati perlu untuk direnovasi, perlu perbaikan dan penambahan alat-alat peraga KBM, serta adanya sarana dan prasarana yang lainnya seperti bangku (kursi), meja, almari, dll yang sudah tidak layak pakai perlu diperbaiki.

Dari masalah yang dihadapi maka kepala sekolah melakukan langkah-langkah pemecahan masalah yaitu memperbaiki dan menambahkan alat-alat peraga, perbaikan dan penambahan buku paket dan buku penunjang yang ada diperpustakaan, perbaikan sarana dan prasarana lainnya seperti bangku/kursi, meja, lemari, dll yang di dapat dianggarkan dari dana BOS.

Disamping itu untuk pembaharuan gedung yang sudah tidak layak ditempati dalam kelancaran proses KBM kepala sekolah tidak henti-hentinya membuat proposal untuk mengajukan pembangunan rehab gedung sekolah yang sudah tidak layak lagi ditempati itu. Jerih payah kepala sekolah SDN Bunulrejo 3 tersebut untuk mengusulkan rehab gedung sekolah yang berkali-kali sia-sia. Tahun 2009 tepatnya bulan November sampai dengan Desember 2009 SDN Bunulrejo 3 mendapat bantuan dana hibah swakelola

dari APBD II Kota Malang yang pembangunannya diprioritaskan oleh kepala sekolah yaitu untuk bangunan kelas meskipun atapnya saja mulai kelas I sampai kelas VI. Dengan upaya yang sangat keras ini akhirnya keadaan gedung sekolah yang dipakai sebagai KBM dari kelas I sampai dengan kelas VI mulai bulan Januari 2010 sudah layak pakai.

c) Pendanaan

Dari kurang memadainya sarana dan prasarana sekolah tersebut disebabkan oleh dana yang diperoleh sangat minim sekali. SDN Bunulrejo 3 hanya mengelola bantuan dari pemerintah berupa dana BOS. Sehingga dirasa tidak cukup/kurang memenuhi kebutuhan sekolah. Sebab BOS yang diberikan berdasarkan pada jumlah siswa yang ada di SD itu. Jumlah siswa yang sedikit jelas dana BOSnya pun juga sedikit. Jumlah siswa yang besar ataupun banyak tentunya dana BOSnya pun juga besar. Sementara dana operasional sekolah baik yang muridnya sedikit ataupun besar/banyak dalam Kegiatan Belajar Mengajarnya sama saja.

BOS yang diterima oleh lembaga dalam 1 tahun dapat diambil setiap triwulan sekali. Inipun harus melengkapi laporan dana yang telah dioperasionalkan selama triwulan tersebut secara detail dan riil dalam pelaksanaannya. Kalau laporan triwulan dalam pelaksanaan operasional sekolah itu sudah benar baru mendapat

memo dari Dinas Pendidikan untuk dapat mencairkan dana BOS triwulan berikutnya.

Dengan demikian sekolah yang muridnya sedikit, prihatin. SDN Bunulrejo 3 tergolong jumlah murid yang juga minim. Sehingga dana yang diperolehpun juga minim, sedangkan sekolah sudah tidak diperbolehkan menarik/memungut dana dari wali murid. Hal tersebut sudah ditetapkan oleh Menteri pendidikan Prof. Dr. Bambang Sudjibyo dengan kata-kata “pendidikan itu gratis dan sekolah harus bisa”. Jelas ini merupakan faktor pendorong dalam pelaksanaan program yang telah direncanakan bersama.

Dalam penyelesaian masalah tersebut, SDN Bunulrejo 3 mempunyai program-program pemecahan masalah yaitu melakukan penggalangan bantuan dana dari donatur-donatur, seperti para alumnus yang diharapkan untuk menyumbangkan buku-buku yang sudah tidak dipakai lagi yang masih layak, membuka sumbangan dari donatur seperti perusahaan-perusahaan atau para wirausahawan yang sukses yang mau memberi sumbangan berupa dana untuk berlangsungnya KBM di daerah itu, tentunya juga melampirkan proposal-proposal yang tertuang di dalam program-program sekolah.

2) Faktor External

Dalam faktor penghambat external ini hanya pada kondisi keadaan wali murid rata-rata berada pada tingkat ekonomi menengah ke bawah dan pendidikan yang relatif rendah, sehingga untuk menggalang dana pendidikan perlu dilakukan pendekatan antara pihak sekolah, komite, dan wali murid. Banyak yang belum tahu dan belum memahami tentang adanya MBS, sehingga Kepala Sekolah sebagai pemimpin melakukan langkah-langkah sebagai pemecahan masalah. Kepala sekolah melalui rapat berupaya menghimbau wali murid supaya memperhatikan putra-putranya dalam hal :

- a. Memberi pengawasan dan perhatian dalam belajar di rumah
- b. Mendampingi putra-putrinya dalam belajar
- c. Menghimbau wali murid untuk memenuhi kebutuhan sekolah dari putra-putrinya.
- d. Menghimbau wali murid untuk mendorong dan mendukung atau menyetujui putra-putrinya untuk ikut kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler antara lain : kegiatan pramuka, kegiatan albanjari atau rebana, kegiatan TPQ, kegiatan tari, kegiatan olahraga, dll.
- e. Menjelaskan tentang apa itu MBS kepada wali murid agar wali murid tahu dan memahami pelaksanaan penerapan MBS yang bertujuan untuk peningkatan mutu pendidikan yang unggul.

B. ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA

Pada bagian ini penulis akan melakukan analisis dan interpretasi dengan cara mensinkronkan antara fokus penelitian, temuan data di lapangan dan sejumlah teori yang ada.

1. Pelaksanaan Dalam Penerapan MBS Dalam Rangka Pembangunan Sumber Daya Manusia

Pelaksanaan MBS di SDN Bunulrejo3 berjalan cukup efektif. Hampir semua program sudah terlaksana sesuai dengan karakteristik MBS, sesuai dengan tahap-tahap pelaksanaan MBS, sekolah juga berhasil menerapkan fungsi-fungsi yang diresentralisasikan ke sekolah. Peneliti menemukan hasil analisis dan interpretasi bahwa pelaksanaan MBS di SDN Bunulrejo 3 sudah memuat secara inklusif elemen-elemen sekolah efektif yang dikategorikan menjadi input, proses, output.

SDN Bunulrejo 3 setelah melaksanakan MBS memiliki prestasi akademik maupun non akademik yang semakin baik. Proses belajar mengajar cukup baik dengan dukungan kekompakan kerja sama semua warga sekolah, masyarakat, komite sekolah dan Dinas Pendidikan Kota Malang maupun Propinsi. Peningkatan kualitas tersebut dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain komitmen tenaga pendidikan yang secara responsif dan antisipasif berusaha untuk berubah kepada yang lebih baik, komunikasi yang aktif dan keterbukaan antar warga sekolah misalnya adanya transparansi pengelolaan dana BOS yang diperoleh.

Selain hal-hal tersebut adanya pengaruh dukungan SDM yang profesional dalam mengoperasikan sekolah dengan bukti kepala sekolah berhasil melaksanakan tanggung jawabnya sebagai pemimpin sekolah, peran guru berhasil menciptakan SDN Bunulrejo 3 menjadi SDN unggulan dengan terlaksananya MBS, serta sarana dan prasarana yang memadai untuk mendukung proses belajar mengajar. Karakteristik yang berhasil juga bisa dilihat bagaimana SDN ini bisa mengoptimalkan kinerja organisasi sekolah, SDM dan administrasinya.

Pada bab II telah dibahas tentang teori-teori yang mencakup pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). MBS merupakan sistem pengelolaan pendidikan yang dilakukan di lingkungan sekolah dan sudah dijalankan dalam kegiatan belajar mengajar. Dalam melaksanakan MBS, sekolah dituntut untuk memiliki kreativitas sesuai dengan kewenangan yang diberikan, SDN Bunulrejo 3 sebagai salah satu sekolah perintis pelaksanaan MBS telah menerapkan sistem manajemen ini melalui beberapa tahapan penerapan manajemen pendidikan yaitu Perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*Organizing*), Penggerakan (*Actuating*), dan pengawasan (*Controlling*). Hal ini sudah dijelaskan oleh peneliti pada bab II halaman 19.

a. Reformasi Perencanaan

Syaiful (2008:48) menjelaskan bentuk kerja sama dalam perencanaan pendidikan adalah dengan melibatkan personel institusi seperti Dinas Pendidikan pada pemerintahan dan para guru di sekolah. Proses perencanaan di SDN Bunulrejo dilaksanakan secara kolaboratif

yang artinya mengikutsertakan personel sekolah dalam semua tahap perencanaan itu baik kepala sekolah, guru, komite sekolah, masyarakat setempat serta kepala desa. Pengikutsertaan ini akan menimbulkan perasaan saling ikut memiliki (*sense of belonging*) yang dapat memberikan dorongan pada kepala sekolah, guru, komite sekolah, dan personel sekolah yang lain untuk berusaha agar rencana tersebut berhasil.

Langkah-langkah perencanaan tersebut secara sistematis dapat diuraikan sebagai berikut :

- (1) Melakukan analisis sasaran, hasilnya berupa tantangan yang dihadapi oleh SDN Bunulrejo 3 yaitu selisih keadaan sekarang dengan yang diharapkan di masa mendatang (ideal). Besar kecilnya selisih tersebut memberitahukan besar kecilnya tantangan (loncatan). Selain itu juga diharapkan kerja sama dari orang tua siswa untuk bekerja sama dengan sekolah-sekolah untuk mengawasi putra-putrinya untuk belajar lebih giat dan menunjang kebutuhan putra-putrinya guna mencapai sasaran yang ditetapkan.
- (2) Merumuskan sasaran, hasilnya adalah pengamatan atas situasi di SDN Bunulrejo 3 target jangka pendek yang mengacu pada visi, misi, dan tujuan sekolah. Mengenai sasaran sekolah yang ada di SDN Bunulrejo 3 peneliti menemukan adanya pengklasifikasian berdasarkan beberapa aspek yakni aspek peningkatan manajemen, pengembangan kurikulum dan sistem pengujian, pembinaan kesiswaan, pengembangan fasilitas/sarana-prasarana dan aspek

pengembangan sumber tenaga pendidik. Sasaran sekolah di SDN Bunulerjo 3 sangat mungkin berubah. Dalam hal ini peneliti menemukan bukti adanya peningkatan rata-rata hasil evaluasi ujian semester I dan Semester II tiap-tiap mata pelajaran pada tabel 7 halaman 55 yang sudah memenuhi standar sasaran yang ingin dicapai sekolah.

- (3) Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*), hasilnya mengenal kesiapan setiap fungsi sekolah untuk mencapai sasaran sekolah yang telah ditetapkan serta kekuatan sekolah harus ditonjolkan dan digali, peluang yang harus diarahkan menjadi kekuatan, kelemahan yang harus dicari solusinya dengan memanfaatkan adanya kekuatan sekolah dan menjadikan tantangan/semangat untuk lebih bergerak maju oleh SDN Bunulrejo 3 sesuai dengan sasarannya serta menyusun dan melaksanakan rencana dan program peningkatan mutu setelah program berjalan dilakukan Monitoring dan evaluasi baik jangka pendek setiap semester dan jangka menengah tiap akhir tahun. Monitoring dan evaluasi ini melibatkan semua warga sekolah untuk menilai keberhasilan program yang telah dilaksanakan. Hasil evaluasi digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk merumuskan sasaran mutu baru.

- (4) Menyusun program kerja yaitu yang memuat sejumlah program aktivitas yang akan dilaksanakan sesuai dengan kebijakan sejumlah program aktivitas yang telah ditetapkan dan harus mempertimbangkan kunci pokok dari strategi perencanaan dari tahun ini dan tahun-tahun yang akan datang. Perencanaan program sekolah SDN Bunulerjo 3 sebagai proses peningkatan mutu pendidikan mencakup langkah awal dan langkah pembenahan merupakan program jangka pendek yang menunjukkan kesiagaan kepala sekolah dan mempersiapkan diri menerapkan kesiagaan kepala sekolah dalam mempersiapkan diri menerapkan MBS utamanya dengan memberikan pembekalan kepada tenaga pengajar tentang tata cara penyelenggaraan pengajaran melalui MBS dan sebagai langkah untuk membenahi segala kekurangan yang dibutuhkan dalam penerapan MBS dengan melakukan restrukturisasi pola yang sudah tidak relevan. Langkah pembaharuan merupakan program jangka menengah yaitu upaya membentuk setiap program yang belum ada yang sangat dibutuhkan untuk menunjang penerapan MBS seperti menyelenggarakan jam tambahan (les) untuk siswa kelas V dan kelas VI, menyelenggarakan kegiatan ekstrakurikuler misalnya seni tari, rebana, pramuka, olahraga, dan TPQ untuk pembekalan keterampilan anak didik. Langkah pembangunan merupakan program jangka panjang yaitu sebagai upaya pembangunan fisik sekolah untuk menyesuaikan kondisi sekolah akibat reformasi

manajemen pendidikan sehingga memudahkan pengaturan KBM, sebagai upaya sekolah untuk memberikan layanan yang terbaik kepada peserta didik dengan fasilitas fisik yang lebih memadai. sehingga peserta didik merasa aman, nyaman, menyenangkan di dalam melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar.

Hal tersebut terus-menerus dilakukan sehingga proses peningkatan mutu yang berkelanjutan di SDN Bunulrejo 3 tercapai sesuai dengan program yang telah direncanakan perencanaan pada institusi pelayanan belajar sekolah sudah mampu menyesuaikan diri terhadap kebutuhan, dapat dipertanggungjawabkan, dan menjadi penjelas dari tahap-tahap yang dikehendaki dengan melibatkan sumberdaya dalam pembuatan keputusan.

b. Reformasi Pengorganisasian

Pengorganisasian menggambarkan kejelasan dari setiap kegiatan mengenai apa, oleh siapa kapan dan apa targetnya. Karena suatu program biasanya terdiri dari berbagai bagian yang memungkinkan untuk dikerjakan oleh orang yang berbeda, maka dalam pengorganisasian harus jelas bagaimana hubungan antar bagian tersebut dan siapa penanggungjawabannya

Dalam perencanaan pembuatan organisasi, kepala sekolah mengadakan rapat dengan warga sekolah untuk terbentuknya draf struktur organisasi dan penyusunan pengurus komite, dengan harapan

dapat bekerja sama dengan cepat dan sesuai prosedur yang ada. Orang-orang yang ditunjuk sebagai pengurus tersebut adalah orang-orang yang memiliki wawasan luas dan memiliki motivasi kerja yang tinggi hal ini sesuai karakteristik output sekolah dalam MBS.

Organisasi di SDN Bunulerjo 3 menghendaki tugas-tugas dan tanggung jawab dalam menjalankan penyelenggaraan sekolah untuk mencapai tujuan dibagi secara merata dengan baik sesuai dengan kemampuan, fungsi, dan wewenang yang telah ditentukan. Guna mendukung kelancaran proses peningkatan mutu sekolah di SD Bunulrejo 3 juga dapat dilihat adanya struktur organisasi sekolah yang menggambarkan tugas dan fungsi orang-orang yang ada didalamnya.

c. Reformasi Penggerakan

Tugas kepala sekolah dalam pelaksanaan MBS di SD ini sangat besar. Hal ini ditunjukkan dengan kemampuannya sebagai motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah dan yang menetapkan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Kepala sekolah juga mempunyai kinerja kepemimpinan yang efektif. Sehingga kepemimpinan kepala sekolah SDN Bunulrejo 3 bersifat demokratis karena keterbukaannya dan keinginannya memosisikan pekerjaan dari, oleh dan untuk bersama. Tugas dan tanggung jawab dibagi menurut bidang masing-masing. Uraian tersebut

sesuai dengan ciri kepemimpinan demokratis menurut Sudarwan (2008:213) antara lain:

- a) Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi.
 - b) Bawahkan oleh pemimpin dianggap sebagai komponen pelaksana dan secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab.
 - c) Disiplin tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama.
 - d) Kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan.
 - e) Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah.
- d. Reformasi Pengawasan

Dalam pelaksanaan pengawasan oleh kepala sekolah dilakukan dengan sangat hati-hati sekali dengan melakukan pendekatan kemanusiaan. Pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah di SD tersebut dilakukan secara langsung dan juga dilakukan secara tidak langsung. Obyek yang diawasi oleh kepala sekolah yang terkait dengan program MBS ini adalah apa yang sudah disusun dan tersusun dalam rencana dan program kerja sekolah. Namun dari Bapak Kepala Sekolah Sendiri dalam pengawasan di samping menerapkan pengawasan sesuai dengan program yang sudah disusun tersebut, Bapak Kepala Sekolah mengedepankan suatu slogan “bekerja tanpa diperintah, disiplin tanpa diawasi”.

Uraian tersebut menggambarkan bahwa pelaksanaan reformasi manajemen pendidikan dalam penerapan MBS sudah berhasil dengan baik mereformasikan perencanaan pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan dari sumberdaya yang ada di SDN Bunulrejo 3 baik sumber daya manusianya dan administrasinya.

2. Faktor-Faktor Yang Mendukung Dan Menghambat Dalam Penerapan Dalam Rangka Pembangunan Sumber Daya Manusia

a. Faktor Pendukung

1) Faktor Internal

Dalam pelaksanaan MBS di SDN Bunulrejo 3 terdapat beberapa faktor pendukung yang diharapkan dapat menyukkseskan pelaksanaan MBS itu sendiri. Faktor pendukung yang datang dari dalam maupun luar merupakan sumber kekuatan yang dimiliki SDN Bunulrejo 3 dalam menentukan langkah selanjutnya untuk melaksanakan program-program sekolah.

Faktor pendukung pelaksanaan MBS di SDN Bunulrejo 3 adalah semua warga sekolah, kepala sekolah, guru dan penjaga. Kepala Sekolah dan tenaga pengajar (Guru) sering mengikuti *workshop*, DIKLAT dan seminar-seminar yang terkait dengan MBS, sehingga wawasan dan pengetahuan yang diperoleh dan dimiliki Kepala Sekolah dan tenaga pengajar sangatlah luas dalam mengelola pendidikan MBS khususnya terkait dengan otonomi daerah. Guru yang ada di SDN

Bunulrejo 3 jumlahnya memenuhi kebutuhan dan guru yang belum memenuhi kebutuhan dan guru yang belum memenuhi kualifikasi akademik yang berstandar SI sangat berantusias untuk melanjutkan kuliah lagi ke jenjang SI. Data tersebut sudah dijelaskan oleh penulis yang terdapat pada tabel 5 halaman 48.

Semua ini merupakan terobosan/inovasi yang dilakukan oleh Kepala Sekolah SDN Bunulrejo 3 dalam memimpin sekolah dengan melakukan pembaharuan/reformasi semua sarana dan prasarana termasuk juga manajemen sekolahnya, yaitu membenahan administrasi sekolah baik administrasi kelas maupun administrasi kantor keseluruhan.

Penjaga sekolah juga sudah melakukan tugasnya dengan baik meskipun tugas tersebut sebagai penjaga sekolah sangat berat dengan tujuan demi kelancaran proses pendidikan pada suatu lembaga sehingga tercipta suatu kondisi sekolah yang aman dan tercipta suasana yang nyaman dari keindahan dan kebersihan yang dijaga.

Semua unsur diatas tidak dapat bekerja sendiri-sendiri, tetapi harus berintegrasi dalam satu kesatuan agar terselenggaranya pelayanan pendidikan yang profesional secara maksimal. Disinilah letak pera dan tanggung jawab seluruh warga sekolah. Di dukung dengan bekal pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki maka diharapkan tujuan dan cita-cita bersama akan segera dapat terwujud sehingga SDN Bunulrejo 3 mampu menghasilkan lulusan-lulusan

yang unggul dan berprestasi. Hal tersebut sesuai dengan konsep *human Development* yang sudah dijelaskan pada bab II halaman 16 mengenai upaya pembangunan sosial, pengembangan kelembagaan dan pendidikan sosial dimaksudkan untuk menumbuhkan partisipasi masyarakat dalam pembangunan, kemandirian dan etos kerja yang konsisten dengan pembangunan yang berwawasan kualitas manusia.

2) Faktor External

SDN Bunulrejo dilihat dari lokasi sekolah sangat strategis karena dekat dengan jalan raya dan pemukiman penduduk, sehingga mendukung penuh dalam membantu lancarnya pelaksanaan MBS. SDN Bunulrejo 3 memiliki luas tanah yang cukup memadai dan tenaga pengajar mayoritas sudah profesional dalam KBM, sehingga menambah kualitas dan unsur kemandirian bagi peserta didik SDN Bunulrejo 3 untuk memperoleh hasil pendidikan yang lebih unggul.

b. Faktor Penghambat

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat menentukan dari berhasil tidaknya pelaksanaan penerapan MBS. Peneliti menemukan beberapa kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan penerapan MBS yaitu :

1) Faktor Internal

a) Kondisi murid dalam hal kedisiplinan sangat kurang mematuhi tata tertib sekolah walaupun kesiapan belajar di SDN Bunulrejo 3 sudah

baik dan tinggi, sehingga kepala sekolah melakukan program-program peningkatan kedisiplinan yang lebih baik lagi, mulai dari tahun ajaran 2007/2008 pelanggaran kurang dari 6%, tahun 2008/2009 kurang dari 5% dan program yang diharapkan pelanggarannya tahun 2009/2010 kurang dari 4% seperti pada tabel 8 halaman 55.

- b) Kurangnya sarana prasarana seperti kurangnya perbaikan gedung yang tidak layak pakai, minimnya pemenuhan buku paket yang tidak sebanding dengan jumlah siswa, dan kurangnya pemenuhan alat-alat peraga KBM, serta kurangnya pemenuhan sarana prasarana yang lainnya seperti bangku/kursi, almari, dll yang kondisinya tidak layak pakai, sehingga kepala sekolah melakukan langkah-langkah pemecahan masalah tersebut sesuai program yang ada dengan menyesuaikan dana yang di dapat dari pemerintah yaitu dana BOS maupun dana APBD II.
- c) SDN Bunulrejo 3 hanya menerima dana mengelola bantuan dana BOS dan dana APBD II saja. Dana BOS tersebut sangat minim, karena jumlah siswa yang ada di SDN Bunulrejo 3 sedikit. Dari dana yang kurang tersebut SDN Bunulrejo 3 melakukan program-program pemecahan masalah yaitu penggalangan bantuan dana dari donatur-donatur, seperti para alumnus yang diharapkan untuk menyumbangkan buku-buku yang sudah tidak dipakai lagi yang masih layak membuka sumbangan dari donatur seperti perusahaan-

perusahaan atau para wirausahawan yang sukses di daerah itu, yang mau memberi sumbangan berupa dana untuk berlangsungnya KBM di SDN Bunulrejo 3 tentunya juga melampirkan proposal-proposal yang tertuang di dalam program-program sekolah. Hal tersebut dikarenakan semua SD tidak boleh menarik/memungut dana dari wali murid, dan sudah ditetapkan oleh menteri pendidikan Prof. Dr. Bambang Sudjibyo dengan menggembar-gemborkan kalau pendidikan itu gratis dan sekolah harus bisa. Arti hal tersebut menurut peneliti:

1. Bahwa anak-anak Indonesia harus belajar minimal pendidikan dasar 9 tahun karena sudah digariskan oleh pemerintah.
2. Sekolah harus bisa melaksanakan pendidikan gratis yang telah ditetapkan dengan dana yang sudah disiapkan dari dana BOS.

2) Faktor External

- a) Pihak sekolah dihadapkan pada kondisi dimana keadaan wali murid rata-rata berada pada tingkat ekonomi menengah ke bawah, sehingga untuk menggalang dana pendidikan perlu dilakukan pendekatan antara pihak sekolah, komite, dan wali murid. Wali murid juga belum tahu dan belum memahami adanya MBS, sehingga sekolah perlu memberikan sosialisasi tentang MBS kepada wali murid.

Dari langkah-langkah kepala sekolah tersebut, maka peningkatan kualitas pendidikan dengan tujuan menempatkan manusia pada kondisi dan peranannya secara maju yakni sebagai subyek dan obyek pembangunan untuk mengembangkan dan memberdayakan dirinya, sehingga dapat berhubungan secara serasi, selaras, dan dinamis serta mampu menciptakan keseimbangan dalam bidang pendidikan.

Hal tersebut sesuai dengan bab II halaman 26 tentang pengertian manajemen berbasis sekolah, maka SDN Bunulrejo 3 telah mampu mereformasi manajemen pendidikan mulai dari mereformasi sumber daya manusianya dan mereformasi administrasinya guna mencapai tujuan pendidikan Nasional melalui pola lama menuju pola baru sesuai dengan program dan rencana kerja sekolah, sehingga output pendidikan yang berlangsung di SDN Bunulrejo 3 sesuai dengan proses MBS memperoleh hasil yang relatif baik sesuai yang diharapkan untuk menjadikan SDN Bunulrejo 3 menjadi SDN yang unggul.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Pergeseran pendekatan manajemen dari berbasis pusat menjadi berbasis sekolah memang sudah jelas memerlukan penyesuaian-penyesuaian baik secara teknis (melalui *workshop*, DIKLAT, seminar-seminar dan diskusi tentang MBS) maupun secara kultural (melalui penanaman pikiran, tindakan, kebiasaan, sampai terbentuk karakter MBS kepada semua warga sekolah). Manajemen berbasis sekolah jika benar-benar dijalankan secara baik dan didukung komitmen oleh beberapa unsur pendidikan terkait maka masalah Pendidikan Nasional khususnya peningkatan mutu akan dapat dicapai dalam rangka waktu ke depan. Dengan mutu pendidikan yang berkualitas akan dapat melahirkan sumber daya manusia yang berkualitas pula jadi pada hakikatnya pembangunan pendidikan adalah pembangunan sumber daya manusianya.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan, maka dapat ditarik kesimpulan tentang reformasi Administrasi pendidikan dalam rangka pembangunan manusia melalui penerapan manajemen berbasis sekolah di SDN Bunulrejo 3 yaitu sebagai berikut:

1. SDN Bunulrejo 3 sebagai salah satu sekolah perintis pelaksanaan MBS di Kota Malang sudah dapat menjalankan program-program sekolah terkait dengan MBS dengan baik. Yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengawasan.

2. Sekalipun belum seluruh warga sekolah mengetahui MBS, BOS, serta program-program sekolah, namun manajemen sekolah yang meliputi program-program maupun keuangan sudah semakin baik dan terbuka. Sebagai salah satu indikatornya adalah sosialisasi program kerja yang dimulai dari langkah awal, langkah pembenahan, langkah pembaharuan, langka pembangunan.
3. Kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah yang tangguh berhasil memobilisasi sumber daya sekolah terutama SDM dalam pelaksanaan MBS yaitu hasil mereformasi perencanaan pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan baik sumber daya manusianya dan administrasinya.
4. Peran guru dalam pelaksanaan MBS yang demonstrator, pengelolaan kelas, mediator, administrator, dan evaluator berhasil dengan baik. Hal tersebut dipengaruhi oleh jumlah guru yang ada di SDN Bunulrejo 3 sudah memenuhi kebutuhan untuk memberikan layanan pendidikan secara profesional, dan lain-lain yang sudah dijelaskan pada halaman 70.
5. Penjaga sekolah di SDN Bunulrejo 3 juga sudah melaksanakan tugasnya dengan baik, walaupun bertugas selama 24 jam setiap hari dengan tugas-tugas yang telah ditentukan dan diprogramkan oleh kepala sekolah.
6. SDN Bunulrejo 3 sudah memiliki lingkungan sekolah yang mendukung adanya pelaksanaan MBS dengan lokasi yang strategis, memiliki keadaan yang aman dan kondusif, serta bangunannya sudah memenuhi persyaratan lingkungan yang mendukung pendidikan.

7. Kondisi kemampuan murid sudah menunjukkan kesiapan belajar yang tinggi, tetapi tingkat kedisiplinan murid masih rendah. Hal tersebut dijelaskan melalui tabel 7 halaman 55 dari tahun ke tahun sasaran yang ingin dicapai berhasil dicapai secara bertahap.
8. Sarana prasarana yang ada di SDN Bunulrejo 3 sudah tersedia, tetapi masih kurang memadai sehingga KBM sedikit mengalami kesulitan
9. Pendanaan yang ada di SDN Bunulrejo 3 yang didapat dari bantuan dana BOS dan dana APBD II dirasakan sangat kurang, karena dana yang didapat berdasarkan jumlah siswa yang ada di SDN Bunulrejo 3 tersebut.
10. Dalam pelaksanaan MBS khususnya SDN Bunulrejo 3 namun keadaan wali murid yang ada di SDN Bunulrejo 3 rata-rata berada di tingkat ekonomi ke bawah dan mereka juga belum tahu dan belum memahami adanya MBS, sehingga menyebabkan kurangnya dukungan dari wali murid dan peran serta dalam mewujudkan dan menyukseskan program-program yang telah direncanakan.

B. Saran

Dalam rangka memperlancar reformasi manajemen pendidikan dalam rangka pembangunan manusia melalui penerapan manajemen berbasis sekolah di SDN Bunulrejo 3 guna mencapai tujuan rencana dan program yang telah ditentukan sebagaimana yang dilakukan oleh SDN Bunulrejo 3 tentu tidaknya input dari berbagai faktor-faktor pendukung dan penghambat yang dihadapi.

Dan demi memperlancar dan lebih mengefektifkan serta perkembangan pendidikan terhadap pelaksanaan MBS tersebut penulis dapat memberikan beberapa saran dan masukan yang tentunya dapat bermanfaat bagi SDN Bunulrejo 3 antara lain:

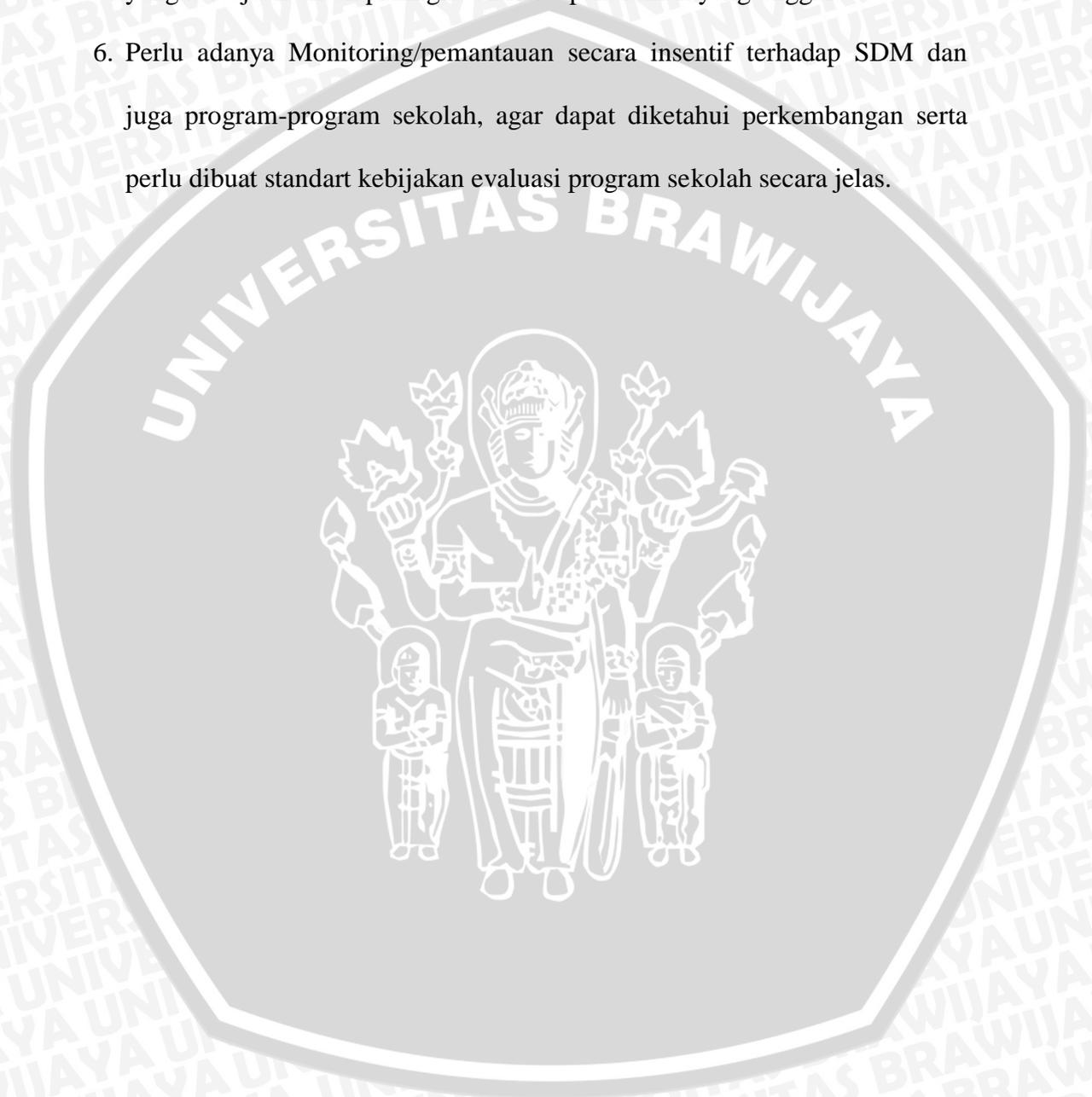
1. Untuk tercapainya mutu pendidikan dalam mendukung penerapan MBS, kepala Sekolah perlu untuk meningkatkan kedisiplinan murid dengan membiaskan pelaksanaan absensi setiap hari, pemberian sanksi pada murid yang dilanggar upaya ada efek jera, pemberian fatuah-fatuah moral tentang akhlak budi pekerti melalui upacara bendera, memanggil murid yang melanggar untuk dibina khusus melalui wali kelas atau kepala sekolah. Selain itu juga perlu diupayakan untuk memiliki guru BP untuk kedisiplinan murid.
2. Kepala Sekolah harus mengupayakan perbaikan gedung-gedung yang tidak layak dipakai, perbaikan dan penambahan alat-alat peraga KBM, perbaikan dan penambahan buku paket dan buku penunjang yang ada dipustaka,

serta mengupayakan perbaikan sarana prasarana yang lainnya seperti bangku/kursi, meja, lemari dan lain-lain yang sudah tidak layak pakai.

3. Dalam pemenuhan kebutuhan sekolah yang belum tercukupi karena dana yang minim, kepala sekolah harus menggali dana tidak harus dari alumnus yang mau keluar dari sekolah yaitu untuk menyumbangkan buku-bukunya yang masih layak tetapi alangkah baiknya kalau membuat proposal tentang kebutuhan-kebutuhan pendidikan yang ditujukan kepada para alumnus SDN Bunulrejo 3 yang sudah menjadi orang berhasil.
4. Seharusnya pemerintah menambah dana BOS yang lebih signifikan (tinggi) supaya cukup di dalam operasional KBM, karena kita mengetahui bahwa pendidikan itu memang sangat membutuhkan biaya banyak, sehingga apabila pemerintah menggembar-gemborkan pendidikan itu gratis dan sekolah harus bisa, maka pemerintah harus mencukupi dana alokasi pendidikan yang ada dengan cara menaikkan dana BOS yang lebih tinggi. Dengan demikian sekolah akan lebih leluasa untuk melaksanakan rencana-rencana program yang telah disusun.
5. Untuk memotivasi wali murid agar mengerti dan paham tentang MBS maka pihak sekolah seharusnya kepala sekolah perlu menghimbau wali murid melalui rapat-rapat supaya memberi pengawasan dan memperhatikan putra-putrinya dalam belajar di rumah mendampingi putra-putrinya dalam belajar, menghimbau wali murid untuk memenuhi kebutuhan sekolah dari putra-putrinya, menghimbau wali murid untuk mendorong dan mendukung atau menyetujui putra-putrinya untuk ikut kegiatan TPQ, kegiatan tari, kegiatan

olahraga, dan lain-lain, serta menjelaskan tentang apa itu MBS kepada wali murid agar wali murid tahu dan memahami pelaksanaan penerapan MBS yang bertujuan untuk peningkatan mutu pendidikan yang unggul.

6. Perlu adanya Monitoring/pemantauan secara insentif terhadap SDM dan juga program-program sekolah, agar dapat diketahui perkembangan serta perlu dibuat standart kebijakan evaluasi program sekolah secara jelas.



DAFTAR PUSTAKA

- B. Uno, Hamzah. 2008. *Profesi Kependidikan : Problema, Solusi, dan Reformasi Pendidikan di Indonesia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Danim, Sudarwan. 2008. *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Depdiknas. 2001. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah; Buku 1 Konsep dan Pelaksanaan*. Jakarta.
- Effendy. 1993. *Human Relations dan Publik Relations*. Bandung: Mandar Maju.
- Indari, Sjamsiar. 2004. *Pengantar Ilmu Administrasi Negara*. Malang : FIA UNIBRAW.
- Kazhim, M. 1998. *Menuju Indonesia Baru: Menggagas Reformasi Total* Bandung: Pustaka Hidayah.
- Moleong. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nanang, Fattah. 2004. *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*. Bandung: Pusaka Bani Quraisy.
- Poerwadarminto, W.J.S. 1984. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: PN. Balai Pustaka.
- Sagala, Syaiful. 2008. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. 2003. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : Alfabeta
- Suryosubroto. 2004. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Suryono, Agus. 2004. *Pengantar Teori Pembangunan*. Penerbit UM. Malang
- Syafuruddin. 2002. *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan: Konsep, Strategi, dan Aplikasi*. Jakarta: Grasindo.
- Tirtarahardja, dan La Sulo. 2005. *Pengantar Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Tjiptoyuwono. 1995. *Mengungkap Keberhasilan Pendidikan dalam Keluarga; Sebuah Tantangan Mendidik Putra-Putri*. Surabaya : PT Bina Ilmu.

Undang-Undang Dasar Republik Indonesia Tahun 1945.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 1989 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Wijaya, Anjar Mukti. 2007. *Implementasi Penyelenggaraan Pendidikan Dasar*. Malang: FIA UNIBRAW.

Zauhar, S 2007. *Reformasi Administrasi Konsep, Dimensi, Strategi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Internet :

<http://www.BigBogAtwoodpress.com/artikel1/htm> “Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Manajemen Berbasis Sekolah (An Indonesian Education Reform Through School Based Manajement)” Edisi 21 Agustus 2007.

<http://indoskripsi.go.id/artikel/MBS/htm> “Artikel Skripsi Tentang Manajemen Berbasis Sekolah”. Edisi 13 Maret 2008.

http://www.pendidikan_network.go.id/artikel/MBS/htm. “Manajemen Berbasis Sekolah”. Edisi 27 Juni 2002.

http://www.inisiasi_mbs.go.id/jurnal/htm “inisiasi MBS”

<http://media.diknas.go.id/media/document/4248.pdf>. “Perumusan Manajemen Berbasis Sekolah”.

CURRICULUM VITAE

Nama : Eko Wahyu Utomo
Nomor Induk Mahasiswa : 0410313041
Tempat dan Tanggal lahir : Malang, 06 Oktober 1986
Alamat Asal : Perum Mangliawan Permai Blok D-47
HP : 085649755777
Pendidikan : 1) 1992-1998 SD Negeri Bunulrejo 7 Kota Malang
2) 1998-2001 SMP Negeri 16 Malang
3) 2001-2004 SMA Negeri 9 Malang
4) 2004-sekarang Jurusan Administrasi Publik
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya Malang





PEMERINTAH KOTA MALANG DINAS PENDIDIKAN

JL. VETERAN No.19-65145 TELP. (0341).551333, FAX. (0341) 560946
Website: <http://diknas.malangkota.go.id> | Email : disdik_mlg@yahoo.co.id
Malang, 65145

REKOMENDASI

Nomor : 070 / 5252 / 35.73.307 / 2010

Menunjuk Surat dari Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang, tanggal 31 Agustus 2010 Nomor : 7755/H10.3/2010 Perihal : Permohonan Ijin Survey, maka dengan ini kami berikan izin untuk melaksanakan kegiatan dimaksud kepada :

- | | | |
|--------------------|---|--|
| 1. Nama | : | EKO WAHYU UTOMO |
| 2. N I M | : | 0410313041 |
| 3. Jenjang | : | Ilmu Administrasi |
| 4. Program Studi | : | Administrasi Publik |
| 5. Tempat | : | SD Negeri Bunulrejo 3 Kota Malang |
| 6. Waktu / lamanya | : | September s/d Oktober 2010 |
| 7. Judul | : | “ Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah “ |

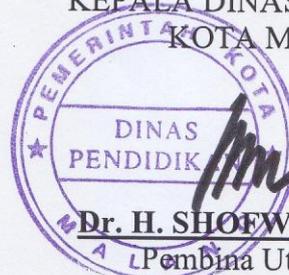
Dengan ketentuan :

1. Dikoordinasikan sebaik-baiknya dengan Kepala Sekolah ybs.
2. Tidak mengganggu proses belajar-mengajar
3. Berlaku selama tidak menyimpang dari peraturan
4. Selesai melaksanakan Penelitian / Observasi / KKL / KKN, wajib menyampaikan laporan kepada Kepala Dinas Pendidikan Kota Malang

Demikian untuk dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Malang, 1 Oktober 2010

KEPALA DINAS PENDIDIKAN
KOTA MALANG



Dr. H. SHOEWAN, SH., M.Si.

Pembina Utama Muda

NIP. 19580415 198403 1 012

Tembusan disampaikan kepada yth.:

1. Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang



PEMERINTAH KOTA MALANG
DINAS PENDIDIKAN
SD NEGERI BUNULREJO 3
KECAMATAN BLIMBING
Jl. Sebuku No. 14 Telp. (0341) 482441
MALANG 65123

SURAT KETERANGAN

Yang bertanda tangan dibawah ini Kepala SDN Bunulrejo 3 Kecamatan Blimbing Kota Malang menerangkan bahwa :

Nama : Eko Wahyu Utomo

Nim : 0410313041

Asal perguruan tinggi : Universitas Brawijaya

Fakultas / Jurusan : Ilmu Administrasi / Administrasi Publik

Menerangkan bahwa nama yang bersangkutan diatas telah melakukan penelitian di SDN Bunulrejo 3 Kecamatan Blimbing, Kota Malang dengan judul skripsi Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Rangka Pembangunan Sumber Daya Manusia (Suatu Studi Di SDN Bunulrejo 3 Kecamatan Blimbing, Kota Malang)

Demikian surat ini di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 6 oktober 2010

Kepala SDN Bunulrejo 3



Dra. Sri Utami

340820 197512 2 006