

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Sekolah adalah refleksi dari sebuah masyarakat kecil (*mini society*), yang menjadi wahana pengembangan siswa, bukan agensi birokrasi yang sarat beban administrasi. Berbagai aktivitas dalam sekolah lebih mencerminkan proses pelayanan jasa, bukan proses produksi barang. Siswa adalah pelanggan (*client*) yang hadir mencari pelayanan, bukan bahan mentah (*raw materials*) yang siap diproduksi. Para pengelola pendidikan (termasuk kepala sekolah, guru, karyawan dan seluruh civitas akademika) adalah tenaga-tenaga profesional yang terus-menerus berkreasi dan berinovasi bagi kemajuan sekolah. Mereka bukan birokrat yang sekedar patuh menjalankan instruksi atasan (Zamroni, 2002: 2), atau menyelesaikan target kurikulum pendidikan.

Fakta yang terjadi di lapangan menunjukkan banyak pengelola sekolah hanya menunggu instruksi dari atasan untuk segala urusan. Bila tiada petunjuk pelaksanaan (juklak) dan petunjuk teknis (juknis), mereka enggan melakukan improvisasi di bidang pengembangan pendidikan termasuk kurikulum, administrasi sekolah, model pembelajaran, evaluasi hingga manajemen sekolah. Fakta ini bukan hanya terjadi di sekolah-sekolah umum negeri tetapi juga sekolah-sekolah swasta, termasuk sekolah-sekolah Muhammadiyah. Persepsi keliru ini mesti dikoreksi sebab berpotensi memperburuk citra sekolah sebagai tempat pendidikan dan pemberdayaan insan-insan yang

bertakwa, unggul, berkarakter dan berdaya guna. Citra yang buruk akan mendorong sikap mental dan kepercayaan masyarakat yang keliru terhadap mutu, kinerja dan prestasi sekolah.

Saat ini, banyak masyarakat menilai sekolah Muhammadiyah kurang kreatif dan inovatif sehingga kalah bersaing dengan sekolah-sekolah lain. Pengelola sekolah yang sudah uzur, terlalu mengandalkan pasokan tenaga guru dari pemerintah (DPK), kemandirian sekolah yang melemah dan isu-isu lain adalah suara yang kerap beredar di tengah masyarakat. Fenomena semacam terjadi hampir di seluruh daerah di propinsi DIY. Dengan asumsi yang sama, besar kemungkinan daerah-daerah lain di Indonesia mengalami nasib serupa.

Kondisi ini berimbas pada penutupan banyak sekolah Muhammadiyah. Tanpa mengabaikan keberadaan sekolah-sekolah negeri dan sekolah-sekolah swasta lainnya, program KB, rendahnya mutu pendidikan, kurangnya disiplin, kurangnya kepercayaan masyarakat, minimnya sarana dan prasarana pendukung pendidikan, kurang profesional dan berkarakternya tenaga pendidikan, persoalan yayasan, permasalahan keuangan dan berbagai alasan lain adalah beberapa faktor yang ikut memperburuk kondisi.

Padahal, di lain sisi, sekolah Muhammadiyah merupakan institusi pendidikan yang bernilai penting dalam ihwal pendidikan generasi muda Indonesia. Nilai penting Muhammadiyah sebagai institusi pendidikan adalah materi, bobot dan jumlah pendidikan Islam dalam kurikulum pendidikannya. Nilai penting ini sangat berkaitan erat dengan jumlah penduduk Indonesia

yang mayoritas Muslim. Fakta mayoritas penduduk Indonesia adalah Muslim ini hadir dalam realitas kemajemukan yang sangat kompleks, dari segi bahasa, budaya, etnis, ideologi, geografi, warna kulit, rambut, stratifikasi sosial, demografi penduduk dan pertalian-pertalian diri lainnya. Tentu saja, menjadi pertanyaan dan persoalan pokok (isu) mendasar yang amat penting, bagaimana ke depan menciptakan sebuah sekolah mandiri ala Muhammadiyah yang sarat prestasi dan reputasi yang meramukan segala kemandiri, keterbatasan, kemajemukan dan kompleksitas yang ada demi mencetak generasi muda yang bertakwa, unggul, berkarakter (*akhlaqul karimah*) dan bermanfaat.

Banyak pihak mulai menyadari persoalan ini. Mereka mulai mengevaluasi diri dan belajar memperbaiki diri. Muncul ide-ide jenius yang menyegarkan seperti dakwah kultural, metode bayani, burhani dan irfani dalam tarjih, toleransi antarumat beragama, pedoman hidup Islami dan konsep-konsep atau metode-metode lain. Gagasan briliyan ini merujuk pada teladan nyata yang diajarkan Muhammad saw dan syariat Islam. sudah tentu, ajaran, tuntunan dan syariat Islam ini disesuaikan dengan fakta-fakta yang berbeda-beda yang dijumpai di lapangan. Perkembangan lebih signifikan ialah proyek rintisan model-model sekolah mandiri Muhammadiyah di beberapa daerah. Perkembangan riil inilah yang menjadi titik tolak penelitian tesis ini.

Wacana sekolah mandiri mengemuka sejak periode Muktamar 1995-2000, saat era Amien Rais memimpin, bergulir hingga kini. Dalam salah satu butir rekomendasi Majelis Dikdasmen Pimpinan Pusat Muhammadiyah, tercantum alasan mengapa sekolah mandiri mendesak di lingkungan

Muhammadiyah. Butir rekomendasi itu berbunyi, “mengingat akhir-akhir ini sangat ramai dibicarakan masalah sekolah mandiri, yang menandakan ada ketidakpuasan sebagian masyarakat terhadap kualitas sekolah (termasuk sekolah-sekolah dasar Muhammadiyah) yang ada sekarang ini, karena apa yang ditawarkan dan diberikan oleh sekolah tidak sesuai dengan yang mereka harapkan.” PP Muhammadiyah sendiri terlihat sangat antusias dan serius menangani masalah ini. Beberapa kali PP Muhammadiyah memfasilitasi pertemuan para kepala sekolah dalam rangka merumuskan format ideal sekolah mandiri Muhammadiyah, seperti pertemuan di Yogyakarta Maret 2004 dan tanggal 20-22 Agustus 2004 di Surabaya. Menyongsong Muktamar Muhammadiyah di Malang, PP Muhammadiyah Majelis Dikdasmen menggelar Olimpiade Matematika khusus bagi SD/MI Muhammadiyah se-Indonesia untuk memotivasi pengembangan sekolah-sekolah mandiri Muhammadiyah terutama di mata pelajaran sains dan matematika.

Secara normatif, rumusan sekolah mandiri Muhammadiyah memiliki tolok ukur: (a) tertib ibadah (al-Islam), (b) mahir baca tulis al-Quran, (c) berwawasan kebangsaan, (d) pengetahuan akademis tinggi, (e) ketrampilan berbahasa asing dan (f) ketrampilan komputer. Dalam implementasinya, banyak permasalahan mengemuka, seperti belum adanya titik temu tentang bagaimana wajah sekolah mandiri itu. Terlepas dari itu semua, rumusan ideal mengenai sekolah mandiri yang bersifat menyeluruh dan tunggal memang tidak begitu dibutuhkan, mengingat pluralitas masyarakat Indonesia meskipun Muslim. Enam kriteria normatif mesti diterjemahkan sesuai dengan keadaan

masyarakat dan kebutuhan *stakeholders* setempat. Kelak, ini akan melahirkan model-model sekolah mandiri yang sangat heterogen dan bervariasi. Jelasnya, sekolah di dekat pantai berbeda dengan sekolah di pegunungan; sekolah di kota tidak sama dengan sekolah di pedesaan, meskipun sama-sama sekolah mandiri Muhammadiyah. Jadi, wajah sekolah mandiri ala Muhammadiyah bercorak pelangi senafas dengan budaya, geografi dan demografi setempat.

Di lain sisi, pengelola pendidikan dasar Muhammadiyah dituntut agar menciptakan kondisi sekolah dasar Muhammadiyah menjadi sekolah yang mandiri. Sekolah mandiri unggul dalam manajemen sekolah, pengembangan kurikulum, improvisasi metode pembelajaran, perbaikan evaluasi, pengadaan tenaga pendidik dan non kependidikan, penggalan dana, peningkatan sarana dan prasarana, peningkatan mutu akademis, kedisiplinan civitas akademik, peningkatan SDM ataupun hal-hal lain. Tuntutan ini menyiratkan tantangan, peluang dan prospek yang bisa diatasi dan dioptimalkan demi kemajuan Muhammadiyah sendiri sebagai organisasi sosial kemasyarakatan maupun institusi pendidikan. Salah satu solusinya, dengan memanfaatkan terobosan-terobosan yang berkaitan erat dengan konsep dan program sekolah mandiri, seperti manajemen berbasis sekolah. Bagaimana mengelola sekolah menjadi institusi mandiri mengacu sekolah itu sendiri, menjadi persoalan penting.

Meretas sekolah mandiri menuntut kesungguhan dan kerja keras. Motivasi dan kerja yang setengah-setengah dalam mengejar kemandirian akan percuma dan berbuah kegagalan. Sikap mental yang tepat untuk memulai sesuatu berangkat dari kerangka mandatori dan motivasi. Untuk

mendesak, harapan dan optimisme masa depan, kemauan untuk berubah dan memperbaiki diri, mutlak perlu. Sikap mental adalah bagian dari psikologi diri dan kepribadian manusia. Dalam konteks sekolah mandiri Muhammadiyah dengan konsep manajemen berbasis sekolah, sikap mental ini amat penting. Ia mencakup beragam elemen dan aspek lain, bukan sekedar pengelolaan sekolah semata. Terlebih, berkenaan psikologi pendidikan Islami, sikap mental yang tepat dalam mengelola sekolah mandiri ala Muhammadiyah ini menjadi prasyarat mendasar yang penting. Diakui atau tidak, ada beda perspektif mengenai sikap mental yang tepat dalam mengelola sekolah mandiri, merujuk psikologi pendidikan sekuler dan Islami. Artinya, masih terdapat perbedaan pandangan mengenai psikologi pendidikan yang melulu berdasarkan studi intelektual ilmiah dan psikologi pendidikan yang menerapkan ajaran-ajaran Islam. Alhasil, ramuan atau kombinasi yang paling ideal dan proporsional untuk menciptakan sekolah mandiri Muhammadiyah, dengan memanfaatkan kekayaan khazanah yang ada, yang merupakan temuan-temuan sekaligus kontribusi riil perkembangan intelektual ilmiah bernafaskan agama Islam, mesti dimengerti dan disamakan terlebih dahulu.

Tren di dunia pendidikan yang kini beredar secara luas (global) ialah manajemen berbasis sekolah (MBS). Ada banyak padanan kata dari konsep MBS di dunia dengan berbagai variannya. Di Indonesia, konsep MBS lebih dikenal dan sering dipertukarkan dengan konsep Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS). Selanjutnya, manajemen berbasis sekolah akan disingkat MBS dan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah...

disingkat MPMBS. Konsep MBS diperkenalkan seiring era desentralisasi pendidikan dan diiringi alasan demi meningkatkan kualitas pendidikan nasional. Terlebih, sejak tahun 2009 pemerintah bersama DPR RI sudah berkomitmen untuk mencanangkan program wajib belajar dasar sembilan tahun dan memenuhi amanat UUD 1945 untuk mengoptimalkan anggaran pendidikan nasional sebesar 20 persen dari APBN. Persoalannya, bagaimana MBS sebagai sebuah tren di dunia pendidikan bisa diterapkan di sekolah-sekolah Muhammadiyah dengan misi menciptakan sekolah mandiri dengan mengingat fakta dan kompleksitas kemajemukan yang ada di Indonesia?

Pemerintah RI bekerjasama dengan UNESCO dan UNICEF merintis program “menuju masyarakat peduli pendidikan anak—meningkatkan mutu pendidikan dasar melalui manajemen berbasis sekolah dan peran serta masyarakat” (Sediono dkk., 2003: 1). Kegiatan rintisan ini amat tergantung pada kemampuan pihak-pihak yang berkaitan erat dengan kegiatan pendidikan dan pengelolaan sekolah secara umum, termasuk kepala sekolah, para guru, anggota komite sekolah, tokoh masyarakat, para pejabat di bidang pendidikan, karyawan sekolah dan segenap sivitas akademik. Pemahaman mereka tentang manajemen berbasis sekolah (MBS), pembelajaran aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan (selanjutnya disebut PAKEM) dan peran serta masyarakat perlu lebih dipertajam lagi. Sudah tentu karena berada di lingkungan yang berasaskan Muhammadiyah, pemahaman tersebut mesti disesuaikan dan dipadukan dengan pemahaman mereka mengenai ajaran Islam dan platform dasar organisasi dan institusi pendidikan Muhammadiyah.

Program MBS di Indonesia mendapat dukungan besar dari berbagai lembaga donor internasional. Pemerintah Selandia Baru misalnya, memberi hibah 3.144.223 dolar AS guna mendukung pelaksanaan program ini di tingkat SD dan madrasah ibtidaiyah. Program hibah ini juga didukung UNESCO dan UNICEF sehingga total dana bantuan mencapai 3.730.715 dolar AS (sekitar 37 milyar rupiah dengan kurs 1 dolar AS = Rp 10.000,00) (Kompas, 11 Mei 2002). Pemerintah Selandia Baru melalui New Zealand Aid Program memberikan bantuan 7 juta dolar AS (Rp 70 milyar) bagi kelanjutan Program MBS di tiga propinsi di Indonesia (Kompas, 6 Maret 2002).

Negara-negara yang menerapkan MBS meyakini pendekatan ini adalah resep efektif meningkatkan kualitas pendidikan secara komprehensif sehingga pemerintah Indonesia melalui Direktorat SLTP Dirjen Dikdasmen Depdikdas pada 2001 menerbitkan buku panduan tentang MPMBS berjudul "Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Buku I Konsep dan Pelaksanaan".

Banyak sekolah dasar Muhammadiyah telah menerapkan MPMBS. Sekolah-sekolah ini dikelola secara profesional, mempunyai kemandirian yang baik, mampu mengembangkan kurikulum, mempunyai evaluasi komprehensif, civitas akademiknya berdisiplin, mempunyai budaya mutu yang tinggi dan didukung seluruh *stakeholders*. Sekolah-sekolah Muhammadiyah yang dikelola seperti ini dimata masyarakat menjadi sekolah mandiri dan diminati. Buktinya, animo pendaftaran siswa baru selalu melebihi jumlah kursi penerimaan. Salah satunya SD Muhammadiyah Condongcatur Grup Depok, Sleman, Yogyakarta. Dengan sekitar 1.200 siswa dan 99 tenaga kependidikan, SD ini mampu meraih banyak prestasi.



Citra dan reputasi SD Muhammadiyah Condongcatur (selanjutnya disebut SDMCC) sendiri relatif bagus di mata masyarakat. Ini tercermin dari animo pendaftaran hingga menempuh masa tunggu bertahun-tahun (daftar di muka lalu menunggu sekian lama), harapan dan kepercayaan masyarakat seputar pendidikan anak yang terjamin di sana, prestasi, biaya yang terjangkau dan kelengkapan fasilitas. Sekolah ini sudah menerapkan sistem MBS dengan penyesuaian dan pengembangan psikologi pendidikan Islami.

Banyak hal perlu digarisbawahi dari pemaparan ini, seperti bagaimana sebuah sekolah yang menerapkan sistem MPMBS mampu mengubah persepsi, penilaian dan penerimaan masyarakat mengenai ihwal pendidikan tingkat dasar yang unggul? Bagaimana sebuah institusi pendidikan yang menekankan ajaran dan budaya Islam mampu menyelaraskan diri dengan baik dengan sistem MBS sehingga meraih capaian-capaian membanggakan? Adakah nilai-nilai dan ajaran Islam yang mendorong atau menjadi semangat dasar bagi pihak sekolah untuk menerapkan sistem MPMBS di sekolah dan mengoptimalkan sumbangsih sistem ini? Bagaimana sistem MPMBS sebagai sebuah tren di dunia pendidikan bisa diterapkan di sekolah-sekolah Muhammadiyah dengan misi menciptakan sekolah mandiri dengan mengingat fakta dan kompleksitas kemasyarakatan yang ada? MPMBS sebagai

## **B. Identifikasi Masalah**

Sistem dan kebijakan sentralistik seputar manajemen pendidikan nasional yang selama ini diterapkan di Indonesia terbukti memiliki banyak kelemahan. Akibatnya, banyak permasalahan mengemuka, termasuk mutu lulusan yang rendah dan kalah bersaing. Sebagai salah satu institusi pendidikan di Indonesia, sekolah-sekolah Muhammadiyah juga terkena dampak buruk sistem dan kebijakan manajemen pendidikan nasional ini. Persoalan ini dirumitkan oleh fakta bahwa secara internal kelembagaan, sekolah-sekolah Muhammadiyah adalah institusi pendidikan swasta dengan sistem dan kebijakan manajemen pendidikan yang agak berbeda dengan sekolah-sekolah negeri dan swasta lainnya. Beberapa identifikasi masalah yang perlu ditegaskan di sini antara lain:

### **1. Pihak pengelola sekolah**

Semula, personil kependidikan yang menjadi para pengelola sekolah Muhammadiyah adalah kader-kader Muhammadiyah sendiri yang terkenal militan dengan status pegawai negeri maupun pegawai persyarikatan. Dengan segala keterbatasan yang ada, mereka mampu memaksimalkan segala sumberdaya dan fasilitas yang ada demi meraih visi dan misi Muhammadiyah sebagai institusi pendidikan. Seiring waktu, saat ini, sebagian besar personil kependidikan dan pihak pengelola sekolah Muhammadiyah bukan lagi para kader atau aktivis Muhammadiyah sendiri. Perubahan dan perkembangan yang terjadi seiring reformasi di dunia pendidikan nasional di Indonesia menyebabkan banyak diannya

Di antaranya, personil kependidikan yang ada di sekolah Muhammadiyah sekarang lebih mewakili latar, pendirian, sikap dan pandangan yang beragam. Bukan orang-orang Muhammadiyah murni. Keberagaman dan perbedaan latar, pendirian, sikap dan pandangan ini, sudah tentu, menimbulkan persoalan dan menambah komplikasi tersendiri bagi upaya mengembangkan sekolah mandiri Muhammadiyah. Dengan kata lain, bukan perkara mudah dalam ihwal implementasi MBS yang mengusung prinsip-prinsip dasar Muhammadiyah dalam mengembangkan sekolah mandiri Muhammadiyah dengan mengindahkan fakta keberagaman dan perbedaan. Inilah poin inti pertama identifikasi masalah dalam tesis ini. Poin ini mesti ditegaskan dan ditelaah dengan cermat dan menyeluruh.

## 2. Kemandirian SD Muhammadiyah sebagai institusi pendidikan dasar

Semula, sebagai sebuah lembaga pendidikan, sekolah-sekolah Muhammadiyah memiliki kemandirian dalam ihwal dana (penggalangan, alokasi, anggaran dan pembelanjannya), kokohnya sarana dan prasarana pendidikan, militansi kader-kader pengelolanya. Ini masih diperkokoh lagi oleh subsidi dana pemerintah. Kini, seiring perubahan dan perkembangan yang terjadi, kemandirian ini sudah mengalami dinamika. Ketergantungan kepada pemerintah atau pihak-pihak luar kian menguat (terutama personil kependidikan, dana, sarana dan prasarana hingga manajemen sekolah), melemahnya militansi tenaga pengelola, berkurangnya subsidi pemerintah dan kompleksitas dan fakta yang berbeda di masa sekarang. Perbedaan keadaan yang amat signifikan ini sangat terasa dan merupakan fakta yang

harus ditengarai bersama. Perbedaan keadaan di sekolah-sekolah Muhammadiyah pada masa dulu dan masa kini dalam ihwal kemandirian sekolah sebagai institusi pendidikan. Inilah poin kedua identifikasi masalah dalam tesis ini.

### 3. Pihak Penyelenggara

Pihak penyelenggara di sini merujuk pada Pimpinan Cabang Muhammadiyah Majelis Dikdasmen. Diduga keras, kebanyakan pengurus Majelis Dikdasmen adalah golongan renta. Secara kualitas, kontribusi dan kinerja, ada perbedaan signifikan pada diri mereka di masa lalu dan kini. Golongan muda masih memandang dedikasi dan loyalitas kerja mereka di institusi pendidikan Muhammadiyah sebagai suatu kerja sambilan, lebih aktif di organisasi lain atau sebagai batu loncatan untuk meraih karir yang lebih bagus menurut tolok ukur tertentu. Penurunan dalam kualitas, kontribusi dan kinerja pada golongan tua diperburuk oleh fakta buruknya regenerasi dan kaderisasi di institusi pendidikan Muhammadiyah. Indikasinya berupa penurunan kadar profesionalitas dalam manajemen sekolah, kurangnya koordinasi antarmajelis dikdasmen tingkat cabang, daerah, wilayah dan pusat, kurangnya langkah-langkah proaktif, antisipatif dan konkrit dalam pemecahan masalah, buruknya kesadaran bersama akan persoalan riil yang ada dan kemungkinan-kemungkinan yang bisa memperburuk keadaan dan faktor-faktor lainnya. Fakta ini masih harus ditelaah dalam bingkai dua identifikasi masalah di atas. Inilah identifikasi masalah ketiga dalam tesis ini.

Ketiga identifikasi masalah dalam tesis ini harus disadari terlebih dahulu agar ke depannya, riset ini betul-betul bisa dikerjakan dengan bertolak dari apa sebenarnya persoalan yang ada dalam tesis ini. Pun, usai memahami identifikasi masalah tersebut, kita mesti meletakkannya ke dalam bingkai dan kerangka kerja penelitian yang sesuai berikut variabel-variabel penelitian lain yang mungkin hadir dan ikut andil baik secara langsung maupun tak langsung. Di antaranya, penutupan besar-besaran secara nasional selama satu dekade terakhir baik sekolah-sekolah negeri maupun swasta, termasuk sekolah-sekolah Muhammadiyah. Minimnya jumlah murid dan buruknya fasilitas sekolah adalah fakta buruk yang kerap berulang.

Mengapa hal ini bisa terjadi? Dengan plot mundur (*flash-back*) dan secara hipotetis-tentatif, dapat ditelusuri dari beberapa sisi. Di antaranya, program KB yang berdampak terhadap penurunan jumlah anak pada mayoritas keluarga Muslim di Indonesia (ingat, mayoritas penduduk Indonesia adalah Muslim), booming SD Negeri Inpres pada dekade 1970 dan 1980-an dan meningkatnya kesadaran masyarakat untuk memenuhi kebutuhan anak-anak mereka akan pendidikan yang berkualitas di institusi pendidikan mandiri. Berangkat dari hipotesa sementara inilah, riset ini menjadi penting dan mendesak untuk dijalankan. Terlebih, diakui atau tidak, ada fenomena paradoks berupa penutupan SD-SD konvensional baik negeri maupun swasta yang diiringi menjamurnya SD-SD yang menerapkan sistem MBS. Untuk itulah, proposal tesis ini diajukan.

### **C. Batasan Masalah**

Riset ini membatasi diri pada persoalan bagaimana implementasi MBS di SD Muhammadiyah Condongcatur dalam kerangka dan upaya mengembangkan sekolah mandiri.

### **D. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana implementasi MBS di SD Muhammadiyah Condongcatur?
2. Bagaimana mengelola faktor pendukung dan penghambat MBS di SD Muhammadiyah Condongcatur?
3. Apa saja kiat-kiat bagi pengembangan sekolah mandiri Muhammadiyah di SD Muhammadiyah Condongcatur?

### **E. Tujuan Penelitian**

1. Mengetahui implementasi MBS di SD Muhammadiyah Condongcatur.
2. Mengetahui faktor-faktor pendukung dan penghambat yang dijumpai di lapangan dalam ihwal sistem MBS di SD Muhammadiyah Condongcatur.
3. Mengetahui apa saja kiat-kiat bagi pengembangan sekolah mandiri di SD Muhammadiyah Condongcatur.

### **F. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini akan berguna bagi :

1. Peneliti, agar bisa memberi sumbangsih pemikiran dalam pengembangan dunia pendidikan dasar terutama di SD Muhammadiyah.

2. SD Muhammadiyah Condongcatur, ikut andil dalam memberi masukan, sumbangsih pemikiran dan teladan nyata bagi pengembangan pengelolaan pendidikan dasar ke arah yang lebih maju.
3. Para penyelenggara pendidikan Muhammadiyah (Majelis Dikdasmen PCM atau PDM, dan umumnya para penyelenggara pendidikan dasar agar dapat menata ulang manajemen pengelolaan pendidikan dasar dengan menggunakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

## **G. Tinjauan Pustaka**

Hasil-hasil penelitian yang berfokus pada MBS berikut segala isu dan wacananya sudah amat banyak. Masing-masing memiliki kelebihan dan kelemahan tersendiri. Umumnya, perbedaan mereka berada pada segi lokasi penelitian, waktu penelitian, metode penelitian, variabel penelitian, karakteristik penelitian (melekat pada subyek, obyek, lokasi dan waktu penelitian) dan peneliti. Kesemua penelitian terdahulu ini ibarat kepingan-kepingan kecil puzzle yang membentuk sebuah gambaran besar bernama MBS. Peneliti akan memaparkan sebagian penelitian terdahulu beserta hasil-hasilnya untuk memberikan sedikit gambaran mengenai MBS.

Tesis Marzal (2008) berjudul Partisipasi Orangtua Siswa dalam Kerangka Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah Tsanawiyah Negeri Yogyakarta II berfokus pada penelitian seputar partisipasi, bentuk partisipasi, motivasi berpartisipasi, kendala-kendala berpartisipasi orangtua siswa dalam kerangka MBS sekaligus menelaah peranan komunikasi strategi strategi

madrasah dalam meningkatkan persepsi orangtua siswa dalam pelaksanaan MBS di MTsN Yogyakarta II. Riset ini memakai metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan naturalistik. Data dihimpun dengan wawancara, observasi dan dokumentasi. Riset berlangsung selama 1 Januari-hingga 8 Agustus 2008 di MTsN Yogyakarta II. Keabsahan data ditingkatkan dengan triangulasi sumber dan teknik. Informan sumber data meliputi kepala madrasah, wakil kepala madrasah, pengurus komite madrasah, orangtua siswa dengan memakai analisis teknik kualitatif-interaktif model Miles dan Haberman.

Riset Marzal (2008) menghasilkan beberapa temuan. Pertama, tingkat partisipasi orangtua siswa dalam proses perencanaan pendidikan cukup tinggi, sebab mereka dilibatkan sepenuhnya dalam rapat perencanaan awal tahun bersama komite madrasah. Dalam pelaksanaan program, orangtua siswa dilibatkan hanya pada kegiatan ekstrakurikuler. Kedua, bentuk partisipasi orangtua siswa kebanyakan berupa pendanaan. Ketiga, ada dua motivasi orangtua siswa berpartisipasi. Orangtua siswa yang bermotivasi pendidikan agama Islam berpartisipasi hanya demi ibadah, sedangkan orangtua siswa yang bermotivasi menyekolahkan anak-anaknya karena alasan biaya murah dan indeks prestasi (nilai) siswa yang kurang ketika lulus sekolah menengah pertama dan sederajat berpartisipasi hanya demi memenuhi kewajiban sebagai orangtua siswa. Keempat, kendala yang dihadapi orangtua siswa untuk berpartisipasi sebagian besar berupa rendahnya tingkat pendidikan, sosial ekonomi dan pengetahuan keagamaan. Kelima, persepsi orangtua siswa terhadap MTsN Yogyakarta II positif sebagai sekolah agama Islam negeri



yang murah dengan prestasi kelulusan ujian nasional (UNAS) yang cukup tinggi dan tepercaya sebagai tempat pendidikan yang memadai bagi siswa yang nilainya kurang. Keenam, komunikasi antara orangtua siswa dengan madrasah, dilakukan baik secara langsung maupun melalui surat. Ketujuh, strategi MTsN Yogyakarta II dalam meningkatkan partisipasi orangtua siswa adalah dengan membentuk persepsi positif tentang madrasah terhadap orangtua siswa, menjalankan komunikasi aktif dan harmonis dengan orangtua siswa, mengefektifkan peran komite sebagai wadah penyalur aspirasi dan partisipasi resmi orangtua siswa dan melibatkan orangtua siswa secara langsung dalam pelaksanaan beberapa program madrasah.

Hasil riset Erna Daharni (2003) berjudul partisipasi orangtua siswa SLTPN 4 Kota Pekanbaru dalam melaksanakan MBS menyimpulkan beberapa temuan. Pertama, ada korelasi positif tapi tidak signifikan antara komunikasi sekolah dengan partisipasi orangtua siswa dalam proses penyelenggaraan pendidikan. Kedua, ada korelasi positif dan signifikan antara motivasi orangtua siswa terhadap proses penyelenggaraan pendidikan dengan partisipasi orangtua siswa dalam proses penyelenggaraan pendidikan ( $r = 0,261$ ,  $t = 2,643$ ,  $p = 0,0045 < 0,05$ ). Ketiga, ada korelasi positif dan signifikan antara persepsi orangtua siswa tentang sekolah dengan persepsi orangtua siswa dalam menyelenggarakan pendidikan ( $r = 0,26$ ,  $t = 3,596$ ,  $p = 0,0005 < 0,05$ ). Keempat, secara bersama-sama ada korelasi positif dan signifikan antara komunikasi sekolah dengan orangtua siswa, motivasi orangtua siswa terhadap proses penyelenggaraan pendidikan dan persepsi

orangtua siswa tentang sekolah dengan partisipasi orangtua siswa dalam proses penyelenggaraan pendidikan ( $R= 0,460$ ,  $F= 14,886$ ,  $p= 0,0000 < 0,05$ ).

Tesis Agus Sadono (2004) "Upaya Peningkatan Peranan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan di SMUN 1 Sukoharjo" menyebutkan, kepala sekolah SMUN 1 Sukoharjo dalam melaksanakan tugasnya mengelola sekolah sudah menerapkan MPMBS disertai upaya meningkatkan partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Peran masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan disalurkan lewat komite sekolah. Komite sekolah berperan aktif menyusun, menetapkan dan membiayai program kerja sekolah yang sudah disepakati bersama. Komite sekolah bersama kepala sekolah juga mengawasi dan mengevaluasi tingkat keberhasilan pelaksanaan program sekolah. Kepala sekolah memacu andil masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan dengan menyisipkan upaya itu ke dalam program kerja sekolah yang pelaksanaannya langsung berkaitan dengan masyarakat. Usaha pihak sekolah dilakukan dengan mempengaruhi dan mengajak masyarakat agar lebih aktif berperan dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah lalu diteruskan dengan melibatkan masyarakat secara langsung dalam kegiatan pendidikan dan pada akhirnya dilakukan penguatan dengan menjalin hubungan baik serta pertemuan rutin. Peran masyarakat dalam membiayai pendidikan dilakukan dengan membayar SPP, sumbangan sukarela kepada sekolah dan mengadakan kerjasama dalam pelaksanaan pendidikan dengan sekolah, dimana masyarakat memberi potensi biaya kursus bagi siswa SMUN

Tesis Suradi (2005): "Penerapan MBS di SMAN 1 Yogyakarta" menyimpulkan bahwa melalui analisis SWOT ditemukan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman SMAN 1 Yogyakarta. Kekuatan SMAN 1 Yogyakarta terletak pada input peserta didik yang memadai. Kelemahan SMAN 1 Yogyakarta berada pada peralatan laboratorium yang sudah tertinggal dalam segi mutu dan masih kurangnya sarana laboratorium multimedia. Peluang SMAN 1 Yogyakarta terletak pada mutu layanan yang masih bisa ditingkatkan, kinerja guru/karyawan yang bisa ditingkatkan dan berdasarkan output outcome, posisi sekolah marketable. Ancaman SMAN 1 Yogyakarta bermula dari semakin beratnya kompetisi dari sekolah-sekolah kota atau negeri lain dan terbatasnya pendanaan para stakeholders.

Tesis Isnutri Parmi (2002) berjudul MPMBS dengan kurikulum berdiferensiasi untuk anak berbakat di SMU Taruna Nusantara Magelang ingin menggambarkan apakah hasil proses pendidikan yang dikelola dengan MPMBS dengan kurikulum berdiferensiasi untuk anak berbakat di SMU Taruna Nusantara mampu menghasilkan lulusan (output) yang berprestasi tinggi, kreatif dan mandiri. Selain itu, peneliti juga ingin mengetahui apakah proses pendidikan yang dilaksanakan di SMU Taruna Nusantara sudah benar-benar baik sehingga disebut sebagai lembaga pendidikan bermutu. Apabila benar, apa saja buktinya.

Risetnya memakai pendekatan kualitatif untuk memahami prestasi yang sudah atau sedang berlangsung berdasarkan fenomena atau gejala yang

temple visitation MPMBS dengan kurikulum berdiferensiasi untuk

dilaksanakan di SMU Taruna Nusantara. Untuk mengetahui keberhasilan proses pendidikan yang dilaksanakan, mulai dari input-proses, output dan outcome, pendekatan statistik-parametrik dengan teknik korelasi digunakan. Sebagai sampel penelitian, 127 alumni yang sudah lulus dan meneruskan pendidikan di ITB digunakan. Untuk menghimpun data, peneliti memakai observasi, wawancara dan dokumentasi. Sebagai instrumen penelitian, pedoman wawancara dan observasi diperlukan. Penelitian berlangsung dari Januari 2002 hingga Maret 2002 di SMU Taruna Nusantara Magelang.

Berdasarkan hasil riset input pendidikan menunjukkan bahwa sejak berdiri 12 tahun silam, SMU Taruna Nusantara sudah menerima 79.865 calon siswa putra dan 24.398 calon siswa putri. Dari sekian pelamar diterima hanya 3.260 siswa. Mereka terbagi menjadi 83% berasal dari SMP Negeri, 16,23% dari SMP Swasta, 0,34% dari MTSN. Dari jumlah NEM calon siswa yang masuk, 75,83% berada pada kisaran 41,00 – 50,00, 22,76% berada pada kisaran 51,00 – 60,00 dan 1,41% berada pada kisaran 30,00 – 40,00. dari segi pekerjaan orangtua, 44,29% adalah PNS, 11,23% adalah ABRI, 18,16% swasta, 6,32% BUMN, 12,36% keluarga wiraswasta, 3,50% petani dan 4,41% pensiunan. 77,48% siswa SMU Taruna Nusantara beragama Islam, 7,91% Katholik, 11,32% Protestan, 3,19% Hindu dan 0,09% Budha. 64,72% siswa berasal dari Jawa, 18,13% Sumatera, 4,57% Kalimantan, 3,99% Sulawesi dan 8,68% Indonesia Timur.

Proses pendidikan di SMU Taruna Nusantara sudah menerapkan

mandiri dengan melibatkan secara langsung semua unsur kelompok kepentingan terkait dengan sekolah (*stakeholders*) dalam pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan mutu sekolah. Melalui proses itu diperoleh hasil jumlah NEM SMU lebih tinggi daripada jumlah NEM SMP, setiap angkatan berturut-turut. Ini menunjukkan proses dan manajemen pendidikan di SMU Taruna Nusantara baik. Selama ini SMU Taruna Nusantara meluluskan 9 angkatan, 2.407 orang. Mereka meneruskan ke berbagai PT. 48,77% menempuh studi di PTN, 34,36% di Akademi Militer, 9,93% di PTS dan 6,94% diterima dan meraih beasiswa ke luar negeri.

Berdasarkan hasil analisis statistik, korelasi antara input dengan output, diketahui  $N = 127$  diperoleh  $r = 0,320$ ,  $p = 0,0000$ . Jadi, ada hubungan positif signifikan antara input, proses dan output pendidikan. Korelasi antara output dan outcome  $N = 127$  diperoleh  $r = 0,491$ ,  $p = 0,0000$ . Jadi ada hubungan positif signifikan antara output dan outcome pendidikan. Ini membuktikan bahwa proses pendidikan di SMU Taruna Nusantara secara kualitatif baik. Tes membuktikan adanya konsistensi/stabilitas prestasi dan ilmu pengetahuan atau konsep-konsep dasar yang sudah diterima di SMU Taruna Nusantara masih melekat pada diri siswa, walau sudah lulus. Secara teori dalam manajemen pendidikan dinyatakan bahwa lembaga pendidikan yang dikelola dengan manajemen yang baik, walaupun input kurang baik namun prosesnya baik maka akan menghasilkan produk yang baik. Selain itu, secara teori pula, dinyatakan bahwa proses yang dilakukan. Oleh sebab itu,

untuk menjaga mutu pendidikan di SMU Taruna Nusantara, maka perlu dilakukan

proses yang sudah berjalan dan sudah baik harus dipertahankan dan bila perlu ditingkatkan lewat inovasi yang disesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sehingga di waktu mendatang SMU Taruna Nusantara tetap diakui sebagai lembaga pendidikan bermutu.

Penelitian terdahulu yang dipaparkan di atas baru berfokus pada implementasi MBS di beberapa sekolah umum dan madrasah dengan berbagai variannya. Temuan-temuan yang dipaparkan baru sebatas menjabarkan MBS secara garis besar. Sehubungan dengan lokasi penelitian dari tesis ini berada di SD Muhammadiyah yang memiliki karakteristik yang agak berlainan, maka warna yang akan menjadi penanda atau pembeda perlu dibebaskan. Jelasnya, warna penanda atau pembeda itu berkaitan dengan sejarah dan segala permasalahan menyangkut Muhammadiyah sebagai sebuah gerakan Islam modern di Indonesia dan dinamikanya. Di Minangkabau institusi madrasah lebih menonjol, gejala ini berbeda dengan daerah Jawa, khususnya Yogyakarta dimana sistem sekolah justru sangat banyak diminati masyarakat.

Di luar kepustakaan dan hasil-hasil penelitian di atas, dilapangan muncul percikan pemikiran tentang pendidikan Muhammadiyah unggul dan berkualitas hadir. Meski mengupas situasi pendidikan Muhammadiyah kontemporer, keduanya belum menyentuh isu ini secara substantif. Jadi, upaya pelacakan ide dasar di balik pembaharuan pendidikan yang diminati dan menarik perhatian masyarakat, kemandirian sekolah baik pendanaan, kurikulum sarana-prasarana maupun tenaga kependidikan dan mampu meningkatkan budaya mutu yang dikehendaki K.H.A. Dahlan masih diperlukan.

## H. Urgensi Penelitian

Penelitian ini penting dan mendesak dilakukan demi memberikan sumbangsih pada permasalahan seputar MBS. Ia juga menjadi warna penanda atau pembeda yang berfungsi sebagai benang merah yang menghubungkan sebagian besar hasil penelitian terdahulu dan kepustakaan tentang MBS yang berlimpah. Dengan beberapa pertimbangan dan alasan yang mendasar, diharapkan riset ini mampu memberikan gambaran tentang implementasi MBS dalam mengembangkan sekolah mandiri di SD Muhammadiyah Condongcatur.

Titik bidik tulisan ini berfokus pada dinamika SD Muhammadiyah Condongcatur yang berusaha menerapkan MBS demi mewujudkan visi misinya menjadi sebuah sekolah mandiri ala Muhammadiyah. Ada beberapa alasan dan pertimbangan di balik nilai penting dan mendesak untuk melakukan penelitian ini. Pertama, peneliti terlibat langsung dan aktif di dunia dan institusi pendidikan Muhammadiyah yang tersebar luas di berbagai daerah. Kedua, dewasa ini SD Muhammadiyah model baru mulai bermunculan di berbagai daerah, seperti SD Muhammadiyah 8 Plus Durensawit di Jakarta, SD Muhammadiyah Condong Catur dan SD Muhammadiyah Pakel di Yogyakarta, SD Muhammadiyah 16 Kreatif di Surabaya, SD Muhammadiyah Alternatif Magelang, SD Muhammadiyah Program Khusus Surakarta; untuk menyebut beberapa SD Muhammadiyah berwajah baru. Sebagai pendatang baru, kiprah mereka di blantika pendidikan

ini memiliki beberapa keuntungan, (1) kecenderungan sosiologis dimana suami-isteri sibuk bekerja sampai sore hari sehingga pilihan menyekolahkan anak sampai sore menjadi satu keniscayaan; (2) meningkatkan kesadaran beragama di kalangan kelas menengah yang berkeinginan agar anak-anaknya mendapatkan ajaran akhlak dan agama yang memadai; (3) dengan waktu yang relatif lama di sekolah maka tradisi menonton televisi dapat diminimalkan.

## **I. Landasan Teori**

### **1. Definisi MBS**

Istilah manajemen berbasis sekolah (MBS) pertama kali muncul di Amerika Serikat yaitu dengan istilah *School Based Management* yang berarti adalah manajemen berbasis sekolah untuk mewujudkan sekolah yang efektif dan produktif. Secara leksikal, manajemen berbasis sekolah (MBS) berasal dari tiga kata, yaitu manajemen, basis dan sekolah. Manajemen memiliki arti proses menggunakan sumberdaya secara efektif untuk mencapai sasaran. Basis berarti dasar atau asas. Sekolah berarti lembaga kegiatan belajar mengajar. Berdasarkan makna leksikal, MBS dapat diartikan sebagai pengelolaan segala sumberdaya yang ada di sekolah dalam proses pembelajaran.

Menurut Wohlstetter dan Mohram seperti dikutip Nurkolis (2005: 2-3), MBS adalah pendekatan politis untuk mendesain ulang organisasi sekolah dengan memberikan kewenangan dan kekuasaan kepada partisipan sekolah pada tingkat lokal guna memajukan sekolahnya. Sedangkan



lampau. Namun dengan inovasi dan improvisasi yang giat dilakukan selama ini masa depan mereka di atas kertas cerah. Sudah tentu, logika ini perlu didukung dengan fakta ilmiah. Karena itulah, dengan sendirinya penelitian ini menjadi penting dan mendesak.

Ada beberapa catatan menarik. *Pertama*, kebanyakan sekolah dikelola tenaga-tenaga muda yang energik. Tidak sedikit di antara sekolah tersebut nyaris mati dan pasif. Manajemen baru yang mandiri dan profesional (MBS) dalam rentang 2-4 tahun telah berhasil menunjukkan hasil mengagumkan. Di awal masa perintisan, mereka yang berkiprah di sana, tidak memperoleh upah sama sekali. Dengan kerja keras dan kerja cerdas, dalam waktu relatif singkat penghasilan mereka membaik. Singkatnya, para perintis sekolah baru tersebut adalah kalangan muda yang risau dengan dunia pendidikan Indonesia khususnya sekolah dengan kurikulum khas ala Muhammadiyah.

*Kedua*, secara nasional Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah (Dikdasmen) Pimpinan Pusat Muhammadiyah memiliki program dan agenda membangun Sekolah Mandiri. Sayangnya, fakta membuktikan bahwa sekolah-sekolah berwajah baru itu berdiri benar-benar karena inisiatif dan prakarsa dari bawah. Motivasi utamanya ialah kegelisahan terhadap masa depan dunia pendidikan dan institusi Muhammadiyah yang berada di tengah-tengah pergulatan dengan paham materialistik-hedonistik-sekularistik yang mengabaikan nilai-nilai akhlak dan agama.

*Terakhir* hampir semua sekolah baru itu memakai sistem pembelajaran

*full day school* waktu belajar di sekolah lebih panjang dari sekolah konvensional.

menurut Myers dan Stonehill dalam Nurkolis (2005: 3), MBS adalah strategi untuk memperbaiki pendidikan dengan mentransfer otoritas pengambilan keputusan secara signifikan dari pemerintah pusat dan daerah ke sekolah-sekolah secara individual.

Menurut Mulyasa (2007: 24), MBS adalah paradigma baru pendidikan yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Menurut Zamroni (2000: 199), MPMBS ialah metode pengelolaan yang bertumpu pada sekolah itu sendiri, menerapkan sekumpulan teknik, berdasarkan pada ketersediaan data kuantitatif dan kualitatif, serta pemberdayaan semua komponen sekolah secara berkesinambungan, meningkatkan kemampuan organisasi sekolah agar mampu memenuhi kebutuhan peserta didik dan masyarakat. Allan Dornseif (1996: 1) dalam *Pocket Guide to SBM* mendefinisikan *school-based management (MBS)* sebagai *describes a collection of practices in which more people at the school level make decisions for the school. It often begins with decentralization of certain powers from the central office to the schools that may include any range of power from a few, limited areas to newly everything.*

Manajemen berbasis sekolah dalam riset ini merujuk pada penyelenggaraan pendidikan yang memberi otonomi seluas-luasnya pada pihak sekolah. Pemberian otonomi seluas-luasnya pada sekolah dengan tujuan agar sekolah dapat mengelola secara mandiri segala hal yang mendukung keberhasilan dalam penyelenggaraan pendidikan, diantaranya

adalah otonomi dalam hal mengelola sumberdaya-nya, otonomi dalam hal pengelolaan sumber dana, otonomi dalam hal pengelolaan sumber belajar dan otonomi dalam pengalokasiannya sesuai dengan prioritas kebutuhan sekolah tersebut tanpa melupakan kebutuhan masyarakat sekitarnya.

## 2. Implementasi MBS

Pada 1990-an, MBS menjadi fokus utama guna merestrukturisasi sistem pendidikan tinggi di pelbagai belahan dunia (Caldwell & Sparks, 1988, 1992; David, 1989; Dimmock, 1990a dan 1990b; O'Donoghue & Dimmock, 1998; Townsend, 1997 dalam Abu-Duhou 2002: 3). Untuk beberapa departemen pendidikan, masalah pokok implementasi MBS yang lebih intensif ialah menyeimbangkan perbedaan, fleksibilitas dan pengawasan lokal dengan tanggung jawabnya untuk menjamin bahwa (a) penyelenggaraan pendidikan model seperti ini merata, lintas negara, (b) mutu pendidikan seperti ini relatif merata, lintas geografis, sosial ekonomi dan perbedaan etnis di masyarakat. Artinya, bagaimana cara dan mekanisme untuk menjamin tingkat pelaksanaan pendidikan yang bagus dan merata, tanpa kontrol sentralistik yang relatif tinggi (Abu-Duhou, 2002: 5).

Masalah pendanaan penting, demikian pula kepemimpinan untuk menentukan efektivitas dan pengaruh MBS pada keadilan. Saat fokus terhadap alokasi sumberdaya dalam MBS menentukan keadilan sistem, maka kepemimpinan di tingkat pusat dan lokal benar-benar merupakan faktor krusial dalam menentukan sukses implementasi sistem

melaksanakan manajemen berbasis sekolah secara efektif dan efisien, tanpa harus mengabaikan kebijakan dari pemerintah pusat. Untuk pendididkan yang memiliki otonomi luas dalam pengelolaan pendidikan diharapkan sekolah mampu mengembangkan diri menjadi suatu lembaga Dengan implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS), dan demokrasi yang sehat.

masyarakat dalam pengambilan keputusan dapat menciptakan transparansi mengetahui kebutuhannya. Ketiga, keterlibatan warga sekolah dan yang tersedia untuk memajukan sekolahnya. Kedua, sekolah lebih dirinya sehingga sekolah dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi MBS muncul karena tiga alasan (Nurkolis, 2005: 21). Pertama, sekolah Sistem pendidikan nasional di Indonesia yang menggunakan model biasanya merupakan faktor-faktor yang menjadikannya sulit diterapkan.

faktor yang membuat MBS menjadi sebuah kebijakan yang menarik dalam Abu-Duhou, 2002: 6). Sebagaimana laporan Bank Dunia, faktor-faktor belum meyakinkan (Brown, 1990; Murphy, 1997; Odden & Busch, 1998 pendidikan melalui MBS di banyak negara maju dan berkembang masih Dampak nyata pelbagai upaya terhadap desentralisasi administrasi cukup krusial untuk keberhasilan sistem swa-manajemen ini.

lanjut, peran kepemimpinan kepala sekolah di tingkat sekolah nampaknya tinggi telah berhasil mengubah budaya tentang sistem pendidikan. Lebih desentralisasi (Abu-Duhou, 2002: 6). Kepemimpinan di tingkat lebih

kepala sekolah sebagai top manajerial di sekolah (Mulyasa, 2007: 57), perlu memiliki pengetahuan kepemimpinan, perencanaan, dan pandangan yang luas tentang sekolah dan pendidikan. Kepala sekolah dituntut untuk melakukan fungsinya sebagai top manajerial dalam meningkatkan proses belajar mengajar, dengan melakukan supervisi kelas, membina, dan memberikan saran-saran positif kepada guru. Kepala sekolah juga harus melakukan tukar pikiran, sumbang saran, dan studi banding antar sekolah untuk menyerap kiat-kiat kepemimpinan dari kepala sekolah yang lain.

Untuk melaksanakan manajemen berbasis sekolah secara efektif dan efisien, guru harus memiliki kreativitas dalam mengelola kelasnya masing-masing. Seorang guru harus mampu menciptakan suasana yang kondusif dalam ruangan kelas, sehingga suasana belajar mengajar enak dan nyaman. Seorang guru harus mampu mengatur setiap kelasnya dengan baik, antara lain mampu menjaga kebersihan kelas, mampu menertibkan peserta didik, mampu mengatur pembagian tempat didik, menata ruangan kelas sehingga nampak rapi dan menyenangkan. Selain itu seorang guru harus mampu membuat administrasi yang sistematis, rapi dan teratur.

Esensi MPMBS atau MBS ialah otonomi sekolah dan pengambilan keputusan partisipatif untuk mendapatkan sasaran mutu sekolah. Menurut Muchlas Samani (2000: 5-28), karakteristik MPMBS ialah:

1. Output yang diharapkan

Sekolah memiliki output yang diharapkan. Output yang diharapkan

yang dihasilkan dari proses pendidikan yang diukur dari mutu, efektifitas, produktivitas, inovasi, mutu kehidupan dan karyawannya.

## 2. Proses

- efektifitas proses belajar mengajar
- kepemimpinan sekolah yang kuat
- pengelolaan tenaga kependidikan efektif
- sekolah memiliki budaya mutu
- sekolah memiliki komite yang kompak, cerdas dan dinamis
- sekolah memiliki kewenangan/kemandirian
- partisipasi warga sekolah dan masyarakat
- sekolah memiliki keterbukaan manajemen
- sekolah memiliki kemauan berubah
- sekolah melakukan evaluasi dan perubahan secara berkelanjutan
- sekolah tanggap dan antisipatif terhadap kebutuhan
- sekolah memiliki akuntabilitas
- sekolah memiliki sustainabilitas (keberlanjutan)

## 3. Input pendidikan

- sekolah memiliki kebijakan mutu
- sumberdaya tersedia dan siap
- memiliki harapan prestasi yang tinggi
- fokus pelanggan
- input manajemen

### Tahap-tahap pelaksanaan MPMBS:

- sosialisasi konsep MPMBS
- analisa situasi sasaran (output)
- perumusan sasaran
- analisis SWOT
- penyusunan rencana perbaikan mutu
- pelaksanaan rencana peningkatan mutu
- evaluasi pelaksanaan
- perumusan sasaran mutu baru

### 3. Faktor-Faktor Manajemen Berbasis Sekolah

#### a. Iklim Sekolah yang kondusif

Implementasi manajemen berbasis sekolah membutuhkan kondisi sekolah yang kondusif. Kondisi yang membuat peserta didik maupun pelaku didik dapat melakukan proses belajar mengajar dengan menyenangkan sehingga tujuan pembelajaran dapat tercapai.

Iklim sekolah yang kondusif menurut Mulyasa (2005: 41) akan mendorong terwujudnya proses pembelajaran yang efektif, yang lebih menekankan pada belajar mengetahui (*learning to know*), belajar berkarya (*learning to do*), belajar menjadi diri sendiri (*learning to be*), dan belajar hidup bersama sesama manusia (*learning to live together*).

#### b. Otonomi Sekolah

Selama ini sistem yang berlaku di sekolah-sekolah pada umumnya adalah sistem sentralisasi, dimana sekolah hanyalah sebagai pelaksana program pendidikan, bukan penentu program pendidikan. Pihak sekolah tidak diberikan otonomi untuk menentukan program pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan peserta didiknya. Pihak sekolah tidak diberi otonomi mengevaluasi hasil pembelajaran yang diterapkan sesuai dengan kebutuhan peserta didiknya.

#### c. Kewajiban Sekolah

Dalam penerapan manajemen berbasis sekolah, pihak sekolah memiliki kewajiban-kewajiban yang harus dijalankan, dimana penerapan manajemen berbasis sekolah memberikan otonomi seluas-luasnya kepada pihak sekolah dalam pengelolaan pendidikan. Pihak sekolah berkewajiban untuk menggali potensi-potensi dari jajaran guru dan kepala sekolah untuk menciptakan profesionalisme. Dengan profesionalisme, maka sekolah mampu melaksanakan kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh pihak pemerintah dan mampu memenuhi harapan-harapan masyarakat yang dibebankan pada sekolah. Dengan demikian pihak sekolah dituntut mampu mengelola sumber



#### d. Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Demokratis dan Profesional

Peningkatan mutu pendidikan di sekolah perlu didukung dengan kemampuan manajerial yang profesional. Sebab pucuk pimpinan manajerial di sekolah dipegang kepala sekolah, semestinya ia memiliki kemampuan manajerial yang profesional dan integritas pribadi untuk mewujudkan visi sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah idealnya juga menjadi pimpinan yang demokratis dan transparan dalam berbagai pengambilan keputusan.

Seorang kepala sekolah dapat dikatakan profesional jika mereka tidak saja mampu menjalankan semua tugasnya di sekolah, namun juga harus mampu melakukan kerjasama dengan masyarakat dengan tujuan agar mampu membina para siswanya seperti yang diharapkan secara optimal. Kerjasama ini dilakukan karena tidak semua persoalan yang terjadi dalam lingkungan sekolah mampu ditangani oleh pihak sekolah tanpa melibatkan masyarakat. Ada berbagai persoalan yang dalam penyelesaiannya harus melibatkan masyarakat.

Selama ini banyak sekolah umumnya menjalin kerjasama dengan masyarakat khususnya orang tua/wali murid hanya sebatas pada masalah pembiayaan sekolah. Masyarakat hanya mendapat pemberitahuan mengenai besarnya biaya SPP, buku, kegiatan di sekolah dan biaya-biaya lainnya.

Pada perkembangannya kekinian, kerjasama antara masyarakat dan pihak sekolah sudah mengalami kemajuan.

komite sekolah atau dewan pendidikan. Dalam prakteknya Komite Sekolah dan dewan pendidikan menjadi wadah untuk menjembatani perbedaan antara sekolah dengan orang tua/wali murid. Wadah ini juga berpartisipasi dalam menentukan misi dan visi sekolah pada umumnya.

#### e. Partisipasi Aktif Masyarakat dan Orang Tua

Penerapan MBS membutuhkan partisipasi aktif dari masyarakat dan orang tua/wali murid. Partisipasi yang dibutuhkan dari masyarakat tidak hanya pada partisipasi dalam bentuk finansial saja, seperti yang telah lama terjalin. Seperti yang nampak terlihat pada kebanyakan sekolah-sekolah saat ini. Partisipasi orang tua/wali murid hanya dalam bentuk finansial untuk mendukung operasional kegiatan pembelajaran. Dalam implementasi MBS, keterlibatan aktif berbagai kelompok masyarakat dan pihak orang tua dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan program-program pendidikan di sekolah merupakan sesuatu yang sangat diperlukan (Mulyasa, 2005: 43-44),.

## **J. Metode Penelitian**

### 1. Tipe Penelitian

Tipe penelitian tesis ini ialah deskripsi secara kualitatif. Deskripsi ialah representasi obyektif mengenai fenomena yang ditelaah. Sebelum menelaah, peneliti terlebih dahulu harus mempunyai satu cara berpikir dan

deskripsi kualitatif dilakukan dengan menghimpun data sewajarnya, menggunakan cara kerja yang sistematis, terarah dan bisa dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Deskripsi bermaksud menghimpun informasi aktual secara rinci yang melukiskan gejala yang ada, mengidentifikasi masalah atau memeriksa kondisi dan praktek-praktek yang berlaku, membuat perbandingan atau evaluasi, menentukan apa yang dilakukan dan menghadapi masalah yang sama dan belajar dari pengalaman untuk menetapkan rencana dan keputusan di waktu mendatang (Isaac dan Michael dalam Rakhmat, 1984: 34-35).

Penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan suatu keadaan atau status fenomena. Jadi, riset deskriptif berusaha memaparkan data sebagaimana adanya tanpa membuat suatu perbandingan atau korelasi antarbanyak variabel riset yang ada. Dalam riset deskriptif, data kualitatif dan kuantitatif bisa dipakai. Dengan begitu, riset deskriptif dapat diarahkan ke satu dari keduanya (Arikunto, 1989: 209).

Seluruh kerja atau proses penelitian kualitatif berlangsung serempak, dilakukan dalam bentuk pengumpulan, pengolahan dan interpretasi data yang bersifat kualitatif. Peneliti bertindak sebagai pengamat. Ia hanya membuat kategori perilaku, mengamati gejala dan mencatatnya. Latar alami yang dimaksud ialah peneliti tidak berusaha

Metode deskriptif berguna melahirkan teori-teori tentatif, mencari teori bukan menguji teori, "*hypothesis-generating*" bukan "*hypothesis-testing*", "*heuristic*" bukan "*verificative*". Menurut Surakhmad (1990: 139-147), penelitian deskriptif tertuju pada pemecahan masalah yang ada pada saat ini, tekniknya menuturkan (menafsirkan data yang ada), menganalisa dan menggolongkan. Ciri-ciri metode deskriptif antara lain fokus pada pemecahan masalah saat ini dan bersifat aktual; data dikumpulkan, disusun lantas dijelaskan. Agar maksimal, maka peneliti harus menjelaskan setiap langkah penelitian deskriptif itu dengan teliti dan rinci baik dasar-dasar metodologi maupun detil teknik secara khusus, menerangkan prosedur pengumpulan, pengawasan dan penilaian data, memberikan alasan yang kuat mengapa dalam metode deskriptif itu peneliti menggunakan teknik-teknik tertentu dan bukan yang lainnya.

Penelitian ini tidak diarahkan menuju membuktikan suatu hipotesa melainkan lebih ditekankan pada pengumpulan data yang bermaksud untuk memaparkan keadaan sesungguhnya yang ada di lapangan. Riset ini bertumpu pada implementasi MBS di SD Muhammadiyah Condongcatur dalam menciptakan sekolah mandiri Muhammadiyah.

## 2. Sumber dan Jenis Data

Menurut Lofland dan Lofland [(1984: 47) dalam Moleong (1997: 112)], sumber data dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan.

Wawancara dan studi pustaka adalah data primer tesis ini. Dokumentasi dan observasi adalah data sekundernya. Sumber data primernya adalah hasil-hasil wawancara selama kurun penelitian di SD Muhammadiyah Condongcatur dan kepustakaan yang menunjang penelitian. Sumber data sekunder ialah dokumentasi, observasi dan karya-karya tentang teori-teori atau perspektif yang digunakan, termasuk hasil-hasil riset yang senada.

### 3. Data yang Dibutuhkan

Karya-karya dan hasil-hasil riset yang mengulas implementasi sistem MBS di sekolah-sekolah di Indonesia terutama sekolah-sekolah Muhammadiyah akan dipakai. Data yang dibutuhkan mencakup demografi dan komposisi civitas akademika SD Muhammadiyah Condongcatur, grafik dinamika SD Muhammadiyah Condongcatur sebelum dan sesudah penerapan sistem MBS, rekaman mengenai observasi lapangan berupa checklist, rekaman dan transkrip wawancara dengan narasumber yang sudah ditentukan, laporan-laporan mengenai segala yang terjadi di SD Muhammadiyah Condongcatur dan dokumentasi terkait.

### 4. Teknik Pengumpulan Data

Peneliti akan memakai wawancara, dokumentasi dan observasi untuk menghimpun data. Sumber-sumber data primer dan sekunder akan dihimpun, lantas diedit, ditelaah dan disajikan dengan prosedur tertentu

tuntas. Teknik penelitian yang dipakai adalah survei sebagai studi pendahuluan dan studi kasus di SD Muhammadiyah Condongcatur.

Untuk menghindari bias yang mungkin terjadi selama penelitian berlangsung dan demi menjaga dan menghimpun kenormalan data, sehubungan dengan posisi peneliti sebagai Kepala SD Muhammadiyah Condongcatur Group, maka peran asisten peneliti amat diperlukan. Mengingat hasil-hasil wawancara adalah data primer dan wawancara adalah teknik pengumpulan data yang utama, agar para narasumber penelitian tidak menjaga jarak selama proses wawancara berjalan, maka tugas peneliti diambil alih oleh asisten peneliti. Asisten peneliti inilah yang bertugas menghimpun data melalui wawancara, sekaligus melakukan observasi lapangan. Tugasnya berlanjut pada saat proses analisa dokumentasi berlangsung. Selebihnya, asisten peneliti juga berfungsi sebagai *sparing partner* bagi peneliti dalam proses analisa data dan pelaporan hasil-hasil penelitian kelak.

Wawancara dilakukan kepada narasumber sebanyak sepuluh orang dengan teknik *purposive sampling*. Artinya, dari sekian banyak populasi penelitian, peneliti bersama asisten peneliti menentukan sampel penelitian untuk menghimpun data melalui wawancara berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tertentu. Pertimbangan-pertimbangan itu meliputi daya keterwakilan (*representativeness*) dari variabel-variabel penelitian dan keragaman populasi. Populasi penelitian ini mencakup seluruh elemen

sekolah, komite sekolah, koordinator urusan tertentu yang berfungsi sebagai wakil kepala sekolah, koordinator kelas, guru mata pelajaran, karyawan, konsultan sekolah, siswa didik dan orangtua. Kesepuluh narasumber penelitian adalah kepala sekolah, salah seorang anggota komite sekolah, koordinator kegiatan belajar-mengajar (sekaligus guru mata pelajaran geografi), koordinator kesiswaan (sekaligus guru mata pelajaran bahasa Indonesia), konsultan dana sekolah (sekaligus mewakili karyawan administrasi), guru koordinator kelas satu (sekaligus guru kelas pengampu mata pelajaran matematika, bahasa Indonesia, pendidikan kewarganegaraan dan bahasa Jawa), guru mata pelajaran kesenian, seorang siswa dan dua orang orangtua siswa (dengan klasifikasi kaya dan menengah). Wawancara dilakukan selama rentang penelitian sejak awal Desember 2009 hingga pertengahan Januari 2010.

Wawancara direkam dengan mempergunakan USB 2.0 flash disk MP3 merk Simbadda model Deo5 yang memiliki kapasitas memori 2 GB. Alat ini sengaja dipilih karena alasan-alasan tertentu, yaitu kepraktisan dan kemampuannya mereduksi kemungkinan narasumber menjaga jarak selama wawancara berlangsung. Diasumsikan, alat ini akan dianggap sekecil flash disk biasa dan bukan audio recorder sehingga kenormalan data bisa terjaga. Terdapat 13 file wawancara selama sekitar 1.340 menit atau berdurasi 22 jam lebih dari wawancara terhadap sepuluh narasumber. Mengingat sedemikian lama durasi wawancara berlangsung, transkrip wawancara tidak akan dilampirkan dalam penelitian ini. Minimal terdapat

160 halaman transkrip wawancara dengan font times new roman ukuran normal (font 12) dengan jarak penulisan satu spasi format kertas kuarto dengan margin standar pelaporan karya ilmiah. Bila dilampirkan, transkrip wawancara ini akan memakan bagian tersendiri dalam pelaporan tesis. Meskipun demikian, file-file wawancara berdurasi 22 jam lebih akan dibagikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan dengan pelaporan tesis ini (tim penguji tesis). Dalam proses pelaporan, mengingat kemungkinan besar narasumber menggunakan bahasa Ibu dan istilah-istilah tertentu mereka, maka peneliti akan memanfaatkan tanda kurung. Artinya, semua rangkaian kata yang berada di dalam tanda kurung, adalah kata-kata tambahan dari peneliti atau catatan untuk memperjelas uraian narasumber. Peneliti bersama asisten peneliti akan membuat resume wawancara sekaligus kategorisasi data yang kelak akan ditelaah. Meski transkrip wawancara tidak dilampirkan, tapi hasil-hasil wawancara dalam bentuk file akan dihadirkan sebagai validitas data penelitian.

Wawancara dilakukan di SD Muhammadiyah Condongcatur Pusat di sela-sela aktivitas narasumber mengajar, belajar, bekerja atau antar-jemput dan menemani aktivitas siswa (orangtua). Tidak ada ruang yang cukup representatif yang memungkinkan *noise* dihilangkan selama proses wawancara berjalan. Ini lantaran perbedaan jam istirahat antarkelas, areal bermain siswa terbatas dan kehadiran pihak-pihak ketiga yang musykil dielakkan. Poin-poin wawancara merujuk pada implementasi MBS dalam mengembangkan sekolah mandiri di SD Muhammadiyah Condongcatur.



struktur organisasi, proses, input dan output, kegiatan belajar-mengajar dan seluruh informasi yang terkait. Apabila muncul temuan-temuan yang menarik selama wawancara, maka penggalian data akan dilakukan saat itu juga atau bertahap (bersambung).

Dokumentasi dan kepustakaan relevan dengan penelitian ini amat berlimpah. Keduanya menjadi data mentah yang harus disunting dengan validitas dan teknik analisa tertentu. Implementasi MBS dan pengembangan sekolah mandiri menjadi kata kunci dalam riset ini. Artinya, laporan riset seputar implementasi MBS dalam mengembangkan sekolah mandiri di SD Muhammadiyah Condongcatur akan lebih merujuk pada temuan-temuan lapangan yang menjadi data penelitian sekaligus model MBS ala SD Muhammadiyah Condongcatur Grup.

## 5. Validitas Data

Validitas data penelitian ini memakai triangulasi data, yakni teknik pemeriksaan keabsahan data yang menempatkan data dari suatu sumber dengan dicek dari sumber lain untuk pengecekan atau pembandingan terhadap data. Ada empat jenis triangulasi, yaitu triangulasi sumber, peneliti, metodologi dan teori. Peneliti menggunakan triangulasi sumber dan teori. Artinya, peneliti memakai sejumlah sumber data dan teori untuk menghimpun kesamaan informasi. Dengan teknik ini, validitas data bisa ditinjabkan dengan cara membandingkan data yang diperoleh dari sumber yang berbeda-beda.

## 6. Teknik Analisis Data

Analisis data ialah proses mengurutkan data, mengaturnya ke dalam suatu pola, kategori dan unit uraian dasar sehingga bisa ditemukan tema dan dirumuskan hipotesa kerja seperti yang disarankan data (Moleong, 1997: 103). Sebab metodenya bersifat kualitatif, maka analisis datanya kualitatif pula. Model analisis kualitatif merupakan usaha menarik kesimpulan berdasar pemikiran logis atas berbagai data yang diperoleh.

Analisis tesis memakai induktif dan komparatif. Cara induktif digunakan untuk memperoleh gambaran utuh tentang pandangan civitas akademika SD Muhammadiyah Condongcatur beserta penyelenggaranya berkaitan implementasi sistem MBS dalam mengembangkans ekolah mandiri di sana. Rencana analisis data dilakukan dari awal hingga akhir riset. Data dikumpulkan lewat studi kasus dan survei, hasilnya diedit lalu ditelaah. Agar data yang berserakan bisa tampil menjadi suatu bentuk laporan yang utuh, menarik dan penuh makna, berurutan dan logis, beberapa langkah yang perlu diikuti:

### a. Editing data

Peneliti memeriksa hubungan semua data yang diperoleh, apakah sudah lengkap atau ada informasi tambahan yang dibutuhkan. Selain itu dapat digunakan untuk mengecek kebenaran data yang diperoleh.

### b. Reduksi data

Proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan,

tertulis di lapangan berlangsung secara terus-menerus selama penelitian kualitatif berlangsung. Dengan demikian, informasi yang tidak dibutuhkan direduksi agar tidak mengganggu proses analisis.

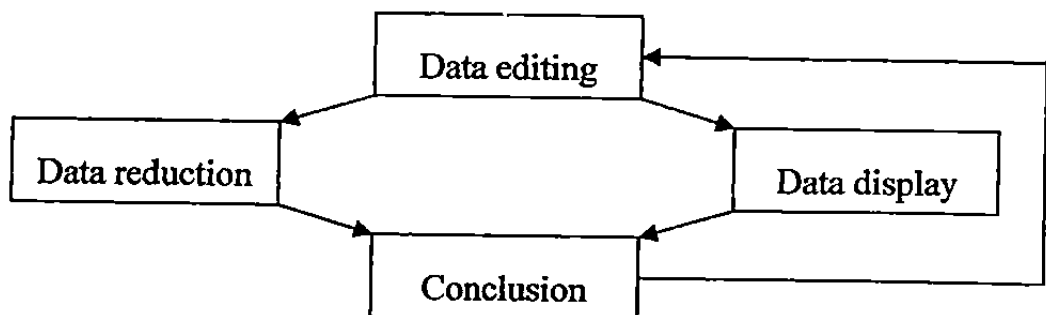
c. Penyajian data

Data yang sudah direduksi, disajikan sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan penarikan kesimpulan dalam bentuk tertentu atau dalam data yang telah terorganisir. Selanjutnya, disajikan dengan tampilan data atau deskripsi data yang siap dianalisis.

d. Penarikan kesimpulan

Kesimpulan ialah hasil akhir penelitian kualitatif. Dalam tahap ini peneliti berusaha memberikan “makna penuh” dari data yang terkumpul. Model ini merupakan model interaksi dalam skema siklus menurut Miles dan Haberman (1992: 20).

Gambar 1. Teknik Analisis Data Kualitatif Model Miles & Haberman



## **K. Sistematika Penulisan**

### **BAB I : Pendahuluan**

Berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, identifikasi masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan. Juga memuat tinjauan pustaka dan landasan teori riset ini. Tidak ketinggalan, bab ini juga memuat metode penelitian yang meringkai seluruh kerja penelitian ini.

### **BAB II : Deskripsi Umum SD Muhammadiyah Condongcatur**

Berisi uraian segala sejarah, visi-misi, struktur organisasi, proses kegiatan belajar-mengajar, kebijakan, program-program sekolah tahunan, RAPBS, sistem penerimaan siswa baru dan segala dinamika yang terjadi di SD Muhammadiyah Condongcatur.

### **BAB III : Deskripsi Umum MBS**

Berisi uraian latar belakang, pengertian, faktor-faktor MBS, partisipasi masyarakat, PAKEM, implementasi MBS, rencana pengembangan/pembangunan sekolah, landasan hukum MBS, tujuan MBS, prinsip pelaksanaan MBS, indikator keberhasilan MBS, strategi implementasi MBS, prinsip-prinsip MBS, pemantauan, evaluasi, pelatihan dan data yang relevan.

### **BAB IV : Implementasi MBS dalam rangka Mengembangkan Sekolah Mandiri di SD Muhammadiyah Condongcatur Grup**

Bab ini menjabarkan secara rinci laporan hasil-hasil penelitian

pustaka mengenai ihwal implementasi MBS di SD Muhammadiyah Condongcatur, kiat-kiat implementasi dan upaya meraih status sekolah mandiri yang unggulan dan faktor-faktor apa saja yang menjadi kendala dan pendorong utama.

**BAB V : Kesimpulan dan Saran**

Merupakan bab terakhir yang berisikan tentang kesimpulan dan saran atau merupakan bab penutup.