

**REFORMASI ADMINISTRASI PENDIDIKAN
DALAM RANGKA PEMBANGUNAN MANUSIA**

(Studi Tentang Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah Di SDN
Tembelang Kecamatan Tembelang Kabupaten Jombang)

SKRIPSI

Diajukan sebagai persyaratan memperoleh gelar Sarjana Administrasi Publik
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

BETA TITIT KRISTIEYANTI

NIM 0610312003



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK
KONSENTRASI ADMINISTRASI PEMBANGUNAN
2008**

PERNYATAAN ORISINILITAS 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 pernah 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 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,

Beta Titit Kristieyanti
NIM. 0610312003

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : **Reformasi Administrasi Pendidikan Dalam Rangka
Pembangunan Manusia (Studi Tentang Penerapan
Manajemen Berbasis Sekolah Di SDN Tembelang
Kecamatan Tembelang Kabupaten Jombang)**

Disusun oleh : Beta Titit Kristieyanti

NIM : 0610312003

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Publik

Konsentrasi : Administrasi Pembangunan

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



Malang,

Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota

Dr. Siti Rochmah, M.Si.
NIP. 131 573 959

Drs. Aspan Munadi, M.A.P.
NIP. 130 368 757

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi fakultas ilmu administrasi
Universitas Brawijaya, pada :

Hari : Selasa
Tanggal : 09 Juni 2009
Waktu : Pukul 08.00
Skripsi atas nama : Beta Titit Kristieyanti
Judul : **Reformasi Administrasi Pendidikan Dalam Rangka
Pembangunan Manusia (Studi Tentang Penerapan
Manajemen Berbasis Sekolah Di SDN Tembelang
Kecamatan Tembelang Kabupaten Jombang)**

dan dinyatakan **LULUS**

Majelis Penguji

Dr. Siti Rochmah, M.Si.
NIP. 131 573 959

Drs. Aspan Munadi, M.A.P.
NIP. 130 368 757

Prof. Dr. Agus Suryono, MS.
NIP. 131 475 903

Drs. Choirul Saleh, M.Si
NIP. 131 653 815

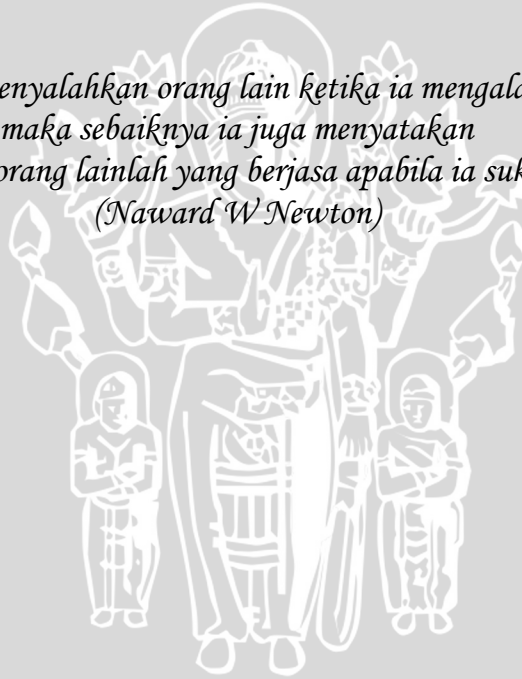
MOTTO

*"Setiap ada permasalahan
hendaknya diselesaikan
dengan
musyawarah atau mufakat"*

- ❖ masa nanti di sana
- ❖ masa kini di sini

*untuk meraih yang akan terjadi nanti
dan disana sudah seharusnya dipersiapkan sejak kini
selama masih ada di sini*

*"Bila seseorang menyalahkan orang lain ketika ia mengalami kegagalan,
maka sebaiknya ia juga menyatakan
bahwa orang lainlah yang berjasa apabila ia sukses"
(Naward W Newton)*



PERSEMBAHAN

Thx God finally.....

Mungkin Cuma itu kata yang bisa aku ucap atas selesainya proses panjang dalam salah satu tahap pembelajaran buat jadi manusia seutuhnya.

Terima kasih kepada Allah SWT yg memberiku saegalanya, keluarga, sahabat, teman, cinta, malam, pagi, kesalahan hidup, cobaan yang besar, kejutan2 yg luar biasa, jawaban dari semua pertanyaan yg tidak terpecahkan, semua adalah rantai semangat hidup & karya ini.

Teruntuk Bapak dan Ibuku tercinta, makasih untuk cinta kasih, motivasi, semangat, do'a, kesabaran, perhatian, materi serta dengan segenap pengorbanan bapak & ibu berikan yang tak kenal lelah dan syarat kasih. Aku bukanlah apa2 jika tanpa doa bapak dan ibu selama ini untuk ku. Aku sayang kalian selamanya...

I Luv U All Forever...

Untuk kakakku "Alfa" dan adikku "Gama" yang selalu menyayangiku dan aku sayangi, makasih banget telah memberiku support untuk tetep terus bersemangat. Khususnya kakakku.....makasih ya.....dah membantu aku dikala ada masalah dan kesusahan.... Aku sayang kalian berdua.

Untuk seseorang yang special banget buat aku (Nuky), makasih ya beb, udah nemenin aku dan mengisi hari-hariku. Susah, senang udah kita lewati dan kamu begitu perhatian, penuh kasih sayang, dukungan dan waktu serta kesabaran yang kamu punya bener2 the best buat aku yang mungkin buat kamu jengkel, he....maaf ya!! Dan cepet lulus loh..trus kerja ya...jangan lama2 ya...aku tunggu kamu beb,(cepat lulus jadi dokter yang sholehnya)

Untuk Dindut (Diana) : sukses buat kuliah lagi S2, moga cepat punya pacar yang direstui ortu kamu....sukses utama buat program dietnya, kasih resepnya ke aku ya....klo udah kurus!!!!

Untuk **Mbak Tika** : suaramu very sexi, menggoda dan rasanya pengen duet karaokean lagi nich....kapan ngajak karaokean bareng lagi nich.....makasih buat persahabatannya dan jangan lupain aku ya...
o...iya....ayo mbak ngebut.....cepatan diselesaain skripsinya.....

Untuk **Gembul (Yuni)** : langgeng terus sama mas yang satu ini ya....sing sabar yo Mbul!!! Pasti dapat buku merah-ijo dari KUA..he.....

Untuk **Yanto (Yanti)** tetangga kamarku, makasih ya Yan dukungannya agar aku ngerjain skripsi dan semoga kamu dapat nemuin soulmate yang kamu idam2kan selama ini ya....!! Pokok'e semangat n ojo lali kabar2 loh. TOP BGT dech.

Untuk teman-teman **SAP Administrasi Publik FIA UB** angkatan 2006 yang lainnya: **Firman** , makasih loh bantuannya fotocopyin bahan buat skripsiku, **Arga**...teruskanlah cueknya, **Om Fiki**....ayo cepetan..keburu beroyot loh klo ga lulus-lulus. Dan buat **Dewi (SAP Administrasi Bisnis)** makasih udah ngajak jalan-jalan nunjukin kota malang,,,jadi tau dech...kota malang itu indah..tapi sebelnya aku ga hafal-hafal jalan nich. ^_^

Untuk **Arek2 venus 18** makasih untuk crita, kegembiraan & semangat....aku pasti kangen sama kalian menikmati sendagurau bersama dan jangan lupakan kekeluargaan venus 18 ya.... Sukses buat penghuni venus 18, cepet lulus yo...!

Pokokx bwt semua pihak yg ada dlm hidupku yg ga aku sebutin satupersatu.....makasih bwt semuanya....chayoo bwt kalian... ^_^

RINGKASAN

Beta Titit Kristieyanti, 2009, **Reformasi Administrasi Pendidikan Dalam Rangka Pembangunan Manusia** (Studi Tentang Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah Di SDN Tembelang Kecamatan Tembelang Kabupaten Jombang), komisi pembimbing, Ketua Dr. Siti Rochmah, M.Si., Anggota Drs. Aspan Munadi, M.A.P., 101 halaman + xix.

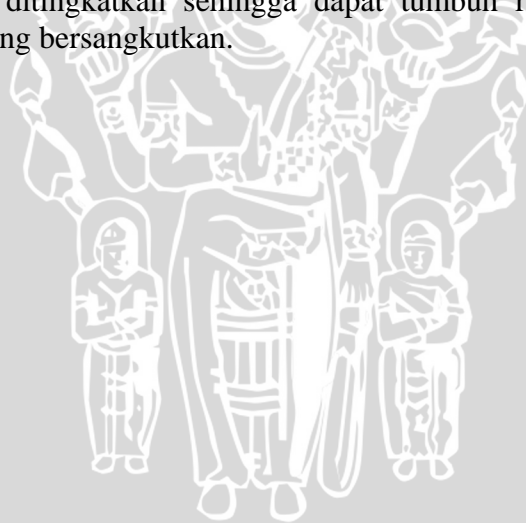
Penelitian ini dilaksanakan atas dasar adanya sistem pembangunan di Indonesia yang memiliki beberapa sasaran yang hendak dicapai dalam berbagai bidang kehidupan salah satunya adalah pembangunan masyarakat dengan peningkatan persaingan global yang menuntut kualitas SDM yang tinggi. Dari tahun ke tahun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

Dalam penelitian ini beberapa permasalahan yang dibahas oleh penulis antara lain: bagaimanakah pelaksanaan reformasi manajemen pendidikan dalam rangka pembangunan manusia melalui penerapan MBS di SDN Tembelang Kecamatan Tembelang Kabupaten Jombang, dan faktor apa sajakah yang mendukung dan menghambat pelaksanaan reformasi manajemen pendidikan dalam rangka pembangunan manusia melalui penerapan MBS di SDN Tembelang Kecamatan Tembelang Kabupaten Jombang.

Pada penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi pada SDN Tembelang Kecamatan Tembelang Kabupaten Jombang. Penelitian ini dilaksanakan oleh peneliti mulai pada tanggal 27 oktober 2008 sampai dengan tanggal 27 desember 2008.

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

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



SUMMARY

Kristieyanti, Beta Titit, 2009, Reformation of Education Administrasion In Order To Human Being Development (A Study of Applying Management Base on School in SDN Tembelang at Tembelang Subdistrict of Jombang Regency), counselor commission, Chief Dr. Siti Rochmah, M.Si, Member Drs. Aspan Munadi, M.A.P., 101 pages + xix.

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

In this study, there were two statements of problem that will be discussed by the writer as followed: *How did the reformation of education management in order to human being development was executed by applying MBS in SDN Tembelang at Tembelang subdistrict of Jombang regency, and what kind of factor which support and pursue the execution of reformation of education management in order to human being development by applying MBS in SDN Tembelang at Tembelang subdistrict of Jombang regency.*

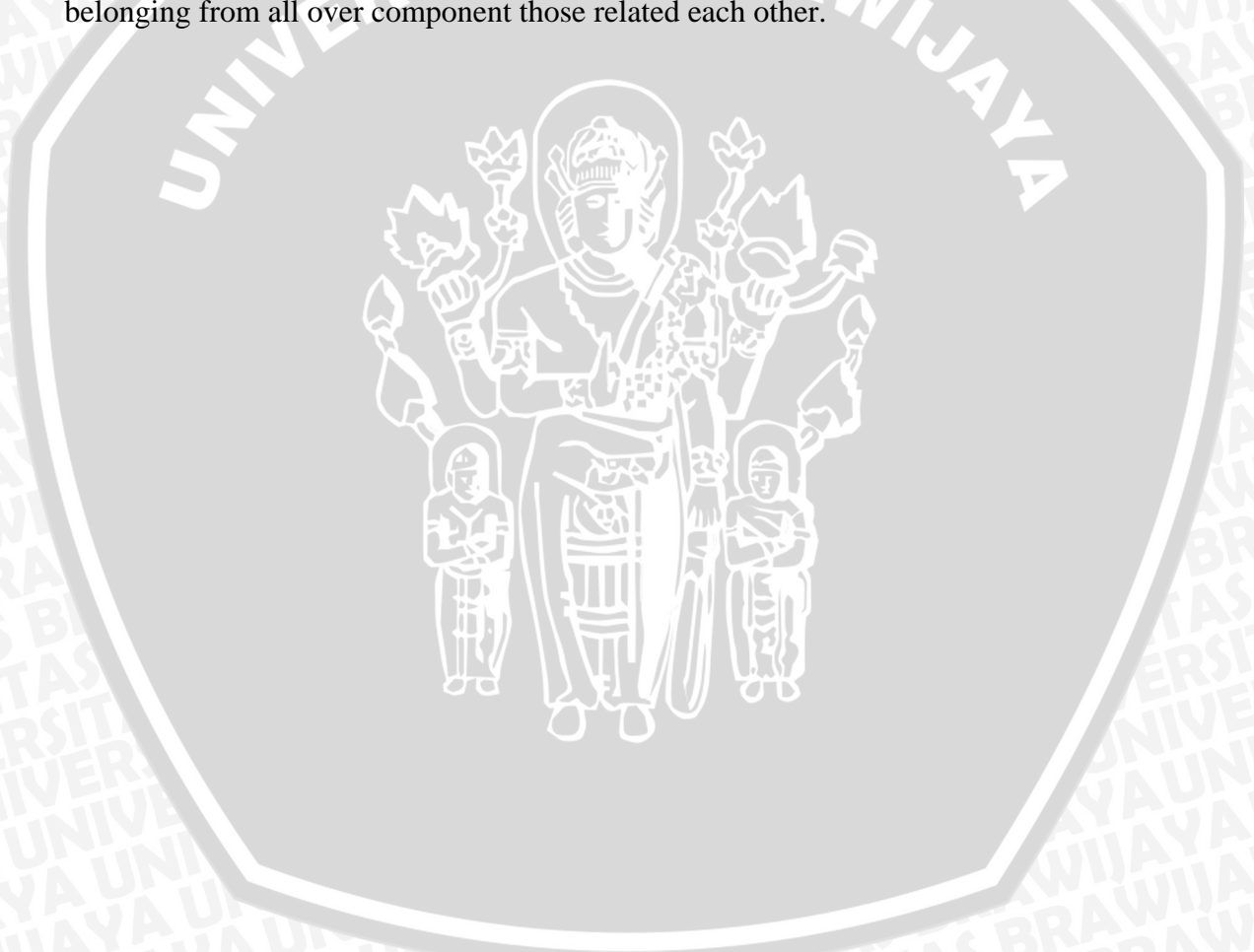
This study used descriptive analysis by way of qualitative approach. In collected the data, the writer used observation, interview, and documentation in SDN Tembelang at Tembelang Subdistrict of Jombang Regency. The writer had analyzed this study since 27 October 2008 up to 27 December 2008.

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

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

The conclusion of this study was the SDM of school society was the important component in MBS implementation. According to the book guidance

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



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Reformasi Administrasi Pendidikan Dalam Rangka Pembangunan Manusia (Studi Tentang Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah Di SDN Tembelang Kecamatan Tembelang Kabupaten Jombang)”.

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

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

1. Bapak Prof. Dr. Sumartono, MS. selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang;
2. Bapak Prof. Drs. Sholichin Abdul Wahab, MA, Ph.D. selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik Universitas Brawijaya Malang;
3. Ibu Dr. Siti Rochmah, M.Si selaku dosen pembimbing I yang telah meluangkan waktu untuk memberi bimbingan dengan penuh kesabaran serta selalu memberi masukan agar skripsi lebih sempurna;
4. Bapak Drs. Aspan Munadi, M.A.P. selaku dosen pembimbing II yang telah meluangkan waktu untuk memberi bimbingan dengan penuh kesabaran serta selalu memberi masukan agar skripsi lebih sempurna;
5. Bapak Dwi Muktiono, S.Pd., selaku Kepala Sekolah SDN Tembelang;
6. Bapak dan ibu tenaga pengajar di SDN Tembelang;
7. Bapak dan ibu dosen yang telah memberi bekal ilmu selama menempuh masa studi di Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang;
8. Para sahabat dan teman-teman S1 Administrasi Publik khususnya alih program angkatan 2006 yang telah banyak membantu terselesaikannya skripsi ini;

9. Serta semua pihak yang telah mendukung baik secara langsung maupun tidak langsung yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

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

Malang, Juni 2009

penulis



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN ORISINILITAS SKRIPSI	ii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI	iv
MOTTO	v
PERSEMBAHAN	vi
RINGKASAN	viii
SUMMARY	x
KATA PENGANTAR	xii
DAFTAR ISI	xiv
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR TABEL	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian	10
D. Kontribusi Penelitian	10
E. Sistematika Penelitian	11

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Pembangunan	13
1. Pengertian Pembangunan	13
2. Tipe dan Model Pembangunan	14
3. Pembangunan Manusia (<i>Human Development</i>)	16
4. Pengertian Administrasi Pembangunan	17
B. Reformasi Administrasi/Manajemen Pendidikan	18
1. Pengertian Reformasi	18
2. Pengertian Administrasi	19
3. Pengertian Pendidikan	21
4. Tujuan Pendidikan	22
5. Pengertian Administrasi Pendidikan	23
6. Pengertian Reformasi Administrasi Pendidikan	24
7. Tujuan dan Sasaran Reformasi Manajemen	25
8. Tujuan dan Tipe Reformasi Manajemen	27
C. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)	27
1. Pengertian MBS	27
2. Pola Baru Manajemen Pendidikan	30
3. Karakteristik MBS	31
4. Tujuan MBS	34

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	36
B. Fokus Penelitian	37
C. Lokasi dan Situs Penelitian	38
D. Sumber dan Jenis Data	38
E. Teknik Pengumpulan Data	39
F. Instrumen Penelitian	40
G. Teknik Analisis Data	40

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian	42
1. Gambaran Umum SDN Tembelang Kecamatan Tembelang Kabupaten Jombang	42
a. Sejarah Berdirinya	42
b. Keadaan Sarana dan Fasilitas Sekolah serta Pemanfaatannya	43
c. Visi dan Misi Sekolah	46
d. Keadaan Guru dan Penjaga Sekolah	46
e. Keadaan Siswa	49
f. Keadaan Wali Murid/Orang Tua Siswa	50
2. Pelaksanaan Reformasi Manajemen Pendidikan dalam Penerapan MBS	51
a. Reformasi Perencanaan	51
b. Reformasi Pengorganisasian	64
c. Reformasi Penggerakan	67
d. Reformasi pengawasan	68
3. Faktor Pendukung dan Penghambat Pelaksanaan Reformasi Manajemen Pendidikan dalam Penerapan MBS	69
a. Faktor Pendukung	70
b. Faktor Penghambat	73
B. Analisis dan Interpretasi Data	77
1. Pelaksanaan Reformasi Manajemen Pendidikan dalam Penerapan MBS	77
a. Reformasi Perencanaan	78
b. Reformasi Pengorganisasian	81
c. Reformasi Penggerakan	81
d. Reformasi pengawasan	82
2. Faktor Pendukung dan Penghambat Pelaksanaan Reformasi Manajemen Pendidikan dalam Penerapan MBS	83
a. Faktor Pendukung	83
b. Faktor Penghambat	84

BAB V PENUTUP

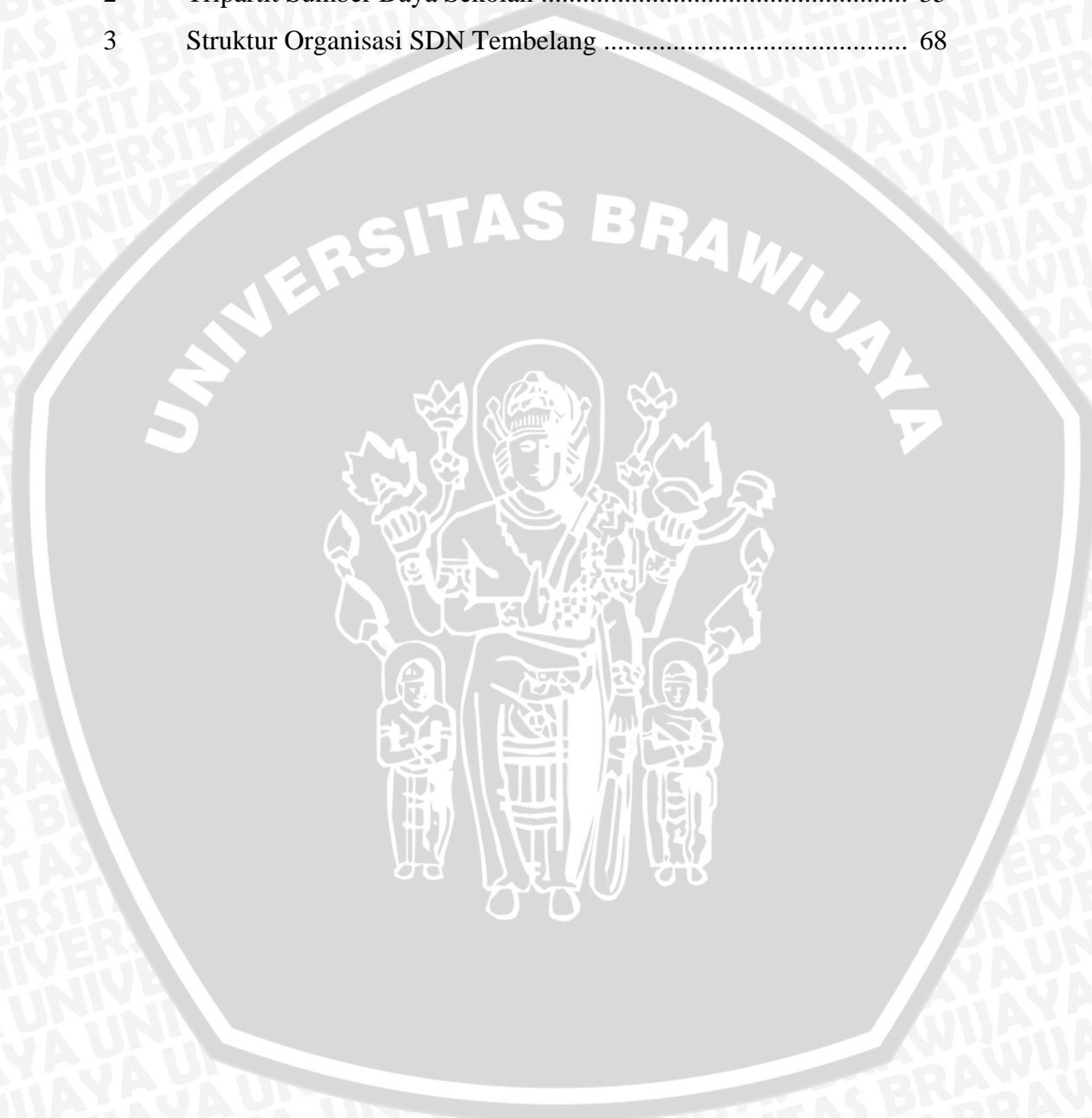
A. Kesimpulan	87
B. Saran	89

DAFTAR PUSTAKA	91
----------------------	----



DAFTAR GAMBAR

Gambar		Hal.
1	Model Pembangunan Nasional	15
2	Tripartit Sumber Daya Sekolah	35
3	Struktur Organisasi SDN Tembelang	68



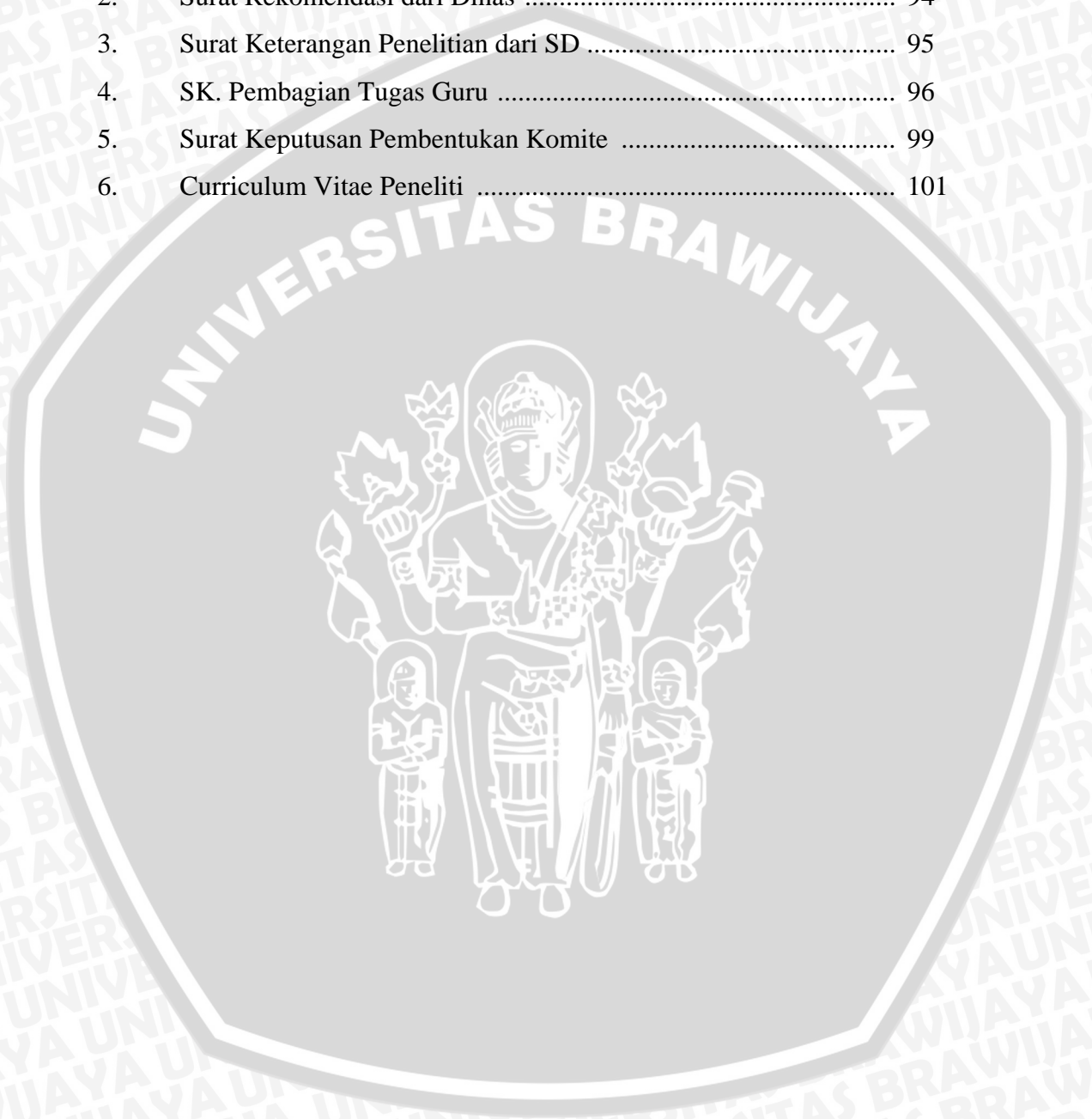
DAFTAR TABEL

Tabel		Hal.
1	Keterkaitan Antara Reformasi dan Tipe Reformasi	27
2	Dimensi-Dimensi Perubahan Pola Manajemen Pendidikan	31
3	Sarana Pendidikan dan Pemanfaatannya di SDN Tembelang	44
4	Keadaan Buku Perpustakaan SDN Tembelang	45
5	Data Guru dan Penjaga SDN Tembelang	47
6	Data Siswa SDN Tembelang	50
7	Data Jenis Pekerjaan Wali Murid SDN Tembelang	50
8	Sasaran Yang Akan Dicapai	54
9	Pelatihan Kepala Sekolah	71



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Hal.
1. Surat Riset/Survey	93
2. Surat Rekomendasi dari Dinas	94
3. Surat Keterangan Penelitian dari SD	95
4. SK. Pembagian Tugas Guru	96
5. Surat Keputusan Pembentukan Komite	99
6. Curriculum Vitae Peneliti	101



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

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

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

Pembangunan sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting bagi kesuksesan dan kesinambungan pembangunan nasional. Oleh karena itu, pembangunan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia mutlak harus diperhatikan dan dirancang dengan seksama berdasarkan pemikiran yang matang. Seperti ungkapan Korten yang dikutip oleh Suryono (2004:83) menegaskan bahwa arah pembangunannya adalah untuk mendukung pemerataan dan pertumbuhan dalam rangka kelangsungan pembangunan yang bersifat global, seperti aspek transformasi nilai, kelembagaan, teknologi, dan perilaku manusia yang konsisten terhadap kualitas kehidupan sosial dan lingkungannya. Pendidikan merupakan wadah yang tepat dalam upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia. Oleh karena itu, kalau kita menginginkan sumber daya manusia yang bermutu, pembangunan di bidang pendidikan mutlak harus dioptimalkan.

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

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

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

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

pendidikan dapat berjalan lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan pendidikan nasional.

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

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

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

Problema-problema pendidikan kita semakin kompleks dan semakin serat dengan tantangan. Kebijakan dan program-program pemerintah untuk meningkatkan mutu pendidikan, nampak tidak memberi jawaban selektif terhadap permasalahan-permasalahan pendidikan yang berkembang. Kebijakan dan perubahan pendidikan kita kurang memiliki "prioritas" yang ingin dicapai. Ada tiga permasalahan bidang pendidikan yang selama ini belum teratasi, yaitu :

1. Rendahnya tingkat sumber daya manusia Indonesia yang dibuktikan dengan data studi UNDP (*United Nation Development Program*) tahun

2000 yang menyatakan bahwa *Human Development Indeks* Indonesia menempati urutan ke 109 dari 174 negara atau data tahun 2001 menempati urutan ke 102 dari 162 negara.

2. Cerminan sikap atau watak manusia Indonesia yang masih belum menampakkan sikap yang menjunjung nilai-nilai kejujuran, kebenaran, dan rasa tanggung jawab (sikap kedewasaan).
3. Minimnya keterampilan yang dimiliki, sehingga kemandirian dalam hal ekonomi setelah menyelesaikan sebuah jenjang pendidikan kurang terwujud.

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

Padahal salah satu tujuan pendidikan adalah untuk memandirikan peserta didik khususnya dalam hal ekonomi. Dengan demikian dia mampu *survive* dalam kehidupannya yang akhirnya akan mempunyai kehormatan diri di tengah-tengah masyarakatnya. Sebab orang yang tidak mampu mandiri dalam hal ekonomi alias menganggur bukanlah orang yang mempunyai kehormatan diri. Ketiga hal di atas, merupakan sasaran yang harus diwujudkan dalam pembangunan pendidikan melalui perspektif persekolahan. Kenyataannya ketiga hal tersebut sejak Indonesia merdeka sampai saat ini belum dapat diwujudkan secara optimal. Berangkat dari konteks ini, maka perspektif/kerangka persekolahan sebagai ujung tombak pembangunan pendidikan merupakan sesuatu prioritas yang harus dipikirkan dalam merencanakan formula reformasi pendidikan. Sekolah sebagai salah satu lembaga pendidikan merupakan lembaga strategis di dalam mewujudkan tujuan pendidikan.

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

Keberhasilan para pejabat di birokrat bukan hanya diukur dari keberhasilan proyek yang dikelolanya dan bukan pula diukur dari ludesnya anggaran yang dikelola tepat waktu, tetapi yang lebih penting adalah sejauh mana kebijakan yang dikeluarkan. Karena misi pendidikan adalah untuk memperteguh akhlak/budi pekerti, bertanggung jawab, bermoral, kreatif/inovatif, berdisiplin, berwawasan kebangsaan, cerdas, dan memiliki iptek serta memiliki keterampilan. Jika misi ini tercapai, maka sumber daya manusia yang berkualitas akan terwujud, dan inilah idealisme pendidikan yang harus menjadi acuan reformasi pendidikan saat ini. Sebagai konsekuensinya adalah perlunya mereformasi pendidikan khususnya dalam kerangka persekolahan disetiap jenjang pendidikan harus melakukan reformasi baik reformasi pengelolaannya dalam artian manajemen sekolah dan juga reformasi terhadap oknum pengelolanya (subjek) sesuai dengan porsi masing-masing jenjang pendidikan.

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

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

kembali karena melahirkan berbagai pandangan negatif yang sangat fatal dalam kelangsungan hidup bermasyarakat dan bernegara termasuk di dalamnya bidang pendidikan.

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

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

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

keterlibatan pemerintah pusat akan terus menciut dengan asumsi masyarakat telah dianggap mampu mengatasi biaya-biaya semacam itu.

Saat dimulainya pelaksanaan otonomi daerah sejak bulan Januari 2001 bersamaan dengan itu pula pengelolaan dibidang pendidikan kewenangan pemerintah pusat dilimpahkan ke pemerintahan daerah sebagai konsekuensinya terjadi desentralisasi pendidikan, yang dikarenakan sekolah berada ditengah-tengah masyarakat yang lingkungan sosial budayanya berbeda-beda. Kenyataan dilapangan menunjukkan adanya keragaman kondisi sekolah dan kemampuan sosial ekonomi masyarakat yang mendukung terselenggaranya sekolah. Untuk itu perlu diberikan kewenangan yang lebih besar kepada sekolah bersama masyarakat sekitar untuk mengambil keputusan-keputusan konkret dalam mengelola pendidikan sehingga mutunya meningkat.

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

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

MBS ini merupakan pengkoordinasian dan penyerasian daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah melibatkan semua kelompok kepentingan yang berhubungan dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan suatu sekolah, dengan harapan dapat tercapai tujuan MBS itu sendiri yakni meningkatkan kinerja sekolah dan terutama meningkatkan kinerja belajar siswa menjadi lebih baik

dengan memberdayakan sekolah terutama sumber daya manusianya (kepala sekolah, guru, siswa, orang tua, dan masyarakat sekitarnya). Dengan adanya MBS tersebut akan memberikan peluang bagi warga sekolah (kepala sekolah, guru dan, peserta didik untuk melakukan inovasi dan improvisasi serta lebih leluasa untuk mengatur organisasi dan program-program kegiatan sekolah.

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

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

Berdasarkan hal tersebut, komite sekolah merupakan bentuk kesadaran dan kepedulian masyarakat untuk melakukan aktivitasnya dalam berpartisipasi mengambil, melaksanakan dan mengevaluasi keputusan suatu program pendidikan disekolah secara proporsional yang dilandasi oleh kesepakatan.

Berdasarkan uraian diatas mengindikasikan bahwa dalam rangka peningkatan kualitas pendidikan (mencetak dan menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas sebagai modal dasar Pembangunan Nasional) dalam konsep manajemen berbasis sekolah (MBS) di wilayah SDN Tembelang

Kecamatan Tembelang Kabupaten Jombang tersebut sangat dibutuhkan kesiapan input sumber daya (kepala sekolah, guru, karyawan, peserta didik (siswa), peralatan, perlengkapan, dll), perangkat lunak (struktur organisasi sekolah, deskripsi tugas, rencana program sekolah), serta harapan-harapan (visi, misi, tujuan dan sasaran yang ingin dicapai sekolah) sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses MBS tersebut.

Sehubungan dengan hal di atas maka kesempurnaan untuk menjadi sumber daya manusia yang memiliki mutu tinggi terhadap pendidikan yang berkualitas praktis, aktif, kreatif, efektif, menyenangkan dan inovatif (PAKEMI) dalam meningkatkan kinerja sekolah (meningkatkan kinerja belajar siswa menjadi lebih baik) untuk pelaksanaan pembangunan sangatlah diperlukan guna menjamin kelancaran penyelenggaraan pembangunan nasional yang merupakan cita-cita seluruh bangsa Indonesia. Berdasarkan fenomena di atas penulis tertarik untuk mengkaji lebih jauh tentang penerapan manajemen pendidikan menuju pembangunan manusia, dengan judul **"Reformasi Administrasi Pendidikan Dalam Rangka Pembangunan Manusia (Studi Tentang Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah Di SDN Tembelang Kecamatan Tembelang Kabupaten Jombang)"**.

B. Rumusan Masalah

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

1. Bagaimanakah Pelaksanaan Reformasi Administrasi Pendidikan dalam rangka Pembangunan Manusia melalui Penerapan MBS di SDN Tembelang Kecamatan Tembelang Kabupaten Jombang?
2. Faktor-faktor apa sajakah yang mendukung dan menghambat Pelaksanaan Reformasi Administrasi Pendidikan dalam rangka Pembangunan Manusia melalui Penerapan MBS di SDN Tembelang Kecamatan Tembelang Kabupaten Jombang?

C. Tujuan Penelitian

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

Berdasarkan pada rumusan masalah maka penelitian ini bertujuan:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis Pelaksanaan Reformasi Administasi Pendidikan dalam rangka Pembangunan Manusia melalui Penerapan MBS di SDN Tembelang Kecamatan Tembelang Kabupaten Jombang.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis faktor-faktor yang mendukung dan menghambat Pelaksanaan Reformasi Administasi Pendidikan dalam rangka Pembangunan Manusia melalui Penerapan MBS di SDN Tembelang Kecamatan Tembelang Kabupaten Jombang.

D. Kontribusi Penelitian

Dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi sebagai berikut:

1. Memberi masukan secara obyektif kepada SD Tembelang Kecamatan Tembelang Kabupaten Jombang dalam Pelaksanakan Reformasi Administasi Pendidikan dalam rangka Pembangunan Manusia melalui Penerapan MBS.
2. Memberi masukan bagi pemikiran dan bahan kajian yang diharapkan dapat bermanfaat bagi pengembangan Ilmu pengetahuan, khususnya administrasi publik.
3. Memberi masukan bagi peneliti yang lain yang mengkaji masalah serupa.
4. Menambah wawasan bagi peneliti tentang Pelaksanaan Reformasi Administasi Pendidikan dalam rangka Pembangunan Manusia melalui Penerapan MBS di SDN Tembelang Kecamatan Tembelang Kabupaten Jombang.

E. Sistematika Penulisan

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

BAB I PENDAHULUAN

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

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

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

BAB III METODE PENELITIAN

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

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

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

BAB V PENUTUP

Bab ini merupakan bagian akhir dari penulisan yang terdiri dari kesimpulan dan saran, didalam kesimpulan diuraikan mengenai hal-hal penting secara garis besar, sedangkan dalam saran berisikan tentang masukan-masukan bagi SDN Tembelang Kecamatan Tembelang Kabupaten Jombang tentang pelaksanaan reformasi administasi pendidikan dalam rangka pembangunan manusia melalui penerapan MBS.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pembangunan

1. Pengertian Pembangunan

Istilah pembangunan menurut Suryono (2004:26) berasal dari kata bangun, diberi awalan pem- dan akhiran -an guna menggunakan perihalan pembangunan. Kata bangun setidaknya mengandung 4 arti : (1) bangun dalam arti sadar atau siuman (aspek fisiologi), (2) bangun dalam arti bangkit atau berdiri (aspek perilaku), (3) bangun dalam arti bentuk (aspek anatomi), dan (4) bangun dalam arti kata kerja membuat, mendirikan, atau membina (gabungan aspek fisiologi, aspek perilaku dan aspek bentuk).

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

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

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

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

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

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

2. Tipe dan Model Pembangunan

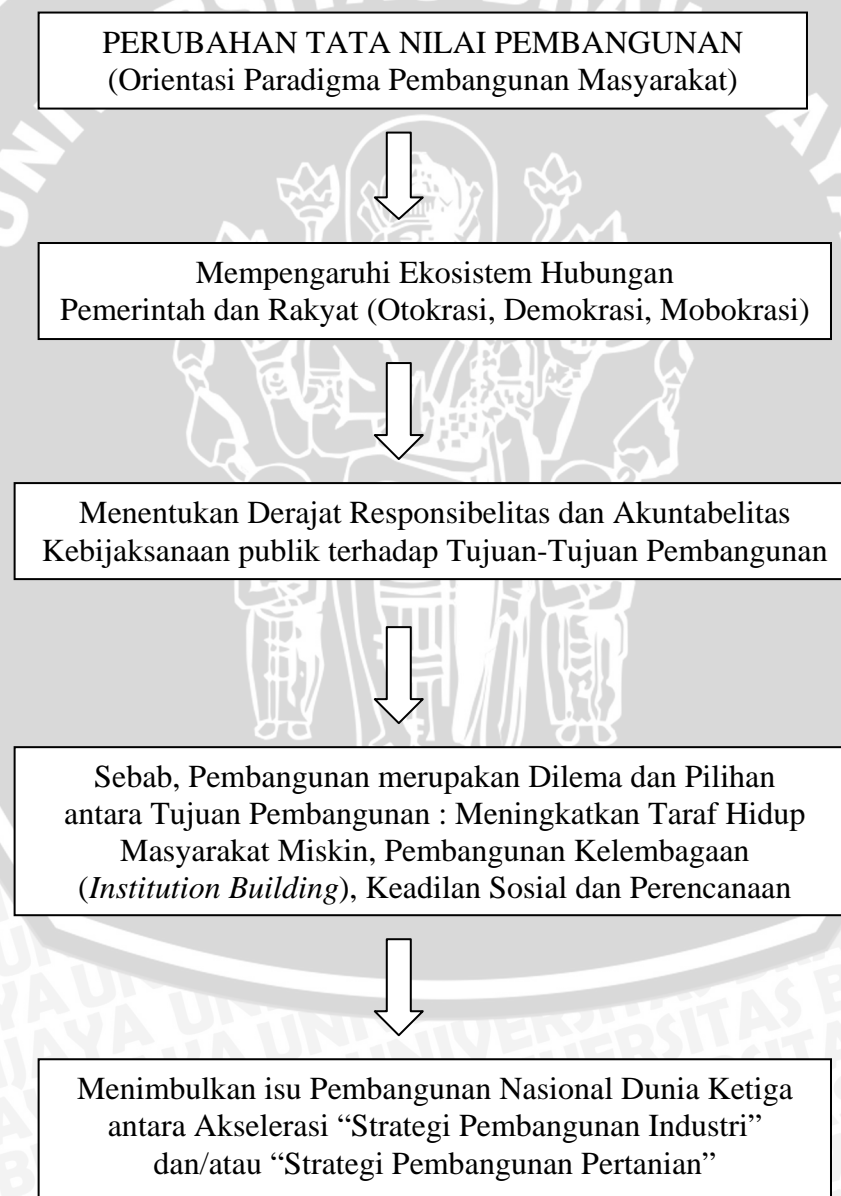
Menurut oleh Suryono (2004:22) menyebutkan adanya 8 (delapan) tipe pembangunan, yakni:

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

(*crisis*), dengan ciri lebih mengutamakan tingkat pertumbuhan dan mengabaikan pentingnya perencanaan dan perubahan sistem; dan (8) tipe masyarakat (*static society*), dengan ciri mengabaikan pentingnya semua aspek perencanaan, pertumbuhan, maupun perubahan sistem.

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

Gambar 1
Model Pembangunan Nasional



Sumber: Suryono (2004:25)

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

- (1) didasarkan pada pemahaman yang menyeluruh mengenai kebutuhan nasional;
- (2) bergerak pada kecepatan berapa saja yang layak; dan
- (3) diarahkan menuju apa yang dipersepsikan oleh negara dan masyarakat tersebut sebagai tujuannya.

3. Pembangunan Manusia (*Human Development*)

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

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

meningkatkan pemberdayaan manusia (*promote the empowerment people*).

Khusus perspektif pembangunan yang berpusat pada manusia (*people centered development*) menurut Korten seperti yang dikutip oleh Suryono (2004:83) menegaskan bahwa arah pembangunannya adalah untuk mendukung pemerataan dan pertumbuhan dalam rangka kelangsungan pembangunan yang bersifat global, seperti aspek transformasi nilai, kelembagaan, teknologi, dan perilaku manusia yang konsisten terhadap kualitas kehidupan sosial dan lingkungannya. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam proses pembangunan, antara lain pelayanan sosial (*social service*), pembelajaran sosial (*social learning*), pemberdayaan (*empowerment*), kemampuan (*capacity*), dan pembangunan kelembagaan (*institutional building*). Upaya pembangunan sosial, pengembangan kelembagaan dan pendidikan sosial dimaksudkan untuk menumbuhkan partisipasi masyarakat dalam pembangunan, kemandirian, dan etos kerja yang konsisten dengan pembangunan yang berwawasan kualitas manusia.

4. Pengertian Administrasi Pembangunan

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

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

Menurut Irfan (2003:42), administrasi pembangunan pada hakekatnya adalah administrasi negara yang mendukung usaha-usaha

pembangunan. Administrasi publik berperan sentral dalam memfasilitasi pencapaian tujuan-tujuan pembangunan, karena administrasi publik pada intinya melaksanakan pembangunan dan mengurus atau memberikan pelayanan untuk kepentingan masyarakat. Dengan demikian administrasi pembangunan merupakan penyempurna birokrasi (aparatur pemerintah) untuk menghadapi meningkatnya jumlah, jenis dan kompleksitas fungsi-fungsi pemerintah guna memenuhi berbagai kebutuhan masyarakat dalam pembangunan.

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

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

B. Reformasi Administrasi/Manajemen Pendidikan

1. Pengertian Reformasi

Istilah reformasi mengandung begitu banyak pengertian, makna, baik dalam arti sempit maupun luas, menimbulkan banyak harapan bahkan juga pertengkaran yang tidak kunjung usai mengenai apa sebenarnya reformasi itu. Yang jelas reformasi itu diyakini akan membawa perbaikan, perubahan bagi kehidupan suatu bangsa.

Reformasi sering diartikan untuk menunjukkan kegiatan seperti perbaikan, pembaharuan, penyempurnaan, ataupun perubahan yang radikal. Selain itu secara lebih jelas diungkapkan oleh kazhim (1998:78), pengertian reformasi mengandung dua unsur yaitu :

- a. Pembaharuan, karena sistem yang ada tidak mampu lagi merespon persoalan-persoalan yang muncul akibat dari perubahan internal dan eksternal.
- b. Perubahan kearah yang lebih baik, karena kewenangan-kewenangan dari pola-pola normal, nilai-nilai universal dan hukum alam.

Sedangkan menurut Zauhar (2007:6) mengatakan bahwa reformasi adalah perubahan yang terencana terhadap aspek utama administrasi.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pengertian reformasi adalah upaya untuk melakukan pembaharuan, perubahan kearah yang lebih baik, dan menemukan ketidakberesan dalam lingkungan serta sistem yang tidak mampu lagi menangani masalah yang muncul.

2. Pengertian Administrasi

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

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

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

Jadi fungsi administrasi dilihat dari teori administrasi menurut Syaiful (2008:46) administrasi dapat diimplementasikan dalam kegiatan pendidikan yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengkoordinasian, pengarahan, dan pengawasan dalam konteks kegiatan lembaga pendidikan, dapat dijelaskan lagi sebagai berikut:

a. *Planning* (Perencanaan)

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

b. *Organizing* (Pengorganisasian)

Organizing atau pengorganisasian adalah tingkat kemampuan pimpinan sebagai pengambil kebijakan pada birokrasi pemerintah dan kepala sekolah sebagai pimpinan kegiatan pembelajaran. Pengorganisasian juga diartikan sebagai kegiatan membagi tugas-tugas pada orang yang terlibat dalam kerjasama pendidikan.

Salah satu prinsip organisasi adalah terbaginya semua tugas dalam berbagai unsur organisasi secara proporsional, dengan kata lain pengorganisasian yang efektif adalah membagi habis dan menstrukturkan tugas-tugas kedalam sub-sub atau komponen-komponen organisasi.

c. *Actuating* (Penggerakan)

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

d. *Controlling* (Pengawasan)

Controlling atau pengawasan adalah upaya untuk mengendalikan, membina dan pelurusan sebagai upaya pengendalian mutu dalam arti luas. Pengawasan juga dapat diartikan sebagai salah satu kegiatan untuk mengetahui realisasi perilaku personel dalam organisasi pendidikan dan apakah tingkat pencapaian tujuan pendidikan sesuai

dengan yang dikehendaki, kemudian dari hasil pengawasan tersebut apakah dilakukan perbaikan.

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

3. Pengertian Pendidikan

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

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

Menurut Wijaya (2007:1) mengungkapkan bahwa pendidikan adalah syarat mutlak untuk majunya suatu negara. Potensi kekayaan suatu

negara akan mejadi tidak berguna tanpa adanya dukungan sumber daya manusia yang berkualitas. Pendidikan merupakan usaha agar manusia dapat mngemban potensi dirinya melalui proses pembelajaran.

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

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

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

4. Tujuan Pendidikan

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

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

5. Pengertian Administrasi Pendidikan

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

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

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

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

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

1) Masukannya

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

2) Prosesnya

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

3) Keluaran

Keluaran yaitu masukan yang telah diolah melalui proses tertentu.

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

6. Pengertian Reformasi Administrasi Pendidikan

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

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

Menurut Zauhar (2007:6) mengartikan reformasi administrasi adalah perubahan terencana terhadap aspek utama administrasi.

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

“essentially a deliberate attempt to use power, authority and influence to change the goals, structure or procedures of the bureaucracy, and

therefore, to alter the behavior of its personnel". Yang artinya adalah perlu adanya usaha yang dengan sengaja menggunakan kekuasaan, kewenangan, dan mempengaruhi untuk merubah cita-cita struktur atau prosedur birokrasi bahkan mengubah perilaku.

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

Berdasarkan pendapat tersebut disimpulkan bahwa reformasi administrasi/manajemen pendidikan adalah suatu usaha atau perubahan yang dilakukan dengan penuh kesadaran (disengaja) dan tidak bersifat sementara untuk memperbaiki system administrasi dari keadaan sebelumnya dalam rangka mencapai tujuan pendidikan nasional seperti yang diharapkan. Desentralisasi pendidikan berusaha untuk mengurangi campur tangan atau intervensi pejabat atau unit pusat terhadap persoalan-persoalan pendidikan yang sepatutnya bisa diputus dan dilaksanakan oleh unit ditataran bawah atau pemerintah daerah, atau masyarakat. Dengan demikian bisa memberdayakan peran unit dibawah atau peran rakyat dan masyarakat daerah.

7. Tujuan dan Sasaran Reformasi Administrasi

Pada dasarnya penetapan tujuan merupakan suatu yang penting dalam reformasi administrasi. Menurut Zauhar (2007:8) menyatakan bahwa tujuan reformasi administrasi adalah

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

Selain itu menurut Zauhar (2007:14) bahwa tujuan reformasi administrasi diklasifikasikan ke dalam 6 kelompok, 3 bersifat intra-administrasi yang ditujukan untuk menyempurnakan administrasi internal,

dan 3 lagi berkenaan dengan peran masyarakat di dalam sistem administrasi. Tiga tujuan internal reformasi administrasi yang dimaksud meliputi :

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

Sedangkan 3 tujuan lain yang berkaitan dengan masyarakat adalah :

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

Zauhar (2007:13) juga menyatakan bahwa tujuan utama reorganisasi adalah untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

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

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

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

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

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa sasaran reformasi administrasi/manajemen pendidikan ditandai dengan penyesuaian-penyesuaian hubungan kekuasaan dalam organisasi birokrasi, penyempurnaan-penyempurnaan administrasi, masalah kelembagaan pendidikan, tujuan dan perubahan perilaku dari pihak-pihak yang terkait langsung dengan proses reformasi administrasi sesuai tujuan pendidikan nasional.

8. Tujuan dan Tipe reformasi Administrasi

Tujuan dilakukannya reformasi administrasi menurut Zauhar (2007:44), dapat dikategorikan ke dalam tiga kategori yaitu: (a) penyempurnaan tatanan, (b) penyempurnaan metode, dan (c) penyempurnaan unjuk kerja. Karena masing-masing tujuan mempunyai ciri yang berbeda satu sama lain, maka tipe reformasi yang perlu dilakukannya pun harus berbeda pula. Untuk memudahkan pemilihan tipe reformasi yang disesuaikan dengan tujuan yang ingin dicapai, juga dapat dijelaskan dengan membuat matriks keterkaitan antar beberapa komponen tersebut yang dapat dilihat pada tabel 1

Tabel 1
Keterkaitan antara Reformasi dan Tipe Reformasi

Tujuan Reformasi	Tipe Reformasi
Penyempurnaan tatanan	Reformasi prosedur
Penyempurnaan metode	Reformasi teknik
Penyempurnaan unjuk kerja	Reformasi program

Sumber : Zauhar (2007:44)

C. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

1. Pengertian MBS

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) atau *School Based Management* (SBM) merupakan bentuk alternatif pengelolaan sekolah dalam program desentralisasi bidang pendidikan, yang ditandai adanya

otonomi luas di tingkat sekolah, partisipasi masyarakat yang tinggi, dan dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional.

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

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

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

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

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

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

Terdapat empat prinsip MBS yaitu:

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

Dengan pengertian diatas, maka sekolah memiliki kewenangan (kemandirian) lebih besar dalam mengelola sekolahnya (menetapkan sasaran peningkatan mutu, menyusun rencana peningkatan mutu, melaksanakan rencana peningkatan mutu, dan melakukan evaluasi pelaksanaan peningkatan mutu) dan partisipasi kelompok-kelompok berkepentingan dengan sekolah merupakan ciri khas MBS. Jadi, sekolah merupakan unit utama pengelolaan proses pendidikan, sedangkan unit-unit diatasnya (Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, Dinas Pendidikan Propinsi) merupakan unit pendukung dan pelayan sekolah, khususnya dalam pengelolaan peningkatan mutu.

Sekolah yang mandiri atau berdaya memiliki ciri-ciri sebagai berikut: tingkat kemandirian tinggi/tingkat ketergantungan rendah, bersifat

adaptif dan antisipati/proaktif sekaligus, memiliki jiwa kewirausahaan tinggi (ulet, inovatif, gigih, berani mengambil resiko, dan sebagainya), bertanggungjawab terhadap kinerja sekolah, memiliki kontrol yang kuat terhadap input manajemen dan sumberdayanya, memiliki kontrol yang kuat terhadap kondisi kerja, komitmen yang tinggi pada dirinya, dan prestasi merupakan acuan bagi penilaiannya. Selanjutnya bagi sumber daya sekolah yang berdaya, pada umumnya memiliki ciri-ciri: pekerjaan adalah miliknya, dia bertanggungjawab, pekerjaannya memiliki kontribusi, dia tahu posisinya dimana, dia memiliki kontrol terhadap pekerjaannya, dan pekerjaannya merupakan bagian hidupnya.

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

2. Pola Baru Manajemen Pendidikan

Pada dasarnya MBS dijiwai oleh pola baru manajemen pendidikan masa depan. Berdasarkan uraian-uraian yang telah dijelaskan tentang MBS, maka perlu dilakukan penyesuaian dari pola lama manajemen pendidikan menuju pola baru manajemen pendidikan masa depan yang lebih bernuansa otonomi yang demokratis. Menurut Depdiknas (2001:7-8) dimensi-dimensi perubahan manajemen dari yang lama menuju yang baru dapat digambarkan dalam tabel 2.

Tabel 2
Dimensi-Dimensi Perubahan Pola Manajemen Pendidikan

Pola Lama	Menuju	Pola Baru
Subordinasi	—————>	Otonomi
Pengambilan keputusan Terpusat	—————>	Pengambilan keputusan Partisipatif
Ruang gerak kaku	—————>	Ruang gerak luwes
Pendekatan birokratik	—————>	Pendekatan professional
Sentralistik	—————>	Desentralistik
Diatur	—————>	Motivasi diri
Overregulasi	—————>	Deregulasi
Mengontrol	—————>	Mempengaruhi
Mengarahkan	—————>	Memfasilitasi
Menghindari resiko	—————>	Mengelola resiko
Gunakan uang semuanya	—————>	Gunakan uang seefisien mungkin
Individul yang cerdas	—————>	<i>Teamwork</i> yang cerdas
Informasi terribadi	—————>	Informasi terbagi
Pendelegasian	—————>	Pemberdayaan
Organisasi herarkis	—————>	Organisasi datar

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

3. Karakteristik MBS

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

Menurut Depdiknas (2001:11) dalam menguraikan karakteristik MBS, terdapat pendekatan sistem yaitu input-proses-output digunakan

untuk memandunya. Hal ini didasari oleh pengertian bahwa sekolah merupakan sebuah sistem, sehingga penguraian karaktersistik MBS (yang juga karakteristik sekolah efektif) mendasarkan pada input, proses, dan output.

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

a. Output yang diharapkan

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

b. Proses

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

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

Budaya mutu memiliki elemen-elemen sebagai berikut: (a) informasi kualitas harus digunakan untuk perbaikan, bukan untuk mengadili/mengontrol orang, (b) kewenangan harus sebatas

tanggungjawab, (c) hasil harus diikuti penghargaan (*rewards*) atau sanksi (*punishment*), (d) kolaborasi dan sinergi, bukan kompetisi, harus merupakan basis untuk kerjasama, (e) warga sekolah merasa aman terhadap pekerjaannya, (f) atmosfir keadilan (*fairness*) harus ditanamkan, (g) imbal jasa harus sepadan dengan nilai pekerjaannya, (h) warga sekolah merasa memiliki sekolah.

- 6) Sekolah memiliki "Teamwork" yang kompak, cerdas, dan dinamis
- 7) Sekolah memiliki kewenangan (kemandirian)
- 8) Partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat
- 9) Sekolah memiliki keterbukaan (transparansi) manajemen
- 10) Sekolah memiliki kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik)
- 11) Sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan
- 12) Sekolah responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan
- 13) Komunikasi yang baik
- 14) Sekolah memiliki akuntabilitas

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

c. Input Pendidikan

- a. Memiliki kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu yang jelas
- b. Sumberdaya tersedia dan siap

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

- c. Staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi
- d. Memiliki harapan prestasi yang tinggi
- e. Fokus pada pelanggan (khususnya siswa)

f. Input manajemen

Input manajemen yang dimaksud meliputi: tugas yang jelas, rencana yang rinci dan sistematis, ketentuan-ketentuan (aturan main) yang jelas sebagai panutan bagi warga sekolahnya untuk bertindak, dan adanya sistem pengendalian mutu yang efektif dan efisien untuk menyakinkan agar sasaran yang telah disepakati dapat dicapai.

4. Tujuan MBS

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

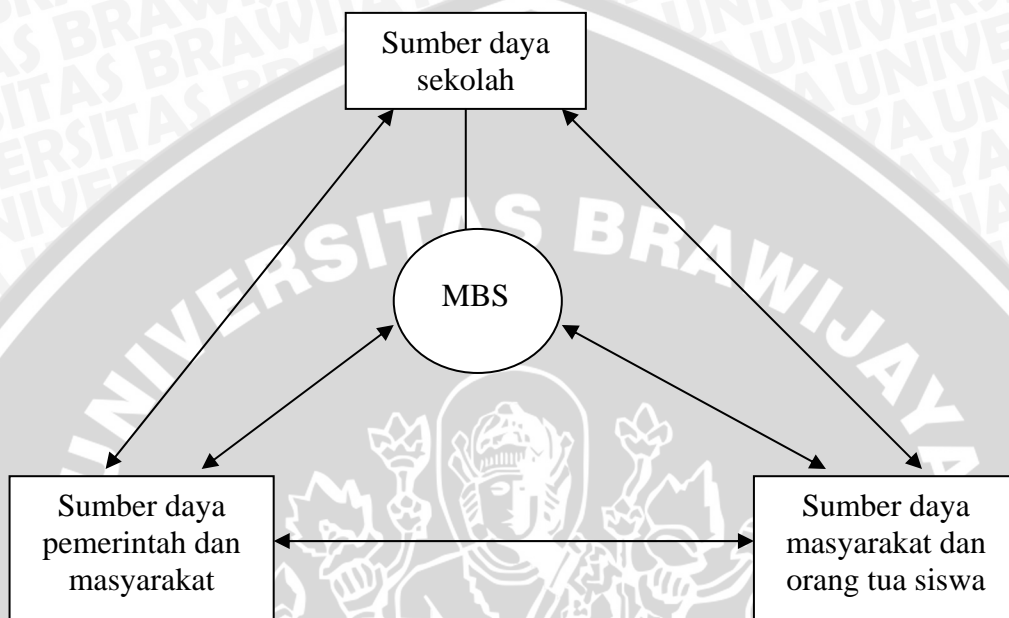
- a. meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumberdaya yang tersedia.
- b. meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama.
- c. meningkatkan tanggungjawab sekolah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

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

Sumber daya tersebut membentuk sebuah bangun segitiga yang masing-masing memberi sumbangsih bagi pelaksanaan MBS pada institusi ujung tombak pendidikan formal itu. Diluar kerangka kebijakan pemerintah pada bidang pendidikan, ketiganya merupakan sebuah tripartit yang saling membahu membangun sebuah sosok sekolah yang ideal. Keterlibatan yang intensif dan ekstensif itu adalah kondisi paling tepat bagi terciptanya fungsi layanan keorganisasian sekolah dalam hal, seperti produksi pengetahuan (*knowledge production*), perubahan lingkungan (*changing*

environment), penyelesaian tugas yang kompleks (*complex job*), kemantapan pembuatan keputusan (*decision making*), dan interdependensi tugas di dalam organisasi sekolah.

Gambar 2
Tripartit Sumber Daya Sekolah



Sumber: Sudarwan (2008:203)

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

- Tujuan umum MBS yaitu mendirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian otonomi kepada sekolah dan untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif.
- Tujuan khusus MBS, yaitu: (1) meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang ada, (2) meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama, (3) meningkatkan tanggungjawab sekolah kepada masyarakat, (4) meningkatkan persaingan yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang ingin dicapai.

(<http://www.media.diknas.go.id/media/document/4248.pdf>).

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

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

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

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

Alasan menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif karena penelitian ini mengungkapkan apa adanya yang terjadi di lapangan, data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar, bukan angka-angka. Selain itu penelitian ini lebih menekankan pada proses dari pada hasil tanpa maksud menguji hipotesa dan peneliti sendiri atau dengan bantuan orang lain dapat menjadi alat pengumpul data utama. Sehingga peneliti dapat menggambarkan bagaimana pelaksanaan reformasi administrasi pendidikan

dalam rangka pembangunan manusia melalui penerapan manajemen berbasis sekolah di SDN Tembelang Kecamatan Tembelang Kabupaten Jombang.

B. Fokus Penelitian

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

Adapun fokus pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Pelaksanaan reformasi administrasi pendidikan dalam rangka pembangunan manusia melalui penerapan MBS di SDN Tembelang Kecamatan Tembelang Kabupaten Jombang, dilihat dari kegiatan inti manajemen yang meliputi :
 - a. Reformasi Perencanaan
 - b. Reformasi Pengorganisasian
 - c. Reformasi Penggerakan
 - d. Reformasi Pengawasan
2. Faktor-faktor yang mendukung dan menghambat pelaksanaan reformasi administrasi pendidikan dalam rangka pembangunan manusia melalui penerapan MBS di SDN Tembelang Kecamatan Tembelang Kabupaten Jombang :
 - a. Faktor pendukung
 1. Faktor Internal
 2. Faktor External
 - b. Faktor penghambat
 1. Faktor Internal
 2. Faktor External

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat dimana peneliti dapat mengungkapkan keadaan yang sebenarnya dari obyek yang akan diteliti. Penelitian ini mengambil lokasi di Kabupaten Jombang dengan situs SDN Tembelang Kecamatan Tembelang Kabupaten Jombang yang berada di Jln. Singojoyo Desa Tembelang Kecamatan Tembelang Kabupaten Jombang yang meliputi : ruang kepala sekolah dan guru, ruang kelas untuk belajar-mengajar, dan perpustakaan.

D. Sumber Dan Jenis Data

Sumber data yang diambil dalam penelitian ini adalah berkaitan dengan sumber-sumber penyediaan informasi yang mendukung dan menjadi pusat perhatian peneliti. Sumber data adalah subyek dimana data dapat diperoleh. Menurut Lofland dan Lofland yang dikutip oleh Moleong (2002:112) sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata, tindakan, dan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.

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

1. Data primer

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

Data primer sangat diperlukan dalam penelitian karena merupakan data utama yang penting, didapatkan langsung dari sumbernya, serta langsung berhubungan dengan peneliti, dan mampu memberikan informasi. Adapun data primer yang dimaksud adalah :

- a. Kepala SDN Tembelang Kecamatan Tembelang Kabupaten Jombang
- b. Guru SDN Tembelang Kecamatan Tembelang Kabupaten Jombang
- c. Penjaga SDN Tembelang Kecamatan Tembelang Kabupaten Jombang
- d. Siswa-siswi SDN Tembelang Kecamatan Tembelang Kabupaten Jombang
- e. Komite Sekolah dan wali murid SDN Tembelang Kecamatan Tembelang Kabupaten Jombang

2. Data sekunder

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

E. Teknik Pengumpulan Data

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

1. Observasi

Yaitu pengumpulan data yang dilakukan dengan penelitian secara langsung kepada obyek penelitian melalui panca indera yang dilakukan secara sistematis. Observasi ini perlu dilakukan oleh peneliti sebab dapat mengoptimalkan kemampuan peneliti dalam melihat keadaan fenomena, fakta, kehidupan budaya dari subyek penelitian.

2. Wawancara

Menurut Moleong (2002:135) wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu, sedangkan tujuan wawancara menurut Lincoln dan Guba yang dikutip Moleong (2002:135) antara lain mengkontruksi mengenai orang, kejadian, memperluas informasi yang diperoleh serta memferikasi. Teknik wawancara ini penting dilakukan peneliti untuk mengumpulkan keterangan yang diperlukan dalam penelitian yang diperoleh dari sumber data primer yang ada.

3. Dokumentasi

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

Teknik wawancara ini penting dilakukan peneliti untuk mengumpulkan keterangan yang diperlukan dalam penelitian yang diperoleh dari sumber data primer yang ada.

F. Instrumen Penelitian

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

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

G. Teknik Analisis Data

Menurut Moleong (2002:103) yang dimaksud analisis data adalah proses mengatur uraian data, mengorganisasikannya kedalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar. Analisis data yang digunakan peneliti adalah analisis data kualitatif. Dimana penelitian ini tidak mencari atau menjelaskan hubungan, tidak menguji hipotesis, namun hanya menggambarkan situasi secara sistematis tanpa menggunakan perhitungan statistik.

Miles dan Huberman (1992:16-20) mengemukakan bahwa analisis data kualitatif terdiri dari tiga alur kegiatan yaitu :

1. Reduksi Data

Reduksi data merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data-data kasar yang muncul dari catatan tertulis di lapangan.

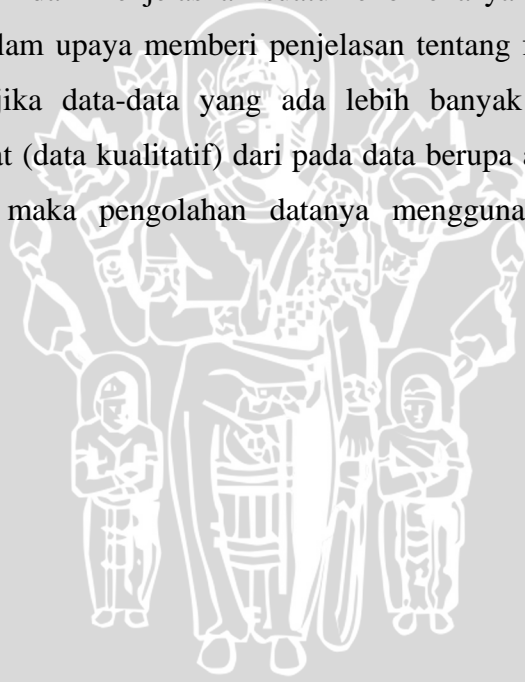
2. Penyajian Data

Penyajian data merupakan sekumpulan informasi yang tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.

3. Penarikan Kesimpulan atau Verifikasi

Setelah dilakukan reduksi data dan analisa data kemudian diambil kesimpulan yang memang menjawab permasalahan yang muncul. Penarikan kesimpulan didasarkan pada data-data yang sudah diolah sebelumnya.

Pada penelitian ini menggunakan analisis data kualitatif karena penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang berusaha menggambarkan dan menjelaskan suatu fenomena yang ada dilapangan. Yang mana dalam upaya memberi penjelasan tentang fenomena itu akan lebih mudah jika data-data yang ada lebih banyak berupa kata-kata maupun kalimat (data kualitatif) dari pada data berupa angka-angka. Oleh karena itulah maka pengolahan datanya menggunakan analisis data interaktif.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. HASIL PENELITIAN

1. GAMBARAN UMUM SDN TEMBELANG KECAMATAN TEMBELANG KABUPATEN JOMBANG

a. Sejarah Berdirinya

SDN Tembelang terletak di wilayah Kecamatan Tembelang Kabupaten Jombang atau tepatnya di Jl. Singojoyo Desa Tembelang Kecamatan Tembelang Kabupaten Jombang merupakan salah satu Sekolah Tertua di Kecamatan Tembelang Kabupaten Jombang. Tidak banyak yang mengetahui kapan persisnya sekolah ini berdiri, dengan luas tanah 1245,5 m² dan luas bangunan 600 m² yang berdiri tahun 1945.

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

Mengenai hal ini dalam wawancara tanggal 04 november 2008 Bapak Kepala Sekolah dan didampingi salah satu guru yang mengajar di SDN Tembelang memberikan penjelasan sebagai berikut:

“SDN Tembelang ini beralamat di jalan Singojoyo Desa Tembelang Kecamatan Tembelang Kabupaten Jombang dan secara pasti kami tidak mengetahui kapan SDN Tembelang ini dibangun, karena data yang menyebutkan SDN ini pertama kali dibangun tidak ada, bahkan senior-senior yang dulu mengajar disini yang sekarang sudah pindah ke SD-SD lainpun tidak tahu kapan SDN ini pertama kali dibangun karena tidak ada datanya. Dan sesuai bukti surat keterangan dari Bapak Kepala Desa yang dilihatkan dibuku kretek kalau luas tanah SDN Tembelang ini 1245,5 m². Untuk luas bangunan, sesuai data yang ada kurang lebih 600 m² termasuk gedung kelas 5 lokal, gedung kantor 1 lokal, dan tempat kamar kecil/toilet 2 lokal dan kantin”.

b. Keadaan Sarana dan Fasilitas Sekolah Serta Pemanfaatannya

Guna mendukung program kerja sekolah diperlukan berbagai macam sarana dan prasarana pendukung yang tersedia di SDN Tembelang, sesuai dengan apa yang telah disampaikan oleh nara sumber bahwa saat ini di SDN Tembelang memiliki 6 ruangan diantaranya 5 ruangan untuk kegiatan belajar mengajar dan satu ruangan dipergunakan untuk ruang kepala sekolah dan guru, ruang UKS, ruang perpustakaan, dan dapur dijadikan satu ruangan dan pembagiannya disekat dan digabung menjadi satu. Selain itu ada ruangan 2 buah toilet termasuk untuk guru, dan kantin. Dan keadaan ruang-ruang tersebut dapat dikategorikan layak dan memenuhi standar. Tetapi ruangan untuk kelas perlu mendapatkan prioritas utama dan khusus dari pihak sekolah.

Mengenai hal ini dalam wawancara tanggal 04 November 2008 Kepala Sekolah memberikan penjelasan sebagai berikut:

“Sesuai yang mbak ketahui, bahwa ruang kelas yang ada di SDN ini ada 5 ruang kelas yang dipakai untuk kegiatan belajar mengajar yang prakteknya kelas 1 masuk pagi sampai pukul 10.15 menit dan kelas 2 masuk siang pukul 10.30 sampai pukul 12.15 menit dalam 1 kelas/lokal, dan untuk kelas 3 sampai kelas 6 masuk pagi sampai pulang pukul 12.15 menit. Sehingga kelas 1 sampai kelas 6 cukup untuk dapat belajar dengan 5 lokal kelas saja. Sedangkan 1 lokal kita manfaatkan untuk kantor, ruang guru, ruang perpustakaan, ruang UKS dan dapur yang pembagian ruangnya kita sekat-sekat dengan triplek, sehingga memenuhi persyaratan yang dibutuhkan. Dan sebelah kiri kantor itu ada 2 ruangan kamar kecil/toilet dan depan itu kantin. Untuk prioritas utama kami adalah tempat belajar murid-murid atau ruang kelas yang kita bangun dari hibah swakelola dana APBD II Kabupaten Jombang tahun 2008 yang diprioritaskan ke bangunan kelas walaupun atapnya saja”.

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

Untuk menunjang kelancaran pendidikan SDN Tembelang memiliki beberapa sarana yang bisa digunakan sewaktu-waktu bila diperlukan. Berikut ini dapat dilihat data sarana pendidikan yang telah dimiliki oleh SDN Tembelang pada tahun ajaran 2008-2009.

Tabel 3
Sarana Pendidikan dan Pemanfaatannya di SDN Tembelang

Sarana Pendidikan	Jumlah	Pemanfaatan
Bangku untuk 1 peserta didik	85 unit	Untuk peserta didik belajar
Bangku untuk 2 peserta didik	12 unit	Untuk peserta didik belajar
Almari	10 unit	Untuk penyimpanan-penyimpanan dokumen
Kursi	10 unit	Untuk tempat duduk guru
Papan tulis	6 unit	Untuk masing-masing kelas 1 unit
Mesin tik	1 unit	Untuk kantor guru
Komputer	1 unit	Untuk kantor guru
Alat IPA	7 unit	Untuk alat bantu peragaan bagi siswa
Kerangka manusia	2 unit	Untuk alat bantu peragaan bagi siswa
Alat IPS	2 unit	Untuk alat bantu peragaan bagi siswa
Atlas	2 unit	Untuk alat bantu peragaan bagi siswa
Globe	1 unit	Untuk alat bantu peragaan bagi siswa
Organ	1 unit	Untuk alat bantu peragaan bagi siswa
Bola Volly	2 buah	Untuk praktek olahraga bagi siswa
Rak Perpustakaan	2 unit	Untuk meletakkan buku di perpustakaan

Sumber: SDN Tembelang tahun 2008/2009

Selama ini fasilitas tersebut dimanfaatkan oleh siswa dan guru untuk menunjang kegiatan belajar-mengajar. Sesuai hal tersebut, hasil wawancara tanggal 04 november 2008 menurut Kepala Sekolah menjelaskan sebagai berikut:

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

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

Hasil wawancara tanggal 04 november 2008 menurut kepala sekolah menjelaskan sebagai berikut:

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

Di SDN Tembelang perpustakaan berada dalam satu ruangan kantor guru yang didalamnya disekat untuk bagian ruangan Kepala Sekolah, ruangan tamu, ruangan guru, ruangan dapur, ruangan UKS, dan ruangan perpustakaan. Ruang perpustakaan berada dalam satu ruangan dengan ruang guru dan memiliki 2 rak perpustakaan. Hal ini menunjukkan keseriusan sekolah dalam memberi pelayanan terbaik pada siswa mengingat tidak semua sekolah menyediakan ruangan khusus untuk perpustakaan. Sementara ini pemanfaatan belum maksimal mengingat jumlah buku yang terbatas tetapi sinyal keseriusan pengelolaan secara lebih baik ditunjukkan dengan diberikannya ruang perpustakaan walaupun tempatnya satu ruangan dengan ruang guru. Berikut ini data mengenai keadaan buku di SDN Tembelang.

Tabel 4
Kedaaan Buku Perpustakaan SDN Tembelang

No	Jenis Buku	Banyaknya buku
1.	Cerita :	
	1. Fiksi	102
	2. Non Fiksi	153
2.	Buku Paket :	
	1. Agama	106
	2. PKn	106
	3. Bahasa Indonesia	106
	4. IPA	106
	5. IPS	106
	6. Matematika	106
Jumlah		891

Sumber: Data pada Buku Induk Perpustakaan SDN Tembelang tahun 2008/2009

c. Visi dan Misi Sekolah

Sebagai acuan dalam meraih target dan sasaran pendidikan sesuai dengan yang diharapkan, maka SDN Tembelang mengemban visi dan misi sekolah. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Kepala Sekolah saat wawancara tanggal 04 november 2008 sebagai berikut:

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

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

1. Visi Sekolah

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

2. Misi Sekolah

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

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

d. Keadaan Guru dan Penjaga Sekolah

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

Mengenai keadaan guru dan penjaga sekolah, kepala sekolah memberikan penjelasan dari hasil wawancara tanggal 05 november 2008 menurut bapak kepala sekolah sebagai berikut:

”Keadaan personalia di SDN Tembelang ada 12 personil yaitu Kepala Sekolah 1 orang dengan pangkat Pembina Gol/ruang IV/a; Guru Negeri ada 7 orang pangkat Pembina Gol/ruang IV/a terdiri dari 1 orang Guru Penjaskes, 2 orang Guru Agama/Pendais, 4 orang Guru Umum; Guru Sukwan ada 3 orang guru; dan penjaga sekolah ada 1 orang. Yang masing-masing personal ini mempunyai tugas pokok dan fungsinya masing-masing”.

Berikut ini dapat disajikan data guru dan penjaga sekolah di SDN Tembelang pada tahun ajaran 2008-2009, yang juga meliputi tingkat pendidikan terakhir dan masa kerja sebagai guru.

Tabel 5
Data Guru dan Penjaga SDN Tembelang

No	Nama	Gol Ruang	Pendidikan	Jabatan guru	Jenis guru	Tugas mengajar	Relevansi
1	Dwi Muktiono,S.Pd.	IV/A	S-I	Guru pembina	Kepala sekolah	PKn, 4, 5, 6	Ya
2	Kasimah,A.Ma.Pd.	IV/A	D-II	Guru Pembina	Guru Kelas	Guru Kls, 3 Ekstr Volly, 4	Ya
3	Sochifah,A.Ma.Pd.	IV/A	D-II	Guru Pembina	Guru Kelas	Guru Kls, 1 Ekstr Volly, 4,5	Ya
4	Djumborowati,A.Ma. Pd	IV/A	D-II	Guru Pembina	Guru Kelas	Guru Kls, 5 Ekstr tari, 6	Ya
5	Khulliyah,A.Ma.	IV/A	D-II	Guru Pembina	Guru Mapel	Pendais,1,2,3 IPA, 4 Ekstr Rebana,4,5,6	Ya
6	Pudji Santoso,S.Pd.	IV/A	S-I	Guru Pembina	Guru Kelas	Guru kelas VI	Ya
7	Lilik Astinah,S.Pd.	IV/A	S-I	Guru Pembina	Guru Penjaskes	Penjaskes kelas 1 sampai kelas 6	Ya
8	Kustur,S.Pd.	IV/A	S-I	Guru Pembina	Guru Mapel	Pendais,4,5,6 Ekstr TPQ,1s/d 6	Ya
9	Zubaidah,S.Pd.	-	S-I	Sukwan	Guru Kelas	Guru Kls,2 SBK,6	Ya
10	Titiek Yuliantiningsih,S.Pd.	-	S-I	Sukwan	Guru Mapel	Bing 1 s/d 6 BD, 3, 4, 5, 6 Ekstr Pramuka	Ya
11	Etik Rahmawati,A.Ma.Pd.		D-II	Sukwan	Guru Kelas	Guru Kls, 4 Ekstr Volly, 5	Ya
12	Imam Muhajirin	-	SMP	Sukwan	Penjaga	Penjaga sekolah	Ya

Sumber: Tabel Data Guru dan Penjaga SDN Tembelang tahun 2008/2009

Berdasarkan tabel 5 tentang data guru dan penjaga yang ada SDN Tembelang bahwa sudah mencakup kebutuhan untuk memberikan layanan pendidikan secara profesional terlebih jika dilihat dari masa kerjanya yang nantinya mampu bersaing dan berkompetisi meningkatkan prestasi belajar melalui pelaksanaan MBS.

Dalam pelaksanaan MBS pembagian guru merupakan wewenang sekolah dan untuk sekolah dasar setiap kelasnya dibina oleh seorang wali kelas yang bertanggungjawab mengasuh dan membimbing seluruh mata pelajaran kecuali yang bersifat mata pelajaran khusus seperti olahraga, ketrampilan dan kesenian, pendidikan agama, serta ekstrakurikuler.

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

1. Kepala Sekolah

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

2. Guru/Tenaga pengajar

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

3. Penjaga Sekolah

Penjaga sekolah merupakan tenaga yang Sangat penting sekali dalam statu lembaga pendidikan. Tugas mereka Sangat berat sekali demi kelancaran proses pendidikan pada statu lembaga. Tugasnya antara lain:

- a) Bertugas menjaga dan mengurus sekolah 24 jam mulai dari pagi, siang, sore, malam, dan pagi lagi.

- b) Mengamankan anak didik/murid waktu menyeberang jalan baik waktu berangkat maupun pulang sekolah.
- c) Menjaga keamanan sepeda murid.
- d) Menjaga keamanan adanya tamu yang datang.
- e) Pada malam hari juga harus menjaga keamanan sekolah.
- f) Membersihkan halaman sekolah, ruang kantor, ruang kepala sekolah, ruang guru, dan sebagian pada ruang kelas yaitu kelas rendah (kelas 1 dan kelas 2).
- g) Membersihkan dan mengatur taman sekolah.
- h) Membersihkan kamar mandi murid dan guru
- i) Mengatur, menata sepeda murid.

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

e. Keadaan Siswa

Berdasarkan dokumentasi pada tahun 2008-2009 SDN Tembelang tercatat memiliki 105 siswa dengan komposisi kelas satu ada 20 siswa, kelas dua ada 15 siswa, kelas tiga ada 19 siswa, kelas empat ada 19 siswa, kelas lima ada 17 siswa, dan kelas enam ada 15 siswa. Dari data yang diperoleh, seluruh siswa memiliki status kewarganegaraan Indonesia asli (WNI) dengan agama mayoritas yang dianut adalah Islam. Data tentang kondisi siswa tersebut dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 6
Data Siswa SDN Tembelang

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

Sumber: Data Siswa SDN Tembelang tahun 2008/2009

f. Keadaan Wali Murid/Orang Tua Siswa

SDN Tembelang berdiri ditengah masyarakat menengah kebawah, dan peserta didik mayoritas berasal dari sekitar lingkungan sekolah. Dibawah ini adalah tabel yang menunjukkan keadaan wali murid SDN Tembelang berdasarkan kondisi sosial ekonomi:

Tabel 7
Data Jenis Pekerjaan Wali Murid SDN Tembelang

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

Sumber: Data Jenis Pekerjaan Wali Murid SDN Tembelang tahun 2008/2009

Dari tabel 7 dapat diketahui bahwa jenis pekerjaan orang tua siswa/ wali murid bermacam-macam, sehingga tingkat pendapatannyapun juga beragam dan sangat sedikit wali murid yang berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS). Dengan kenyataan yang demikian menjadi tantangan tersendiri bagi pihak sekolah dalam mengajak partisipasi wali murid untuk melaksanakan MBS guna peningkatan mutu pendidikan.

2. PELAKSANAAN REFORMASI ADMINISTRASI PENDIDIKAN DALAM PENERAPAN MBS

Beberapa hasil temuan peneliti dilapangan, SDN Tembelang Kecamatan Tembelang Kabupaten Jombang dalam penerapan MBS berpedoman pada buku Panduan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah yang disusun oleh Depdiknas, Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama tahun 2001 melalui beberapa tahap sebagai berikut:

a. Reformasi Perencanaan (*Planning*)

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

1) Tahap-tahap Kegiatan Perencanaan

a) Analisis Situasi Sasaran

Langkah pertama yang diambil sekolah sebelum membuat suatu perencanaan adalah melakukan analisis situasi sasaran. Hasil dari langkah ini adalah tantangan (ketidaksesuaian) antara keadaan sasaran sekarang dengan sasaran yang diharapkan. Besar kecilnya ketidaksesuaian antara sasaran saat ini dan situasi sasaran yang diharapkan memberitahukan tentang besar kecilnya tantangan (loncatan).

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

1. Peningkatan nilai UASBN (Ujian Akhir Sekolah Berstandar Nasional) dari rata-rata 4,00 menjadi rata-rata 4,25
2. Kegiatan ekstrakurikuler lebih unggul dari SD-SD lain

Untuk melakukan analisis situasi sasaran (output) ini, kepala sekolah mengharapkan kerja sama dari orang tua siswa untuk bekerja sama dengan sekolah untuk mengawasi putra-putrinya untuk belajar lebih giat dan menunjang kebutuhan putra-putrinya guna mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Hal tersebut sesuai wawancara dengan bapak kepala sekolah tanggal 06 november 2008 sebagai berikut:

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

b) Merumuskan Sasaran

Setelah menganalisis situasi sasaran, maka dirumuskanlah sasaran yang akan dicapai. Dan meskipun sasaran didasarkan pada hasil analisis situasi, namun harus tetap mengacu pada visi, misi dan tujuan sekolah sebagai sumber pengertian bagi perumusan sasaran.

1. Visi Sekolah

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

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

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

- a. Perolehan nilai UASBN meningkat
 - b. Meningkatkan daya serap siswa
 - c. Unggul dalam lomba semua lomba ekstrakurikuler
 - d. Unggul dalam kegiatan keagamaan
 - e. Unggul dalam kedisiplinan
 - f. Unggul dalam kegiatan lomba siswa teladan/siswa prestasi.
2. Misi Sekolah

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

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

3. Tujuan Sekolah

Bertolak dari visi dan misi sekolah, SDN Tembelang mempunyai tujuan untuk meningkatkan mutu sekolah yang bersangkutan. Tujuan dari SDN Tembelang sebagai berikut:

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

Sasaran ini merupakan apa yang akan dicapai/dihasilkan oleh SDN Tembelang, dengan program sasaran yang akan dicapai pada tabel 8.

Tabel 8
Sasaran yang akan dicapai

No	Sasaran	Obyek sasaran	Yang ingin dicapai				
			Tahun ajaran 2006-2007	Tahun ajaran 2007-2008	Tahun ajaran 2008-2009		
1	Rata-rata nilai UASBN yang diperoleh siswa	Siswa kelas VI	4,00	4,15	4,25		
2	Peraih juara dalam setiap lomba ekstrakurikuler	Siswa kelas I s/d kelas VI	-	- Juara II gerak jalan PA HUTRI ke 62 - Juara III gerak jalan PI HUTRI ke 62	- Juara II baca Al-Qur'an (dalam sapta lomba) - Juara I gerak jalan PA HUTRI ke 63 - Juara II gerak jalan PI HUTRI ke 63		
3	Meningkatkan kedisiplinan warga sekolah dengan jumlah pelanggaran	Siswa kelas I s/d kelas VI	Pelanggaran < 6%	Pelanggaran < 5%	Pelanggaran < 4%		
4	Lulusan yang diterima di SMPN	Siswa kelas VI	85% dari jumlah siswa kelas VI	87% dari jumlah siswa kelas VI	90% dari jumlah siswa kelas VI		
5	Menjadi juara lomba siswa teladan MIPA	Siswa kelas V	Juara I lomba matematika Tk. Kec.	e. Juara II matematika Tk. Kec. f. Juara II IPA Tk. Kec.	Juara I Matematika Tk. Kec.		
6	Peningkatan rata-rata hasil evaluasi ujian semester I dan semester II tiap-tiap mata pelajaran	Siswa kelas VI	SMT I: 1. PKn 7,20 2. B.I 7,61 3. IPA 7,35 4. IPS 7,20 5. MTK 6,15	SMT II: 1. PKn 7,25 2. B.I 7,70 3. IPA 7,35 4. IPS 7,20 5. MTK 6,20	SMT I: 1. PKn 7,20 2. B.I 7,70 3. IPA 7,20 4. IPS 7,20 5. MTK 6,20	SMT II: 1. PKn 7,25 2. B.I 7,75 3. IPA 7,35 4. IPS 7,25 5. MTK 6,20	Harapan yang ingin dicapai SMT I: 1. PKn 7,25 2. B.I 7,75 3. IPA 7,30 4. IPS 7,20 5. MTK 6,30

Sumber: Data Sasaran Yang Dicapai SDN Tembelang tahun 2008/2009

Dari tabel 8 peningkatan dari tahun ajaran 2006-2007 ke tahun ajaran 2007-2008 dan dari tahun ajaran 2007-2008 ke tahun ajaran 2008-2009 perlu adanya peningkatan dari berbagai aspek sehingga sasaran yang akan dicapai bisa terwujud. Peningkatan aspek-aspek tersebut antara lain:

- a. Aspek Peningkatan Manajemen Sekolah
 1. Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) dan bimbingan yang praktis, aktif, efektif, efisien, menyenangkan, inovatif, demokratis dan dinamis perlu ditingkatkan
 2. Mendorong semua warga sekolah memiliki semangat untuk meraih prestasi
 3. Menerapkan manajemen sekolah secara demokratis dan partisipatif dari warga sekolah
 4. Meningkatkan kedisiplinan dan etos kerja bagi semua warga sekolah dengan bertumpu pada tertib waktu, tertib belajar dan mengajar, tertib administrasi
 5. Meningkatkan pelaksanaan evaluasi harian, tengah semester, maupun akhir semester dengan tertib, dan pembuatan naskah evaluasi yang sesuai dengan kisi-kisi yang telah dibuat
 6. Meningkatkan pemberdayaan potensi yang dimiliki sekolah, misalnya penggunaan alat-alat peraga, media-media yang ada di sekolah secara efektif.
- b. Aspek Pengembangan Kurikulum dan Sistem Pengujian
 1. Peningkatan kualitas KBM dengan mengupayakan adanya alat peraga dalam mengajar, administrasi KBM yang tertib, serta mengirim tenaga-tenaga pendidik/pengajar pada seminar-seminar, pendidikan dan pelatihan (DIKLAT), *workshop* dan sejenisnya supaya SDM (Guru) lebih unggul.

2. Peningkatan rata-rata nilai UASBN untuk semua mata pelajaran yang diujikan sesuai dengan sasaran yang diharapkan pada tabel 8
 3. Perlu adanya penambahan KBM diluar jam kurikuler (les) untuk kelas V dan khususnya kelas VI
 4. Perlu adanya penambahan buku-buku penunjang mata pelajaran dan buku-buku latihan-latihan soal serta pembahasannya setiap mata pelajaran.
- c. Aspek Pembinaan Kesiswaan
1. Mendisiplinkan siswa dengan penuh kesadaran supaya selalu tertib waktu, tertib belajar, dan mematuhi tata tertib yang ada dilingkungan sekolah
 2. Meningkatkan kegiatan keagamaan, kebudayaan salam, sopan-santun, serta budi pekerti luhur dengan cara meningkatkan mata pelajaran bahasa daerah yaitu bahasa jawa dan pelajaran budi pekerti yang ada pada mata pelajaran PKn.
 3. Melaksanakan kegiatan PHBI (Peringatan Hari Besar Islam) yang sudah diprogramkan oleh SDN Tembelang, misalnya peningkatan Isro' Miroj' Nabi Besar Muhammad SAW, dan Maulud Nabi Muhammad SAW.
 4. Meningkatkan kegiatan ekstrakurikuler yang potensi di SDN Tembelang, misalnya meningkatkan kegiatan kesenian tari, kesenian rebana, TPQ (Taman Pendidikan Al-Qur'an), volly ball mini, sepak bola mini, sepak takraw, dan atletik
 5. Meningkatkan prosentase jumlah lulusan SDN Tembelang yang diterima di SMPN sesuai dengan sasaran yang terdapat pada tabel 8

d. Aspek Pengembangan Fasilitas/Sarana-Prasarana

1. Penambahan alat-alat pendidikan Jasmani dan Kesehatan berupa alat-alat permainan olahraga dan alat-alat kesehatan dalam UKS sesuai kebutuhan prioritas
2. Menambah referensi buku-buku perpustakaan sekolah yang ada di SDN Tembelang dengan cara sekolah membeli buku ditoko buku, dan minta bantuan ke kantor pendidikan, serta menghimbau murid yang telah lulus yang bukunya tidak dipakai untuk disumbangkan ke perpustakaan sekolah dan semua harus tercatat dan terinventaris pada buku induk perpustakaan
3. Penambahan perlengkapan ekstrakurikuler, misalnya Al-Qur'an, buku-buku Diba', Iqro', dan alat-alat rebana serta perlengkapan olahraga dan tari
4. Penambahan perlengkapan administrasi KBM yang ada dikelas, misalnya kalender pendidikan, promes (SILABUS), jurnal, RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran), soal-soal evaluasi, analisis, program perbaikan dan pengayaan, rekap nilai, serta data-data siswa yang lain yang ada pada masing-masing kelas dan data alat-alat/barang-barang yang masuk pada inventaris masing-masing kelas.

e. Aspek Pengembangan Sumber Tenaga Pendidik

1. Mengikuti sertakan guru penataran-penataran, seminar-seminar, DIKLAT, *workshop* yang sesuai dengan bidangnya
2. Memotivasi guru untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi minimal S1
3. Memotivasi guru untuk sering-sering membuat penelitian tindakan kelas.

c) Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, threat*)

Analisis SWOT menurut Depdiknas (2001:38) dimaksudkan untuk mengenali tingkat kesiapan dari masing-masing fungsi dari keseluruhan fungsi sekolah yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Berhubung tingkat kesiapan fungsi ditentukan oleh tingkat kesiapan masing-masing faktor yang terlibat dalam setiap fungsi, baik itu faktor internal, peluang, maupun faktor eksternal. Sedangkan tingkat kesiapan yang kurang memadai dinyatakan sebagai kelemahan, bagi faktor internal dan ancaman bagi faktor eksternal. Baik kelemahan/ancaman yang memiliki tingkat kesiapan kurang memadai maka disebut sebagai persoalan.

Terkait dengan analisis SWOT peneliti melakukan wawancara dengan Bapak Kepala Sekolah SDN Tembelang, tanggal 06 november 2008 yaitu:

“iya mbak, dari hasil analisis SWOT di SDN kami memang punya keunggulan dan kelemahan sekolah dari masing-masing program kerja sekolah”

Hasil tersebut menjelaskan bahwa dari hasil analisis SWOT pada SDN Tembelang, Kec. Tembelang, Kab. Jombang mempunyai kekuatan/keunggulan sekolah dan juga kelemahan/kekurangan sekolah. Sehingga dari kekuatan dan kelemahan itu dapat diambil alternatif langkah-langkah untuk pemecahan masalah guna mencapai tujuan/sasaran yang ingin dicapai.

a. Kekuatan/Keunggulan sekolah (*Strenght*)

1. Jumlah guru sesuai dengan kebutuhan.
2. Sarana prasarana belajar-mengajar yang cukup
3. Sarana prasarana olahraga yang cukup
4. Sarana perpustakaan dan buku-buku pelajaran yang memadai

5. Dukungan orang tua/wali murid dalam tambahan jam pelajaran/pendalaman materi pelajaran kelas V dan VI cukup baik
 6. Input UASBN cukup baik dan mendukung
 7. Minat belajar siswa cukup tinggi
 8. Dukungan dari komite sekolah cukup baik
 9. Adanya bantuan operasional sekolah dari pemerintah, dan anak didik tidak memikirkan biaya sekolah hanya tinggal belajar. Sehingga konsentrasi belajar cukup bagus untuk meraih sasaran nilai UASBN yang lebih baik/unggul.
- b. Kelemahan/kekurangan sekolah (*Weakness*)
1. Masih adanya beberapa guru yang belum memenuhi kualifikasi standar pendidikan S1.
 2. Masih adanya beberapa siswa yang kurang disiplin belajar
 3. Kurangnya multimedia pembelajaran yang dimiliki sekolah, misalnya: VCD, TV, alat peraga yang lain
 4. Keadaan sosial ekonomi orang tua tidak merata, dalam artian masih banyak yang tergolong ekonomi rendah
 5. Kualitas peralatan olahraga belum sebanding dengan kebutuhan siswa
 6. Sarana dan peralatan masih sedikit (belum mencukupi)
 7. Dana yang tersedia dari pemerintah relatif kecil
 8. Pemahaman masyarakat terhadap program kesejahteraan masih rendah.
 9. Dana yang diperoleh dari pemerintah berupa BOS (Bantuan Operasional Sekolah) relatif kecil, karena siswa yang ada di SDN Tembelang hanya 105 anak, sehingga perolehan yang didapat juga kecil. Sementara itu pemerintah mengeluarkan aturan bahwa untuk tahun pelajaran 2008-2009 lembaga SD tidak boleh

menarik/memungut biaya pendidikan kepada siswa serta wali murid/orang tua siswa sepeserpun. Padahal biaya yang dipergunakan untuk operasional pendidikan SDN Tembelang untuk meraih sasaran yang ingin dicapai baik kurikuler maupun ekstrakurikuler (muatan lokal) itu sangat besar sekali. Hal ini merupakan dilema bagi SDN Tembelang.

c. Peluang/kesempatan (*Opportunity*)

1. Peran aktif komite sekolah yang peduli terhadap kondisi sekolah
2. Tersedianya beberapa tenaga pengajar yang potensial.

d. Ancaman terhadap sekolah (*Threat*)

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

e. Alternatif langkah-langkah pemecahan masalah

1. Koordinasi dengan lembaga terkait, misalnya : komite sekolah, Kades, Kepala UPTD Pendidikan
2. Menyosialisasikan program-program sekolah ke orang tua/wali murid bersama-sama komite sekolah
3. Diharap pemerintah memberikan dana bantuan operasional sekolah (BOS) itu tidak dikalkulasi tiap anak, tetapi dikalkulasi tiap lembaga tanpa melihat besar kecilnya murid/siswa. Karena walaupun muridnya besar/kecil untuk operasional kegiatan belajar mengajar itu sama saja dana yang dikeluarkan. Sehingga dalam hal ini pemerintah harus merumuskan kebutuhan dana biaya operasional sekolah dalam 1 tahunnya tanpa melihat besar kecilnya murid. Dengan demikian lembaga sekolah antar sekolah yang lain betul-betul

bersaing karena biaya operasional sekolah yang diberikan pemerintah itu sama. Kalau mengacu aturan dana BOS sekarang sangat pahit dirasakan bagi lembaga-lembaga SD yang muridnya sedikit atau kecil, sementara kebutuhan operasional sekolah sangat tinggi. Lembaga tidak boleh menarik sepeserpun, masyarakat hanya melihat hasil outputnya saja. Kalau dana BOS itu dirumuskan pemerintah dalam 1 tahun masing-masing sama, lembaga yang sedikit muridnya juga mampu bersaing outputnya didunia pendidikan. Hal itu adalah usulan/gagasan dari Kepala Sekolah SDN Tembelang supaya ada rasa keadilan tentang dana BOS dan hasil akhir (output) dari lembaga tersebut bisa bersaing dengan sehat.

2) Proses Perencanaan Peningkatan Mutu

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

Sesuai wawancara yang dilakukan peneliti dengan Bapak Kepala Sekolah SDN Tembelang, tanggal 06 november 2008 bahwa:

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

Pada tahap ini sudah dibicarakan secara detail dan lugas aspek-aspek mutu yang ingin dicapai, kegiatan yang harus

dilakukan, kapan dan dimana dilakukan serta berapa biaya yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan tersebut dengan tujuan untuk memudahkan sekolah dalam melaksanakan dan memperoleh dukungan dari pemerintah maupun dari orang tua peserta didik/orang tua siswa, baik secara moral, maupun finansial guna melaksanakan rencana peningkatan mutu pendidikan.

3) Langkah-langkah/ Program Kerja Sekolah

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

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

Sesuai dengan wawancara yang dilakukan peneliti dengan Bapak Kepala Sekolah tanggal 06 november 2008, bahwa:

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

Dalam melaksanakan MBS yang sudah disusun dalam program kerja, Kepala SDN Tembelang disekolahnya melakukan langkah-langkah secara bertahap yang bertujuan agar pelaksanaan MBS bisa berjalan dengan baik dan lancar. Adapun langkah-langkah yang dilakukan Kepala SDN Tembelang dalam pelaksanaan MBS adalah sebagai berikut:

1. Langkah awal
 - a. Melakukan hal-hal yang bersifat positif, konstruktif, relevan, dan potensial untuk memajukan sekolah,
 - b. Berbagi pengetahuan dan pengalaman dengan memberi pembekalan terhadap guru tentang gambaran umum pelaksanaan MBS,
 - c. Melakukan upaya bersama dalam mencari dana pendidikan secara mandiri sebagai bentuk penyelenggaraan pendidikan yang murah, praktis, aktif, efektif, efisien, menyenangkan, dan inovatif dalam bentuk sumbangan sukarela kepada para alumni-alumni SDN Tembelang yang sudah berhasil. Dalam hal ini juga dituangkan dalam proposal,
 - d. Pengadaan buku-buku yang diperlukan
 - e. Peningkatan kualitas kegiatan belajar mengajar
2. Langkah pembenahan
 - a. Menentukan guru yang tepat bagi anak didik/siswa yang disesuaikan dengan latar pendidikan dan kemampuan yang dimiliki guru,
 - b. Mengatur jam belajar efektif dan jam belajar non efektif di sekolah sehingga tidak banyak waktu yang terbuang selama di sekolah,
 - c. Mengatur dan menata ruangan untuk kegiatan belajar mengajar sehingga ditemukan suasana belajar yang ideal untuk meningkatkan motivasi siswa,
 - d. Membagi kelompok peserta didik/siswa sehingga memudahkan pengaturan dan pengontrolan terhadap perkembangan belajar siswa selama di sekolah,
3. Langkah pembaharuan
 - a. Mengembangkan pola pembelajaran dengan penjabaran dari kurikulum yang disesuaikan,
 - b. Mengefektifkan kelompok belajar siswa,

- c. Menyelenggarakan jam pelajaran tambahan bagi siswa kelas V, dan VI, khususnya kelas VI untuk menyongsong UASBN ujian Akhir Sekolah Berstandar Nasional tahun 2009,
 - d. Menyelenggarakan ekstrakurikuler bagi siswa untuk pembekalan keterampilan, misalnya olahraga, kesenian (terbangan, tari), dan MTQ.
4. Langkah pembangunan
- a. Memperbaiki gedung sekolah untuk kenyamanan belajar,
 - b. Membangun dan menyediakan ruang perpustakaan, ruang tata usaha untuk memudahkan pelayanan kepada siswa,
 - c. Melengkapi dan perawatan sarana prasarana sekolah,
 - d. Mengadakan lomba siswa teladan dan kegiatan ekstrakurikuler yang ada di sekolah.
 - e. Memberikan sport/motivator kepada guru untuk menambah pendidikannya yang lebih tinggi ke jenjang minimal S1.

Dari penjelasan beberapa langkah yang ditempuh Kepala SDN Tembelang merupakan program jangka pendek, jangka menengah, dan program jangka panjang. Untuk langkah awal dan langkah pembenahan merupakan program jangka pendek, untuk langkah pembaharuan merupakan program jangka menengah, sedangkan untuk langkah pembangunan merupakan program jangka panjang.

b. Reformasi Pengorganisasian (*Organizing*)

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

Agar organisasi sekolah dapat tersusun dengan baik, maka Kepala Sekolah SDN Tembelang harus mengetahui kemampuan dan karakteristik pengajar sehingga dapat menempatkan mereka pada posisi

yang sesuai. Jika pelaku kegiatan terdiri dari lebih satu orang, maka harus jelas siapa penanggungjawabnya. Mengingat suatu program biasanya terdiri dari beberapa bagian yang mungkin sekali dikerjakan oleh orang yang berbeda, maka dalam pengorganisasian harus jelas bagaimana hubungan antar bagian tersebut dan siapa yang bertanggungjawab untuk mengkoordinasikan.

Perencanaan pembuatan organisasi sekolah melalui beberapa kegiatan antara lain:

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

Yang semuanya ini sasarannya adalah murid. Setelah terbentuk draf kepala sekolah mengadakan rapat pleno dengan semua dewan guru untuk musyawarah bersama tentang draf organisasi yang telah mereka susun, sehingga guru yang telah diberi tugas dan wewenang untuk mengelola tentang administrasi tersebut diatas akan mengetahui masing-masing tanggungjawab mereka. Kemudian dituangkan dalam surat keputusan kepala sekolah dan di sah-kan (ditandatangani dan distempel).

2. Kepala sekolah berkoordinasi dengan beberapa guru (skala prioritas) mengadakan musyawarah untuk membuat draf penyusunan pengurus komite sekolah. Apabila sudah tersusun draf pengurus komite sekolah kemudian mengadakan musyawarah

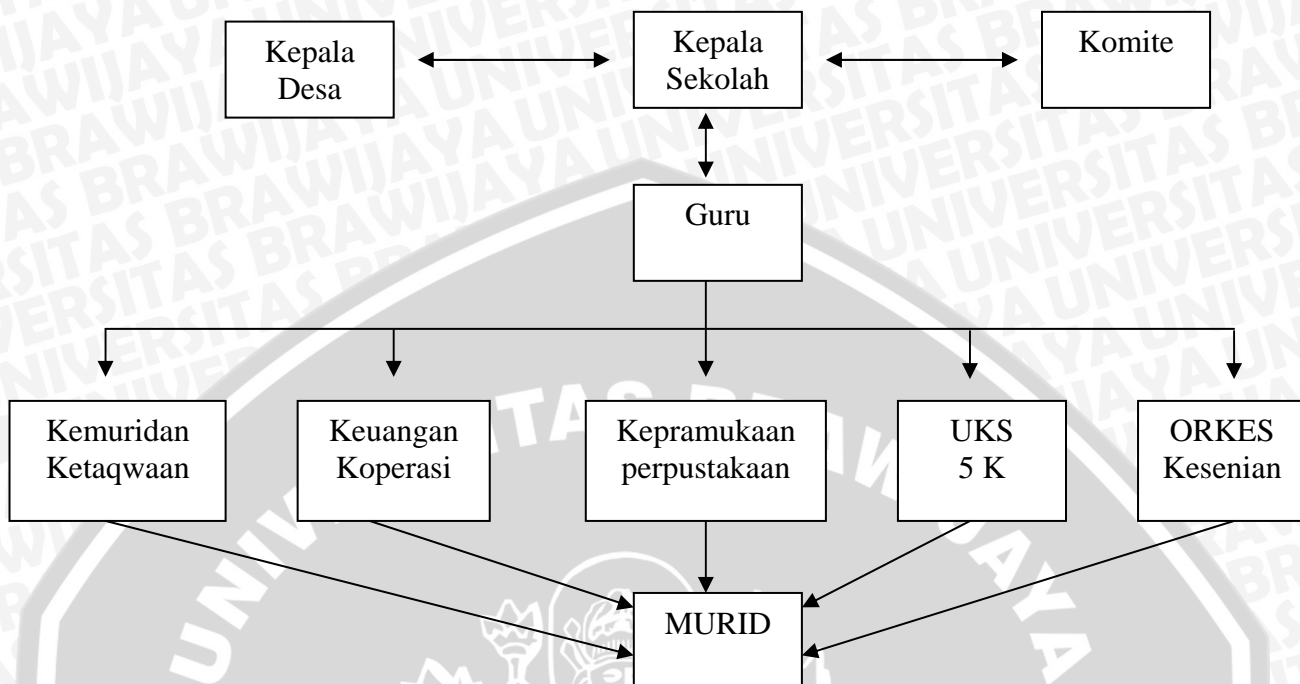
bersama antara kepala sekolah, guru, dan orang-orang yang masuk dalam draf pengurus komite sekolah, serta mengundang kepala desa. Dalam musyawarah pembentukan komite sekolah, kepala sekolah membacakan draf pengurus komite sekolah yang telah disusun panitia kecil (kepala sekolah, dan guru skala prioritas) tentang orang-orang yang duduk dalam pengurus komité. Setelah itu bermusyawarah untuk menentukan siapa yang duduk dalam ketua, sekretaris, bendahara, serta anggota. Kalau pembentukan pengurus komite ini telah disetujui dalam musyawarah, kemudian dituangkan kedalam surat keputusan kepala sekolah yang berisi tentang wewenang dan tanggungjawab komite serta masa kerja jabatan komite sekolah, kemudian di sah-kan (tanda-tangan dan stempel).

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

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

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

Gambar 3
STUKTUR ORGANISASI SDN TEMBELANG



Sumber: Papan Bagan Struktur Organisasi SDN Tembelang tahun 2008/2009

Dalam memperlancar pelaksanaan proses kegiatan belajar mengajar dan tugas-tugas inilah maka berdasarkan surat keputusan Kepala SDN Tembelang No. 422/415.30.27.01/2008 telah ditetapkan tentang pembagian tugas guru dalam kegiatan proses belajar mengajar dan bimbingan karir pada tahun ajaran 2008-2009.

c. Reformasi Penggerakan (*Actuating*)

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

Berikut wawancara yang dilakukan peneliti dengan Bapak Kepala Sekolah SDN Tembelang tanggal 07 november 2008:

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

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

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

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

d. Reformasi Pengawasan (*controlling*)

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

Obyek yang diawasi oleh kepala sekolah terkait dengan program MBS ini adalah apa yang sudah disusun dan tersusun dalam rencana dan program kerja sekolah, maksudnya sampai sejauh mana suatu program tertentu dapat direalisasikan/dilaksanakan.

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

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

3. FAKTOR-FAKTOR YANG Mendukung dan Menghambat Pelaksanaan Reformasi Administrasi Pendidikan dalam Penerapan MBS

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

Dari keterangan kepala sekolah dapat diketahui ada beberapa faktor yang mempengaruhi pelaksanaan MBS di SDN Tembelang. Berikut ini dapat dijelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan MBS antara lain:

a. Faktor Pendukung

1) Faktor Internal

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

a) Kepala Sekolah

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

dan rencana kerja yang sudah disusun bersama dengan guru, dan komite sekolah.

Selain itu kepala sekolah juga dapat melaksanakan pembelajaran praktis, aktif, efektif, efisien, menyenangkan dan inovatif (PAKEMI) dilembaganya untuk melakukan terobosan-terobosan/inovasi-inovasi baru yang menggunakan kemampuan dan pengalamanya melalui beberapa pelatihan-pelatihan yang mereka ikuti. Pelatihan-pelatihan yang diikuti kepala sekolah dapat dilihat melalui tabel 9

Tabel 9
Pelatihan Kepala Sekolah

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

Sumber: profil data DIKLAT Kepala Sekolah SDN Tembelang tahun 2008/2009

b) Guru

Dilihat dari para pengajar/guru di SDN Tembelang jumlahnya sudah mencukupi kebutuhan. Yaitu berjumlah 11 orang Guru yang meliputi 6 orang diantaranya berijazah S1, 5 orang berijazah DII. Data tersebut sudah dijelaskan oleh penulis yang terdapat pada tabel 5 halaman 48. Dan 5 orang tersebut sangat berantusias melanjutkan kuliah lagi kejenjang S1 dengan tujuan untuk meningkatkan profesionalisme guru. Selain itu guru juga dimotivasi kepala sekolah untuk mengikuti seminar-seminar, DIKLAT, *workshop* dalam bidang pendidikan dan juga dimotivasi untuk ikut KKG (Kerja Kelompok Guru).

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

Selain itu atara guru dalam terciptanya sekolah yang unggul, nyaman, dan aman mereka selalu bekerjasama dan bergotong royong serta menciptakan suasana kekeluargaan dan kebersamaan dalam menjalankan tugasnya.

c) Penjaga

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

2) Faktor External

Faktor pendukung yang bersifat external merupakan faktor pendukung yang datang dari luar sekolah yaitu dari lingkungan sekolah. SDN Tembelang memiliki lokasi yang sangat strategis dekat dengan jalan raya serta dengan luas tanah yang memadai yaitu 1245,5 m², luas bangunan 600 m² ditambah lagi dengan lingkungan sekolah yang aman karena sekolah telah dipagar dan dekat dengan rumah-rumah penduduk disekitarnya, sehingga

penduduk yang ada di sekitar sekolahpun juga ikut berpartisipasi mengawasi tentang keamanan sekolah. Dengan lingkungan sekolah yang aman kondusif akan memberikan kenyamanan dan ketentraman belajar bagi siswa, merupakan situasi yang sangat mendukung sekali bagi tercapainya program pendidikan yang ada di SDN Tembelang.

b. Faktor Penghambat

1) Faktor Internal

a) Murid

Meskipun Dalam pelaksanaan penerapan MBS kondisi dan kemampuan siswa/murid rata-rata menunjukkan kesiapan belajar yang tinggi, sehingga memudahkan untuk segera menyesuaikan dengan pembaharuan sistem belajar mengajar, namun tingkat kedisiplinan murid dalam mematuhi tata tertib sekolah yang ada di SDN Tembelang masih rendah. Hal ini terlihat dari pelanggaran yang dilakukan murid biasanya kurang tertibnya/telat pada jam masuk sekolah, kurang lengkapnya atribut sekolah yang dipakai disekolah, murid tidak mengerjakan PR dengan alasan PR ketinggalan dirumah, serta pada jam pelajaran ada juga murid yang mengantuk sehingga mereka tidak fokus dalam pelajaran, dll. Sehingga SDN Tembelang mempunyai program-program untuk meningkatkan tingkat kedisiplinan agar prosentase pelanggaran yang dilakukan murid semakin sedikit, yaitu dengan langkah-langkah:

1. Membiasakan pelaksanaan absensi setiap hari
2. Pemberian sanksi pada murid yang melanggar supaya ada efek jera
3. Memberikan pelajaran menyenangkan dengan cara belajar sambil bermain
4. Pemberian fatuah-fatuah moral tentang akhlak, budi pekerti melalui upacara bendera setiap hari senin

5. Memanggil murid yang melanggar untuk dibina khusus melalui wali kelas atau kepala sekolah, karena SDN Tembelang tidak ada guru khusus untuk BP.

b) Sarana Prasarana

Untuk mendukung program kerja sekolah maka diperlukan berbagai macam sarana dan prasarana. Sekolah yang paling mengetahui kebutuhan fasilitas, baik kecukupan, dan kesesuaian sehingga pengelolaan sekolah oleh sekolah itu sendiri. Sarana dan prasarana yang ada di SDN Tembelang walaupun sudah tersedia tetapi dirasakan masih kurang memadai sehingga KBM sedikit mengalami kesulitan. Seperti kurangnya pemenuhan sarana prasarana yang berupa minimnya jumlah bantuan buku paket dari pemerintah yang tidak sebanding dengan jumlah siswa di SDN Tembelang sehingga perlu penambahan. Selain itu gedung sekolah yang sudah tidak layak ditempati perlu untuk direnovasi, perlu perbaikan dan penambahan alat-alat peraga KBM, serta adanya sarana dan prasarana yang lainnya seperti bangku (kursi), meja, almari, dll yang sudah tidak layak pakai perlu diperbaiki.

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

Disamping itu untuk pembaharuan gedung yang sudah tidak layak ditempati dalam kelancaran proses KBM kepala sekolah tidak henti-hentinya membuat proposal untuk mengajukan pembangunan rehab gedung sekolah yang sudah tidak layak lagi ditempati itu. Jerih payah kepala sekolah SDN Tembelang tersebut untuk mengusulkan rehab gedung sekolah

yang berkali-kali tidak sia-sia. Tahun 2008 tepatnya bulan November sampai dengan desember 2008 SDN Tembelang mendapat bantuan dana hibah Swakelola dari APBD II Kabupaten Jombang, yang pembangunannya diprioritaskan oleh kepala sekolah yaitu untuk bangunan kelas meskipun atapnya saja mulai kelas I sampai kelas VI. Dengan upaya yang sangat keras ini akhirnya keadaan gedung sekolah yang dipakai sebagai KBM dari kelas I sampai dengan kelas VI mulai bulan januari 2009 sudah layak pakai.

c) Pendanaan

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

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

Dengan demikian sekolah yang muridnya sedikit, prihatin. SDN Tembelang tergolong jumlah murid yang juga minim. Sehingga dana yang diperolehpun juga minim, sedangkan

sekolah sudah tidak diperbolehkan menarik/memungut dana dari wali murid. Hal tersebut sudah ditetapkan oleh menteri pendidikan Prof. Dr. Bambang Sudjibyo dengan kata-kata "pendidikan itu gratis dan sekolah harus bisa". Jelas ini merupakan faktor penghambat dalam pelaksanaan program yang telah direncanakan bersama.

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

2) Faktor External

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

- a. memberi pengawasan dan perhatian dalam belajar di rumah
- b. mendampingi putra-putrinya dalam belajar
- c. menghimbau wali murid untuk memenuhi kebutuhan sekolah dari putra-putrinya

- d. menghimbau wali murid untuk mendorong dan mendukung atau menyetujui putra-putrinya untuk ikut kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler antara lain: kegiatan pramuka, kegiatan albanjari atau rebana, kegiatan TPQ, kegiatan tari, kegiatan olahraga, dll.
- e. menjelaskan tentang apa itu MBS kepada wali murid agar wali murid tahu dan memahami pelaksanaan penerapan MBS yang bertujuan untuk peningkatan mutu pendidikan yang unggul, khususnya di SDN Tembelang.

B. ANALISIS DAN INTERPRESTASI DATA

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

1. PELAKSANAAN REFORMASI ADMINISTRASI PENDIDIKAN DALAM PENERAPAN MBS

Pelaksanaan MBS di SDN Tembelang berjalan cukup efektif. Hampir semua program sudah terlaksana sesuai dengan karakteristik MBS, sesuai dengan tahap-tahap pelaksanaan MBS, sekolah juga berhasil menerapkan fungsi-fungsi yang di desentralisasikan ke sekolah. Peneliti menemukan hasil analisis dan interprestasi bahwa pelaksanaan MBS di SDN Tembelang sudah memuat secara inklusif elemen-elemen sekolah efektif yang dikategorikan menjadi input, proses, output sesuai halaman 32.

SDN Tembelang setelah melaksanakan MBS memiliki prestasi akademik maupun non akademik yang semakin baik. Proses belajar mengajar cukup baik dengan dukungan kekompakkan kerjasama semua warga sekolah, masyarakat, komite sekolah dan Dinas Pendidikan Kabupaten Jombang maupun Propinsi. Peningkatan kualitas tersebut dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain komitmen tenaga pendidikan

yang secara responsif dan antisipatif berusaha untuk berubah kepada yang lebih baik, komunikasi yang aktif dan keterbukaan antar warga sekolah misalnya adanya transparansi pengelolaan dana BOS yang diperoleh.

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

Pada bab II telah dibahas tentang teori-teori yang mencakup pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). MBS merupakan sistem pengelolaan pendidikan yang dilakukan dilingkungan sekolah dan sudah dijalankan dalam kegiatan belajar mengajar. Dalam melaksanakan MBS, sekolah dituntut untuk memiliki kreatifitas sesuai dengan kewenangan yang diberikan. SDN Tembelang Kecamatan Tembelang Kabupaten Jombang sebagai salah satu sekolah perintis pelaksanaan MBS telah menerapkan sistem manajemen ini melalui beberapa tahapan penerapan manajemen pendidikan yaitu Perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*Organizing*), Penggerakan (*Actuating*), dan pengawasan (*Controlling*). Hal ini sudah dijelaskan oleh peneliti pada bab II halaman 20.

a. Reformasi Perencanaan

Syaiful (2008:48) menjelaskan bentuk kerjasama dalam perencanaan pendidikan adalah dengan melibatkan personel institusi seperti Dinas Pendidikan pada pemerintahan dan para guru di sekolah. Proses perencanaan di SDN Tembelang dilaksanakan secara kolaboratif yang artinya mengikutsertakan personel sekolah dalam semua tahap perencanaan itu baik kepala sekolah, guru, komite sekolah, masyarakat setempat serta kepala desa. Pengikutsertaan ini

akan menimbulkan perasaan saling ikut memiliki (*sense of belonging*) yang dapat memberikan dorongan pada kepala sekolah, guru, komite sekolah, dan personel sekolah yang lain untuk berusaha agar rencana tersebut berhasil.

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

- (1) Melakukan analisis sasaran, hasilnya berupa tantangan yang dihadapi oleh SDN Tembelang yaitu selisih keadaan sekarang dengan yang diharapkan di masa mendatang (ideal). Besar kecilnya selisih tersebut memberitahukan besar kecilnya tantangan (loncatan). Selain itu juga diharapkan kerjasama dari orang tua siswa untuk bekerja sama dengan sekolah-sekolah untuk mengawasi putra-putrinya untuk belajar lebih giat dan menunjang kebutuhan putra-putrinya guna mencapai sasaran yang ditetapkan.
- (2) Merumuskan sasaran, hasilnya adalah pengamatan atas situasi di SDN Tembelang target jangka pendek yang mengacu pada visi, misi, dan tujuan sekolah. Mengenai sasaran sekolah yang ada di SDN Tembelang, peneliti menemukan adanya pengklasifikasian berdasarkan beberapa aspek yakni aspek peningkatan manajemen, pengembangan kurikulum dan sistem pengujian, pembinaan kesiswaan, pengembangan fasilitas/sarana-prasarana, dan aspek pengembangan sumber tenaga pendidik. Sasaran sekolah di SDN Tembelang sangat mungkin berubah. Dalam hal ini peneliti menemukan bukti adanya peningkatan rata-rata hasil evaluasi ujian semester I dan semester II tiap-tiap mata pelajaran pada tabel 8 halaman 55 yang sudah memenuhi standar sasaran yang ingin dicapai sekolah.
- (3) Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*), hasilnya mengenal kesiapan setiap fungsi sekolah untuk mencapai sasaran sekolah yang telah ditetapkan serta kekuatan sekolah harus ditonjolkan dan digali, peluang yang harus

diarahkan menjadi kekuatan, kelemahan yang harus dicari solusinya dengan memanfaatkan adanya kekuatan sekolah dan menjadikan tantangan/semangat untuk lebih bergerak maju oleh SDN Tembelang sesuai dengan sarannya serta menyusun dan melaksanakan rencana dan program peningkatan mutu. Setelah program berjalan dilakukan monitoring dan evaluasi baik jangka pendek setiap semester dan jangka menengah tiap akhir tahun. Monitoring dan evaluasi ini melibatkan semua warga sekolah untuk menilai keberhasilan program yang telah dilaksanakan. Hasil evaluasi digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk merumuskan sasaran mutu baru.

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

merupakan program jangka panjang yaitu sebagai upaya pembangunan fisik sekolah untuk menyesuaikan kondisi sekolah akibat reformasi manajemen pendidikan sehingga memudahkan pengaturan KBM, sebagai upaya sekolah untuk memberikan layanan yang terbaik kepada peserta didik dengan fasilitas fisik yang lebih memadai. Sehingga peserta didik merasa aman, nyaman, menyenangkan di dalam melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar.

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

b) Reformasi Pengorganisasian

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

Dalam perencanaan pembuatan organisasi, kepala sekolah mengadakan rapat dengan warga sekolah untuk terbentuknya draf struktur organisasi dan penyusunan pengurus komite, dengan harapan dapat bekerja sama dengan cepat dan sesuai prosedur yang ada. Orang-orang yang ditunjuk sebagai pengurus tersebut adalah orang-orang yang memiliki wawasan luas dan memiliki motivasi kerja yang tinggi. Hal ini sesuai karakteristik output sekolah dalam MBS.

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

c) Reformasi Penggerak

Tugas kepala sekolah dalam pelaksanaan MBS di SD ini sangat besar. Hal ini ditunjukkan dengan kemampuannya sebagai motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah dan yang menetapkan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Kepala sekolah juga mempunyai kinerja kepemimpinan yang efektif. Sehingga kepemimpinan kepala sekolah SDN Tembelang bersifat demokratis karena keterbukaanya dan keinginannya memosisikan pekerjaan dari, oleh, dan untuk bersama. Tugas dan tanggungjawab dibagi menurut bidang masing-masing. Uraian tersebut sesuai dengan ciri kepemimpinan demokratis menurut Sudarwan (2008:213) antara lain:

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

d) Reformasi Pengawasan

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

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

2. FAKTOR-FAKTOR YANG Mendukung DAN Menghambat Pelaksanaan Reformasi Administrasi Pendidikan dalam Penerapan MBS

a. Faktor Pendukung

1) Faktor Internal

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

Faktor pendukung pelaksanaan MBS di SDN Tembelang adalah semua warga sekolah, kepala sekolah, guru, dan penjaga. Kepala Sekolah dan tenaga pengajar (Guru) sering mengikuti

workshop, DIKLAT dan seminar-seminar yang terkait dengan MBS, sehingga wawasan dan pengetahuan yang diperoleh dan dimiliki Kepala Sekolah dan tenaga pengajar sangatlah luas dalam mengelola pendidikan MBS khususnya terkait dengan otonomi daerah. Guru yang ada di SDN Tembelang jumlahnya memenuhi kebutuhan dan guru yang belum memenuhi kualifikasi akademik yang berstandar SI sangat berantusias untuk melanjutkan kuliah lagi kejenjang SI. Data tersebut sudah dijelaskan oleh penulis yang terdapat pada tabel 5 halaman 48.

Semua ini merupakan terobosan/inovasi yang dilakukan oleh kepala sekolah SDN Tembelang dalam memimpin sekolah dengan melakukan pembaharuan/reformasi semua sarana dan prasarana termasuk juga manajemen sekolahnya, yaitu pembenahan administrasi sekolah baik administrasi kelas maupun administrasi kantor keseluruhan,

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

Semua unsur diatas tidak dapat bekerja sendiri-sendiri, tetapi harus berintegrasi dalam satu kesatuan agar terselenggaranya pelayanan pendidikan yang profesional secara maksimal. Disinilah letak peran dan tanggungjawab seluruh warga sekolah. Didukung dengan bekal pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki maka diharapkan tujuan dan cita-cita bersama akan segera dapat terwujud, sehingga SDN Tembelang mampu menghasilkan lulusan-lulusan yang unggul dan berprestasi. Hal tersebut sesuai dengan konsep *human development* yang sudah dijelaskan pada bab II halaman 16 mengenai upaya pembangunan sosial, pengembangan kelembagaan dan pendidikan sosial dimaksudkan untuk

menumbuhkan partisipasi masyarakat dalam pembangunan, kemandirian, dan etos kerja yang konsisten dengan pembangunan yang berwawasan kualitas manusia.

2) Faktor External

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

b. Faktor Penghambat

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

1) Faktor Internal

- a) Kondisi murid dalam hal kedisiplinan sangat kurang mematuhi tata tertib sekolah walaupun kesiapan belajar di SDN Tembelang sudah baik dan tinggi, sehingga kepala sekolah melakukan program-program peningkatan kedisiplinan yang lebih baik lagi, mulai dari tahun ajaran 2006/2007 pelanggaran kurang dari 6%, tahun 2007/2008 kurang dari 5%, dan program yang diharapkan pelanggarannya tahun 2008/2009 kurang dari 4%, seperti pada tabel 8 halaman 55.
- b) Kurangnya sarana prasarana seperti kurangnya perbaikan gedung yang tidak layak pakai, minimnya pemenuhan buku

paket yang tidak sebanding dengan jumlah siswa, dan kurangnya pemenuhan alat-alat peraga KBM, serta kurangnya pemenuhan sarana prasarana yang lainnya seperti bangku/kursi, meja, almari, dll yang kondisinya tidak layak pakai, sehingga kepala sekolah melakukan langkah-langkah pemecahan masalah tersebut sesuai program yang ada dengan menyesuaikan dana yang di dapat dari pemerintah yaitu dana BOS maupun dana APBD II

- c) SDN Tembelang hanya menerima dan mengelola bantuan dana BOS dan dana APBD II saja. Dana BOS tersebut sangat minim, karena jumlah siswa yang ada di SDN Tembelang sedikit. Dari dana yang kurang tersebut SDN Tembelang melakukakn program-program pemecahan masalah yaitu penggalangan bantuan dana dari donatur-donatur, seperti para alumnus yang diharapkan untuk menyumbangkan buku-buku yang sudah tidak dipakai lagi yang masih layak, membuka sumbangan dari donatur seperti perusahaan-perusahaan atau para wirausahawan yang sukses di daerah itu, yang mau memberi sumbangan berupa dana untuk berlangsungnya KBM di SDN Tembelang, tentunya juga melampirkan proposal-proposal yang tertuang di dalam program-program sekolah. Hal tersebut dikarenakan semua SD tidak boleh menarik/memungut dana dari wali murid, dan sudah ditetapkan oleh menteri pendidikan Prof. Dr. Bambang Sudjobyo dengan menggembar-gemborkan kalau pendidikan itu gratis dan sekolah harus bisa. Arti hal tersebut menurut peneliti:

1. Bahwa anak-anak Indonesia harus belajar minimal pendidikan dasar 9 tahun karena sudah digratiskan oleh pemerintah

2. Sekolah harus bisa melaksanakan pendidikan gratis yang telah ditetapkan pemerintah dengan dana yang sudah dipersiapkan dari dana BOS.

2) Faktor external

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

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

Hal tersebut sesuai dengan bab II halaman 24 tentang pengertian reformasi administrasi/manajemen pendidikan, maka SDN Tembelang telah mampu mereformasi manajemen pendidikan mulai dari mereformasi sumber daya manusianya dan mereformasi administrasinya guna mencapai tujuan pendidikan Nasional melalui pola lama menuju pola baru sesuai dengan program dan rencana kerja sekolah, sehingga output pendidikan yang berlangsung di SDN Tembelang sesuai dengan proses MBS memperoleh hasil yang relatif baik sesuai yang diharapkan untuk menjadikan SDN Tembelang menjadi SDN yang unggul.

BAB V PENUTUP

A. KESIMPULAN

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

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

1. SDN Tembelang sebagai salah satu sekolah perintis pelaksanaan MBS di wilayah Kecamatan Tembelang, Kabupaten Jombang sudah dapat menjalankan program-program sekolah terkait dengan MBS dengan baik. Yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengerakan, dan pengawasan.
2. Sekalipun belum seluruh warga sekolah mengetahui MBS, BOS, serta program-program sekolah, namun manajemen sekolah yang meliputi program-program maupun keuangan sudah semakin baik dan terbuka. Sebagai salah satu indikatornya adalah sosialisasi program kerja yang dimulai dari langkah awal, langkah pembenahan, langkah pembaharuan, langkah pembangunan.
3. Kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah yang tangguh berhasil memobilisasi sumber daya sekolah terutama SDM dalam pelaksanaan

MBS yaitu berhasil mereformasi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan baik sumber daya manusianya dan administrasinya.

4. Peran guru dalam pelaksanaan MBS yang demonstrator, pengelolaan kelas, mediator, administrator, dan evaluator berhasil dengan baik. Hal tersebut dipengaruhi oleh jumlah guru yang ada di SDN Tembelang sudah memenuhi kebutuhan untuk memberikan layanan pendidikan secara profesional, dll yang sudah dijelaskan pada halaman 71.
5. Penjaga sekolah di SDN Tembelang juga sudah melaksanakan tugasnya dengan baik, walaupun bertugas selama 24 jam setiap hari dengan tugas-tugas yang telah ditentukan dan diprogramkan oleh kepala sekolah.
6. SDN Tembelang sudah memiliki lingkungan sekolah yang mendukung adanya pelaksanaan MBS dengan lokasi yang strategis, memiliki keadaan yang aman dan kondusif, serta bangunannya sudah memenuhi persyaratan lingkungan yang mendukung pendidikan
7. Kondisi kemampuan murid sudah menunjukkan kesiapan belajar yang tinggi, tetapi tingkat kedisiplinan murid masih rendah. Hal tersebut dijelaskan melalui table 8 halaman 55 dari tahun ke tahun sasaran yang ingin dicapai berhasil dicapai secara bertahap.
8. Sarana prasarana yang ada di SDN Tembelang sudah tersedia, tetapi masih kurang memadai sehingga KBM sedikit mengalami kesulitan.
9. Pendanaan yang ada di SDN Tembelang yang di dapat dari bantuan dana BOS dan dana APBD II dirasakan sangat kurang, karena dana yang di dapat berdasarkan jumlah siswa yang ada di SDN Tembelang tersebut.
10. Dalam pelaksanaan MBS khususnya SDN Tembelang, namun keadaan wali murid yang ada di SDN Tembelang rata-rata berada ditingkat ekonomi ke bawah dan mereka juga belum tahu dan belum memahami adanya MBS, sehingga menyebabkan kurangnya dukungan dari wali murid dan peran serta dalam mewujudkan dan mensukseskan program-program yang telah direncanakan.

B. SARAN

Dalam rangka memperlancar reformasi manajemen pendidikan dalam rangka pembangunan manusia melalui penerapan manajemen berbasis sekolah di SDN Tembelang guna mencapai tujuan rencana dan program yang telah ditentukan sebagaimana yang dilakukan oleh SDN Tembelang, tentunya tidak luput dari berbagai faktor-faktor pendukung dan penghambat yang dihadapi. Dan demi memperlancar dan lebih mengefektifkan serta perkembangan pendidikan terhadap pelaksanaan MBS tersebut, penulis dapat memberikan beberapa saran dan masukan yang tentunya dapat bermanfaat bagi SDN Tembelang antara lain:

1. Untuk tercapainya mutu pendidikan dalam mendukung penerapan MBS, kepala sekolah perlu untuk meningkatkan kedisiplinan murid dengan membiasakan pelaksanaan absensi setiap hari, pemberian sanksi pada murid yang dilanggar upaya ada efek jera, pemberian fatuah-fatuah moral tentang akhlak dan pekerti melalui upacara bendera, memanggil murid yang melanggar untuk dibina khusus melalui wali kelas atau kepala sekolah. Selain itu juga perlu di upayakan untuk memiliki guru BP untuk kedisiplinan murid.
2. Kepala sekolah harus mengupayakan perbaikan gedung-gedung yang tidak layak dipakai, perbaikan dan penambahan alat-alat peraga KBM, perbaikan dan penambahan buku paket dan buku penunjang yang ada dipustaka, serta mengupayakan perbaikan sarana prasarana yang lainnya seperti bangku/kursi, meja, lemari dll yang sudah tidak layak pakai.
3. Dalam pemenuhan kebutuhan sekolah yang belum tercukupi karena dana yang minim, kepala sekolah harusnya menggali dana tidak harus dari alumnus yang mau keluar dari sekolah yaitu untuk menyumbangkan buku-bukunya yang masih layak tetapi alangkah baiknya kalau membuat proposal tentang kebutuhan-kebutuhan pendidikan yang ditujukan kepada para alumnus SDN Tembelang yang sudah menjadi orang berhasil.
4. Seharusnya pemerintah menambah dana BOS yang lebih signifikan (tinggi) supaya cukup didalam operasional KBM, karena kita mengetahui

bahwa pendidikan itu memang sangat membutuhkan biaya banyak, sehingga apabila pemerintah menggembar-gemborkan pendidikan itu gratis dan sekolah harus bisa, maka pemerintah harus mencukupi dana alokasi pendidikan yang ada dengan cara menaikkan dana BOS yang lebih tinggi. Dengan demikian sekolah akan lebih leluasa untuk melaksanakan rencana-rencana program yang telah disusun.

5. Untuk memotivasi wali murid agar mengerti dan paham tentang MBS, maka pihak sekolah khususnya kepala sekolah perlu menghimbau wali murid melalui rapat-rapat supaya memberi pengawasan dan memperhatikan putra-putrinya dalam belajar dirumah, mendampingi putra-putrinya dalam belajar, menghimbau wali murid untuk memenuhi kebutuhan sekolah dari putra-putrinya, menghimbau wali murid untuk mendorong dan mendukung atau menyetujui putra-putrinya untuk ikut kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler antara lain: kegiatan pramuka, kegiatan albanjari atau rebana, kegiatan TPQ, kegiatan tari, kegiatan olahraga, dll, serta menjelaskan tentang apa itu MBS kepada wali murid agar wali murid tahu dan memahami pelaksanaan penerapan MBS yang bertujuan untuk peningkatan mutu pendidikan yang unggul.
6. Perlu diadakan monitoring/pemantauan secara insentif terhadap SDM dan juga program-program sekolah, agar dapat diketahui perkembangan serta perlu dibuat standart kebijakan evaluasi program sekolah secara jelas.

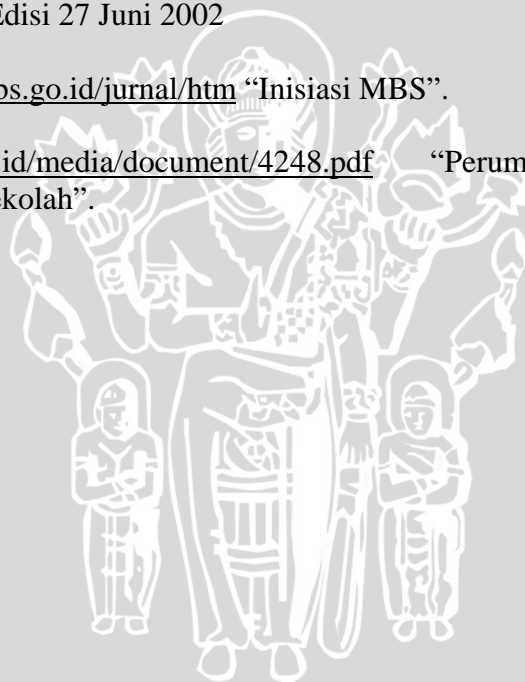
DAFTAR PUSTAKA

- B. Uno, Hamzah. 2008. *Profesi Kependidikan: Problema, solusi, dan Reformasi Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Danim, Sudarwan. 2008. *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara
- Depdiknas. 2001. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah; Buku 1 Konsep dan Pelaksanaan*. Jakarta
- Effendy. 1993. *Human Relations dan Publik Relations*. Bandung: Mandar Maju
- Kazhim, M. 1998. *Menuju Indonesia Baru: Menggagas Reformasi Total*. Bandung: Pustaka Hidayah
- Moleong. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Nanang, Fattah. 2004. *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*. Bandung: Pustaka Bani Quraisy
- Poerwadarminto, W.J.S. 1984. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: PN. Balai Pustaka
- Sagala, Syaiful. 2008. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2003. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta
- Suryosubroto. 2004. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Suryono, Agus. 2004. *Pengantar Teori Pembangunan*. Penerbit UM. Malang
- Syafaruddin. 2002. *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan: Konsep, Strategi, dan Aplikasi*. Jakarta: Grasindo
- Tirtarahardja, dan La Sulo. 2005. *Pengantar Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Tjiptoyuwono. 1995. *Mengungkap Keberhasilan Pendidikan dalam Keluarga; Sebuah Tantangan Mendidik Putra-Putri*. Surabaya: PT Bina Ilmu
- Undang-Undang Dasar Republik Indonesia Tahun 1945
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 1989 Tentang Sistem Pendidikan Nasional

- Wijaya, Anjar Mukti. 2007. *Implementasi Penyelenggaraan Pendidikan Dasar*. Malang: FIA UNIBRAW
- Zauhar, S. 2007. *Reformasi Administrasi; Konsep, Dimensi, Strategi*. Jakarta: PT Bumi Aksara

Artikel:

- <http://www.BigBogAtwoodpress.com/artikel/htm> “Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Manajemen Berbasis Sekolah (An Indosesian Education Reform Through School Based Manajement)”. Edisi 21 Agustus 2007
- <http://indoskripsi.go.id/artikel/MBS/htm> “Artikel Skripsi Tentang Manajemen Berbasis Sekolah”. Edisi 13 Maret 2008
- http://www.pendidikan_network.go.id/artikel/MBS/htm “Manajemen Berbasis Sekolah”. Edisi 27 Juni 2002
- http://www.inisiasi_mbs.go.id/jurnal/htm “Inisiasi MBS”.
- <http://media.diknas.go.id/media/document/4248.pdf> “Perumusan Manajemen Berbasis Sekolah”.



Lampiran 1: Surat Riset/Survey



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
FACULTY OF ADMINISTRATIVE SCIENCE
Jalan Mayjen Haryono No. 103 Malang 65145
Telp. (0341) 653737, 608914, 650703 dan 551611 Pos. 205 Fax. (0341) 553737
E-mail: fa@brawijaya.ac.id

Program Studi: •S1 Adm. Publik •S1 Adm. Bisnis •D III Kesekretariatan •D III Pariwisata •Magister Ilmu Administrasi Publik & Bisnis, dan •S3 Ilmu Administrasi

Nomor : 7406 JJ.10/1.14/PG/2008
Lampiran : -
Hal : Riset

Kepada : Yth. Kepala BAKESBANGLINMAS
Kabupaten Jombang
Di Jombang

Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang mohon dengan hormat bantuan Bapak/Ibu/Saudara untuk memberikan kesempatan melakukan riset/survey bagi mahasiswa :

Nama : Beta Tilit Kristieyanti
Alamat di Malang : Jl. Venus No. 10 Perumahan Tatasurya Malang
Alamat di Jombang : Des. Kedungdoro, Ds. Kedungotok RT/RW : 007/003, Kec. Tembelang, Kab. Jombang
NIM : 0610312003
Jurusan : Ilmu Administrasi Publik
Konsentrasi : Administrasi Pembangunan
Tema : Reformasi Manajemen pendidikan Dalam Rangka Pembangunan Manusia
(Studi tentang Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di SDN Tembelang Kecamatan Tembelang Kabupaten Jombang)

Lamanya : 20 Oktober s/d 14 November 2008
Peserta : -

Demikian atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara, kami sampaikan terima kasih.

Malang, 22 September 2008

Dean
Ketua Jurusan Administrasi Publik



Prof. Drs. H. Solichin Abdul Wahab, MA, Ph.D.
NIP. 130 704 332



Lampiran 3: Surat Keterangan Penelitian dari SD



PEMERINTAH KABUPATEN JOMBANG
DINAS PENDIDIKAN
UNIT PELAKSANA TEKNIS DINAS PENDIDIKAN
SEKOLAH DASAR NEGERI TEMBELANG
Jln. Singojoyo, Desa Tembelang 178, Telp. (0321)884001 Tembelang

SURAT KETERANGAN

Nomor : 422/ /415/30.27.01/2009

Menunjukkan Rekomendasi dari Kepala dinas Pendidikan Kabupaten Jombang tanggal 27 oktober 2008, Nomor : 072/06/415.42/2008, perihal ijin penelitian di SDN Tembelang, maka kepada:

Nama : Beta Titit Kristieyanti
NIM : 0610312003
Fakultas : Ilmu Administrasi
Jurusan : Administrasi Publik
Konsentrasi : Administrasi Pembangunan

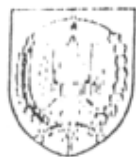
Yang bersangkutan telah melakukan penelitian selama bulan Oktober 2008 hingga Desember 2008.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jombang, 5 Januari 2009



Lampiran 4:SK. Pembagian Tugas Guru



PEMERINTAH KABUPATEN JOMBANG
 DINAS PENDIDIKAN
 UNIT PELAKSANA TEKNIS DINAS PENDIDIKAN
SEKOLAH DASAR NEGERI TEMBELANG
 JL. SINGOJOYO DESA TEMBELANG 178 TEL.P. (0321) 884001 TEMBELANG

**KEPUTUSAN KEPALA SDN TEMBELANG
 KECAMATAN TEMBELANG**
 Nomor : 421.7/ /415.30.27.01/2008

**TENTANG
 PEMBAGIAN TUGAS GURU DALAM PROSES BELAJAR MENGAJAR
 DAN BIMBINGAN PADA SEMESTER II
 TAHUN PELAJARAN 2007 - 2008**

- Mengimbang** : Bahwa dalam rangka memperlancar pelaksanaan proses belajar mengajar di SDN Tembelang perlu menetapkan pembagian tugas guru
- Mengingat** : 1. UU No 20 Th 2003 tentang Sistim Pendidikan Nasional
 2. PP No 28 Th 1990 tentang Pendidikan Dasar
 3. Keputusan menteri Negara Pendayagunaan Apratur Negara Nomor: 84/1993
 4. Surat Keputusan bersama Menteri Pendidikan dan Kebudayaan dan Kepala Badan Administrasi Kepegawaian Negara Nomor : 0433/P/1993; Nomor 25 tahun 1993.

MEMUTUSKAN

- Menetapkan** :
- Pertama** : Membagi tugas guru dalam pelaksanaan Belajar Mengajar semester II Tahun Pelajaran 2007 - 2008 seperti tersebut pada Lampiran I keputusan ini.
- Kedua** : Menugaskan guru untuk melaksanakan tugas bimbingan seperti tersebut pada Lampiran II keputusan ini.
- Ketiga** : Segala biaya yang timbul akibat pelaksanaan keputusan ini, dibebankan pada anggaran yang sesuai
- Keempat** : Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan dan apabila dikemudian hari terdapat kekeliruan akan d ibetulkan sebagaimana mestinya

Jelapan di : Tembelang
 Pada Tanggal : 1 Januari 2008
 Kepala SDN Tembelang

DWI MUKTIONO, S.Pd.
 NIP. 131 196 559

PENCERAIAN
 Setelah dipertimbangkan bahwa keputusan ini sesuai dengan kebutuhan
 Kepala SDN Tembelang
 DINA SINGOJOYO DESA TEMBELANG

DWI MUKTIONO, S.Pd.
 NIP. 131 196 559



Lampiran I Keputusan Kepala Sekolah
Tentang Pembagian Tugas Guru
Dalam Proses Belajar Mengajar

NO	NAMA/NIP	GOL. RUANG	JABATAN GURU	JENIS GURU	TUGAS MENGAJAR	JAM	JML. JAM
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Dwi Muktiono, S.Pd. 131 196 559	IV/A	Guru Pembina	Kepala Sekolah	PKn, 4,5,6	6	6
2	Kasimih, A.Ma.Pd. 130 495 512	IV/A	Guru Pembina	Guru Kelas	Guru Kls, 3 Ektr Volly, 4	23 2	25
3	Soehifah, A.Ma.Pd. 130 456 966	IV/A	Guru Pembina	Guru Kelas	Guru Kls, 1 Ekstr tari, 4,5	20 4	24
4	Djumborowati, A.Ma.Pd. 131 033 804	IV/A	Guru Pembina	Guru Kelas	Guru Kls, 5 Ektr tari, 6	22 2	24
5	Ehuliyah, A.Ma. 131 476 628	IV/A	Guru Pembina	Guru Mapel	Pendais, 1,2,3 IPA, 4 Ekstr Rebana, 4,5,6	12 6 6	24
6	Pudji Santoso, S.Pd. 131 517 071	IV/A	Guru Pembina	Guru Kelas	Guru Kls, 6	24	24
7	Hudiono, A.Ma.Pd. 132 244 357	III/A	Guru Matya	Guru Mapel	Penjaskes, 1s/d6 IPA, 5 Ekstr Volly, 6	18 6 2	26
8	Kustur, S.Pd. 131 086 257	IV/A	Guru Pembina	Guru Mapel	Pendais, 4,5,6 Ektr TPQ, 1s/d6	12 12	24
9	Zulsaidah, S.Pd.	-	Sukwan	Guru Kelas	Guru Kls, 2 SBK, 6	20 4	24
10	Titeek Yuliantiningsih, S.Pd.	-	Sukwan	Guru Mapel	Bing 1s/d6 BD, 3, 4, 5, 6 Ektr Pramka	12 8 4	24
11	Frik Rahmawati, A.Ma.Pd.	-	Sukwan	Guru Kelas	Guru Kls, 4 Ekstr Volly, 5	22 2	24
JUMLAH JAM SELURUHNYA DALAM 1 MINGGU						249	249



 Tembelang, 1 Januari 2008
 Kepala SDN Tembelang

 Dwi Muktiono, S.Pd.
 NIP: 131 196 559

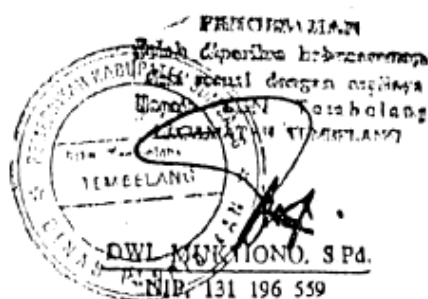

 Kecamatan Tembelang
 Dwi Muktiono, S.Pd.
 NIP: 131 196 559



Lampiran II Keputusan Kepala Sekolah
Tentang Pembagian Tugas Guru dalam
Membimbing

PEMBAGIAN TUGAS GURU DALAM MEMBIMBING
SEMESTER II
TAHUN AJARAN 2007 – 2008

NO	NAMA / NIP	PENUGASAN DALAM MEMBIMBING	SASARAN BIMBINGAN
1	Dwi Muktiono, S.Pd. 131 196 559	Membimbing guru dalam P B M	Membimbing 10 Guru
2	Dwi Muktiono, S.Pd. 131 196 559	Membimbing siswa dalam ekstra kurikuler	Murid SDN Tembelang dan Kamabigus
3	Kasimah, A.Ma.Pd. 130 495 966	Pramuka Penggalang Pi	Murid SDN Tembelang
4	Sochifah, A.Ma.Pd. 130 456 966	U K S	Murid SDN Tembelang
5	Djumborbwati, A.Ma.Pd. 131 033 804	B.P.	Murid SDN Tembelang
6	Khulliyah, A.Ma. 131 376 628	Rebana/ Albanjari	Murid SDN Tembelang
7	Pudji Santoso, S.Pd. 131 517 071	Pramuka Penggalang Pa	Murid SDN Tembelang
8	Bukiono, A.Ma.Pd. 132 244 357	Olahraga dan UKS	Murid SDN Tembelang
9	Kuster, S.Pd. 131 086 257	T P Q	Murid SDN Tembelang
10	Zubaidah, S.Pd.	Kesenian	Murid SDN Tembelang
11	Titiek Yuliantiningsih, S.Pd.	Pramuka Singa Pa	Murid SDN Tembelang
12	Enik Rahmawati, A.Ma.Pd.	Pramuka siaga Pi	Murid SDN Tembelang



 Dwi Muktiono, S.Pd.
 NIP. 131 196 559



 Tembelang, 1 Januari 2008
 Kepala SDN Tembelang
 DWI MUKTIONO, S.Pd
 NIP. 131 196 559

Lampiran 5: Surat Keputusan Pembentukan Komite

**PEMERINTAH KABUPATEN JOMBANG
DINAS PENDIDIKAN
SEKOLAH DASAR NEGERI TEMBELANG NO. 178
KECAMATAN TEMBELANG KABUPATEN JOMBANG**

**SURAT KEPUTUSAN KEPALA SDN TEMBELANG
Nomor: 4336/12/405.31.3.2/VII/2006**

**TENTANG
PEMBENTUKAN KOMITE SEKOLAH SDN TEMBELANG
KEPALA SDN TEMBELANG**

- Menimbang** : Bahwa dalam rangka mewedahi aspirasi masyarakat konsumen pendidikan dalam melahirkan kebijakan bidang pendidikan dan untuk meningkatkan tanggung jawab dan peran serta secara aktif dari elemen masyarakat dalam penyelenggaraan sekolah, serta untuk menciptakan suasana yang kondusif di lingkungan SDN Tembelang Kecamatan Tembelang Kabupaten Jombang. Maka dipandang perlu membentuk Komite Sekolah dalam suatu Surat Keputusan Kepala Sekolah.
- Mengingat** : 1. Undang-undang No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah.
2. Undang-undang No. 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional (PROPENAS) mengenai Dewan Pendidikan dan Dewan Sekolah.
3. Peraturan Pemerintah No. 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Propinsi sebagai daerah otonom.
4. Surat Keputusan Menteri Pendidikan Nasional No. 044/U/2002 tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah.
- Memperhatikan** : 1. Berakhirnya masa jabatan Kepengurusan Komite Sekolah SDN Tembelang masa bakti 11 Juli 2004 s/d 10 Juli 2006.
2. Hasil Rapat Pleno Dewan Guru dan Wali Murid SDN Tembelang tentang Pembentukan Komite Sekolah Masa Bakti 11 Juli 2006 s/d 10 Juli 2009.

MEMUTUSKAN

- Menetapkan :**
- Pertama** : Pembentukan Komite Sekolah SDN Tembelang masa bakti 11 Juli 2006 s/d 10 Juli 2009 dengan susunan kepengurusan sebagaimana tercantum dalam lampiran 1 Surat Keputusan ini.
- Kedua** : Apabila terdapat kekeliruan dalam Surat Keputusan ini akan dibetulkan sesuai dengan semestinya.

Ditetapkan di : Tembelang
Pada Tanggal : 1 Juli 2006
Kepala SDN Tembelang



RATJUNG WIDJANARKO
NIP. 130 655 759

Lampiran 1 : Surat Keputusan Kepala SDN Tembelang

Nomor : 4336/12/405.31.3.2/VII/2006

Tanggal : 1 Juli 2006

**SUSUNAN PENGURUS KOMITE SDN TEMBELANG
DS. TEMBELANG KEC. TEMBELANG KAB. JOMBANG
MASA BHAKTI 10 JULI 2006 S/D JULI 2009**

No	Nama	Pekerjaan	Jabatan Dalam Komite Sekolah
1	ROCHAN AS'ADI, S.Pd. M.Si.	PNS/Guru	Ketua
2	SAMI'I	Swasta	Wakil Ketua
3	AHMAD TAUFIQ	Swasta	Sekretaris 1
4	ENI ROISYAH	Swasta	Sekretaris 2
5	MASRIYAH	Swasta	Bendahara 1
6	RIASAN	Swasta	Bendahara 2
7	DJUMBOROWATI	PNS/Guru	Anggota
8	PUJI SANTOSO, S.Pd.	PNS/Guru	Anggota
9	EDI SUPRIYONO	Swasta/Guru	Anggota
10	LIS SULISTIYANI	Swasta	Anggota
11	LULUK SYARIFATUL	PNS/Guru	Anggota
12	HARTINI	Swasta	Anggota
13	CUCUN AHMAD BASUNI	Perangkat Desa	Anggota



Tembelang, 1 Juli 2006
Kepala SDN Tembelang

KATJUNG WIDJANARKO
NIP. 130 655 759

Lampiran 6: Curriculum Vitae Peneliti

CURRICULUM VITAE

Nama : Beta Titit Kristieyanti
Nim : 0610312003
TTL : Jombang, 7 DèseMBER 1984
Alamat Asal : Ds. Kedungotok, Kec. Tembelang, Kab. Jombang
No. Telp. : 0321887479
Riwayat Pendidikan : 1. SDN Kedungotok Kec. Tembelang Kab. Jombang,
lulus tahun 1997
2. SLTPN I Tembelang Kec. Tembelang Kab Jombang,
lulus tahun 2000
3. SLTAN I Kabuh Kec. Tembelang Kab. Jombang,
lulus tahun 2003
4. D3 Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial
Universitas Surabaya, lulus tahun 2006



4x6

Lampiran 2: Surat Rekomendasi dari Dinas



PEMERINTAH KABUPATEN JOMBANG
BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH
 Jl. KH. Wahid Hasyim 137 Telp. (0321) 861560 Fax. (0321) 864555
J O M B A N G

SURAT IZIN

NOMOR: 0721/06/1415.42/2008

TENTANG

PENELITIAN

- Dasar : a. Peraturan Daerah Nomor 35 Tahun 2004 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Jombang;
 b. Peraturan Bupati Jombang Nomor 19 Tahun 2006 tentang Standar Pelayanan Minimal Pelayanan Perijinan Bidang Penelitian;
 c. Keputusan Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Jombang Nomor: 188/08/415.42/2007 tentang Pendelegasian Kewenangan Penandatanganan Ijin Penelitian.
 d. Surat Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang Nomor 7408/J.10/1.14/PG/2008 tertanggal 22 September 2003 perihal Ijin Riset

MENGIJINKAN

- Kepada
 Nama : BETA TITIT KRISTIENYANTI
 Nim/Nirm : 0610312003
 Perguruan Tinggi : Universitas Brawijaya Malang
 Fakultas/Jurusan : Ilmu Administrasi/Administrasi Publik
 Alamat : Dsn. Kedunggoro, Ds. Kedungotokl RT/RW: 007/003 Kec. Tembelang, Kab. Jombang
 Kegiatan : Penelitian
 Judul/Tema : "REFORMASI MANAJEMEN PENDIDIKAN DALAM RANGKA PEMBANGUNAN MANUSIA (Studi tentang Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di SDN Tembelang Kecamatan Tembelang Kabupaten Jombang)"
 Waktu : Tanggal 27 Oktober s/d 27 Desember 2008
 Lokasi : SDN Tembelang Kec. Tembelang

Demikian untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya, dan apabila telah menyelesaikan kegiatan penelitian supaya melaporkan hasil pekerjaannya pada Bappeda Kabupaten Jombang.

Ditetapkan di Jombang
 Pada tanggal 27 Oktober 2008

An. KEPALA BAPPEDA KABUPATEN JOMBANG
 Kepala Bagian Tata Usaha



Tembusari:

1. Yth. Sdr. Kepala Kantor Kesbanglinmas Kab. Jombang;
2. Yth. Sdr. Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Jombang;
3. Yth. Sdr. Camat Tembelang;
4. Yth. Sdr. Kepala UPTD Dinas Pendidikan Kec. Tembelang
5. Yth. Sdr. Dekan Fakultas Ilmu Administrasi UNIBRAW Malang;
6. Yang bersangkutan.

