

**IMPLEMENTASI PENYELENGGARAAN  
PENDIDIKAN dalam PERSPEKTIF  
INDEKS KEPUASAN MASYARAKAT (IKM)  
(Studi pada SD Negeri Kauman I Kota Malang)**

**SKRIPSI**

**Diajukan Untuk Menempuh Ujian Sarjana  
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**MARTINA P. DIAH**

**0410310079**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK  
KONSENTRASI KEBIJAKAN PUBLIK  
MALANG  
2008**

## TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : "Implementasi Penyelenggaraan Pendidikan dalam Perspektif Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM)"  
(Studi pada SD Negeri Kauman I Kota Malang)

Disusun oleh : Martina P. Diah

NIM : 0410310079

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Publik

Konsentrasi : Kebijakan Publik

Malang, 3 Januari 2008

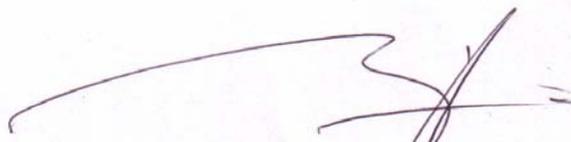
Komisi Pembimbing,

Ketua,



Dr. Mardiyono, MPA  
NIP. 130 704 330

Anggota,



Drs. Moch. Rozikin, MAP  
NIP. 131 759 548

## TANDA PENGESAHAN

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

Hari : Kamis  
Tanggal : 14 Februari 2008  
Jam : 09.00 - 10.00  
Skripsi atas nama : Martina P. Diah  
Judul : "Implementasi Penyelenggaraan Pendidikan dalam Persepektif Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM)"  
(Studi pada SD Negeri Kauman I Kota Malang)  
**dan dinyatakan lulus**

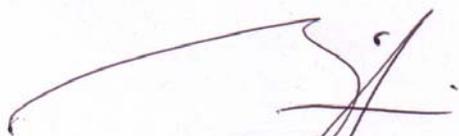
## MAJELIS PENGUJI

Ketua,



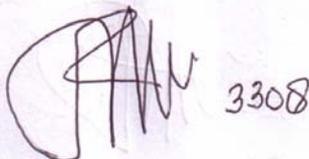
Dr. Mardiyono, MPA  
NIP. 130 704 330

Anggota,



Drs. Moch. Rozikin, MAP  
NIP. 131 759 548

Anggota,



Dr. Imam Hanafi, M.S, M.Si  
NIP. 132 205 407

Anggota,



Wike, S.Sos, M.Si  
NIP. 132 302 464

## 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 dikutip 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, 14 Februari 2008

Mahasiswa,

Nama : Martina P. Diah

NIM : 0410310079



## RINGKASAN

Martina P. Diah. 2008. **Implementasi Penyelenggaraan Pendidikan dalam Perspektif Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM). (Studi pada SD Negeri Kauman I, Kota Malang).** Dosen Pembimbing : Dr. Mardiono, MPA dan Drs. Moch. Rozikin, MAP. (158 hal), (+ ix hal).

Penelitian ini didasari atas fenomena rendahnya kualitas pendidikan di Indonesia dan bagaimana sekolah sebagai lembaga penyelenggara pendidikan mampu memberikan pelayanan pendidikan sebaik-baiknya. Hal ini, menuntut pemerintah melakukan pembaharuan dalam sistem pendidikan di Indonesia, yaitu dengan kebijakan desentralisasi pendidikan yang terwujud dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), sehingga beberapa fungsi penyelenggaraan pendidikan didesentralisasikan kepada sekolah. Dengan demikian, diharapkan pelayanan yang diberikan sekolah dapat mencapai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang tinggi, yaitu standar pelayanan publik yang didalamnya terdapat 14 unsur yang harus dipenuhi oleh organisasi publik dalam memberikan pelayanan prima.

Tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan implementasi penyelenggaraan pendidikan serta melihat faktor pendukung dan penghambat dalam mencapai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang tinggi, yang dilakukan secara deskriptif melalui pendekatan kualitatif. Penelitian dilakukan di SD Negeri Kauman I, hal ini dikarenakan : (1) Tahun ajaran 2006/2007 meraih nilai Ujian Pengendali Mutu (UPM) tertinggi se-kota Malang; dan (2) Tahun ajaran 2007/2008 dirintis menjadi Sekolah Bertaraf Internasional (SBI). Peneliti membatasi fokus penelitian pada 4 (empat) hal, yaitu kegiatan belajar mengajar, pengelolaan sarana dan prasarana, pelayanan siswa dan biaya serta hubungan sekolah dengan masyarakat, karena fungsi-fungsi tersebut berkaitan dengan pelayanan pendidikan kepada *stakeholder* pendidikan secara langsung.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa : (1) implementasi penyelenggaraan pendidikan di SD Negeri Kauman I sudah mampu menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) secara mandiri; (2) dilihat dari Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) menunjukkan hasil relatif baik, dengan tercapainya unsur-unsur dalam Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dengan cukup baik; (3) faktor pendukung dalam mencapai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang tinggi, diantaranya : kompetensi kepala sekolah yang bagus, profesionalisme sumber daya manusia (guru dan pegawai), kondisi sarana dan prasarana yang memadai, dukungan dana dan peran serta masyarakat yang cukup tinggi; dan (4) faktor penghambat dalam mencapai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM), diantaranya adalah : kepemimpinan ganda kepala sekolah, masih ada sumber daya manusia yang kurang profesional, perbaikan sarana dan prasarana, keterlambatan dana dan peran serta masyarakat yang kurang mendukung.

Saran yang dapat diberikan adalah:(1) di dalam siklus organisasi, apabila seorang pejabat dalam proses meniti karir untuk jabatan lebih tinggi, maka solusi yang harus diperhatikan organisasi adalah pengkaderan pemimpin baru; (2) penerapan *good governance* dalam pendidikan harus selalu terbina dengan baik; (3) optimalisasi sarana dan prasarana perlu ditingkatkan; dan (4) Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) harus selalu dijadikan pedoman oleh sekolah dalam memberikan pelayanan pendidikan.

## SUMMARY

Martina P. Diah. 2008. **The Implementation of Organizing Education in a Society Satisfaction Index (IKM). Study at Kauman I Elementary School.** Supervisor : Mardiono and Moch. Rozikin (158 pages),(+ ix pages).

This research was based on the low quality phenomenon of education in Indonesia and how the school role as an education organizing office can give the education service well. It encouraged the government do the improvement in Indonesia education system with education decentralization policy was formed in *School Based Management*, so that there are several education organizing functions were decentralized to school. It was hoped that the service that given by a school can reach a high Society Satisfaction Index (IKM), that is a standar for public service which there are 14 variables must be run by an organization public to give excellent service.

The purpose of this research was to describe about how the implementation of organizing education and knew the support and obstacle factors in order to reach a high Society Satisfaction Index, that done by descriptive method with qualitative approach. This research was done at Kauman I Elementary School, because of : (1) At 2007/2008 years, Kauman I Elementary School got the highest mark at Ujian Pengendali Mutu (UPM) in Malang City and at 2008/2009 years became International Level School (SBI), include are: studying activity, managing the infrastucture and suprastructure, services to the students and funds, and also the relationship between the school and the society. Those functions relates with education service to the stakeholders directly.

According to the result of this research can be concluded that are : (1) The implementation of organizing education in Kauman I Elementary School have applied School Based Management independently; (2) It was looked from the Society Satisfaction Index, the implementation of organizing education in Kauman I elementary school has shown good result, that can be looked from the variables in the Society Satisfaction Index can be reached well; (3) The support factors reach a high Society Satisfaction Index, consist of : the headmaster who has good competence, profesionalism from the human resources (teachers and employments), the conditions of infrastructure and suprastructure enough complete, the support of funds, and also the high society participations; and (4) The obstacle factors reach a high Society Satisfaction Index, include are : the double leadership from the headmaster, there are still human resources are not profesionalism yet, the renovation of infrastructure and suprastructure, the late of liquidation from the funds, and there are less support from society participations.

The suggestion that can be given from this research, include are : (1) in an organization circle, if an employment run career upward, so the solution that must be compared by the organization is needed a new leader cadre; (2) the applied from good governance in education must always be done well; (3) the utilization of infrastructure and suprastructure need to be improved by a school; and (4) a Society Satisfaction Index must always be used to be a direction by a public organization as the service provider to serve the education stakeholder.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan atas kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul "Implementasi Penyelenggaraan Pendidikan dalam Perspektif Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM)" (Studi pada SD Negeri Kauman I Kota Malang).

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr. Suhadak, M.Ec selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi.
2. Bapak Prof. Drs. Solichin Abdul Wahab, Phd selaku Ketua Jurusan Fakultas Ilmu Administrasi.
3. Bapak Dr. Mardiono, MPA dan Bapak Drs. Moch. Rozikin, MAP selaku dosen pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu dan tenaganya untuk membimbing, mengarahkan dan menasehati penulis untuk dapat menghasilkan skripsi dengan hasil yang baik.
4. Bapak Drs. Aviv Nur selaku Kepala Sekolah SD Negeri Kauman I yang telah mengizinkan saya untuk melakukan penelitian.
5. Para guru dan pegawai SD Negeri Kauman I beserta Pengurus Dewan Sekolah yang banyak membantu penulis untuk memberikan informasi mengenai data-data yang penulis inginkan.
6. Kepala UPTD Kec. Klojen Bapak Drs. Supriyadi yang telah berkenan meluangkan waktunya untuk memberikan informasi.
7. Kepala Bidang Pendidikan Dasar Dinas Pendidikan Kota Malang Ibu Dra. Siti Masruroh beserta stafnya yang telah membantu penulis untuk mendapatkan informasi lebih dalam.
8. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan yang telah membantu penulis menyelesaikan skripsi.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, maka penulis menginginkan saran dan kritik yang membangun demi kesempurnaan skripsi ini. Semoga karya skripsi ini dapat bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 14 Februari 2008

Penulis



## DAFTAR ISI

<b>TANDA PENGESAHAN</b>	
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SRIPSI</b>	
<b>RINGKASAN</b>	
<b>SUMMARY</b>	
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	i
<b>DAFTAR ISI</b> .....	ii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	iii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	iv
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	v
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	8
C. Tujuan Penelitian.....	8
D. Manfaat Penelitian.....	8
E. Sistematika Pembahasan.....	9
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
A. Kebijakan Publik	
1. Kebijakan Publik dan Kepentingan Publik .....	11
2. Tahap-tahap Kebijakan Publik.....	14
3. Implementasi Kebijakan Publik.....	16
4. Model-model Implementasi Kebijakan Publik .....	19
B. Penyelenggaraan Pendidikan	
1. Pendidikan dan Mutu Pendidikan .....	23
2. Manajemen Berbasis Sekolah	
a. Konsep dasar Manajemen Berbasis Sekolah .....	26
b. <i>Total Quality Management (TQM)</i> dalam Pendidikan..	28
3. <i>Good Governance</i> dalam Pendidikan .....	30
C. Pelayanan Pendidikan	
1. Pelayanan Publik.....	32
2. Pelayanan Prima.....	35
3. Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) .....	37
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Jenis Penelitian .....	39
B. Fokus Penelitian .....	40
C. Lokasi dan Situs Penelitian .....	41
D. Sumber Data .....	42
E. Teknik Pengumpulan Data .....	43
F. Instrumen Penelitian.....	44
G. Analisis Data .....	45
<b>BAB IV PEMBAHASAN</b>	

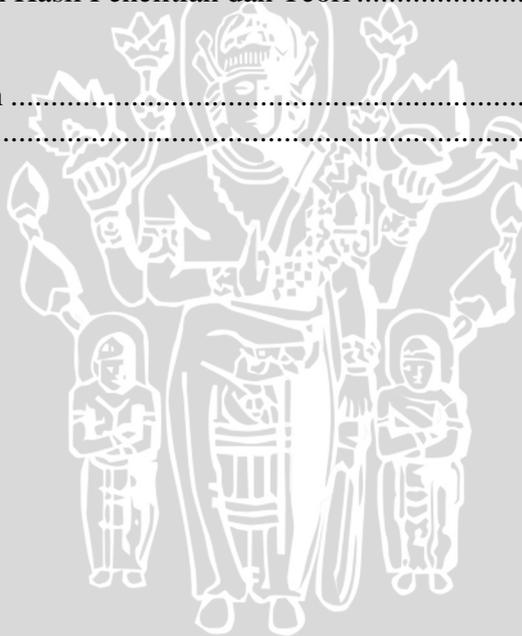
A. Gambaran Umum	
1. Profil SD Negeri Kauman I Kota Malang.....	47
2. Sarana dan Prasarana Penunjang Pendidikan.....	49
3. Keadaan Murid.....	57
4. Struktur Organisasi Pengelolaan Sekolah.....	58
B. Penyajian Data	
1. Implementasi Penyelenggaraan Pendidikan dalam mencapai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang tinggi.....	62
2. Faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi penyelenggaraan pendidikan dalam mencapai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang tinggi.....	102
C. Analisis Data	
1. Implementasi Penyelenggaraan Pendidikan dalam mencapai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang tinggi.....	116
2. Faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi penyelenggaraan pendidikan dalam mencapai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang tinggi.....	131
D. Hubungan Hasil Penelitian dan Teori.....	140

## **BAB V PENUTUP**

A. Kesimpulan .....	156
B. Saran.....	158

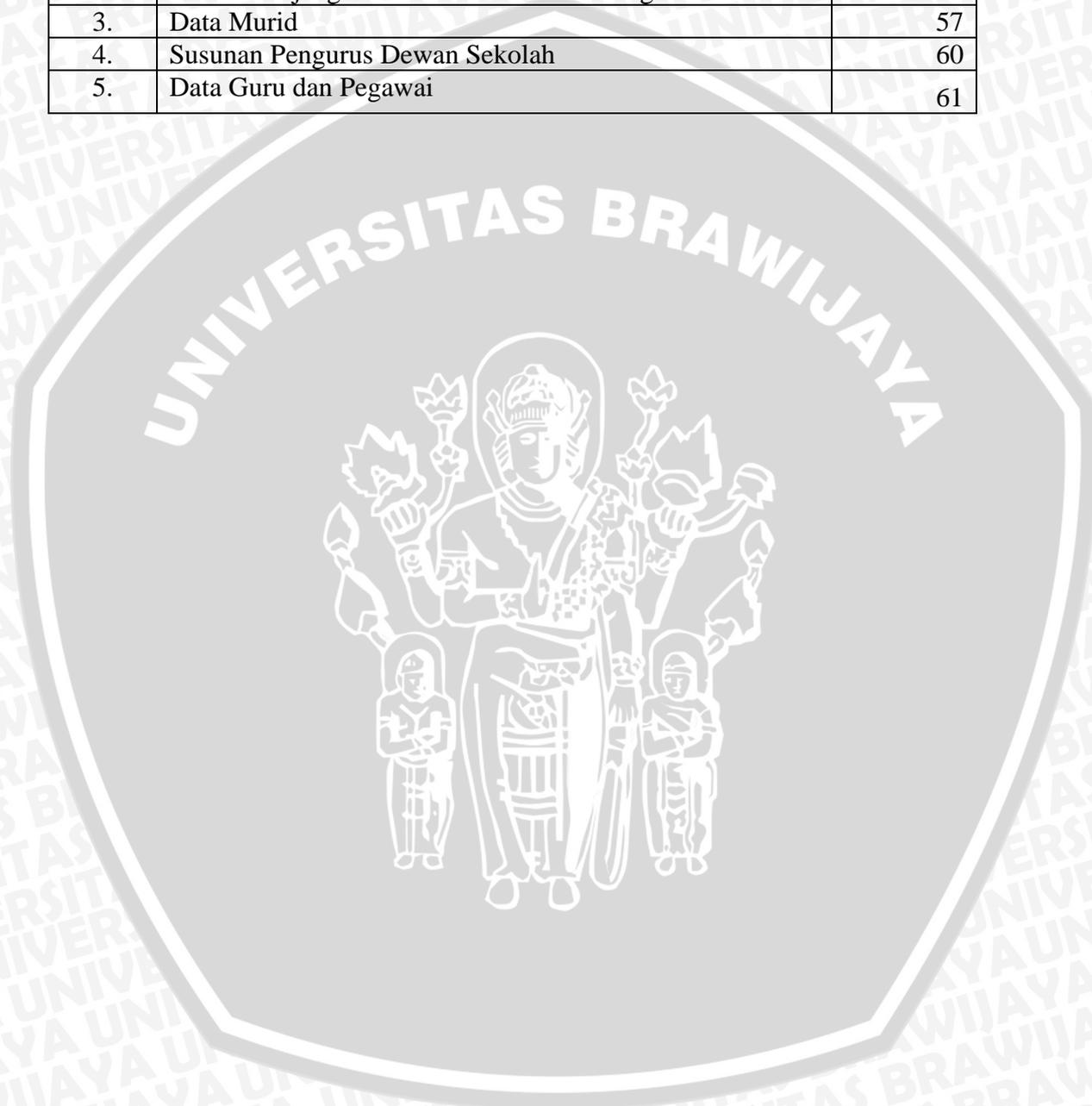
## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**



## DAFTAR TABEL

Nomor	Judul	Halaman
1.	Data <i>Human Development Index</i> (HDI)	1
2.	Jumlah Jenjang Sekolah Dasar dan Menengah	7
3.	Data Murid	57
4.	Susunan Pengurus Dewan Sekolah	60
5.	Data Guru dan Pegawai	61



## DAFTAR GAMBAR

Nomor	Judul	Halaman
1.	Tahap-tahap Kebijakan Publik	15
2.	Lingkaran Deming	29
3.	Bagan Analisis Data Model Interaktif	45
4.	Gedung Depan Sekolah	47
5.	Layout Sekolah	49
6.	Ruang Kepala Sekolah	50
7.	Ruang Kegiatan Belajar	51
8.	Halaman Sekolah	51
9.	Taman Sekolah	52
10.	Pagar Sekolah	52
11.	Perpustakaan	53
12.	Laboratorium Alam	53
13.	Ruang UKS	54
14.	Pembangunan Kantin	54
15.	Ruang Tata Usaha/Administrasi	55
16.	Ruang Inventaris Sekolah	56
17.	Toilet/Kamar Mandi	57
18.	Struktur Organisasi SD Negeri Kauman I	59
19.	Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) di Kelas	64
20.	Bahan Pelajaran di Dinding Kelas	66
21.	Hasil Karya Murid	67
22.	Kedisiplinan Murid	68
23.	Pemugaran Gedung Belakang Sekolah	77
24.	Laboratorium Bahasa	82
25.	Laboratorium IPA	82
26.	Penjual Makanan di luar Sekolah	84
27.	Hasil Karya Murid yang Dijual	89
28.	Pos Satpam	90
29.	Telepon Umum	91
30.	Loket Administrasi	94
31.	Transparansi Dana Pembangunan	96
32.	Papan Pengumuman	97

## DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul
1.	Interview Guide
2.	Susunan Dewan Sekolah
3.	Daftar Riwayat Hidup Kepala Sekolah SD Negeri Kauman I
4.	Surat Pengantar Penelitian
5.	Surat Pernyataan Selesai Penelitian



## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar belakang

Sumber daya manusia yang berkualitas memegang peranan yang sangat penting dalam proses pembangunan bangsa yang berkelanjutan serta mampu menghadapi tantangan pada era globalisasi. Dalam masalah peningkatan sumber daya manusia, sektor pendidikan memegang peranan yang sangat penting karena melalui pendidikanlah dapat diciptakan sumber daya manusia yang berkualitas. Mutu sumber daya manusia suatu negara dapat dilihat dari data *Human Development Index* (HDI) nya. *Human Development Index* (HDI) merupakan pengukuran perbandingan dari harapan hidup, melek huruf, pendidikan dan standar hidup untuk semua negara seluruh dunia. Data *Human Development Index* (HDI) diambil dari 177 negara diseluruh dunia. Berdasarkan data HDI, posisi Indonesia pada tahun 2006 menempati posisi 108, naik dibandingkan dengan tahun 2005 yakni yang menempati pada posisi 110. Meskipun mengalami kenaikan, tetapi kedudukan Indonesia masih sangat jauh dibanding dengan negara-negara tetangga di Asia Tenggara. Data-data tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel 1**  
**Data *Human Development Index* (HDI)**

No	Negara	2004	2005	2006
1.	Singapura	25	25	25
2.	Brunei Darussalam	33	34	34
3.	Malaysia	59	60	61
4.	Thailand	76	72	74
5.	Philipina	83	84	84
6.	Indonesia	111	110	108

Sumber : [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

*Human Development Index* (HDI) pada negara maju berkisar antara 0,800-1, negara berkembang antara 0,500-0,7999 dan negara miskin antara 0,300-0,4999. *Human Development Index* (HDI) Indonesia pada tahun 2006 berada pada posisi 0,711, sehingga masih tergolong negara berkembang. Dengan posisi seperti ini, menunjukkan bahwa pendidikan sumber daya manusia Indonesia sebagai negara

berkembang perlu ditingkatkan dalam upaya mengejar ketertinggalan dengan negara lain, bidang pengembangan pendidikannya masih sangat jauh di bawah standar.([www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)).

Pendidikan merupakan pilar yang sangat fundamental bagi peningkatan daya saing suatu bangsa, karena pendidikan memegang peran yang sangat penting dalam proses peningkatan kualitas sumber daya manusia. Persaingan global yang terjadi memaksa bangsa Indonesia untuk terus mengembangkan dan meningkatkan potensi sumber daya manusianya. Pembangunan bidang pendidikan yang dilaksanakan oleh pemerintah bersama masyarakat merupakan upaya pengejawantahan salah satu cita-cita nasional, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa. Proses pencerdasan bangsa dilakukan baik melalui jalur sekolah atau luar sekolah. Pada gilirannya, kesempatan memperoleh pendidikan untuk semua (*education for all*) semakin dirasakan masyarakatnya, karena pendidikan telah dijadikan sebagai kebutuhan pokok (*basic need*) dalam kehidupan masyarakat (Syafaruddin, 2002, h.1).

Pelaksanaan pendidikan jalur sekolah, perlu menempatkan dirinya sebagai pusat keunggulan (*center of excellent*) dalam pemberdayaan sumber daya manusia bangsa Indonesia. Sekolah sebagai organisasi publik, berperan dalam melayani kepentingan publik dalam bidang pelayanan kebutuhan dasar, berupa pendidikan bagi warga negara Indonesia (Hasibuan, 2003, h.59). Pelayanan publik saat ini menjadi salah satu ukuran dan indikator pelaksanaan pemerintahan yang berjalan secara sehat dan baik dalam dimensi kapasitas birokrasi yang dapat diandalkan dan diberdayakan. Seperti halnya pada lingkup organisasi swasta, dalam upaya untuk menetapkan kinerja organisasi pada seluruh lini, organisasi tersebut dituntut menjadikan pelayanan pada pelanggannya sebagai indikator pertama dan utama dalam proses pelayanan yang diberikannya. Organisasi publik pun sesungguhnya juga dituntut untuk memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Dalam hal ini, sekolah sebagai badan atau institusi yang bertindak sebagai penyedia pelayanan (*service provider*), yang terdiri dari kepala sekolah, guru, dan pegawai harus dapat memberikan pelayanan kepada para pihak yang berkepentingan dengan pendidikan (*stakeholder*), terutama *stakeholder* utama pendidikan yang terdiri dari murid, orang tua murid, dan masyarakat (Rosyada, 2004, h.285).

Sistem pendidikan nasional harus dikelola dengan menerapkan manajemen mutu dalam mewujudkan mutu pendidikan yang bagus, agar tidak tertinggal jauh tertinggal jauh dengan negara-negara lain. Salah satu permasalahan pendidikan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan, khususnya pendidikan dasar dan menengah. Departemen Pendidikan Nasional (2001, h.1), menjelaskan ada 3 (tiga) faktor yang menyebabkan mutu pendidikan tidak mengalami peningkatan secara merata, diantaranya adalah:

1. Kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan *education production function* atau *input-analysis* yang tidak dilaksanakan secara konsekuen. Pendekatan ini melihat bahwa lembaga pendidikan berfungsi sebagai pusat produksi yang apabila dipenuhi semua *input* (masukan), seperti pelatihan guru, pengadaan buku dan alat pelajaran, maka mutu pendidikan (*output*) secara otomatis akan terjadi. Kebijakan pendidikan dengan menerapkan pendekatan *education production function* terlalu memusatkan pada *input* pendidikan dan kurang memperhatikan pada proses pendidikan. Padahal, proses pendidikan sangat menentukan *output* pendidikan.
2. Penyelenggaraan pendidikan nasional dilakukan secara *birokratik-sentralistik*, sehingga menempatkan sekolah sebagai penyelenggara pendidikan sangat bergantung pada keputusan birokrasi yang mempunyai jalur yang sangat panjang dan kadang-kadang kebijakan yang dikeluarkan tidak sesuai dengan kondisi sekolah. Dengan demikian, sekolah kehilangan kemandirian, motivasi dan inisiatif untuk mengembangkan dan memajukan lembaganya termasuk peningkatan mutu pendidikan sebagai salah satu tujuan kebijakan pendidikan nasional.
3. Peran serta masyarakat, khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini sangat minim. Partisipasi masyarakat selama ini umumnya lebih banyak bersifat dukungan *input* (dana), bukan pada proses pendidikan (pengambilan keputusan, monitoring, evaluasi dan akuntabilitas). Berkaitan dengan akuntabilitas, sekolah tidak mempunyai beban untuk mempertanggungjawabkan hasil pelaksanaan pendidikan kepada masyarakat, khususnya orang tua siswa, sebagai salah satu *stakeholder* utama yang berkepentingan dengan pendidikan.

Melihat berbagai permasalahan dalam penyelenggaraan pendidikan di Indonesia, maka perlu dilakukan upaya-upaya perbaikan terhadap kebijakan-kebijakan penyelenggaraan pendidikan yang telah ada menuju desentralisasi pendidikan. Sebagai sebuah kebijakan nasional, desentralisasi pendidikan dimaksudkan agar sekolah lebih leluasa dalam mengelola sumber dayanya untuk meningkatkan mutu dan efisiensi dibandingkan secara sentralisasi. Kebijakan desentralisasi pendidikan itu sendiri merupakan konsekuensi dari kebijakan

otonomi daerah yang juga meliputi otonomi pendidikan (Atmazaki, 2005, h. 115). Kebijakan otonomi pendidikan merupakan suatu upaya yang perlu dilakukan dengan baik dalam upaya meningkatkan pelayanan pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan. Perbaikan kualitas pendidikan menuntut tingginya kinerja lembaga pendidikan. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan wujud dari kebijakan desentralisasi pendidikan. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sebagai salah satu pemecahan masalah untuk mewujudkan kemandirian dan kreativitas sekolah dalam menyelenggarakan proses pendidikan yang dilakukan. Desentralisasi pendidikan merupakan dasar pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan model manajemen yang memberikan otonomi yang lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah (kepala sekolah, guru, pegawai, murid, orang tua murid dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional (Mulyasa, 2004, h.20). Otonomi sekolah yang lebih besar dalam manajemen pendidikan, membutuhkan kerjasama dan partisipasi aktif dari para *stakeholder* pendidikan. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) akan menciptakan demokrasi dalam membuat perencanaan partisipatif, maupun menegaskan otonominya dan bahkan mengembangkan manajemen pengelolaan sekolah seperti : kegiatan belajar mengajar, keuangan, kurikulum, sarana dan prasarana serta hubungan dengan masyarakat secara terbuka (Tilaar, 2002, h.380-381).

Model *bottom-up* dalam penyelenggaraan pendidikan menekankan bahwa dalam tatanan implementasi memberikan keleluasaan dalam penerapan kebijakan (Parson, 2006, h.471). Para profesional mempunyai peran yang sangat penting dalam menjamin pelaksanaan kebijakan dalam penyelenggaraan pendidikan terutama kepala sekolah sebagai pemimpin (*top leader*) harus mampu mengarahkan para guru dan pegawai dalam mengelola, mengontrol dan memberikan pelayanan. Kepemimpinan kepala sekolah yang baik sangat menentukan arah, visi, dan misi sekolah dengan menerapkan kebijakan-kebijakan dalam mendukung penyelenggaraan pendidikan, sehingga mampu meningkatkan pelayanan pendidikan di sekolahnya. Peranan sekolah sebagai pelaksana

kebijakan, sangat berperan penting dalam implementasi penyelenggaraan pendidikan yang terkait pada bagaimana memberikan pelayanan pendidikan dengan sebaik-baiknya kepada para *stakeholder* pendidikan. Dengan demikian, setiap sekolah harus dapat membuat kebijakan sendiri dalam upaya meningkatkan pelayanan pendidikannya.

Organisasi sekolah adalah suatu sistem. Salisbury dalam Syafaruddin (2002, h.44), menjelaskan bahwa sistem adalah suatu kumpulan bagian atau komponen-komponen yang bekerja sama sebagai satu kesatuan fungsi. Satu komponen dengan komponen lain, saling bekerja sama dalam mencapai tujuan sistem. Sistem sekolah terdiri dari gedung, tujuan, manajemen, kurikulum, fasilitas, pekarangan, guru, pegawai administrasi, tenaga kebersihan dan keamanan serta murid. Keseluruhan komponen tersebut, memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan yaitu menjadi sekolah yang efektif. Hal ini berarti bahwa sekolah efektif adalah sekolah yang mencapai tujuan dengan melahirkan lulusan yang baik. Kualitas pendidikan tidak hanya dilihat dari unsur masukan (*input*) pendidikan, tetapi yang lebih penting adalah bagaimana proses, sehingga dapat menghasilkan keluaran (*output*) pendidikan yang dapat memuaskan harapan *stakeholder* pendidikan.

Manajemen pendidikan yang efektif diperlukan untuk menjalankan sebuah organisasi pendidikan. Sekolah harus dikelola dengan manajemen efektif yang dapat mengembangkan potensi peserta didik, sehingga memiliki pengetahuan, ketrampilan, sikap dan nilai yang mengakar pada karakter bangsa. Dengan kata lain, salah satu strategi yang menentukan mutu pengembangan sumber daya manusia di sekolah untuk kepentingan bangsa di masa depan adalah peningkatan kontribusi manajemen pendidikan yang berorientasi pada mutu (*quality oriented*). Sesungguhnya, mutu pendidikan adalah satu faktor kunci dalam kompetisi antar negara di era globalisasi ini. Mutu produk dan pelayanan yang dihasilkan berbagai lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh kompetensi manajerial sekolah yang bersangkutan dalam memberikan pelayanan pendidikan dengan sebaik-baiknya.

Persoalan pelayanan pendidikan memang seharusnya memperhatikan keluhan para *stakeholder* pendidikan, dengan jalan peningkatan kualitas etika dan perilaku profesional dalam proses pelayanan pendidikan. Maiyulnita (2007, h.14),

menjelaskan bahwa aspek pelayanan publik sangat terkait dengan nilai dan perilaku aparat birokrasi dalam penyelenggaraan pelayanan yang diberikannya, sehingga sekolah sebagai organisasi publik dituntut dapat memberikan pelayanan prima. Sebagai pedoman dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang baik, termasuk didalamnya penyelenggaraan pendidikan, maka Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara menetapkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 25/M.PAN/2004 tanggal 24 Februari 2004 tentang penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yaitu data dan informasi tentang tingkat kepuasan masyarakat yang diperoleh dari hasil pengukuran secara kualitatif dan kuantitatif atas pendapat masyarakat dalam memperoleh pelayanan dari aparatur penyelenggara pelayanan publik dengan membandingkan antara harapan dan kebutuhannya. Ukuran keberhasilan penyelenggaraan pelayanan ditentukan oleh tingkat kepuasan penerima pelayanan dalam memperoleh pelayanan sesuai dengan yang dibutuhkan dan diharapkan (Ratminto, 2005, h. 28). Pada hakekatnya pemberian pelayanan prima kepada masyarakat merupakan perwujudan kewajiban aparatur pemerintah sebagai abdi masyarakat.

Upaya meningkatkan penyelenggaraan pendidikan yang bermutu harus terus dilakukan dan sudah saatnya setiap sekolah memperhatikan dan menerapkan manajemen mutu terpadu (*total quality management*) dalam rangka meningkatkan kualitas *outcome* atau produk pendidikan, sehingga dapat diterima para *stakeholder* yang terkait. Sallis dalam Syafaruddin (2002, h.24), berpendapat bahwa manajemen mutu terpadu (*total quality management*) dalam pendidikan berarti menjamin mutu dan standar dalam pendidikan. Manajemen mutu terpadu memberikan filosofi sebagai suatu perangkat alat untuk meningkatkan kualitas dengan mengutamakan minat dan kebutuhan pelanggan. Kualitas pelayanan pendidikan terhadap para *stakeholder* pendidikan harus merupakan sasaran utama penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

Kota Malang sebagai salah satu kota di propinsi Jawa Timur yang terkenal memiliki potensi pendidikan yang bagus. Hal ini, dapat dilihat dari kondisi lingkungan pendidikan yang mendukung, sehingga banyak jumlah sekolah dari jenjang pendidikan dasar, menengah, bahkan sampai Perguruan Tinggi. Seperti dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 2**  
**Jumlah jenjang sekolah dasar dan menengah**

Jenjang Pendidikan	Negeri	Swasta	Jumlah
SD/MI	214	109	330
SMP/MTS	25	88	323
SMA/MAN	14	45	59
SMK	8	35	43

Sumber : Dinas Pendidikan Kota Malang, 2006

Selain itu juga, Kota Malang juga memiliki sejumlah perguruan tinggi ternama diantaranya : Universitas Brawijaya, Universitas Negeri Malang, Universitas Islam Negeri Malang, Politeknik Negeri Malang, Politeknik Kesehatan Negeri Malang serta terdapat cabang Sekolah Tinggi Akuntansi Negara dan beberapa perguruan tinggi swasta terkemuka diantaranya : Universitas Muhammadiyah, Universitas Merdeka dan lain-lain yang juga cukup terkenal, sehingga membuat banyak orang dari luar datang untuk melanjutkan pendidikannya di Kota Malang. Kondisi inilah yang membuat Kota Malang terkenal dengan pendidikannya.

Dari sekian banyak data tentang jenjang pendidikan dasar, jumlah Sekolah Dasar memiliki urutan terbanyak. Sekolah Dasar merupakan jenjang formal awal bagi anak untuk memasuki dunia pendidikan. Mutu pendidikan Sekolah Dasar harus dapat diwujudkan dengan sebaik-baiknya karena Sekolah Dasar merupakan anak tangga dasar untuk memasuki jenjang pendidikan formal yang lebih tinggi (Tilaar, 2002, h.170). Sekolah Dasar menjadi acuan utama bagi penyelenggaraan pendidikan, karena Sekolah Dasar yang bermutu akan dapat menentukan kualitas peserta didik dalam memasuki jenjang pendidikan selanjutnya. Untuk itulah, Sekolah Dasar harus benar-benar mendapatkan perhatian dari Pemerintah Kota Malang. Posisi Sekolah Dasar sebagai lembaga pendidikan di tingkat dasar, mempunyai tanggung jawab dalam mewujudkan penyelenggaraan pendidikan dasar yang baik dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan dan menempatkan Sekolah Dasar sebagai organisasi publik yang bergerak pada sektor pendidikan yang harus berperan aktif dalam proses penyelenggaraan pendidikan.

Penyelenggaraan pendidikan di Kota Malang pada saat ini memang terus diupayakan untuk dapat menghasilkan mutu pendidikan yang bagus. Hal ini ditandai dengan mulai dirintisnya Sekolah Bertaraf Internasional (SBI), pada jenjang pendidikan dasar dan menengah. Salah satunya adalah SD Negeri Kauman I. Hal ini didasarkan atas prestasi yang cukup baik dengan

meraih nilai tertinggi dalam Ujian Pengendali Mutu (UPM) pada tahun ajaran 2006/2007 dan juga memiliki kepala sekolah yang berkompeten karena pernah menjadi kepala sekolah Sekolah Indonesia Kuala Lumpur (SIK) di Malaysia, sehingga dengan kompetensi yang dimiliki mampu menjadi pemimpin (*top leader*) yang mempunyai kemampuan manajerial yang bagus. Oleh karena itu, SD Negeri Kauman I dapat mewujudkan mutu pelayanan pendidikan yang bagus, sehingga dapat meningkatkan kepuasan *stakeholder* pendidikan.

Atas dasar uraian diatas, maka peneliti tertarik untuk meneliti lebih dalam mengenai implementasi penyelenggaraan pendidikan yang dilakukan oleh SD Negeri Kauman I dalam upaya memenuhi pelayanan pendidikan yang baik, agar dapat mencapai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang tinggi.

### **B. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana implementasi penyelenggaraan pendidikan yang dilakukan oleh SD Negeri Kauman I dilihat dari Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) ?
2. Faktor-faktor apa saja yang menjadi pendukung dan penghambat dalam implementasi penyelenggaraan pendidikan di SD Negeri Kauman I untuk mencapai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang tinggi ?

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian merupakan bentuk dari kegiatan yang hendak dicapai dari kegiatan penelitian yang dilakukan. Adapun tujuan dari penelitian ini yaitu :

1. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan implementasi penyelenggaraan pendidikan yang dilakukan oleh SD Negeri Kauman I dilihat dari Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM).
2. Untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor penghambat dan penunjang dalam implementasi penyelenggaraan pendidikan di SD Negeri Kauman I untuk mencapai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang tinggi.

### **D. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan yang telah diuraikan diatas, hasil penelitian ini diharapkan memberi manfaat atau kegunaan sebagai berikut:

1. Manfaat Akademik
  - a. Bagi mahasiswa adalah untuk melatih agar dapat menerapkan ilmu pengetahuan yang telah diterima selama studinya berlangsung guna

mengembangkan berbagai teori ilmiah yang berkaitan dengan tema penelitian sehingga diharapkan mampu menemukan dan menyimpulkan dan menganalisis masalah-masalah yang terjadi di lapangan.

- b. Bagi Perguruan Tinggi adalah untuk mengembangkan ilmu pengetahuan khususnya ilmu administrasi publik dengan memberikan sumbangan pemikiran bagi calon peneliti berikutnya.

## 2. Manfaat Praktis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan atau masukan pemikiran kepada sekolah, untuk menyelenggarakan pelayanan publik di bidang pendidikan dengan baik agar dapat mencapai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang tinggi.
- b. Hasil pemikiran ini diharapkan dapat menjadi informasi pembanding bagi penelitian-penelitian yang telah lalu dan peneliti yang akan melakukan penelitian di masa yang akan datang dalam topik yang sama.

## E. Sistematika Pembahasan

Untuk memberikan jawaban secara sederhana dalam skripsi ini maka dibawah ini dijelaskan kerangka pemikiran sebagai berikut:

### **BAB I : Pendahuluan**

BAB I merupakan bab yang menguraikan latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian serta sistematika pembahasan.

### **BAB II : Kajian Pustaka**

BAB II merupakan bab yang memuat tentang kajian pustaka. yang berisi tentang konsep dalam teori yang berkaitan dengan permasalahan yang diketengahkan sebagai acuan dalam membahas permasalahan yaitu tentang Kebijakan Publik (Kebijakan Publik dan Kepentingan Publik, Tahap-tahap Kebijakan Publik, Implementasi Kebijakan Publik, dan Model-model Implementasi Kebijakan Publik); Penyelenggaraan Pendidikan (Pendidikan dan Mutu Pendidikan, Manajemen Berbasis Sekolah yang terdiri dari Konsep dasar Manajemen Berbasis Sekolah, *Total Quality Management* (TQM) dalam

Pendidikan, dan *Good Governance* dalam Pendidikan), serta Pelayanan Pendidikan (Pelayanan Publik, Pelayanan Prima dan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM)).

### **BAB III : Metode Penelitian**

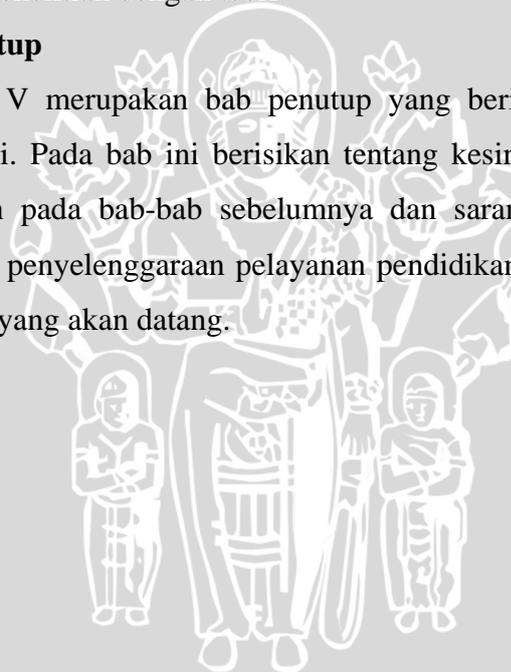
BAB III merupakan bab yang memuat tentang metode penelitian, yang terdiri dari jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi dan situs penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, dan analisis data.

### **BAB IV : Hasil dan Pembahasan**

BAB IV merupakan bab hasil pembahasan yang diuraikan dalam gambaran umum, penyajian data, analisis data, dan hubungan hasil penelitian dengan teori.

### **BAB V : Penutup**

BAB V merupakan bab penutup yang berisi kesimpulan dari skripsi. Pada bab ini berisikan tentang kesimpulan dari seluruh uraian pada bab-bab sebelumnya dan saran yang mendukung untuk penyelenggaraan pelayanan pendidikan yang lebih baik di masa yang akan datang.



## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### A. Kebijakan Publik

#### 1. Kebijakan Publik dan Kepentingan Publik

Menurut konsep demokrasi modern, kebijakan publik tidaklah hanya berisi cetusan pikiran atau pendapat para pejabat yang mewakili rakyat, tetapi opini publik juga mempunyai posisi yang sama besarnya untuk diisikan (tercermin) dalam kebijakan-kebijakan publik, sehingga setiap kebijakan publik harus selalu berorientasi pada kepentingan publik (Islamy, 2004, h.10).

Dalam artian untuk menyelesaikan suatu permasalahan publik, Dye (2005, h.1), mendefinisikan bahwa *public policy is whatever government to do or not to do* (kebijakan publik sebagai apapun yang dipilih untuk dilakukan atau tidak dilakukan oleh pemerintah). Pemerintah menetapkan suatu kebijakan untuk mengatasi permasalahan yang terjadi di masyarakat, karena membuat suatu kebijakan publik merupakan tanggung jawab pemerintah. Dengan demikian, kebijakan publik itu mengatur semua tingkah laku, perilaku organisasi birokrasi dan semua hal yang menyangkut kemaslahatan orang banyak. Bila pemerintah memilih untuk melakukan sesuatu, maka harus ada tujuannya dan kebijakan publik itu harus meliputi semua tindakan pemerintah, jadi bukan semata-mata merupakan pernyataan keinginan pemerintah atau pejabat-pejabat pemerintah saja. Sesuatu yang tidak dilaksanakan oleh pemerintah juga termasuk kebijakan publik karena tindakan itu sama-sama akan mempunyai dampak yang sama besar dengan sesuatu yang dilakukan oleh pemerintah (Islamy, 2004, h.18).

Dengan dirumuskannya suatu kebijakan publik yang digunakan dalam rangka memecahkan suatu permasalahan yang terjadi pada kehidupan masyarakat, berbangsa dan bernegara, maka diharapkan semua permasalahan ataupun konflik tersebut dapat diatasi dengan baik. Menurut James E. Anderson dalam Wahab (2005, h.5), kebijakan publik dapat juga diartikan sebagai kebijakan yang dikembangkan atau dirumuskan oleh instansi-instansi serta pejabat-pejabat pemerintah. Dalam kaitan ini, aktor-aktor bukan pemerintah atau swasta tentu saja dapat mempengaruhi perkembangan atau perumusan kebijakan publik.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka implikasi dari pengertian kebijakan publik menurut Anderson adalah :

- a. Kebijakan publik lebih merupakan tindakan yang mengubah pada tujuan dari pada sebagai perilaku atau tindakan yang serba acak dan kebetulan.
- b. Kebijakan publik pada hakikatnya terdiri atas tindakan-tindakan yang saling berkait dan berpola yang mengarah pada tujuan tertentu yang dilakukan oleh pejabat-pejabat pemerintah.
- c. Kebijakan publik itu bersangkutan paut dengan apa yang senyatanya dilakukan oleh pemerintah dalam bidang tertentu.
- d. Kebijakan publik dapat berbentuk positif dan negatif. Dalam bentuknya yang positif, kebijakan publik mungkin mencakup beberapa bentuk tindakan pemerintah yang dimaksudkan untuk mempengaruhi masalah tertentu, sementara dalam bentuknya yang negatif adalah keputusan-keputusan pejabat-pejabat pemerintah untuk tidak bertindak atau tidak melakukan tindakan apapun dalam masalah-masalah dimana campur tangan pemerintah justru diperlukan (Wahab, 2005, h. 6-7).

Kebijakan publik memang sudah sepatutnya mengabdikan pada kepentingan masyarakat, sehingga segala kebijakan publik yang dibuat oleh pemerintah bukan hanya atas nama kepentingan publik saja, tetapi juga benar-benar bertujuan untuk mengatasi masalah dan memenuhi keinginan serta tuntutan seluruh anggota masyarakat. Perumusan kebijakan publik dapat dirumuskan pula sebagai suatu tindakan yang mengarah pada tujuan tertentu yang dilakukan oleh seorang aktor atau sejumlah aktor berkenaan dengan suatu masalah atau persoalan tertentu. Dalam proses pembuatan kebijakan publik, terdapat 3 (tiga) teori pengambilan keputusan yang berperan dalam proses kebijakan publik. Teori-teori itu terdiri dari:

a. Teori Rasional Komprehensif

Unsur-unsur utama dari teori ini dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Pembuat keputusan dihadapkan pada masalah-masalah lain atau setidaknya dinilai sebagai masalah-masalah yang dapat diperbandingkan satu sama lain.
2. Tujuan-tujuan, nilai-nilai atau sasaran yang mempedomani pembuatan keputusan amat jelas dan dapat ditetapkan rangkingnya sesuai urutan kepentingannya.
3. Pelbagai alternatif untuk memecahkan masalah tersebut diteliti secara seksama.
4. Akibat-akibat (biaya dan manfaat) yang ditimbulkannya oleh setiap alternatif yang dipilih diteliti.
5. Setiap alternatif dan masing-masing akibat yang menyertainya, dapat diperbandingkan dengan alternatif lainnya.
6. Pembuat keputusan akan memilih alternatif dan akibat-akibatnya, yang dapat memaksimalkan tercapainya tujuan, nilai/sasaran yang digariskan.

Hasil dari proses tersebut adalah keputusan yang rasional yaitu keputusan yang dapat mencapai suatu tujuan yang paling efektif.

b. Teori Inkremental

Teori inkremental dalam pengambilan keputusan mencerminkan suatu teori pengambilan keputusan yang menghindari banyak masalah yang harus dipertimbangkan dan merupakan teori yang lebih banyak menggambarkan cara yang ditempuh oleh pejabat-pejabat pemerintah dalam mengambil keputusan sehari-hari. Pokok-pokok teori inkremental ini dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Pemilihan tujuan atau sasaran dan analisis tindakan empiris yang diperlukan untuk mencapainya dipandang sebagai sesuatu hal yang saling terkait daripada sesuatu yang terpisah.
2. Pembuat keputusan dianggap hanya mempertimbangkan beberapa alternatif yang langsung berhubungan dengan pokok masalah.
3. Bagi alternatif hanya sejumlah kecil akibat-akibat yang mendasar saja yang akan dievaluasi.
4. Masalah yang dihadapi oleh pembuat keputusan akan didefinisikan secara teratur.
5. Bahwa tidak ada keputusan atau cara pemecahan yang tepat bagi tiap masalah.
6. Pembuatan keputusan yang inkremental pada hakikatnya bersifat perbaikan-perbaikan kecil dan hal ini lebih diarahkan untuk memperbaiki ketidaksempurnaan dari upaya konkrit dalam mengatasi masalah sosial yang ada sekarang, daripada sebagai upaya untuk menyodorkan tujuan-tujuan sosial yang sama sekali baru di masa yang akan datang.

c. Teori Pengamatan Terpadu

Model pengamatan terpadu memungkinkan pembuat keputusan untuk memanfaatkan baik teori rasional ataupun teori inkremental pada situasi yang berbeda-beda. Model pengamatan terpadu juga memperhitungkan tingkat kemampuan para pembuat keputusan yang berbeda-beda. Secara umum dapat dikatakan, bahwa semakin besar kemampuan para pembuat keputusan untuk memobilisasikan kekuasaannya guna mengimplementasikan keputusan mereka, semakin besar keperluannya untuk melakukan *scanning* terhadap keputusan tersebut (Wahab, 2004, h.18-26).

Kondisi bangsa Indonesia yang terpuruk dalam bidang pendidikan, menuntut pemerintah untuk membuat suatu kebijakan dalam hal penyelenggaran pendidikan yang bermutu, sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia agar tidak kalah dengan bangsa-bangsa lain. Dalam proses pembuatan kebijakan publik, tentu ada aktor-aktor yang terlibat yang terdiri dari :

a. Golongan rasional.

Ciri utama dari kebanyakan golongan aktor rasional ialah bahwa dalam melakukan pilihan alternatif kebijakan mereka selalu menempuh langkah-langkah sebagai berikut : 1) mengidentifikasi masalah; 2) merumuskan tujuan dan menyusunnya dalam jenjang tertentu; 3) mengidentifikasi semua alternatif kebijakan; 4) meramalkan akibat dari setiap alternatif;

- 5) membandingkan akibat-akibat tersebut dan 6) memilih alternatif terbaik.
- b. Golongan teknisi  
Golongan teknisi dalam melaksanakan tugasnya boleh jadi memiliki kebebasan, namun kebebasan ini sebatas pada lingkup pekerjaan dan keahliannya. Nilai-nilai yang mereka yakini adalah nilai-nilai yang berkaitan dengan latar belakang keahlian keprofesian mereka, sehingga menunjukkan rasa percaya diri yang tinggi, namun cenderung enggan untuk melakukan pertimbangan-pertimbangan yang amat luas melampaui batas-batas keahliannya.
- c. Golongan inkrementalis  
Golongan aktor inkrementalis ini dapat kita identikkan dengan para politisi. Golongan inkrementalis memandang tahap perkembangan kebijakan dan implementasinya sebagai rangkaian proses penyesuaian yang terus menerus terhadap hasil akhir. Bagi golongan inkrementalis, informasi dan pengetahuan yang kita miliki tidak akan pernah mencukupi untuk menghasilkan suatu program kebijakan. Oleh sebab itu, pada umumnya mereka sudah cukup puas dengan melakukan perubahan kecil.
- d. Golongan Reformis  
Golongan reformis mengarahkan diri kita langsung pada persoalan yang berlangsungnya hari ini untuk memperoleh jawaban singkat dan cepat dengan memanfaatkan perangkat analisis serta teori yang tersedia, dengan tekanan perhatiannya adalah tindakan sekarang karena urgensi dari persoalan yang dihadapi. Nilai-nilai yang mereka junjung adalah yang berkaitan dengan upaya untuk melakukan perubahan sosial itu sendiri, namun lebih sering bersangkut paut dengan kelompok tertentu melalui berbagai macam proses, karena itu gaya kerja golongan aktor reformis ini umumnya sangat radikal, kerap kali disertai dengan demonstrasi dan konfrontasi dengan pihak pemerintah. (Wahab, 2004, h.29-33).

Dengan proses pembuatan kebijakan dalam bidang pendidikan yang tepat, mutu penyelenggaraan pendidikan yang bagus pada setiap jenjang dan satuan pendidikan akan dapat dicapai, sehingga pelayanan pendidikan yang cukup memuaskan akan dapat dirasakan oleh *stakeholder* pendidikan terutama khususnya murid, orang tua murid dan juga masyarakat.

## 2. Tahap-tahap Kebijakan Publik

Proses pembuatan kebijakan merupakan proses yang kompleks karena melibatkan banyak proses maupun variabel yang dikaji. Dalam tahapan-tahapan kebijakan tersebut, terdiri dari beberapa tahapan yang dapat digambarkan dengan gambar sebagai berikut:

**Gambar 1**  
**Tahap-Tahap Kebijakan Publik**



Sumber : Winarno, 2004, h.28

a. Penyusunan Agenda

Para pejabat yang dipilih dan diangkat menempatkan masalah pada agenda publik. Sebelumnya, masalah ini berkompetisi terlebih dahulu untuk dapat masuk ke dalam agenda kebijakan. Pada akhirnya, beberapa masalah masuk ke agenda kebijakan perumusan kebijakan.

b. Formulasi Kebijakan (*policy making*)

Masalah yang telah masuk ke agenda kebijakan kemudian dibahas oleh para pembuat kebijakan. Masalah tadi didefinisikan untuk kemudian dicari pemecahan masalah terbaik. Pemecahan masalah tersebut berasal dari berbagai alternatif yang ada. Pada tahap ini, masing-masing aktor akan "bersaing" untuk mengusulkan pemecahan masalah terbaik.

c. Adopsi Kebijakan

Dari sekian banyak alternatif kebijakan yang ditawarkan oleh perumus kebijakan, pada akhirnya salah satu dari alternatif kebijakan tersebut diadopsi dengan dukungan dari mayoritas legislatif, konsensus antara direktur lembaga atau keputusan pengadilan sehingga akan didapat satu kebijakan yang akan diambil dalam memecahkan permasalahan yang ada.

d. Implementasi Kebijakan

Program kebijakan yang telah diambil sebagai alternatif pemecahan masalah harus diimplementasikan, yakni dilaksanakan oleh badan-badan administrasi maupun agen-agen pemerintah di tingkat bawah. Pada tahap implementasi ini

berbagai kepentingan akan saling bersaing. Beberapa implementasi kebijakan mendapat dukungan para pelaksana, namun beberapa yang lain mungkin akan ditentang oleh para pelaksana.

e. Evaluasi Kebijakan

Pada tahap ini, kebijakan yang telah dijalankan akan dinilai atau dievaluasi untuk melihat sejauh mana kebijakan yang dibuat telah mampu memecahkan masalah kebijakan publik. Pada dasarnya dibuat untuk meraih dampak yang diinginkan. Dalam hal ini untuk memperbaiki masalah yang dihadapi masyarakat (Winarno, 2004, h. 28-30).

Tahap-tahap kebijakan merupakan bukanlah sebuah rantai yang terputus, namun sebagai suatu siklus yang saling berkaitan dan tidak bisa terpisahkan antara bagian satu dengan bagian yang lain. Tahap-tahap kebijakan publik tersebut sangat berperan penting dalam membuat kebijakan publik yang baik, yang dapat membantu memecahkan semua permasalahan yang terjadi dalam kehidupan masyarakat, berbangsa, dan bernegara.

### 3. Implementasi Kebijakan

Implementasi kebijakan mengarah bagaimana suatu kebijakan itu akan dilaksanakan. Van Meter dan Van Horn dalam Wahab (2004, h.65), merumuskan implementasi kebijakan sebagai tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu-individu, pejabat-pejabat, kelompok-kelompok pemerintah, dan swasta, yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan. Daniel A. Mazmanian dan Paul A. Sabatier dalam Wahab (2004, h.65), juga menjelaskan bahwa implementasi kebijakan adalah memahami apa yang senyatanya terjadi sesudah suatu program dinyatakan berlaku atau dirumuskan. Fokus perhatian implementasi kebijakan, yakni kejadian-kejadian dan kegiatan-kegiatan yang timbul sesudah disahkannya pedoman-pedoman kebijakan publik, yang mencakup baik usaha-usaha untuk mengadministrasikannya maupun untuk menimbulkan akibat atau dampak nyata pada masyarakat.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa proses implementasi kebijakan itu sesungguhnya tidak hanya menyangkut perilaku badan-badan administratif yang bertanggung jawab untuk melaksanakan program dan menimbulkan ketaatan pada diri kelompok sasaran, melainkan pula menyangkut

jaringan kekuatan politik, ekonomi, dan sosial yang langsung atau tidak langsung dapat mempengaruhi perilaku dari semua pihak yang terlibat, dan pada akhirnya berpengaruh terhadap dampak baik yang diharapkan maupun yang tidak diharapkan.

Institusi sekolah sebagai pelaksana (*implementor*) dalam penyelenggaraan pendidikan, terkait erat dengan bagaimana agar suatu sekolah dapat menyelenggarakan pendidikan dengan sebaik-baiknya, sehingga pelayanan pendidikan yang diberikan dapat memuaskan para *stakeholder* pendidikan terutama *stakeholder* utama dalam pendidikan, yaitu murid, orang tua murid, dan masyarakat.

Implementasi penyelenggaraan pendidikan merupakan suatu tindakan-tindakan yang dilakukan oleh sekolah sebagai badan atau institusi pelaksana, yang diimplementasikan oleh pelayan/penyedia pendidikan (*service provider*), yang terdiri dari : kepala sekolah, guru, dan pegawai, yang berperan dalam memberikan pelayanan pendidikan. Hal ini memang telah membuktikan, bahwa dalam implementasi kebijakan terdiri dari berbagai aktor, institusi dan organisasi, serta nilai-nilai dalam bidang-bidang kebijakan dalam pelayanan pendidikan. Pemerintah semakin mengandalkan keterlibatan sektor-sektor lain di luar pemerintah, dalam upaya mendukung pencapaian kebijakan dan agar dapat berjalan serta memuaskan bagi semua pihak (Parson, 2005, h.494).

Terkait dengan implementasi kebijakan, ada sesuatu hal yang sangat penting untuk diperhatikan yaitu *stakeholder*. Dalam lembaga atau organisasi publik, penggunaan istilah *stakeholder* ini dimasukkan ke dalam proses-proses pengambilan dan implementasi kebijakan. Secara sederhana, *stakeholder* ini sering dinyatakan sebagai para pihak, lintas sektor, atau pihak-pihak yang terkait dengan suatu isu, rencana atau program kebijakan yang dibuat oleh pemerintah. Oda dalam (Putra, 2005, h.31-32), menjelaskan bahwa *stakeholder* merupakan kelompok atau individu, yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh suatu pencapaian tujuan tertentu. *Stakeholder* sering diidentifikasi dengan dasar tertentu sebagai segi kekuatan dan kepentingan relatif terhadap suatu program yang ada serta memiliki posisi dan pengaruh penting dalam hal penyampaian suatu kebijakan. Berdasarkan kekuatan, posisi penting dan pengaruh *stakeholder*

terhadap suatu pelaksanaan program atau kebijakan publik, maka dapat dibedakan tiga jenis *stakeholder* yaitu :

1. *Stakeholder* utama

Merupakan *stakeholder* yang memiliki kaitan kepentingan secara langsung dengan suatu kebijakan atau program pemerintah dan harus ditempatkan sebagai penentu utama dalam proses pengambilan keputusan, *stakeholder* ini terdiri dari

a. Masyarakat

Masyarakat dalam hal ini adalah para pelanggan pendidikan yang mencakup: murid, orang tua murid, Dewan Sekolah, dan masyarakat.

b. Pihak manajer publik

Pihak manajer publik merupakan lembaga publik atau badan publik yang bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan dan implementasi suatu kebijakan. Dalam hal ini yang bertindak adalah sekolah yang dipimpin oleh: kepala sekolah yang membawahi para guru dan pegawai.

2. *Stakeholder* pendukung

*Stakeholder* pendukung adalah *stakeholder* yang tidak memiliki kaitan kepentingan secara langsung terhadap suatu kebijakan, program atau proyek, tetapi memiliki kepedulian (*concern*) dan keprihatinan, sehingga mereka turut bersuara dan berpengaruh terhadap sikap masyarakat dan keputusan legal pemerintah. Yang termasuk dalam *stakeholder* jenis ini adalah dunia usaha atau pihak swasta yang terkait.

3. *Stakeholder* kunci

*Stakeholder* kunci merupakan *stakeholder* yang memiliki kewenangan secara legal untuk mengambil keputusan. *Stakeholder* kunci merupakan unsur eksekutif sesuai levelnya, legislatif dan instansi. Menurut UU 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, dijelaskan bahwa dengan desentralisasi pendidikan maka penyelenggaraan pendidikan dapat menjadi kewenangan Pemerintah Daerah/Kota yang merupakan urusan yang berskala Kabupaten/Kota. Diharapkan dengan desentralisasi pendidikan, peranan masyarakat dapat ditingkatkan karena tanggung jawab pendidikan sudah diberikan kepada lingkup yang lebih kecil yaitu kabupaten/kota. Dalam hal ini, yang berhak untuk mengurus penyelenggaraan pendidikan secara langsung adalah Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota.

Dengan pemahaman tentang apa dan siapa yang dimaksud dengan *stakeholder*, akan memudahkan kita untuk menjalankan pola demokrasi. Pada dasarnya semua elemen yang ada dalam sosio politik masyarakat disebut sebagai *stakeholder*. Semua *stakeholder* di posisi manapun, tetap harus diperlakukan sama sebagai bagian warga negara. Mereka memiliki hak dan kewajiban yang sama dalam melakukan respon terhadap masalah-masalah sosial yang muncul dan hendak dicari pemecahannya. Semua kegiatan kebijakan publik adalah untuk mencapai tujuan itu dan semua warga negara memiliki kompetensi yang sama untuk terlibat dalam semua kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah. Dalam hal penyelenggaraan pendidikan, maka berbagai macam *stakeholder* di atas harus memiliki andil yang sama besar dan mendapat perlakuan yang sama, dalam memberikan kontribusinya dalam membantu sekolah agar dapat menyelenggarakan pelayanan pendidikan yang bermutu, sehingga dapat mencapai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang tinggi.

#### 4. Model-model Implementasi Kebijakan

Pada dasarnya ada beberapa model-model implementasi kebijakan publik, diantaranya adalah (Wahab, 2005, h.71-90):

- a. Model yang dikembangkan oleh Brian W. Hogwood dan Lewis A. Gun (1978:1986).

Model ini sering disebut sebagai "*the top down approach*". Menurut Hogwood dan Gunn, untuk dapat mengimplementasikan kebijakan publik secara sempurna (*perfect implementation*), maka diperlukan beberapa persyaratan tertentu, diantaranya adalah :

1. Kondisi eksternal yang dihadapi oleh Badan/Instansi pelaksana, tidak akan menimbulkan gangguan yang serius. Pada saat implementasi kebijakan tentu saja ada hambatan-hambatan eksternal. Namun, hambatan-hambatan tersebut harus dapat diatasi oleh *implementor* agar tidak memperburuk implementasi kebijakan dalam mencapai tujuan.
2. Untuk pelaksanaan program tersedia waktu dan sumber-sumber yang cukup memadai. Dalam mendukung proses implementasi suatu kebijakan pemerintah, perlu tersedia waktu yang cukup serta sumber-sumber yang cukup memadai, misal : dana merupakan sumber pembiayaan pelaksanaan program.
3. Perpaduan sumber-sumber yang diperlukan benar-benar tersedia. Dalam implementasi, harus dijamin tidak terdapat kendala-kendala pada semua sumber-sumber yang diperlukan dan pada setiap tahapan proses implementasi perpaduan diantara sumber-sumber tersebut harus benar-benar disediakan, misal : perpaduan antara dana, tenaga kerja, fasilitas, dan sebagainya.

4. Kebijakan yang akan diimplementasikan didasari oleh suatu hubungan kausalitas yang handal. Setiap kebijakan pada dasarnya memuat teori mengenai hubungan sebab akibat (kausalitas). Oleh karena itu, apabila ternyata kelak kebijakan itu gagal, maka kemungkinan penyebabnya bersumber pada ketidaktepatan teori yang menjadi landasan kebijakan tadi, dan bukan karena implementasinya yang keliru.
  5. Hubungan kausalitas bersifat langsung dan hanya sedikit mata rantai penghubung. Kebijakan yang hubungan sebab akibatnya tergantung pada mata rantai yang amat panjang, maka ia akan mudah sekali mengalami keretakan.
  6. Hubungan saling ketergantungan harus kecil. Implementasi sempurna menuntut adanya persyaratan, bahwa hanya terdapat badan pelaksana tunggal, yang untuk keberhasilan misi yang diembannya, tidak perlu tergantung pada badan-badan lain, ataupun walaupun ada hubungan ketergantungan itu harus dapat diminimal mungkin.
  7. Pemahaman yang mendalam dan kesepakatan terhadap tujuan. Persyaratan ini mengharuskan adanya pemahaman yang menyeluruh mengenai kesepakatan terhadap tujuan/sasaran yang akan dicapai dan harus dipertahankan selama proses implementasi.
  8. Tugas-tugas diperinci dan ditempatkan dalam urutan yang tepat. Dalam mengayunkan langkah menuju tercapainya tujuan yang telah disepakati, masih banyak dimungkinkan untuk menerima dan menyusun urutan-urutan yang tepat seluruh tugas yang harus dilaksanakan oleh setiap pihak yang terlibat.
  9. Komunikasi dan koordinasi yang sempurna. Jadi, harus ada komunikasi dan koordinasi yang sempurna diantara berbagai unsur atau badan yang terkait dengan program.
  10. Pihak-pihak yang memiliki wewenang kekuasaan dapat menuntut dan mendapatkan kepatuhan yang sempurna serta terdapat kondisi ketundukan penuh dan tidak ada penolakan sama sekali terhadap perintah/komando dari siapapun dalam sistem administrasi.
- b. Model yang dikembangkan oleh Van Meter dan Van Horn (1975), yang disebut sebagai *a model of the policy implementation process* (model proses implementasi kebijakan)

Van Meter dan Van Horn menjelaskan bahwa perbedaan-perbedaan dalam proses implementasi akan dipengaruhi oleh sifat kebijakan yang akan dilaksanakan. Perubahan, kontrol, dan kepatuhan tindakan merupakan konsep-konsep penting dalam prosedur-prosedur implementasi. Dengan memanfaatkan konsep-konsep tersebut, maka permasalahan yang perlu dikaji dalam hubungan ini adalah hambatan-hambatan apakah yang terjadi dalam mengenalkan perubahan dalam organisasi. Proses implementasi akan dipengaruhi oleh dimensi kebijakan semacam itu, dalam artian bahwa implementasi kebanyakan akan berhasil apabila perubahan yang dikehendaki relatif sedikit, sementara kesepakatan terhadap tujuan terutama dari mereka yang mengoperasikan program

di lapangan relatif tinggi. Dalam implementasi kebijakan, ada beberapa variabel-variabel yang harus diperhatikan diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Ukuran dan tujuan kebijakan
  2. Sumber-sumber kebijakan
  3. Ciri-ciri atau sifat badan/instansi pelaksana
  4. Komunikasi antar organisasi terkait dan kegiatan-kegiatan pelaksana
  5. Sikap para pelaksana
  6. Lingkungan ekonomi, sosial dan politik.
- c. Model yang dikembangkan oleh Daniel Mazmanian dan Paul A. Sabatier, yang disebut *a frame work for implementation analysis* (kerangka analisis implementasi).

Kedua ahli itu berpendapat bahwa peran penting dari analisis implementasi kebijakan publik adalah mengidentifikasi variabel-variabel yang mempengaruhi tercapainya tujuan-tujuan formal pada keseluruhan proses implementasi, yang terdiri dari variabel bebas dan variabel tergantung. Variabel bebas (*independent variable*), terdiri dari:

1. Mudah tidaknya masalah yang akan digarap dikendalikan, yang terdiri dari :
  - a. Kesukaran-kesukaran teknis. Tercapai atau tidaknya tujuan suatu program akan tergantung pada persyaratan teknis, diantaranya : kemampuan untuk mengembangkan indikator-indikator pengukur prestasi kerja yang tidak terlalu mahal serta pemahaman mengenai prinsip-prinsip hubungan kausal yang mempengaruhi masalah.
  - b. Keragaman perilaku yang akan diatur. Semakin beragam perilaku yang diatur atau beragamnya pelayanan yang diberikan, semakin sulit untuk membuat peraturan yang tegas dan jelas. Dengan demikian, semakin besar kebebasan bertindak yang harus diberikan kepada para pejabat.
  - c. Prosentase totalitas penduduk yang tercakup dalam kelompok sasaran. Semakin kecil dan semakin jelas, kelompok sasaran yang berperilaku akan diubah, maka semakin besar pula peluang untuk memobilisasikan dukungan politik terhadap program dan membuka peluang pencapaian tujuan.
  - d. Tingkat dan ruang lingkup perilaku yang dikehendaki. Semakin besar jumlah-jumlah perubahan perilaku yang dikehendaki, semakin sukar memperoleh implementasi yang berhasil.
2. Kemampuan kebijakan menstrukturkan proses implementasi
  - a. Kecermatan dan kejelasan penjenjangan tujuan-tujuan resmi yang akan dicapai. Tujuan-tujuan resmi yang dirumuskan dengan cermat mempunyai peranan penting sebagai pedoman yang konkrit bagi badan/pejabat pelaksana.
  - b. Keterandalan teori kausalitas yang dipergunakan. Badan/pejabat yang mempunyai kewenangan yang cukup atas sejumlah mata rantai hubungan yang penting guna mengusahakan tercapainya tujuan.

- c. Ketepatan alokasi sumber-sumber dana. Dana merupakan salah satu faktor penentu dalam program pelayanan masyarakat apapun.
  - d. Keterpaduan hierarki di dalam lingkungan dan di antara lembaga/instansi pelaksana. Peraturan yang baik adalah yang mempunyai kemampuan untuk memadukan hierarki badan-badan pelaksana.
  - e. Aturan-aturan pembuatan keputusan dari badan-badan pelaksana. Selain dapat memberikan kejelasan dan konsistensi tujuan, memperkecil jumlah dan insentif yang memadai bagi kepatuhan kelompok-kelompok sasaran, suatu undang-undang dapat mempengaruhi lebih lanjut proses implementasi dengan cara menggariskan secara formal aturan-aturan pembuatan keputusan dari badan-badan pelaksana.
  - f. Kesepakatan para pejabat terhadap tujuan yang telah termaktub dalam Undang-Undang/Peraturan.
  - g. Akses formal pihak-pihak luar. Faktor lain dapat mempengaruhi implementasi kebijakan adalah sejauh mana peluang untuk berpartisipasi terbuka bagi para aktor di luar badan-badan pelaksana dan mempengaruhi para pendukung tujuan resmi.
3. Variabel di luar kebijakan yang mempengaruhi proses implementasi, yang terdiri dari :
- a. Kondisi sosial, ekonomi dan teknologi. Variabel tersebut merupakan kunci yang dapat mempengaruhi *output-output* kebijakan badan pelaksana, dan yang pada akhirnya, mempengaruhi pencapaian tujuan undang-undang.
  - b. Dukungan publik. Dukungan publik sangat mempengaruhi proses dari implementasi suatu kebijakan.
  - c. Sikap dan sumber-sumber yang dimiliki kelompok-kelompok masyarakat. Perubahan-perubahan tertentu dalam sumber-sumber dan sikap kelompok-kelompok dalam masyarakat di berbagai wilayah terhadap tujuan undang-undang dan *output* kebijakan lembaga pelaksana, memainkan peran yang sangat penting dalam implementasi.
  - d. Dukungan dari badan/lembaga atasan yang berwenang. Lembaga atasan dari badan pelaksana, dapat memberikan dukungan terhadap tujuan-tujuan undang-undang melalui : jumlah dan arah pengawasan, serta penyediaan sumber keuangan.
  - e. Komitmen dan kemampuan kepemimpinan pejabat-pejabat pelaksana. Faktor ini sangat berpengaruh karena dalam mewujudkan tujuan kebijakan diperlukan kesepakatan para pejabat badan-badan pelaksana dalam proses implementasi.

Selain adanya variabel bebas terdapat juga variabel tergantung (*dependent variable*) atau disebut juga sebagai tahap-tahap dalam proses implementasi, yang terdiri dari :

1. *Output-ouput* kebijakan (keputusan-keputusan) dari badan pelaksana. Tujuan undang-undang harus diterjemahkan/dijabarkan ke dalam peraturan-peraturan untuk melaksanakan prosedur-prosedur pelaksanaan yang telah ditetapkan.
2. Kepatuhan kelompok-kelompok sasaran terhadap keputusan tersebut. Implementasi kebijakan sangat terkait erat dengan bagaimana sikap kelompok

sasaran dalam melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan. Jika kepatuhan kelompok sasaran tinggi, maka implementasi kebijakan dapat dikatakan berhasil.

3. Dampak nyata keputusan-keputusan badan-badan pelaksana. Peraturan akan berhasil mencapai dampak yang diinginkan apabila :
  - a. *Output* kebijakan badan pelaksana sejalan dengan tujuan formal undang-undang.
  - b. Kelompok sasaran benar-benar patuh terhadap *ouput* kebijakan.
  - c. Tidak ada penggerogotan terhadap *output-output* kebijakan tersebut atau dampak kebijakan sebagai akibat adanya peraturan yang saling bertentangan.
4. Persepsi terhadap dampak keputusan-keputusan tersebut. Persepsi mengenai dampak *output* kebijakan merupakan fungsi dari dampak nyata yang diwarnai oleh nilai-nilai orang yang mempersepsikannya.
5. Perbaikan (revisi) mendasar dalam Undang-undang. Evaluasi sistem politik terhadap undang-undang, baik berupa perbaikan mendasar (upaya untuk melaksanakan perbaikan) dalam muatan/isinya.

Dari berbagai macam kebijakan tidak ada model kebijakan yang paling baik, tetapi semuanya disesuaikan dengan kompleksitas permasalahan kebijakan yang dikaji serta tujuan dan analisis itu sendiri. Semakin kompleks permasalahan kebijakan dan semakin mendalam analisis yang dilakukan, maka semakin diperlukan teori atau model yang relatif operasional, yaitu model yang mampu menjelaskan hubungan kausalitas antar variabel yang menjadi fokus analisis.

## **B. Penyelenggaraan Pendidikan**

### **1. Pendidikan dan Mutu Pendidikan**

Salah satu cita-cita nasional yang harus tetap diperjuangkan oleh bangsa Indonesia adalah upaya mencerdaskan kehidupan bangsa melalui pendidikan nasional. Menurut pasal 1 ayat 1 UU Sisdiknas Nomor 20 Tahun 2003 disebutkan bahwa 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 ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara

Pendidikan merupakan bentuk investasi sumber daya manusia. Masa depan suatu bangsa akan sangat ditentukan oleh seberapa besar perhatian pemerintah terhadap pendidikan masyarakatnya. Dalam masalah peningkatan sumber daya manusia, sektor pendidikan memegang peranan yang sangat penting karena melalui pendidikanlah dapat diciptakan sumber daya manusia yang berkualitas

(Silverius, 2004, h.50). Pendidikan yang bagus dapat menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas, sehingga diharapkan secara signifikan dapat menjadi subyek pembangunan untuk lebih berhasil mengelola sumber daya (*resources*) bagi kepentingan kesejahteraan masyarakat. Pada gilirannya, adalah upaya bangsa dalam mewujudkan manusia Indonesia seutuhnya melalui pelaksanaan pembangunan.

Pendidikan sebagai wahana peningkatan nilai tambah dan kualitas sumber daya manusia mempunyai berbagai fungsi yang berdampak pada kehidupan masyarakat berbangsa dan bernegara, antara lain :

- a. Pendidikan merupakan investasi manusia (*human resources*) yang berdampak pada pertumbuhan ekonomi. Dalam pengertian ini, sumber daya manusia ditempatkan sebagai salah satu dari faktor produksi yang dapat memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi.
- b. Pendidikan mempunyai dampak peningkatan derajat kesejahteraan masyarakat. Ada korelasi positif antara tingkat kesejahteraan suatu masyarakat dengan status pendidikan yang dimilikinya. Masyarakat yang berpendidikan mempunyai kemampuan untuk menentukan pilihan dan mempunyai keberdayaan untuk meningkatkan derajat kehidupan.
- c. Pendidikan merupakan wahana untuk membangun dan meningkatkan martabat bangsa. Pendidikan yang berkualitas akan menciptakan manusia yang cerdas dan kreatif, masyarakat yang berkualitas dan bangsa yang unggul. Dengan demikian, derajat pendidikan masyarakat merupakan salah satu indikator tinggi rendahnya martabat bangsa.
- d. Pendidikan akan memperbesar peluang terjadinya mobilitas vertikal. Pendidikan melahirkan lapisan elit sosial dalam masyarakat yang bisa menjadi motor penggerak pembangunan dan pelopor ke arah kemajuan. Masyarakat yang berpendidikan akan lebih mampu menguasai ilmu pengetahuan, berwawasan luas dan mempunyai visi yang menjangkau ke masa depan untuk mewujudkan bangsa yang maju dan modern (Tilaar, 2002, h. 52-54).

Pendidikan merupakan tolak ukur kemajuan suatu bangsa. Keberhasilan pendidikan Indonesia dalam mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas menentukan posisi bangsa Indonesia di mata negara lain, sehingga penyelenggaraan pendidikan yang bermutu harus diwujudkan mencetak sumber daya manusia yang handal.

Mutu pendidikan yang baik akan dapat menentukan barometer kemajuan suatu bangsa. Menurut Syafaruddin (2002,h.14), berkaitan dengan mutu pendidikan dijelaskan bahwa faktor yang menyebabkan mutu pendidikan Indonesia rendah terletak pada unsur-unsur dari sistem pendidikan dan fasilitas, manajemen

sekolah, pembiayaan pendidikan, dan kepemimpinan yang merupakan faktor yang perlu dicermati. Disamping itu, faktor eksternal berupa partisipasi politik yang rendah, ekonomi yang tidak berpihak terhadap pendidikan sosial budaya, rendahnya pemanfaatan ilmu dan teknologi juga mempengaruhi mutu pendidikan.

Pada hakekatnya, mutu merupakan gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup *input*, proses, dan *output* pendidikan.

1. *Input pendidikan*, adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud berupa sumber daya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. *Input* sumber daya meliputi sumber daya manusia (kepala sekolah, guru, karyawan/pegawai, dan siswa) dan sumber daya selebihnya (peralatan, perlengkapan, uang, bahan, dan sebagainya). *Input* perangkat lunak, meliputi struktur organisasi sekolah, peraturan perundang-undangan, rencana, program, dan sebagainya. *Input* harapan-harapan berupa visi, misi, tujuan, dan sasaran-sasaran yang ingin dicapai sekolah. Kesiapan *input* sangat diperlukan agar proses dapat berlangsung dengan baik.
2. *Proses Pendidikan*, merupakan berubahnya *sesuatu* menjadi *sesuatu yang lain*. Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut *input*, sedang sesuatu dari hasil proses disebut *output*. Dalam konteks pendidikan, proses yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar mengajar dan proses monitoring, serta evaluasi. Dengan catatan bahwa proses belajar mengajar memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibandingkan dengan proses-proses lainnya. Proses dikatakan bermutu tinggi, apabila pengkoordinasian dan penyerasian serta pemanduan *input* sekolah (guru, siswa, kurikulum, uang, peralatan, dan sebagainya) dilakukan secara harmonis, sehingga mampu menciptakan sistem pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyable learning*), mampu mendorong motivasi, minat belajar, dan benar-benar mampu.
3. *Output Pendidikan*, adalah merupakan kinerja sekolah. Kinerja sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses/perilaku sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari kualitasnya, efektivitasnya, produktivitasnya, efisiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya dan moral kerjanya. *Output* sekolah dikatakan bermutu tinggi dapat dilihat dari prestasi siswa yang menunjukkan pencapaian yang tinggi (Depdiknas, 2001, h.11).

Mutu pendidikan harus diupayakan untuk mencapai tujuan yang dilandasi oleh perubahan yang terencana. Mutu pendidikan tidak saja ditentukan oleh sekolah sebagai lembaga pembelajaran, tetapi juga disesuaikan dengan apa yang menjadi pandangan masyarakat yang cenderung berkembang seiring dengan perubahan jaman.

## 2. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

### a. Konsep Dasar Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) diadopsi dari pemikiran *School Based Management*, yang telah berhasil mengangkat kondisi dan memecahkan berbagai permasalahan pendidikan di negara maju seperti Amerika Serikat dan Australia. Manajemen Berbasis Sekolah merupakan paradigma baru dalam pendidikan yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah. Pada sistem Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), sekolah dituntut secara mandiri, mengalokasikan, menentukan prioritas, mengendalikan dan mempertanggungjawabkan pemberdayaan sumber-sumber kepada masyarakat dan pemerintah. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah untuk meningkatkan efisiensi, mutu dan pemerataan pendidikan. Efisiensi antara lain diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi. Sementara peningkatan mutu dapat diperoleh antara lain melalui partisipasi orang tua terhadap sekolah, fleksibilitas pengelolaan sekolah dan kelas, serta timbulnya pemerataan pendidikan yang dapat diperoleh dengan tidak adanya perbedaan perlakuan terhadap semua pelanggan pendidikan atau para pihak yang berhubungan dengan sekolah (Mulyasa, 2004, h.24).

Pada dasarnya Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah upaya melibatkan masyarakat dalam membiayai sekolah dan meningkatkan peranan kepala sekolah dalam mengambil keputusan yang relevan dengan kondisi sekolahnya masing-masing. Pelibatan secara mendalam tersebut diharapkan menimbulkan rasa kepemilikan yang dalam pula terhadap sekolah yang mereka bina (Atmazaki, 2005, h.115). Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) memberikan kebebasan dan kekuasaan yang besar pada sekolah, dengan disertai seperangkat tanggung jawab. Dengan adanya otonomi yang memberikan tanggung jawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sesuai dengan kondisi setempat, maka diharapkan sekolah agar dapat lebih meningkatkan pelayanan pendidikannya. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) mendorong profesionalisme kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan di sekolah, beserta para guru dan pegawai dalam memberikan pelayanan prima kepada masyarakat dalam menyelenggarakan pendidikan.

Fungsi yang didesentralisasikan ke sekolah antara lain :

- a. Perencanaan dan evaluasi  
Sekolah diberi kewenangan untuk melakukan perencanaan sesuai dengan kebutuhannya. Kebutuhan yang dimaksud, misalnya : untuk meningkatkan mutu sekolah. Sekolah diberi wewenang untuk melakukan evaluasi, khususnya evaluasi yang dilakukan secara internal. Evaluasi internal dilakukan oleh warga sekolah untuk proses pelaksanaan dan untuk mengevaluasi hasil program-program yang telah dilaksanakan.
- b. Pengelolaan kurikulum  
Tiap satuan pendidikan berhak membuat kurikulum sendiri, namun tetap mengacu pada standar kompetensi dan kompetensi dasar yang dibuat oleh pemerintah. Pemberlakuan kurikulum yang demikian untuk saat ini dinamakan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP).
- c. Pengelolaan Kegiatan Belajar Mengajar (KBM)  
Proses belajar mengajar merupakan kegiatan utama sekolah. Sekolah diberi kebebasan memilih strategi, metode dan teknik-teknik pembelajaran dan pengajaran yang paling efektif, yang berpusat pada setiap siswa (*student centered*). Dengan pola ini akan lebih mampu memberdayakan pembelajaran siswa.
- d. Pengelolaan ketenagaan  
Pengelolaan ketenagaan mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, rekrutmen, pengembangan, hadiah dan sanksi, hubungan kerja sampai evaluasi kinerja tenaga kerja sekolah (guru, tenaga administrasi, laboran dan sebagainya) dapat dilakukan oleh sekolah, kecuali yang menyangkut pengupahan dan rekrutmen guru PNS, yang sampai saat ini masih ditangani oleh birokrasi di atasnya.
- e. Pengelolaan sarana dan prasarana  
Pengelolaan fasilitas sudah seharusnya dilakukan oleh sekolah, mulai dari pengadaan, pemeliharaan dan perbaikan hingga sampai pengembangan. Hal ini didasari kenyataan bahwa sekolahlah yang paling mengetahui kebutuhan fasilitasnya, terutama yang sangat erat kaitannya dengan proses belajar mengajar.
- f. Pengelolaan keuangan  
Pengelolaan keuangan, terutama pengalokasian atau penggunaan uang sudah sepatasnya dilakukan oleh sekolah karena sekolahlah yang paling memahami kebutuhannya. Sekolah diberi kebebasan untuk melakukan kegiatan yang mendatangkan penghasilan, sehingga sumber keuangan tidak semata-mata bergantung pada pemerintah.
- g. Pelayanan siswa  
Pelayanan siswa mulai dari penerimaan siswa baru, pengembangan pembimbingan, penempatan untuk melanjutkan sekolah hingga sampai pada pengurusan alumni sebenarnya dari dulu memang sudah didesentralisasikan, karena itu yang diperlukan peningkatan intensitas dan ekstensitasnya.
- h. Hubungan sekolah-masyarakat  
Esensi hubungan sekolah-masyarakat adalah untuk meningkatkan kepedulian, kepemilikan, keterlibatan dan dukungan dari masyarakat, terutama dukungan moral dan finansial.

i. Pengelolaan iklim sekolah

Iklim sekolah (fisik dan non fisik) yang kondusif akademik merupakan prasyarat bagi terselenggaranya proses belajar mengajar yang efektif. Lingkungan sekolah yang aman dan tertib, optimisme dan harapan yang tinggi dari warga sekolah, kesehatan sekolah, dan kegiatan-kegiatan yang terpusat pada siswa adalah contoh-contoh iklim sekolah yang dapat menumbuhkan semangat belajar (Depdiknas, 2001, h. 7-10).

Dengan adanya desentralisasi pendidikan, diharapkan sekolah akan dapat meningkatkan pelayanan pendidikannya, serta menghasilkan mutu pendidikan yang bagus.

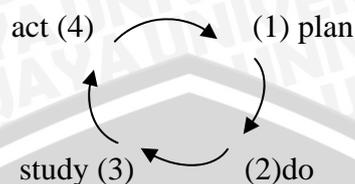
**b. Total Quality Management (TQM) dalam Pendidikan**

Istilah utama yang terkait dengan kajian *Total Quality Management* atau manajemen mutu terpadu ialah *continuous improvement* (perbaikan terus menerus) dan *quality management* (perbaikan mutu), yang merupakan strategi manajemen untuk menjawab tantangan organisasi, guna memenuhi kepuasan pelanggan. Menurut Caffee dan Shere dalam Syafaruddin (2002, h. 29), menjelaskan bahwa *Total Quality Management* adalah suatu filosofi komprehensif tentang kehidupan dan kegiatan organisasi yang menekankan perbaikan berkelanjutan sebagai tujuan fundamental untuk meningkatkan mutu, produktivitas dan mengurangi pembiayaan. *Total Quality Management* memfokuskan pada proses/sistem pencapaian tujuan organisasi. Patisipasi semua pegawai digerakkan agar mereka memiliki motivasi dan kinerja yang tinggi dalam mencapai tujuan kepuasan pelanggan. Jika *Total Quality Management* dikaitkan dengan pendidikan, mutu terpadu pendidikan dipahami sebagai suatu proses yang melibatkan pemusatan pada pencapaian terus menerus, pembagian tanggung jawab dengan para aparatur pelayanan pendidikan agar dapat berusaha meningkatkan kualitas pelayanannya kepada para pelanggan pendidikan.

*Total Quality Management* (TQM) dalam pendidikan dikembangkan secara serius sejak awal dekade tahun 1990-an oleh para peneliti pendidikan di USA, sebagai upaya mencari jawaban untuk pengembangan dna peningkatan kualitas pendidikan. Nama *Total Quality Management* selalu dikaitkan dengan teori William Edward Deming, yang merupakan seseorang yang telah membuat revolusi berbagai industri di Jepang. Dalam teorinya Deming menekankan perbaikan-perbaikan yang tidak pernah henti dan sikap apa yang dikerjakan selalu

diawali dengan hasil yang telah tercapai sebelumnya, sehingga ada perbaikan-perbaikan untuk implementasi rencana berikutnya.

**Gambar 2**  
**Lingkaran Deming**



Sumber : Rosyada, 2004, h. 279

Dalam lingkaran PDSA, sebuah pekerjaan dimulai dengan “*plan*” atau perencanaan, kemudian diikuti dengan “*do*”, yakni mengerjakan perencanaan tersebut dalam skala kecil, kemudian diikuti dengan “*study*”, untuk mengkonfirmasi perencanaan dengan hasil uji lapangan, kemudian dimodifikasi sesuai hasil studi untuk digunakan dalam skala yang lebih besar, yang disebut dalam fase “*act*”.

Sallis dalam Rosyada (2004, h.280-282), mengadopsi doktrin Deming menawarkan langkah-langkah penting dalam pengembangan *Total Quality Management* di sekolah, yaitu :

1. Rumuskan tujuan yang korelasi untuk perbaikan dalam produk dan layanan, dengan tujuan agar menjadi kompetitif agar tetap bisa menjalankan usaha (sekolah).
2. Gunakan filosofi baru. Sebuah sekolah tidak akan mampu berkompetisi, jika terus menerus menerima dan memanfaatkan keterlambatan, kesalahan atau melahirkan hasil yang tidak tepat.
3. Tingkatkan mutu kualitas pelayanan dan produk layanan. Tugas manajemen adalah meningkatkan kualitas pelayanan dalam menjamin bahwa proses perbaikan akan terus dilakukan.
4. Tugas manajemen adalah memimpin bukan mengawasi, pemimpin harus mampu berperan untuk mendorong kemajuan dalam proses pelaksanaan pekerjaan agar menghasilkan layanan dan produk terbaik.
5. Atasi berbagai kendala hubungan antar unit karena mereka adalah sebuah sistem yang harus saling bekerja sama.
6. Posisikan setiap orang dalam institusi untuk bekerja dan melaksanakan transformasi. Transformasi kultur berkualitas merupakan tugas setiap orang dan juga tugas personal manajemen studi.

Dalam konteks pengembangan *Total Quality Management*, untuk layanan pendidikan berarti semua perangkat sekolah mulai kepala sekolah, guru, dan pegawai, harus benar-benar memiliki kultur pelayanan terbaik terhadap murid dan orang tua murid, serta juga masyarakat pada umumnya. Dalam *Total Quality*

*Management* diperlukan seorang leader/kepala sekolah yang mempunyai visi dan misi yang jelas. Dalam konteks pendidikan, ada 2 (dua) wilayah yang harus terus diperbaiki dalam kerangka *Total Quality Management* adalah layanan akademik dan layanan non akademik. Peningkatan kualitas layanan administrasi tidak hanya cukup dengan senyuman dan sikap ramah di hadapan orang tua murid, murid itu sendiri, pemerintah dan lainnya, tetapi apa yang kurang, apa yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan. Semua harus dilakukan agar dapat memahami benar apa permintaan mereka. Jika dilihat dari layanan akademik, berarti bagaimana para pemberi pelayanan yang terdiri dari kepala sekolah, guru, dan pegawai, harus bersikap profesional dalam menjalankan tugasnya. Kepala sekolah harus dapat membuat inovasi yang baru untuk sekolahnya, para guru juga harus mempunyai penguasaan yang tinggi tentang berbagai strategi pembelajaran yang menciptakan kegiatan belajar mengajar yang menyenangkan (*enjoyable learning*) (Rosyada, 2004, h.32). Dengan kerjasama yang baik antara kepala sekolah, guru, dan pegawai, tentu akan dapat mewujudkan peningkatan kualitas dari perbaikan pendidikan di sekolah yang bersangkutan. Diharapkan dengan Manajemen Berbasis Sekolah, sekolah dapat meningkatkan mutu pelayanan pendidikan dan terus menerus melakukan upaya perbaikan yang terus menerus dalam upaya mewujudkan kepuasan para pelanggan atau *stakeholder* pendidikan.

### 3. *Good Governance* dalam Pendidikan

Isu *good governance* mulai memasuki arena perdebatan di Indonesia sejak awal tahun 1990, yang didorong oleh adanya dinamika yang menuntut perubahan-perubahan di sisi pemerintah. *Good governance* merupakan paradigma baru dalam bidang administrasi publik. Kata sifat dari *govern* adalah *governance* yang diartikan sebagai *the action of manner of governing* (tindakan/melaksanakan/tata cara pengendalian). *Governing* diartikan sebagai *to rule with authority* (mengatur atas nama kewenangan). Pelaksanaannya biasanya disebut sebagai *government*, namun juga mempunyai arti sempit sebagai *the action of rulling and directing the affairs of a state* (pelaksanaan pengaturan dan pengarahan kepentingan negara. *Government* identik dengan pengelolaan atau penguasa (pemerintah) (Dwijowijoto, 2004. h. 207).

Sejatinya konsep *governance*, harus dipahami sebagai suatu proses, bukan

struktur atau institusi. Kalau *government*, dilihat sebagai “mereka”, maka *governance* adalah “kita”. Menurut Leach dan Percy Smith dalam Sumarto (2004, h.2), menjelaskan bahwa *government* mengandung pengertian seolah hanya politisi dan pemerintah yang mengatur, melakukan sesuatu, memberikan pelayanan, sementara sisa dari “kita” adalah penerima yang pasif. Sementara *governance*, meleburkan perbedaan antara “pemerintah” dan “yang diperintah” karena kita semua adalah bagian dari proses *governance*.

*Governance*, diartikan sebagai mekanisme, praktek dan tata cara pemerintah dan warga untuk mengatur sumber daya serta memecahkan masalah-masalah publik (Sumarto, 2004, h.1). Davis dan Keating dalam (Dwijowijoto, 2004.h. 221) menjelaskan bahwa *good governance* sebagai pengendalian yang baik agar cara dan penggunaan sungguh-sungguh mencapai hasil yang dikehendaki oleh *stakeholdernya*. Konteks *good governance* memiliki korelasi yang sangat erat dengan proses kebijakan publik. Dengan *good governance*, keterlibatan berbagai elemen dalam masyarakat dalam proses kebijakan publik. Genny Stocker dalam Putra (2005, h. 74) sebagai penggagas pertama *good governance* menjelaskan ada lima konsep “*five proposition*” yaitu:

- a. Pemanfaatan seperangkat institusi dan aktor baik dalam maupun luar pemerintah
- b. Menyatupadunya kekuasaan pemerintah, swasta dan masyarakat.
- c. Kesalingtergantungan antara ketiga kebijakan tersebut.
- d. Terbentuknya jaringan tersendiri antara ketiga kekuasaan tersebut.
- e. Pemerintah cukup sebagai *catalic agent* yang memberi arahan dan tidak perlu menjalankan sendiri.

Dalam konsep *governance*, pemerintah hanya menjadi salah satu faktor dan tidak selalu menjadi aktor yang menentukan. Implikasinya, peran pemerintah sebagai pembangun, penyedia jasa pelayanan dan infrastruktur akan bergeser menjadi badan pendorong terciptanya lingkungan yang mampu memfasilitasi pihak lain, komunitas dan sektor swasta untuk aktif melakukan upaya tersebut.

LAN dalam (Dwijowijojo, 2004. h. 219-220), menjelaskan ada 9 (sembilan) karakteristik *good governance*, diantaranya :

- a. *Participation*. Setiap warga negara mempunyai suara dalam formulasi keputusan, baik secara langsung maupun melalui intermediasi legitimasi yang mewakili.
- b. *Rule of law*. Kerangka hukum adalah keharusan dan tidak pandang bulu terutama hukum untuk Hak Asasi Manusia.

- c. *Transparancy*. Transparansi dibangun atas dasar kebebasan arus informasi. Proses-proses, lembaga, dan informasi secara langsung dapat diterima oleh mereka yang membutuhkan.
- d. *Responsiveness*, Lembaga dan proses kelembagaan harus mencoba untuk melayani setiap *stakeholder*.
- e. *Consensus Orientation*. *Good governance* menjadi perantara kepentingan yang berbeda untuk memperoleh pilihan terbaik bagi kepentingan yang lebih luas dalam hal kebijakan maupun prosedur.
- f. *Equity*. Semua warga negara baik laki-laki maupun perempuan mempunyai kesempatan untuk meningkatkan/menjaga kesejahteraan mereka.
- g. *Effectiveness dan Efficiency*. Proses-proses dan lembaga menghasilkan sesuatu dengan apa yang telah digariskan dengan menggunakan sumber-sumber yang tersedia sebaik mungkin
- h. *Accountability*. Para pembuat keputusan dalam pemerintahan, sektor swasta, dan masyarakat (*civil society*) bertanggung jawab kepada publik dan lembaga *stakeholder*. Akuntabilitas ini tergantung pada organisasi dan sifat keputusan yang dibuat, apakah keputusan tersebut untuk kepentingan internal/eksternal organisasi.
- i. *Strategy Vision*. Para pemimpin dan publik harus mempunyai perspektif *good governace* dan pengembangan manusia yang luas dan jauh ke depan sejalan dengan apa yang diperlukan untuk pembangunan.

Dengan adanya prinsip *good governance*, maka diharapkan adanya kombinasi dan kerjasama yang baik antara tiga kekuatan yaitu pemerintah, swasta, dan masyarakat, dalam mendukung tercapainya kebijakan yang telah ditetapkan agar dapat mencapai hasil yang maksimal dan memuaskan berbagai pihak. Dalam hal penyelenggaraan pendidikan, maka sekolah sebagai organisasi publik yang berperan dalam memberikan pelayanan publik dalam pendidikan bukan menjadi satu faktor penentu dalam implementasi penyelenggaraan pendidikan, tetapi harus mengandalkan pihak-pihak lain diluar pemerintah, yaitu swasta dan masyarakat, agar dapat memberi dukungan dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah agar dapat terselenggara dengan baik. Dengan adanya kerjasama dengan pihak swasta dan juga masyarakat akan dapat mencapai penyelenggaraan pendidikan yang maksimal, sehingga mencapai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang tinggi.

### **C. Pelayanan Pendidikan**

#### **1. Konsep Dasar Pelayanan Publik**

Menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (PAN) Nomor 63 Tahun 2003, dijelaskan bahwa pelayanan publik adalah kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan

peraturan perundangan-undangan. Pelayanan publik yang harus diberikan oleh pemerintah dapat diklasifikasikan ke dalam dua kategori utama, yaitu *pertama*, pelayanan kebutuhan dasar, meliputi : pendidikan, kesehatan, dan bahan kebutuhan pokok masyarakat. *Kedua*, pelayanan umum yang meliputi : pelayanan administrasi umum, pelayanan barang, dan pelayanan jasa (Mahmudi, 2005, h.100). Penyelenggaraan pendidikan di sekolah berada pada kelompok pelayanan kebutuhan dasar karena pendidikan merupakan tuntutan dan harapan masyarakat untuk mendapatkan ilmu dan pengetahuan. Dengan demikian, sekolah sebagai lembaga penyelenggara pendidikan dituntut untuk dapat memberikan pelayanan pendidikan yang baik dan bermutu kepada *stakeholder* pendidikan.

Mengadopsi dari bidang manajemen, makna dari pelayanan yang bertujuan untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan atau konsumen diolah dari kata-kata "SERVICE" itu sendiri yaitu :

- a. *Self Awareness and Self Esteem*  
Menanamkan kesadaran diri bahwa melayani adalah tugasnya dan melaksanakannya dengan menjaga martabat diri dan pihak lain yang dilayani.
- b. *Empathy and Enthusiasm*  
Mengetengahkan empati dan melayani pelanggan dengan penuh kegairahan.
- c. *Reform*  
Berusaha untuk selalu memperbaharui pelayanan.
- d. *Vision and Victory*  
Berpandangan ke masa depan dan memberikan layanan yang baik untuk memenangkan semua pihak.
- e. *Initiative and Impressive*  
Memberikan layanan dengan penuh inisiatif dan mengesankan dari pihak yang dilayani.
- f. *Care and cooperative*  
Menunjukkan perhatian kepada konsumen dan membina kerjasama yang baik.
- g. *Empowerment and Evaluation*  
Memberdayakan diri secara terarah dan selalu mengevaluasi setiap tindakan yang telah dilakukan (Iqbal, 2004, h.53).

Pada dunia bisnis, pelayanan memegang peranan yang sangat penting dalam menjaga loyalitas konsumen. Demikian pula halnya yang diberikan suatu sekolah kepada para *stakeholder* pendidikan. Pelayanan publik dalam bidang pendidikan, kesehatan, transportasi umum, listrik, air minum dan lain-lain, yang diselenggarakan oleh birokrasi pemerintah selalu bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan sosial warga negara. Oleh karena itu, akses kepada proses pembuatan keputusan yang menentukan alokasi pelayanan (*public policy*) serta

akses kepada birokrasi yang menentukan pendistribusian pelayanan tersebut menjadi sangat penting dalam pencapaian pemerataan pelayanan. Akses dijadikan kerangka konseptual untuk mengukur kemampuan organisasi pemerintah dalam mencapai tujuan pembangunan serta kemampuannya untuk mengurangi ketimpangan sosial yang terdapat dalam masyarakat. Hal terpenting yang perlu dicermati disini adalah sejauh mana kemampuan pemerintah (*government capabilities*) untuk menetapkan kebijakan publiknya (*public policy*) dan melakukan pemerataan (*equity*) dan efisiensi (*efficiency*) pelayanan publik (*public service*) (Maiyulnita, 2007. 140).

Peningkatan pelayanan kepada publik banyak ditentukan oleh sejauh mana pemerintah dapat menyusun sebuah legislasi yang kemudian dapat diterjemahkan dengan tepat dan para manajer publik dalam bentuk perubahan struktur organisasi maupun perubahan bentuk-bentuk pelayanan. Untuk menghasilkan proses, produk, dan mutu pelayanan yang berkualitas, Islamy dalam Maiyulnita (2007, h.144-145) menyebutkan ada beberapa dimensi orientasi pelayanan yang harus dipenuhi sebagai berikut:

- a. *Quality*, pelanggan sangat berkepentingan dengan pelayanan yang bermutu. Pelayanan harus berorientasi pada mutu, sehingga perlu didengar dan dilihat pandangan pelanggan serta pengalaman mereka atas mutu pelayanan yang diterimanya.
- b. *Access*, pelayanan harus mudah diakses oleh pelanggan diantaranya : a) letak kantor pelayanan harus sedikit mungkin bisa dijangkau oleh pelanggan; b) sifat fisik kantor harus cukup representatif agar dapat memberikan pelayanan yang memuaskan bagi pelanggan; c) jam kerja kantor pelayanan harus luas sesuai dengan peluang dan kesempatan pelanggan; d) aparat dan sistem pelayanan harus menjamin terpenuhinya kebutuhan kejiwaan dan sosial pelanggan; dan e) pelanggan harus mudah memperoleh dan memahami informasi pelayanan dan organisasi pelayanan.
- c. *Choice*, pelayanan harus berorientasi pada pilihan dan keinginan pelanggan. Aparat perlu mencermati dan memahami dengan baik dan benar apa yang menjadi pilihan, keinginan pelanggan dan kemudian berusaha memenuhinya.
- d. *Participative control*, rakyat mempunyai hak untuk mengawasi dan mengendalikan pelayanan yang mereka terima. Jika ternyata pelayanan yang diberikan tidak sesuai dengan pilihan dan kepentingan mereka, aparat pelayanan harus mengubah dan memperbaikinya sesuai dengan harapan pelanggan.

Dimensi-dimensi orientasi pelayanan diatas akan sangat mempengaruhi kewenangan pemerintah dalam menentukan bentuk aktivitas organisasi publik, sehingga bentuk kontrolpun mengalami pergeseran. Bentuk legislasi yang disusun

oleh pemerintah secara ideal kemudian membutuhkan penelitian yang akurat guna mendapatkan informasi tentang kebutuhan-kebutuhan publik terhadap layanan yang diinginkan dalam mekanisme organisasi, sehingga kontrol yang cenderung sentralistik hanya melibatkan organisasi pemerintah, kemudian membuka peluang bagi masyarakat atau organisasi swasta masuk sebagai pengendali (alat kontrol) pada aktivitas lembaga-lembaga pelayanan publik.

## 2. Pelayanan Prima

Pengembangan dan pematapan sistem manajemen pelayanan publik menuju pelayanan prima, menekankan pada fokus perhatian yang dapat dilakukan melalui: 1) penyiapan sumber daya aparatur (pelayan) yang sadar akan fungsinya sebagai pelayan masyarakat; 2) memberi arah/standar yang dapat memberikan peluang serta memberikan pelayanan secara prima kepada masyarakat (pelanggan/*customer*) (Lukman, 2001, h.4).

Pelayanan prima didefinisikan sebagai pelayanan terbaik yang diberikan kepada pelanggan dengan sangat mengutamakan pelanggan (Iqbal, 2004, h. 57). Untuk menghasilkan pelayanan yang prima, maka perlu didukung sistem yang efektif, yaitu suatu sistem yang merupakan perpaduan dari berbagai unit terkait untuk bersama-sama membangun sebuah kerja sama yang harmonis. Pelayanan prima sangat memperhatikan hubungan/interaksi antar manusia. Tujuan dari pelayanan prima adalah memuaskan dan atau sesuai dengan keinginan pelanggan. Oleh karena itu, mutu pelayanan publik adalah kesesuaian antara harapan dan atau keinginan dengan kenyataan dari praktek pelayanan yang diberikan oleh organisasi publik.

Peran sekolah sebagai lembaga penyelenggara pelayanan harus dapat memberikan pelayanan yang prima kepada para penerima pelayanan/*stakeholder* pendidikan, terutama kepada siswa, orang tua, dan juga masyarakat luas. Para *stakeholder* pendidikan selalu menuntut perbaikan pelayanan yang terus menerus.

Setiap jenis, produk, proses dan mutu pelayanan yang disediakan oleh pemerintah harus menganut prinsip-prinsip pelayanan prima seperti yang diungkapkan oleh Islamy dalam Maiyulnita (2007, h.142), sebagai berikut:

- a. *Appropriateness*, yaitu harus relevan dan signifikan sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh masyarakat.

- b. *Accessibility*, yaitu dapat diakses sedekat dan sebanyak mungkin oleh pengguna pelayanan masyarakat.
- c. *Continuity*, yaitu terus menerus tersedia bagi masyarakat pengguna layanan.
- d. *Technically*, yaitu ditangani oleh petugas yang benar-benar memiliki kecakapan teknis. Pelayanan tersebut berdasarkan kejelasan, ketepatan dan kemantapan aturan, sistem, prosedur dan instrument pelayanan baku.
- e. *Profitability*, yaitu dapat memberikan keuntungan ekonomis dan sosial kepada pemerintah dan masyarakat.
- f. *Equitability*, yaitu dapat diakses serta diberikan secara adil dan merata kepada segenap anggota tanpa terkecuali.
- g. *Transparency*, yaitu adanya transparansi sehingga masyarakat pengguna pelayanan dapat menggunakan hak dan kewajiban atas pelayanan tersebut dengan baik dan benar.
- h. *Accountability*, yaitu aparat pemerintah itu mempunyai tugas memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya dan dapat dipertanggungjawabkan pada masyarakat.
- i. *Effectiveness and efficiency*, yaitu dilaksanakan secara berhasil guna serta sesuai dengan biaya dan manfaat sebagaimana yang diinginkan oleh masyarakat.

Pada dunia bisnis, layanan dan dukungan kepada *customer* dapat bermakna sebagai suatu bentuk layanan yang memberikan kepuasan bagi pelanggannya selalu dekat dengan pelanggannya, sehingga membangun kesan yang dapat memberikan citra positif di mata pelanggan karena jasa pelayanan yang diberikan dengan biaya yang terkendali atau terjangkau bagi pelanggan yang membuat organisasi terdorong untuk bekerja sama atau berperan aktif dalam pelaksanaan pelayanan prima (Lukman, 2001, h.5). Sebagai pemikiran terhadap fenomena yang kini sedang dalam proses perubahan, menuntut lembaga pelayanan publik dan aparturnya untuk memaksimalkan kemampuannya dalam merebut citra positif dari masyarakat melalui implementasi pelayanan prima kepada masyarakat.

Standar pelayanan prima pada organisasi pemerintah pada umumnya perlu dipahami karena pada dasarnya merupakan fitrah aparatur pemerintha. Apabila dalam bisnis sifatnya *profit oriented*, yang bersemboyan "pelayanan adalah awal pembelian", maka orang non profit pada umumnya perlu berkeyakinan bahwa "pelayanan adalah awal dari pemberdayaan". Dengan demikian, signifikansi pendekatan, visi, misi dan standar pelayanan prima bagi organisasi publik terletak pada hal sebagai berikut :

- a. Cita-cita masa depan organisasi harus dicanangkan dalam visi, dan misi yang mampu menggerakkan tumbuhnya pembaharuan dan perbaikan berkelanjutan.

- b. Organisasi berkepentingan pada pelayanan prima, karena merupakan persoalan kelangsungan (hidup matinya) organisasi dan hal ini juga dikarenakan unsur *customer* yang kita layani merupakan unsur yang berkualifikasi pembeli (dalam dunia bisnis) dan publik yang harus diberdayakan agar dapat berpartisipasi aktif dalam pembangunan di segala bidang (Lukman, 20011, h. 7).

Dengan pengadopsian prinsip-prinsip pelayanan prima dalam pelayanan pendidikan, maka penyelenggaraan pendidikan di sekolah akan dapat mewujudkan mutu yang baik, terutama dalam hal prestasi akademik dan non akademik, sehingga akan dapat mewujudkan kepuasan yang tinggi terhadap pelayanan pendidikan yang dilakukan oleh suatu sekolah.

### 3. Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM)

Pelayanan publik oleh aparatur dewasa ini masih banyak dijumpai kelemahan, sehingga belum dapat memenuhi kualitas yang diharapkan masyarakat. Mengingat fungsi utama pemerintah adalah melayani masyarakat akan kualitas pelayanan. Pelayanan di bidang pendidikan yang mencakup kebutuhan dasar masyarakat, harus benar-benar menjadi perhatian para aparatur pemerintah.

Untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, maka disusunlah Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) berdasarkan Keputusan Menteri Aparatur Negara Nomor 25 tahun 2004 bahwa Indeks Kepuasan Masyarakat merupakan data dan informasi tentang tingkat kepuasan masyarakat yang diperoleh dari hasil pengukuran secara kualitatif dan kuantitatif atas pendapat masyarakat dalam memperoleh pelayanan dari aparatur penyelenggara pelayanan publik dengan membandingkan antara harapan dan kebutuhannya. Dengan adanya data mengenai Indeks Kepuasan Masyarakat, maka akan didapat penilaian terhadap tingkat kinerja pelayanan yang masih perlu diperbaiki dan menjadi pendorong setiap unit penyelenggara pelayanan untuk meningkatkan pelayanannya (Ratminto, 2005, h.221).

Berdasarkan prinsip pelayanan sebagaimana telah ditetapkan dalam Keputusan Men.PAN Nomor : KEP/25/M.PAN/2/2004 dikembangkan menjadi 14 unsur yang "*relevan, valid*" dan "*reliable*", sebagai unsur minimal yang harus ada untuk dasar pengukuran indeks kepuasan masyarakat adalah sebagai berikut:

- a. Prosedur pelayanan, yaitu kemudahan tahapan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dilihat dari sisi kesederhanaan alur pelayanan;

- b. Persyaratan Pelayanan, yaitu persyaratan teknis dan administratif yang diperlukan untuk mendapatkan pelayanan sesuai dengan jenis pelayanannya;
- c. Kejelasan petugas pelayanan, yaitu keberadaan dan kepastian petugas yang memberikan pelayanan (nama, jabatan serta kewenangan dan tanggung jawabnya);
- d. Kedisiplinan petugas pelayanan, yaitu kesungguhan petugas dalam memberikan pelayanan terutama terhadap konsistensi waktu kerja sesuai ketentuan yang berlaku;
- e. Tanggung jawab petugas pelayanan, yaitu kejelasan wewenang dan tanggung jawab petugas dalam penyelenggaraan dan penyelesaian pelayanan;
- f. Kemampuan petugas pelayanan, yaitu tingkat keahlian dan ketrampilan yang dimiliki petugas dalam memberikan/menyelesaikan pelayanan kepada masyarakat;
- g. Kecepatan pelayanan, yaitu target waktu pelayanan dapat diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan oleh unit penyelenggara pelayanan;
- h. Keadilan mendapatkan pelayanan, yaitu pelaksanaan pelayanan dengan tidak membedakan golongan/status masyarakat yang dilayani;
- i. Kesopanan dan keramahan petugas, yaitu sikap dan perilaku petugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara sopan dan ramah serta saling menghargai dan menghormati;
- j. Kewajaran biaya pelayanan, yaitu keterjangkauan masyarakat terhadap besarnya biaya yang ditetapkan oleh unit pelayanan;
- k. Kepastian biaya pelayanan, yaitu kesesuaian antara biaya yang dibayarkan dengan biaya yang telah ditetapkan;
- l. Kepastian jadwal pelayanan, yaitu pelaksanaan waktu pelayanan, sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan;
- m. Kenyamanan lingkungan, yaitu kondisi sarana dan prasarana pelayanan yang bersih, rapi, dan teratur sehingga dapat memberikan rasa nyaman kepada penerima pelayanan;
- n. Keamanan Pelayanan, yaitu terjaminnya tingkat keamanan lingkungan unit penyelenggara pelayanan ataupun sarana yang digunakan, sehingga masyarakat merasa tenang untuk mendapatkan pelayanan terhadap resiko-resiko yang diakibatkan dari pelaksanaan pelayanan.

Pedoman penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dimaksudkan sebagai acuan bagi unit pelayanan instansi pemerintah untuk mengetahui tingkat kinerja suatu unit pelayanan secara berkala sebagai bahan untuk menetapkan kebijakan dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik selanjutnya.

Oleh karena itu, sekolah sebagai organisasi publik yang memberikan pelayanan publik dibidang pendidikan, dalam penyelenggaraan pendidikan harus dapat mengacu pada 14 unsur-unsur yang terdapat Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) untuk dapat dijadikan sebagai pedoman untuk mewujudkan penyelenggaraan pendidikan yang bermutu, sehingga dapat mewujudkan kepuasan *stakeholder* pendidikan.

### BAB III

## METODE PENELITIAN

Penelitian adalah terjemahan dari Bahasa Inggris yaitu "*research*", yang artinya (*re* = kembali dan *to search* = mencari ). Penelitian bisa didefinisikan sebagai metode studi melalui penyelidikan yang hati-hati, dan sempurna terhadap suatu masalah, sehingga diperoleh pemecahan yang tepat terhadap masalah tersebut (Sumarsono, 2004, h.1). Pada dasarnya penelitian adalah suatu proses penyelidikan atau pencarian sesuatu (fakta dan prinsip) yang dilakukan secara sistematis, hati-hati, kritis, dan harus dilakukan dengan sungguh-sungguh. Metode penelitian adalah suatu cara atau jalan untuk memperoleh kembali pemecahan terhadap segala permasalahan tersebut (Subagyo, 1999, h.1).

#### A. Jenis Penelitian

Metode penelitian akan lebih terarah apabila penelitian sesuai dengan pokok permasalahan dan tujuan penelitian karena dengan metode penelitian akan diperoleh data yang valid. Penelitian ini mencoba melihat serta mendeskripsikan secara intensif tentang gambaran implementasi penyelenggaraan pendidikan pada SD Negeri Kauman I serta menganalisis faktor-faktor yang menjadi pendukung dan penghambat dalam implementasi penyelenggaraan pendidikan di SD Negeri Kauman I dalam mencapai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang tinggi.

Metode penelitian yang memungkinkan tercapainya tujuan penelitian di atas agar mendapatkan data yang valid adalah dengan menggunakan metode penelitian deskriptif melalui pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang berusaha untuk menuturkan pemecahan masalah yang ada sekarang berdasarkan data-data, jadi ia juga menyajikan data, menganalisis dan menginterpretasikan. Tujuan penelitian deskriptif adalah memecahkan masalah secara sistematis dan faktual mengenai fakta dan sifat populasi tertentu (Narbuko, 2003, h.44). Sedangkan penelitian kualitatif dilakukan dengan menggunakan metode pencatatan atas pengamatan fakta yang berhasil dilihat. Bogdan dan Taylor mendefinisikan metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati (Moleong, 2002, h.4).

Penelitian merupakan usaha menemukan, mengembangkan, dan menguji suatu pengetahuan serta untuk memperoleh fakta-fakta atau prinsip-prinsip yang dilakukan dengan mengumpulkan, mencatat dan menganalisis data secara sistematis dengan menggunakan metode ilmiah. Jadi, untuk memperoleh hasil yang baik dalam suatu penelitian diperlukan pemahaman mengenai jenis penelitian, sehingga tercapainya tujuan yang diinginkan.

### **B. Fokus Penelitian**

Penetapan fokus penelitian merupakan bagian yang sangat penting dalam penelitian karena akan membuat peneliti tidak terjerumus ke dalam sekian banyak kompleksnya data yang akan diteliti (Narbuko, 2003, h.139). Dengan adanya fokus penelitian, maka pusat perhatian dari permasalahan-permasalahan yang akan dikaji dan dianalisis menjadi semakin jelas.

Ada dua maksud tertentu yang peneliti ingin mencapainya dalam menetapkan fokus, yaitu :

1. Membatasi studi atau dengan kata lain, fokus penelitian dapat membatasi bidang-bidang *inquiry* (masukan), misalnya : jika peneliti membatasi diri pada upaya menemukan teori-teori dasar, maka lapangan penelitian lainnya tidak dimanfaatkan lagi.
2. Memenuhi kriteria *inquiry-eksklusi* (masukan dan keluaran), yaitu suatu informasi yang diperoleh di lapangan. Dengan adanya fokus penelitian, maka seorang peneliti dapat mengetahui data mana yang akan diambil dari data-data yang sedang dikumpulkan. Namun, apabila data yang diperoleh tidak relevan dengan fokus penelitian, tentu saja data tersebut tidak berarti dan tidak perlu diperhatikan (Moleong, 2007, h.116).

Betapa berartinya suatu fokus penelitian karena fokus penelitian sangat penting peranannya dalam penelitian untuk dapat dijadikan sebagai sarana untuk memandu dan mengarahkan penelitian. Dengan arahan fokus penelitian, peneliti akan dapat mengetahui secara pasti data mana yang dibutuhkan dan perlu diupayakan pengumpulannya.

Berkenaan dengan hal itu, maka fokus penelitian pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Implementasi penyelenggaraan pendidikan yang dilakukan oleh SD Negeri Kauman I dilihat dari Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM), yang terdiri dari :
  - a. Pengelolaan kegiatan belajar mengajar.
  - b. Pelayanan siswa dan biaya.

- c. Pengelolaan sarana dan prasarana.
  - d. Hubungan sekolah dengan masyarakat.
2. Faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi penyelenggaraan pendidikan yang dilakukan oleh SD Negeri Kauman I untuk mencapai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang tinggi, yang terdiri dari :
    - a. Tipologi pemimpin.
    - b. Profesionalisme guru dan pegawai.
    - c. Sarana dan Prasarana.
    - d. Dana.
    - e. Peran serta masyarakat.

### **C. Lokasi dan Situs Penelitian**

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana penelitian akan dilakukan. Dalam penelitian ini, peneliti mengambil lokasi di kota Malang. Secara umum, situs penelitian didasarkan atas pertimbangan bahwa adanya kesesuaian dengan substansi penelitian dan mampu memberikan masukan, baik berupa orang, interaksi dan sebagainya yang sesuai dengan kebutuhan deskripsi mendalam. Selain itu, kota Malang merupakan salah satu kota yang dikatakan cukup berhasil pendidikannya dan akan diupayakan untuk menjadi kota pendidikan internasional, sehingga kota Malang terkenal dengan sebutan kota pendidikan. Keberhasilan pendidikan di kota Malang merupakan barometer bagi daerah lain untuk mengukur tingkat keberhasilan pendidikan, khususnya di Propinsi Jawa Timur.

Situs penelitian merupakan tempat dimana peneliti akan dapat menangkap keadaan sebenarnya dari obyek yang akan diteliti. Situs penelitian pada penelitian ini berada pada SD Negeri Kauman I yang berada di wilayah kota Malang. Hal ini didasarkan pada pertimbangan sebagai berikut :

1. Sekolah Dasar merupakan jenjang pendidikan formal awal bagi proses pembelajaran kepada peserta didik yang menentukan kualitas jenjang pendidikan selanjutnya.
2. SD Negeri Kauman I pada tahun ini, pada tahun ajaran 2006/2007 mendapat prestasi sebagai peraih nilai Ujian Pengendali Mutu (UPM) tertinggi se-Kota Malang.
3. SD Negeri Kauman I merupakan SD Negeri di Kota Malang yang dirintis

menjadi Sekolah Berstandar Internasional (SBI) dan pada tahun ajaran 2007/2008 akan coba diterapkan.

Dengan kondisi seperti tersebut diatas, maka jelas bahwa SD Negeri Kauman I memang telah mampu mencapai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang cukup tinggi, sehingga dapat meraih prestasi-prestasi yang membanggakan sehingga mendapat citra positif dari masyarakat. Dengan berbagai alasan tersebut, maka pemilihan SD Negeri Kauman I tersebut memungkinkan peneliti untuk memperoleh data atau informasi yang akurat dan relevan dengan permasalahan yang akan diteliti.

#### **D. Jenis dan Sumber Data**

Data merupakan perwujudan dan informasi yang sengaja digali untuk dikumpulkan guna mendeskripsikan suatu peristiwa atau kegiatan lainnya, (Subagyo, 1999, h.38). Untuk dapat memperoleh data yang sebenarnya dengan tepat, perlu dilakukan proses pengumpulan data di lapangan.

Proses pengumpulan data-data tersebut berasal dari narasumber yang tepat dan dapat dijadikan pegangan akan keakuratan hasil penelitian nantinya. Pada umumnya, dalam penelitian terdapat dua jenis data, yang terdiri dari: *data primer*, yaitu data yang diperoleh langsung oleh pengumpul data dari obyek penelitian dan *data sekunder*, yaitu semua data yang diperoleh secara tidak langsung dari obyek yang diteliti. Dalam pengumpulan data primer, penghayatan peneliti terhadap obyek yang diteliti merupakan faktor yang sangat penting, terutama untuk memperoleh informasi kualitatif. Sedangkan pada data sekunder, yang dipentingkan adalah keadaan atau ada tidaknya data itu sendiri (Sumarsono, 2004, h.69). Untuk keperluan tersebut maka penelitian akan menggunakan dua jenis data tersebut, yang dapat dikelompokkan menjadi:

1. Data Primer dengan sumber data yang terdiri dari :

- a. Kepala Sekolah SD Negeri Kauman I.
- b. Guru dan pegawai di SD Negeri Kauman I.
- c. Dewan Sekolah SD Negeri Kauman I.
- d. Murid dan juga orang tua murid.
- e. Kepala Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) wilayah Kecamatan Klojen.
- f. Bidang Pendidikan Dasar Dinas Pendidikan Kota Malang.

g. Masyarakat yang memungkinkan untuk diperoleh keterangannya pada saat penelitian.

2. Data Sekunder dengan sumber data :

- a. Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 25/M.PAN/2004 tanggal 24 Februari 2004 tentang penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM).
- b. Arsip-arsip yang dimiliki data primer yang berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan di SD Negeri Kauman I.
- c. Data lain yang menunjang, misalnya buku, koran, dokumentasi, internet dan sumber data sekunder lainnya.

**E. Teknik Pengumpulan Data**

Setiap jenis data dapat dikumpulkan dengan menggunakan teknik pengumpulan data (Sumarsono, 2004, h.70-72). Teknik pengumpulan data secara umum dapat dibedakan menjadi teknik pengamatan langsung dan pengamatan tidak langsung. Pengumpulan data adalah langkah yang sangat penting dalam metode ilmiah karena data yang dihasilkan ini dapat dipergunakan untuk memecahkan masalah. Data yang diambil dalam sebuah proses penelitian haruslah valid, yaitu dengan menggunakan metode penelitian di lapangan. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Pengamatan langsung/observasi

Observasi adalah pengamatan dan pencatatan yang sistematis terhadap gejala-gejala yang diteliti. Observasi merupakan proses yang kompleks yang sangat mengandalkan pengamatan dan ingatan si peneliti. Teknik pengumpulan data yang paling umum adalah dengan melakukan pengamatan langsung terhadap obyek penelitian, artinya peneliti berada di tempat terjadinya fenomena yang diamati. Untuk dapat mendapatkan hasil yang diinginkan, maka pada penelitian ini memperhatikan bagaimana implementasi penyelenggaraan pendidikan yang dilakukan oleh SD Negeri Kauman I dalam mencapai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang tinggi dan melihat bagaimana faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam mencapai mutu pendidikan yang bagus.

## 2. Interview (wawancara)

Wawancara merupakan salah satu jenis teknik pengamatan secara langsung. Pengumpulan data dengan wawancara adalah usaha untuk mengumpulkan informasi dengan mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan untuk dijawab secara lisan pula. Wawancara yang peneliti lakukan pada penelitian ini, disesuaikan dengan perumusan masalah dan fokus penelitian, serta subyek yang diwawancarai yang meliputi Kepala Sekolah SD Negeri Kauman I beserta guru dan pegawai, Dewan Sekolah, , siswa beserta orang tua murid, Bidang Pendidikan Dasar Dinas Pendidikan Kota Malang, Kepala UPTD Kecamatan Klojen, dan masyarakat. Keuntungan dari wawancara adalah dimungkinkannya penggalian data yang mendalam tentang informasi yang dibutuhkan dari responden.

## 3. Dokumentasi

Teknik dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data secara tidak langsung. Dokumentasi merupakan pengambilan data yang diperoleh melalui dokumen-dokumen atau bahan-bahan tertulis (Usaman, 2003, h.73), yaitu: dokumen, arsip, dan juga artikel-artikel, yang berhubungan penyelenggaraan pendidikan di SD Negeri Kauman I beserta foto yang menggambarkan kondisi implementasi penyelenggaraan pendidikan di SD Negeri Kauman I Malang.

## F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan faktor penting yang mendukung berjalannya proses penelitian. Hal ini disebabkan, instrumen penelitian merupakan alat yang dipergunakan peneliti untuk memperoleh data dalam penelitian ini terdiri dari :

1. Peneliti sendiri, yaitu dengan menggunakan panca indera untuk dapat menangkap semua fenomena yang terjadi di lokasi penelitian. Dalam penelitian kualitatif, peneliti sendiri atau dengan bantuan orang lain, merupakan alat pengumpul data utama karena hanya manusia sebagai alat yang dapat berhubungan dengan responden atau obyek lainnya, dan hanya manusialah yang mampu memahami kaitan kenyataan-kenyataan di lapangan (Moleong, 2007, h.9).
2. Catatan lapangan, yang merupakan ringkasan/ikhtisar/pernyataan-pernyataan khusus dari bahan pustaka yang akan digunakan sebagai bahan penulisan laporan. Pada teknik pengumpulan data wawancara dengan daftar pertanyaan,

catatan lapangan digunakan untuk menampung hasil-hasil pengamatan yang tidak tertampung pada daftar pertanyaan. (Sumarsono, 2004, h.75).

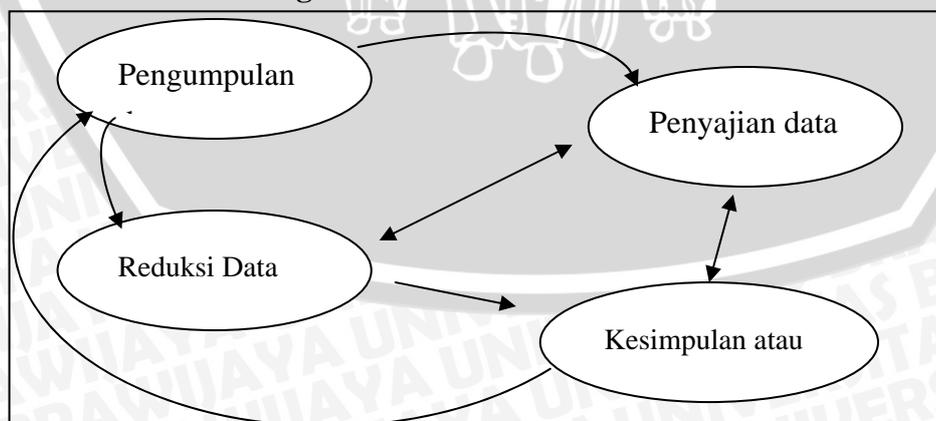
3. *Interview Guide* atau pedoman wawancara, yaitu daftar yang dibuat oleh penulis untuk mendapatkan keterangan dari informan atau pemberi informasi.

### G. Analisis Data

Data harus segera dianalisis setelah dikumpulkan dan dituangkan dalam bentuk laporan lapangan. Tujuan analisis data ialah untuk mengungkapkan : a) data apa yang masih perlu dicari; b) hipotesis apa yang perlu dikaji; c) pertanyaan apa yang perlu dijawab; d) apa yang harus digunakan untuk mendapatkan informasi baru, dan e) kesalahan apa yang harus segera diperbaiki (Usman, 2003, h.86). Analisis data menunjuk pada kegiatan pengorganisasian data ke dalam susunan-susunan tertentu di dalam rangka menginterpretasikan data, ditabulasi sesuai dengan susunan sajian data yang dibutuhkan untuk menjawab masing-masing masalah dan akhirnya diinterpretasikan atau disimpulkan, baik untuk masing-masing penelitian maupun keseluruhan masalah yang diteliti.

Teknik analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah analisis dengan model interaktif, dimana dalam model ini terdapat 3 (tiga) komponen analisis, yaitu reduksi data, sajian data dan penarikan kesimpulan (Miles&Huberman, 1992, h.20). Selanjutnya analisis dilakukan dengan memadukan secara interaktif ketiga komponen tersebut, yang dapat disajikan dengan gambar :

**Gambar 3**  
**Bagan Analisis Data Model Interaktif**



Sumber : Miles dan Huberman, 1992, h.20

1. Reduksi Data

Data dilapangan diuraikan dalam uraian atau laporan yang lengkap, dan terinci. Laporan lapangan akan direduksi, dirangkum, dipilih hal-hal yang pokok, dan difokuskan pada hal-hal yang penting, kemudian dicari tema atau polanya. Reduksi data berlangsung secara terus menerus selama proses penelitian berlangsung.

2. Penyajian Data

Sekumpulan informasi yang tersusun memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan kesimpulan. Penyajian data akan memudahkan penelitian guna melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari penelitian.

3. Penarikan kesimpulan atau verifikasi

Peneliti berusaha menggambarkan data yang dikumpulkan, dituangkan dalam kesimpulan yang masih bersifat *tentative*, tetapi dengan bertambahnya data melalui verifikasi secara terus menerus dapat ditarik kesimpulan yang benar.

Dalam analisis data kualitatif model interaktif yang digunakan peneliti merupakan upaya terus menerus yang mencakup tahapan-tahapan reduksi data penyajian data dan penarikan kesimpulan menjadi gambaran keberhasilan secara berurutan sebagai rangkaian analisis yang saling susul menyusul dan senantiasa merupakan bagian dari lapangan (Miles dan Huberman, 1992, h.20). Oleh karena itu, dalam penelitian ini setiap data-data yang diperoleh mengenai bagaimana implementasi penyelenggaraan pendidikan yang diberikan oleh sekolah sebagai penyedia layanan (*service provider*) kepada *stakeholder* pendidikan akan dilakukan dengan model analisis interaktif dari Miles dan Huberman melalui reduksi data, penyajian data serta penarikan kesimpulan atau verifikasi. Ketiga tahapan tersebut akan coba dianalisis secara lebih dalam agar memperoleh hasil penelitian yang memuaskan.

## BAB IV HASIL dan PEMBAHASAN

### A. Gambaran Umum SD Negeri Kauman I Kota Malang

#### 1. Profil SD Negeri Kauman I Kota Malang

##### a. Sejarah

SD Negeri Kauman I didirikan pada 5 Desember 1902. SD Negeri Kauman I berada di Jl. Kauman No. 1 dan merupakan Sekolah Dasar tertua di Kota Malang karena sudah dibangun sejak jaman Belanda. Dengan melihat bangunan sekolah sudah jelas, karena bagian depan sekolah yang masih dipertahankan fisiknya menyerupai bangunan zaman dahulu. SD Negeri Kauman I berada pada 0 (nol) km di jantung Kota Malang (alun-alun). Sebelum menjadi seperti sekarang ini, SD Negeri Kauman I merupakan gabungan dari SD Negeri Kauman I sendiri dengan SD Negeri Kauman II. SD Negeri Kauman I yang berada di depan kemudian di belakangnya terdapat SD Negeri Kauman II. Namun, pada akhirnya tahun 2001 digabung menjadi SD Negeri Kauman I. Dengan letaknya yang strategis berada di dekat alun-alun Kota Malang, membuat SD ini berada di tengah-tengah keramaian kota yang dipenuhi berbagai fasilitas-fasilitas umum, sehingga membuat SD ini mudah dijangkau oleh masyarakat Kota Malang dan juga berada di lingkungan masyarakat yang sangat peduli pendidikan. Gambar SD Negeri Kauman I dapat dilihat seperti gambar di bawah ini:

**Gambar 4**  
**Gedung Depan Sekolah**



### **b. Visi dan Misi Pendidikan SD Negeri Kauman I**

SD Negeri Kauman I memiliki visi dan misi yang dijadikan pedoman dalam menyelenggarakan pendidikan.

#### **Visi :**

”Membentuk Sumber Daya Manusia (SDM) Unggul Bertaraf Internasional yang berakhlak mulia”

#### **Indikator Misi :**

1. Unggul Kompetensi Murid
2. Unggul Kompetensi Guru
3. Unggul Program Pembelajaran
4. Unggul Sarana Prasarana
5. Unggul Kegiatan Ekstrakurikuler
6. Unggul Evaluasi
7. Unggul Atmosfir Pendidikan, dan
8. Unggul Pelayanan Publik

#### **Misi Pendidikan SD Negeri Kauman I :**

1. Meningkatkan Kompetensi Akademik dan Non Akademik Siswa
2. Meningkatkan Mutu Kompetensi dan Profesionalisme Guru
3. Meningkatkan Mutu Pembelajaran yang PAKEM
4. Meningkatkan Mutu Sarana Prasarana Pembelajaran
5. Menyelenggarakan Sekolah Berbasis teknologi informasi dan komunikasi
6. Menyelenggarakan pembelajaran secara bilingual

#### **Tujuan :**

“Menghasilkan Lulusan yang bermutu Nasional sekaligus bermutu Internasional”

Berdasarkan target atau sasaran dalam rangka menciptakan mutu pendidikan yang berkualitas maka langkah-langkah serta kebijakan yang ditempuh oleh pihak sekolah adalah sebagai berikut :

- a. Optimalisasi MBS di sekolah dan di kelas
- b. Optimalisasi strategi PAKEM (Pembelajaran Aktif Kreatif Efektif dan Menyenangkan)
- c. Optimalisasi penggunaan multimedia

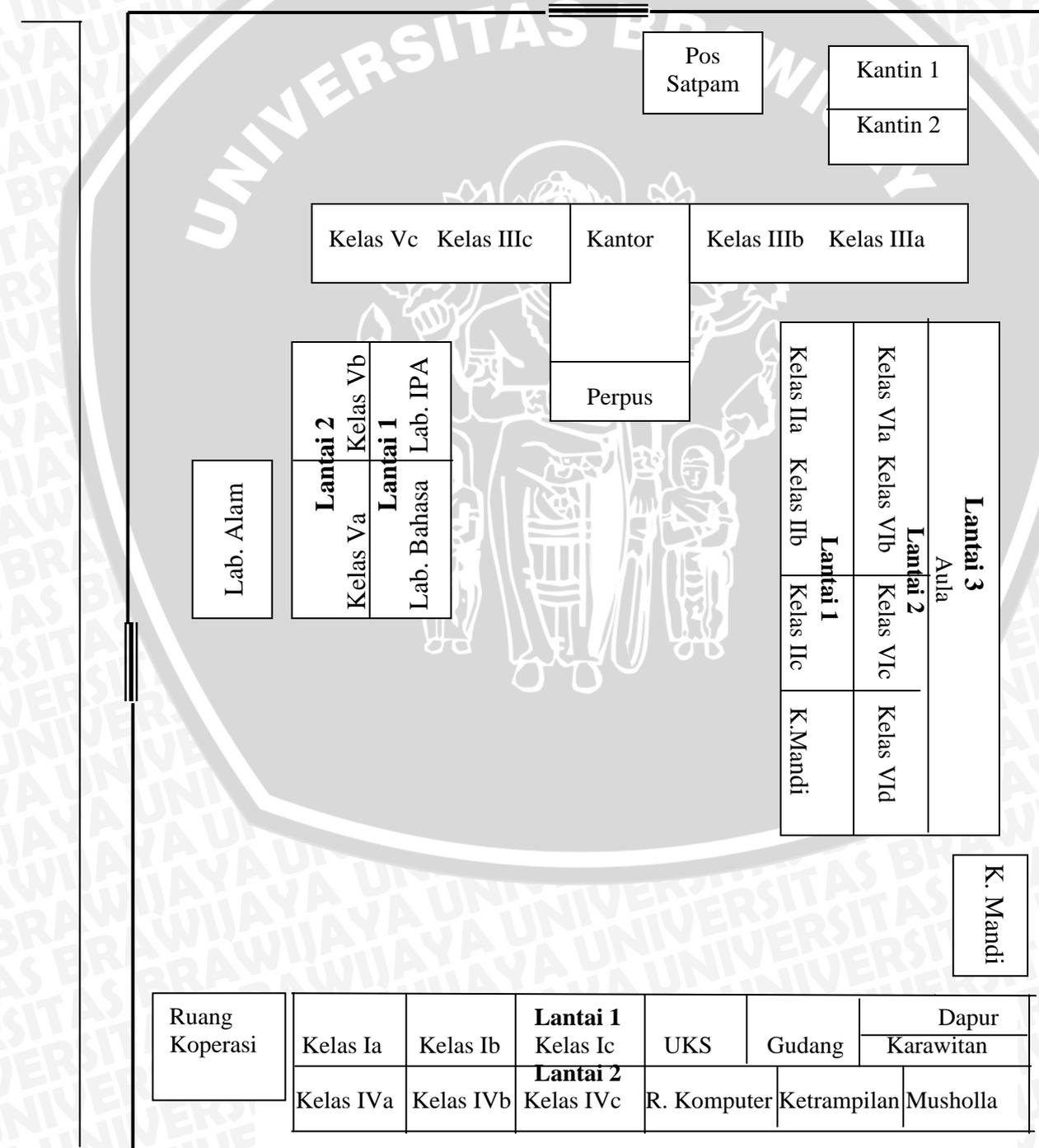
- d. Terlaksananya Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) secara tuntas dan maksimal
- e. Spesialisasi tenaga kependidikan dan peningkatan strata pendidikannya
- f. Program pelatihan, seminar, lokakarya, penataran bagi tenaga kependidikan, siswa maupun tenaga Dewan Sekolah

**2. Sarana dan Prasarana Penunjang Pendidikan**

**a. Lay Out Sekolah**

**Gambar 5**  
**Layout Sekolah**

**Jl. Kauman**



## 1. Ukuran Tanah dan Jumlah Bangunan

Bangunan gedung SD Negeri Kauman 1 didirikan di atas tanah 2800 m<sup>2</sup>. Dengan penataan ruangan : (1) Ruang Kantor 1 lokal yang terdiri dari ruang kepala sekolah, ruang guru dan ruang administrasi; (2) Ruang Kelas Belajar 18 lokal; (3) Ruang Perpustakaan 1 lokal; (4) Mushola 1 lokal; (6) Ruang UKS 1 lokal; (7) Lab IPA 1 lokal; (8) Laboratorium Alam 1 lokal; (9) Kantin Sekolah 2 lokal; (10) Laboratorium Bahasa lokal; (11) Laboratorium Komputer 1 lokal; (12) Ruang Ketrampilan (13) Ruang Karawitan; (14) Pos jaga/Satpam 1 lokal; (15) Kamar Mandi guru (kecil) 2 lokal dan Kamar Mandi murid 4 Lokal; (16) Ruang Penjaga 1 lokal; (17) Dapur 1 lokal, (18) Gudang 1 lokal dan (19) Ruang koperasi 1 lokal, rencananya dibangun di bangunan kantin lama belakang sekolah.

## 2. Bangunan

### a. Ruang Kepala Sekolah dan Ruang Guru

Ruang kepala sekolah dan ruang guru tergabung menjadi satu dan dipisahkan oleh almari piala dan almari administarasi. Didalamnya terdapat berbagai perlengkapan administrasi dan perlengkapan lain yang jumlahnya cukup banyak. Tampak pada dinding sekat yang sekaligus digunakan sebagai tempat menempelkan berbagai data sekolah. Seperti data personalia, data keadaan murid, grafik absen murid, struktur program kurikulum SD, pengumuman kegiatan bulanan, struktur organisasi SD Negeri Kauman 1. Jadwal pelajaran kelas I hingga kelas VI, kalender pendidikan, visi dan misi pendidikan. Sebagaimana dapat diperlihatkan seperti gambar di bawah ini:

**Gambar 6**  
**Ruang Kepala Sekolah**



### b. Ruang kegiatan Belajar

Ruang belajar SD Negeri Kauman 1 sebanyak 18 ruang dan keadaannya cukup memenuhi syarat untuk proses belajar mengajar. Adapun perabot peralatan yang pada umumnya terdapat pada tiap ruang kelas adalah : jumlah pasang bangku tiap kelas berbeda-beda tergantung jumlah murid tiap kelas, 1 buah lemari, 1 buah meja dan kursi guru, 1 papan tulis lipat yang digantung, kalender pendidikan, tata tertib murid, peta, jadwal pelajaran, daftar tugas, kalender, jam dinding, foto presiden dan wakil presiden, foto-foto pahlawan, dan gambar-gambar lain. Sebagian bangunan gedung sekolah dapat dilihat pada gambar di bawah ini:

**Gambar 7**  
**Ruang Kegiatan Belajar**



### 3. Halaman dan Taman

Halaman SD Negeri Kauman 1 terletak di depan dan di tengah lokasi sekolah . Seiring dengan perkembangan jumlah murid yang semakin banyak, halaman sekolah ini tampak kurang luas, hal ini terlihat ketika senam pagi seluruh murid ikut serta. Namun, untuk kegiatan olah raga tiap kelas sudah cukup luas. Sebagaimana halaman sekolah dapat dilihat dalam gambar sebagai berikut

**Gambar 8**  
**Halaman Sekolah**



Pada halaman sekolah juga terdapat taman yang ditanami berbagai pohon dan bunga, sehingga menjadikan halaman sekolah cukup sejuk dan nyaman. Sebagaimana dapat dilihat pada gambar sebagai berikut :

**Gambar 9**  
**Taman sekolah**



#### **4. Pagar sekolah**

Pagar halaman sekolah terbuat dari besi dan tembok, sehingga keamanan sekolah dan pengendalian aktivitas murid cukup baik, walaupun letaknya di tengah-tengah keramaian dan dekat perkampungan. Selain itu, pada sisi dalam sepanjang pagar diberi berbagai tamanan, sehingga tampak rapi dan indah. Sebagaimana dapat diperlihatkan pada gambar di bawah ini:

**Gambar 10**  
**Pagar sekolah**



#### **b. Perpustakaan**

Guna menunjang proses kegiatan belajar mengajar, terdapat fasilitas berupa sebuah perpustakaan. Fasilitas-fasilitas (perabot dan perlengkapan) yang terdapat di dalam ruang tersebut, antara lain : jumlah buku terdiri dari

non fiksi 796 buah, buku fiksi 258 buah, 5 meja baca siswa, 1 buah meja untuk baca lesehan, 5 buah rak buku, 2 lemari katalog, rak gantungan koran, 3 lemari buku, dan 2 buah meja untuk penjaga/pengawas perpustakaan. Sebagaimana keadaan ruang perpustakaan dapat dilihat pada gambar di bawah ini :

**Gambar 11**  
**Perpustakaan**



### **c. Laboratorium**

SD Negeri Kauman I memiliki laboratorium penunjang proses kegiatan belajar mengajar diantaranya : laboratorium IPA, laboratorium bahasa, laboratorium alam, dan laboratorium komputer. Laboratorium komputer dan laboratorium bahasa masih dalam renovasi. Gambar laboratotium IPA dapat dilihat pada gambar di bawah ini :

**Gambar 12**  
**Laboratorium Alam**



#### d. Ruang Kegiatan

Ruang kegiatan merupakan ruang yang dapat dimanfaatkan untuk menunjang program sekolah, adalah : ruang shalat (musholla), ruang serba guna untuk kegiatan latihan karawitan, seni tari, angklung, kolintang dan lainnya, ruang UKS untuk kegiatan kesehatan sekolah, sanggar pramuka, bengkel ketrampilan, laboratorium komputer dan bahasa. Untuk saat ini sebagian dari ruang kegiatan siswa masih dalam tahap renovasi karena gedung belakang sekolah untuk saat ini sedang dipugar. Sebagaimana gambar ruang kegiatan UKS dapat dilihat pada gambar dibawah ini :

**Gambar 13**  
**Ruang UKS**



#### e. Kantin

Pada kantin dijual makanan bersih yang memenuhi kesehatan. Sedangkan pengelola kantin adalah penyewa/ kontrak kantin ( dibayar mingguan ). Berada di muka dan belakang sekolah. Pembangunan kantin diperlihatkan pada gambar dibawah ini:

**Gambar 14**  
**Pembangunan Kantin**



#### f. Tertib Administrasi

Bagian administrasi merupakan bagian yang sangat penting dan vital dalam berbagai kegiatan sekolah. Tertib administrasi di SD Negeri Kauman I terdiri dari :

##### 1. Data Administrasi Sekolah

Administrasi sekolah merupakan bagian yang sangat penting. Di sekolah ini terdapat administrasi sekolah yang baik. Semua kegiatan sekolah diadministrasikan dan terprogram secara rinci. Data administrasi sekolah dikerjakan oleh petugas administrasi dengan memiliki ruangan dan meja-meja tersendiri. Sebagaimana dapat dilihat dalam gambar dibawah ini :

**Gambar 15**  
**Ruang Tata Usaha atau Administrasi**



##### 2. Bidang Ketatausahaan

Buku agenda surat keluar/masuk, buku ekspedisi, buku wira-wiri, buku tamu dinas, buku data kemuridan, buku data kepegawaian, buku cuti/ijin pegawai. File data laporan kegiatan, file data laporan kegiatan, file data kumpulan hasil tes sumatif

##### 3. Data Administrasi Sekolah

Buku Induk Pegawai, buku klaper, buku mutasi, file data mutasi murid, buku kegiatan PMB kelas I baru, buku kegiatan UPM, file data kegiatan murid, file laporan bulanan, file data kegiatan sumatif dan file data kumpulan hasil tes sumatif.

##### 4. Buku Kemuridan

Buku Induk Pegawai, buku klaper, buku mutasi, file data mutasi murid, buku kegiatan PMB kelas I baru, buku kegiatan UPM, file data kegiatan murid,

file laporan bulanan, file data kegiatan sumatif dan file kumpulan hasil tes sumatif.

5. Bidang Keuangan

Buku keuangan bantuan Dewan Sekolah, buku pengelolaan dana SPP-SD, buku pengelolaan koperasi sekolah, buku keuangan dana Sosial

6. Bidang Kepegawaian

Buku monitoring pelaksanaan tugas guru, buku catatan pribadi, buku kumpulan nilai DP 3, buku supervisi/kunjungan kelas.

7. Lain-lain

Program kegiatan kepala sekolah, program kegiatan Dewan Sekolah, buku hadir/kegiatan orang tua murid, buku kegiatan KKS/KKG.

**g. Inventaris Sekolah**

Buku-buku perpustakaan, buku peralatan sekolah, inventaris barang (meubelair) dan juga piala-piala disimpan dalam sebuah almari, yang dapat dilihat dalam gambar di bawah ini :

**Gambar 16**  
**Ruang Inventaris sekolah**



**h. Toilet/Kamar Mandi**

Kamar kecil untuk guru dan murid selalu bersih, karena setiap saat/hari dibersihkan oleh petugas. Fasilitas air tersedia sangat cukup. Setiap WC berlantai tegel dan tempat wudlupun tersedia banyak kran, sehingga anak-anak tidak berebutan untuk berwudlu. Sebagaimana gambar toilet/kamar mandi dapat diperlihatkan seperti di bawah ini:

**Gambar 17**  
**Toilet/Kamar Mandi**



### 3. Keadaan Murid

#### a. Jumlah murid kelas I – kelas VI

Jumlah murid kelas I s/d VI tahun pelajaran 2007-2008 ada 755 murid. Daftar murid-murid dari kelas I-kelas VI dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel 3**  
**Data Murid**

Tingkatan	Kelas	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
Kelas I	IA	15 orang	15 orang	30 orang
	IB	12 orang	18 orang	30 orang
	IC	14 orang	16 orang	30 orang
Kelas II	IIA	20 orang	21 orang	41 orang
	IIB	18 orang	25 orang	43 orang
	IIC	18 orang	24 orang	42 orang
Kelas III	IIIA	24 orang	19 orang	43 orang
	IIIB	25 orang	18 orang	43 orang
	IIIC	26 orang	17 orang	43 orang
Kelas IV	IVA	19 orang	22 orang	41 orang
	IVB	20 orang	21 orang	41 orang
	IVC	16 orang	24 orang	40 orang
Kelas V	VA	23 orang	25 orang	48 orang
	VB	20 orang	26 orang	46 orang
	VC	24 orang	22 orang	46 orang
Kelas VI	VIA	15 orang	29 orang	44 orang
	VIB	20 orang	18 orang	38 orang
	VIC	21 orang	15 orang	36 orang
	VID	17 orang	13 orang	30 orang
	<b>Total</b>	<b>367 orang</b>	<b>388 orang</b>	<b>755 orang</b>

Sumber : SD Kauman I, 2007

## **b. Kondisi Sosial Ekonomi**

Dari jumlah tersebut, berasal dari kalangan putra pegawai, sebagian ABRI, pedagang, wiraswasta dan lain-lain. Rumah tempat tinggal sebagian besar berlokasi di sekitar Kelurahan Kauman dan sebagian berasal dari daerah luar kelurahan Kauman, bahkan ada yang berasal dari luar kecamatan Klojen Kota Malang. Latar belakang sosial antar murid beragam, namun dalam pergaulannya sehari-hari tidak terdapat kesenjangan dan berjalan wajar. Latar belakang pendidikan orang tua rata-rata lulus sekolah tingkat menengah.

Sosiokultural SD ini, cukup baik dalam rangka menciptakan suasana penyelenggaraan pendidikan yang kondusif. Hal itu tidak terlepas dari faktor-faktor yang mendukungnya. Diantara pendukung-pendukung tersebut adalah sikap kepemimpinan yang konsisten dalam menjalankan kebijakan sekolah dan juga dukungan dari para guru, staf administrasi dan Dewan Sekolah. Selain itu juga diterapkan norma-norma kesepakatan, kebersamaan, kegotong royongan dan kekeluargaan dan keterbukaan.

Hubungan antara murid dengan guru tampak sangat akrab dan harmonis. Hal itu tampak pada perilaku murid terhadap gurunya yang setiap saat bertemu atau berpisah selalu berjabat tangan. Demikian, sikap guru terhadap murid sangat ramah dan penuh kasih sayang. Melihat dan menilai fakta fakta tersebut dapat disimpulkan bahwa di sekolah ini telah terbina sikap moral yang tinggi.

Faktor lain yang mendukung terciptanya sosial kultural ialah kelompok-kelompok kerja dari anak-anak di dalam kelas sebagai pelaksana tugas sehari-hari, juga program sekolah yang menerapkan hari Jum'at dan hari Sabtu sebagai hari bersih, sehingga pada anak-anak terlibat membenahi ruangan dengan pengawasan guru. Bantuan kesejahteraan untuk para guru dan karyawan yang diberikan Dewan Sekolah juga sangat mendukung terciptanya sosial kultural yang mantap.

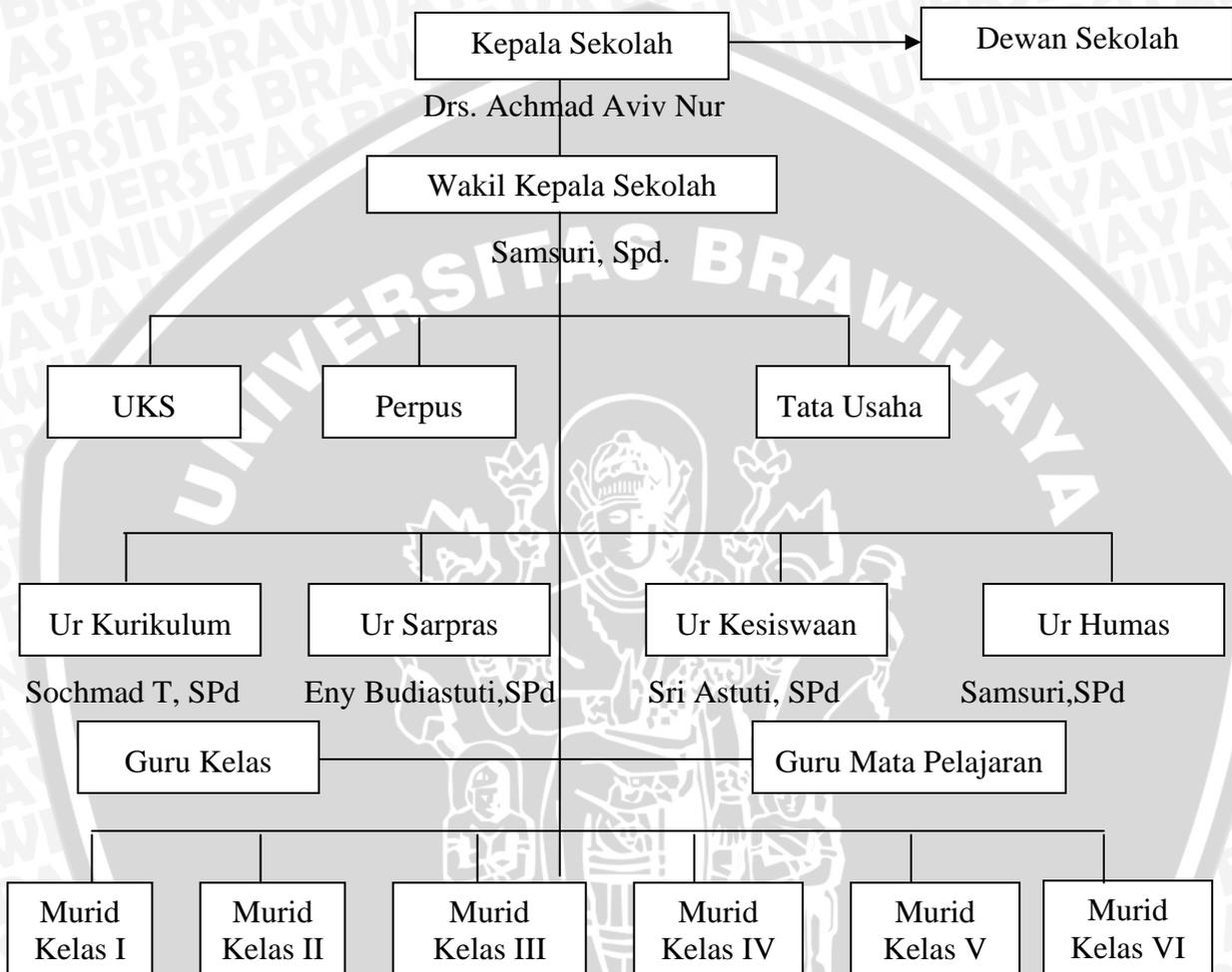
## **4. Struktur Organisasi Pengelolaan Sekolah**

### **a. Struktur organisasi SD Negeri Kauman I**

Struktur organisasi sekolah disusun berdasarkan tugas dan kewenangan masing-masing guru dan pegawai. SD Negeri Kauman I memiliki struktur organisasi sekolah yang dimulai mulai dari posisi teratas (*top*) sampai pada posisi

bawah (*down*). Semua tugas dan fungsi masing-masing dapat diperlihatkan pada gambar di bawah ini :

**Gambar 18**  
**STRUKTUR ORGANISASI**  
**SD Negeri Kauman I**



Sumber : SD Negeri Kauman I, 2007

#### **b. Dewan Sekolah**

Dewan Sekolah dibentuk berdasarkan Surat Keputusan (SK) Kepala Sekolah SD Negeri Kauman 1 Kota Malang Nomor : 420/301/420.304.02.05/220/2006 tentang Susunan Pengurus Dewan Sekolah Masa Bhakti 2006 s.d 2009 di SD Negeri Kauman 1 Malang.

**Tabel 4**  
**Susunan Pengurus Dewan Sekolah**  
**SD Negeri Kauman I Kota Malang**  
**Periode 2006-2009**

No	Jabatan	Nama	Pekerjaan
1.	Pembina	Drs. A.Aviv Nur	Kepala Sekolah
2.	Ketua	Dr. Aminuddin A.	Dosen
3.	Sekretaris I Sekretaris II	Ari Ertawi Diah Mudawati	Swasta Ibu Rumah Tangga
4.	Bendahara I Bendahara II	Dra. Eni Lisetyati Dini Hariningsih	Dosen Swasta
5.	Organisasi dan Manajemen	Edwin W, SPd Radix M Sutoyo WS	PNS PNS Pensiunan
6.	Kurikulum dan Pembelajaran	Dr. Sugiharto Khisniati, Spd	Dosen PNS
7.	Sarana dan Prasarana	Nayuk Arif Indarwati, SPd	Swasta PNS
8.	Usaha dan Penggalian Dana	Drs. Sudarsono Drs. Soewarjono	PNS Pemkot PNS Pemkot
9.	Kerjasama dan HUMAS	Drs. Mashudi Umar Qushayyin Drs. Darminto	PNS Pemkot Swasta Dosen
10.	Staf Sekretariat	Dwi Prapti	TU SD Kauman I

Sumber : SD Negeri Kauman I Malang, 2007

Sistem tata kerja diatur berdasarkan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga Dewan Sekolah dan sudah disepakati bersama dalam rapat pengurus Dewan Sekolah. Rapat Dewan Sekolah tidak direncanakan secara rutin dan berkala, namun diadakan secara insidental. Seperti dalam rangka menempuh, menyusun dan merencanakan Rencana Anggaran Pendapatan Belanja Sekolah (RAPBS) serta laporan pertanggungjawaban keuangan, pada saat penyampaian informasi kepada seluruh anggota Dewan Sekolah.

Rapat Dewan Sekolah secara lengkap diadakan pada waktu laporan pendidikan, yaitu ketika penyerahan raport murid yang harus diterima langsung oleh orang tua murid dan pada awal tahun memasuki tahun pelajaran, satu minggu setelah murid masuk sekolah dalam rangka penyampaian informasi tentang kegiatan sekolah oleh kepala sekolah dan informasi masalah Dewan Sekolah oleh pengurus atau ketua Dewan Sekolah.

### c. Data Guru dan Pegawai

SD Negeri Kauman I memiliki jumlah guru dan pegawai yang cukup banyak. Jumlah guru yang PNS sebanyak 16 orang dan sukarelawan (sukwan) 34 orang. Semua guru rata-rata berpendidikan S1, sehingga dapat dinilai memiliki kemampuan yang cukup bagus dalam mengajar. Data-data tersebut dapat diperlihatkan pada gambar di bawah ini :

**Tabel 5**  
**Data Guru dan Pegawai SD Negeri Kauman I**

No	Nama	Pendidikan	Tgl Mulai Bekerja	Status	Jabatan
1.	Drs.Achmad Aviv Nur	S1	06-10-2006	PNS	Kepala Sekolah
2.	Samsuri, SPd	S1	15-07-2003	PNS	Wakil Kepala Sekolah
3.	Hj. Nur Inajati, SPd	S1	01-07-1996	PNS	Guru Agama Islam
4.	Wiwik Dwi, SPd	S1	01-03-1993	PNS	Guru Kelas 1
5.	Eny Budiastuti, SPd	S1	07-01-1982	PNS	Guru Kelas 3
6.	Sri Astuti, SPd	S1	01-10-1982	PNS	Guru Kelas 6
7.	Edwin Waskito, SPd	S1	18-01-1987	PNS	Guru IPA
8.	Inderwati, SPd	S1	01-07-1985	PNS	Guru Kelas 1
9.	Sochmad Tarmuji, SPd	S1	01-07-1994	PNS	Guru Kelas 6
10.	Dra. Nur Aisyah	S1	22-09-2004	PNS	Guru Agama Islam
11.	Drs. Nanang Suhariyadi	S1	01-10-1987	PNS	Guru Penjas
12.	Khisniati, SPd.	S1	15-07-2002	PNS	Guru Kelas 6
13.	Sri Hastuti, SPd	S1	16-03-1992	PNS	Perpus
14.	Djarno Teguh, SPd	S1	01-08-1994	PNS	Guru Kelas 5
15.	Tutik Alawiyah,SPd	S1	10-08-1999	PNS	Guru BI
16.	Sri Sulistyowati	S1	02-01-2006	PNS	UKS
17.	Dra. Sugiharti	S1	23-06-1992	Sukwan	Guru Kelas 2
18.	Nini Yuniati, SPd	S1	01-08-1994	Sukwan	Guru Kelas 4
19.	Dra. Zumrotun Nissak	S1	01-01-1996	Sukwan	Guru Kelas 1
20.	Drs. Endang Rarasati	S1	10-08-1997	Sukwan	Guru Kelas 2
21.	Drs. Uswan	S1	17-07-1999	Sukwan	Guru Bantu
22.	Drs. Susilowati	S1	17-07-1999	Sukwan	Guru Kelas 5
23.	Dra. Sri Wati	S1	17-07-1999	Sukwan	Guru Kelas 3
24.	Zainun Masruroh, SPd	S1	01-08-1999	Sukwan	Guru Kelas 4
25.	Irma Diliyanti, SPd	S1	17-07-2000	Sukwan	Guru Bahasa Inggris
26.	Nurul Laily, SPd	S1	23-07-2000	Sukwan	Guru Kelas 2
27.	Yani Rima Wijaya, SPd	S1	03-01-2001	Sukwan	Guru Kelas 3
28.	Lilis Sudarti	D2	15-06-2002	Sukwan	Guru Kelas 4
29.	Achmad Sulhan	MAN	15-07-2002	Sukwan	Guru Agama Islam
30.	M. Hafidz, SPd	S1	15-07-2001	Sukwan	Guru Agama Islam
31.	Dany Pamungkas, SPd	S1	18-07-2005	Sukwan	Guru Kesenian
32.	Eka Yudha Andriawan	SMA	22-08-2006	Sukwan	Guru Penjas
33.	Ramli	SMP	03-10-2000	Sukwan	Satpam
34.	Mulyadi	SMP	20-06-1993	Sukwan	Satpam
35.	Hariyanto	STM	01-07-1989	Sukwan	Tk. Kebun
36.	Moch. Sholeh	SMP	01-05-2001	Sukwan	Tk Kebun
37.	Anis Halimah Sa'diyah	SMEA	01-08-1993	Sukwan	TU
38.	Aning Mistinayah	SPG	21-08-1997	Sukwan	TU
39.	Dwi Prapti	SMA	22-10-1997	Sukwan	Staf Dewan Sekolah
40.	Amiruddin	SMA	02-01-2004	Sukwan	Petugas Perpus

Sumber : SD Negeri Kauman I Kota Malang, 2007

## B. Penyajian Data Fokus Penelitian

### 1. Implementasi Penyelenggaraan Pendidikan yang dilakukan oleh SD Kauman I dilihat dari Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM).

#### a. Pengelolaan Kegiatan Belajar Mengajar (KBM)

Dalam penyelenggaraan pendidikan, kegiatan belajar mengajar (KBM) merupakan faktor yang paling utama yang perlu diperhatikan agar dapat menghasilkan *output* pendidikan yang bagus. Dengan adanya desentralisasi pendidikan dengan model Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), maka pengelolaan Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) merupakan pilar utama yang harus menjadi perhatian karena akan menentukan *output* pendidikan yang bagus. Sekolah dengan pelaksanaan MBS berupaya memberdayakan sekolah dan lingkungannya untuk mewujudkan sekolah yang mandiri dan efektif/melalui optimalisasi peran dan fungsi sekolah sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan bersama, mengarah pada peningkatan kualitas pembelajaran dengan mendayagunakan segala sumber yang ada di lingkungan sekolah.

Sekolah dengan MBS bertujuan :

1. Meningkatkan mutu pembelajaran yang mengarah pada peningkatan mutu *output*/tamatan.
2. Meningkatkan tanggung jawab dan kinerja sekolah untuk menggali potensi dan mengatasi permasalahan sendiri.
3. Memberdayakan potensi yang ada di sekolah dan lingkungan.
4. Membangun masyarakat peduli pendidikan.
5. Meningkatkan kompetensi antar sekolah secara sehat dalam mewujudkan mutu pendidikan yang ingin dicapai.

Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 tahun 2003 pasal 51 ayat 1, secara tegas sudah menyatakan bahwa setiap penyelenggaraan sistem pendidikan harus menggunakan prinsip Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Hal ini menunjukkan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah merupakan strategi yang harus digunakan oleh semua sekolah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan.

Penyelenggaraan pendidikan di SD Negeri Kauman I, telah mencoba menerapkan strategi pengelolaan kegiatan belajar yang dikelompokkan menjadi :

### 1. Kreativitas Guru

Dalam pengelolaan kegiatan belajar mengajar kreativitas guru menjadi salah satu faktor kunci dalam mengelola kegiatan belajar mengajar, agar dapat menjadi menarik dan membuat situasi belajar yang tidak monoton, sehingga murid akan merasa *enjoy* dalam belajar. Dalam pengelolaan kegiatan belajar mengajar diterapkan strategi PAKEM (Pembelajaran, Aktif, Kreatif, Efektif dan Menyenangkan). Kebijakan ini telah didesentralisasikan kepada masing-masing sekolah agar mampu mengelola kegiatan belajar mengajarnya, sehingga menjadi lebih menarik dalam pengertian mengasyikkan, mudah ditangkap dan dipahami serta tidak membosankan siswa. Proses pembelajaran yang menyenangkan dapat berupa proses pembelajaran individual/kelompok, dengan ciri-cirinya adalah lebih mengutamakan proses belajar dari pada mengajar, mengusahakan partisipasi aktif dari pihak murid, menggunakan banyak *feed back* atau balikan evaluasi, dan langsung menghadapkan murid dengan sumber belajar.

Guru bukan lagi merupakan sumber belajar satu-satunya. Guru lebih berperan sebagai fasilitator. Murid dapat belajar di dalam kelas, laboratorium, ruang perpustakaan, ruang keterampilan, ruang belajar yang khusus atau fasilitas pendidikan lainnya yang ada di sekolah itu, dan luar sekolah. Hal ini berarti, ruang kelas, ruang laboratorium atau fasilitas-fasilitas pendidikan lainnya yang ada di sekolah itu, harus juga dalam kondisi yang menyenangkan

Dalam pengelolaan kegiatan belajar mengajar (KBM) dalam konsep Manajemen Berbasis Sekolah, maka guru diharapkan :

- a. Guru lebih mandiri (*independent*) dan tidak terpaku pada kurikulum saja.
- b. Guru membuat persiapan mengajar dengan lebih baik.
- c. Lebih banyak alat bantu mengajar yang dikembangkan oleh guru dengan menggunakan bahan-bahan lokal dengan biaya yang murah.
- d. Lebih banyak guru yang menggunakan alat peraga dalam kegiatan belajar mengajar.
- e. Guru lebih bervariasi dalam menggunakan metode mengajar.
- f. Hasil pekerjaan siswa dipajangkan di ruang kelas.

Suasana pembelajaran yang lebih aktif dan menyenangkan terjadi di dalam kelas, terwujud dalam hal seperti: interaksi antara guru dengan siswa dan sesama

siswa, siswa lebih senang dan memberikan perhatian yang lebih terhadap mata pelajaran yang disampaikan, bahan dan lingkungan setempat digunakan dalam proses belajar mengajar, pengelolaan tempat duduk siswa bervariasi disesuaikan dengan kegiatan belajar mengajar. Seperti apa yang disampaikan oleh Bp.Drs. Edwin, Guru mata pelajaran IPA, mengatakan bahwa :

“Pengelolaan kegiatan belajar mengajar sekarang memang menuntut murid untuk lebih kreatif, sedangkan guru hanya sebagai fasilitator saja. Kondisi ini akan membuat murid tidak merasa terkekang dengan semua materi pelajaran yang harus diselesaikan, tapi diupayakan bagaimana agar murid itu dapat menguasai materi bukan harus dipaksa menyelesaikan materi dalam jumlah yang sekian banyak. Guru harus punya banyak variasi dalam mengajar agar dalam menyampaikan materi tidak terkesan monoton, sehingga murid-murid tidak akan menjadi bosan. Dengan demikian murid akan merasa *enjoy* dengan sistem belajar yang ada”.(wawancara 22 Agustus 2007, jam 09.00).

Penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar di kelas yang menyenangkan, tentu akan sangat berpengaruh terhadap bagaimana murid itu akan dapat menguasai semua materi pelajaran dengan baik. Namun, kegiatan belajar mengajar sekarang sudah tidak boleh seperti dulu lagi, yang menjadikan murid tidak bisa kreatif dan guru hanya menerangkan, sedangkan murid tidak diberi kebebasan untuk mandiri dan kreatif. Seorang murid tidak boleh terlalu dituntut menguasai semua materi pelajaran saja, tetapi bagaimana mereka benar-benar memahami materi pelajaran yang disampaikan guru. Guru sekarang hanyalah sebatas fasilitator saja, karena hal ini akan membuat murid menjadi lebih mandiri, kreatif dan mengembangkan pengetahuannya sendiri. Kondisi belajar mengajar dapat dilihat pada gambar dibawah ini :

**Gambar 19**  
**Kondisi kegiatan belajar mengajar di kelas**



Pengelolaan kegiatan belajar mengajar yang baik, tentunya juga menuntut bagaimana seorang guru harus mampu membimbing murid-muridnya untuk mampu menguasai semua materi pelajaran dan hal itu juga perlu dikomunikasikan dengan orang tua demi perkembangan anak selanjutnya. Jika seorang guru tidak peduli terhadap perkembangan pendidikan murid-muridnya, hal itu tentu tidak akan memuaskan para orang tua murid yang berkepentingan dengan perkembangan pendidikan putra-putrinya.

Model pembelajaran di kelas perlu diciptakan agar tidak selalu menjenuhkan dan menjadi bervariasi, sekolah telah menciptakan model belajar mengajar tersendiri. Seperti apa yang disampaikan oleh Bp. Drs. Samsuri, selaku Wakil Kepala Sekolah, mengatakan bahwa :

“Dalam kegiatan belajar mengajar di kelas dibentuk dengan model 1 (satu) bangku terdiri dari 1 (satu) murid perempuan dan 1 (satu) murid laki-laki, hal ini dimaksudkan agar mereka dapat bersosialisasi dengan lawan jenis dan terlebih lagi agar mereka tidak contekan *mbak*. Setiap 1 (satu) minggu sekali selalu diadakan pergantian (*rooling*) tempat duduk, agar setiap murid dapat berganti-ganti tempat duduk dari depan ke belakang dan juga ke samping agar tidak merasa bosan” (wawancara tanggal 29 Agustus 2007, jam 09.00).

Sebagaimana juga apa yang disampaikan pula oleh Bu Nurul, wali kelas IIC, mengatakan bahwa :

”Untuk meningkatkan kemampuan murid dalam menangkap pelajaran, kita sebagai guru harus terus memantau perkembangannya. Jika ada anak yang kurang dapat menangkap pelajaran seperti di kelas yang saya pegang ini, murid tersebut ditempatkan di bangku paling depan sendiri dan itu merupakan salah satu bentuk tanggung jawab kita sebagai guru dalam upaya meningkatkan prestasi belajar siswa”(wawancara tanggal 23 Oktober 2007, jam 08.00).

Kegiatan belajar di kelas pun harus mampu meningkatkan kreativitas murid, agar pembelajaran menjadi menyenangkan. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Asraf, murid kelas Vc, rumahnya di Sawojajar dan ayahnya bekerja sebagai PNS, mengatakan bahwa :

“Guru-gurunya disini kalau mengajar sering *ngasih* tebak-tebakan atau kuis baik individu atau kelompok. Kalau kelompok dibentuk model 1 (satu) deretan bangku ke belakang terus diberi pertanyaan-pertanyaan, jadi senang bisa belajar sambil bermain dan lagi guru-gurunya disini juga ramah-ramah” (wawancara 22 Agustus 2007, jam 08.00).

Ditambahkan lagi oleh Karisna, murid kelas VIId, yang rumahnya berada di Sawojajar dan ayahnya bekerja sebagai PNS, mengatakan bahwa :

“Kegiatan belajar mengajar di kelas memang dibuat menjadi lebih menyenangkan, sehingga kita bisa belajar sambil bermain. Banyak kegiatan di kelas yang memacu kita untuk semangat dalam belajar, misalnya saja tebak-tebakan, diskusi, dan lain-lain. Jadi, *nggak* harus gurunya terus yang selalu menyampaikan pelajaran kadang juga bosan, kalau sesekali di selingi permainan/kuis akan membuat murid jadi lebih kreatif dan mudah untuk mengingat-ingat tentang suatu materi pelajaran, apalagi saya sekarang sudah kelas VI harus sering-sering mengulang pelajaran yang lalu.”(wawancara 29 Agustus 2007, jam 08.30).

Dengan pengelolaan kegiatan belajar yang menyenangkan, tentu murid akan merasa senang belajar di kelas. Pembelajaran memang tidak hanya di dalam kelas, tetapi di luar kelas juga bisa. Di setiap dinding kelas ada bahan-bahan materi pelajaran yang bisa di pelajari oleh setiap murid ketika berada di luar kelas, sehingga murid bisa belajar sambil bermain. Sebagaimana dapat dilihat pada gambar di bawah ini :

**Gambar 20**  
**Bahan pelajaran di dinding kelas**



Kegiatan belajar mengajar yang baik tentu harus dapat memacu kreativitas murid, sehingga murid akan merasa senang (*enjoy*) dengan pelajaran yang dikuasai. Seorang guru harus dapat mengajak muridnya untuk dapat menciptakan sesuatu hasil karya yang dapat meningkatkan kreativitas murid. Di SD Negeri Kauman I telah membuat suatu pelajaran ketrampilan yang mengarah pada penciptaan kreativitas murid, yang mana hasil karya murid yang terbaik akan diberi penghargaan oleh sekolah dengan cara dipajang di ruang tersendiri. Sebagaimana hasil karya murid dapat dilihat pada gambar di bawah ini:

**Gambar 21**  
**Hasil karya murid**



Dalam membuat suatu kegiatan pembelajaran yang menyenangkan, tentu model belajar di kelas pun juga harus dibuat menyenangkan. Situasi belajar di kelas harus dapat membuat murid tidak merasa bosan dan selalu merasa senang belajar di kelas. Untuk kelas VI, sekolah membuat kebijakan pembagian kelas menjadi 4 (empat). Seperti yang disampaikan oleh Bp. Drs. Aviv Nur, selaku Kepala Sekolah, yang mengatakan bahwa :

"Untuk kelas VI, jumlah kelas dibagi menjadi 4 (empat) kelas dengan tujuan agar pembelajaran lebih efektif dengan jumlah murid yang sedikit, karena kelas VI akan menghadapi Ujian Pengendali Mutu (UPM). Ya alhamdulillah akhirnya tahun ajaran kemarin 2006/2007, SD Kauman I meraih nilai tertinggi dalam UPM se-Kota Malang. Prestasi ini sungguh membanggakan bagi sekolah"(wawancara 29 Agustus 2007, jam 09.30).

Dengan kreativitas guru yang tinggi, maka akan mampu diciptakan model pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyable learning*), sehingga nantinya akan mampu menghasilkan *output* murid yang bagus pula, sehingga dapat meningkatkan prestasi sekolah.

## 2. Kedisiplinan

Pembelajaran yang bagus tentu akan membuat *output*/lulusan yang bagus. Hal ini tidak terlepas dari kedisiplinan para pengajar itu sendiri. Seperti yang diungkapkan oleh Inge, murid kelas IVd, yang bertempat tinggal di Tidar ini dan ayahnya bekerja sebagai wirasawasta ini menjelaskan bahwa :

“Jadwal kegiatan belajar mengajar disini selalu tepat waktu *kok mbak*, guru-gurunya jarang datangnya terlambat. Jam 7.00 sudah dimulai pelajaran. Kalau murid telat kita *nggak* pernah sampai dihukum berat, paling cerita kenapa telat terus berdoa sendiri habis itu disuruh duduk ma guru, tapi diberi peringatan untuk jangan mengulangi karena gurunya sabar-sabar. Kalau kita dibiasakan seperti itu kita jadi lebih disiplin *mbak*” (wawancara tanggal 18 September 2007, jam 10.00).

Ditambahkan lagi oleh Eki, murid kelas IIIa, yang rumahnya ada di Sawojajar, ayahnya bekerja sebagai PNS tepatnya di KADIN Malang, mengatakan bahwa :

“Kalau kita sebelum masuk kelas murid-murid itu disuruh baris dulu terus baca doa bersama-sama, sehingga kita jadi lebih disiplin”(wawancara tanggal 15 September 2007, jam 11.00).

Praktek kedisiplinan memang harus dapat diterapkan oleh guru dan juga para pegawai, sehingga dapat menjadikan contoh keteladanan bagi para murid. Disampaikan oleh Bu Pipit, yang memiliki anak yang berada di kelas VI dan kelas III, mengatakan bahwa :

”Guru-guru disini saya lihat kalau masuk ke kelas disiplin, dan murid-muridnya pun dibiasakan untuk datang tidak terlambat. Kalau murid ada yang terlambat awalnya guru memberi peringatan, tapi hal itu juga tidak boleh sering dilakukan karena guru juga bisa memberikan sanksi seperti berdiri di depan kelas, tapi saya lihat jarang ada anak yang terlambat datang ke kelas karena pengarahan tata tertib oleh pihak kepada murid benar-benar dilakukan” (wawancara tanggal 5 September 2007, jam 11.00).

Kedisiplinan siswa dapat diperlihatkan pada gambar dibawah ini:

**Gambar 22**  
**Kedisiplinan Murid**



Kedisiplinan dari para guru dan pegawai, tentu akan sangat memberikan teladan yang baik bagi murid-muridnya. Hal ini seperti disampaikan oleh Bu Tias, orang tua murid kelas Vc, mengatakan bahwa :

”Kalau pagi biasanya para guru menyambut di depan pintu gerbang bersama dengan Kepala Sekolah. Hal ini menandakan bahwa kedisiplinan benar-benar dijaga oleh sekolah dengan adanya guru piket di depan gerbang pintu sekolah yang selalu menyambut setiap murid yang datang, tapi kebiasaan itu *nggak* setiap hari dilakukan padahal seharusnya kegiatan itu dilakukan setiap hari ” (wawancara tanggal 19 September 2007, jam 11.30).

Ditambahkan lagi oleh Wakil Kepala Sekolah yang mengatakan bahwa :

”Kalau ada guru-guru yang terlambat mengajar dan masuk ke kelas, kalau tidak ada ijin kita tegur sama halnya juga dengan pegawai. Jika memang mereka tidak masuk tanpa ijin, pihak sekolah akan memberikan sanksi. Untuk murid-murid pun kita latih untuk berdisiplin agar mereka bisa menghargai waktu”(wawancara tanggal 31 Agustus 2007, jam 09.00)

Penerapan kedisiplinan terhadap semua guru dan pegawai akan mampu memberikan contoh keteladanan yang baik bagi murid-muridnya. Setiap guru dan pegawai masing-masing telah memiliki kartu nama yang jelas. Dengan kedisiplinan yang tinggi, maka hal ini akan mampu menunjukkan penyelenggaraan pendidikan yang benar-benar berdisiplin dan tepat waktu.

### 3. Pemanfaatan Alat Peraga dan multimedia

Dalam proses kegiatan belajar mengajar di kelas, sekolah telah menggunakan alat bantu yang menunjang proses kegiatan belajar. Seperti yang telah diungkapkan oleh Wakil Kepala Sekolah, mengatakan bahwa :

“Dalam penyelenggaraan proses belajar kita menggunakan media seperti : OHP, televisi, DVD, Laptop, dan LCD Proyektor. Dengan alat-bantu seperti itu, diharapkan kegiatan belajar di kelas akan lebih menyenangkan. Sekolah juga mempunyai sejumlah alat peraga *mbak* karena kita juga punya laboratorium IPA, bahasa, komputer dan ruang-ruang lain yang menunjang. Namun untuk sementara laboratorium akan dalam masa perbaikan demi peningkatan pelayanan pendidikan”(wawancara 29 Agustus 2007, jam 08.00).

Penggunaan multimedia memang sangat penting dalam menunjang proses kegiatan belajar mengajar. Namun, disampaikan oleh Bu Susi, Guru kelas Vb, mengatakan bahwa :

”Untuk mendukung proses kegiatan belajar mengajar, ketersediaan alat peraga saya rasa kurang, apalagi laboratorium IPA sekarang juga jarang dipakai. Kalau mengenai pemanfaatan multimedia mungkin masih belum sering digunakan, meskipun sekolah sudah mempunyai tapi penggunaannya belum maksimal (wawancara tanggal 31 Agustus 2007, jam 9.00).

Seperti apa yang disampaikan pula oleh Kepala Sekolah bahwa :

”Sekolah sudah berusaha menggunakan multimedia dalam penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar, tetapi semua itu dilakukan secara bertahap karena tersendat masalah dana. Untuk sementara 1 (satu) laptop dipegang oleh 6 (enam) guru dan 1 (satu) LCD proyektor, untuk 1 (satu) tingkatan kelas mendapatkan 1 (satu) buah, kecuali kelas 1 (satu) SBI yang mana fasilitasnya lebih dari kelas lain. Namun, sementara penggunaannya juga belum maksimal karena kelasnya juga masih dipugar”(wawancara tanggal 15 September 2007, jam 12.00).

Pemanfaatan alat peraga dan multimedia tentu menjadi faktor yang sangat mendukung sekali pengelolaan kegiatan belajar mengajar yang baik, sehingga membantu murid dan guru untuk dapat melaksanakan kegiatan belajar mengajar.

#### 4. Kegiatan PAKEM (Pembelajaran Aktif Kreatif Efektif Menyenangkan)

Proses kegiatan belajar di dalam kelas memang seharusnya dibuat menyenangkan agar membuat murid tidak bosan. Dengan demikian, mereka akan merasa senang dan akan dapat memacu semangat belajar siswa. Kegiatan yang dilakukan sekolah adalah melakukan suatu kegiatan yang dilakukan di luar kelas dan juga luar sekolah. Seperti diungkapkan pula oleh Wakil Kepala Sekolah, yang mengatakan bahwa :

“Untuk menunjang pembelajaran yang tidak membosankan murid, kita selalu murid untuk belajar di luar kelas dan juga dengan mengadakan *outbond* diluar sekolah *mbak*. Nantinya murid-murid akan diajak untuk mengunjungi tempat-tempat umum agar para murid tau tentang dunia luar, misalnya : ke Karang Lo tempat pembenihan bibit, siswa akan dikenalkan tentang bagaimana cara pembenihan itu sehingga mereka akan tahu dan juga tempat-tempat lain (wawancara tanggal 31 Agustus 2007, jam 08.30).

Kegiatan pembelajaran sekarang memang tidak boleh terlalu menuntut murid untuk selalu terpaku pada teori saja, tetapi bagaimana materi pelajaran itu dapat diaplikasikan kepada praktek sehingga pelajaran murid akan tahu isi materi yang dipelajari, dengan prinsip bahwa pembelajaran yang dilakukan harus membuat suasana yang menyenangkan dan membuat murid akan menjadi lebih paham dan mudah menyerap materi pelajaran. Sebagaimana apa yang disampaikan oleh Bp. Edwin, Guru kelas IPA, mengatakan bahwa :

”Untuk kegiatan belajar mengajar yang baik, memang harus dapat memacu murid untuk memiliki kreatif sehingga murid akan tahu bagaimana prakteknya. Misalkan : belajar sifat-sifat cahaya, murid-murid diajak praktek langsung melihat praktek dan murid harus dapat mencari sendiri bagaimana sifat cahaya itu sebenarnya”(wawancara tanggal 31 Agustus 2007, jam 10.00).

Kegiatan belajar yang demikian, akan membuat murid-murid akan merasa bisa belajar sambil bermain dan mengenal lingkungan sekitar, sehingga mereka dapat belajar banyak hal. Namun, ditambahkan lagi oleh Bp. Edwin, yang mengatakan bahwa:

”Kendalanya kalau kegiatan di luar kelas, kalau gurunya malas murid-muridnya suruh praktek sendiri tapi gurunya cuma diam saja. Hal itu bisa menjadi hambatan dalam proses kegiatan belajar mengajar. Menurut saya mungkin profesionalisme guru-guru perlu lebih ditingkatkan, sehingga dapat memberikan pelajaran dengan sebaik-baiknya”(wawancara tanggal 31 Agustus 2007, jam 10.00).

Lokasi SD Negeri Kauman I memang memiliki lokasi yang strategis karena berada di pusat kota dan persimpangan jalan raya serta dikelilingi tempat-tempat umum. Sebagaimana disampaikan oleh Wakil Kepala Sekolah, yang mengatakan bahwa :

”Lokasi SD Kauman I ini lumayan strategis *mbak*, karena sekolah ini juga dekat dengan tempat-tempat umum, kita biasanya mengajak mereka ke kantor pos, supermarket atau mall, bank, dan lain-lain, yang pasti dengan kegiatan seperti ini diharapkan mereka akan tahu tentang prakteknya di lapangan. Kegiatan ini berapa bulan sekali, semua itu disesuaikan dengan mata pelajaran yang sedang dibahas *mbak* jadi ya tidak tentu jadwalnya, yang pasti sekolah punya program *outbond* seperti itu”(wawancara 29 Agustus 2007, jam 8.30).

Disampaikan pula oleh Bu Anas, wali murid kelas Vb, mengatakan bahwa :

”Kegiatan belajar di sini menurut saya sudah dibuat menarik, karena ada kegiatan *outbond* sehingga kegiatan belajar mengajar menjadi menarik. Kegiatan itu disesuaikan dengan kebutuhan kegiatan belajar mengajar jadi gak tentu kadang tiap beberapa bulan sekali. Tapi kalau kegiatan untuk *outbond* kelas biasanya dikoordinasikan dengan paguyuban kelas. Saran saya untuk selanjutnya kegiatan seperti ini harus tetap dilakukan.” (wawancara tanggal 5 September 2007)

Kegiatan belajar mengajar yang baik dengan kegiatan *outbond* merupakan salah satu kebijakan yang ditempuh oleh sekolah agar dapat memberikan suatu suasana belajar yang lebih menyenangkan dan sekolah menetapkan kebijakan bahwa hari Sabtu digunakan untuk kegiatan ekstrakurikuler selama 3 jam (08.00-11.00).

Untuk menghasilkan lulusan yang bagus, maka membuat suatu kebijakan bahwa setiap murid kelas VI harus mengikuti kegiatan tambahan atau les dan juga *try out*. Sebagaimana disampaikan oleh. Soni, Kelas VIc, mengatakan bahwa :

“Untuk lebih memperdalam untuk kelas VI diberikan tambahan les jam 6.00 pagi sebelum masuk sekolah dan setelah pulang sekolah sampai jam 14.00 *mbak*. Namun, kegiatan belajar mengajar les tambahan kita diharuskan untuk tepat waktu *mbak*, karena waktunya mepet banget sama waktu masuk sekolah. Guru-gurunya disiplin juga kok *mbak*. Sebenarnya capek juga tiap Senin-Kamis harus les tambahan, tapi *ya* kita harus mempersiapkan diri dari awal”(wawancara tanggal 18 September 2007, jam 12.00).

Pada tahun ajaran 2006/2007 SD Kauman I memang dapat meraih Nilai tertinggi dalam Ujian Pengendali Mutu (UPM). Semua itu tidak terlepas dari peran sekolah dalam rangka membina murid-muridnya untuk dapat menjadi lebih pandai. Untuk mempertahankan prestasi yang bagus untuk kelas VI pihak sekolah sering mengadakan try out kepada murid. Seperti yang diungkapkan oleh Waluyo, murid kelas VI d, rumahnya di perumahan Sengkaling, yang ayahnya bekerja sebagai Dosen di Fakultas Teknik Unibraw, mengatakan bahwa:

“Untuk kegiatan kelas VI sering diadakan try out, *ya* alhamdulillah *mbak* saya kemarin dapat nilai tertinggi dalam try out matematika. Saya senang sekali *mbak* kalau sering diadakan ujian-ujian seperti itu karena akan dapat mengasah kemampuan belajar itar sehingga siap dan mampu dalam menghadapi UPM yang akan datang. (wawancara tanggal 18 September jam 11.00, 2007).

Kegiatan les tambahan untuk siswa kelas VI tentu memiliki peran yang sangat penting karena akan mendukung persiapan mereka menjelang Ujian Pengendali Mutu (UPM), yang mengujikan mata pelajaran seperti : Pendidikan Kewarganegaraan, Ilmu Pengetahuan Alam, Ilmu Pengetahuan Sosial, Matematika dan Bahasa Indonesia, sehingga kegiatan les tambahan untuk kelas VI dimaksimalkan untuk membahas materi pelajaran yang diujikan dalam UPM saja.

Kegiatan *try out* biasanya terjadwal karena menyesuaikan dengan selesainya materi pelajaran yang sudah selesai. Pihak sekolah pun mengadakan *try out* tersebut dengan menjalin kerjasama dengan bimbingan belajar seperti Primagama, Soni Sugema College (SSC), dan lain-lain, sehingga dapat mendukung para murid agar dapat melatih dirinya dengan kegiatan latihan soal-soal UPM.

##### 5. Sekolah Bertaraf Internasional (SBI)

Landasan Sekolah bertaraf Internasional (SBI) adalah :

- a. UU No. 20 Thn 2003 Pasal 50 Ayat 3: Pemerintah dan/atau Pemda menyelenggarakan sekurang-kurangnya satu satuan pendidikan pada semua

jenjang pendidikan untuk dikembangkan menjadi satuan pendidikan yang bertaraf internasional.

- b. PP No. 19 Tahun 2005 Pasal 61 ayat 1: Pemerintah bersama-sama Pemda menyelenggarakan sekurang-kurangnya satu satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan sekurang-kurangnya satu satuan pendidikan pada jenjang pendidikan menengah untuk dikembangkan menjadi satuan pendidikan bertaraf internasional.

Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) adalah sekolah yang telah memenuhi Standar Nasional Pendidikan (SNP) plus x (Standar Mutu Internasional). Tujuan penyelenggaraan SBI SD adalah meningkatkan profesionalitas satuan pendidikan SD berdasarkan standar nasional dan internasional dan mampu menghasilkan lulusan yang berkelas nasional dan internasional.

- a. Berkelas nasional yaitu :

Memegang Teguh Jati diri/nilai-nilai bangsa Indonesia

- b. Berkelas internasional yaitu :

Menguasai kemampuan-kemampuan kunci global, antara lain : Bahasa Internasional, teknologi komunikasi dan informasi (ICT), etika global.

Kategori SBI di SD Negeri Kauman I adalah kategori SBI di SDN kauman 1 adalah *existing developed school* yang berarti pengembangan sekolah yang sudah ada menjadi sekolah bertaraf internasional. Dalam model kegiatan belajar mengajar dengan kelas SBI ada 3 mata pelajaran wajib dengan memakai bahasa Inggris yaitu *Mathematic*, *Science* dan *English*. Ketiga mata pelajaran inilah yang ditetapkan menjadi standar kurikulum internasional. Sebagaimana apa yang disampaikan oleh Kepala Sekolah, yang mengatakan bahwa :

”Kurikulum internasional itu hanya mencakup tiga mata pelajaran saja yaitu *Science*, *Mathematic* dan *English*. Kalau untuk mata pelajaran yang lain tetap menggunakan bahasa Indonesia saja. Kita memakai kurikulum internasional bukan berarti kita melupakan bahasa nasional kita yaitu Bahasa Indonesia (wawancara tanggal 22 September 2007, jam 11.30)

Dalam kegiatan belajar mengajar untuk kelas SBI, memang menggunakan kurikulum internasional dan kurikulum nasional. Untuk kurikulum nasional kelas reguler pada kelas 2 (dua) sampai dengan kelas 6 (enam), tetap menggunakan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dengan Standar Nasional

Pendidikan (SNP). Jika untuk kelas rintisan bertaraf Internasional menggunakan kurikulum nasional yang diperkaya menjadi Kurikulum Berstandar Internasional dengan cara mengadopsi/mengadaptasi Kurikulum SD Berreputasi Internasional. Namun, sebagaimana apa yang disampaikan oleh Bu Nisa, Guru Kelas Ic, mengatakan bahwa :

”Sebenarnya kelas SBI itu yang paling pokok adalah science, mathematic dan english, tetapi kita juga tetap mengajarkan pelajaran biasanya dengan pengantar bahasa Indonesia yaitu IPA, Matematika dan Bahasa Inggris karena masih mengikuti UAS seperti kelas reguler karena kita *nggak* punya pedoman kurikulum apa yang harus dijalankan oleh para guru. Selama ini pedoman kurikulumnya belum jadi. Untuk mengantisipasinya guru-guru membuat sendiri modulnya karena buku dengan ber-Bahasa Inggris yang menyangkut mata pelajaran SBI dari sekolah belum ada dan itu bisa menjadi suatu penghambat”(wawancara tanggal 25 Oktober 2007, jam 08.30).

Ditambahkan lagi oleh Kepala Sekolah, yang mengatakan bahwa :

”Sementara ini memang kurikulum SBI belum selesai masih dalam proses penyempurnaan dan kurikulum masih memakai Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) karena masih dalam tahap awal berdirinya kelas SBI sehingga masih banyak hal yang masih banyak yang harus dipersiapkan dan disempurnakan dengan baik. Untuk mengantisipasinya memang para guru membuat sendiri modul mata pelajaran yang akan dipelajari”(wawancara tanggal 22 September 2007, jam 12.00).

Meskipun demikian, pengelolaan kegiatan belajar mengajar di kelas tetap diselipkan Bahasa Inggris untuk pembukanya hal itu untuk memacu murid agar dapat menangkap Bahasa Inggris. Dengan menyangand status sebagai Sekolah Bertaraf Interanasional (SBI), maka pengelolaan kegiatan belajar mengajar di kelas I SBI harus diperhatikan. Kelas SBI untuk kelas I pada awalnya terdapat 2 (dua) kelas SBI dan 1 (satu) kelas reguler yakni kelas Ib dan kelas Ic, tetapi seiring berjalannya kegaitan belajar mengajar ternyata ada keinginan wali murid kelas Ia reguler yang menginginkan agar dapat dijadikan kelas SBI juga dan sanggup membayar dengan biaya yang sama juga. Dengan adanya 3 (tiga) kelas SBI, maka perlu banyak persiapan yang harus dipersiapkan oleh sekolah itu sendiri, agar dapat sebisa mungkin mengelola kegiatan belajar mengajar yang baik. Kelas yang dijadikan SBI, hanya kelas I saja, akan tetapi kelas II-VI tidak dijadikan menjadi SBI seperti yang disampaikan oleh Kepala Sekolah, yang mengatakan bahwa :

”Kelas II-VI tidak dijadikan SBI karena sejak awal memang yang dijadikan standar yang dipersiapkan untuk menjadi SBI hanya kelas I baru karena tes masuknya dulu dicari anak-anak yang benar punya standar IQ yang telah ditetapkan. Jadi, kalau kelas di atasnya mungkin belum semuanya mampu mewakili dan lagi kurikulumnya lain. Kalau yang kelas I akan diupayakan menganut kurikulum internasional, mesti sebenarnya kurikulumnya masih belum jadi sementara masih memakai kurikulum KTSP. Banyak faktor yang lain juga harus dipersiapkan untuk menjadi kelas SBI terutama masalah dana, sarana prasarana di kelas serta jumlah murid yang terlalu banyak yang menjadikan situasi belajar siswa yang tidak efektif”(wawancara tanggal 22 September 2007, jam 9.00).

Meskipun kelas II-VI tidak dijadikan kelas SBI, akan tetapi tidak ada perlakuan pembedaan terhadap semua kelas, karena pihak sekolah sendiri telah membuat program-program yang menunjang kegiatan belajar mengajar yang juga sama baiknya. Kegiatan pembelajaran tidak terlalu banyak menggunakan Bahasa Inggris seperti kelas I SBI, tetapi sekolah juga telah membuat target-target yang di pakai dalam kegiatan belajar mengajar agar jadi lebih baik karena kelas II-VI tidak diganti menjadi SBI karena statusnya masih reguler dan banyak faktor yang perlu dipertimbangkan dalam perubahan status. Meskipun demikian, SD Negeri Kauman I tetap berupaya bagaimana agar dapat menciptakan mutu lulusan yang baik karena semua memang tergantung pada kemampuan guru-guru di SD Kauman I itu sendiri dalam menyampaikan suatu materi pelajaran kepada murid sehingga mereka bisa mengerti dan menguasai semua pelajaran. Dengan pengelolaan kegiatan belajar yang baik, diharapkan SD Negeri Kauman I ini mampu meningkatkan mutu pendidikannya menjadi lebih bagus lagi dimasa yang akan datang. Namun, karena pada saat sekarang ini gedung belakang sedang dibangun dan merupakan tempat kelas IV dan kelas I baru sehingga proses kegiatan belajar mengajar sedikit terhambat untuk kelas IV kelas I menempati kelas V sehingga kelas III dan kelas IV masuk agak siang. Dengan jadwal kegiatan belajar yang sedikit dikurangi. Seperti disampaikan bu Nisa, Wali Kelas Ic yang menjelaskan bahwa :

”Dengan dipugarnya gedung yang belakang kegiatan belajar mengajar sedikit terganggu, sementara murid kelas I menempati kelas III masuk jam 7.00 sampai jam 9.30 kalau sebelumnya pulang jam 10.45. Kalau kelas IV juga masuk siang jam 9.30, jadi untuk sementara ini pengelolaan kegiatan belajar mengajar agak dikurangi jam pelajarannya. Untuk menyasiasi waktu yang begitu pendek, kami sebagai guru dituntut untuk mampu menggunakan waktu dengan semaksimal mungkin, sehingga kadang-kadang guru-gurunya terburu-buru dalam menyampaikan pelajaran. Dengan pemugaran gedung kelas I membuat kegiatan belajar mengajar sedikit terhambat. Tapi semua itu demi kemajuan sekolah di masa yang akan datang”(wawancara tanggal 22 Oktober 2007, jam 12.00).

Meskipun ada pemugaran gedung, akan tetapi proses kegiatan belajar mengajar untuk kelas SBI harus benar-benar dijalankan dengan sebaik-baiknya karena keberadaan kelas SBI itu merupakan ciri SD Negeri Kauman I, sehingga pengelolaannya harus dijalankan dengan maskimal. Meski sedikit ada hambatan namun target pembangunan gedung itu demi kemajuan sarana dan prasarana sekolah agar lebih bagus sehingga kegiatan belajar mengajar semakin lebih baik dengan sarana dan prasarana yang menunjang proses kegiatan belajar mengajar.

#### **b. Pengelolaan Sarana dan Prasarana**

Mutu pelayanan pendidikan ditentukan oleh sekurang-kurangnya faktor sarana, prasarana, alat perlengkapan pembelajaran, dan faktor guru. Faktor sarana prasarana yang dimaksud, misalnya : ruang belajar dan mebelnya yang memenuhi syarat dan lain-lain. Alat perlengkapan pembelajaran yang digunakan guru seperti media belajar, alat peraga, dan lainnya cukup tersedia. Apabila sarana dan prasarana sudah terpenuhi, maka mutu pelayanan pendidikan akan dapat terimplementasikan yang tentunya siswa akan dapat menikmati proses pembelajaran yang menyenangkan.

SD Negeri Kauman I memiliki beberapa sarana dan prasarana yang menunjang pendidikan, diantaranya terdiri dari :

##### **a. Layout Sekolah**

Halaman SD Negeri Kauman 1 terletak di depan dan di tengah lokasi sekolah. Pada halaman sekolah terdapat taman yang ditanami berbagai pohon dan bunga, sehingga menjadikan halaman sekolah cukup sejuk dan nyaman. Seperti disampaikan oleh Bu Tias, wali kelas Vc, mengatakan bahwa :

”Halaman sekolah ini sekarang jadi lebih bagus, karena ada taman-taman juga sehingga kelihatan lebih rindang. Semenjak Pak Aviv menjabat sebagai Kepala Sekolah, masalah kerindangan dan kenyamanan sekolah benar-benar diperhatikan.”(wawancara tanggal 19 September 2007, jam 11.30).

Selain kerindangan dan kenyamanan sekolah, masalah keamanan sekolah pun juga menjadi perhatian sekolah dengan adanya pagar halaman sekolah yang terbuat dari besi dan tembok, sehingga keamanan sekolah dan pengendalian aktivitas murid cukup baik. Seperti disampaikan oleh Pak Budi, bukan orang tua murid karena pada saat di wawancari sedang menjemput keponakannya, tetapi anaknya adalah alumni SD Negeri Kauman I, mengatakan bahwa:

”SD Kauman I ini menurut saya sudah jauh lebih baik kondisinya, sekarang pagar-pegar sekolah sudah terbuat dari besi yang dikelilingi dengan kawat-kawat berduri. Kalau dulu anak saya masih sekolah disini kondisi keamanan belum sebagus ini *mbak!*”(wawancara tanggal 25 September 2007, jam 11.00)

Penyelenggaraan pendidikan di sekolah tentu perlu menekankan pada bagaimana memberikan pelayanan yang aman dan nyaman, terutama kepada para siswa dan juga wali murid sebagai *stakeholder* utama dalam pendidikan, yang menyangkut masalah keamanan dan nyaman belajar. SD Negeri Kauman I, sudah mencoba memberikan pelayanan yang prima kepada murid dan juga wali murid. Menyangkut masalah pemberian pelayanan yang maksimal kepada siswa, sekolah melakukan pemugaran terhadap gedung sekolah yang dinilai kurang layak demi memberikan pelayanan prima. Sebagaimana dapat diperlihatkan pada gambar di bawah ini :

**Gambar 23**  
**Pemugaran Gedung Belakang Sekolah**



Sebagaimana disampaikan oleh Kepala Sekolah yang mengatakan bahwa :

”Demi perbaikan mutu pelayanan pendidikan, sekolah berusaha memberikan pelayanan yang maksimal. Pemugaran gedung belakang sekolah untuk kelas I dan kelas IV, bertujuan agar kondisi belajar mengajar jauh lebih baik dengan ruangan yang lebih bagus juga. Rencananya memang target pembangunan harus selesai dalam waktu 90 hari. Untuk mengantisipasi permasalahan teknis kepada wali murid diberikan edaran pemberitahuan bahwa bangunan akan dapat ditempati tanggal 5 Desember” (wawancara tanggal 22 September 2007, jam 12.00)

Disampaikan oleh Bu Tina, orang tua murid kelas IIB, Ibu Rumah Tangga, mengatakan bahwa:

”Pemugaran ruang kelas di gedung belakang sekolah tersebut memang ditargetkan selesai dalam waktu 3 (tiga) bulan dan murid bisa menempati tanggal 5 Desember, tapi sampai saat ini hasilnya belum menunjukkan hasil, mungkin karena kepala sekolah sibuk mengurus 2 (dua) sekolah, sehingga perhatiannya terbagi. Dengan pemugaran gedung tersebut memang menghambat proses kegiatan belajar mengajar. Akan tetapi, sepertinya kok meleset dari perkiraan waktu selesai yang telah ditetapkan tapi moga-moga target itu bisa selesai tepat pada waktunya.”(wawancara tanggal 10 Nopember 2007, jam 10.00).

Pelayanan pendidikan yang bermutu perlu diperhatikan oleh sebuah sekolah sehingga peningkatan sarana dan prasarana sekolah harus selalu dilakukan demi mendukung kegiatan belajar.

#### b. Perpustakaan

Perpustakaan merupakan sarana yang penting dalam menunjang proses kegiatan belajar mengajar dan menambah pengetahuan murid karena perpustakaan menyediakan bermacam-macam buku-buku. SD Negeri Kauman I memiliki 1 (satu) ruang perpustakaan yang menunjang kegiatan belajar. Sebagaimana apa yang disampaikan oleh Bp. Edwin, Guru IPA, mengatakan bahwa:

”Perpustakaan disini tempatnya cukup, tetapi jika dibandingkan dengan jumlah murid yang ratusan, tentu saja kurang memenuhi kebutuhan murid dan untuk meningkatkan mutu baca siswa. selanjutnya perlu ditambah lagi buku-buku yang menarik minat baca siswa seperti buku-buku cerita dan lain-lain, tidak hanya buku pelajaran saja”(wawancara tanggal 15 September 2007)

Ketersediaan buku dan tempat atau ruang perpustakaan yang cukup luas akan sangat mendorong murid untuk mau menggunakan fasilitas perpustakaan itu sendiri. Seperti disampaikan oleh Bp. Amiruddin Fuad, petugas perpustakaan, mengatakan bahwa :

”Kalau perpustakaan hanya berisi tentang buku-buku pelajaran saja, mungkin minat baca murid untuk mau membaca itu sangat sulit. Tapi semenjak pak Aviv jadi Kepala Sekolah, sekarang sudah mulai ditambah dengan buku-buku cerita dan komik-komik, sehingga dapat menambah minat baca murid untuk rajin membaca. Menurut saya, untuk ke depannya mungkin jumlah buku-buku mungkin akan ditambah dan lebih bervariasi menyesuaikan dengan keinginan dan kebutuhan muurid, sehingga akan mampu meningkatkan minat baca anak-anak sejak dini” (wawancara 25 Oktober 2007, jam 10.00).

Pemanfaatan fasilitas perpustakaan dilakukan pada saat istirahat. Murid-murid bisa menggunakan fasilitas perpustakaan dengan melakukan baca buku di tempat atau peminjaman untuk dibawa pulang. Sebagaimana apa yang disampaikan oleh Bu Wiwik, wali kelas IIB, mengatakan bahwa:

”Perpustakaan disini menurut saya kurang luas tempatnya, dan buku-bukunya pun kalau bisa ditambah lagi jumlahnya karena masih sedikit jumlahnya. Masalah penataan perlengkapan di perpustakaan pun terlihat kurang rapi. Ruang perpustakaan pun bising karena dekat dengan lapangan, yang tiap istirahat selalu digunakan anak-anak untuk bermain, mungkin penataan ruang perpustakaan untuk ke depannya perlu diperbaiki dan dipindah ke tempat yang lebih tenang”(wawancara tanggal 10 November 2007 jam 10.00)

Ditambahkan lagi oleh Bp. Amiruddin, penjaga perpustakaan, mengatakan bahwa :

”Untuk ke depannya perpustakaan ini rencananya mau di buat dengan sistem *on line*, karena menyesuaikan dengan Kepala Sekolahnya dan juga kondisi sekolah yang sekarang sudah SBI. Buku-bukunya pun akan ditambah lebih banyak lagi. Saya sudah mengajukan ke Bapak Kepala Sekolah dan alhamdulillah aspirasi saya ditampung oleh beliau. Menurut saya, pak Aviv itu orangnya mudah diajak berkompromi dan selalu menampung semua aspirasi bawahannya.”(wawancara tanggal 10 November 2007, jam 10.30).

Pengelolaan sarana dan prasarana perpustakaan harus semakin ditingkatkan demi peningkatan pelayanan pendidikan, karena sebagai sarana pendukung peningkatan pengetahuan murid.

#### c. Laboratorium

SD Negeri Kauman I memiliki beberapa laboratorium diantaranya : laboratorium IPA, laboratorium bahasa, laboratorium komputer, dan laboratorium alam. Keberadaan laboratorium-laboratorium tersebut sangat penting sebagai sarana penunjang pendidikan. Tetapi, untuk sementara ini ruangan laboratorium komputer dipakai untuk kelas VI dan gedung belakang sekolah juga dibangun dan rencananya ruangnya akan dibangun pada ruangan musholla lama

sedangkan musholla, sementara akan menggunakan ruangan aula sekolah. Sebagaimana disampaikan oleh Kepala Sekolah yang mengatakan bahwa:

”Untuk sementara memang ditiadakan ekstra komputernya karena masih dibangun laboratorium komputer. Jadi, sementara tidak ada ekstra komputer lagi. Untuk sementara komputer ditempatkan di kantor yang jumlahnya cuma 8 unit saja, tapi sekolah ini memang mendapat bantuan dari pemerintah pusat untuk laboratorium komputer multimedia dan laboratorium bahasa dan rencananya akan segera diberikan”(wawancara tanggal 22 September 2007, jam 11.30).

Jumlah komputer sebanyak 8 (delapan) unit pada awalnya merupakan sumbangan dari Dewan Sekolah periode sebelumnya, kemudian pihak sekolah bekerja sama dengan CV.Taruna Manggala Komputer untuk membantu menyediakan perangkat komputer, sehingga jumlah komputer berjumlah sekitar 30 unit dan setiap siswa dikenakan biaya Rp.5.000,- per bulan. Akan tetapi, setelah kontrak berjalan ternyata banyak komputer yang tidak bisa dioperasikan dengan baik. Sebagaimana apa yang disampaikan oleh Wakil Kepala Sekolah, yang mengatakan bahwa :

”Pada waktu kepemimpinan kepala sekolah terdahulu, beliau tidak berani untuk memutuskan kontrak, namun sampai akhirnya pak Aviv menjabat sebagai Kepala Sekolah karena merasa bahwa pihak sekolah telah dirugikan, akhirnya kontrak diputus dan sisa komputer hanya 8 unit saja. Dengan kondisi demikian, maka ekstrakurikuler komputer ditiadakan karena laboratorium komputer akan dibangun dengan perangkat komputer multimedia.”(wawancara tanggal 25 Oktober 2007, jam 10.00)

Diungkapkan pula oleh Yudi murid, kelas Vc yang bertempat tinggal di Sawojajar ini, yang ayahnya adalah seorang PNS, mengatakan bahwa :

”Dulu sampai kelas IV kita ada les komputer, tapi sekarang udah ga ada lagi, karena tempatnya masih dibangun *mbak* karena kelasnya dipake buat kelas VI jadi *nggak* bisa dipakai ruangnya. Komputernya sekarang ditaruh dikantor semua, semoga saja cepat jadi lab komputernya jadi kita bisa belajar komputer lagi *mbak*”.(wawancara tanggal 29 Agustus 2007, jam 08.00).

Disampaikan pula oleh Sofwan, kelas Vc, yang rumahnya juga ada di Sawojajar, mengatakan bahwa :

”Kita sebenarnya juga ingin *mbak* bisa les komputer lagi kayak dulu, kalau masih diperbaiki kita *nggak* bisa belajar lagi karena harus menunggu sampai lab komputernya jadi karena komputernya cuma 8 (delapan) saja di kantor”(wawancara tanggal 29 Agustus 2007, jam 08.00).

SD Negeri Kauman I juga memiliki banyak sarana dan parasarana yang lain cukup memadai seperti : laboratorium bahasa, laboratorium IPA dan fasilitas-

fasilitas lain yang sangat mendukung, tetapi fasilitas-fasilitas tersebut masih dalam masa perbaikan. Disampaikan oleh Bu Mawar, wali murid kelas Va, pekerjaannya sebagai Ibu Rumah Tangga dan suami bekerja sebagai pegawai swasta, mengatakan bahwa :

” Sekolah yang ingin bagus mutu pendidikannya, tentu keberadaan sarana dan prasarana sangat mendukung sekali. Menurut saya, SD Kauman I ini cukup memiliki fasilitas-fasilitas yang cukup memadai, meskipun masih ada hal-hal yang perlu diperbaiki. Rencananya mau dibangun ruang laboratorium komputer dan pembenahan laboratorium bahasa, sehingga bangunan yang berada di belakang itu akan segera dipugar dan ditinggikan karena ruang komputer dipakai buat anak kelas VI dan laboratorium bahasa juga akan diperbaiki dengan peralatan yang lebih canggih” (wawancara tanggal 5 September 2007, jam 10.30).

SD Negeri Kauman I memang memiliki banyak laboratorium, akan tetapi jika penggunaannya lebih bisa maksimal akan lebih mendukung proses belajar jika digunakan dengan sebaik-baiknya. Seperti halnya laboratorium bahasa yang dalam penggunaannya tidak sering digunakan seperti dijelaskan pula oleh Mela, anak kelas VIa, mengatakan bahwa :

”Kita punya laboratorium Bahasa *mbak*, tapi jarang dipakai karena katanya mau diganti yang baru. Kondisi laboratorium bahasa sudah cukup luas akan tetapi selama ini *nggak* terawat karena jarang dipakai dan alat-alatnya ada yang rusak”(wawancara tanggal 5 September 2007, jam 11.30)

Kondisi laboratorium bahasa memang selama ini tidak dipakai karena mau diganti dengan yang baru setelah mendapat bantuan dari pemerintah pusat. Ketika peneliti konfirmasi dengan guru Bahasa Inggris, Bu Irma, yang sekaligus sebagai petugas laboratorium bahasa, mengatakan bahwa:

”Memang selama ini laboratorium bahasa jarang dipakai karena peralatannya yang kurang memadai lagi. Biasanya penggunaan laboratorium 2 (dua) kali seminggu untuk tiap kelas, tapi karena dirasakan kondisi laboratorium bahasa sudah ketinggalan jadi untuk sementara tidak dipakai menunggu bantuan dari pemerintah dan perangkat laboratorium bahasa lama disumbangkan ke MTs Islamiyah di Sukun.” (wawancara tanggal 25 Oktober 2007, jam 09.00).

Sampai saat ini perangkat bahasa yang diberikan oleh pemerintah hanya beberapa perangkat saja. Pihak sekolah sendiri juga tidak dapat mengetahui kapan semua perangkat laboratorium bahasa dan komputer akan datang. Kondisi perangkat laboratorium bahasa yang baru datang beberapa perangkat dapat diperlihatkan pada gambar di bawah ini :

**Gambar 24**  
**Laboratorium Bahasa**



Kondisi laboratorium sudah seharusnya mendapat perhatian agar selalu dapat dirawat dengan baik. Namun, misalnya saja laboratorium IPA juga jarang dipakai, kondisinya masih kotor dan secepatnya perlu diperbaiki. Seperti disampaikan oleh Bagas, anak Kelas Vc, rumahnya berada di Sawojajar, dan ayahnya seorang Polisi, menjelaskan bahwa :

”Laboratorium IPA jarang dipakai karena kondisinya acak-acakan, seharusnya bisa dibersihkan biar anak-anak senang bisa belajar di laboratorium IPA, tapi kalau laboratorium alam sudah ditata dengan baik karena tempatnya diluar sering dirawat tanamannya” (wawancara tanggal 29 Agustus 2007, jam 09.00).

Hal ini dibenarkan pula oleh Bp Edwin, Guru IPA, mengatakan bahwa:

”Untuk sementara laboratorium tidak dipakai karena tempatnya juga acak-acakan dan sekarang dijadikan tempat sementara peralatan laboratorium bahasa yang tidak terpakai. Dengan adanya pembangunan gedung sekolah membuat tidak ada tempat penyimpanan peralatan, sehingga sementara ditempatkan di lab IPA”(wawancara tanggal 25 September 2007, jam 09.30)

Sebagaimana gambar laboratorium IPA sekarang ini diperlihatkan di bawah ini:

**Gambar 25**  
**Laboratorium IPA**



Laboratorium sebagai salah satu fasilitas yang menunjang proses kegiatan belajar, sehingga pemanfaatannya perlu digunakan dan dapat dikelola dengan sebaik-baiknya. Untuk mengantisipasi hal tersebut, sebagaimana disampaikan oleh kepala sekolah yang mengatakan bahwa:

”Untuk mengganti kegiatan praktek di Lab IPA, kita menyiapkan peralatan-peralatan lab untuk bisa dibawa ke kelas, sehingga para murid bisa belajar di kelas karena memang sementara ini lab IPA belum bisa dipakai”(wawancara tanggal 22 September 2007, jam 12.00).

Dengan adanya pemugaran renovasi gedung membuat kondisi laboratorium tidak bisa dimanfaatkan secara maksimal, tetapi sekolah berusaha mengantisipasi keadaan tersebut dengan menyesuaikan dengan kondisi yang ada, sehingga proses kegiatan belajar siswa dapat tetap berjalan dengan baik..

#### d. Kantin

Untuk menyediakan kebutuhan murid-murid akan makanan dan minuman, keberadaan kantin tentu sangat penting. Seperti disampaikan oleh Ajeng, kelas Ivc, bertempat tinggal di Bandulan Barat dan ayahnya bekerja di swasta, mengatakan bahwa :

”Kantin-kantin di sini banyak menjual makanan tapi saya lebih suka makanan di kantin belakang sekolah karena makanannya lebih enak dan banyak. Kalau ada 2 kantin saya *nggak* perlu beli makanan di luar yang belum tentu terjamin kebersihannya”(wawancara tanggal 25 Oktober 2007, jam 10.00).

Pada awalnya memang sekolah memiliki 2 (buah) kantin yang berada di depan dan belakang sekolah, tetapi sekarang sudah dibangun 2(buah) kantin sekaligus di depan dengan fasilitas yang lebih nyaman dibandingkan dengan kantin yang lama. Sebagaimana apa yang Kepala Sekolah, yang mengatakan bahwa:

”Kantin yang ada di belakang sekolah akan dipugar dan di depan sekolah akan dibangun 2 (dua) kantin sekaligus karena kantin sebelumnya kondisinya pun kurang luas dan nyaman juga. Nantinya akan dibangun 2 (dua) kantin sekaligus di depan sekolah dan bangunan kantin belakang akan direncanakan dibangun koperasi siswa yang menjual barang-barang kebutuhan murid-murid disini” (wawancara tanggal 25 Oktober 2007, jam 08.30)

Keberadaan kantin sekolah tentu harus memperhatikan kebersihan dari makanan yang akan dijual. Seperti apa yang disampaikan oleh Bu Pipit, wali kelas VIa, bekerja sebagai wiraswasta, mengatakan bahwa:

”Kantin disini makanannya cukup terjaga kebersihannya, tapi kadang-kadang anak-anak masih suka jajan di luar karena jumlah kantinnya pun cuma 2 (dua) dengan jumlah murid sekian banyak mungkin kurang memenuhi kebutuhan anak-anak jajan antrinya pun lama. Menurut saya, pihak sekolah harus mengontrol makanan yang dijual di luar sekolah. Apakah terjamin kebersihannya atau tidak?”(wawancara tanggal 5 September 2007, jam 12.00). Sebagaimana gambar pedagang kaki lima dapat diperlihatkan di bawah ini:

**Gambar 26**  
**Penjual makanan di luar sekolah**



Ditambahkan lagi oleh Bu Pipit, mengatakan bahwa :

” Dengan banyaknya penjual di luar pagar sekolah membuat suasana di luar sekolah terlihat terkesan kotor. Seharusnya, pihak sekolah dapat mengontrol keberadaan pedagang kaki lima demi keindahan, kenyamanan dan keamanan sekolah”(wawancara tanggal 5 September 2007, jam 12.00).

Ketika bangunan kantin sudah jadi memang direncanakan murid-murid tidak boleh keluar untuk membeli makanan, namun ternyata prakteknya justru harga jual makanan di kantin sekolah justru lebih mahal sehingga murid-murid masih banyak yang membeli makanan di luar. Menanggapi masalah ini disampaikan oleh Ketua Dewan Sekolah, yang berprofesi sebagai Dosen Fakultas Pertanian Unibraw, mengatakan bahwa:

”Rencananya Dewan Sekolah beserta Kepala Sekolah akan mengadakan diskusi dengan penyewa kantin untuk menyelesaikan masalah ini, karena tidak bisa terus menerus dibiarkan, nantinya kami akan menegosiasikan masalah harga. Kalau nanti harga jual makanan di kantin sekolah sudah terjangkau, maka murid-murid sudah tidak bisa lagi keluar untuk membeli makanan secara sembarangan”(wawancara tanggal 12 November 2007, jam 09.00).

Keberadaan kantin sekolah perlu diperhatikan baik-baik mengenai kebersihan makanannya dan juga beraneka ragamnya makanan yang dijual agar murid-murid tidak sering membeli di luar sekolah, dan lagi makanan yang dijual di luar sekolah akan merasa was-was para wali murid karena belum tentu terjamin kesehatannya.

e. Ruang Kegiatan

Ruang kegiatan di SD Negeri Kauman I, terdiri dari banyak fasilitas diantaranya : ruang UKS, ruang ketrampilan untuk kegiatan belajar siswa, ruang karawitan, dan lain-lain. Seperti yang disampaikan oleh Bu Sri Sulistyowati, penjaga UKS, yang mengatakan bahwa :

”Ruang UKS ini menurut saya masih kurang fasilitasnya karena hanya memiliki 4 tempat tidur saja. Jika yang sakit banyak menjadi kewalahan juga, sebagai solusinya, kalau sakitnya masih bisa ditahan saya suruh kembali ke kelas, akan tetapi jika masih sakit istirahat di ruang UKS atau saya suruh pulang. Kalau masalah kebersihan kondisi UKS sudah cukup bersih, akan tetapi untuk menjaga kebersihan belum tersedia wastapel hanya ember saja.”(wawancara tanggal 25 Oktober 2007, jam 09.00).

Ditambahkan pula oleh Sofi, kelas IVb, mengatakan bahwa :

”Kita sebenarnya ada ekstrakurikuler UKS tapi sementara ini belum jalan, sebenarnya enak kita bisa tau belajar banyak tentang kesehatan. Menurut saya Ruang UKS kurang luas dan tempat tidurnya pun juga terbatas. Jadi kalau yang sakit jumlahnya banyak jadi penuh dan sesak *mbak*.”(wawancara tanggal 5 September 2007, jam 12.00)

Ruang UKS merupakan fasilitas dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada siswa, sehingga kondisi sarana serta prasarannya juga perlu di perhatikan.

Ditambahkan lagi oleh Bu Sri Sulistyowati, mengatakan bahwa :

”Melihat kondisi ruang UKS, kata bapak Kepala Sekolah rencananya akan dipugar dan diperbaiki sarana dan prasarannya yang lebih lengkap dan baik, karena itu memang sangat penting dalam memberikan pelayanan kesehatan, sehingga perlu mendapat perhatian dari pihak sekolah.” (wawancara tanggal 25 Oktober 2007, jam 09.00).

SD Negeri Kauman I juga memiliki ruang karawitan dan ruang ketrampilan yang berfungsi sebagai ruang kegiatan ekstrakurikuler siswa seperti seni tari, kertakes dan lain-lain. Sebagaimana apa yang disampaikan oleh Novrin, kelas IVb, rumahnya ada di Kalpataru, mengatakan bahwa :

”Saya ikut ekstrakurikuler seni tari *mbak*, tapi ruang yang biasanya dipakai ruang ketrampilan masih di bongkar sementara *nggak* bisa dipakai dulu” (wawancara tanggal 15 Septembe 2007, jam 09.00).

SD Negeri Kauman I memiliki bermacam-macam ekstrakurikuler lain, seperti drum band, pildacil, pramuka, karate, UKS dan masih banyak kegiatan ekstrakurikuler yang lain. Namun, disampaikan oleh Bp. Drs. Hafiz, Guru Agama Islam, mengatakan bahwa :

”Sekolah ini mempunyai banyak kegiatan ekstrakurikuler banyak, tetapi fasilitas musholla sebagai salah satu ruangan kegiatan belajar agama siswa, jarang sekali murid-murid yang mengikuti ekstrakurikuler seperti tartil, Qira’ah. Meskipun kami sebagai guru agama sudah berusaha membuat menarik, tetapi karena dukungan orang tua kurang itulah yang menjadi hambatannya. Mungkin saya harap kepala sekolah mampu mengarahkan kepada orang tua murid, karena kegiatan itu sangat penting dalam membina dan mengajak murid-murid untuk tahu lebih banyak tentang agama” (wawancara tanggal 18 September 2007, jam 10.30).

SD Negeri Kauman I memiliki banyak ruang kegiatan belajar kondisi sudah cukup bagus, tetapi sebagian masih diperbaiki. Semuanya dilakukan sekolah agar mampu memberikan pelayanan pendidikan yang memuaskan kepada murid.

f. Kamar Mandi/toilet

Ketersediaan fasilitas kamar mandi tentu menjadi hal yang perlu untuk diperhatikan oleh sekolah. SD Negeri Kauman I memiliki 2 (dua) kamar mandi untuk guru dan 4 (empat) kamar mandi murid dengan fasilitas air tersedia sangat cukup. Setiap WC berlantai tegel dan tempat wudlupun tersedia banyak kran, sehingga anak-anak tidak berebutan untuk berwudlu.

Kebersihan kamar mandi harus selalu terjaga agar tidak menimbulkan sarang penyakit. Seperti apa yang disampaikan oleh, Bu Tina, orang tua murid kelas IIB, ibu rumah tangga, rumahnya ada di Joyo Grand, mengatakan bahwa:

“Kondisi kamar mandi disini sudah cukup bersih, tetapi jika bel masuk berbunyi, banyak sekali yang antri dan berebutan sampai akhirnya lantainya becek. Jumlah kamar mandinya juga cuma sedikit, kalau dibandingkan dengan jumlah murid-murid disini, menurut saya jumlahnya masih kurang. (wawancara tanggal 8 November 2007, jam 09.30).

Kondisi kebersihan kamar mandi memang perlu diperhatikan kebersihannya agar dapat memberikan kenyamanan pada siswa. Ditambahkan lagi oleh Bu Tina, mengatakan bahwa :

“Menurut saya, sebaiknya di setiap bangunan yang bertingkat disediakan toilet, sehingga murid-murid tidak harus selalu turun karena kamar mandinya hanya di bawah. Untuk masalah kebersihan kamar mandi dan juga kebersihan sekolah menurut saya pengelolaan kebersihannya masih harus ditingkatkan lagi.”(wawancara tanggal 8 November 2007, jam 09.30).

Sebagaimana diungkapkan pula oleh Pak Sholeh, petugas kebersihan, yang mengatakan bahwa:

”Untuk menjaga kebersihan sekolah di sekolah ini terdapat 2 (dua) petugas kebersihan. Saya melakukan pekerjaan biasanya waktu pulan sekolah dan dilanjutkan sebelum pagi sebelum murid-murid masuk ke kelas. Dengan 2 (dua) petugas pun kita masih kewalahan, sehingga kita dibantu 2 (dua) satpam untuk membersihkan sekolah. Jadi bisa sedikit meringankan pekerjaan, karena sarana dan prasarana sekolah ini cukup banyak kalau *nggak* dibantu kewalahan juga.(wawancara tanggal 18 September 2007, jam 12.00).

Kamar mandi merupakan salah satu fasilitas penting bagi siswa, sehingga perawatan dan kebersihannya harus dijaga agar dapat memberikan pelayanan kenyamanan bagi para murid.

#### g. Tertib Administrasi

Administrasi sekolah merupakan bagian yang sangat penting dan vital dalam berbagai kegiatan sekolah. Di sekolah ini terdapat administrasi sekolah yang dikerjakan para pegawai administrasi sekolah. Namun, sebagaimana apa yang disampaikan oleh Wakil Kepala Sekolah, yang mengatakan bahwa :

”Masalah administrasi sekolah, menurut saya pegawainya kurang cuma 2 (dua) orang saja, padahal pekerjaannya banyak ditambah lagi ketersediaan komputernya cuma 1 (satu). Jadi, untuk mengelola masalah administrasi sekolah kurang efektif dan efisien karena sering kali menjadi lambat”(wawancara tanggal 8 November 2007, jam 10.00).

Seperti apa yang disampaikan juga oleh Bu Aning, pegawai administrasi, mengatakan bahwa :

”Masalah pengelolaan administrasi, tenaganya cuma saya dan Bu Anis saja *mbak*, kalau Bu Prapti, mengurus masalah keuangan sekolah, sehingga kadang juga kewalahan karena pekerjaannya banyak”(wawancara tanggal 15 September 2007, jam 09.00).

Semua kegiatan sekolah perlu diadministrasikan dan terprogram secara rinci. Oleh karena itu, ketersediaan sarana dan prasarana penunjang termasuk juga jumlah pegawai administrasi pun perlu mendapat perhatian, sehingga nantinya akan dapat menyelesaikan tugas-tugas administrasi sekolah dengan cepat, efektif dan efisien.

#### c. Pelayanan Siswa dan biaya

Pendidikan adalah faktor penting untuk mewujudkan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas. Dalam pemberian pelayanan pendidikan, siswa merupakan salah satu *stakeholder* utama selain orang tua, karena proses

pelayanan pendidikan yang diberikan sangat dapat dirasakan secara langsung oleh siswa itu sendiri, sehingga pelayanan terhadap siswa haruslah diberikan secara optimal. Dalam pemberian pelayanan kepada siswa, tentunya membutuhkan sejumlah biaya yang harus diperhatikan oleh sekolah.

#### 1. Pelayanan Siswa

Dalam penerimaan murid baru tahun ajaran baru 2007/2008, alur prosedurnya tidak begitu rumit seperti disampaikan oleh Pak Fandi yang bekerja sebagai PNS, ini mengatakan bahwa :

“Alur prosedur penerimaan siswa baru kemarin *nggak* begitu rumit, pelayanannya juga cepet, mungkin pada awal masuk hari pertama saja karena banyak yang mendaftar akan tetapi semuanya bisa diatasi oleh sekolah. Alhamdulillah anak saya bisa diterima di SD Kauman I ini”(wawancara tanggal 5 Juli 2007, jam 09.00).

Seperti halnya disampaikan oleh Bp. Khoirul Muluk, orang tua murid kelas Ib, yang berprofesi sebagai Dosen FIA di Unibraw, mengatakan bahwa :

”Rekrutmen murid kelas I baru kemarin, saya nilai cukup bagus karena proses seleksi benar-benar dinilai berdasarkan prestasi, kompetensi dan tingkat kemampuan IQ yang tinggi, sehingga dengan *input* yang bagus tentu dapat diharapkan menghasilkan *output* yang bagus pula”(wawancara tanggal 12 November 2007, jam 10.00).

Masalah penerimaan murid baru kelas I untuk kelas SBI, memang pihak sekolah sangat mengutamakan kualitas murid baru itu sendiri karena dengan mereka masuk SBI, tentu sekolah mencari calon-calon murid baru yang cerdas. Masalah pelayanan siswa lainnya adalah penerimaan murid pindahan dari luar prosesnya pun tidak ribet. Seperti yang disampaikan oleh Bu Rini, Ibu Rumah Tangga dan suaminya bekerja sebagai Pegawai Bank Indonesia, yang anaknya berada di kelas III dan kelas V, menjelaskan bahwa :

“Masalah pindah sekolah ke SD Kauman ini tidak begitu ribet. Saya ini pindahan dari Yogya, pada tahap awalnya menyerahkan raport saja dulu, kemudian di tes dan alhamdulillah anak saya lulus tes, akhirnya bisa diterima meski semua surat-suratnya belum selesai jadi anak saya senang sekali *mbak*” (wawancara tanggal 5 September 2007, jam 07.00).

Masalah pelayanan terhadap siswa juga perlu menjadi perhatian sekolah agar siswa merasa dihargai oleh sekolah. Ketika pada tahun ajaran 2006/2007 kemarin SD Negeri Kauman I, meraih nilai ujian UPM tertinggi se-Kota Malang menempati urutan ke-1, ke-4, dan ke-5. Pihak sekolah memberikan insentif

kepada murid-murid yang meraih prestasi bagus dengan memberikan uang sejumlah Rp. 1.000.000 kepada juara 1 dan juara 4 mendapat Rp. 500.000,-ribu dan juara 5 mendapat Rp. 300.000,-. Dan masing-masing Rp. 100.000,- untuk murid-murid yang meraih nilai 10 per mata pelajaran. Hal ini menandakan bahwa SD Kauman I memiliki penghargaan yang tinggi kepada murid-muridnya yang memiliki prestasi tinggi karena hal itu dapat memacu semangat belajar siswa lainnya dan target sekolah tahun lulusan 2006/2007 mampu memasukkan semua siswanya untuk 100% masuk ke Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri.

SD Negeri Kauman I dalam pelayanan siswa telah mencoba membuat suatu kebijakan, bagaimana agar pelayanan kepada murid akan dapat memberikan pembimbingan ketrampilan murid yang berguna untuk bekal hidup (*life skill*) murid. Seperti yang dapat dilihat pada gambar di bawah ini:

**Gambar 27**  
**Hasil Karya Murid Yang Dijual**



Sebagaimana disampaikan oleh Wakil Kepala Sekolah, mengatakan bahwa :

”Hasil karya murid yang dijual ini akan dapat memberikan bekal ketrampilan (*life skill*) bagi mereka setelah lulus nanti, jika ingin mengembangkan ketrampilannya. Orang-orang yang membeli biasanya tamu-tamu atau orang tua murid yang ingin membeli hasil karya murid ini. Hasil penjualan akan masuk pada kas sekolah dan juga untuk pembinaan kesiswaan lebih lanjut”(wawancara tanggal 8 November 2007, jam 10.00).

Murid sebagai salah satu *stakeholder* utama pendidikan harus mendapatkan pelayanan yang maksimal dari sekolah terutama dalam masalah kenyamanan dan keamanan sekolah. Sebagaimana seperti diperlihatkan pada gambar dibawah ini :

**Gambar 28**  
**Pos Satpam**



Disampaikan oleh Pak Ramli, satpam sekolah, mengatakan bahwa:

“Kalau saya bertugas menjaga pintu gerbang depan, dan di depan sekolah ada 1 (satu) buah pos satpam. Tidak semua murid saya ijin keluar dengan seenaknya tanpa ijin dari guru, takutnya terjadi apa-apa karena semua jadi tanggung jawab saya apalagi sekolah ini berada di pertigaan pojok jalan raya yang padat dan sebagai satpam saya selalu berusaha membantu menyeberangkan murid ataupun guru-guru disini”(wawancara tanggal 15 September jam 09.00).

Masalah keamanan dan kenyamanan sekolah memang menjadi salah satu faktor yang penting karena hal itu akan membuat kepercayaan wali murid yang tinggi kepada masyarakat. Seperti disampaikan oleh Sania, kelas Vc, mengatakan bahwa :

”Pak Satpamnya disini ramah dan baik *mbak*. Keamanan di sekolah ini juga benar-benar dijaga. Di depan yang berjaga adalah pak Ramli, kalau dibelakang penjaganya adalah Pak Mulyono. Kalau *nggak* ada ijin dari guru, murid-murid *nggak* boleh keluar sembarangan dan kalau kita menyeberang selalu diseberangkan ma pak Satpam”(wawancara tanggal 10 September 2007, jam 08.00).

Ditambahkan pula oleh pak Mulyono, satpam sekolah, mengatakan bahwa :

“Kalau saya bertugas menjaga pintu bagian belakang dan jika murid-murid belum pulang saya termasuk juga pak Ramli sebagai satpam akan tetap menunggu disini *mbak*”(wawancara tanggal 10 September 2007, jam 11.30).

Untuk masalah pelayanan agar siswa diberikan kemudahan di SD Negeri Kauman I memiliki fasilitas berupa telepon umum. Keberadaan 2 (buah) telepon umum sangat memudahkan jika para murid akan berkomunikasi atau menghubungi orang tua mereka. Sebagaimana dapat diperlihatkan pada gambar dibawah ini :

**Gambar 29**  
**Telepon umum**



Dalam masalah penyelenggaraan pendidikan dalam rangka memberikan kepuasan, tentunya pelayanan terhadap siswa yang menyangkut pelayanan akademik dan juga non akademik perlu mendapat perhatian utama, termasuk juga keberadaan sarana dan prasarana sekolah juga perlu diperhatikan kebersihan dan perawatannya oleh sekolah, seperti : laboratorium, perpustakaan, ruang kegiatan, serta sarana dan prasarana lainnya, juga harus dijaga kebersihannya.

Pelayanan kepada siswa harus benar-benar diperhatikan oleh sekolah dalam upaya mewujudkan pelayanan pendidikan yang bermutu agar mampu memberikan kepuasan terhadap *stakeholder* utama pendidikan, yaitu murid, orang tua murid dan juga masyarakat.

## 2. Biaya

Untuk meningkatkan pelayanan yang memuaskan kepada siswa akan sangat membutuhkan sejumlah dana untuk membiayai seluruh biaya operasional sekolah, sehingga penetapan berapa sumber-sumber biaya yang harus dikeluarkan oleh orang tua murid dalam rangka membiayai biaya pendidikan anaknya sanga penting. Standardisasi biaya sekolah harus terkait dengan standar pelayanan minimal pendidikan, sehingga besaran unit biaya (*cost*) per siswa per tahun dapat diperhitungkan lebih rinci, dengan tidak melupakan prinsip transparansi dan akuntabilitas.

Penetapan berapa besarnya biaya untuk murid kelas I baru, tidak langsung pihak sekolah menetapkan sendiri, tetapi dikoordinasikan dengan Dinas Pendidikan yang nantinya akan dikeluarkan Surat Keputusan (SK) dari dari

Walikota. Seperti yang dijelaskan Kepala Bidang Pendidikan Dasar, Drs. Siti Masruroh, mengatakan bahwa :

“Dalam penetapan masalah biaya masuk sekolah dan besarnya SPP bukan SD Negeri Kauman I yang menetapkan sendiri, tetapi telah dirapatkan dengan pihak Dinas Pendidikan kemudian nantinya dikeluarkan SK Walikota berapa besarnya biaya yang harus dibayarkan wali murid nantinya”(wawancara tanggal 12 September 2007, jam 10.00).

Besarnya biaya masuk untuk murid kelas I, semua telah ditetapkan seberapa besar biaya sumbangan pengembangan pendidikan yang akan disumbangkan oleh wali murid kepada sekolah. Seperti apa yang dijelaskan oleh Wakil Kepala Sekolah, yang mengatakan bahwa :

“Biaya masuk kelas SBI sebesar Rp. 5.000.000,- dan SPP Rp. 150.000,- itu digunakan untuk pembelian seragam, laptop, proyektor dan bangku SBI, karena 1 (satu) orang anak akan mendapat 1 (satu) buah meja dan kursi, kemudian loker dan pembelian lain-lain yang menunjang pembelajaran pada kelas SBI” (wawancara tanggal 29 Agustus jam 09.30).

Melihat berapa besarnya biaya masuk SBI, dikatakan oleh Bu Ummu, wali murid Ia, yang berprofesi sebagai dosen, mengatakan bahwa :

”Mengenai masalah biaya mungkin *nggak* bisa dilihat dari mahal dan tidaknya, tapi hasil apa yang didapat oleh wali murid apakah sudah sebanding dengan besarnya biaya yang dikeluarkan. Masalah pembayaran Sumbangan Pendidikan bisa dicicil sampai 3x. Yang pertama Rp.2.000.000,-, untuk selanjutnya dapat dilunasi sampai jangka waktu 1 (satu) tahun. Kalau masalah pemberian pelayanan untuk tahap awal ini memang belum kelihatan, karena masalah dana juga banyak wali murid yang belum membayar, sehingga penyediaan sarana pembelajaran sedikit terhambat, untuk yang akan datang sarana dan prasarana kelas I masih akan dalam diperbaiki”(wawancara tanggal 6 September 2007, jam.10.00).

Disampaikan pula oleh Bp.Khoirul Muluk, wali kelas Ib, mengatakan bahwa :

”Kalau melihat biaya untuk kelas I, mungkin belum bisa sebanding dengan apa yang didapat oleh wali murid mungkin untuk ke depannya perlu ditingkatkan lagi pelayanan pendidikannya, karena dengan sumbangan pendidikan sebesar Rp. 5.000.000,- dan biaya SPP perbulan Rp.150.000,- dirasa cukup mahal karena hasilnya memang belum kelihatan”(wawancara tanggal 12 September 2007, jam 10.00).

Menyikapi masalah besarnya uang sumbangan pendidikan Bp. Drs. Aviv Nur , mengatakan bahwa :

”Perbaiki pelayanan pendidikan ke depan untuk kelas SBI, memang sedikit mengalami masalah dari segi dana karena wali murid pun membayarnya hampir sebagian membayar sumbangan pendidikan secara mencicil tidak secara langsung, sehingga menjadi penghambat dalam mewujudkan pelayanan pendidikan yang memuaskan, sementara juga gedung kelas I akan mengalami rehab, sehingga penggunaan multimedia belum dapat digunakan secara maksimal. Namun, untuk kedepannya SD Kauman I akan mencoba memperbaiki fasilitas-fasilitas terutama untuk kelas I SBI” (wawancara tanggal 15 September 2007, jam 11.30).

Dengan melihat berapa banyak biaya yang harus dikeluarkan oleh orang tua murid, bukan dalam jumlah yang sedikit, maka pihak sekolah telah menetapkan suatu kebijakan subsidi silang. Seperti yang disampaikan oleh Kepala Sekolah, yang mengatakan bahwa :

“Sekolah telah membuat suatu kebijakan mengenai subsidi silang, jadi pembayaran SPP tergantung kemampuan wali murid, sehingga jumlahnya menjadi beragam. Mungkin banyak orang menganggap SD Kauman ini sekolahnya orang menengah ke atas saja, tetapi kenyataannya juga ada sebagian murid yang berasal dari keluarga tidak mampu dan sekolah akan menggratiskan biaya SPP dan biaya sumbangan pengembangan pendidikan dengan persyaratan membawa surat keterangan tidak mampu dari Kantor Kelurahan”(wawancara tanggal 22 September 2007, jam 11.30).

Sekolah memang benar-benar memperhatikan bagaimana kondisi orang tua murid, jika berasal dari keluarga kurang mampu. Dijelaskan oleh Bu Prapti, selaku Bendahara Sekolah, mengatakan bahwa :

“Pembayaran SPP tiap bulan terakhir tanggal 10, kalau ada yang belum bayar dalam waktu 3 (tiga) bulan cuma diberi teguran saja, tapi kalau sudah sampai 6 (enam) bulan sekolah akan melakukan panggilan terhadap orang tua murid tapi ada yang minta keringanan bahkan sampai gratis tanpa bayar sepeserpun” (wawancara tanggal 29 Agustus 2007, jam 08.00).

Dalam rangka memberikan pelayanan pendidikan yang maksimal kepada murid dan wali murid khususnya sebagai *stakeholder* utama dalam pendidikan, sekolah harus mampu memberikan pelayanan yang maksimal. Disampaikan pula oleh Bu Anas, wali murid kelas Vb, yang suaminya bekerja sebagai konsultan di Tuban, menjelaskan bahwa:

”Pelayanan administrasi untuk pembayaran SPP *nggak* ribet lagi seperti dulu. Sekarang sudah ada loket, kalau dulu kan masih harus membayar di guru kelas masing-masing, sehingga ribet banget. Tapi kalau sekarang, orang tua murid bisa langsung membayar di loket yang ada dibagian depan kantor dan sudah langsung ditangani oleh petugasnya yakni bu Prapti. Pembayaran SPP paling lambat tanggal 10 tiap bulan. Pokoknya, sejak pak Aviv menjabat semua bidang jadi lebih dipermudah dan diperingan demi kepuasan orang tua murid khususnya”(wawancara tanggal 5 September 2007, jam 07.30).

Tempat pembayaran administrasi sekolah yang sekarang ini sudah dibuat dengan model loket dapat diperlihatkan seperti gambar di bawah ini :

**Gambar 30**  
**Loket Administrasi**



Semenjak Pak Aviv menjabat menjadi Kepala Sekolah, pelayanan siswa dibuat menjadi lebih baik dari yang lalu, dan semua prosedur yang menyangkut bagaimana pelayanan administrasi dibuat tidak terlalu berbelit-belit, sehingga diharapkan mampu memberikan kepuasan terhadap *stakeholder* utama pendidikan, yaitu murid dan orang tua murid. Ditambahkan lagi oleh Bu Anas, suaminya bekerja sebagai konsultan di Tuban, mengatakan bahwa :

”Jumlah biaya SPP yang harus dibayarkan ke sekolah tergantung berapa kemampuan wali murid. Waktu tahun ajaran baru kemarin, wali murid diberi angket yang menjelaskan tentang diadakannya subsidi silang dan berapa besar SPP tergantung kemampuan orang tua. Sekarang kan ada BOS juga, jadi biaya penyelenggaraan pendidikan sekolah sedikit dibantu dari situ, sebenarnya ditetapkan Rp.20.000,- tapi terserah kalau ada orang tua yang mau membayar lebih, kalau saya membayar Rp. 50.000,- *mbak*. Tetapi ada juga orang tua yang merasa mampu, tapi mereka masih saja minta keringanan dna membayarnya sedikit. Tetapi bagi saya kalau memang merasa mampu dan demi kemajuan pendidikan anak saya, seharusnya para orang tua mau membayar lebih” (wawancara tanggal 5 September 2007, jam 07.30).

Hal itu memang dibenarkan oleh Kepala Sekolah, yang mengatakan bahwa :

“Kalau memang ada murid yang berasal dari keluarga tidak mampu, maka kebijakan sekolah telah menetapkan SPP gratis. Di SD Kauman I ini, ada 21 orang yang tidak bayar SPP sama sekali. Untuk kelas SBI ada 4 orang yang gratis membayar biaya sumbangan pendidikan dan SPP serta ada 14 orang yang membayar SPP dibawah Rp.100.000,-“ (wawancara tanggal 22 September 2007, jam 11.30).

SD Negeri Kauman I mampu membiayai penyelenggaraan, dikarenakan dana dari orang tua yang cukup mendukung karena mau untuk memberikan sumbangan SPP yang beragam dan dengan jumlah yang beragam dan cukup banyak pula. Hal ini disampaikan pula oleh Wakil Kepala Sekolah, mengatakan bahwa:

“Masalah bayar SPP itu dulunya Rp.40.000,- kemudian dapat bantuan dari BOS sebesar Rp.20.000,- jadi bayar SPPnya Cuma Rp.20.000,- saja. Namun, ketika tahun ajaran baru kemarin kita berlakukan subsidi silang, orang tua diberikan angket seberapa besar kemampuan mereka untuk bisa membayar SPP jika memang mereka orang tua murid yang mampu, mereka nantinya bisa membayar SPP yang lebih itu akan disubsidikan kepada murid yang kurang mampu jadi sama-sama membantu”.(wawancara tanggal 4 September 2007, jam 08.30).

Penerapan subsidi silang sangat mendukung operasional sekolah, karena tidak mungkin sekolah hanya mengandalkan dana BOS saja, akan tetapi dukungan dari orang tua juga mendukung sekali, sehingga dalam penyelenggaraan pendidikan. Disampaikan pula oleh Ketua Komisi usaha dan penggalan dana, Bp. Drs. Soewarjono, yang mengatakan bahwa :

“Dalam penggalan dana untuk operasionalisasi sekolah tidak bisa hanya mengandalkan dana dari BOS dan wali murid saja, tetapi dana didapat dari dunia usaha dan juga pinjaman tanpa bunga ke bank. Mengenai dunia usaha, misalnya : Hotel Pelangi, menyumbangkan peralatan untuk mengecat, kemudian dari Boneeto pemberian susu, dan lain sebagainya. Kebanyakan sumbangan dari pihak swasta berupa barang. Sumbangan didapat juga dari alumni-alumni SD Kauman yang punya usaha tertentu. Kalau pinjaman tanpa bunga itu bekerja sama dengan ke Bank Mandiri. Rekening Dewan Sekolah yang berjumlah ratusan juta itu masuk ke Bank Mandiri, karena Dewan Sekolah juga bisa melobi, akhirnya Bank Mandiri mau memberikan pinjaman tanpa bunga kepada SD Kauman I”(wawancara tanggal 26 Oktober 2007, jam 11.00).

Penyelenggaraan pendidikan tentu membutuhkan biaya, dalam hal ini pihak sekolah terutama Dewan Sekolah telah mengupayakan bagaimana dana itu dapat diperoleh agar mampu membiayai semua biaya operasional sekolah. Namun, dalam masalah pendanaan pemugaran gedung belakang sekolah,

SD Negeri Kauman I mendapat sumbangan dana dari dana Dekonsentrasi 2004 sebesar Rp. 175.800.00,-. Rekapan dana diperlihatkan secara transparan. Sebagaimana diperlihatkan pada gambar di bawah ini:

**Gambar 31**  
**Papan Rekapan Dana Pembangunan Gedung**



PROYEK REHABILITASI RUANG KELAS MELALUI DANA DEKONSENTRASI TAHUN 2007	
NAMA PROYEK	: REHAB RUANG KELAS
LOKASI	: SDN KAUMAN I KOTA MALANG
ALAMAT	: JALAN KAUMAN No.1
PELAKSANA	: SWAKELOLA
NILAI KEGIATAN	: Rp.175.800.000,-
MULAI PELAKSANAAN	: 27 AGUSTUS 2007
SELESAI PELAKSANAAN	: 27 NOVEMBER 2007
SUMBER DANA	: DEKONSENTRASI 2007

Pembiayaan memang penting dalam hal mendukung pembangunan sekolah dan untuk pembiayaan perangkat komputer multimedia dan laboratorium bahasa canggih, SD Negeri Kauman I mendapat bantuan sebesar Rp.750.000.000,- dari pemerintah pusat dan separuh dari dana tersebut sebesar Rp.450.000.000,-, sudah akan cair dalam bentuk perangkat komputer dan laboratorium bahasa dan selebihnya akan diberikan secara berkala untuk operasional sekolah.

Transparansi semua permasalahan biaya operasional sekolah memang perlu diperhatikan, termasuk laporan keuangan yang selalu disampaikan oleh Dewan Sekolah secara terbuka dan dapat dipertanggungjawabkan berupa penggunaan dana menyangkut dana yang masuk dan yang keluar. Disampaikan lagi oleh Bp. Soewarjono, yang kebetulan juga wali murid kelas I dan kelas V, menjelaskan bahwa :

“Saya melihat kinerja Dewan Sekolah yang sekarang cukup bagus dan transparan tidak seperti dulu. Kalau sekarang setiap 1 (satu) semester laporan keuangan itu selalu disampaikan kepada wali murid dan dipasang di papan pengumuman jadi semua wali murid bisa mengetahui” (wawancara tanggal 26 Oktober 2007, jam 11.00).

Sebagaimana keberadaan papan pengumuman dapat diperlihatkan pada gambar di bawah ini:

**Gambar 32**  
**Papan Pengumuman**



Dengan pengelolaan pelayanan siswa dan pengelolaan biaya yang baik, maka akan tercipta transparansi dan akuntabilitas yang mampu di capai oleh sekolah dalam memberikan kepuasan kepada orang tua murid dan juga masyarakat.

#### **d. Hubungan sekolah dengan masyarakat**

Pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat merupakan suatu elemen yang sangat penting yang harus dijaga oleh suatu sekolah sebagai institusi dalam bidang pendidikan. Sekolah merupakan salah satu bagian dari sebuah masyarakat, sehingga manajemen sekolah harus dilihat dalam hubungannya dengan komponen-komponen dalam penyelenggaraan pendidikan lainnya yang dihubungkan dengan seluruh program masyarakat. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Kepala Sekolah, yang mengatakan bahwa :

“Hubungan sekolah dengan masyarakat dalam hal ini terutama Dewan Sekolah, wali murid, dan masyarakat sekitar, pada hakikatnya merupakan suatu sarana yang sangat berperan dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan pribadi peserta didik di sekolah. Pertemuan dengan Dewan Sekolah hamper setiap hari dilakukan. Dalam hal ini sekolah sebagai sistem sosial merupakan bagian dari masyarakat. Sekolah dan masyarakat memiliki hubungan yang sangat erat dalam mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Namun sekolah juga harus menunjang pencapaian tujuan atau pemenuhan kebutuhan masyarakat, khususnya kebutuhan pendidikan”(wawancara tanggal 15 September 2007, jam 12.00).

Berangkat dari titik tolak pemikiran ini, maka perlu ada suatu pengaturan yang baik antara hubungan sekolah dengan masyarakat. Dalam era global saat ini, orientasi kelembagaan pendidikan memang harus diupayakan menuju perbaikan

pengembangan pendidikan yang lebih mengarah pada terciptanya koordinasi yang baik antara sekolah dengan masyarakat. Artinya, sebuah sekolah tidak saja harus baik dalam kualitas, tetapi keberadaannya juga harus diinginkan oleh masyarakat. Semakin maju dan berkembangnya suatu sekolah, tentu harus ada kerjasama dan koordinasi yang baik tentunya dengan orang tua murid karena mereka merupakan faktor pendukung utama dalam rangka mendukung penyelenggaraan pendidikan yang bagus. Keberlangsungan hubungan sekolah dengan masyarakat dapat dilihat dari eksistensi Dewan Sekolah. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Ketua Dewan Sekolah, yang anaknya berada di kelas III, mengatakan bahwa :

“Keberadaan Dewan Sekolah itu sangat penting sebagai sarana dan wujud hubungan yang nyata antara sekolah dengan orang tua murid. Melalui Dewan sekolahlah peran orang tua murid nantinya akan dapat langsung menyampaikan aspirasi mereka mengenai hal-hal yang perlu diperbaiki demi kemajuan sekolah”(wawancara tanggal 14 September 2007, jam 11.00).

Kelangsungan hidup suatu lembaga pendidikan memang sangat ditentukan oleh masyarakat yang membutuhkan dan menginginkannya. Oleh karena itu, sekolah berkewajiban untuk memberi penerangan tentang tujuan-tujuan, program-program, kebutuhan, serta kondisinya kepada masyarakat. Di lain pihak, sekolahpun harus mengetahui dengan jelas apa kebutuhan, harapan, dan tuntutan masyarakat terhadap sekolah. Singkatnya, antara sekolah dan masyarakat harus dibina suatu hubungan yang harmonis. Dengan terbentuknya Dewan Sekolah di SD Negeri Kauman I, tentunya Pengurus Dewan Sekolah yang terbentuk memiliki visi dan misi. Pengurus Dewan Sekolah SD Negeri Kauman I periode 2006-2009 memiliki visi dan misi, diantaranya adalah :

Visi : mempererat hubungan antara wali murid yang satu dengan yang lainnya dan antara wali murid dengan sekolah

Misi : -meningkatkan peran serta masyarakat

- meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap sekolah

- membantu memfasilitasi beberapa kebutuhan sekolah, baik sarana maupun prasarananya.

Dewan sekolah sangat penting peranannya dalam rangka menjembatani hubungan antara orang tua murid dengan pihak sekolah agar sinergis, sehingga sekolah dapat mengembangkan atau menjalankan program sekolah sesuai dengan Rencana Anggaran Pengeluaran Belanja Sekolah (RAPBS). Dewan sekolah

sangat penting perannya dalam meningkatkan kemajuan sekolah, karena dengan adanya Dewan Sekolah, maka pihak sekolah dalam menjalankan atau merencanakan RAPBS akan berjalan dengan baik, sehingga dapat dipercaya oleh semua wali murid.

Sebagaimana apa yang disampaikan oleh Bp. Drs. Soewarjono, anggota Dewan Sekolah, menjelaskan bahwa :

“Pengurus Dewan Sekolah mengadakan rapat minimal 1 (satu) bulan sekali tapi sering kali dilakukan secara *isidental*, dalam arti rapat yang dilakukan Dewan Sekolah disesuaikan dengan kebutuhan permasalahan apa saja yang sedang terjadi di sekolah dan perlu mendapat tanggapan segera dari wali murid. Namun, dalam penyelenggaraan rapat tidak harus selalu melibatkan orang tua murid, tetapi melihat terlebih dahulu hal-hal apa yang akan dibicarakan. Apakah harus melibatkan wali murid atau hanya cukup dapat diatasi secara intern Dewan Sekolah”(wawancara tanggal 26 Oktober 2007, jam 10.00).

Menanggapi keberadaan peranan dari hubungan antara sekolah dengan masyarakat. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bu Pipit, wali murid kelas VIa, yang bekerja sebagai wiraswasta, menjelaskan bahwa :

”Mengenai hubungan antara sekolah dengan masyarakat selama ini cukup terbina dengan baik. Dalam penyelenggaraan rapat, pihak sekolah selalu berusaha melibatkan wali murid dalam membantu memberikan aspirasi. Namun, semua itu juga masih tergantung keaktifan wali murid untuk selalu mengikuti perkembangan sekolah atau tidak, tapi yang pasti saya lihat kinerja Dewan Sekolah periode ini lebih baik daripada periode sebelumnya”(wawancara tanggal 5 September 2007, jam 9.00).

Namun, seperti halnya apa yang disampaikan oleh Bu Tina, wali murid kelas IIb, rumahnya berada di Joyo Grand, mengatakan bahwa :

“Setelah anak saya masuk kelas II, sepertinya Dewan Sekolah belum pernah mengadakan pertemuan, kalau dulu kelas I sudah pernah. Apa karena sibuk semuanya saya juga kurang tahu, mungkin untuk selanjutnya pihak Dewan Sekolah lebih sering mengadakan pertemuan dengan wali murid untuk membicarakan masalah-masalah demi kemajuan sekolah”(wawancara tanggal 8 November 2007, jam 10.00).

Menanggapi apa yang disampaikan oleh wali murid, Ketua Dewan Sekolah, mengatakan bahwa :

”Saat ini memang rapat yang dilakukan oleh Dewan Sekolah lebih fokus dulu ke kelas V dan kelas VI. Untuk kelas V, karena persiapan ke kelas VI dan untuk kelas VI akan segera menghadapi ujian, sehingga perlu mendapat perhatian penting. Kalau untuk kelas lain, bukan berarti tidak diperhatikan, tetapi kita punya prioritas dulu yang lebih penting baru yang lainnya. Dewan Sekolah akan mengusahakan untuk mengajak diskusi wali murid selain kelas V dan Kelas VI” (wawancara tanggal 10 November 2007, jam 10.00).

Hubungan sekolah dengan masyarakat merupakan keseluruhan upaya yang diluncurkan secara terencana dan berkesinambungan dalam rangka menciptakan dan memelihara niat baik dan saling pengertian antara suatu organisasi dengan segenap masyarakat terutama orang tua murid sebagai *stakeholder* utama dalam penyelenggaraan pendidikan karena mereka yang langsung merasakan dampak atau hasil dari kinerja sekolah.

Kedudukan hubungan masyarakat memang perlu mendapatkan perhatian utama dari sekolah karena berfungsi dalam rangka ”menjual” program pendidikan (keunggulan yang dimiliki sekolah) kepada masyarakat untuk menumbuhkan kebanggaan terhadap sekolah dan memperoleh dukungan, serta menginterpretasikan program pendidikan (keunggulan dan kelemahannya) kepada masyarakat agar masyarakat memahami upaya yang dilakukan sekolah dan bersedia memberikan dukungan, serta menarik simpati masyarakat dan mendorong partisipasi masyarakat untuk mensukseskan program-program pendidikan disekolah. Dalam pelaksanaan pembinaan hubungan sekolah dengan masyarakat, SD Negeri Kauman I juga memiliki bidang Hubungan Masyarakat, jabatan ini dipegang oleh Bp. Drs. Samsuri juga, yang juga bertindak sebagai Wakil Kepala Sekolah. Dalam menanggapi masalah pentingnya menjalin hubungan antara sekolah dengan masyarakat, beliau menjelaskan bahwa:

”Keberadaan Humas sangat penting, kalau menanggapi hubungan sekolah dengan Dewan Sekolah komunikasinya perlu ditingkatkan terutama masalah penggunaan dana. Misalnya : kalau kepanitian yang membentuk sekolah, seperti waktu kita ingin *study tour* ke Jakarta membutuhkan dana 10 juta dananya sulit keluar dan banyak pertimbangan entah karena kurang percaya atau bagaimana?Tetapi kalau rapat yang membentuk wali murid sendiri, seperti acara perpisahan yang menghabiskan dana 23 juta cairnya lebih mudah. Untuk ke depan memang perlu dibina hubungan komunikasi yang baik”(wawancara tanggal 18 September 2007, jam 08.30).

Menanggapi masalah tersebut ketua Dewan Sekolah, mengatakan bahwa:

”Bukannya Dewan Sekolah tidak mau mengeluarkan dana banyak, tetapi pertimbangan alokasi dana itu juga perlu dipertimbangkan karena dana itu adalah dana wali murid dan harus dapat kami pertanggungjawabkan terlebih dulu”(wawancara tanggal 19 September 2007, jam 10.00).

Hubungan antara sekolah dengan masyarakat di SD Negeri Kauman I telah diupayakan untuk selalu mengembangkan tata hubungan antara sekolah dengan wali murid dan juga dengan masyarakat. Sosok Bp. Samsuri sebagai Urusan Humas sangat sesuai karena beliau orangnya sangat ramah dan bersahabat. Namun, dengan pekerjaan double tersebut membuat ketidakfokusan perhatian pekerjaan sebagai wakil kepala sekolah dan Urusan Humas. Apalagi semenjak Kepala Sekolah dipercaya menjabat pekerjaan ganda, dengan menjabat sebagai Kepala Sekolah di SD Tlogowaru, kelimpahan wewenang dilimpahkan juga ke Bp. Drs. Samsuri, seharusnya bisa dicarikan pengganti lain agar pekerjaan tersebut tidak terbagi dan mempunyai luangan waktu yang cukup untuk pekerjaan yang dilakukan.

Jadi, hubungan sekolah dengan masyarakat adalah suatu proses komunikasi antara sekolah dan masyarakat dengan tujuan meningkatkan pengertian anggota masyarakat, termasuk juga didalamnya orang tua murid tentang kebutuhan akan pendidikan serta mendorong minat dan kerja sama para anggota masyarakat dalam rangka usaha perbaikan sekolah. Hubungan antara sekolah dengan orang tua murid ataupun dengan masyarakat memang perlu mendapatkan prioritas penting, karena semua itu menyangkut bagaimana kelangsungan hidup sekolah. Dalam menjalin hubungan antara sekolah dengan orang tua murid SD Negeri Kauman I telah dilakukan melalui rapat dewan sekolah, pertemuan pada saat penyerahan buku laporan pendidikan, serta paguyuban untuk masing-masing kelas. Seperti yang disampaikan oleh Bu Sumarni, wali murid kelas IVa, ibu rumah tangga dan suaminya bekerja sebagai wiraswasta, mengatakan bahwa :

”Hubungan antara sekolah dengan wali murid menurut saya cukup baik. Dewan Sekolah berusaha menjangkau aspirasi wali murid mengenai segala sesuatu yang menyangkut penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Kalau mengenai hubungan antara wali murid *intern* sendiri, masing-masing kelas ada yang namanya paguyuban kelas, misalnya : ada acara *outbond* keluar, acara ulang tahun, pemberian hadiah murid yang berprestasi dan lain-lain. Hubungan itu terjalin dengan baik sampai sekarang ”(wawancara tanggal 19 September 2007, jam 10.30).

Untuk menjaga kelangsungan hidup sekolah yang mendapat perhatian tidak hanya hubungan antara sekolah dengan orang tua saja, melainkan hubungan antara sekolah dengan masyarakat juga. Dengan adanya hubungan sinergis yang baik antara pihak sekolah dengan masyarakat akan dapat menciptakan rasa ikut serta dan tanggung jawab, misalnya : dalam acara kegiatan pondok Ramadhan, sekolah mengadakan kerjasama dengan masyarakat dalam hal memberikan zakat dan juga bantuan uang kepada masyarakat miskin. Dengan adanya hubungan yang baik dengan masyarakat, maka masyarakat juga akan mempunyai kepedulian kepada sekolah.

Dalam membina hubungan antara sekolah dengan masyarakat, SD Negeri Kauman I menekankan pada hubungan yang baik yang dilakukan melalui Dewan Sekolah yang perlu membina hubungan *ekstern* yang baik dengan pihak luar sekolah, kemudian rapat-rapat bersama yang dilakukan oleh Kepala Sekolah dalam mengadakan lobi dengan pihak luar, serta adanya media cetak dan elektronik, surat, dan telepon. Dalam rangka pembinaan hubungan dengan masyarakat, SD Negeri Kauman I telah mempunyai *website* tersendiri sehingga masyarakat luas mampu mengakses semua informasi yang menyangkut SD Negeri Kauman I sehingga hal ini dapat membuka hubungan yang baik dengan masyarakat, tetapi untuk saat ini *website* tersebut belum di perbarui (*up-date*), sehingga data-data yang tercantum adalah data-data lama bukan data-data baru mengenai kondisi sekolah sekarang. Untuk selanjutnya, keberadaan *website* perlu di perbarui (*up-date*), agar masyarakat luas dapat mengakses SD Negeri Kauman I sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI). Keterjalinan hubungan yang baik antara pihak sekolah dengan orang tua maupun masyarakat benar-benar harus diprioritaskan, sehingga masyarakat akan tahu lebih banyak mengenai sekolah yang nantinya akan sangat dapat menciptakan citra baik di mata masyarakat.

## **2. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Implementasi Penyelenggaraan Pendidikan dalam Mencapai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang tinggi.**

### **a. Tipologi Pemimpin**

Maju dan meningkatnya mutu pendidikan suatu sekolah akan sangat ditentukan oleh kompetensi. Pengertian kompetensi ini sangat terkait dengan apa

yang seharusnya dapat dilakukan seorang kepala sekolah sebagai (leader) dalam menjalankan kepemimpinannya. Hal ini dapat terlihat melalui perilaku, kegiatan dan hasil yang dapat ditampilkan atau ditunjukkan. Agar dapat melakukan sesuatu dalam pekerjaannya, tentu seseorang harus memiliki kemampuan dalam bentuk pengetahuan, sikap dan keterampilan (*skill*) sesuai dengan bidang pekerjaannya. Demikian juga halnya dengan kepala sekolah yang harus mampu memimpin sekolah agar menjadi sekolah unggul dan memiliki daya saing cukup tinggi.

Peranan Kepala Sekolah sangat penting dalam mengarahkan para guru dan pegawai agar mampu memberikan pelayanan pendidikan yang memuaskan. Optimalisasi peran Kepala Sekolah sebagai *pemimpin* (*top leader*) harus baik, karena merupakan ujung tombak sebagai seorang pemimpin dan mampu mengarahkan para guru dan pegawai dalam meningkatkan profesionalisme kerjanya serta *stakeholder* pendidikan. Seperti apa yang disampaikan oleh ketua Dewan Sekolah, mengatakan bahwa :

”Pak Aviv itu seorang Kepala Sekolah yang berjiwa inovatif dan selalu ingin melakukan perubahan terus menerus karena beliau masih muda dan punya jiwa pembaharu. Pak Aviv juga mudah diajak bicara/berdiskusi dengan Dewan Sekolah mengenai setiap masalah yang kita sampaikan dan selalu ditanggapi dengan baik dan saya lihat hubungan beliau dengan para guru dan pegawai disini juga terjalin dengan baik karena orangnya komunikatif”(wawancara tanggal 26 September 2007, jam 10.00).

Seorang Kepala Sekolah memang perlu memiliki keuletan dalam menghadapi semua permasalahan yang terjadi di sekolah sehingga kepemimpinan yang baik adalah yang mampu bersikap terbuka kepada semua pihak. Disampaikan oleh Ibu Tias, wali murid kelas Vc, pekerjaan ibu rumah tangga dan suaminya bekerja di swasta, mengatakan bahwa :

”Pak Aviv itu menganut sistem kekeluargaan, orangnya mau ”*turun ke bawah*”, suka ngobrol dan berkomunikasi dengan wali murid juga. Jadi, kita merasa senang dengan karamahtamahannya”(wawancara 25 September 2007, jam 20.30)

Dengan sikap keterbukaan dan komunikatif kepala sekolah membuat wali murid merasa bahwa sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah itu memiliki sikap yang mau berbaur dan memperhatikan orang tua murid, sehingga mereka akan dengan sukarela memberikan dukungan moral dan juga materiil. kepada sekolah. Seperti apa yang disampaikan Ibu Sumarni, wali murid Kelas III,

Ibu Rumah Tangga dan suami bekerja di swasta, mengatakan bahwa:

” Pak Aviv sosok kepala sekolah yang inovatif, selalu melakukan perubahan-perubahan buat sekolah ini agar jadi semakin lebih baik. Contohnya, seperti pembangunan sarana dan prasarana. Semenjak pak Aviv jadi Kepala Sekolah, pembangunan dilakukan terus menerus. Seperti taman-taman depan sekolah, pembangunan gedung belakang sekolah, pembangunan 2 (dua) kantin sekaligus di depan sekolah. Jadi, pelayanan pendidikan yang diberikan benar-benar memuaskan wali murid”(wawancara tanggal 25 September 2007, jam10.30).

Keteladanan yang baik yang dimiliki oleh kepala sekolah tentunya akan mampu memberikan contoh yang baik pula bagi bawahannya seperti guru serta pegawai dan hal ini sudah ditunjukkan oleh pak Aviv. Seperti apa yang disampaikan oleh Ibu Veisa, wali murid kelas Ic, yang suaminya bekerja di swasta, mengatakan bahwa :

”Pak Aviv itu orangnya disiplin, datangnya selalu awal. Biasanya sekitar jam 6.00 an, pak Aviv dan juga sebagian guru-guru itu berdiri di depan pagar sekolah untuk menyambut murid-murid yang mau masuk. Jadi, semua itu juga tergantung sikap kepala sekolahnya, kalau kepala sekolahnya disiplin tentunya guru-gurunya juga akan disiplin. Saya melihat pak Aviv itu bisa menjadi teladan yang baik buat semua guru dan pegawai di sini”.(wawancara tanggal 25 September jam11.30).

Ditambahkan lagi oleh Bu Tias, yang mengatakan bahwa:

”Semenjak Pak Aviv jadi Kepala Sekolah disini pelayanan kepada siswa dan orang tua ditingkatkan terutama masalah keamanan. Jadi, setiap orang tua itu tidak akan was-was ketika meninggalkan anaknya di sekolah dan selama saya disini *nggak* pernah terjadi hal-hal yang tidak diinginkan, misalnya penculikan, karena keamanan disekolah ini benar-benar dijaga dengan baik” (wawancara tanggal 19 September 2007, jam10.30).

Pengalaman dan kompetensi yang Kepala Sekolah, tidak lepas dari pengalaman yang sudah didapat dari luar negeri, dengan menjadi Kepala Sekolah Dasar Indonesia di Malaysia. Dengan bekal kompetensi yang dimiliki, menjadikannya seorang pemimpin yang mampu mengarahkan penyelenggaraan pendidikan dilakukan oleh SD Negeri Kauman I menjadi lebih baik. Seperti disampaikan lagi oleh ketua Dewan Sekolah, mengatakan bahwa:

”Pak Aviv punya pengalaman yang bagus dengan pengalamannya menjadi kepala sekolah di Malaysia sehingga saya yakin kemampuannya dapat di gunakan untuk membawa sekolah ini menjadi maju”(wawancara 26 September 2007, jam 10.00).

Sosok kepala sekolah harus bisa berkomunikasi dengan semua warga sekolah termasuk juga para siswa tentunya karena merekalah yang menjadi *stakeholder* utama yang dilayani sekolah sebagai pihak pemberi pelayanan (*service provider*). Jika kepala sekolah tidak bisa berbaur dengan siswa tentunya para murid akan menimbulkan rasa tidak senang, namun kenyataannya kepemimpinan pak Aviv itu memang memiliki citra positif di mata para muridnya. Seperti disampaikan oleh Mela, Kelas VIa, mengatakan bahwa :

”Pak Aviv itu orangnya baik, ramah dan disiplin. Semenjak pak Aviv jadi Kepala Sekolah disini, sekolah kita jadi banyak perubahan karena banyak pembangunan jadi sekolah kita jadi lebih bagus” (wawancara 5 september 2007, jam 12.00).

Seperti halnya apa yang disampaikan juga oleh Karisna, kelas VIId, yang mengatakan bahwa :

”Pak Aviv itu orangnya ramah dan sering juga ngobrol sama murid-murid, jadi kita senang sekali punya kepala sekolah yang ramah dengan murid. Pak Aviv itu orangnya juga disiplin, kalau kita berangkat pagi gitu pak Aviv sama guru-guru disini sudah menyambut dan menyalami anak-anak, tapi kegiatan itu kadang *nggak* rutin dilakukan lebih baik lagi kalau tiap hari dilakukan. Semenjak pak Aviv jadi Kepala Sekolah semua jadi lebih baik dari sebelumnya” (wawancara 29 Agustus 2007, jam 09.00).

Hal ini juga disampaikan pula oleh Kepala UPTD Kec. Klojen, Drs. Supriyadi, mengatakan bahwa :

”Pak Aviv itu orangnya baik, ramah, berwibawa, *performancenya* bagus, lobiannya juga bagus dan orangnya saya lihat selalu punya inovasi selalu ingin maju. SD Kauman I memang dari dulu cukup punya nama besar, prestasinya memang harus seimbang dengan nama besarnya. Semenjak dipegang pak Aviv, dengan pengalamannya menjadi Kepala Sekolah di Malaysia, banyak yang memprediksikan bahwa beliau akan dapat meningkatkan prestasi SD Negeri Kauman I lebih dari sebelumnya. Memang pak Aviv memimpin 2 sekolah perhatiannya jadi terbagi. Tapi saya yakin pak Aviv punya manajemen yang bagus, sehingga dalam pendelegasian wewenang pun juga jelas.”(wawancara tanggal 15 September 2007, jam 10.00).

Setiap kepemimpinan di suatu organisasi mampu membawa kemajuan terhadap organisasi yang dipimpinnya. Namun, karena kemampuan kepala sekolah yang bagus akhirnya Kepala Sekolah diberikan tugas untuk memimpin SD Tlogowaru yang merupakan sekolah yang baru berdiri yang juga bertaraf Sekolah Bertaraf Internasional (SBI). Sebagaimana apa yang disampaikan oleh Ketua Dewan Sekolah, yang mengatakan bahwa :

”SD Kauman ini, memiliki kepala sekolah dengan kompetensi bagus. hal ini kemudian didayagunakan oleh Dinas Pendidikan untuk memimpin 2 (dua) sekolah, yaitu SD Kauman I dan SD Tlogowaru. oleh karena itu, Pak Aviv tentu harus membagi perhatiannya dengan pekerjaan *double* tersebut, sehingga dimungkinkan kurang/tidak fokus benar dengan SD Kauman I. Padahal, sekarang ini SD Kauman I sedang dalam upaya meningkatkan pelayanan prima” (wawancara tanggal 26 September 2007, jam 11.00).

Disampaikan pula oleh Bp. Khoirul Muluk, orang tua murid kelas Ib, mengatakan bahwa :

”Menurut saya pak Aviv seharusnya cukup memimpin SD Kauman I saja, kalau memimpin SD Tlogowaru juga mestinya perhatian beliau jadi terbagi. Mungkin hal yang ditakutkan justru di SD Kauman I kurang fokus dan di SD Tlogowaru juga. Apalagi SD Kauman I, sekarang sedang menggalakkan peningkatan pelayanan pendidikan, seharusnya membutuhkan perhatian ekstra dari kepala sekolah”(wawancara tanggal 12 September 2007, jam 10.00).

Sekolah sebagai sebuah lembaga penyelenggara pendidikan yang dipimpin oleh seorang kepala sekolah, tentu sangat menggantungkan eksistensinya terhadap bagaimana kepemimpinan kepala sekolah tersebut dapat dijalankan dengan baik. Sebagaimana apa yang disampaikan oleh Wakil Kepala Sekolah, mengatakan bahwa :

”Kepemimpinan kepala sekolah yang sekarang dengan yang sebelumnya memang berbeda. Kepala sekolah yang sebelumnya Bu Mudrikah juga punya kompetensi yang bagus, tetapi yang sedikit membedakan karena pak Aviv orangnya masih muda dan juga memiliki pengalaman sudah banyak. Apalagi, beliau pernah menjadi kepala sekolah di Malaysia dan itu menjadi *point plus*. Saya melihat Pak Aviv itu sosok pemimpin yang maju terus pantang mundur dan tidak gentar dengan hambatan. Selalu ada saja hal-hal yang baru dalam hal perbaikan sekolah ini agar dapat semakin lebih maju” (wawancara 5 September 2007, jam 9.00).

Namun, ditambahkan lagi oleh Wakil Kepala Sekolah, yang menjelaskan bahwa :

”Namanya juga kepala sekolah kalau memimpin 2 (dua) sekolah apa bisa fokus pada dua-duanya? karena harus berada di tempat yang berbeda dengan waktu yang sama, sehingga perhatiannya pasti terbagi. Memang tanggung jawab sementara kalau pak Aviv tidak ada dilimpahkan kepada saya, tetapi kalau kami benar-benar membutuhkan pak Aviv untuk mengarahkan sesuatu hal atau membuat keputusan tertentu kalau *nggak* ada beliaunya kan jadi susah juga! Apalagi kalau ada tamu-tamu yang ingin berhubungan langsung dengan pak Aviv jadi susah juga ketemu karena mobilitasnya tinggi sekali. Kalau saya *nggak* bisa menjawab mengenai hal-hal yang bukan kewenangan saya, saya *nggak* berani menjawab dan itu bisa jadi hambatan tersendiri!” (wawancara tanggal 27 Oktober 2007, jam 09.00).

Sosok kepemimpinan kepala sekolah yang komunikatif dan memiliki jiwa inovatif memang sangat diperlukan untuk dapat mengarahkan bagaimana penyelenggaraan pendidikan yang baik dalam upaya meningkatkan pelayanan pendidikan untuk mencapai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang tinggi.

#### **b. Profesionalisme Guru dan pegawai**

Pencapaian mutu pelayanan pendidikan akan sangat dipengaruhi oleh profesionalisme guru dan pegawai. Profesionalisme ini terkait dengan bagaimana para guru dan pegawai dapat bekerja sesuai dengan tanggung jawab kerja yang tinggi. Dalam upaya mencapai mutu lulusan dan mengupayakan pembelajaran yang bagus, maka kompetensi guru merupakan salah satu faktor yang amat penting. Untuk mendukung pelayanan pendidikan yang bagus, maka faktor pegawai juga memegang peranan yang penting pula. Faktor sumber daya manusia sebagai pemberi pelayanan sangat berperan karena mereka yang berhubungan secara langsung dengan *stakeholder* utama pendidikan yaitu murid dan juga orang tua murid yang mempunyai kepentingan langsung terhadap sekolah.

Sejalan dengan tantangan kehidupan global, peran dan tanggung jawab guru pada masa mendatang akan semakin kompleks, sehingga menuntut guru untuk senantiasa melakukan berbagai peningkatan dan penyesuaian penguasaan kompetensinya. Guru harus lebih dinamis dan kreatif dalam mengembangkan proses pembelajaran siswa. Guru di masa mendatang tidak lagi menjadi satu-satunya orang yang paling peka terhadap informasi (*well informed*) terhadap berbagai informasi dan pengetahuan yang sedang berkembang dan berinteraksi dengan baik. Di masa depan, guru bukan satu-satunya orang yang lebih pandai di tengah-tengah siswanya, namun bisa saja murid lebih aktif daripada guru. Jika guru tidak memahami mekanisme pola penyebaran informasi yang demikian cepat, ia akan terpuruk profesionalisme kerjanya. Kalau hal ini terjadi, ia akan kehilangan kepercayaan baik dari siswa dan orang tua murid.

Seperti yang dikatakan oleh Bapak Kepala Sekolah, yang mengatakan bahwa :

”Dalam meningkatkan kemampuan guru dalam mengajar, sekolah mempunyai program pelatihan minimal 2x dalam setahun. Semua guru *ditraining* demi kemajuan dalam mengajar. Seperti halnya awal bulan September, guru-*ditraining* tentang pendalaman pembelajaran terhadap siswa agar dapat meningkatkan kemampuan mengajar menjadi lebih baik”(wawancara tanggal 24 September 2007, jam 12.00).

Untuk menghadapi tantangan profesionalitas tersebut, guru perlu berfikir secara antisipatif dan proaktif. Artinya, guru harus melakukan pembaharuan ilmu dan pengetahuan yang dimilikinya secara terus menerus. Disamping itu, guru di masa depan harus paham benar mengenai bagaimana pembelajaran yang harus diterapkan sekarang akan mewujudkan efektivitas pembelajaran yang dilaksanakannya, sehingga jangan sampai guru terjebak pada praktek pembelajaran yang menurut asumsi mereka sudah efektif, namun kenyataannya justru mematikan kreativitas para siswanya. Untuk mengasah kemampuan guru-guru, memang perlu diadakan pelatihan/*training*. Rencananya memang guru-guru akan dikursuskan bahasa Inggris agar punya kompetensi yang bagus apalagi SD Negeri Kauman I sekarang sudah menjadi SBI sehingga semua guru diharapkan mampu menguasai bahasa Inggris dengan baik.

SD Negeri Kauman I pada tahun ajaran baru 2007/2008 mendapat status Sekolah Bertaraf Internasional (SBI), sehingga status baru yang dimiliki oleh sekolah tentu menuntut profesionalisme yang tinggi dari para guru dalam mengajar terutama pada kelas I SBI. Seperti apa yang disampaikan lagi oleh Bp. Drs. Aviv Nur, mengatakan bahwa :

”Guru-guru disini direncanakan akan dikursuskan Bahasa Inggris karena kemampuan guru-guru disini dalam berbahasa Inggris dinilai masih kurang, sehingga untuk ke depannya diharapkan semua guru akan berkompetensi dalam menguasai Bahasa Inggris”(wawancara tanggal 20 September 2007, jam 11.00).

Untuk meningkatkan profesionalisme guru dalam mengajar, sekolah akan mengadakan diklat-diklat ataupun pelatihan. Menurut pendapat Bu Alwi, Guru Kelas IV, yang mengatakan bahwa :

”Seorang guru sekarang ini dituntut seprofesional mungkin dalam mengajar. Guru harus lebih kreatif dan inovatif dalam mengajar, sehingga akan mendorong murid untuk lebih kreatif dan mandiri. Kalau gurunya *nggak* punya kemampuan untuk memacu muridnya lebih kreatif, maka murid juga gak akan mampu menguasai materi pembelajaran. Pihak sekolah juga sudah mengadakan diklat atau *training* baik intern dan ektern, namun perlu lebih ditingkatkan lagi. Dengan demikian, diharapkan guru-guru akan lebih mengetahui bagaimana teknik mengajar yang baik disesuaikan dengan perkembangan kondisi siswa dan lingkungan yang global yang semakin menuntut seorang guru untuk lebih inovatif dalam mengajar. Sistem pembelajaran seperti inilah yang diharapkan dimiliki oleh guru-guru sekarang”(wawancara tanggal 29 Agustus 2007, jam 09.00).

Ditambahkan lagi oleh Wakil Kepala Sekolah, yang mengatakan bahwa :

”Kemampuan guru setiap saat memang harus selalu diasah. Dengan adanya diklat, pelatihan atau seminar sangat diperlukan karena guru harus menyesuaikan dengan perkembangan zaman karena anak-anak sekarang itu kreatif-kreati dan pintar ngomong, sehingga guru harus mampu mengimbangnya. Jadi, setiap guru dituntut untuk selalu belajar dan terus belajar agar mampu mengajar lebih baik”(wawancara tanggal 29 Agustus 2007, jam 9.00).

Profesionalisme guru sangat menjadi faktor penting karena untuk menghasilkan kinerja dan lulusan (*output*) pendidikan atau lulusan yang bermutu akan sangat tergantung pada bagaimana mutu dari guru itu sendiri. Disampaikan oleh Ibu Dra. Lilik Dwi, Kepala Seksi Kurikulum Bidang Pendidikan Dasar Dinas Pendidikan Kota Malang, mengatakan bahwa :

”Salah satu faktor kenapa SD Negeri Kauman I bisa menjadi SBI karena guru-guru di SD Negeri Kauman I memiliki *input* guru yang rata-rata berpendidikan S1 dan mempunyai pengalaman yang bagus. Hal ini sangat dalam mendukung penyelenggaraan pendidikan bagaimana menciptakan mutu lulusan yang bagus untuk menjadikan guru-guru tersebut lebih berkualitas maka adanya pelatihan atau *training* akan sangat penting untuk dilakukan dan saya lihat SD Negeri Kauman I juga selalu mengirimkan guru-gurunya untuk mengikuti diklat atau *training* di luar dan juga mengadakan pelatihan secara intern sekolah”(wawancara 10 September 2007, jam10.00).

Di masa depan, guru dituntut untuk lebih kreatif dan mengikuti perkembangan informasi dan juga teknologi. Jika guru tidak memahami mekanisme dan pola penyebaran informasi yang demikian cepat, ia akan terpuruk secara profesional. Pada dasarnya profesionalisme guru harus selalu dikembangkan agar selalu tanggap terhadap semua informasi yang bervariasi dari tahun ke tahun, disesuaikan dengan konteks perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sedang berlangsung. Disampaikan oleh Bp. Drs. Soewarjono, anggota Dewan Sekolah, mengatakan bahwa :

”Kalau melihat profesionalisme guru, mungkin masih perlu ditingkatkan lagi memang di SD Kauman I ini banyak juga guru yang sudah profesionalisme dalam mengajar, tetapi masih ada guru-guru yang kurang memiliki kemampuan bagaimana dalam mendidik murid dengan baik dan itu bisa menjadi penghambat dalam proses kegiatan belajar mengajar karena gurunya kurang peka terhadap perkembangan murid”(wawancara tanggal 10 Nopember 2007, jam10.00).

Sebagaimana disampaikan oleh Bp. Khoirul Muluk, wali kelas Ib, mengatakan bahwa :

”Kalau menilai bagaimana profesionalisme guru mungkin masih perlu adanya peningkatan profesionalisme guru untuk dapat menjadi lebih baik, karena saya melihat ada sebagian guru yang kurang bisa mengendalikan murid-murid yang bermacam karakter, sehingga perlu dilakukan pengarahan terhadap guru dan perlunya peningkatan profesionalisme guru agar dapat mengelola kegiatan belajar mengajar menjadi lebih baik” (wawancara tanggal 20 November 2007, jam 10.00).

Penyelenggaraan pendidikan harus dilakukan dalam upaya mewujudkan pelayanan pendidikan yang bermutu, sehingga mencapai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang tinggi. Sebagaimana disampaikan oleh Bu Tina, wali murid kelas Iib, mengatakan bahwa :

”Kalau saya menilai wali kelas Iib kurang tanggap terhadap perkembangan murid. Seharusnya ketika ada masalah dengan murid bisa *sharing* dengan wali murid agar kita sebagai orang tua bisa tau bagaimana perkembangan anak saya di kelas, tapi kok sepertinya cuek dan perhatiannya kurang, Hal ini banyak dikeluhkan oleh wali murid kelas Iib, tetapi kalau melihat wali kelas II lainnya cukup bagus”(wawancara tanggal 8 November jam 10.00).

Oleh karena itu, pihak sekolah harus memperhatikan profesionalisme pegawai karena pelayanan yang diberikan oleh sekolah tidak hanya pelayanan akademik yang menyangkut kegiatan belajar mengajar, tetapi juga menyangkut pelayanan administrasi dan kesiswaan, sehingga para pegawai juga harus diperhatikan. Disampaikan oleh Bu Rini, orang tua kelas IIIb, yang suaminya bekerja di Bank Indonesia, mengatakan bahwa :

”Pelayanan keamanan disini memuaskan karena satpamnya ramah-ramah dan menunjukkan rasa tanggung jawab yang tinggi. Kalau anak-anak belum pada pulang, satpamnya belum pulang juga dan mereka akan menunggu sampai anak-anak pulang semua dan kalau anak-anak mau keluar, saya lihat selalu diseberangkan bahkan pernah kalau papanya belum jemput dan sudah lama menunggu, diantar sama pak Satpam ke tempat kerja papanya di Bank Indonesia. Jadi benar-benar saya salut dengan pegawai disini”(wawancara 4 September 2007, jam 07.00).

Kinerja pegawai juga merupakan salah satu faktor yang menentukan dalam mewujudkan pelayanan pendidikan yang bermutu karena dalam bidang pendidikan, pelayanan yang diberikan tidak hanya pelayanan dalam bentuk pelayanan akademik dan pelayanan non akademik, juga perlu diperhatikan oleh sekolah sehingga profesionalisme para pegawai di sekolah harus dapat

ditingkatkan. Seperti disampaikan oleh Soni, kelas VIc, mengatakan bahwa:

”Kalau mau membayar SPP di Bu Prapti, orangnya juga ramah dan baik pelayanannya. Saya juga kenal pegawai pegawai yang lain seperti Bu Anis dan Bu Prapti yang bertugas di bagian administrasi kalau mau ngurus buku atau yang lainnya. Mereka orangnya sopan dan baik juga”.(wawancara tanggal 15 September 2007, jam 10.00).

Disampaikan pula oleh Bu Pipit, wali murid kelas Vc, yang bekerja sebagai wiraswasta, menjelaskan bahwa :

”Kalau saya menilai para pegawai disini ramah-ramah mulai dari pegawai administrasi satpam, dan pegawai lainnya. Orangnya juga ramah dan sopan dalam memberikan pelayanan”(wawancara tanggal 5 September 2007, jam 10.30).

SD Negeri Kauman I memiliki beberapa pegawai diantaranya administrasi, petugas keamanan, petugas kebersihan, perpustakaan, petugas UKS, dan penjaga sekolah, yang mana masing-masing akan memiliki tugas dan tanggung jawab masing. Semua pegawai banyak dikenal juga oleh para siswa dan para wali murid sebagai pegawai yang punya tanggung jawab dan untuk kedepannya semua pegawai itu juga perlu dibina seperti halnya para guru agar mereka mampu memberikan pelayanan yang maksimal kepada semua *stakeholder* pendidikan khususnya murid, orang tua murid dan juga masyarakat.

### c. Dana

Dana merupakan salah satu faktor yang berperan dalam proses pembiayaan, sehingga perannya sangat penting. Dalam mendukung penyelenggaraan pendidikan di SD Negeri Kauman I, salah satu sumber dana berasal dari dana BOS (Bantuan Operasional Sekolah). Seperti halnya yang disampaikan oleh Bagian Dikdas Dinas Pendidikan Kota Malang, Bu Drs. Lilik Dwi , mengatakan bahwa :

”Penggunaan dana BOS sangat membantu dalam hal pembiayaan pendidikan. Dana BOS yang diberikan kepada masing-masing sekolah bertujuan untuk membantu sekolah untuk membiayai biaya operasional sekolah. Dana BOS sekarang naik menjadi Rp. 254 .000,- per tahun, sehingga tiap bulan sebesar Rp. 21.166,- per bulan”(wawancara tanggal 10 November 2007, jam 10.00).

Pemberian dana bantuan BOS tersebut terkadang juga menimbulkan hambatan jika mengalami keterlambatan. SD Negeri Kauman I untuk menunjang pembiayaan pendidikan juga mendapat bantuan dana dari pemerintah. SD Negeri Kauman I mendapat dana bantuan dari pemerintah daerah berupa dana

dekonsentrasi sebesar Rp. 175.000.000,-. Dana itu digunakan untuk membantu pembangunan rehab gedung belakang sekolah yang ditempati kelas I dan kelas VI. Status yang didapat SD Negeri Kauman I menjadi Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) menjadikan sekolah perlu meningkatkan pelayanan pendidikan, dalam hal ini sekolah mendapat bantuan dari pemerintah pusat dijanjikan sebesar Rp. 750.000.000,-. Dana tersebut diberikan oleh pemerintah pusat untuk bantuan laboratorium komputer dan laboratorium bahasa dan penunjang kebutuahn sekolah. Pencairan dana tersebut dicairkan secara bertahap, sehingga sekolah mengalami kesulitan, karena dana yang turun untuk sarana dan prasarana tidak turun semua. Hal ini juga disampaikan oleh Kepala Sekolah, yang mengatakan bahwa :

”Bantuan dana dari pemerintah pusat memang dilakukan secara bertahap pada tahap awal berupa perangkat untuk penyediaan laboratorium komputer dan bahasa, yang sudah turun adalah perangkat untuk laboratorium bahasa. Semua perangkat untuk laboratorium bahasa sudah dipasang dan siap pakai, tapi masih menunggu perbaikan ruangan dulu agar jadi lebih baik. Untuk perangkat komputer masih belum turun semua, akan segera turun karena ruangan laboratorium juga akan segera jadi. Mungkin untuk dana selanjutnya semoga saja akan turun secepatnya. (wawancara tanggal 20 November 2007, jam 11.00).

Dalam penyelenggaraan pendidikan memang masalah dana merupakan salah satu faktor yang perlu mendapat perhatian karena tanpa adanya biaya untuk membiayai sarana dan prasarana sekolah, maka sekolah mungkin tidak akan dapat meningkatkan pelayanan pendidikannya. Seperti disampaikan oleh Bp. Drs. Suwarjono, selaku Komisi Usaha dan Penggalan Dana yang sekaligus juga Kepala Seksi Bidang Sarana dan Prasarana Dinas Pendidikan Kota Malang, mengatakan bahwa :

”Dalam membantu pembiayaan penyelenggaraan pendidikan di SD Kauman I, dana merupakan salah satu faktor yang penting. Di SD Kauman I, selain mengandalkan dana dari pemerintah secara mandiri melalui sumbangan SPP dari wali murid. Jumlah yang dibayarkan oleh orang tua sangat bervariasi, hal itu sangat mendukung sekali. Dengan dukungan dana dari wali murid menjadikan SD Kauman I mampu secara mandiri mencari dukungan dana dari wali murid” (wawancara tanggal 8 September 2007 jam.10.00).

Dukungan dana dari orang tua yang diberikan oleh orang tua murid memang sangat membantu membiayai penyelenggaraan pendidikan, tetapi kalau dana yang diberikan oleh wali murid dalam jumlah yang belum mencukupi hal tersebut juga

bisa saja menghambat. Selama ini wali murid kalau dimintai sumbangan oleh sekolah banyak yang bersedia memberikan bantuan dana. Selain itu juga, bantuan dana dari pemerintah memang sangat membantu pembiayaan pendidikan. Namun, ketika dana yang dijanjikan tidak segera turun hal itu akan menghambat karena sekolahjuga memiliki keterbatasan dana untuk mencari sumber-sumber dana untuk membiayai proses penyelenggaraan pendidikan, sehingga dapat meningkatkan pelayanan pendidikannya.

#### **d. Sarana dan prasarana**

Dalam mewujudkan pelayanan pendidikan yang bermutu ketersediaan sarana dan prasarana merupakan salah satu faktor pendukung. SD Negeri Kauman I telah memiliki sarana dan prasarana pendidikan cukup memadai yang menunjang penyelenggaraan pendidikan. Sebagaimana disampaikan oleh Bp. Samsuri yang mengatakan bahwa :

”Salah satu faktor pendukung untuk dapat meningkatkan mutu pendidikan yang bagus adalah faktor sarana dan prasarana. Diantara sekolah dasar di kota Malang ini SD Kauman I mungkin dapat dikatakan mempunyai fasilitas yang cukup menunjang pembelajaran dan bangunannya pun juga megah. SD Kauman I juga mempunyai fasilitas-fasilitas berupa laboratorium-laboratorium yang menunjang seperti laboratorium bahasa, komputer, IPA, dan ruang-ruang lainnya yang menunjang proses pembelajaran siswa. Namun, untuk saat ini sekolah sedang melakukan renovasi gedung belakang, sehingga ruang kelas I, kelas IV, dan ruang lainnya tidak dapat ditempati. Oleh karena itu kelasnya bergantian tapi semua itu demi perbaikan pelayanan” (wawancara tanggal 25 September 2007, jam 09.00).

Kondisi sarana dan prasarana yang memadai, sangat mendukung terciptanya penyelenggaraan pendidikan yang bermutu. Sebagaimana disampaikan oleh Kepala Bidang Pendidikan Dasar Dinas Pendidikan Kota Malang, Drs. Siti Masruroh, mengatakan bahwa :

”Dalam standar pelayanan minimum bidang pendidikan SD Kauman I sudah memenuhi Standar Nasional Pendidikan (SNP), terutama sarana dan prasarana. SD Negeri Kauman I memiliki sarana dan prasarana yang cukup memadai dan ditunjang lagi dengan Kepala Sekolah yang berkompeten, sehingga SD Kauman I terpilih menjadi Sekolah Bertaraf Internasional (SBI). (wawancara tanggal 10 September 2007, jam 10.00).

Sarana dan prasarana merupakan faktor yang sangat mendukung dalam penyelenggaraan pendidikan, sehingga kondisi sarana dan prasarana yang kurang lengkap akan sangat mempengaruhi proses pembelajaran. Sebagaimana

disampaikan oleh Kepala Dinas UPTD kec. Klojen, Bp. Drs. Supriyadi, mengatakan bahwa:

”SD Kauman I memang memiliki sarana dan prasarana yang cukup memadai dibandingkan dengan Sekolah Dasar Negeri lainnya dan sejak tahun kemarin dipimpin oleh Pak Aviv yang punya pengalaman menajdi Kepala Sekolah di Malaysia, tepatlah jika SD Kauman I dijadikan menjadi rintisan SBI. Kondisi fasilitas laboratorium memang perlu diperbaiki dan sekarang SD Kauman I sudah melakukan perubahan yang banyak dan mendapat bantuan dari pemerintah untuk laboratorium komputer dan bahasa yang lebih canggih lagi (wawancara tanggal 15 September 2007, jam 11.30).

Disampaikan pula oleh Bp. Drs. Aviv Nur yang mengatakan bahwa :

”Mengenai sarana dan prasarana memang untuk saat ini pelayanan pendidikan yang diberikan sekolah belum dapat maksimal, karena sarana dan prasarana masih dalam perbaikan tapi semua itu diupayakan untuk memberikan pelayanan yang jauh lebih baik. (wawancara tanggal 20 November jam 10.00).

Ketersediaan sarana dan prasarana penunjang pendidikan memang sangat membantu proses pembelajaran, namun ketika sarana dan prasarana tersebut masih dalam tahap renovasi tentu menjadi penghambat. SD Negeri Kauman I memang memiliki sarana dan prasarana yang cukup memadai, tetapi dalam masa sekarang ini masih mengalami proses renovasi, sehingga penggunaan sarana dan prasarana kurang dapat maksimal, tetapi semua proses renovasi sarana dan prasarana penunjang pendidikan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan prima yang diberikan oleh sekolah kepada *stakeholder* pendidikan.

#### **e. Peran serta masyarakat**

Peran serta masyarakat sangat penting peranannya dalam membantu perkembangan sekolah. Peran serta masyarakat yang terdiri dari orang tua murid murid dan juga masyarakat, sangat penting dalam memberikan dukungan finansial dan juga moral. Tanpa adanya peran serta yang baik terutama dari pihak orang tua karena keberadaan merekalah sehingga akhirnya mau untuk memberikan bantuan yang lebih kepada sekolah terutama masalah dana. Disampaikan oleh Kepala Sekolah, yang mengatakan bahwa :

”Untuk dapat meningkatkan mutu pelayanan pendidikan, jika hanya mengandalkan dana dari sekolah saja itu tidak cukup, sehingga peran orang tua sangat mendukung sekali. Salah satu faktor mengapa SD Kauman I ini bisa meningkatkan mutu pendidikannya, karena sebagian wali murid berasal dari kalangan menengah ke atas sehingga sanggup memberikan dana yang lebih untuk pengembangan pendidikan putra-putri mereka” (wawancara tanggal 15 September 2007, jam 11.30).

Ditambahkan pula oleh Wakil Kepala Sekolah, mengatakan bahwa :

”Kalau sekolah maju tentu dana itu faktor utama, kalau tidak ada uang mana mungkin sekolah bisa meningkatkan pembangunan sarana dan prasarana sehingga bisa bagus mutu pendidikannya. Jadi, dukungan orang tua dalam mendukung penyediaan dana akan sangat menguntungkan sekolah dan mendukung sekali untuk menciptakan mutu pelayanan pendidikan”(wawancara tanggal 5 September 2007, jam 08.30).

Peran serta orang tua dan masyarakat yang baik tentu akan sangat mendukung kemajuan sekolah dan semua itu tidak terlepas dari peran orang tua murid itu sendiri. Disampaikan oleh Ibu. Dra. Lilik Dwi, Kepala Seksi Kurikulum Bidang Dikdas Dinas Pendidikan Kota Malang, mengatakan bahwa :

”Memang murid-murid di SD Kauman itu rata-rata berasal dari kalangan menengah ke atas dan dukungan masyarakat yang tinggi. Jadi, salah satu faktor pendukung kenapa SD Kauman I bisa maju pelayanan pendidikannya karena ada dana yang bisa digunakan untuk biaya pendidikan sehingga bisa melaksanakan pembangunan sarana dan prasarana yang ada. Jadi mutu pelayanan pendidikan yang bagus akan sangat ditentukan oleh dukungan yang tinggi terhadap pendidikan sehingga mau memberikan dana yang lebih buat pendidikan anak”(wawancara tanggal 10 November 2007, jam 11.00).

Peran serta masyarakat yang tinggi terhadap pengembangan pendidikan memang sangat penting dalam mendukung penyelenggaraan pendidikan. Dengan dukungan yang tinggi dari orang tua murid juga masyarakat, sehingga pemenuhan biaya untuk penyelenggaraan pendidikan di sekolah akan sangat mendukung sekali. Ketersediaan sarana dan prasarana tidak bisa hanya mengandalkan bantuan dari pemerintah, tetapi juga perlu dukungan dari semua pihak orang tua murid, masyarakat serta dunia usaha. Menurut Kepala UPTD Kec. Klojen, Bp. Drs. Supriyadi, mengatakan bahwa :

”Saya melihat dukungan terhadap pengembangan pendidikan di SD Negeri Kauman I ini dari wali murid sangat tinggi, sehingga sangat memungkinkan peningkatan kualitas pelayanan pendidikan yang bermutu”(wawancara tanggal 16 September 2007, jam 09.00).

Ditambahkan oleh Bp. Drs. Soewarjono, anggota Komite Sekolah, mengatakan bahwa :

”Saya melihat peran serta wali murid di SD Kauman I cukup tinggi. Dengan dukungan wali murid yang tinggi, mereka akan mau memberikan bantuan moral dan finansial, tetapi masih ada wali murid yang kurang andil terhadap perkembangan pendidikan. Misalnya, dalam rapat Dewan Sekolah, masih ada wali murid yang tidak aktif hadir untuk membahas masalah penyelenggaraan pendidikan (wawancara tanggal 10 September 2007, jam 10.00).

Peran serta masyarakat perlu dibina dengan baik, sehingga sekolah akan memperoleh dukungan finansial maupun moral untuk meningkatkan mutu pelayanan pendidikan yang bagus dalam upaya mencapai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang tinggi.

### C. Analisis Data

#### 1. Implementasi Penyelenggaraan Pendidikan yang Dilakukan oleh SD Negeri Kauman I dalam mencapai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang tinggi

Pendidikan memegang peranan yang sangat penting dalam proses peningkatan sumber daya manusia. Permasalahan pendidikan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan, pada pendidikan dasar dan menengah (Departemen Pendidikan Nasional, 2001, h.1). Permasalahan itu disebabkan karena kebijakan pendidikan nasional yang salah, diantaranya kebijakan pendidikan yang tidak memperhatikan proses pendidikan sehingga dapat menghasilkan *output* pendidikan yang bagus, penyelenggaraan pendidikan juga dilakukan secara sentralistik tanpa memperhatikan apakah kebijakan yang dibuat sesuai dengan kondisi sekolah atau tidak, sehingga kebijakan yang dibuat oleh pusat tidak dapat mengenai sasaran dalam rangka peningkatan mutu pendidikan serta kurang adanya peran serta masyarakat terutama orang tua murid dalam penyelenggaraan pendidikan. Dengan melihat berbagai permasalahan yang menghambat peningkatan mutu pendidikan, menuntut pemerintah untuk mengambil suatu tindakan. Menurut Thomas R. Dye (2005, 2005, h.1), menjelaskan bahwa kebijakan publik sebagai apapun yang dipilih untuk dilakukan atau tidak dilakukan oleh pemerintah. Dalam hal menyikapi permasalahan dalam penyelenggaraan pendidikan yang ada pemerintah mempunyai itikad baik untuk memecahkan permasalahan demi kepentingan publik (masyarakat). Kebijakan yang dilakukan adalah dengan menerapkan desentralisasi pendidikan dan wujud dari pelaksanaan desentralisasi pendidikan adalah Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Dengan model MBS ini, maka sekolah memiliki otonomi yang lebih besar, sehingga secara mandiri mampu mengalokasikan, menentukan prioritas, mengendalikan dan mempertanggungjawabkan pemberdayaan sumber-sumber daya sekolah kepada

masyarakat dan pemerintah sehingga dapat meningkatkan peran sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan (Mulyasa, 2004, h.24).

Sekolah sebagai organisasi publik berperan dalam kegiatan pelayanan kebutuhan dasar berupa pendidikan (Mahmudi, 2005, h.100). Pelayanan pendidikan merupakan pelayanan kebutuhan dasar manusia karena kontribusinya nanti akan dapat dirasakan sampai akhir hayat manusia. Oleh karena itu, pelayanan pendidikan sejak dini perlu diterapkan menjadi sesuatu yang hal yang sangat penting dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia. Kebijakan MBS ini merupakan salah satu strategi bagi sekolah agar mampu memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada murid dan orang tua murid serta masyarakat, sebagai *stakeholder* utama dalam pendidikan. Dalam cakupan yang lebih kecil, menurut James E. Anderson dalam Wahab (2005, h.5), kebijakan publik dapat diartikan sebagai kebijakan yang dikembangkan atau dirumuskan oleh instansi-instansi serta pejabat pemerintah, sehingga dalam kaitan ini aktor-aktor bukan pemerintah atau swasta tentu saja dapat mempengaruhi perumusan kebijakan publik. Dalam konteks implementasi MBS ini, sekolah dituntut untuk bisa mengembangkan kebijakan atau program-program kerja apa yang harus dapat dilaksanakan demi peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Ketika suatu kebijakan telah ditetapkan, maka bagaimana pelaksanaan dari kebijakan itu akan mengikutsertakan berbagai *stakeholder*. Daniel Mazmanian dan Paul Sabatier dalam Wahab (2004, h.65), mengatakan bahwa implementasi kebijakan adalah memahami apa yang senyatanya terjadi sesudah suatu kebijakan atau program dirumuskan. Dalam hal implementasi penyelenggaraan peranan *stakeholder*, sangat berperan penting karena merupakan suatu individu atau kelompok yang terkait dengan program kebijakan yang dibuat oleh sekolah.

SD Negeri Kauman I sebagai salah satu Sekolah Dasar yang ada di kota Malang, telah mencoba menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dengan baik demi peningkatan mutu pendidikan. Dalam hal implelementasi penyelenggaraan pendidikan dengan model Manajemen Berbasis Sekolah ini tentu melibatkan *stakeholder-stakeholder* (Putra, 2005, h.31-32). *Stakeholder* utama terdiri dari dua bagian yaitu 1) Sekolah sebagai salah satu *stakeholder* utama pendidikan berperan sebagai lembaga publik atau manajer publik yang

bertanggung jawab dalam pemberian pelayanan (*service provider*) dan pengambilan keputusan dalam implementasi kebijakan MBS itu sendiri dan 2) masyarakat pendidikan yang terdiri dari murid, orang tua murid dan juga Dewan Sekolah serta masyarakat itu sendiri. Dalam hal ini sekolah sebagai *service provider* yang dipimpin oleh Kepala Sekolah membawahi para guru dan pegawai memberi pelayanan kepada masyarakat pelanggan pendidikan yang terdiri dari murid, orang tua murid dan masyarakat. Dalam data fokus penelitian yang diambil oleh peneliti dari fungsi-fungsi yang didesentralisasikan kepada sekolah melalui MBS ini hanya mencakup: pengelolaan kegiatan belajar mengajar (KBM), pengelolaan sarana dan prasarana, pelayanan dan biaya serta hubungan sekolah dengan masyarakat. Alasan peneliti mengambil sebagian fungsi dikarenakan peneliti hanya menganalisis fungsi-fungsi yang terkait langsung dengan bagaimana upaya pemberian pelayanan kepada para *stakeholder* pendidikan, sehingga mampu mencapai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang tinggi dan adanya keterbatasan peneliti sehingga nantinya bisa melakukan penelitian secara mendalam.

Untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, maka penyelenggaraan pendidikan di sekolah memang harus berpedoman pada Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM). Berdasarkan Keputusan Menteri Aparatur Negara Nomor 25 tahun 2004, dijelaskan bahwa Indeks Kepuasan Masyarakat merupakan data dan informasi tentang tingkat kepuasan masyarakat yang diperoleh dari hasil pengukuran secara kualitatif dan kuantitatif atas pendapat masyarakat dalam memperoleh pelayanan dari aparatur penyelenggara pelayanan publik dengan membandingkan antara harapan dan kebutuhannya. Dengan adanya data mengenai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM), maka akan didapat penilaian terhadap tingkat kinerja pelayanan yang masih perlu diperbaiki dan menjadi pendorong setiap unit penyelenggara pelayanan untuk meningkatkan pelayanannya (Ratminto, 2005. h.221). Dalam hal penyelenggaraan pendidikan di SD Negeri Kauman I yang menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), maka peneliti akan mencoba untuk menilai seberapa besar Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang mampu tercapai dan terbagi kedalam beberapa fungsi diantaranya adalah :

a. Pengelolaan Kegiatan Belajar Mengajar (KBM)

Pengelolaan kegiatan belajar mengajar di SD Negeri Kauman I dikelola dengan menerapkan strategi PAKEM yaitu Pembelajaran, Aktif, Kreatif, Efektif dan Menyenangkan. Jika sebelumnya dengan sentralisasi pendidikan, kebijakan tentang PAKEM ini ditetapkan oleh pusat sehingga tidak dapat mengenai sasaran karena kurang bisa menyesuaikan dengan kondisi masing-masing sekolah. Seiring dengan bergulirnya Otonomi Daerah, maka terwujud pula adanya desentralisasi pendidikan sehingga setiap sekolah harus menerapkan strategi apa yang diambil demi perbaikan mutu pendidikan.

Dalam Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) tergambar unsur tanggung jawab petugas pelayanan yaitu kejelasan wewenang dan tanggung jawab petugas dalam penyelenggaraan dan penyelesaian pelayanan. Melihat penyelenggaraan pendidikan di SD Negeri Kauman I, terlihat bahwa para guru mempunyai tanggung jawab dalam memberikan pelayanan dalam kegiatan belajar mengajar (KBM), sudah diupayakan bukan lagi menjadi sesuatu yang monoton akan tetapi sudah menjadikan peranan guru hanya sebagai fasilitator saja, sehingga mampu memunculkan kreativitas belajar siswa. SD Negeri Kauman I memang memiliki target untuk dapat selalu memberikan pelayanan prima khususnya murid sebagai *stakeholder* utama pendidikan. Ditinjau dalam IKM terdapat unsur kemampuan petugas pelayanan yaitu tingkat keahlian dan ketrampilan yang dimiliki petugas dalam memberikan pelayanan. Dalam hal ini kemampuan para guru SD Negeri Kauman I cukup memadai karena sebagian besar berpendidikan S1, sehingga kemampuan dalam mengelola kegiatan belajar mengajar dapat diandalkan. Untuk menilai kepastian jadwal pemberian pelayanan, hal ini juga dapat dilihat dari kegiatan belajar mengajar yang selalu dilakukan tepat pada waktunya. Masalah kedisiplinan petugas pelayanan yang juga menjadi prioritas penting bagi sekolah, dan hal ini dapat terlihat jelas dari kedisiplinan para guru dan juga murid agar selalu mentaati peraturan tata tertib sekolah untuk selalu datang tepat pada waktunya. Namun, masih perlu adanya peningkatan kedisiplinan dari pemberi pelayanan agar setiap kegiatan yang dilakukan oleh guru dapat lebih konsistensi untuk dilakukan misalnya, adanya guru piket yang selalu menyambut murid ketika akan masuk ke sekolah. Kegiatan belajar mengajar memang merupakan

kegiatan utama dalam kegiatan belajar di sekolah dibandingkan dengan fungsi-fungsi yang lain, dan SD Negeri Kauman I akan terus meningkatkan pelayanan primanya. Pelayanan prima diartikan sebagai pelayanan terbaik yang diberikan kepada pelanggan (Iqbal, 2004, h.135) dan dalam hal ini yang disebut pelanggan pendidikan adalah masyarakat khususnya murid dan orang tua murid serta masyarakat yang memiliki kepentingan secara tidak langsung terhadap penyelenggaraan pendidikan di sekolah, dan dapat dilihat bahwa penyelenggaraan pendidikan di SD Negeri Kauman I mengutamakan bagaimana agar dapat memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada *stakeholder* pendidikan.

#### b. Pengelolaan sarana dan prasarana

Mutu pelayanan pendidikan yang diberikan oleh suatu sekolah akan dapat dilihat dari bagaimana sekolah itu mampu untuk mengelola sarana dan prasarana sekolah, karena hal itu sangat mendukung proses kegiatan belajar mengajar. Proses belajar-mengajar yang baik dan sesuai dengan muatan kurikulum diperlukan dukungan prasarana yang memenuhi kebutuhan pengajaran keperluan sarana yang merupakan penjabaran kurikulum yang berlaku. Seiring tuntutan jaman dan modernisasi kemajuan teknologi, maka harus diikuti dan didukung perubahan kebutuhan sarana dan prasarana yang diperlukan.

Penyelenggaraan pendidikan agar mampu mencapai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang tinggi akan sangat ditentukan oleh sekurang-kurangnya faktor sarana, prasarana, alat perlengkapan pembelajaran dan faktor guru. Faktor sarana prasarana dimaksud misalnya ruang belajar di kelas, laboratorium, perpustakaan, ruang kegiatan, kamar mandi dan lain-sebagainya. Di samping itu, gedung sekolah, halaman, dan ruang olahraga juga ikut distandarkan. Sarana dan prasarana di SD Negeri Kauman I cukup memadai dan kebersihannya pun dijaga, sehingga kondisi semua fasilitas yang ada tetap bersih. Semenjak kepemimpinan kepala sekolah yang baru, memang dirasakan bahwa pengelolaan sarana dan prasarana semakin baik karena selalu dilakukan perubahan-perubahan yang terus menerus. Perubahan yang dilakukan oleh pihak sekolah misalnya saja, pembangunan 2 (dua) kantin di depan halaman sekolah dan kantin yang belakang akan dibangun ruang Koperasi. Perombakan sarana dan prasarana lainnya adalah rehab ruang kelas yang berada pada gedung belakang sekolah yang akan ditempati

untuk ruang kelas I dan kelas IV, mushola, laboratorium komputer, dan lain-lain. Kondisi ini menandakan bahwa SD Negeri Kauman I memiliki tanggung jawab yang penuh dalam hal perbaikan sarana dan prasarana yang dilakukan secara terus menerus, seperti halnya juga loket administrasi seperti yang diperlihatkan pada gambar di depan sudah dirubah bentuk menjadi sebuah lobi. Hal ini menandakan bahwa SD Kauman I selalu tanggap dan cepat dalam meningkatkan pelayanan kepada *stakeholder* utama. Dalam unsur Indeks Kepuasan Masyarakat terdapat unsur kecepatan pelayanan yaitu target waktu pelayanan agar dapat diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan oleh unit penyelenggara pelayanan. Dalam hal ini terhadap renovasi gedung belakang sekolah yang direhab, sekolah menetapkan waktu selesai rehab gedung pada tanggal 27 November 2007, tetapi kepada orang tua murid diberikan edaran bahwa gedung layak dipakai tanggal 5 Desember 2007. Pembangunan sarana prasarana sekolah selalu diupayakan secara transparan dan berapa target yang harus selesai berdasarkan waktu yang harus selesai diupayakan. Pengelolaan serta renovasi sarana dan prasarana sekolah tidak lepas dari peran kepala sekolah yang cukup aktif dalam melakukan suatu inovasi terhadap kemajuan SD Negeri Kauman I sendiri dan untuk ke depannya kepala sekolah akan terus melakukan suatu inovasi untuk membuat agar sarana dan prasarana sekolah dapat menjadi lebih baik lagi dari sekarang, sehingga hal ini menunjukkan bahwa unsur kecepatan pelayanan yang diberikan oleh SD Negeri Kauman I untuk menjadi lebih baik.

c. Pelayanan siswa dan biaya

Dalam hal penyelenggaraan pendidikan pelayanan terhadap siswa merupakan faktor yang perlu diperhatikan oleh sekolah karena hal ini menyangkut bagaimana proses mulai dari penerimaan siswa baru, pengembangan pembimbingan, penempatan untuk melanjutkan sekolah hingga sampai pada pengurusan alumni. Penyelenggaraan pendidikan yang baik harus mampu memberikan kepuasan terhadap semua *stakeholder* pendidikan, tentunya pelayanan terhadap siswa menjadi perlu mendapat perhatian utama karena mereka yang mendapatkan pelayanan secara langsung. Di SD Negeri Kauman I ternyata pelayanan terhadap siswa mampu terselenggara dengan baik, seperti : alur masuk murid baru dan pindah sekolah pun tidak ribet. Unsur prosedur pelayanan dalam IKM dijelaskan

bahwa prosedur pelayanan merupakan kemudahan tahapan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dilihat dari sisi kesederhaan alur pelayanan sudah dapat terlihat dengan jelas. Dari segi persyaratan pelayanan persyaratan teknis dan administratif yang diperlukan untuk mendapatkan pelayanan pun juga cukup jelas, sehingga hal itu menunjukkan pelayanan yang diberikan cukup baik.

Pengurusan masalah pemberian insentif yang diberikan kepada murid yang berprestasi pun sudah dilakukan dalam hal ini ketika murid kelas VI meraih prestasi dalam Ujian Pengendali Mutu (UPM), pihak sekolah memberikan insentif kepada murid-murid yang berprestasi. Semua ini bertujuan untuk memacau semangat dan menjadikan contoh yang baik untuk murid-murid yang lainnya. Sebagai salah satu *stakeholder* pendidikan yang utama murid memang harus diberikan pelayanan yang maksimal, sehingga mereka akan merasa mendapatkan pelayanan yang memuaskan terutama juga dalam masalah keamanan dan kenyamanan sekolah. Dalam Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM), dijelaskan bahwa untuk memenuhi standar pelayanan pendidikan, unsur keamanan pelayanan harus diperhatikan yaitu terjaminnya tingkat keamanan lingkungan unit penyelenggara pelayanan ataupun sarana yang digunakan, sehingga masyarakat merasa tenang untuk mendapatkan pelayanan terhadap resiko-resiko yang diakibatkan dari pelaksanaan pelayanan. SD Negeri Kauman I sudah mengupayakan bagaimana agar sekolah mampu memberikan keamanan dan kenyamanan, sehingga membuat wali murid tidak merasa khawatir melepas anaknya sekolah di SD Negeri Kauman I, tanggung jawab satpam telah diupayakan semaksimal mungkin agar murid dan orang tua murid merasa tenang dan nyaman

Untuk meningkatkan pelayanan yang memuaskan kepada *stakeholder* utama pendidikan yaitu murid dan juga orang tua murid akan sangat membutuhkan sejumlah biaya untuk membiayai seluruh biaya operasional sekolah, sehingga penetapan berapa sumber-sumber biaya yang harus dikeluarkan oleh pihak orang tua dalam rangka membiayai biaya pendidikan anaknya. Penetapan besarnya biaya pendidikan, khususnya pada sekolah-sekolah negeri, yang diserahkan begitu saja kepada pihak sekolah adalah salah satu bentuk praktik liberalisme, namun dalam prakteknya di SD Negeri Kauman I pihak sekolah telah mengkoordinasikan

kepada pihak Dinas Pendidikan Kota Malang yang dalam hal ini bertindak sebagai *stakeholderi kunci* (Putra, 2005, h.31-32). Berapa besarnya biaya pendidikan yang harus dibayar dan nantinya akan dikeluarkan Surat Keputusan (SK) dari Walikota sehingga semua itu dapat dipertanggung jawabkan dan adanya transparansi dan hal itu membuat masyarakat merasa percaya. Apabila menghendaki sekolah-sekolah negeri memiliki mutu yang baik dengan biaya yang proporsional (sepadan), pada sekolah-sekolah negeri perlu dilakukan pembenahan manajemen. Kewenangan pihak sekolah masih berada di bawah kendali Dinas Pendidikan Kota Malang dan hal ini sangat sangat penting sekali agar tidak terjadi penyelewengan yang disebabkan oleh sekolah. Unsur kepastian biaya pelayanan pendidikan dalam variabel IKM telah ditetapkan oleh pihak sekolah dengan benar-benar memperhitungkan besarnya biaya yang harus ditetapkan berdasarkan keputusan bersama. Besarnya biaya tersebut dihitung dengan cermat dan memasukkan faktor insentif untuk penyandang dana. Insentif untuk penyandang dana perlu dianggarkan. Apabila suatu saat sekolah memerlukan dana, pengurus dewan sekolah dan kepala sekolah dapat mencari beberapa alternatif sumber pembiayaan. Sekolah mendapat bantuan dari pemerintah pusat, dana dekonsentrasi, dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dan untuk mencari tambahan dana pihak Dewan Sekolah juga mencari bantuan dari dunia usaha (privat) dan juga yang dilakukan secara mandiri yaitu sumbangan SPP dari wali murid secara mandiri. Oleh karena itu, penetapan besarnya biaya pendidikan tidak bisa begitu saja diserahkan kepada pihak sekolah akan tidak terjadi penetapan biaya yang terlalu berlebihan dan akan memberatkan masyarakat, jika semuanya telah dikoordinasikan diantara para *stakeholder* pendidikan.

Dalam hal penetapan biaya operasional sekolah, pihak sekolah telah menetapkan kebijakan subsidi silang sehingga dalam hal ini terdapat keadilan mendapatkan pelayanan terhadap murid-murid yang kurang mampu dan adanya bantuan dari wali murid yang mampu terhadap murid yang kurang mampu dan kebijakan ini dirasakan sangat mendukung karena orang tua murid ternyata dengan sukarela menyumbang dana yang lebih bagi pengembangan pendidikan di SD Negeri Kauman I.

d. Hubungan sekolah dengan masyarakat

Kebijakan yang dibuat oleh pemerintah perlu mencerminkan kepentingan publik dan dalam hal penyelenggaraan pendidikan di sekolah semua kebijakan yang dibuat oleh sekolah juga perlu mencerminkan hubungan yang baik antara sekolah dengan masyarakat yang dalam hal ini adalah wali murid sebagai *stakeholder* utama yang berperan penting dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah untuk menjadi lebih baik. SD Negeri Kauman I memiliki wadah yang menjadi penghubung dan menjembatani hubungan sekolah dengan wali murid yaitu Dewan Sekolah. Keberadaan Dewan Sekolah ditunjuk dan dipilih oleh orang tua murid berdasarkan musyawarah dengan tugas untuk menjangkau aspirasi orang tua murid, menjembatani hubungan sekolah dengan masyarakat, membantu mengupayakan perbaikan pelayanan termasuk sarana dan prasarana yang menunjang pendidikan agar menjadi lebih baik.

Proses pembuatan kebijakan merupakan proses yang kompleks yang terdiri dari banyak tahapan mulai dari penyusunan agenda, formulasi kebijakan, adopsi kebijakan, implementasi kebijakan dan evaluasi kebijakan (Winarno, 2004, h.22). Tahap-tahap tersebut sangat mempengaruhi bagaimana nantinya kebijakan publik yang dibuat akan dapat membantu menyelesaikan permasalahan yang ada. Tahapan pembuatan kebijakan publik dalam dijelaskan sebagai berikut :

a. Penyusunan agenda

SD Negeri Kauman I memiliki Dewan Sekolah yang bertugas sebagai penghubung antara pihak sekolah dengan orang tua murid. Kedudukan Dewan Sekolah dalam struktur organisasi horisontal/sejajar dengan kepala sekolah dengan dapat langsung menyampaikan permasalahan kepada sekolah. Ketika melihat permasalahan yang terjadi di lingkup sekolah, maka pengurus Dewan Sekolah mencoba menjangkau aspirasi wali murid. Dengan menggali masalah dan menempatkan masalah-masalah yang ada pada agenda rapat nantinya kemudian ditetapkan masalah apa saja yang tengah berkembang di lingkungan sekolah yang harus segera mendapat perhatian dari sekolah.

b. Formulasi kebijakan (*policy making*)

Dengan ditetapkannya masalah-masalah apa saja yang telah masuk dan alternatif pemecahan masalah, maka akan didiskusikan dan diserahkan kepada

Kepala Sekolah, kemudian oleh Kepala Sekolah akan didiskusikan dalam rapat Dewan Sekolah bersama pihak sekolah.

c. Adopsi kebijakan

Dari sekian banyak alternatif kebijakan yang ditawarkan oleh perumus kebijakan, pada akhirnya salah satu dari alternatif kebijakan tersebut diadopsi dengan dukungan dari mayoritas aspirasi wali murid yang terwakili oleh Dewan Sekolah, sehingga akan didapat satu kebijakan yang akan diambil dalam memecahkan permasalahan yang ada.

d. Implementasi kebijakan

Program kebijakan yang telah diambil oleh sekolah sebagai alternatif pemecahan masalah akan diimplementasikan oleh semua *stakeholder* pendidikan (guru, pegawai, murid, orang tua murid, dan masyarakat). Semua pihak yang dikenai dengan kebijakan yang dibuat oleh sekolah diharapkan mematuhi semua peraturan yang dibuat oleh sekolah. Dalam implementasi kebijakan sekolah adakalanya ada pihak yang tidak setuju terhadap kebijakan tersebut, tetapi di SD Negeri Kauman I suatu kebijakan yang ditetapkan oleh sekolah sebagian besar dapat diterima oleh semua pihak, karena semua dapat dimusyawarahkan dengan baik.

e. Evaluasi kebijakan

Pada tahap ini kebijakan yang telah dijalankan oleh sekolah akan dinilai atau dievaluasi untuk melihat sejauh mana kebijakan yang dibuat telah mampu memecahkan permasalahan dalam penyelenggaraan pendidikan di SD Negeri Kauman I dan yang berhak melakukan evaluasi adalah Dewan Sekolah beserta dengan orang tua murid karena mereka yang berhak menilai bagaimana penyelenggaraan pendidikan selama ini dan perbaikan untuk menjadi lebih baik di masa depan.

Melihat adanya keterlibatan Dewan Sekolah dalam hal pembuatan kebijakan yang menyangkut penyelenggaraan pendidikan menandakan bahwa unsur keadilan mendapatkan pelayanan seperti yang dijelaskan dalam variabel Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) sudah mampu diterapkan oleh SD Negeri Kauman. Pihak pemberi pelayanan pendidikan mulai dari manajemen sekolah, yang terdiri dari kepala sekolah, guru dan pegawai, mampu ditunjukkan bahwa pihak sekolah

dapat memberikan sikap keramahan dan kesopanan, yang ditunjukkan oleh petugas pemberi pelayanan. Dalam Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dalam memberikan pelayanan harus mengutamakan pula bagaimana unsur kesopanan dan keramahan karena hal tersebut sangat penting karena dengan sikap pemberi pelayanan yang sopan dan ramah, maka para penerima pelayanan akan merasa senang dengan pelayanan yang diberikan.

Penyelenggaraan pendidikan yang baik, akan dapat menumbuhkan kepercayaan dari orang tua murid dan juga masyarakat telah menunjukkan bahwa di SD Negeri Kauman I memperhatikan faktor keamanan dan keamanan, selama ini belum pernah terjadi hal-hal yang tidak diinginkan yang menimpa pada murid dan juga para petugas keamanan sekolah selaku satpam mampu menunjukkan tanggung jawab kerjanya yang tinggi karena dapat memberikan rasa aman, sehingga dengan kondisi demikian membuat kepercayaan orang tua murid terhadap sekolah semakin terbina dengan baik.

Melihat implementasi penyelenggaraan pendidikan yang dilakukan oleh SD Negeri Kauman I dan memahami kondisi dilapangan, maka model implementasi kebijakan yang sesuai dari ketiga model implementasi kebijakan adalah model Daniel Mazmanian dan Paul A. Sabatier yang disebut *a frame work for implementation analysis* (Wahab, 2005, h.71-90). Peneliti memilih model ini, dikarenakan model implementasi kebijakan ini bersifat lebih *bottom up* dan tahap implementasi kebijakan terdapat berbagai masalah-masalah yang dapat saja terjadi dan mampu mempengaruhi penyelenggaraan pendidikan yang bagus. Dalam model implementasi penyelenggaraan pendidikan dengan model Daniel Mazmanian dan Paul Sabatier, dijelaskan bahwa banyak sekali variabel yang mempengaruhi yang terdiri dari variabel bebas dan variabel tergantung. Variabel bebas terdiri dari berbagai faktor diantaranya adalah :

- a. Mudah atau tidaknya masalah dikendalikan

Dalam hal implementasi penyelenggaraan pendidikan dalam mencapai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM), tentu banyak hal yang harus dipertimbangkan karena bisa saja timbul masalah-masalah yang mungkin saja tidak dapat dikendalikan atau bisa dikendalikan dengan mudah. Penyelenggaraan pendidikan di SD Negeri Kauman I, dalam pengelolaan kegiatan belajar mengajar (KBM)

sudah diupayakan menjadi *enjoy learning*, akan tetapi dalam kesukaran teknisnya mungkin kurangnya alat peraga dan tersedianya multimedia serta sarana dan prasarana yang masih dalam perbaikan seperti ruang kelas, ruang kegiatan, laboratorium dan sarana prasarana penunjang lainnya. Pengelolaan sarana dan prasarana seperti gedung belakang juga sedikit terlambat karena persoalan teknis yaitu kontraktor yang kurang cepat dalam menyelesaikan proyek pembangunan gedung sekolah dan juga masa liburan, namun semua dapat segera diatasi oleh sekolah, terget yang ditetapkan di papan pengumuman adalah selesai tanggal 27 November 2007, tetapi sekolah memberikan surat edaran kepada orang tua murid bahwa gedung kelas layak dipakai pada tanggal 5 Desember 2007. karena kesukaran-kesukaran teknis yang dihadapi sekolah terlepas dari semua permasalahan yang muncul dalam implementasi penyelenggaraan pendidikan.

Semakin banyak perilaku yang diatur, termasuk guru dan pegawai memang membuat sedikit kesulitan untuk mengatur, tapi banyak guru dan pegawai yang menilai kepala sekolah mengendalikan karena kepala sekolah mampu merangkul semua guru dan pegawai dengan menjalin komunikasi yang baik dan mau mengarahkan serta menampung semua permasalahan yang dihadapi oleh bawahannya sehingga keragaman perilaku yang dikendalikan dengan baik.

b. Kemampuan Kebijakan menstrukturkan proses implementasi

Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang dibuat oleh pemerintah pusat diterapkan di masing-masing sekolah, agar sekolah sebagai organisasi publik dapat memberikan pelayanan pendidikan yang maksimal dalam mencapai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang tinggi. Dalam penyelenggaraan pendidikan di SD Negeri Kauman I untuk dapat mengimplementasikan pelayanan pendidikan yang bermutu, ternyata ada keterlibatan pihak diluar organisasi sekolah yaitu *stakeholder* pendukung (dunia usaha) dan juga masyarakat itu sendiri yang merupakan *stakeholder* utama yang memiliki kepentingan tidak langsung dengan sekolah dalam mendukung penyelenggaraan pendidikan. SD Negeri Kauman I sebagai lembaga pelaksana program dan kebijakan MBS itu sendiri, dengan menerapkan kebijakan apa yang harus dikembangkan untuk mendukung penyelenggaraan pendidikan dan semuanya itu juga tercantum dalam visi dan misi selalu mengalami perubahan sesuai dengan kondisi lingkungan

sekolah agar dapat meningkatkan pelayanan pendidikan. Peranan kepala sekolah sebagai *top leader*, mempunyai kewenangan yang cukup kuat dan jelas atas sejumlah mata rantai hubungan yang penting guna mengusahakan tercapainya tujuan pemberian pelayanan prima dalam pendidikan yang dilakukan SD Negeri Kauman I. Pengalokasian sumber-sumber dana dalam masalah penyelenggaraan pendidikan di SD Negeri Kauman I, mampu dilakukan dengan baik karena wujud dari akuntabilitas dan transparansi diperlihatkan.

Dalam masalah implementasi kebijakan yang menerapkan MBS yang harus diterapkan oleh masing-masing sekolah, keterlibatan dari *stakeholder* bisa dilihat dari peranan *stakeholder* kunci yaitu keberadaan Dinas Pendidikan dan Pemerintah Kota Malang yang dalam hal ini merupakan instansi yang berada di atas sekolah, yang bertanggung jawab terhadap penyelenggaraan pendidikan di SD Negeri Kauman I.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi implementasi kebijakan adalah sejauh mana peluang untuk berpartisipasi terbuka bagi para aktor di luar badan pelaksana, dalam hal ini akses dari luar terhadap SD Kauman I dapat terlihat dari hubungan antara sekolah dan masyarakat dengan adanya *website*, sehingga masyarakat luas dapat mengakses informasi mengenai SD Negeri Kauman I yang sekarang sudah akan diperbaharui.

c. Variabel-variabel di luar Undang-Undang yang mempengaruhi Implementasi

*Output* kebijakan dari badan-badan pelaksana pada hakikatnya merupakan keterpaduan juga dari semua unsur-unsur lain yang akan mendukung pelaksanaan implementasi penyelenggaraan pendidikan dalam mencapai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang tinggi. Kelangsungan hidup suatu sekolah akan banyak dipengaruhi oleh faktor lingkungan luar seperti tuntutan masyarakat yang semakin tinggi terhadap mutu pelayanan pendidikan dan juga teknologi. Dengan adanya perkembangan teknologi yang semakin canggih menuntut sekolah untuk peka terhadap kemajuan zaman. Dengan keaktifan dari kepala sekolah untuk melobi untuk mencari bantuan dan akhirnya, sekolah mendapat dukungan dana dari pemerintah, sehingga menetapkan kebijakan pemugaran gedung yang belakang dengan tujuan meningkatkan sarana dan prasarana agar semakin maju. Sekolah membangun laboratorium komputer multimedia dan laboratorium bahasa yang

canggih demi menunjang proses belajar mengajar. Dana yang didapat pun berasal dari pemerintah pusat namun untuk pendanaan biaya operasional sekolah lebih mengandalkan dana dari orang tua murid juga masyarakat. Dukungan yang tinggi dari wali murid juga masyarakat yang tinggi akan sangat membantu karena mereka akan bersedia memberikan dukungan finansial dan juga moral.

Kebijakan yang dibuat ada sebagian yang membutuhkan dukungan dari lembaga di atasnya, misalnya saja dalam penetapan biaya masuk kelas I baru dikoordinasikan dengan Dinas Pendidikan Kota Malang dan kemudian ditetapkan dengan Surat Keputusan (SK) Walikota. Hal ini untuk menghindari penyelewengan dan terciptanya transparansi serta akuntabilitas dalam penyelenggaraan pendidikan.

Dalam implementasi kebijakan juga terdapat faktor-faktor yang mana terdapat variabel tergantung yang merupakan tahap-tahap dari proses implementasi yang perlu dijalankan, tahapan yang harus diperhatikan diantaranya adalah sebagai berikut :

a. *Output-output* kebijakan dari badan-badan pelaksana

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) bertujuan agar dapat meningkatkan mutu pelayanan pendidikan dengan cara meningkatkan kemandirian sekolah dengan melaksanakan fungsi yang didesentralisasikan ke sekolah. SD Negeri Kauman I dalam menyikapi kebijakan desentralisasi pendidikan dengan wujud nyata MBS ini, membuat kebijakan-kebijakan yang menyangkut penerapan MBS seperti pengelolaan kegiatan belajar mengajar, pengelolaan sarana dan prasarana, pelayanan siswa dan biaya, serta hubungan sekolah dengan masyarakat. *Output* kebijakan tersebut menyangkut melaksanakan strategi PAKEM (Pembelajaran Aktif kreatif Efektif dan Menyenangkan), optimalisasi penggunaan multimedia, terlaksananya Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) secara tuntas dan maksimal, spesialisasi tenaga kependidikan dan peningkatan strata pendidikannya serta program pelatihan, seminar, lokakarya, penataran bagi tenaga kependidikan, siswa maupun tenaga Dewan Sekolah. Semua langkah-langkah kebijakan yang ditempuh dilakukan untuk dapat meningkatkan pelayanan pendidikan.

b. Kepatuhan kelompok sasaran terhadap *output-output* kebijakan

Kelompok sasaran dalam implementasi penyelenggaraan pendidikan di SD Negeri Kauman I adalah murid, orang tua murid dan masyarakat itu sendiri. Murid dan orang tua murid sebagai *stakeholder* utama yang memiliki kepentingan secara langsung dengan sekolah serta masyarakat yang memiliki kepentingan tidak langsung dengan sekolah. Berdasarkan realita di lapangan semua kelompok sasaran terutama murid dan orang tua sebagian besar mendukung dan mematuhi kebijakan-kebijakan yang ditempuh sekolah dalam rangka meningkatkan pelayanan pendidikan.

c. Dampak nyata output kebijakan

Dampak yang bisa terlihat terhadap *output* kebijakan yang dibuat oleh SD Negeri Kauman I. *Stakeholder* pendidikan, khususnya murid dan orang tua murid merasakan pelayanan pendidikan yang diberikan oleh SD Kauman I semakin membaik, karena pihak sekolah selalu menetapkan kebijakan yang baru dalam rangka meningkatkan pelayanan prima. Hubungan sekolah dengan masyarakat terutama Dewan Sekolah dapat terbina dengan baik, meskipun terkadang masih perlu peningkatan komunikasi, namun secara umum hubungan yang dirasakan semakin baik karena pihak *stakeholder* dapat secara langsung mengontrol kinerja dari pemberi pelayanan guru dan pegawai, terutama guru karena yang berperan dalam pengelolaan kegiatan belajar mengajar (KBM).

d. Persepsi Terhadap Dampak *Output* Kebijakan

Persepsi seseorang mengenai dampak kebijakan tertentu mungkin merupakan fungsi dari dampak nyata yang diwarnai oleh nilai-nilai orang yang mempersepsikannya. Melihat dampak dari *output* kebijakan yang dibuat oleh SD Negeri Kauman I, ternyata penyelenggaraan pendidikan yang dilakukan terutama menyangkut penyelenggaraan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dapat diterapkan dengan baik, sehingga Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dapat dicapai. Dengan demikian, persepsi terhadap kebijakan yang telah dilakukan membuktikan bahwa kebijakan MBS merupakan suatu kebijakan yang sudah dapat mencerminkan bagaimana sekolah dapat mandiri meningkatkan mutu pelayanan pendidikannya.

e. Revisi Mendasar dalam Undang-Undang

Langkah dan arah perubahan atau upaya untuk melakukan perubahan di dalam tugas-tugas yang harus dijalankan oleh badan-badan pelaksana merupakan suatu acuan yang dapat dijadikan dasar untuk melakukan perubahan terhadap kebijakan desentralisasi pendidikan dengan wujud MBS. Implementasi penyelenggaraan pendidikan di SD Negeri Kauman I merupakan salah satu contoh sekolah yang mampu menerapkan MBS secara mandiri. Melihat bahwa implementasi penyelenggaraan pendidikan di SD Negeri Kauman I, bahwa sejauh ini melihat kondisi di lapangan kebijakan MBS dapat dijadikan acuan dalam dan belum ada kebijakan baru untuk mengubah kebijakan MBS itu sendiri, karena desentralisasi fungsi-fungsi yang adadalam MBS sudah dapat mencerminkan bagaimana agar sekolah dapat menyelenggarakan

Implementasi penyelenggaraan pendidikan di SD Negeri Kauman I dalam rangka mencapai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM), telah mampu menunjukkan sebagai sebuah sekolah yang dapat menerapkan kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dengan mandiri, sehingga dapat meningkatkan pelayanan pendidikan yang diwujudkan untuk menuju pelayanan prima.

**2. Faktor-faktor Pendukung dan Penghambat dalam Implementasi Penyelenggaraan Pendidikan dalam Mencapai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang tinggi**

**a. Tipologi Kepemimpinan**

Bp. Drs. Aviv Nur selaku Kepala Sekolah ternyata mampu memberikan kepemimpinan yang cukup membanggakan bagi SD Negeri Kauman I, meskipun menjabat masih menjabat selama 1 (satu) tahun, tetapi beliau telah mampu menunjukkan kompetensinya karena pengalaman yang dimiliki pun telah banyak. Pengalaman yang dimiliki sebelumnya adalah seorang Kepala Sekolah Sekolah Dasar Indonesia di Malaysia dan beliau juga telah mempunyai banyak prestasi baik ditingkat nasional maupun internasional. Pendidikan sebagai Kepala Sekolah adalah S1 tapi sedang menempuh S2 di UM dan UMM. Dengan bekal kompetensi yang bagus pula ternyata mampu memberikan arah perubahan yang semakin bagus bagi SD Negeri Kauman I itu sendiri. Banyak guru, pegawai, murid, dan wali murid yang merasakan banyak perubahan yang terjadi. Masalah

pengelolaan Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) telah dibuat, menjadi suasana belajar yang lebih menyenangkan (*enjoy learning*). Banyak murid yang menilai bahwa model belajar yang sekarang lebih membuat mereka lebih merasa nyaman dan semangat untuk belajar, hal ini tidak lepas pula dari bagaimana peran kepala sekolah menciptakan strategi belajar yang tepat.

Kebijakan yang ditempuh oleh kepala sekolah selaku pembuat kebijakan memang sudah sepatutnya mengabdikan pada kepentingan bersama, sehingga bertujuan untuk mengatasi masalah dan memenuhi keinginan dan tuntutan seluruh anggota masyarakat. Melihat bagaimana tipe kepemimpinan kepala sekolah SD Negeri Kauman I, terlihat bahwa kecenderungan Bp. Aviv Nur termasuk golongan yang rasional. Golongan rasional menandakan ciri utama bahwa dalam melakukan pilihan alternatif kebijakan mereka selalu menempuh langkah-langkah sebagai berikut: 1) mengidentifikasi masalah; 2) merumuskan tujuan dan menyusunnya dalam jenjang tertentu; 3) mengidentifikasi semua alternatif kebijakan, 4) meramalkan akibat dari setiap alternatif; 5) membandingkan akibat-akibat tersebut, dan 6) memilih alternatif terbaik (Wahab, 2004, h.29-33). Dalam kepemimpinan yang ditunjukkan kepala sekolah menunjukkan bahwa sebagai pemimpin berusaha untuk dapat merumuskan setiap permasalahan yang terjadi di sekolah dengan mampu menganalisis masalah yang terjadi. Dalam hal membina hubungan yang baik dengan Dewan Sekolah, kepala sekolah sering menjalin komunikasi yang baik sehingga setiap kebijakan yang dibuat dapat diimplementasikan dengan baik.

Untuk memajukan mutu pelayanan pendidikan dalam rangka mencapai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang tinggi, maka faktor utama yang sangat mendukung adalah bagaimana kepemimpinan seorang Kepala Sekolah dalam mengarahkan semua sumber-sumber daya sekolah agar dapat dimaksimalkan dalam rangka memberikan kepuasan terhadap para *stakeholder* pendidikan dan di SD Negeri Kauman I sosok kepemimpinan itu telah dimiliki oleh Bp. Drs. Aviv Nur selaku Kepala Sekolah yang ternyata mampu memberikan kepemimpinan yang baik, sehingga mampu mengantarkan SD Negeri Kauman I menjadi peraih nilai tertinggi dalam Ujian Pengendali Mutu (UPM) dan menjadi sekolah favorit di Kota Malang yang sekarang dirintis menjadi Sekolah Bertaraf Internasional

karena dinilai mampu menghasilkan *output* pendidikan yang bagus sehingga mendapat kepercayaan masyarakat.

Dalam konsep pelayanan prima untuk menghasilkan proses, produk, dan mutu pelayanan yang berkualitas, Islamy dalam Maiyulnita (2007, h.144-145), menyebutkan ada beberapa dimensi orientasi pelayanan yang harus dipenuhi termasuk kualitas pelayanan (*quality*), kemudahan pelayanan (*access*), pelayanan yang berorientasi pada pilihan dan pelanggan yang dalam hal ini murid dan wali murid juga masyarakat (*choice*) dan partisipasi orang tua murid melalui Dewan Sekolah berusaha diperhatikan oleh kepala sekolah selaku pemimpin (*participative control*). Hubungan sekolah dengan orang tua murid juga mampu dibina dengan baik oleh kepala sekolah. Dalam hal ini, hubungan antara sekolah dengan orang tua murid mampu dijumpai dengan adanya Dewan Sekolah. Pak Aviv sebagai Kepala Sekolah dikenal sebagai pemimpin yang komunikatif, inovatif, dalam artian mau untuk berbaur dan menjalin komunikasi dengan orang tua murid. Banyak murid merasa pak Aviv dikenal sebagai orang yang selalu melakukan perubahan karena fasilitas sekolah diupayakan untuk jadi lebih baik. Jika dibandingkan dengan kepemimpinan sebelumnya, dimata guru dan pegawai Pak Aviv dikenal selalu memperhatikan aspirasi mereka karena semua aspirasi yang masukan guru atau pegawai, selalu diupayakan dapat ditampung dan akan dibicarakan dan dipertimbangkan.

Menurut Teori Rasional Komprehensif (Wahab, 2004, h.18-26), dijelaskan bahwa sebagai pembuat keputusan yang dihadapkan pada berbagai permasalahan yang ada mencoba untuk diperbandingkan dengan alternatif kebijakan yang lain sehingga tujuan dan sasaran pembuatan kebijakan akan dapat tercapai. Sosok kepemimpinan yang ditunjukkan oleh kepala sekolah menunjukkan seorang yang inovatif yang selalu mempunyai inovasi terhadap perubahan kebijakan apa yang harus di dijalankan demi perbaikan pelayanan pendidikan. Kepala sekolah memiliki manajemen resiko yang tinggi dalam melihat akibat yang ditimbulkan dari setiap kebijakan yang akan dibuat, namun semua itu tetap dengan pertimbangan dari banyak pihak, sehingga dari proses tersebut adalah keputusan yang rasional yaitu keputusan yang dapat mencapai tujuan yang paling efektif.

Namun, dengan kompetensi kepala sekolah yang bagus itu justru dimanfaatkan oleh Dinas Pendidikan untuk memimpin SD Tlogowaru, yang merupakan SD yang baru dibangun yang berstatus SBI juga. Dengan memimpin 2 (dua) sekolah inilah yang membuat sedikit hambatan tersendiri karena perhatian dari kepala sekolah menjadi terbagi, meskipun pendelegasian sudah diserahkan kepada Wakil Kepala Sekolah dan manajemen kepala sekolah yang cukup bagus, tetapi kadang kala dalam prakteknya juga mengalami hambatan ketika membutuhkan keberadaan kepala sekolah untuk memberikan arahan kepada para guru dan pegawai. Apalagi, SD Negeri Kauman I masih dalam tahap awal dalam menuju SBI yang unggul, tetapi dengan menjabatnya kepala sekolah pada 2 (dua) lembaga pendidikan membuat kurangnya konsentrasi kepala sekolah terhadap SD Negeri Kauman I, padahal banyak sekali masalah-masalah yang harus dihadapi oleh sekolah dalam meningkatkan pelayanan prima. Tidak adanya kepala sekolah yang mempunyai, bisa saja membuat proses implementasi penyelenggaraan pendidikan sebagai seorang pemimpin harus berada di 2 (dua) sekolah dalam waktu yang sama, sehingga tidak menutup kemungkinan perhatian dari Kepala Sekolah terbagi. Ketidakhadanya kepala sekolah yang mempunyai kompetensi yang sama dengan yang dimiliki oleh Bp. Aviv, seharusnya dipertimbangkan oleh organisasi baik Dinas Pendidikan sebagai penentu kebijakan dengan melakukan pengkaderan baru, agar peran kepala sekolah bisa lebih terfokus pada 1 (satu) lembaga sehingga dapat memaksimalkan kepemimpinannya.

#### **b. Profesionalisme guru dan pegawai**

Dalam rangka mewujudkan *output* pendidikan yang bermutu, maka faktor sumber daya manusia yang berperan dalam penyelenggaraan pendidikan akan sangat berperan penting diantaranya : guru dan juga pegawai yang berhubungan secara langsung dengan pelayanan pendidikan terutama kepada *stakeholder* utama dalam pendidikan terutama siswa dan orang tua murid. Namun, peranan guru sangat berperan penting karena berkaitan dengan proses kegiatan belajar mengajar (KBM). Peran dan tanggung jawab guru pada masa mendatang akan semakin kompleks, sehingga menuntut guru untuk senantiasa melakukan berbagai peningkatan dan penyesuaian penguasaan kompetensinya.

Pelayanan pada lembaga pendidikan sekolah menyangkut 2 hal yaitu layanan akademik dan non akademik seperti: layanan administrasi, keamanan dan lain-lain. Di SD Negeri Kauman I profesionalisme para guru dan pegawai menunjukkan hasil yang baik, karena nantinya akan meningkatkan tanggung jawab pelayanan pendidikan yang lebih baik. Kegiatan belajar mengajar merupakan faktor utama yang menentukan, sehingga profesionalisme guru harus lebih ditingkatkan sebagai pemberi pelayanan yang harus mampu mengelola kegiatan utama pendidikan yaitu kegiatan belajar mengajar yang baik kepada murid. Untuk itu, perlu diadakannya pelatihan atau *training* kepada para guru demi meningkatkan kemampuannya dalam mengajar untuk menjadi lebih baik kompetensi guru memang harus dibina dengan baik karena yang langsung berhubungan dengan bagaimana memberikan pelayanan pendidikan kepada murid adalah guru karena Dengan kompetensi guru yang baik akan didapat murid yang berkualitas dan memiliki kompetensi pula. Guru dituntut untuk dapat seprofesional mungkin dalam mengajar. Guru harus lebih kreatif, inovatif, peka terhadap perkembangan informasi dan teknologi dalam mengajar, sehingga nantinya akan mendorong murid untuk lebih kreatif dan mandiri.

SD Negeri Kauman I memiliki guru-guru yang profesional dan pihak sekolah pun sudah berupaya bagaimana meningkatkan kemampuan guru dalam menghadapi perubahan lingkungan global yang menuntut guru untuk lebih kreatif dan proaktif. Pihak sekolah juga sudah sering mengadakan *diklat atau training* baik intern dan ektern. Dengan demikian diharapkan guru-guru akan lebih mengetahui bagaimana teknik mengajar yang baik disesuaikan dengan perkembangan kondisi siswa dan lingkungan yang semakin global yang semakin menuntut seorang guru untuk lebih inovatif dalam mengajar. Profesionalisme guru sangat menjadi faktor penting karena bagaimana menghasilkan *output* pendidikan atau lulusan yang bermutu sangat tergantung pada bagaimana mutu dari guru itu sendiri. Namun, masih ada juga guru yang belum menunjukkan profesionalisme kerja yang tinggi. Ada beberapa guru yang kurang dapat meningkatkan profesionalisme kerjanya dengan kurang tanggap terhadap perkembangan anak didik dan hal ini sedikit menjadikan hambatan tersendiri karena masih ada guru yang belum dapat bekerja dengan baik, sehingga orang tua murid merasakan

ketidakpuasan terhadap cara mengajar yang diberikan oleh guru dan hal ini kedepan perlu diperhatikan lagi.

Dalam penyelenggaraan pendidikan dalam mencapai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang tinggi, maka masalah profesionalisme pegawai juga sangat menentukan karena di dalam sekolah juga ada pelayanan administrasi, keamanan, kebersihan dan lain-lain. Namun, bagaimana kinerja pegawai di sekolah harus juga menjadi perhatian dari sekolah dan di SD Negeri Kauman I para pegawai memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan hal ini dikarenakan perhatian dan insentif dari kepala sekolah sehingga membuat para pegawai semangat dalam bekerja. Dalam mewujudkan pelayanan pendidikan yang bermutu semua elemen dari sekolah baik dari pihak guru maupun pegawai perlu dibina dengan baik sehingga akan dapat tercapai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang tinggi.

### **c. Sarana dan prasarana**

Sarana dan prasarana merupakan salah faktor yang mendukung kegiatan pembelajaran, akan tetapi jika kondisi sarana dan prasarana yang tidak dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya pun tidak akan dapat memberikan kepuasan terhadap *stakeholder* pendidikan. SD Negeri Kauman I memiliki sarana dan prasarana yang cukup menunjang proses pembelajaran. Sarana dan prasarana pendidikan tersebut mencakup pemanfaatan seperti laboratorium memang masih belum maksimal, tetapi semua itu diupayakan untuk perbaikan pelayanan pendidikan yang sebaik-baiknya (Maiyulnita, 2007, h.142).

Pelayanan prima sangat memperhatikan hubungan/interaksi antar manusia. Tujuan dari pelayanan prima adalah memuaskan dan atau sesuai dengan keinginan pelanggan (Iqbal, 2004, h. 57). Oleh karena itu, mutu pelayanan publik harus selalu diupayakan. Mutu pelayanan publik yaitu kesesuaian antara harapan dan atau keinginan dengan kenyataan dari praktek pelayanan yang diberikan oleh organisasi publik harus benar-benar diperhatikan oleh sekolah (Ratminto, 2005, h.211).

Ketersediaan sarana dan prasarana di sekolah memang sangat mendukung terselenggaranya penyelenggaraan pendidikan yang bermutu, sehingga sekolah berusaha membenahi sarana dan prasarana yang ada. Kondisi sarana dan

prasarana yang baik sangat mendukung kegiatan pembelajaran dan memang SD Negeri Kauman I memiliki banyak sarana dan prasarana penunjang pendidikan, namun untuk saat ini dilakukan perbaikan lagi terhadap sarana dan prasarana yang ada agar menjadi lebih bagus lagi. Hal ini bukan berarti menunjukkan bahwa kondisi sarana dan prasarana yang ada di SD Negeri Kauman I kurang memadai dan tidak maksimal, tetapi dilakukan perbaikan sarana dan prasarana yang ada demi peningkatan pelayanan prima. Untuk mengukur Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM), untuk saat ini memang kurang dapat menunjukkan hasil yang maksimal karena dengan adanya renovasi gedung menyebabkan proses kegiatan belajar mengajar menjadi terhambat, namun renovasi terhadap sarana dan prasarana penunjang pendidikan bertujuan agar sekolah dapat meningkatkan pelayanan pendidikan di masa yang akan datang.

#### **d. Dana**

Dana merupakan faktor yang mempengaruhi dalam upaya mewujudkan pelayanan pendidikan yang baik, tanpa adanya dana sekolah akan merasa kesulitan untuk membiayai semua biaya penyelenggaraan pendidikannya. Dalam penyelenggaraan pendidikan di SD Negeri Kauman I, disatu sisi dana dapat mendukung pembiayaan, tetapi di lain pihak ketika sekolah memiliki kesulitan dalam penggalian sumber dana dan keterlambatan pencairan dana hal itu juga dapat menjadi penghambat. SD Negeri Kauman I, memang mendapat banyak sumber dana yang terdiri dari : Bantuan Operasional Sekolah, bantuan dari dana dekonsentrasi APBD, bantuan dari pemerintah pusat, kemudian dari sumbangan dari wali murid juga dunia usaha.

Untuk memberikan pelayanan yang prima, Bantuan Operasional Sekolah (BOS) sangat mendukung dalam membantu pembiayaan pendidikan, akan tetapi ketika ada keterlambatan penerimaan Dana BOS, hal itu juga bisa menjadi penghambat. Ketersediaan dana memang sangat mendukung tanpa adanya dana yang cukup, maka sekolah tidak akan mampu meningkatkan pelayanan pendidikannya. Sekolah juga mendapat bantuan dari Dana dekonsentrasi juga pemerintah pusat, akan tetapi pencairan dana dari pemerintah pusat mengalami keterlambatan sehingga menjadi penghambat, yang berguna untuk penyediaan perangkat laboratorium komputer dan laboratorium bahasa dan untuk pembiayaan

penyelenggaraan pendidikan lainnya. Masalah pencairan dana tersebut yang menjadi penghambat. Dengan keterlambatan dana dari pemerintah, sehingga pembiayaan terhadap sarana dan prasarana penunjang pendidikan menjadi terhambat, ketika sekolah ingin melakukan peningkatan sarana dan prasarana pendidikan.

Dalam mencapai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang tinggi, dana memang menjadi faktor pendukung, akan tetapi ketika terjadi keterlambatan pencairan dana hal itu juga dapat menghambat pembiayaan pendidikan. Dengan demikian, sekolah dituntut untuk mampu mencari dan mengelola sumber-sumber dana yang ada untuk membiayai penyelenggaraan agar dapat menjadi lebih maksimal.

#### **e. Peran Serta Masyarakat**

Kelangsungan hidup suatu lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh masyarakat yang membutuhkan dan menginginkannya. Dalam era global saat ini, orientasi kelembagaan pendidikan memang harus diupayakan menuju perbaikan pengembangan pendidikan yang lebih mengarah pada terciptanya koordinasi yang baik antar sekolah dengan masyarakat. Artinya, sebuah sekolah tidak saja harus baik dalam kualitas, tetapi keberadaannya harus diinginkan oleh masyarakat. Jika sekolah ingin maju tentu tidak mungkin tanpa adanya keterlibatan dari masyarakat khususnya wali murid, sehingga peran serta semua pihak dalam menunjang kelangsungan hidup organisasi sekolah sangat penting sekali.

Peran serta dari wali murid di SD Negeri Kauman I sudah dijumpai dengan adanya Dewan Sekolah. Keberadaan Dewan Sekolah sangat penting dan semenjak kepemimpinan pak Aviv dan kepengurusan Dewan Sekolah periode sekarang kinerja Dewan Sekolah mampu menunjukkan hasil yang bagus karena pertemuan yang dilakukan dengan kepala sekolah hampir setiap hari dilakukan. Dalam mendukung biaya penyelenggaraan operasional sekolah di SD Kauman I, Dewan Sekolah tidak lupa juga merangkul pihak masyarakat dalam upaya memberikan bantuan kepada sekolah. Dengan dilibatkannya wali murid dan juga masyarakat, dalam rangka meningkatkan penyelenggaraan di sekolah akan membuat wali murid dengan sukarela memberikan bantuan. Hubungan sekolah dengan masyarakat merupakan keseluruhan upaya yang dilangsungkan secara terencana

dan berkesinambungan dalam rangka menciptakan dan memelihara niat baik dan saling pengertian antara suatu organisasi dengan segenap khalayak/masyarakat terutama wali murid itu sendiri sebagai *stakeholder* utama dalam penyelenggaraan pendidikan karena mereka langsung merasakan dampak atau hasil dari kinerja sekolah. Dalam penyelenggaraan pendidikan di SD Negeri Kauman I, hubungan antara sekolah dengan masyarakat khususnya dengan wali murid mampu terselenggara dengan baik sehingga nantinya akan terbentuk sikap positif pada organisasi sekolah itu sendiri. SD Negeri Kauman I sudah dapat meraih citra yang positif dari masyarakat, sebagai contoh bahwa SD Negeri Kauman I berhasil meraih prestasi dalam Ujian Pengendali Mutu (UPM) 2006/2007 dan semenjak kepemimpinan pak Aviv dirasakan memiliki sikap yang bagus sehingga SD Negeri Kauman I dijadikan sebagai SD percontohan Sekolah Bertaraf Internasional (SBI).

Dengan pelibatan wali murid dan juga masyarakat, maka menunjukkan bahwa pihak sekolah sudah berupaya dalam menunjukkan perannya dalam masyarakat dapat meningkatkan pemahamannya terhadap perkembangan sekolah. Dalam konsep *Governance*, dijelaskan Dengan adanya hubungan sinergis yang baik, antara pihak sekolah dengan masyarakat akan dapat menciptakan rasa ikut serta dan tanggung jawab bersama antar komponen rumah tangga, sekolah, dan masyarakat, sebagai mekanisme, praktek dan tata cara pemerintah dan warga untuk mengatur sumber daya serta memecahkan masalah-masalah publik (Sumarto, 2004, h.1). *Good governance* sebagai pengendalian yang baik agar cara dan penggunaan sungguh-sungguh mencapai hasil yang dikehendaki oleh *stakeholdernya* (Dwijowijoto, 2004.h. 221) , sehingga peran serta masyarakat dalam hal ini hubungan atau koordinasi yang baik, antara pihak sekolah dengan wali murid dan juga masyarakat akan mampu mendukung penyelenggaraan pendidikan yang bagus dalam rangka mencapai kepuasan para *stakeholder* pendidikan. Namun, kenyataannya masih ada juga wali murid yang masih kurang peduli terhadap kepentingan pendidikan sekolah dan hal ini bisa menjadi masalah tersendiri. Misalnya saja dalam acara Dewan Sekolah banyak orang tua murid yang tidak ikut andil dalam rapat, sehingga menunjukkan kepedulian terhadap pendidikan putra-putrinya yang masih kurang. Sekolah yang dipandang sebagai

mitra yang baik di mata wali murid dan juga dalam pandangan masyarakat akan mampu dalam mencapai tujuan sekolah dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki, sehingga sekolah akan memiliki memiliki citra yang baik di mata wali murid dan juga masyarakat akan memiliki kepercayaan yang tinggi kepada sekolah dan hal itu semakin menegaskan bahwa berarti masyarakat khususnya wali murid mampu memberi kontribusi bagi sekolah yang berguna bagi pengembangan sekolah menjadi semakin lebih baik.

#### **D. Hubungan Teori dengan Hasil Penelitian**

##### **1. Kebijakan publik dan Implementasi Kebijakan**

Menurut James E. Anderson dalam Wahab (2005,h.5), dijelaskan bahwa kebijakan publik diartikan sebagai kebijakan yang dikembangkan atau dirumuskan oleh instansi-instansi serta pejabat pemerintah. Dalam kaitan ini, aktor-aktor bukan pemerintah atau swasta tentu sudah sepatutnya mempengaruhi perkembangan atau perumusan kebijakan publik.

Dalam kaitan dengan hal ini, maka penyelenggaraan pendidikan yang bagus harus dapat diwujudkan dengan sebaik-baiknya dalam rangka mencapai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang tinggi. Kebijakan publik yang merupakan kebijakan yang dikembangkan atau dirumuskan oleh instansi atau pejabat pemerintah dalam hal ini adalah sekolah, sehingga sekolah dapat membuat kebijakan sendiri yang mengatur mengenai implementasi Manajemen berbasis Sekolah (MBS) bagaimana agar mampu meningkatkan pelayanan pendidikan yang bermutu. SD Negeri Kauman I berusaha semaksimal mungkin untuk dapat menetapkan suatu kebijakan apa yang mendukung proses penyelenggaraan pendidikan. Peran Kepala Sekolah sebagai pemimpin (*top leader*) berusaha membuat kebijakan mengenai implementasi penyelenggaraan pendidikan di sekolah yang dipimpinnya meliputi : pengelolaan Kegiatan Belajar Mengajar (KBM), pengelolaan sarana dan prasaranan, pelayanan siswa dan penetapan biaya serta bagaimana hubungan sekolah dengan masyarakat. Semua kebijakan yang dirumuskan mengenai berbagai penyelenggaraan pendidikan tersebut telah diupayakan dengan melibatkan semua *stakeholder* pendidikan (guru, pegawai, murid, wali murid, Dinas Pendidikan, dan lain-lain).

Kebijakan publik yang baik, yang dikembangkan oleh organisasi publik dalam hal ini adalah sekolah sangat ditentukan oleh peranan Kepala Sekolah itu sendiri dalam membuat kebijakan yang sesuai untuk kondisi sekolah. Kebijakan publik yang baik akan mampu menghasilkan Implementasi kebijakan yang baik pula yang mampu diterima semua pihak.

## 2. *Stakeholder* dan Model Implementasi Kebijakan

Ketika suatu program atau kebijakan sekolah sudah ditetapkan maka tahapan implementasi merupakan tahapan dimana kebijakan itu akan dilaksanakan. Van Meter dan Van Horn dalam Wahab (2004, h.65) merumuskan implementasi kebijakan sebagai tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu-individu atau pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan.

Institusi sekolah sebagai pelaksana (*implementor*) dalam penyelenggaraan pendidikan terkait erat dengan bagaimana agar suatu sekolah dapat menyelenggarakan pendidikan dengan sebaik-baiknya sehingga pelayanan pendidikan yang diberikan dapat memuaskan para *stakeholder* pendidikan terutama *stakeholder* utama dalam pendidikan yaitu murid atau siswa itu sendiri, orang tua murid serta masyarakat. *Stakeholder* merupakan kelompok atau individu, yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh suatu pencapaian tujuan tertentu. *Stakeholder* sering diidentifikasi dengan dasar tertentu sebagai segi kekuatan dan kepentingan relatif terhadap suatu program yang ada serta memiliki posisi dan pengaruh penting dalam hal penyampaian suatu kebijakan Putra (2005, h. 31-32).

Ber macam-macam *stakeholder* yang mempengaruhi terselenggaranya proses pendidikan di sekolah. Di SD Negeri Kauman I semua *stakeholder* memiliki kedudukan yang sama dan benar-benar dipertimbangkan oleh oleh sekolah sebagai penyelenggara pendidikan sehingga terjadi kesinambungan antara berbagai *stakeholder* yang ada. Dengan terjalin hubungan yang baik antara *stakeholder* yang ada akan sangat mendukung terselenggaranya pelayanan pendidikan yang baik di SD Negeri Kauman. Kedudukan dan peranan masing-masing *stakeholder* pendidikan dalam penyelenggaraan pendidikan di SD Negeri

Kauman dapat dilihat sebagai berikut : 1) *Stakeholder* utama, yang terbagi menjadi dua yaitu *stakeholder* yang berperan sebagai pemberi pelayanan dan penerima pelayanan. *Stakeholder* yang berperan sebagai pemberi pelayanan dalam hal ini adalah pihak sekolah sendiri yang dipimpin oleh kepala sekolah yang membawahi guru dan pegawai yang bertindak dalam pengambilan keputusan yang menyangkut mengenai penyelenggaraan pendidikan dengan model Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Pihak sekolah berkewajiban memberikan pelayanan kepada *stakeholder* utama yang bertindak sebagai penerima pelayanan yaitu murid, Dewan Sekolah, orang tua murid serta masyarakat itu sendiri ; 2) *Stakeholder* pendukung, yaitu tidak memiliki kaitan kepentingan secara langsung terhadap terhadap penyelenggaraan pendidikan di SD Negeri Kauman I, namun memiliki kepedulian agar mutu pendidikan di SD Negeri Kauman I dapat menjadi lebih baik. Berdasarkan hasil penelitian, yang termasuk dalam kelompok ini adalah dunia usaha atau sektor privat, seperti keterlibatan Bank Mandiri, dan sektor swasta lainnya, masyarakat termasuk juga para alumni SD Negeri Kauman I yang memiliki usaha tertentu yang bersedia memberikan bantuan dana ; dan 3) *Stakeholder* kunci merupakan *stakeholder* yang memiliki kewenangan secara legal untuk mengambil keputusan. Dalam hal ini yang berhak untuk mengurus penyelenggaraan pendidikan secara langsung adalah Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, instansi tersebut yang ikut andil dalam pengambilan kebijakan yang dibuat oleh SD Negeri Kauman I, agar kebijakan yang dibuat nantinya tidak sembarangan dan dapat mengutamakan kepentingan bersama.

Implementasi penyelenggaraan pendidikan yang dilakukan oleh SD Negeri Kauman I dengan memahami teori kebijakan publik, maka model implementasi kebijakan yang sesuai dari ketiga model implementasi kebijakan adalah model Daniel Mazmanian dan Paul A. Sabatier yang disebut *a frame work for implementation analysis*. Model implementasi kebijakan ini bersifat lebih *bottom up* dan melihat bahwa dalam tahap implementasi kebijakan terdapat berbagai masalah-masalah yang dapat saja terjadi dan mampu mempengaruhi penyelenggaraan pendidikan yang bagus. Dalam model implementasi penyelenggaraan pendidikan dengan model Daniel Mazmanian dan Paul Sabatier menjelaskan bahwa banyak sekali variabel yang mempengaruhi baik dan variabel

bebas dan variabel tergantung. Dapat disimpulkan semakin banyaknya permasalahan dilapangan lebih membutuhkan model implementasi kebijakan yang lebih bersifat operasional dan mampu melihat variabel permasalahan yang terjadi di lapangan dengan baik karena permasalahan kebijakan publik semakin bervariasi.

Keterlibtan *stakeholder* sangat penting dalam proses implementasi kebijakan. *stakeholder* harus diperhatikan kedudukannya dengan baik, sehingga pelayanan pendidikan yang dilakukan akan dapat mengutamakan kepentingan semua pihak. Ketika keterlibatan *stakeholder* cukup tinggi, maka proses implementasi kebijakan pun akan dapat terjalin dengan baik karena adanya kepatuhan dan dukungan dari semua *stakeholder* yang ada.

### 3. Pendidikan dan Mutu Pendidikan

Menurut pasal 1 ayat 1 UU Sisdiknas Nomor 20 tahun 2001, disebutkan bahwa pendidikan merupakan usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia serta ketrampilan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Pendidikan merupakan bentuk investasi sumber daya manusia sehingga peranan sektor pendidikan sangat penting dalam menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas.

Mutu pendidikan yang baik, akan dapat menentukan barometer kemajuan suatu bangsa. Menurut Depdiknas (2001, h.11), dijelaskan bahwa mutu pendidikan mencakup *input*, *proses* dan *output* pendidikan. *Input* pendidikan mencakup segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud berupa sumber daya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. *Proses* pendidikan mencakup berubahnya sesuatu menjadi sesuatu lain dalam artian sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses yang disebut input, sedang sesuatu dari hasil proses disebut *output* pendidikan, yang merupakan kinerja sekkolah. Kinerja sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses atau perilaku sekolah. *Output* sekolah dikatakan tinggi dapat dilihat dari prestasi siswa yang menunjukkan pencapaian yang tinggi.

Untuk mencapai tercapainya output pendidikan yang bagus, maka proses pendidikan harus benar-benar diperhatikan dan di SD Negeri Kauman I proses pendidikan yang mencakup bagaimana proses pengambilan keputusan, pengelolaan kelembagaan dan program sekolah, monitoring dan evaluasi semuanya dilakukan dengan mengedepankan partisipasi dari semua elemen sekolah seperti guru, pegawai, Dewan Sekolah, dan orang tua murid itu sendiri. Peranan Kepala Sekolah telah menunjukkan kinerja yang bagus karena dalam setiap pengambilan keputusan yang menyangkut tentang penyelenggaraan pendidikan di SD Negeri Kauman I, sehingga tidak terkesan otoriter namun aspiratif. Dengan adanya koordinasi yang baik antara sekolah maka akan mampu menciptakan output pendidikan yang baik pula dan SD Negeri Kauman I mampu memberikan prestasi yang bagus dengan meraih nilai Ujian Pengendali Mutu (UPM) tertinggi se Kota Malang dan melihat kepemimpinan Kepala Sekolah yang bagus maka mulai tahun ajaran baru 2007/2008 SD Negeri Kauman I juga dipercaya menjadi Sekolah Bertaraf Internasional (SBI).

Pendidikan yang bagus akan menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas, sehingga akan dapat mencetak calon-calon generasi muda yang berkualitas. Pendidikan yang bagus tentu harus mempertimbangkan mutu pendidikan. Tercapainya mutu pendidikan yang bagus akan sangat dipengaruhi oleh input, proses dan juga output pendidikan sendiri. Namun, dari ketiga hal tersebut yang sangat penting untuk diperhatikan adalah proses pendidikan karena yang akan menentukan perubahan dari input menjadi output pendidikan yang bagus dan di SD Negeri Kauman I, proses pendidikan dilakukan dengan baik karena kompetensi kepala sekolah yang bagus dan juga manajemen sekolah (guru dan pegawai) yang memiliki kinerja yang baik, sehingga mampu mencapai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang tinggi

#### **4. Manajemen Berbasis Sekolah**

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah upaya melibatkan masyarakat dalam membiayai sekolah dan meningkatkan peranan kepala sekolah dan guru dalam mengambil keputusan yang relevan dengan kondisi sekolahnya masing-masing. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) memberikan kebebasan dan kekuasaan yang besar pada sekolah, disertai seperangkat tanggung jawab. Dengan

adanya otonomi yang memberikan tanggung jawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi Manajemen Berbasis Sekolah sesuai dengan kondisi setempat diharapkan sekolah agar dapat lebih meningkatkan pelayanan pendidikannya (Mulyasa, 2004, h.24). Untuk dapat mewujudkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang dapat mencapai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang tinggi tentu harus ada upaya yang perlu dilakukan yakni memahami konteks *Total Quality Management (TQM)* dalam pendidikan. Dalam konteks TQM ada berbagai langkah yang harus diperhatikan mulai dari "plan". Dalam pengambilan keputusan atau kebijakan terlebih dahulu dilakukan oleh Dewan Sekolah yang dikoordinasikan dengan wali murid kemudian "do" yang dilakukan selanjutnya mengkoordinasikan perencanaan program yang harus dibuat sekolah kepada pihak manajemen sekolah yang kemudian mengkonfirmasi perencanaan yang dibuat oleh kepala sekolah dengan bagaimana situasi dan kondisi yang kemudian ketika sudah dikonfirmasi dengan baik maka akan dilakukan tindakan "act" terhadap kebijakan sekolah yang harus dijalankan oleh semua pihak yang berkepentingan.

SD Kauman I telah menerapkan MBS secara mandiri dan baik. Hal ini dapat dilihat dalam upaya penyelenggaraan pendidikan untuk mencapai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang tinggi. Dalam hal pengelolaan kegiatan belajar mengajar, pengelolaan sarana dan prasarana, pelayanan terhadap siswa dan biaya serta bagaimana hubungan sekolah dengan masyarakat dikelola dengan baik dan terus dilakukan perubahan untuk jadi semakin lebih baik.

Dengan mengadopsi prinsip-prinsip TQM dalam pendidikan maka pengelolaan MBS yang akan dapat memberikan pelayanan pendidikan yang maksimal kepada *stakeholder* pendidikan dapat diterapkan ke empat faktor pengelolaan kegiatan belajar mengajar, pengelolaan sarana dan prasarana, pelayanan terhadap siswa dan biaya serta hubungan dengan masyarakat harus dapat dikelola dengan semaksimal mungkin dalam mewujudkan pelayanan pendidikan yang bermutu sehingga mampu mencapai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang tinggi.

##### **5. Good Governance dalam pendidikan**

*Good governance* memiliki korelasi yang sangat erat dengan proses kebijakan

publik, yang mengindikasikan adanya keterlibatan berbagai elemen masyarakat dalam proses kebijakan publik. Genny Stocker dalam Putra (2005, h.74), menjelaskan bahwa *Good Governance* merupakan perpaduan antara pemerintah, swasta dan masyarakat.. Dalam konsep *governance*, pemerintah hanya menjadi salah satu faktor dan tidak selalu menjadi aktor menentukan. Implikasinya, peran pemerintah sebagai pembangun serta penyedia jasa pelayanan dan infrastruktur akan bergeser menjadi badan pendorong terciptanya lingkungan yang mampu memfasilitasi pihak lain dan komunitas juga sektor swasta untuk ikut aktif melakukan upaya tersebut. Dalam konteks penyelenggaraan pendidikan, yang dimaksud sebagai pemerintah adalah organisasi sekolah yang merupakan organisasi pemerintah yang bergerak dalam pemberian pelayanan pendidikan, dengan melibatkan peranan masyarakat yang dalam hal ini adalah orang tua murid, juga masyarakat serta peranan badan usaha atau swasta.

Penyelenggaraan pendidikan yang bermutu yang mampu mencapai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang tinggi tidak dapat tercipta jika hanya mengandalkan peran sekolah saja, tetapi juga membutuhkan kerjasama atau bantuan dari masyarakat dan juga pihak swasta. Kelangsungan hidup suatu sekolah akan sangat ditentukan oleh keterpaduan antara ketiganya. SD Negeri Kaauman I dalam penyelenggaraan pendidikannya telah mampu membuktikan bahwa keterlibatan tiga sektor dalam konteks *good governance* sangat penting perannya. Dalam hal pembiayaan pendidikan dana di dapat dari pemerintah berupa Bantuan Operasioanal Sekolah (BOS), kemudian dana dekonsentrasi dan sumbangan pemerintah pusat. Peran serta masyarakat terutama wali murid yang sangat mendukung dengan memberikan SPP dengan jumlah yang beragam Hal ini menandakan bahwa wali murid sangat peduli terhadap pendidikan putra-putrinya. Untuk membiayai penyelenggaraan pendidikan ternyata SD Negeri Kauman I mampu mengajak dunia usaha atau swasta untuk memberikan bantuan dana dalam pembiayaan sekolah.

Penyelenggaraan pendidikan di SD Negeri Kauman I memperlihatkan karakteristik *good governance* berusaha diterapkan dengan baik seperti dalam proses pembuatan kebijakan sekolah partisipasi orang tua murid diperhatikan yang nantinya akan dijembatani oleh Dewan Sekolah yang akan disampaikan

kepada Kepala Sekolah kemudian dirapatkan dengan jajaran guru dan pegawai untuk membuat suatu kebijakan sekolah yang harus dibuat dan dilaksanakan oleh semua pihak. Keterlibatan lembaga di atas juga ikut berperan seperti Dinas Pendidikan Kota Malang dan juga Pemerintah Kota Malang. Rencana program atau kebijakan apa yang akan ditetapkan oleh sekolah juga dilakukan secara terbuka, misalnya : dalam setiap pengambilan keputusan selalu melibatkan semua *stakeholder* pendidikan terutama sekolah, Dewan Sekolah, orang tua murid dan juga instansi terkait. SD Negeri Kauman I sebagai lembaga pendidikan telah mencoba untuk melayani *stakeholder* pendidikan dengan sebaik-baiknya. Misalnya : dalam hal pengelolaan sarana dan prasarana karena melihat kebutuhan perlunya sarana dan prasarana yang mendukung penyelenggaraan belajar dan dengan dukungan orang tua murid dan keaktifan sekolah untuk mencari bantuan dana membuat SD Negeri Kauman I sampai sekarang terus melakukan pembangunan fisik sekolah. Dalam penyelenggaraan pendidikan, sekolah memperhatikan pertanggungjawaban kinerja sekolah yang dibuktikan dengan bagaimana program tahunan yang harus dibuat oleh sekolah yang setiap 1 (satu) semester dilaporkan saat penerimaan hasil belajar murid. Dengan demikian, akan menjadi jelas bagaimana laporan keuangan pemasukan dan pengeluaran oleh sekolah, karena dana itu berasal dari keterlibatan *good governance*. Dengan kondisi ini ternyata membuat kepercayaan masyarakat terhadap sekolah semakin tinggi. Kepala Sekolah juga mempunyai *strategy vision* yaitu selalu mempunyai visi dan misi yang selalu berganti karena disesuaikan dengan kondisi perubahan yang terjadi jika tidak dapat tercapai, maka visi dan misi sekolah diganti. Hal ini dilakukan dalam mewujudkan pelayanan prima dalam penyelenggaraan pendidikan di SD Negeri Kauman I yang sudah ditetapkan dalam visi SD Negeri Kauman I dan diharapkan mutu pelayanan pendidikan akan jauh lebih baik.

Penerapan *good governance* dalam penyelenggaraan pendidikan sangat penting karena dengan adanya koordinasi yang baik antara sekolah dalam hal ini sebagai institusi pemerintah, masyarakat (Dewan Sekolah dan orang tua murid), dan peran serta dunia usaha/swasta akan mendukung terselenggaranya pendidikan yang akan bermutu dan SD Negeri Kauman I telah berusaha menerapkan prinsip-prinsip tersebut dengan cukup baik, sehingga SD Negeri Kauman I mampu

menjadi salah sekolah favorit di Kota Malang yang mampu menghasilkan mutu lulusan yang baik.

## 6. Pelayanan Prima dalam Pendidikan

Pelayanan prima didefinisikan sebagai pelayanan terbaik yang diberikan kepada pelanggan dengan sangat mengutamakan pelanggan (Iqbal, 2004, h. 57). Untuk menghasilkan pelayanan yang prima, maka perlu didukung sistem yang efektif, yaitu suatu sistem yang merupakan perpaduan dari berbagai unit terkait. Suatu sistem yang melibatkan berbagai pihak untuk bersama-sama membangun sebuah kerja sama yang harmonis. Pelayanan prima sangat memperhatikan hubungan/interaksi antar manusia. Tujuan dari pelayanan prima adalah memuaskan dan atau sesuai dengan keinginan pelanggan. Oleh karena itu, mutu pelayanan publik adalah kesesuaian antara harapan dan atau keinginan dengan kenyataan dari praktek pelayanan yang diberikan oleh organisasi publik. Sekolah sebagai sebuah lembaga atau organisasi publik yang bergerak dalam bidang pendidikan memiliki suatu kesatuan utuh yang terdiri dari gedung, tujuan, manajemen, kurikulum, fasilitas, pekarangan, guru, pegawai administrasi, tenaga kebersihan dan keamanan serta murid. Organisasi sekolah adalah suatu sistem. Salisbury dalam Syafaruddin (2002, h.44), menjelaskan bahwa sistem adalah suatu kumpulan bagian atau komponen-komponen yang bekerja sama sebagai satu kesatuan fungsi. Keseluruhan komponen tersebut memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan yaitu menjadi sekolah yang efektif. Setiap komponen dari sistem sekolah harus diupayakan semaksimal mungkin dalam upaya memberikan pelayanan pendidikan kepada semua *stakeholder* pendidikan. Dengan adanya keterpaduan dan koordinasi kewenangan yang jelas dari kepala sekolah sebagai *top leader* akan sangat mendukung sekali dalam memberikan pelayanan pendidikan. Satu komponen dengan komponen lain saling bekerja sama dalam mencapai tujuan sistem. Kualitas pendidikan tidak hanya dilihat dari unsur masukan (*input*) pendidikan, tetapi yang lebih penting adalah bagaimana proses, sehingga dapat menghasilkan keluaran (*output*) pendidikan yang dapat memuaskan harapan *stakeholder* pendidikan.

SD Negeri Kauman I merupakan contoh organisasi publik penyelenggaraan pendidikan yang selalu berupaya memberikan pelayanan yang semaksimal

mungkin kepada para *stakeholder* pendidikan, Islamy dalam Maiyulnita (2007, h.142) dijelaskan adanya *Appropriateness*, yaitu harus relevan dan signifikan sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh masyarakat dan hal ini ditunjukkan sekolah berupaya terus meningkatkan pelayanan sekaligus juga unsur *Continuity*, yaitu terus menerus tersedia bagi masyarakat pengguna layanan kemudian juga terus dilakukan. Adanya transparansi pelayanan yang diberikan membuat masyarakat pengguna pelayanan dapat menggunakan hak dan kewajiban atas pelayanan tersebut dengan baik dan benar. Prinsip akuntabilitas tentu tercemrin dari pemberi pelayanan yang selalu berusaha memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya dan dapat dipertanggungjawabkan pada masyarakat, sehingga *Accesibility* tercipta dengan dapat diakses, sedekat dan sebanyak mungkin oleh pengguna pelayanan pendidikan yaitu masyarakat. Hal ini banyak ditunjukkan semenjak semenjak kepemimpinan kepala sekolah baru yang mempunyai visi untuk memajukan SD Negeri Kauman I dengan lebih menekankan pelayanan prima dalam penyelenggaraan pendidikan, sehingga diharapkan akan mampu mencapai kepuasan semua *stakeholder* pendidikan. Pelayanan prima dalam bidang pendidikan harus semakin ditingkatkan dan SD Negeri Kauman I telah mengupayakan hal itu dan kepuasan bayak dirasakan oleh para murid dan orang tua murid. Semua sumber-sumber daya yang ada di sekolah, mencoba untuk dimanfaatkan secara maksimal untuk memberikan pelayanan pendidikan yang memuaskan. Semua kondisi sarana dan prasarana, lingkungan sekolah serta sumber daya manusia (guru dan pegawai) memperlihatkan profesionalisme kerja yang tinggi, semuanya memnag diharapkan menunjukkan kepada pelayanan prima yang dapat memuaskan *stakeholder* pendidikan. Jika pelayanan prima dalam pendidikan benar-benar dioptimalkan yang mana sekolah akan memperhatikan *input* pendidikan maka secara otomatis akan didapat *output* pendidikan yang bagus pula dan hal ini telah dibuktikan oleh SD Negeri Kauman I yang mana lulusan tahun ajaran 2006/2007 mampu meraih nilai tertinggi dalam ujian UPM se-kota Malang dan dengan memiliki kepala sekolah yang bagus, berkualifikasi dan memperhatikan pelayanan pendidikan SD Negeri Kauman I pada tahun ajaran baru ini 2007/2008 dipercaya menjadi percontohan Sekolah Bertaraf Internasional (SBI). Hal ini menunjukkan bahwa SD Negeri Kauman selama ini memang

berupaya memaksimalkan pelayanan pendidikan sehingga dapat menghasilkan mutu pendidikan yang bagus dengan menghasilkan output lulusan bagus dan mampu menunjukkan kinerja sekolah yang bagus pula.

Persoalan pelayanan pendidikan memang seharusnya memperhatikan keluhan para *stakeholder* pendidikan dengan jalan peningkatan kualitas etika dan perilaku profesional dalam proses pelayanan pendidikan. Aspek pelayanan publik sangat terkait dengan nilai dan perilaku aparat birokrasi dalam penyelenggaraan pelayanan yang diberikannya sehingga pelayanan yang diberikan kepada para *stakeholder* tidak hanya memberikan pelayanan publik, tetapi lebih diupayakan dalam rangka memberikan pelayanan prima.

### **7. Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM)**

Dalam penyelenggaraan pendidikan, maka sekolah perlu mengacu pada pemberian pelayanan yang prima dan maksimal kepada para *stakeholder* pendidikan terutama *stakeholder* utama pendidikan. Sekolah yang dalam hal ini melaksanakan pendidikan perlu memanfaatkan sumber-sumber yang dimiliki oleh sekolah agar dapat memberikan pelayanan sebaik-baiknya pula. Sekolah sebagai organisasi publik berperan dalam melayani kepentingan publik dalam bidang pelayanan kebutuhan dasar berupa pendidikan bagi warga negara Indonesia (Hasibuan, 2003, h.59). Keberadaan sekolah memang sangat penting sekali dalam mengupayakan terciptanya pemberdayaan sumber daya manusia, dalam hal ini Sekolah Dasar (SD) sangat berperan dalam menyelenggarakan pendidikan dasar sebaik-baiknya karena merupakan dasar atau pilar yang fundamental pada jenjang pendidikan selanjutnya, sehingga mutu dari pelayanan pendidikan di sebuah Sekolah Dasar (SD) harus benar-benar diperhatikan.

Untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik terutama dalam bidang pendidikan ada pedoman/dasar yang harus dijadikan pijakan yaitu Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) berdasarkan Keputusan Menteri Aparatur Negara Nomor 25 tahun 2004, yang menjelaskan bahwa Indeks Kepuasan Masyarakat merupakan data dan informasi tentang tingkat kepuasan masyarakat yang diperoleh dari hasil pengukuran secara kualitatif dan kuantitatif atas pendapat masyarakat dalam memperoleh pelayanan dari aparatur penyelenggara pelayanan publik dengan membandingkan antara harapan dan kebutuhannya. Dengan adanya

data mengenai Indeks Kepuasan Masyarakat, maka akan didapat penilaian terhadap tingkat kinerja pelayanan yang masih perlu diperbaiki dan menjadi pendorong setiap unit penyelenggara pelayanan untuk meningkatkan pelayanannya (Ratminto, 2005. h.221). Penyelenggaraan di SD Negeri Kauman I telah menunjukkan hasil yang cukup baik, diantaranya adalah :

1. Prosedur pelayanan, yaitu kemudahan tahapan pelayanan yang diberikan kepada oleh sekolah seperti alur masuk murid baru, pindahan sekolah, pembayaran SPP, dan lain-lain, sudah dilakukan dengan mudah dan tidak berbelit-belit lagi.
2. Persyaratan Pelayanan, yaitu persyaratan teknis dan administratif yang diperlukan untuk mendapatkan pelayanan sesuai dengan jenis pelayanannya. Misalnya, pada alur penerimaan murid baru, proses seleksi dilakukan dengan selektif berdasarkan persyaratan administratif dan penerimaan murid baru didasarkan pada kemampuan, ketrampilan dan IQ yang tinggi. Alur penerimaan Penerimaan Murid Baru (PSB) untuk kelas I SBI dilakukan dengan cukup selektif dan mudah. Untuk menyelenggarakan pendidikan semua murid dimintai Sumbangan Pengembangan Pendidikan (SPP), tetapi jika murid berasal dari keluarga kurang mampu dan wali murid menyerahkan semua persyaratan administrasi yang lengkap dari kelurahan atau desa, maka pihak sekolah akan memberikan keringanan bahkan sampai menggratiskan biaya SPP.
3. Kejelasan petugas pelayanan, yaitu keberadaan dan kepastian petugas yang memberikan pelayanan (nama, jabatan serta kewenangan dan tanggung jawabnya). Semua guru dan pegawai memiliki kartu tanda pengenal dan masing-masing pegawai memiliki ruangan Pusat Kegiatan Guru (PKG) dan tanggung jawab masing-masing. Setiap guru dan pegawai mendapatkan tugas sesuai dengan kewajiban yang harus dilakukan serta mampu melaksanakan dengan baik, meskipun demikian ada juga para pemberi pelayanan tersebut kurang dapat bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya untuk membimbing murid-muridnya, untuk mengatasi hal demikian Kepala Sekolah sudah menetapkan upaya untuk mengadakan pelatihan dan bimbingan terutama terhadap guru dan pengarahan kepada pegawai.

4. Kedisiplinan petugas pelayanan, yaitu kesungguhan petugas dalam memberikan pelayanan terutama terhadap konsistensi waktu kerja sesuai ketentuan yang berlaku dan penyelenggaraan pendidikan di SD Negeri Kauman I telah menjalankan disiplin waktu dalam setiap proses kegiatan belajar mengajar secara tepat waktu (*on time*). Namun, ada sebagian kebiasaan yang dijalankan setiap harinya oleh sekolah belum dapat diterapkan secara konsisten untuk kedepannya mungkin masalah kedisiplinan agar bisa lebih ditingkatkan lagi.
5. Tanggung jawab petugas pelayanan, yaitu kejelasan wewenang dan tanggung jawab petugas dalam penyelenggaraan dan penyelesaian pelayanan. Dalam struktur organisasi sekolah telah ditetapkan jabatan-jabatan yang telah ditetapkan dan kewenangan dan tanggung jawab telah ditetapkan secara jelas dan tegas. Guru dan pegawai memiliki profesionalisme yang cukup tinggi terhadap pekerjaan, tetapi masih ada juga guru yang kurang dapat bertindak sebagai pemberi pelayanan yang memiliki tanggung jawab penuh terhadap perkembangan pendidikan murid, namun secara garis besar dapat digambarkan bahwa guru dan pegawai memiliki tanggung jawab terhadap perkembangan anak didikan, meskipun masih ada beberapa guru yang kurang dapat menunjukkan profesionalisme kerjanya. Para pegawai pun tanggung telah melakukan pekerjaan dengan semaksimal mungkin, meskipun kadang belum maksimal karena keterbatasan tenaga/jumlah pegawai. Kompetensi kepala sekolah memang bagus, tetapi dengan kompetensi tersebut pada tahun ajaran 2007/2008 kepala sekolah diberikan tugas oleh Dinas Pendidikan untuk memimpin 2 (dua) sekolah yaitu SD Negeri Kauman I dan SD Negeri Tlogowaru. Hal ini mengakibatkan kurang fokusnya perhatian kepala sekolah karena harus meluangkan waktu yang sama untuk 2 (dua) sekolah yang berbeda, sehingga hal ini dilihat dari sisi tanggung jawab ada sebagian tanggung jawab yang kurang bisa dijalankan secara maksimal dikarenakan adanya pekerjaan ganda tersebut.
6. Kemampuan petugas pelayanan yaitu tingkat keahlian dan ketrampilan yang dimiliki petugas dalam memberikan/menyelesaikan pelayanan kepada masyarakat. Kualifikasi Kepala Sekolah benar-benar bagus dalam artian

mempunyai pengalaman dalam tingkat nasional maupun internasional, sehingga dengan bekalnya tersebut ternyata dapat memimpin SD Negeri Kauman I dengan menerapkan semua pengalamannya yang didapat, sehingga banyak perubahan yang berarti bagi SD Negeri Kauman I untuk menjadi lebih baik. Kemampuan Kepala Sekolah yang bagus ternyata mampu menggerakkan bawahannya yaitu guru dan pegawai untuk mampu bekerja lebih baik. Rata-rata guru di SD Negeri Kauman I berpendidikan S1 dan mereka telah memiliki kemampuan yang bagus dalam mengelola kegiatan belajar mengajar dan lagi kepala sekolah SD Negeri Kauman I telah memiliki pengalaman sebagai kepala sekolah di SD Negeri Kauman I, sehingga mempunyai pengalaman yang bisa diterapkan di SD Negeri Kauman I dan hal ini telah terbukti semenjak kepemimpinan kepala sekolah yang baru terjadi perubahan yang mendasar dari semua aspek yang ada di SD Negeri Kauman I.

7. Kecepatan pelayanan, yaitu target waktu pelayanan dapat diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan oleh unit penyelenggara pelayanan. Demi meningkatkan kepuasan para *stakeholder* pendidikan, Kepala Sekolah selalu aktif melobi dengan mencari bantuan dana, karena memiliki kebijakan untuk terus melakukan melakukan pembenahan sarana dan prasarana demi meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan.
8. Keadilan mendapatkan pelayanan, yaitu pelaksanaan pelayanan dengan tidak membedakan golongan/status masyarakat yang dilayani. SD Negeri Kauman I menerapkan kebijakan subsidi silang, sehingga memberikan keringanan bagi murid yang berasal dari keluarga kurang mampu bahkan sampai menggratiskan dan semua sama-sama berhak mendapatkan pelayanan pendidikan. Dalam hal peran serta masyarakat, semua memiliki ikut andil yang besar terutama orang tua murid tanpa terkecuali diikutsertakan dalam membahas masalah yang ada di sekolah dan memberikan solusi terbaik kebijakan apa saja yang perlu diambil oleh sekolah.
9. Kesopanan dan keramahan petugas, yaitu sikap dan perilaku petugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara sopan dan ramah serta saling menghargai dan menghormati. Kepala sekolah, guru, dan pegawai di SD Negeri Kauman I menunjukkan sikap keramahan dan kesopanan, sehingga

hal ini membuat murid dan wali murid menjadi merasa senang dan merasa puas terhadap pelayanan pendidikan yang diberikan oleh sekolah. Sebagai pemimpin (*top leader*) kepala sekolah mampu memberikan contoh dan keteladanan yang baik karena komunikatif dan inovatif, dalam arti sering berkomunikasi dengan murid dan orang tua murid itu sendiri, sehingga keteladanan yang baik itu dapat menjadi contoh yang ditiru oleh para guru dan pegawai sehingga hubungan sekolah dengan *stakeholder* dapat terbina dengan baik.

10. Kewajaran biaya pelayanan, yaitu keterjangkauan masyarakat terhadap besarnya biaya yang ditetapkan oleh unit pelayanan. Biaya masuk SBI dapat dicicil sebanyak 3x pencicilan dan hal ini dapat meringankan wali murid. Biaya pembayaran SPP pun tergantung kemampuan wali murid, sehingga tidak memberatkan dan jumlah besaran uang yang dibayarkan dapat beragam.
11. Kepastian biaya pelayanan, yaitu kesesuaian antara biaya yang dibayarkan dengan biaya yang telah ditetapkan. Penetapan biaya masuk sekolah kelas I SBI di SD Negeri Kauman I tidak ditetapkan sendiri oleh pihak sekolah, tetapi dikoordinasikan atau dibahas dengan Dinas Pendidikan Kota Malang dan kemudian ditetapkan berapa kepastian biaya yang harus dibayarkan oleh wali murid dengan Surat Keputusan (SK) Walikota, sehingga kepastian biaya itu ditetapkan dan dapat dihindari kecurangan oleh sekolah.
12. Kepastian Jadwal pelayanan, yaitu pelaksanaan waktu pelayanan, sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Jadwal kegiatan belajar mengajar selalu dilaksanakan dengan tepat waktu jam 7.00. Kalau untuk kelas VI ada les tambahan jam 6.00 dan itu dilakukan tepat waktu kemudian dilanjutkan pulang sekolah sampai jam 14.00.
13. Kenyamanan lingkungan, yaitu kondisi sarana dan prasarana pelayanan yang bersih, rapi, dan teratur, sehingga dapat memberikan rasa nyaman kepada penerima pelayanan. Kondisi sarana dan prasarana yang ada di SD Negeri Kauman I benar-benar dijaga kebersihannya, setiap hari petugas kebersihan selalu membersihkan semua lingkungan yang ada disekolah dan juga semua fasilitas-fasilitas yang ada, sehingga banyak murid dan juga wali murid merasa nyaman dengan kondisi lingkungan sekolah.

14. Keamanan pelayanan, yaitu terjaminnya tingkat keamanan lingkungan unit penyelenggara pelayanan ataupun sarana yang digunakan, sehingga masyarakat merasa tenang untuk mendapatkan pelayanan terhadap resiko-resiko yang diakibatkan dari pelaksanaan pelayanan. Keamanan lingkungan sekolah benar-benar dijaga hal ini dibuktikan dengan adanya 2 (dua) pintu gerbang yang masing-masing dijaga, oleh 2 (dua) satpam juga, kemudian ada 1(satu) pos di depan halaman sekolah setelah bel masuk sekolah berbunyi pintu halaman depan di tutup demi keamanan. Tidak semua murid boleh keluar sekolah dan semua harus dengan ijin guru dan jika murid berniat untuk menyeberang selalu diseberangkan dan diantarkan oleh satpam. Semua ini bertujuan agar keamanan di sekolah terjaga dengan baik, sehingga wali murid tidak merasa was-was melepas anaknya untuk sekolah dan murid nyaman belajar sekolah.

Di SD Negeri Kauman I ternyata penyelenggaraan pendidikan sudah mampu menunjukkan hasil yang cukup baik karena variabel-variabel Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) telah mampu menghasilkan hasil yang bagus dan memang semenjak kepemimpinan kepala sekolah yang baru menunjukkan bahwa Indeks Kepuasan Masyarakat mampu tercapai dengan baik, tetapi memang masih banyak juga hal-hal yang masih perlu diperbaiki dan ditingkatkan lagi untuk perbaikan pelayanan prima dalam pendidikan.

## BAB V PENUTUP

### A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang dilakukan, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut :

1. Implementasi penyelenggaraan pendidikan secara umum di SD Negeri Kauman I sudah dapat menunjukkan hasil yang baik dan mampu menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) secara mandiri dalam rangka meningkatkan pelayanan pendidikannya. Berbagai kebijakan diupayakan oleh sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Kegiatan belajar mengajar (KBM) diupayakan dengan strategi PAKEM (Pembelajaran Aktif Kreatif Efektif dan Menyenangkan), sehingga mampu meningkatkan kreativitas murid. Pengelolaan kegiatan belajar mengajar untuk kelas I Sekolah Bertaraf Internasional (SBI), meskipun dalam tahap awal sudah dapat dikelola dengan baik, meskipun masih ada banyak hal yang harus ditingkatkan lagi demi meningkatkan kualitas belajar. Pengelolaan sarana dan prasarana terus ditingkatkan dengan cara melakukan pembangunan fisik dan penyediaan fasilitas-fasilitas penunjang pendidikan. Pelayanan siswa dan juga biaya, dilakukan secara mudah, transparan dan akuntabilitas, serta diupayakan untuk dapat memberikan pelayanan prima kepada para *stakeholder*. Masalah hubungan sekolah dengan masyarakat terutama dengan wali murid terjalin dengan baik dengan adanya Dewan Sekolah, yang mampu merepresentasikan aspirasi wali murid dan bersama dengan kepala sekolah menetapkan kebijakan-kebijakan apa saja yang harus dilakukan dalam rangka mendukung peningkatan mutu pelayanan pendidikan menjadi lebih baik.
2. Dilihat dari Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM), implementasi penyelenggaraan pendidikan di SD Negeri Kauman I, menunjukkan hasil yang relatif baik. Hal ini, dapat ditunjukkan dengan tercapainya unsur-unsur dalam Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dengan cukup baik. Mulai dari kesederhanaan administrasi, faktor sumber daya manusia (SDM) yang profesional, biaya yang dikoordinasikan dengan *stakeholder*, keadilan dalam mendapat pelayanan dapat ditunjukkan dengan tidak pembedaan dan tidak

adanya kesenjangan sosial, waktu pelayanan yang cukup tanggap dan cepat, serta kondisi lingkungan sekolah yang nyaman. Meskipun masih ada sedikit unsur yang belum dapat tercapai secara maksimal, tetapi secara umum SD Negeri Kauman I sudah berusaha mencapai IKM yang tinggi. Melalui pencapaian Indeks Kepuasan Masyarakat yang cukup tinggi dengan keterlibatan *stakeholder* pendidikan, menjadikan prestasi SD Negeri Kauman I menjadi jauh lebih baik dan layak menjadi Sekolah Bertaraf Internasional (SBI), sehingga semakin mendapat kepercayaan yang tinggi dari masyarakat.

3. Faktor pendukung dalam implementasi penyelenggaraan pendidikan di SD Negeri Kauman I diantaranya adalah : kompetensi kepala sekolah sebagai pemimpin (*top leader*) mampu mengarahkan dan menetapkan kebijakan yang diperlukan dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) untuk meningkatkan pelayanan. Hal ini, didukung juga dengan profesionalisme guru dan pegawai yang cukup tinggi yang bertindak sebagai posisi depan (*front line*) dalam memberikan pelayanan. Pencapaian mutu pendidikan, dapat dilihat dari bagaimana sekolah dapat mengelola sarana dan prasarana. Dalam hal ini SD Negeri Kauman I memiliki kondisi sarana dan prasarana cukup memadai. Kondisi ini juga tidak terlepas dari dukungan dana dari pemerintah dan peran serta masyarakat yang cukup tinggi dalam memberikan dukungan moral dan materiil terhadap peningkatan pelayanan pendidikan.
4. Faktor penghambat dalam implementasi penyelenggaraan pendidikan di SD Negeri Kauman I diantaranya adalah : kepemimpinan ganda kepala sekolah, sehingga dalam penyelenggaraan pendidikan kurang mendapat konsentrasi penuh dari kepala sekolah. Selain itu, dalam keterkaitan dengan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), peran guru dan pegawai punya andil yang cukup besar, namun masih ada yang kurang mampu menunjukkan profesionalisme kerja. Hal ini, juga ditambah dengan adanya perbaikan sarana dan prasarana, sehingga sedikit menghambat kegiatan belajar mengajar. Keterlambatan bantuan dana serta peran serta masyarakat yang belum maksimal juga bisa ikut menghambat proses penyelenggaraan pendidikan.

## B. Saran

1. Di dalam siklus organisasi, apabila memang seseorang pejabat itu dalam proses meniti karier untuk jabatan lebih tinggi, maka solusi yang harus dipertimbangkan organisasi yaitu perlunya pengkaderan pemimpin yang baru, yang memiliki kompetensi yang relatif sama untuk menggantikan pemimpin yang lama. Oleh karena itu, perlu dipertimbangkan kembali pengangkatan rangkap jabatan sebagai kepala sekolah SD Negeri Kauman I dan SD Negeri Tlogowaru, karena dalam perkembangan ke depan SD Negeri Kauman I menuntut konsentrasi penuh dari kepemimpinan kepala sekolah.
2. Peberapan *good governance* dalam pendidikan, yang mencakup hubungan antara institusi pemerintah (sekolah), masyarakat (Dewan Sekolah dan orang tua murid) dan privat (dunia usaha), harus dapat selalu terbina dengan baik agar meningkatkan mutu pelayanan pendidikan di suatu sekolah.
3. Untuk lebih meningkatkan pelayanan prima kepada *stakeholder*, optimalisasi sarana dan prasarana penunjang pendidikan perlu ditingkatkan oleh sekolah sebagai lembaga penyelenggara pendidikan dalam menunjang mutu pendidikan.
4. Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM), seyogyanya selalu dijadikan pedoman oleh organisasi publik (sekolah) sebagai pemberi pelayanan (*service provider*) kepada *stakeholder* pendidikan. Untuk mencapai IKM yang tinggi diperlukan manajemen organisasi yang baik dan komunikasi, profesionalisme, serta hubungan kerja yang baik diantara kepala sekolah, guru dan pegawai.



## DAFTAR PUSTAKA

**Buku**

- Dinas Pendidikan Kota Malang. 2006. *Malang Kota Pendidikan yang Bermutu*. Pemerintah Kota Malang.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2001. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah. Jakarta.
- Dwijowijoto, Riant Nugraho. 2004. *Kebijakan Publik : Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi*. Gramedia. Jakarta.
- Dye. 2005. *Understanding Public Policy*. Pearson Prentice Hall.
- Hasibuan, Malayu. 2003. *Organisasi dan Motivasi*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Islamy, Irfan. 2004. *Prinsip-prinsip Perumusan Kebijaksanaan Negara*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Iqbal, Muhammad. 2004. *Pelayanan yang Memuaskan*. Grasindo. Jakarta.
- Lukman, Samparan dan Sugiyanto. 2001. *Pengembangan Pelaksanaan Pelayanan Prima*. LAN-RI. Jakarta.
- Mahmudi. 2005. *Manajer Sektor Publik*. UPP AMP YKPN. Yogyakarta.
- Miles dan Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Rosdakarya. Jakarta.
- Moleong, J. Lexy. 2007. *Metode Penelitian Kualitatif*. Rosdakarya. Jakarta.
- Narbuko, Cholid dan Abu Ahmadi. 2003. *Metode Penelitian*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Parson, Wayne. 2005. *Public Policy : Pengantar Teori dan Praktek Analisis Kebijakan*. Kencana. Jakarta.
- Putra, Fadillah. 2004. *Kebijakan Tidak Untuk Publik*. Resist Book. Yogyakarta.
- Ratminto dan Atik Septi. 2005. *Manajemen Pelayanan*. Pustaka Belajar Yogyakarta.
- Rosyada, Dede. 2004. *Paradigma Pendidikan Demokratis*. Prenada Media. Jakarta.
- Subagyo, Joko. 1999. *Metode Penelitian Teori dan Praktek*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Sumarsono, Sony. 2004. *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Garaha Ilmu. Yogyakarta.
- Sunarto, Hetifah. 2004. *Inovasi, Partisipasi dan Good Governance*. Yayasan Obor Indonesia. Jakarta.
- Syafaruddin, 2002. *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*. Grasindo. Jakarta.
- Tilaar. 2002. *Pendidikan Untuk Masyarakat Indonesia Baru*. Grasindo. Jakarta.

Usman, Husaini dan Purnomo Setiady Akbar. 2003. *Metode Penelitian*. Bumi Aksara. Jakarta.

Winarno, Budi. 2004. *Teori dan Proses Kebijakan Publik*. Media Pressindo. Yogyakarta.

**Disertasi :**

Maiyulnita. 2007. *Sikap dan Perilaku Pelayan Publik*. Malang. FIA.

**Jurnal :**

Atmazaki. 2005. *Visi Sekolah Unggul*. Forum Pendidikan Universitas Negeri Padang. Vol. 02. No. 3.

Silverius, Suke. 2004. *Pendidikan : Antara Mutu dan Tanggung Jawab*. Jurnal Pendidikan. Badan Penelitian dan Pengembangan Bangsa.

**Peraturan Perundang-undangan :**

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 25/M.PAN/2004 tanggal 24 Februari 2004 tentang penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM)

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 tahun 2004 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelayanan Publik.

**Website :**

[http://www.wikipedia.org/wiki/human\\_development\\_index](http://www.wikipedia.org/wiki/human_development_index)). Diakses tanggal 5 Juli 2007

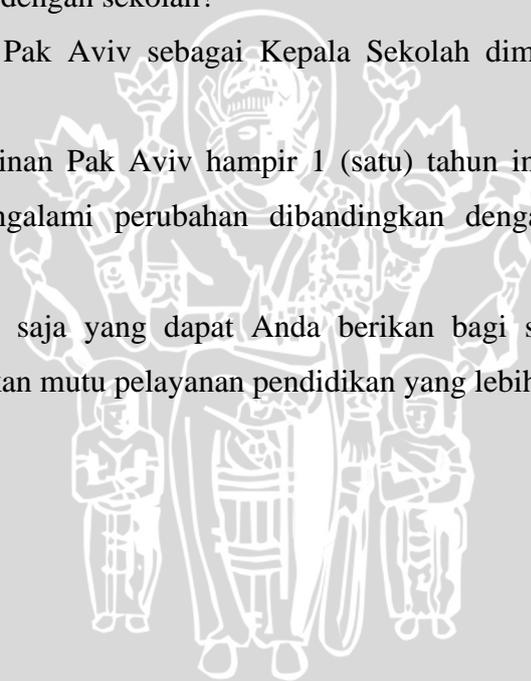
<http://www.sdnkauman1-mlg.org/index.php?module=subjects&func=listsubjects>. Diakses tanggal 6 Juli 2007

## Lampiran 1

**INTEVIEW GUIDE****I. ORANG TUA MURID**

1. Siapa nama Anda ? apa pekerjaan Anda? Dan bertempat tinggal di mana?
2. Apa alasan Anda memilih SD Kauman I sebagai tempat pendidikan bagi putra-putri Anda?
3. Bagaimana pendapat Anda mengenai alur tata cara penerimaan siswa baru di SD Kauman I ini?
4. Bagaimana pendapat Anda tentang penyelenggaraan pendidikan di SD Kauman I ini? Apakah mutu pelayanan pendidikan disini sudah cukup bagus?
5. Bagaimana pendapat Anda mengenai kemudahan prosedur pelayanan administrasi SPP dan lain-lain di sekolah ini?
6. Apakah Anda mengetahui dengan pasti siapa saja petugas pelayanan administrasi SPP dan lain-lain di sekolah ini?
7. Bagaimana pendapat Anda mengenai biaya masuk di awal sekolah untuk kelas I untuk kelas SBI sebesar 5 juta rupiah dan SPP tiap bulan 150 ribu? Menurut Bpk/Ibu wajar atau tidak sekolah menetapkan biaya sebesar itu?
8. Bagaimana pendapat Anda mengenai kegiatan belajar mengajar di SD Kauman I ini?
9. Bagaimana pendapat Anda mengenai kemampuan guru-guru disini dalam mengajar?
10. Bagaimana pendapat Anda mengenai kemampuan para pegawai dalam memberikan pelayanan?
11. Bagaimana kedisiplinan guru-guru di sini dalam memberikan contoh atau teladan yang baik bagi para muridnya?
12. Bagaimana ketepatan jadwal masuk sekolah apakah selalu dilakukan tepat waktu, misalnya masuk ke kelas selalu tepat jam 7.00 dan lain-lain?
13. Bagaimana pendapat Anda mengenai kegiatan ekstrakurikuler yang bermacam-macam apakah itu dapat menunjang prestasi siswa? Kegiatan ekskul apa yang diikuti putra/putrid anda?

14. Menurut Anda bagaimana sarana dan prasarana di SD Kauman I ini? Apa yang perlu dibenahi dan ditingkatkan?
15. Menurut Anda bagaimana kebijakan subsidi silang yang dilakukan oleh sekolah?
16. Menurut Anda apakah keamanan disekolah ini dapat terjamin?
17. Bagaimana pendapat Anda mengenai kenyamanan di lingkungan sekolah ini?
18. Bagaimana pendapat Anda mengenai hubungan sekolah dengan orang tua selama ini?
19. Menurut Anda bagaimana peranan Dewan Sekolah selama ini?seberapa pentingnya keberadaan Dewan Sekolah bagi kemajuan sekolah ini?
20. Apakah Dewan Sekolah mengajak berunding ketika membicarakan hal-hal yang berhubungan dengan sekolah?
21. Bagaimana sosok Pak Aviv sebagai Kepala Sekolah dimata Anda sebagai orang tua murid?
22. Selama kepemimpinan Pak Aviv hampir 1 (satu) tahun ini hal-hal apa saja yang banyak mengalami perubahan dibandingkan dengan kepemimpinan sebelumnya?
23. Rekomendasi apa saja yang dapat Anda berikan bagi sekolah ini dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan pendidikan yang lebih baik lagi?



## II. MURID

1. Siapa nama kamu dan kelas berapa?
2. Apa pekerjaan orang tua kamu dan alamat rumah kamu ada di mana?
3. Apakah kamu merasa senang sekolah di sini? Hal-hal apa saja yang membuat kamu merasa senang dan nyaman sekolah di sini?
4. Bagaimana pendapatmu mengenai kegiatan belajar mengajar di sini?
5. Menurut kamu bagaimana kedisiplinan di sekolah ini? Apakah kegiatan belajar mengajar selalu dilaksanakan tepat waktu?
6. Apakah kamu merasa senang dengan kegiatan belajar mengajar disini? Apa yang membuat kegiatan belajar mengajar disini menjadi menyenangkan?
7. Bagaimana prosedur pembayaran administrasi di sekolah ini?
8. Bagaimana sikap para guru dalam mengajar di kelas?
9. Bagaimana sikap para pegawai dalam memberikan pelayanan?
10. Apakah kamu senang dengan banyaknya kegiatan ekstrakurikuler di sekolah ini? Kamu ikut ekskul apa dan mengapa memilih itu?
11. Bagaimana pendapatmu mengenai keamanan dan kenyamanan di sekolah ini?
12. Menurut kamu fasilitas di sekolah ini bagaimana? Menurut kamu apa yang kurang dan perlu diperbaiki?
13. Menurut kamu pak Aviv itu orangnya bagaimana?
14. Perubahan apa yang kamu rasakan semenjak Pak Aviv menjabat menjadi kepala sekolah di SD Negeri Kauman I ini?
15. Bagaimana pendapatmu mengenai kondisi sarana dan prasarana di SD Negeri Kauman I ini?

### III. KEPALA SEKOLAH, GURU, DAN PEGAWAI.

1. Bagaimana kebijakan sekolah dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)?
2. Menurut Anda apa keuntungan dari desentralisasi pendidikan yang diwujudkan dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)?
3. Menurut Anda apa yang perlu ditingkatkan dalam pelayanan pendidikan di masa yang akan datang?
4. Menurut Anda apa yang harus ditingkatkan dalam pelayanan administrasi di sekolah ini?
5. Bagaimana insentif terhadap murid-murid yang berprestasi dalam ujian Ujian Pengendali Mutu (UPM) kemarin apa kompensasinya?
6. Untuk membiayai operasional sekolah dana di dapat dari mana saja?
7. Barapa jumlah biaya sumbangan pendidikan untuk kelas I SBI dan bagaimana alokasi dananya?
8. Apakah ada keringanan biaya bahkan tanpa membayar apapun jika ada murid yang berasal dari keluarga tidak mampu?
9. Apa faktor pendukung dan penghambat dalam penyelenggaraan pendidikan yang bermutu dalam rangka mencapai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang tinggi?
10. Menurut pendapat Anda apa saja yang perlu diperbaiki dari sarana dan prasarana yang ada di sekolah ini?
11. Bagaimana langkah yang ditempuh sekolah untuk mengatasi hambatan dalam kegiatan belajar mengajar dengan adanya pembangunan gedung belakang sekolah?
12. Bagaimana pentingnya menjalin hubungan yang baik antara sekolah dengan masyarakat?
13. Berapa lama target pembangunan gedung yang ada di belakang? dan bagaimana tindak lanjutnya mengenai kegiatan belajar mengajar disini?
14. Mengapa kelas II-VI statusnya masih reguler tidak dirubah statusnya menjadi kelas SBI juga seperti kelas I baru?
15. Usaha apa saja yang telah dilakukan dalam rangka peningkatan mutu kemampuan guru dalam mengajar?

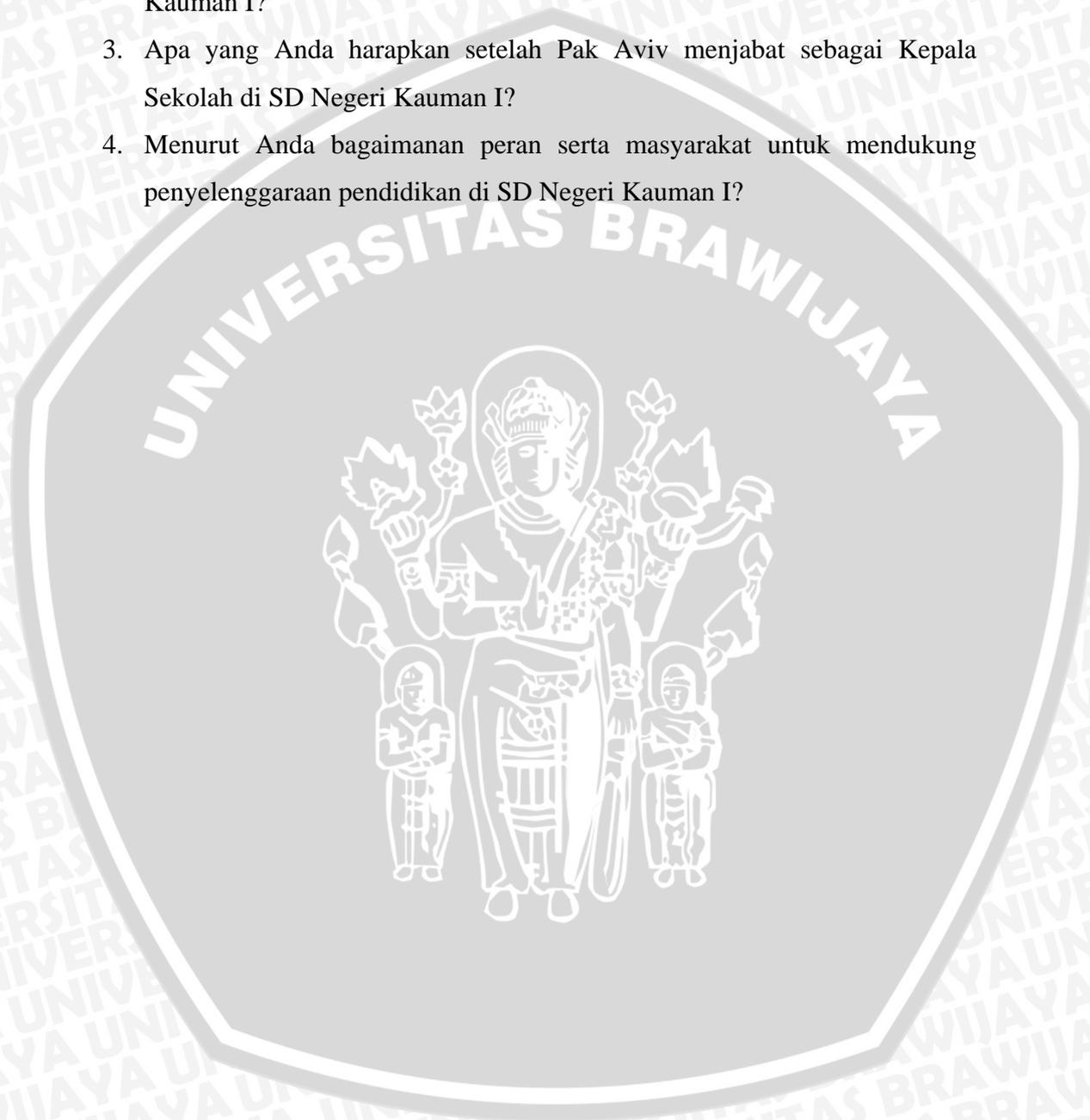
16. Bagaimana usaha sekolah membuat keamanan dan kenyamanan di sekolah ini?
17. Bagaimana pentingnya peranan Dewan Sekolah bagi kelangsungan pendidikan yang lebih baik bagi sekolah ini?
18. Apa saja tugas dan peranan Dewan Sekolah?
19. Berapa kali Dewan sekolah melakukan pengecekan laporan keuangan sekolah?
20. Apakah setiap mengadakan rapat Dewan Sekolah selalu mengajak wali murid untuk berunding?
21. Menurut Anda Pak Aviv itu sosok yang seperti apa?
22. Menurut Anda bagaimana kepemimpinan Pak Aviv selama menjabat di sini apakah banyak terjadi perubahan pada sekolah ini?
23. Menurut Anda hal-hal apa saja yang membuat SD Kauman I ini dapat menjadi SBI?
24. Hal-hal apa saja yang perlu ditingkatkan ketika sekolah ini sudah berstatus SBI?
25. Bagaimana pengelolaan kegiatan belajar mengajar setelah gedung yang belakang dipugar ?

#### **IV. BIDANG DIKDAS DINAS PENDIDIKAN KOTA MALANG**

1. Menurut Anda bagaimana penyelenggaraan pendidikan di sekolah ini? hal-hal apa saja yang perlu ditingkatkan?
2. Apa yang membuat SD Negeri Kauman I terpilih menjadi rintisan Sekolah Bertaraf Internasional (SBI)?
3. Bagaimana proses penetapan biaya masuk untuk kelas SBI?
4. Menurut Anda bagaimana peran serta masyarakat di SD Negeri Kauman I?
5. Apa yang menjadi faktor pendukung dan penghambat dalam mewujudkan pelayanan pendidikan yang bermutu?

## V. Kepala UPTD KEc. Klojen

1. Menurut Anda bagaimana penyelenggaraan pendidikan di sekolah ini?hal-hal apa saja yang perlu ditingkatkan?
2. Menurut Anda bagaimana kondisi sarana dan prasarana di SD Negeri Kauman I?
3. Apa yang Anda harapkan setelah Pak Aviv menjabat sebagai Kepala Sekolah di SD Negeri Kauman I?
4. Menurut Anda bagaimanan peran serta masyarakat untuk mendukung penyelenggaraan pendidikan di SD Negeri Kauman I?



**SURAT KEPUTUSAN****KEPALA SDN KAUMAN 1 KOTA MALANG****Nomor : 420/301/420.304.02.05/220/2006****Tentang****SUSUNAN PENGURUS DEWAN SEKOLAH  
MASA BHAKTI 2006 S.D 2009 DI SDN KAUMAN 1 MALANG**

- Menimbang** :
- a. Bahwa konsolidasi pengembangan organisasi pada struktur organisasi DEWAN SEKOLAH SDN KAUMAN 1 Malang sangat dibutuhkan.
  - b. Bahwa untuk mencapai misi dan visi SDN KAUMAN 1 Malang secara profesional, efisien dan efektif perlu disusun pengurus dan pengawas DEWAN SEKOLAH tahun pelajaran 2006/2007 s.d 2009/2010.

- Mengingat** :
- a. Undang-Undang Nomor : 2 tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
  - b. Peraturan Pemerintah Nomor : 29 tahun 1990 tentang Pendidikan Menengah.
  - c. Peraturan Pemerintah Nomor : 39 tahun 1992 tentang Peranan Masyarakat Dalam Pendidikan Nasional.
  - d. Program Kerja SDN KAUMAN 1 Malang tahun pelajaran 2006/2007.

**MEMUTUSKAN****Menetapkan :**

**Pertama** : Menunjuk nama-nama sebagaimana terdapat dalam lampiran 1 dari Surat Keputusan ini sebagai Pengurus Dewan Sekolah SDN KAUMAN 1 Malang tahun pelajaran 2006/2007.

- Kedua** :
- Pengurus Dewan Sekolah sebagaimana dimaksud pada pasal 1 dari Surat Keputusan ini bertugas untuk :
    1. Membuat perencanaan pengelolaan DEWAN SEKOLAH tahun pelajaran 2006/2007.
    2. Mengorganisir penyelenggaraan DEWAN SEKOLAH tahun pelajaran 2006/2007.
    3. Melaksanakan seluruh kegiatan dengan jiwa profesional yang dilandasi semangat pengabdian kepada bangsa dan negara.
    4. Melakukan, monitoring, evaluasi (pelaporan) dan umpan balik penyelenggaraan kegiatan DEWAN SEKOLAH, baik secara rutin maupun berkala kepada kepada Pembina DEWAN SEKOLAH, dan anggota DEWAN SEKOLAH.

- Ketiga** : Pengurus Dewan Sekolah sebagaimana disebut pada pasal 1 dari surat keputusan ini akan melaksanakan tugas-tugasnya dengan profesional disertai rasa cinta pada profesi serta pengabdian kepada anak bangsa dan negara kesatuan republik Indonesia untuk masa bhakti 2006 s.d 2009.
- Keempat** : Segala biaya yang timbul dari penyelenggaraan ini dibebankan pada anggaran DEWAN SEKOLAH.
- Kelima** : Surat Keputusan ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan sampai dengan tanggal 17 Juli 2006, dan akan dilakukan perubahan seperlunya bilamana ternyata dikemudian hari terdapat perubahan kebijakan, kekeliruan dan atau kesalahan dalam penetapannya.

Ditetapkan di: Malang  
Pada tanggal: 17 Juli 2006  
Kepala,

**Drs.ACHMAD AVIV NUR**  
NIP. 130 897 458

**Tembusan kepada Yth. :**

1. Sdr. Kepala Kanwil Depdiknas Propinsi Jawa Timur
2. Sdr. Kepala Bidang Dikmenjur Kanwil Depdiknas Prop. Jawa Timur.
3. Sdr. Kepala Kantor Depdiknas Kota Malang.
4. Sdr. Pengurus Dewan Sekolah SDN KAUMAN 1 Malang
5. Sdr. Yang bersangkutan untuk dilaksanakan.

Lampiran I : Surat Keputusan Kepala SDN KAUMAN 1 Malang  
 Nomor : 420/299/420.304.02.05/220/2006  
 Tanggal : 17 Juli 2006  
 Tentang : Pembentukan Pengurus Dewan Sekolah SDN KAUMAN  
 1 Malang

**SUSUNAN PENGURUS DEWAN SEKOLAH  
 TAHUN PELAJARAN 2006/2007 s.d 2009/2010**

No	Nama	Jabatan
1.	Drs. A. Aviv Nur	Pembina
2.	Aminuddin A.	Ketua
3.	Ari Ertawati	Sekretaris 1
4.	Diah Mudarwati	Sekretris II
5.	Dra. Eni Lisetyati Dini Hariningsih	Bendahara 1
6.	Edwin Waskito	Org. & Manaj
7.	Radix M	
8.	Sutoy WS	
9.	Dr. Sugiharto	Kur. & Pembj.
10.	Khisniati, S.Pd	
11.	Indarwati, S.Pd	Sarana & Pras.
12.	Drs. Sudarsono	Usaha & Penggalan Sumber Dana
13.	Drs. Soewarjono	
14.	Drs. Mashudi	Kerjasama & Humas
15.	Umar Qushayyin	
16.	Drs. Darmanto	
17.	Dwi Prapti	Staf Sekretariat

Ditetapkan di : Malang  
 Pada tanggal : 17 Juli 2006  
 Kepala,

**Drs. ACHMAD AVIV NUR**

NIP. 130 897 458



# CURRICULUM VITAE

## A. IDENTITAS PRIBADI

- Nama : **Achmad Aviv Nur**
- Tempat, Tanggal Lahir : Malang, 11 juni 1961
- Pekerjaan : Guru / Pegawai Negeri Sipil
- NIP : 131897458
- Pangkat, Golongan : Pembina: IV/a
- Unit Kerja : SDN Kauman 1 Kota Malang
- Alamat Unit Kerja : Jl. Kauman No. 1 Kota Malang
- Telepon / Faksimil : 0341-363438
- Situs Laman : [www.sdnkauman1-mlg.org.id](http://www.sdnkauman1-mlg.org.id)
- E-mail : [sdnkauman1-mlg@yahoo.co.id](mailto:sdnkauman1-mlg@yahoo.co.id) dan [pak\\_aviv@yahoo.com](mailto:pak_aviv@yahoo.com) ;
- Status : Menikah
- Nama Istri : Endang Asih, Dra. (1967)
- Nama Anak-anak : 1. Fariz Syafril Davi (L) 1991  
2. Fikri Syahrizal Davi (L) 1994  
3. Firhan Syafrizal Davi (L) 2000
- Alamat Rumah : Perum Gadang Cahaya Raya Blok N No. 4  
Kecamatan Sukun Malang 65149
- Telepon Rumah : 0341-7788737
- Mobile : 081334929711
- E-mail : [pak\\_aviv@yahoo.com](mailto:pak_aviv@yahoo.com)

## B. PENDIDIKAN

- 1972 : SD Jodipan 2 Malang
- 1975 : SMP Negeri 2 Malang
- 1979 : SMA Negeri 2 Malang
- 1980 : D1 Bahasa Inggris IKIP Negeri Malang
- 1990 : S1 Bahasa Inggris IKIP Budi Utomo Malang
- 2002 : S2 Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Malang (Tidak Selesai)
- 2006 : S2 Manajemen Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan Universitas Muhammadiyah Malang (Belum Selesai)

## C. TRAINING

- 1997 : Internet: Browsing, chatting, and sourcing for teaching learning, Bendigo Victoria Australia
- 1998 : Diklat Guru Inti Bahasa Inggris
- 2000 : Diklat Calon Kepala Sekolah
- 2003 : Diklat MBS Depdiknas Jakarta
- 2004 : Diklat KBK Depdiknas Jakarta
- 2005 : Diklat Penyusunan Renstra Depdiknas Jakarta
- 2006 : Sosialisasi perancangan Perda Pelayanan Publik Pemerintah Kota

**D. WORKSHOP / SEMINAR**

- 1997 : Budaya Indonesia (Nara Sumber, Agustus 1997)McAulie College, Australia
- 1997 : Budaya Indonesia (Nara Sumber, Lions Club, Oktober 1997) Victoria Australia
- 1997 : Teaching Methods (Peserta, Oktober 1997) Tyrell College Australia
- 2000 : Pengembangan SD, Universitas Negeri Malang
- 2002 : Wide Area Network (Nara Sumber, Desember ) JIS-Kota Malang
- 2001 : Pengembangan Silabus (Nara Sumber, Juni) Universitas Merdeka Malang
- 2002 : Kurikulum Berbasis Ketrampilan (Nara Sumber, Desember) Univ. Merdeka Malang

**E. KARIR DI UNIT KERJA**

- 01-01-1981 : CPNS Guru SMP Negeri Sangkapura Bawean
- 01-04-1982 : Pengatur Muda, II/a, SMPN Sangkapura Bawean
- 01-04-1985 : Pengatur Muda Tk 1, II/b, SMPN Sangkapura Bawean
- 01-04-1989 : Pengatur, II/c, SMP Negeri 6 Malang
- 01-01-1991 : Penata Muda, III/a, SMP Negeri 6 Malang
- 01-01-1994 : Penata Muda Tk 1, III/b, SMP Negeri 6 Malang
- 01-10-1996 : Penata, III/c, SMP Negeri 6 Malang
- 01-10-1999 : Penata Tk 1, III/d, SMP Negeri 6 Malang
- 01-04-2001 : Pembina, IV/a, SMP Negeri 6 Malang
- 2003 – 2006 : Kepala Sekolah Indonesia di Kuala Lumpur Malaysia
- 2006- 2007 : Staf pada Dinas Pendidikan Kota Malang
- 2006-sekarang : Kepala SDN Kauman 1

**F. KARIR DI REGIONAL DAN NASIONAL**

- 1999 - 2003:Ketua MGMP Bahasa Inggris Kota Malang (Guru Inti)
- 2002 : Panitia PSB (Penerimaan Siswa Baru) Online Malang
- 2006 : Panitia PSB Online di Dinas Pendidikan Kota Malang

**G. PUBLIKASI dan Web Master**

- LKS Bahasa Inggris SMP 1999 - 2003
- Profil Pendidikan Kota Malang, 2006.
- Web SIK : [www.sekolahindonesia.edu.my](http://www.sekolahindonesia.edu.my) , 2004
- Web Dinas Pendidikan : [www.pendidikan.pemkot-mlg.go.id](http://www.pendidikan.pemkot-mlg.go.id)

**H. MAILING LIST**

- ict-center : 189 members
- jis-malang : 233 members
- SILN : 40 members
- Pakguru-online : members
- Alumni SMP 2 : members
- Alumni SMA 2 : members



PEMERINTAH KOTA MALANG  
DINAS PENDIDIKAN

JL. VETERAN No. 19 TELP. (0341).551333, 560940,584499  
MALANG

**REKOMENDASI**

Nomor : 070/4723/35.73.307/2007

Menunjuk surat Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Kota Malang , tanggal 7 Agustus 2007 Nomor : 4737/J10/1.14/P6/2007 perihal Izin melaksanakan Penelitian , maka dengan ini kami berikan izin untuk melaksanakan penelitian kepada :

1. Nama : Martina P Diah
2. NIM : 0410310079
3. Program : -
4. Program Studi : Administrasi Publik
5. Tempat : SD Negeri Kauman 1 Kota Malang
6. Waktu/ lamanya : Agustus s.d September 2007
7. Judul Penelitian : “ Implementasi Penyelenggaraan Pendidikan dalam Perspektif Indeks Kepuasan Masyarakat ( IKM ) . ( Studi pada SD Negeri Kauman 1 Kota Malang ). ”

Dengan Ketentuan :

1. Dikoordinasikan sebaik-baiknya dengan kepala Sekolah
2. Tidak mengganggu proses belajar mengajar
3. Berlaku selama tidak menyimpang dari peraturan yang berlaku
4. Selesai melaksanakan penelitian, wajib menyampaikan laporan kepada Kepala Dinas Pendidikan Kota Malang

Demikian untuk dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Malang , 9 Agustus 2007



**Dr. H. SHOFWAN, SH, M.Si**  
Pembina Utama Muda  
NIP. 131413430

Tembusan disampaikan kepada yth.:

1. Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang
2. Ka SD N Kauman 1 Kota Malang.
3. ka UPTD Pendidikan dasar Kecamatan



# PEMERINTAH KOTA MALANG DINAS PENDIDIKAN

JL. VETERAN No. 19 TELP. (0341).551333, 560940,584499  
MALANG

## REKOMENDASI

Nomor : 070/ /35.73.307/2007

Menunjuk surat Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang , tanggal 15 Agustus 2007 Nomor : 4964/J10/1.14/PG/2007 perihal Izin melaksanakan Penelitian , maka dengan ini kami berikan izin untuk melaksanakan penelitian kepada :

1. Nama : Martina P Diah
2. NIM : 0410310079
3. Program : -
4. Program Studi : Administrasi Publik
5. Tempat : UPTD Kecamatan Klojen dan Bid Dikdas
6. Waktu/ lamanya : Agustus s.d September 2007
7. Judul Penelitian : " Implementasi Penyelenggaraan Pendidikan dalam Perspektif Indeks Kepuasan Masyarakat ( IKM ) " ( Studi pada SD Negeri Kauman 1 Kota Malang )

Dengan Ketentuan :

1. Dikoordinasikan sebaik-baiknya dengan kepala Sekolah
2. Tidak mengganggu proses belajar mengajar
3. Berlaku selama tidak menyimpang dari peraturan yang berlaku
4. Selesai melaksanakan penelitian, wajib menyampaikan laporan kepada Kepala Dinas Pendidikan Kota Malang

Demikian untuk dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Malang , 21 Agustus 2007



Dr. H. SHOFWAN,SH,M.Si

Pembina Utama Muda

NIP. 131413430

Tembusan disampaikan kepada yth.:

1. Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang
2. Ka UPTD Kecamatan Klojen
3. Ka Bid Dikdas Dinas Pendidikan Kota Malang





PEMERINTAH KOTA MALANG  
DINAS PENDIDIKAN  
**SD NEGERI KAUMAN I**  
KECAMATAN KLOJEN

Jl. Kauman No. 1 Telp. (0341) 363438 Malang  
Website : [www.sdnkauman1-mlg.org](http://www.sdnkauman1-mlg.org) Email : [sdnkauman1-mlg@yahoo.co.id](mailto:sdnkauman1-mlg@yahoo.co.id)

**SURAT KETERANGAN**  
Nomor : 422/379/420.304.02.05/220/2008

Kepala Sekolah SD Negeri Kauman I Kota Malang menerangkan bahwa :

Nama : Martina P. Diah  
NIM : 0410310079  
Fakultas : Ilmu Administrasi  
Jurusan : Administrasi Publik  
Konsentrasi : Kebijakan Publik  
Perguruan Tinggi : Universitas Brawijaya

Telah selesai melakukan penelitian di SD Negeri Kauman I Kota Malang.

Mulai : 22 Agustus 2007  
Sampai tanggal : 22 November 2007  
Judul Penelitian : "Implementasi Penyelenggaraan Pendidikan dalam Perspektif Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM)" (Studi pada SD Negeri Kauman I Kota Malang).

Demikian surat keterangan ini diberikan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 05 Januari 2008

Mengetahui,  
Kepala Sekolah,



Drs. Achmad Aviv Nur  
NIP. 140 897 458

