JURNAL MANAJEMEN
Vol. 2 No. 2 Januari 2017

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH SD NEGERI PENANGGUNGAN MALANG

Slamet Udadi

ABSTRACT

Improving the quality of education, especially for basic education, it is necessary to manage the same management pattern as School Based Management (SBM), because MBS aims to establish or empower schools through the grant of autonomy to schools to manage school resources. Implementation of School Based Management (SBM) is to improve management efficiency and quality and relevance of education in SDN Penanggungan Malang so as to answer the challenges and problems surrounding school management. The objectives to be achieved in this research are: To describe the implementation of School Based Management policy (SBM) in SDN Penanggungan Malang. To describe the implementation of School Based Management policy (SBM) to improve the quality of education in SDN Penanggungan Malang.

This research includes qualitative research with case study design that describes the implementation of school-based management policy in an effort to improve the quality of education of SDN Penanggungan Malang. The case study approach is intended to study intensively about the background of circumstances and the interaction of specific social environments. Research subjects are individuals, groups, institutions, and communities.

Efforts made by SDN Penanggungan Malang include improving the human resources of teachers with KKG activities, principals with KKKS activities, the participation of parents, community and community leaders is also enhanced by making active communication from the school so they can know the school situation. All is done as a hope there is an impact on the quality of school. SBM implementation in SDN Penanggungan Malang positively impact on academic achievement and non-academic although not maximal. Changes to the techniques and methods of learning, namely PAKEM (Active, Creative, Effective, and Enjoyable Learning), students are more daring to ask, more active and creative, and happy to receive lessons without feeling saturated. In conclusion, SBM Policy Implementation in SDN Penanggungan Malang can be implemented although not maximal its implementation. Schools also have the ability to update so that MBS implementation can provide added value for schools.

Keywords: *Implementation of School Based Management Policy (SBM), quality of education*

Pendahuluan

Terbitnya Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 125, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4437), sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, menjadi dasar yang kuat adanya berbagai perubahan makro khususnya di dunia pendidikan. Undang-Undang tersebut menandai perubahan radikal tata pemerintahan dari sistem sentralistik ke sistem desentralistik dengan memberi otonomi luas kepada daerah. Hakekatnya memberi kewenangan dan keleluasan kepada daerah untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan dengan asas desentralisasi.

Peningkatkan mutu pendidikan terutama untuk pendidikan dasar maka perlu adanya pengelolaan pola manajemen yang sama seperti Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), karena MBS bertujuan untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan (otonomi) kepada sekolah agar mengelola sumberdaya sekolah. Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah untuk meningkatkan efesiensi pengelolaan serta mutu dan relevansi pendidikan di SDN Penanggungan Malang sehingga menjawab tantangan dan persoalan sekitar pengelolaan sekolah.

Rumusan Masalah : Bagaimana Implementasi Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SDN Penanggungan Malang ? Apakah Implementasi Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dapat meningkatkan mutu pendidikan di SDN Penanggungan Malang ?.

Tujuan Penelitian : Mendiskripsikan implementasi kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SDN Penanggungan Malang. Mendiskripsikan implementasi kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) terhadap peningkatan mutu pendidikan di SDN Penanggungan Malang.

Kajian Literatur

a. Pengertian Manajemen Sekolah

Menurut Akdon (2007) difinisi Manajemen Berbasis Sekolah Strategik pada prinsipnya adalah sama ialah menggabungkan pola berfikir strategik dengan fungsi-fungsi MBS yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian serta evaluasi.

Jadi, manajemen sekolah adalah pengelolaan sekolah yang memiliki fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, penyeliaan (suvervisi), dan penilaian (evaluasi) untuk mencapai suatu tujuan dengan menggunakan proses kerja sama dengan orang lain dan mendayagunakan sumber daya yang tersedia secara produktif agar dapat mewujudkan tujuan pendidikan nasional

b. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah

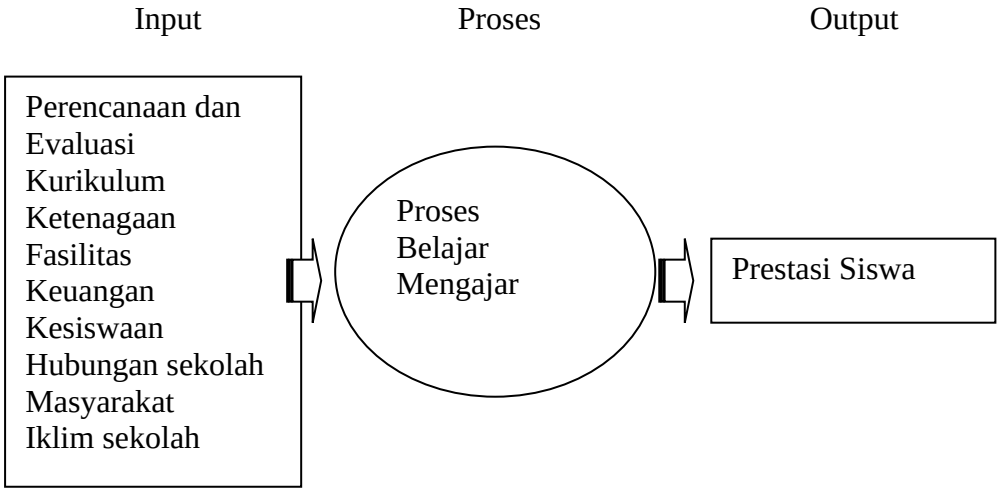
Karakteristik MBS tidak dapat dipisahkan dengan karakteristik sekolah efektif, yang dikategorikan menjadi input, proses, dan output.

1) Output yang diharapkan
   Sekolah harus memiliki output yang diharapkan. Output sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan oleh proses pembelajaran dan manajemen sekolah. Output dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu output berupa prestasi akademik dan output berupa prestasi non akademik.
2) 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, (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 pisik), (11) Sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan, (12) Sekolah responsive dan antisipatif terhadap kebutuhan, (13) Memiliki komunikasi yang baik, (14) Sekolah memiliki akuntabilitas, dan (15) Sekolah memiliki kemampuan menjaga sustainabilitas.

3) Input pendidikan diharapkan: (1) memiliki kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu yang jelas, (2) sumberdaya tersedia dan siap, (3) staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi, (4) Memiliki harapan prestasi yang tinggi, (5) fokus pada pelanggan, serta (6) input manajemen.

Skema 1. Fungsi-Fungsi yang Didesentralisasikan ke Sekolah



Uraian diatas menampakkan karakteristik MBS tidak dapat dipisahkan dengan fungsi-fungsi desentralisasi sekolah, supaya sekolah efektif juga harus memperhatikan berbagai segi yang telah di jelaskan

a. Implementasi MBS

Tujuan dan sasaran untuk setiap bidang garapan dari pengembangan organisasi dan MBS seperti :

1) Tujuan MBS adalah membangun organisasi dan manajemen berbasis sekolah yang handal.

2) Sasaran MBS adalah : (1) Mengembangkan struktur organisasi sesuai dengan visi dan misi; (2) Mengembangkan uraian tugas, tanggung jawab dan wewenag unit kerja; (3) Menyusun analisa SWOT Pada esuai dengan tugas pokok pendidikan sebagai penjamin mutu pendidikan; (4) Mengembangkan sistem manajemen berbasis sekolah mutu sesuai standar; (5) Mengembangkan sistem manajemen berbasis sekolah, dan (6)

Menciptakan iklim kerja yang kondusif.

Pada kenyataannya sekolah dipandang sebagai suatu organisasi didesain untuk dapat berkonstribusi terhadap upaya peningkatan kualitas hidup bagi masyarakat suatu bangsa. Sebagai salah satu upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia serta peningkatan derajat sosial masyarakat bangsa. Sekolah sebagai institusi pendidikan perlu dikelola, diatur, ditata dan diberdayakan, agar sekolah dapat menghasilkan produk atau hasil secara optimal.

Secara internal, sekolah memiliki perangkat guru, murid, kurikulum, sarana dan prasarana. Secara eksternal sekolah memiliki dan berhubungan dengan instasi lebih baik secra vertikal mauoun horizontal. Di dalam konteks pendidikan, sekolah memiliki *stakeholders*, antara lain guru, murid, masyarakat, pemerintah, dunia usaha, oleh karena itu sekolah memerlukan pengelolaan (manajemen) yang akurat agar dapat memberikan hasil yang optimal sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan semua pihak yang berkepentingan *stakeholders* (Fatah; 2003; 8).

Sedangkan implementasi MBS di SDN Penanggungan Malang sudah berjalan selama lima tahun karena dimulai tahun 2007. Pada saat itu, Kepala Sekolah bersama orang tua murid dan tokoh masyarakat membentuk komite. Sesuai dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 56 ayat 1 dinyatakan bahwa, masyarakat berperan dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan yang meliputi perencanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan melalui dewan pendidikan dan komite sekolah. Undang-Undang Nomor 25 tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional (PROPENAS) menegaskan bahwa penyaluran aspirasi serta konstribusi masyarakat yang beragam melalui institusi yang demokratis di tingkat kabupaten/kota dinamakan Dewan Pendidikan dan di tingkat sekolah dinamakan Komite Sekolah. Dengan terbentuknya pengurus komite maka program sekolah dapat terlaksana, karena pengurus komite memiliki komitmen yang tinggi terhadap pendidikan

b. Ciri-ciri MBS

Ciri-ciri MBS bisa dilihat dari sudut sejauh mana sekolah tersebut dapat mengoptimalkan kinerja organisasi sekolah, pengelolaan SDM, proses belajar-mengajar dan sumber daya.

1) Pendekatan MBS ada sepuluh yaitu : (1) dengan MBS akan mendorong inisiatif dan kreatifitas sekolah dalam mengelola pendidikan, (2) akan mendorong untuk lebih memanfaatkan Sumber Daya Sekolah, (3) memajukan sekolah dengan melihat pada kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan, (4) sekolah mampu mengelola sesuai dengan kebutuhan diri, (5) pengambilan keputusan yang dilaksanakan diseusaikan dengan kebutuhan sekolah, (6) Efektifitas dan efisiensi Sumber Daya karena dikoontrol oleh komite sekolah dan masyarakat, (7) tranparasi dan akuntabilitassekolah lebih terjamin karena keterlibatan warga sekolah, (8) sekolah dapat bertanggung jawab langsung terhadap mutu hasil pendidikan kepada masyarakat dan pemerintah, (9) akan terjadi kompetensi sehat antara sekolah untuk meningkatkan mutu hasil pendidikan, dan (10) cepat merespon aspirasi masyarakat dan lingkungan yang berubah cepat.
2) Penerapan MBS yang efektif secara spesifik mengidentifikasi beberapa manfaat spesifik dari penerapan MBS sebagai berikut : (1)

memungkinkan orang-orang yang kompeten di sekolah untuk mengabil keputusan yang akan meningkatkan pembelajaran, (2) memberi peluang bai seluruh anggota sekolah untuk telibat dalam pengambilan keputusan penting, (3) mendorong munculnya kreativitas dalam merancang bangun program pembelajaran, (4) mengarahkan kembali sumber daya yang tersedia untuk mendukung tujuan yang dikembangkan setiap sekolah, (5) menghasilkan rencana anggaran yang lebih realistik ketika orang tua dan guru makin menyadari keadaan keuangan sekolah, batasan pengeluaran, dan biaya program-program sekolah, (6) meningkatkan motivasi guru dan mengembangkan kepemimpinan baru di semua level.

3) Dengan kata lain, penerapan MBS mensyaratkan yang berikut : (1) MBS harus mendapat dukungan staf sekolah, (2) MBS lebih mungkin berhasil jika diterapkan secara bertahap. Kemungkinan diperlukan lima tahun atau lebih untuk menerapkan MBS secara berhasil, (3) staf sekolah dan kantor dinas harus memperoleh pelatihan penerapannya, pada saat yang sama juga harus belajar menyesuaikan diri dengan peran dan saluran komunikasi yang baru, (4) harus disediakan dukungan anggaran untuk pelatihan dan penyediaan waktu bagi staf untuk bertemu secara teratur, (5) pemerintah pusat dan daerah harus mendelegasikan wewenang kepada kepala sekolah, dan kepala sekolah selanjutnya berbagi kewenangan ini dengan para guru dan orang tua murid.

4) Hambatan dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

Setiap kebijakan pendidikan yang baru tidak selamanya berjalan lancar dalam pelaksanaannya, ada beberapa hambatan yang mungkin dihadapi pihak-pihak berkepentingan dalam penerapan MBS.

Tabel 1. Ciri-Ciri Sekolah yang Melaksanakan MBS

Organisasi Sekolah	Proses Belajar Mengajar	Sumber Daya Manusia	Sumber Daya dan Administrasi
Menyediakan manajemen/orga-nisasi/kepe-mimpinan transformasional dalam mencapai tujuan sekolah	Meningkatkan kualitas belajar siswa	Memberdayakan staf dan menempatkan personil yang dapat melayani keperluan siswa	Mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan dan mengalokasikan sumber daya tersebut sesuai kebutuhan
Menyusun rencana sekolah dan merumuskan kebijakan untuk sekolahnya sendiri	Mengembang-kan kurikulum yang cocok dan tanggap terhadap kebutuhan siswa	Memilih staf yang memiliki wawasan MBS	Mengelola sekolah secara efektif dan efisien

	dan masyarakat		
Mengelola kegiatan operasional sekolah	Menyelengga-rakan pembelajaran yang efektif	Menyediakan kegiatan untuk mengembangkan profesi pada semua staf	Meyediakan dukungan administratif
Menjamin adanya komunikasi yang efektif antara sekolah dan masyarakat	Menyediakan program pengembangan yang diperlukan siswa	Menjamin kesejahteraan staf dan siswa	Mengelola dan memelihara gedung dan sarana
Menggerakkan partisipasi masyarakat dan menjamin terpeliharanya sekolah yang bertanggung jawab kepada masyarakat maupun pemerintah	Berperan serta dalam memotivasi siswa	Menyelenggara-kan forum atau diskusi untuk membahas kemajuan kinerja sekolah	

Dikutip dari Focus on School: the Future Organization of Education Service for Student Depertement of Education Queensland, Australia dalam Program MBS, 2005

a. Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah

Konsep penawaran kerjasama yang erat antara sekolah, masyarakat dan pemerintah dengan tanggung jawabnya masing - masing ini. Berkembang didasarkan kepada suatu keinginan pemberian kemandirian kepada sekolah untuk ikut terlibat secara aktif dan dinamis dalam rangka proses peningkatan kualitas pendidikan melalui pengelolaan sumber daya sekolah yang ada. Sekolah harus mampu menterjemahkan dan menangkap inti kebijakan makro pendidikan serta memahami kondisi lingkungannya (kelebihan dan kekurangannya). Kemudian melalui proses perencanaan, sekolah harus memformulasikannya ke dalam kebijakan mikro dalam bentuk program - program prioritas yang harus dilaksanakan dan dievaluasi sesuai dengan visi misi sekolah. Sekolah harus menentukan target mutu untuk tahun berikutnya. Dengan demikian sekolah secara mendiri tetapi masih dalam kerangka acuan kebijakan nasional dan ditunjang dengan penyediaan input yang memadai, memiliki tanggung jawab terhadap pengembangan sumber daya yang dimilikinya sesuai dengan kebutuhan belajar siswa dan masyarakat

b. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Widodo (2008) meneliti tentang Implementasi Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah MI Islamiyah 01 kota Madiun, Menyatakan hasil analisisnya bahwa peran serta masyarakat baik material maupun non material memiliki relevansi yang tinggi dengan adanya partisipasi sarana prasarana dan motivasi dari masyarakat dalam mendukung pendidikan yang bermutu.

Sulistaningsih (2009) meneliti tentang Implementasi MBS di SDN Sedayu 03 Kecamatan Turen, dalam hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Implementasi Kebijakan MBS di SDN Sedayu 03 dapat dilaksanakan dengan baik karena ada dukungan dari pihak-pihak yang berkepentingan.

Andi Ariyono (2010) hasil observasi penerapan MBS di SDN Sidorejo Lor 01 Salatiga : meningkatkan Meningkatkan mutu pendidikan SDN Sidorejo Lor 1 Salatiga melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam megelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia, Meningkatkan mutu pendidikan SDN Sidorejo Lor 1 Salatiga melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam megelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia, Melibatkan peran serta masyarakat sekitar dan orang tua wali guna mendukung penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama. Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu sekolahnya, Meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.

Tina (2011) menyimpulkan bahwa pengaruh MBS bagi Sekolah adalah memiliki kemampuan dalam pembaharuan sehingga implementasi MBS mampu memberikan nilai tambah bagi sekolah.

Metode Penelitian

a. Rancangan Penelitian

Penelitian ini termasuk penelitian kualitatif dengan desain studi kasus yang mendiskripsikan implementasi kebijakan manajemen berbasis sekolah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan SDN Penanggungan Malang. Pendekatan studi kasus dimaksudkan untuk mempelajari secara intensif tentang latar belakang keadaan dan interaksi lingkungan sosial tertentu. Subyek penelitian adalah individu, kelompok, institusi, dan masyarakat

b. Ruang Lingkup

Penelitian ini, akan mencari tahu lebih mendalam bagaimana gambaran perencanaan, pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SDN Penanggungan Malang agar mutu pendidikannya dapat meningkat serta upaya-upaya yang dilakukan.

c. Teknik Pengumpulan Data

1) Teknik Observasi (Pengamatan), Observasi dilakukan untuk mendapatkan data tentang implementasi MBS di SDN Penanggungan Malang.
2) Teknik Interview (Wawancara), Wawancara merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mengadakan tanya jawab secara lisan baik secara langsung maupun tidak langsung. Teknik ini digunakan untuk menggali data para pengambil kebijakan kepala sekolah, guru, siswa, dan komite SDN Penanggungan Malang.
3) Teknik Dokumentasi (Documentation Technique) , teknik dokumentasi dimaksudkan untuk memperkuat dan melengkapi data hasil wawancara dan observasi. Dokumen berfungsi sebagai informasi sekunder akan sangat membantu penelitian dalam mengeksplorasi data yang terdapat di lapangan sesuai dengan fokus penelitian, kemudian diinterprestasikan berdasarkan kemampuan. Dokumen yang diambil berupa: (1) prrofil Sekolah (2) data prestasi akademi sekolah (3) data prestasi non akademik (4) foto ruang-ruang sekolah (5) foto-foto kegiatan siswa dalam melakukan kegiatan belajar mengajar, dan lain-lain,

a. Jenis dan sumber data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis data kualitatif sampel sumber data secara *purposive* (Sugiyono, 2007). *Purposive* dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu. Hasil penelitian ini akan digeneralisasikan ke populasi karena pengambilan sampel diambil secara random. Hasil penelitian dengan metode

kualitatif hanya berlaku untuk kasus situasi sosial (tempat) lain, apabila situasi sosial lain tersebut memiliki kemiripan atau kesamaan dengan situasi sosial yang diteliti.

Sumber data yang dikumpulkan dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi dua macam, yaitu data pimer dan sekunder. Data utama diambil melalui pengamatan, wawancara, diperoleh dari Kepala Sekolah, guru, siswa, dan komite SDN Penanggungan Malang, sedangkan data pendukung diperoleh dari dokumentasi yang ada di sekolah

b. Instrument Penelitian

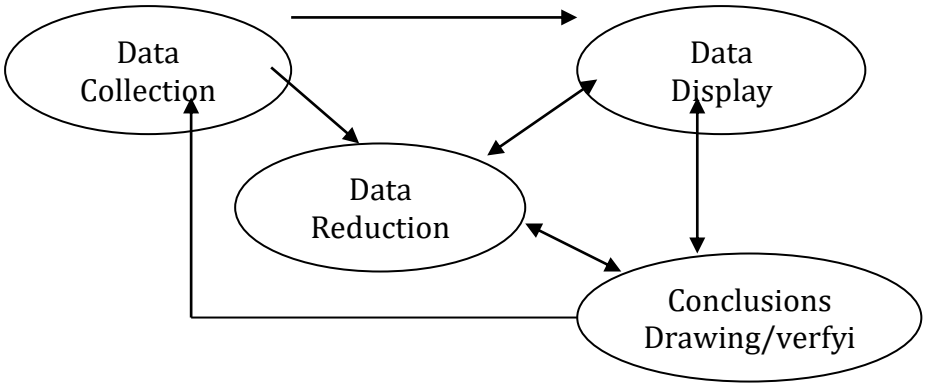
Skor Butir Instrumen

Instrumen memuat 73 butir pernyataan, masing-masing butir instrumen memiliki skor yang sama. Skor butir pernyataan terendah 0 sedangkan tertinggi adalah 3. Definisi operasional skor butir adalah sebagai berikut :

1) Skor 3 adalah skor maksimal yang mendukung fungsi butir tersebut dalam proses pelaksanaan MBS yang **sangat baik.**
2) Skor 2 adalah skor yang mendukung fungsi butir tersebut dalam proses pelaksanaan MBS yang **baik.**
3) Skor 1 adalah skor yang mendukung fungsi butir tersebut dalam proses pelaksanaan MBS yang **cukup baik.**
4) Skor 0 adalah skor minimal untuk mendukung fungsi butir dalam program MBS yang **kurang baik**

a. Teknik Analisis Data

Pengolahan Data Model Interactive Miles dan Huberman



1) Data Collection (Pengumpulan Data)
   Data dikumpulkan dengan berbagai teknik pengumpulan data (Triangulasi), yaitu merupakan penggabungan dari berbagai macam teknik pengumpulan data baik wawancara, observasi, maupun dengan dokumentasi. Semakin banyak data yang terkumpul, maka hasil penelitian yang didapat semakin bagus.
2) Data Reduction (Reduksi Data)
   Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Kemudian data dirangkum, dipilih hal-hal yang pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting dan dicari tema serta polanya.
3) Data Display (Penyajian Data)
   Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Display data dapat dalam bentul tabel, grafik, chart, dan sejenisnya. melalui penyajian data

dalam bentuk display, maka data dapat teroganisir, tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan semakin mudah dipahami.Display data dalam penelitian ini dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, tabel, hubungan antar kategori dan penyajian data dengan menggunakan teks yang bersifat naratif.

4) Verifying (Verifikasi)
Langkah berikutnya dalam analisis data adalah verifikasi yaitu memverifikasi data dan menarik kesimpulan. Kesimpulan yang diambil harus didukung oleh data-data yang valid dan konsisten, sehingga kesimpulan ang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel. Kesimpulan yang diperoleh merupakan jawaban dari fokus penelitian yang telah dirumuskan sejak awal dan dapat berkembang sesuai dengan kondisi yang berada di lapangan, juga dapat berupa temuan baru yang belum pernah ada sebelumnya. Temuan baru digambarkan secara diskripsi yang sebelumnya masih remang-remang atau belum jelas.

Dalam penelitian ini, datanya berbentuk kata-kata, kalimat yang digunakan dalam bentuk narasi yang bersifat deskriptif mengenai situasi, kegiatan, pernyataan, dan perilaku yang telah dikumpulkan dalam bentuk catatan lapangan, angket, serta transkrip wawancara. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah teknik deskriptif kualitatif didukung dengan tiga cara yaitu reduksi data, display data, penarikan kesimpulan setelah temuan disesuaikan teori-teori, dan verifikasi.

Hasil Penelitian

Implementasi kebijakan MBS

SDN Penanggungan Malang sudah melaksanakan implementasi kebijakan MBS, sehingga kegiatan manajemennya difokuskan pada empat strategi, yaitu :

1) Manajemen pembelajaran

Kegiatan belajar mengajar SDN Penanggungan Malang merupakan inti dari keseluruhan program pendidikan. Kegiatan belajar mengajar ditekankan pada prinsip pembelajaran model belajar mandiri berbasis PAKEM. Disebut demikian karena pembelajaran ini dirancang agar mengaktifkan anak, mengembangkan kreativitas sehingga efektif namun tetap menyenangkan. Secara garis besar gambarannya sebagai berikut :

a. Siswa terlibat dalam berbagai kegiatan yang mengembangkan pemahaman dan kemampuan mereka dengan penekanan pada belajar melalui perbuatan.
b. Guru menggunakan berbagai alat bantu dan berbagai cara dalam membangkitkan semangat, termasuk menggunakan lingkungan sebagai sumber belajar untuk menjadikan pelajaran menarik, menyenangkan, dan cocok bagi siswa.
c. Guru mengatur kelas dengan memajang buku-buku dan bahan belajar yang lebih menarik dan menyediakan pojok baca.
d. Guru menerapkan cara mengajar yang lebih kooperatif dan interaktif termasuk cara belajar kelompok.
e. Guru mendorong siswa untuk menemukan caranya sendiri dalam pemecahan suatu masalah, untuk mengungkapkan gagasannya, dan melibatkan siswa dalam menciptakan lingkungan sekolahnya

Tabel : Gambaran PAKEM dengan Kegiatan KBM dan Kemampuan Guru

Kemampuan Guru	Kegiatan Belajar Mengajar
1. Guru merancang dan mengelola KBM yang mendorong siswa untuk berperan aktif dalam pembelajaran	Guru melaksanakan KBM dalam kegiatan yang beragam, misalnya : • Diskusi kelompok • Memecahkan masalah • Mencari informasi • Menulis laporan/cerita/puisi • Berkunjung keluar kelas
2. Guru menggunakan alat bantu dan sumber belajar yang beragam	Sesuai mata pelajaran, guru menggunakan, misal : • Alat yang tersedia atau yang dibuat sendiri • Gambar • Narasumber • Lingkungan
3. Guru memberi kesempatan pada siswa untuk mengembangkan keterampilan	Siswa : • Melakukan percobaan, pengamatan, atau wawancara • Mengumpulkan data/jawaban dan mengolahnya sendiri • Menarik kesimpulan • Memecahkan masalah, mencari rumus sendiri • Menulis laporan dengan kata-kata sendiri
4. Guru memberi kesempatan kepada siswa untuk mengungkapkan gagasannya sendiri secara lisan atau tulisan	Melalui : • Diskusi • Lebih banyak pertanyaan terbuka • Hasil karya yang merupakan pemikiran anak sendiri
5. Guru menyesuaikan bahan dan kegiatan belajar dengan kemampuan siswa	• Siswa dikelompokkan sesuai kegiatan • Bahan pelajaran disesuaikan dengan kemampuan kelompok tersebut • Tugas perbaikan atau pengayakan diberikan
6. Guru mengaitkan KBM dengan kegiatan siswa sehari-hari	• Siswa menceritakan atau memanfaatkan pengalamannya sendiri • Siswa menerapkan hal yang dipelajai dalam kegiatan sehari-hari
7. Menilai KBM dan kemajuan belajar siswa secara terus menerus	• Guru memantau kerja siswa • Guru memberikan umpan balik

Hasil penelitian di lapangan menunjukkan bahwa guru menggunakan PAKEM dalam proses belajar mengajar. Disamping itu, hasil pengamatan terbukti bahwa guru telah menerapkan prinsip aktif, yaitu guru memantau kegiatan belajar murid, memberi umpan balik, mengajukan pertanyaan yang menantang dan mempertanyakan gagasan murid. Guru juga menerapkan prinsip kreatif, yaitu mengembangkan kegiatan yang beragam dan membuat alat bantu belajar sederhana. Prinsip efektif juga dilaksanakan penekanannya pada sikap dan tingkah laku melalui perilaku-perilaku yang muncul sebgai model belajar mandiri, serta prinsipnya menyenangkan juga terwujud, terbukti siswa tidak takut, baik takut salah maupun takut ditertawakan.

Hasil pengamatan, siswa-siswi di SDN Penanggungan Malang terlihat begitu ceria saat mengikuti pelajaran, demikian pula waktu istirahat tidak ada yang kelihatan murung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terciptanya suasana belajar mandiri dengan prinsip PAKEM sangat bermanfaat bagi murid karena dapat menumbuhkembangkan belajar secara mandiri yang positif, dan guru-guru menjadi aktif dan kreatif dalam merancang pembelajaran serta ekspresi yang otomatis. Kegiatan model ini memang sudah dilakukan beberapa guru saja tetapi tidak laksanakan secara maksimal sesuai standar pembelajaran tersebut.

2) Manajemen Kepegawaian

Manajemen kepegawaian mencakup kepala sekolah, guru sekolah, guru mata pelajaran. Dalam penelitian ini, pengamatan di fokuskan pada guru dan kepala sekolah, karena guru dan kepala sekolah yang setiap hari berhadapan langsung dengan siswa. Hasil pengamatan di lapangan menunjukkan bahwa guru dan kepala sekolah di SDN Penanggungan Malang memiliki kemampuan dan kemauan dengan semangat yang tinggi dalam mengemban tugas.

Hasil pengamatan juga menunjukkan bahwa bila guru dan kepala sekolah menghadapi masalah mereka selalu dapat mencari alternatif pemecahannya. Guru dapat membuat siswa aktif dalam proses pembelajaran. Guru dan kepala sekolah berhasil meyakinkan orang tua siswa dan masyarakat untuk mengikuti inovasi pendidikan di SDN Penanggungan Malang, masyarakat sekitar, alumni, dan tokoh masyarakat mempunyai kepedulian terhadap sekolah ini dengan memberi sumbangan dana segar serta memberi bahan makanan sehat bagi warga sekolah. Administrasi keuangan yang di dapat dari orang tua dan donatur dikelola oleh sekolah.

3) Manajemen Sarana dan Prasana

Hasil penelitian di lapangan menunjukkan bahwa manajemen sarana dan prasarana di SDN Penanggungan Malang difokuskan pada sarana buku dan sarana fisik sekolah. Buku merupakan unsur esensial yang tidak dapat diabaikan dalam rangka meningkatkan mutu hasil belajar, terbukti tersedianya buku yang ada di sekolah. Buku-buku tersebut secara bebas dibaca dan dipinjam untuk dibawa pulang. Penekanan pada sarana fisik sekolah untuk mendukung upaya peningkatan mutu pendidikan bukan berarti mengutamakan fisik sekolah yang megah, tetapi lebih mengutamakan keberfungsian fisik sekolah. Hasil pengamatan menunjukkan bahwa SDN Penanggungan Malang memiliki ruangan yang cukup minimalis, dan semua ruang difungsikan sesuai kebutuhan sekolah.

4) Manajemen Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

Meningkatkan hubungan sekolah dengan masyarakat, SDN Penanggungan Malang telah melaksanakan secara efektif tetapi tidak maksimal. Hasil pengamatan menunjukkan bahwa SDN

Penanggungan Malang telah terbentuk paguyuban orang tua siswa di setiap kelas dan ada pula susunan pengurus komite. Untuk mengikat silaturahmi agar paguyuban sekolah setiap ada kegiatan sekolah maka semua paguyuban dilibatkan, tetapi setiap dilibatkan hanya sebagian saja yang aktif.

Pembahasan

a. Implementasi manajemen berbasis sekolah di SDN Penanggungan Malang

Manajemen sekolah sebelum MBS diimplementasikan bersifat sentralistik, sekolah tidak mempunyai wewenang atau tidak mempunyai keleluasaan dalam pengelolaan sekolah, akibatnya sekolah tidak memiliki kemandirian, semua apa yang dikerjakan di sekolah selalu menunggu perintah atasan. Gurupun kurang memiliki kreatifitas untuk mengekspresikan kemampuannya. Warga sekolah tidak berkembang kemampuannya, kepala sekolah tidak mau memberi kesempatan kepada guru untuk berinovasi karena kepala sekolah tidak mau mengambil resiko. Akibatnya, prestasi siswa menjadi biasa-biasa saja, tidak ada sesuatu yang dapat diunggulkan atau diistimewakan baik prestasi di bidang akademik maupun prestasi non akademik.

Selanjutnya sesudah MBS diterapkan realitas semacam itu perlahan-lahan berubah walaupun perubahannya tidak total, namun perubahan ke arah yang baik sudah tampak. Kepala sekolah sebagai pemimpin selalu memberi contoh bahkan tidak tanggung-tanggung dalam menerapkan transparasi dalam mengelola keuangan sekolah. Demikian pula Rencana Anggaran Pendapatan Belanja Sekolah (RAPBS) disusun bersama guru, pengurus komite tetapi hanya sekedar mengetahui saja. Kemudian hasilnya dipajang ditempat terbuka dan dapat dengan mudah dibaca oleh siapapun. Yang cukup membanggakan adalah tokoh masyarakat dan alumni SDN Penanggungan Malang sangat peduli terhadap penyelenggara pendidikan di SDN Penanggungan Malang yang buktinya fasilitas masyarakat seperti masjid dapat dimanfaatkan sekolah. Sedangkan alumni ada yang memberi dana segar serta makanan sehat setiap bulannya.

Peningkatan kualitas pembelajaran, dilaksanakan guru-guru dengan metode PAKEM. Di dalam metode PAKEM, guru harus aktif dalam memantau kegiatan belajar siswa, memberikan umpan balik, mengajukan pertanyaan yang menantang, dan mempertanyakan gagasan murid serta kreatif mengembangkan kegiatan yang beragam. Disamping itu, guru perlu membuat alat bantu belajar yang sederhana yang secra efektif dapat mencapai tujuan pembelajaran. Melalui proses pembelajaran semacam itu siswa merasa senang, tidak jenuh, dan berani bertanya. Dengan demikian, siswapun menjadi pribadi yang terbuka tidak takut lagi apabila menyampaikan pendapat. Tetapi hal ini belum dilakukan oleh semua guru, sehingga, hasil yang didapat siswa belum maksimal. Meskipun demikian, SDN Penanggungan Malang dapat menduduki peringkat ke 5 di kecamatan Klojen dalam nilai UASBN nya.

Implementasi MBS, SDN Penanggungan Malang pada awalnya menghadapi banyak masalah yang muncul, antara lain: sumber daya manusia di sekolah terbatas dan tidak semua guru memahami MBS. Kepala sekolah merasa beban pekerjaannya bertambah berat karena dalam MBS peran kepala sekolah memiliki banyak fungsi, antara lain sebagai figur kunci dalam mendorong perkembangan dan kemajuan sekolah. Kepala sekolah tidak hanya mengemban tanggung jawabnya dalam melaksanakan program-program

sekolah, kurikulum dan kemajuan personal, tetapi juga memilik tanggung jawab untuk meningkatkan akuntabilitas keberhasilan siswa. Oleh karena itu kepala sekolah harus pandai dalam memimpin kelompok dan pendelegasian tugas dan wewenang.

Kurangnya partisipasi masyarakat kepada sekolah maka sekolah bertanggung jawab untuk memberikan pemahaman terhadap orang tua siswa atau masyarakat tentang siapa yang bertanggung jawab masalah pendidikan. Maka secara perlahan-lahan tapi pasti masyarakat akan memahami bahwa tanggung jawab pendidikan adalah sekolah, masyarakat dan pemerintah. Tanggung jawab masyarakat terletak pada partisipasi masyarakat terhadap sekolah.

Kurang pedulinya tokoh masyarakat kepada sekolah juga perlu mendapat perhatian. Sekolah perlu lebih aktif melakukan pendekatan kepada tokoh masyarakat dengan berusaha menciptakan komunikasai yang baik, yaitu dengan cara menyampaikan permasalahan yang ada di sekolah agar masyarakat memahami permasalahan sekolah.

Peningkatan kualitas pembelajaran, dilaksanakan guru-guru dengan metode PAKEM. Di dalam metode PAKEM, guru harus aktif dalam memantau kegiatan belajar siswa, memberikan umpan balik, mengajukan pertanyaan yang menantang, dan mempertanyakan gagasan murid serta kreatif mengembangkan kegiatan yang beragam. Disamping itu, guru perlu membuat alat bantu belajar yang sederhana yang secra efektif dapat mencapai tujuan pembelajaran. Melalui proses pembelajaran semacam itu siswa merasa senang, tidak jenuh, dan berani bertanya. Dengan demikian, siswapun menjadi pribadi yang terbuka tidak takut lagi apabila menyampaikan pendapat. Tetapi hal ini belum dilakukan oleh semua guru, sehingga, hasil yang didapat siswa belum maksimal. Meskipun demikian, SDN Penanggungan Malang dapat menduduki peringkat ke 5 di kecamatan Klojen dalam nilai UASBN nya.

Implementasi MBS, SDN Penanggungan Malang pada awalnya menghadapi banyak masalah yang muncul, antara lain: sumber daya manusia di sekolah terbatas dan tidak semua guru memahami MBS. Kepala sekolah merasa beban pekerjaannya bertambah berat karena dalam MBS peran kepala sekolah memiliki banyak fungsi, antara lain sebagai figur kunci dalam mendorong perkembangan dan kemajuan sekolah. Kepala sekolah tidak hanya mengemban tanggung jawabnya dalam melaksanakan program-program sekolah, kurikulum dan kemajuan personal, tetapi juga memilik tanggung jawab untuk meningkatkan akuntabilitas keberhasilan siswa. Oleh karena itu kepala sekolah harus pandai dalam memimpin kelompok dan pendelegasian tugas dan wewenang.

Kurangnya partisipasi masyarakat kepada sekolah maka sekolah bertanggung jawab untuk memberikan pemahaman terhadap orang tua siswa atau masyarakat tentang siapa yang bertanggung jawab masalah pendidikan. Maka secara perlahan-lahan tapi pasti masyarakat akan memahami bahwa tanggung jawab pendidikan adalah sekolah, masyarakat dan pemerintah. Tanggung jawab masyarakat terletak pada partisipasi masyarakat terhadap sekolah.

Kurang pedulinya tokoh masyarakat kepada sekolah juga perlu mendapat perhatian. Sekolah perlu lebih aktif melakukan pendekatan kepada tokoh masyarakat dengan berusaha menciptakan komunikasai yang baik, yaitu dengan cara menyampaikan permasalahan yang ada di sekolah agar

masyarakat memahami permasalahan sekolah.

b. Upaya-upaya yang dilakukan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan mutu pada SDN Penanggungan Malang antara lain adalah :

1) Meningkatkan sumber daya manusia melalui program studi banding, KKG maupun pelatihan-pelatihan yang ada hubungannya dengan masalah pembelajaran, misalnya : bagaimana cara menerapkan materi, pendekatan atau metode apa yang dapat digunakan, bagaimana tekniknya, atau mengikuti seminar-seminar tentang pendidikan. Dalam peningkatan sumber daya manusia di SDN Penanggungan Malang berbagai upaya telah dilakukan.
2) Untuk meringankan beban tugas kepala sekolah, hasil wawancara dengan kepala sekolah menegaskan bahwa tugas apapun kalau dikerjakan dengan hati yang lapang dan ikhlas akan terasa ringan. Demikian pula kalau semua tugas dikerjakan secara bergotong royong akan juga menjadi ringan, tetapi masih ada sebagian guru yang pasif.
3) Peran serta masyarakat harus lebih ditingkatkan dan masyarakat selalu dilibatkan dalam kegiatan sekolah. Maka upaya yang akan dilakukan oleh SDN Penanggungan Malang adalah memberikan pemahaman kepada orang tua atau masyarakat bahwa pendidikan merupakan tanggung jawab keluarga, masyarakat, dan pemerintah. Sedangkan tanggung jawab masyarakat berbentuk partisipasi masyarakat.
4) Sekolah lebih aktif dalam kerja sama dengan tokoh masyarakat. Agar dapat berkomunikasi dengan tokoh masyarakat, maka sekolah harus berani menyampaikan permasalahan sekolah agar tokoh masyarakat dapat memahami keadaan sekolah.
5) Untuk meningkatkan motivasi guru, salah satu upaya yang dilakukan SDN Penanggungan Malang adalah memberi insentif terhadap kelebihan jam mengajar atau ada kegiatan yang membutuhkan waktu di luar jam pelajaran seperti kegiatan ekstra kulikuler agar guru lebih berantusias dalam mengerjakan tugas.

Disamping berdampak positif terhadap prestasi akademik meskipun tidak maksimal, implementasi MBS di SDN Penanggungan Malang juga berdampak positif terhadap prestasi non-akademik. Misalnya, lomba futsal, paduan suara, puisi. Lomba futsal tersebut mendapat juara I dalam rangka Turnamen Cup ke V Mardiwiyata pada tahun 2010. Lomba puisi mendapat juara II tingkat Kecamatan Klojen. Dokumen tersebut merupakan sebagian kegiatan untuk meningkatkan prestasi siswa di bidang non akademik.

Beragamnya masalah yang dihadapi SDN Penanggungan Malang dalam mengimplementasikan MBS maka kepala sekolah perlu melakukan perubahan organisasi. Perubahan organisasi diawali dari perubahan individu atau pola pikir semua warga sekolah dan lingkungan kerja. Pertama-tama kepala sekolah menjelaskan perubahan tentang manajemen sekolah berbasis sekolah. Disamping perubahan secara individu perubahan manajemen sekolahpun harus lebih ditingkatkan atau ditertibkan karena administrasi sekolah menunjang keberhasilan evaluasi sekolah dengan bentuk akreditasi sekolah.

Upaya berikutnya adalah meningkatkan prestasi siswa, dengan cara mengefektifkan waktu sekolah dimana sebelumnya waktu masuk adalah pukul 07.15 dan pulang pukul 12.15

kemudian waktu masuk diubah menjadi pukul 07.00 dan pulang pukul 12.30. Khusus kelas VI waktu pulang adalah pukul 13.00, terkadang juga lebih. Kegiatan kelas VI ada tambahan pelajaran yang terbagi dalam beberapa kelompok setiap harinya secara bergiliran. Itulah yang terjadi sampai sekarang, bahwa siswa kelas enam setiap akan melaksanakan ujian melaksanakan Sholat Tahajud dan Sholat Dhuha bersama warga sekolah.

Awal terjadinya perubahan tersebut sempat ditolak. Munculnya penolakan terhadap perubahan tersebut karena ada kekhwatiran bahwa perubahan akan merepotkan kalau ada perubahan yang baru akan mengganggu, sehingga menimbulkan ancaman, kesalahpahaman antar personal dan pandangan yang berbeda dalam menghadapi perubahan. Dengan penolakan yang ada maka kepala sekolah menegaskan bahwa perlu ada upaya untuk menanggulangi penolakan yaitu dengan cara :

1) Menginformasikan pentingnya perubahan tersebut kepada semua warga sekolah.
2) Penolak potensial dilibatkan dalam perencanaan.
3) Perubahan mendasar yang harus dilakukan adalah perubahan pola pikir, sikap, mental serta kebiasaan yang tidak sesuai dengan karakteristik MBS.
4) Setiap perubahan dilaksanakan secara bertahap.

Program MBS yang telah diimplementasikan di SDN Penanggungan Malang selama kurang lebih empat tahun memberikan dampak positif, khususnya terhadap perkembangan mutu pendidikan atau output sekolah berupa prestasi akademik dan prestasi non-akademik meskipun tidak maksimal.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa partsisipasi masyarakat mendukung sekolah sangat terbatas, karena inisiatif masih pada sekolah sehinga partisipasi masyarakat tidak tampak, atau karena menutup diri.

Prestasi agar dapat diraih perlu adanya pengelolaan dengan model MBS harus menarik masyarakat agar memiliki kepedulian terhadap perkembangan sekolah. harapannya dengan pengelolaan sekolah model MBS, semua permasalah sekolah dapat diseleseikan melalui kerjasama yang baik. Semua guru mulai kelas satu sampai kelas 6 merasa apa yang dibebankan pada tugasnya tidak ada yang merasa lebih profesional, meraka yakin bahwa keberhasilan kelas enam merupakan keberhasilan prestasi yang diraih guru kelas satu sampai kelas enam.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan MBS bagi guru memiliki dampak yang positif maupun negatif. Dampak positifnya adalah guru lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas, karena guru merasa ikut dilibatkan didalam menyusun RAPBS. Disamping itu, guru dilibatkan pula dalam pengambilan keputusan masalah sekolah, sehingga guru merasa keberadaannya di sekolah diakui. Kemudian dampak negatifnya adalah beban guru bertambah sibuk, kegiatan sekolah semakin banyak, jam pembelajarannya ditambah.

Selanjutnya, ditemukan pula bahwa dengan MBS kinerja kepala sekolah mengalami perubahan diantaranya manajemen keuangan sekolah menjadi transparan, akuntabel, dan melibatkan banyak pihak dalam perencanaan pengembangan program sekolah. kepala sekolah mendukung inovasi yang disampaikan guru serta membantu mengajar di depan kelas. Kepala sekolah juga dituntut untuk mau membaca dan belajr mengikuti perkembangan pendidikan serta harus pandai dalam memimpin kelompok dan pendelegasian tugas dan wewenang kepada guru. Dalam prinsipnya kepala

sekolah adalah guru yang diberi tugas tambahan menjadi kepala sekolah. Sedangkan dampak negatifnya adalah bahwa tugas kepala sekolah bertambah berat karena waktunya banyak tersita untuk kegiatan sekolah.

Akhirnya dampak implementasi MBS bagi siswa adalah siswa bertambah giat belajar karena orang tua dilibatkan dalam proses belajar mengajar di sekolah, sering berkunjung kesekolah untuk memantau siswa atau mengeliminasi kemungkinan kegagalan siswa sedini mungkin. Sedang dampak implementasi MBS terhadap orang tua siswa adalah membuat orang tua siswa harus menyediakan waktu sebanyak mungkin untuk berkunjung ke sekolah dan ke kelas guna mengontrol pendidikan anaknya untuk berdiskusi dengan guru dan pembimbing siswa sehingga dapat mengetahui hambatan dan kemajuan yang dialami anaknya. Sedang dampak negatifnya, membuat para orang tua merasa disibukkan oleh kegiatan di sekolah, sehingga orang tua merasa terganggu.

Data di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa walaupun SDN Penanggungan Malang sudah melaksanakan model MBS dalam rangka peningkatan mutu pendidikannya, tetapi sekolah belum dapat melaksanakan model ini secara maksimal. Itu dibuktikan dari isian angket responden yang nilainya masih kategori cukup.

SDN Penanggungan Malang meskipun dengan pelaksanaan MBS yang masih kurang maksimal, tetapi SDN Penanggungan Malang sudah menerapkan manajemen pembelajaran yang sesuai dengan teori-teori belajar yang dikemukakan Gestalt, selain itu juga sudah menerapkan pembelajaran yang berorientasi pada aktivitas siswa yang sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005. Ini membuktikan bahwa SDN Penanggungan Malang masih dapat berkembang dengan baik jika SD ini dapat mengelolanya dengan model MBS secara maksimal dan dapat meningkatkan mutu pendidikannya

Kesimpulan

a. MBS sebagai bentuk reformasi pendidikan menuntut adanya dukungan dan keinginan dari pemerintah dan warga masyarakat, warga sekolah secara luas. Dalam mengimplementasikan MBS, SDN Penanggungan Malang memfokuskan pada empat kegiatan manajemen sekolah, yaitu : (1) manajemen pembelajaran, (2) manajemen kepegawaian, (3) manajemen sarana dan prasarana, (4) manajemen hubungan masyarakat. Keempat kegiatan manajemen tersebut telah diterapkan oleh SDN Penanggungan Malang sebagai dokumen adminstrasi sekolah untuk mendukung dalam usaha meningkatkan mutu pendidikan.
b. Penerapan empat manajemen tersebut adalah sebagai berikut: (1) Manejemen pembelajaran menggunakan prinsip pembelajaran model mandiri berbasis PAKEM. (2) Manajemen kepegawaian penekanannya pada kepala sekolah dan guru, karena kepala sekolah dan guru yang setiap hari secara langsung berhadapan dengan siswa. (3) Sedang manajemen sarana dan prasarana pada penekanannya pada sarana buku dan lingkungan sekolah. (4) Manajemen humas penekanannya pada kepedulian orang tua terhadap pengembangan sekolah.
c. Upaya yang dilakukan SDN Penanggungan Malang diantaranya meningkatkan sumber daya manusia guru dengan kegiatan KKG, kepala sekolah dengan kegiatan KKKS, peran serta orang tua, masyarakat, dan tokoh masyarakat juga

ditingkatkan dengan melakukan komunikasi aktif dari pihak sekolah agar mereka dapat mengetahui keadaan sekolah. Semua itu dilakukan sebagai harapan ada dampak terhadap mutu sekolah.

d. Pelaksanaan MBS di SDN Penanggungan Malang berdampak positif terhadap prestasi akademik dan non-akademik meskipun tidak maksimal. Perubahan pada teknik dan metode pembelajaran, yaitu PAKEM (Pembelajaran Aktif, Kreatif, Efektif, dan Menyenangkan), siswa lebih berani bertanya, lebih aktif dan kreatif, serta senang menerima pelajaran tanpa merasa jenuh.
e. Kesimpulannya Implementasi Kebijakan MBS di SDN Penanggungan Malang dapat dilaksanakan meskipun tidak maksimal pelaksanaannya. Sekolah juga memiliki kemampuan dalam pembaharuan sehingga implementasi MBS mampu memberikan nilai tambah bagi sekolah

Saran

a. Model pembelajaran PAKEM perlu ditingkatkan guru agar dapat lebih meningkatan belajar dan prestasi siswa.
b. Kepala sekolah dan guru harus dapat mengefektifkan perannya supaya dapat meningkatkan mutu pendidikan melalui model MBS.
c. Komite sekolah dan kepala sekolah harus aktif melakukan pendekatan kepada masyarakat, mengadakan komunikasi agar memahami sekolah dan mengetahui program sekolah seperti pelaksanaan kebijakan MBS, karena masyarakat merupakan salah satu stakeholder yang berperan sebagai patner dalam meningkatkan mutu pendidikan.
d. Perlu adanya kesadaran kepala sekolah, guru, karyawan, dan siswa dalam memelihara serta merasa memiliki fasilitas sekolah.

Kepala sekolah dalam melaksanakan kebijakan MBS tidak bersifat setengah-setengah, laksanakan semaksimal mungkin agar mutu pendidikan dapat meningkat sesuai dengan keinginan

Referensi

Arikunto, Suharsono. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendidikan Praktek.* Jakarta: PT Asdi Mahasatya.

Ardon. 2007. *Strategic Management for Educational Management.* Bandung: Alfabeta.

Atmodiwirio, Soebagio. 2005. *Manajemen Pendidikan Indonesia.* Jakarta: Ardadizya Jaya.

Bafadal, Ibrahim. 2006. *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar.* Jakarta: Bumi Aksara.

Depdagri. 1996. *Petunjuk Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar.* Jakarta: Departemen Dalam Negeri Republik Indonesia, Direktorat Jendral Pemerintahan Umum dan Otonomi Daerah Kerjasama Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah.

Depdikbud. 1991. *Kamus Besar Bahasa Indonesia.* Jakarta: Balai Pustaka.

Depdiknas. 2001. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama.

Depdiknas. 2004. *Program Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah.* Paket Pelatihan Awal. Jakarta: Kerjasama antara Pemerintah Indonesia dan Unesco.

Depdiknas. 2005. *Manajemen Berbasis Sekolah.* Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama.

Depdiknas. 2005. *Standar Nasional Pendidikan.* Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama.

Depdiknas. 2008. *Manajemen Sekolah.* Depok: Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pegawai.

Fattah, Nanang. 2003. *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah.* Bandung: Pustaka Bani Quraisy.

Hariadi. "*Manajemen Strategis*" www.depdiknas.go.id diakses 14 April 2011.

Huberman dan Miles. 1992. *Analisis Data Kualitatif Buku Sumber tentang Metode-Metode Baru.* Bandung: Laporan Hasil Penelitian.

Mulyasa. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi.*

Bandung: Remaja Rosdakarya.

Mulyasa. 2006. *Manajemen Berbasis Sekolah.* Bandung: Rosda Karya.

Mulyasa. 2007. *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan.* Bandung: Rosda Karya.

Muslim, Faisol dkk. 2000. *Peran Serta Masyarakat dalam Pendidikan,* Jakarta: UNESCO-UNICEF-Pemerintah Indonesia.

Nurkolis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah.* Jakarta: Grasindo.

Pasca Sarjana . 2010. *Pedoman Penulisan Artikel Ilmiah, Tesis & Disertasi.*Malang: UMM.

Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

Sagala, Syaiful. 2009. *Manajemen Strategi dalam Peningkatan Mutu Pendidikan.* Bandung: Alfabeta.

Sallis, Edward. 2008. *Total Quality Management In Education.* Jogjakarta. IRCiSoD.

Sanjaya, Wina. 2006. *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan.* Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Sugiyono. 2007. *Memahami Penelitian Kualitatif.* Bandung: Alfabeta.

Sulistyaningsih. 2009. *Implementasi Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di Sekolah Dasar Negeri Sedayu 03 Kecamatan Turen.* Malang: MKPP UMM.

Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa. 1986. *Kamus Besar Bahasa Indonesia.* Jakarta: Balai Pustaka.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Widodo, Dwi. 2008. *Implementasi Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah MI Islamiyah 01 Kota Madiun (Studi Peran Serta Masyarakat).* Malang: MKPP UMM