

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sebagaimana tertulis dalam pembukaan Undang-undang dasar tahun 1945 alenia ke IV dan diperkuat oleh sistem pendidikan nasional bahwa salah satu cita-cita nasional yang harus diperhitungkan ialah upaya mencerdaskan kehidupan bangsa melalui Pendidikan Nasional. Masa depan dan keunggulan bangsa kita ditentukan oleh keunggulan Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki, selain sumber daya alam dan modal. Dengan SDM yang dimiliki diharapkan secara signifikan dapat menjadi subyek pembangunan untuk lebih berhasil mengelola sumber daya alam untuk kepentingan kesejahteraan masyarakat.

Berakhirnya abad ke-20 menuju abad 21, bagi manusia Indonesia merupakan tantangan karena sistem pendidikan di Indonesia teburuk di kawasan ASEAN (Kompas, 5 September 2001). Penilaian ini merupakan hasil survey political dan economic risk consultancy (PERC), dari dua belas negara yang di survey Indonesia no 12, setelah Vietnam (reformasi pendidikan 4 9).

Pada era reformasi yang sedang dijalani, ditandai dengan beberapa perubahan dalam berbagai bidang kehidupan politik, moneter, Hankam dan kebijakan mendasar lain. Perubahan tersebut antara lain lahirnya UU No 22 tahun 1999 tentang otonomi daerah serta UU No 25 tentang perimbangan keuangan pusat dan daerah.

Dengan adanya UU No 22 dan No 25, ada membawa perubahan di berbagai bidang kehidupan termasuk penyelenggaraan pendidikan. Pendidikan di Indonesia yang sekarang ini dapat diibaratkan seperti mobil tua yang mesinnya rewel yang sedang berada di tengah arus lalu lintas di jalan bebas hambatan. (Reformasi Pendidikan : 9). Maka menurut penulis dengan otonomi daerah yang memberikan kewenangan pelimpahan untuk menyelenggarakan pendidikan, terutama jenjang TK, SD, SLTP, SMU SMK akan lebih berhasil. Karena sebenarnya warga sekolah yang lebih tahu kekuatan dan kekurangannya sehingga tahu persis pengelolaannya.

Konsep Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) yang digulirkan oleh Departemen Pendidikan Nasional memberi peran yang besar pada sekolah untuk mampu merencanakan, melakukan dan mengevaluasi kegiatan belajar mengajar, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan sekolah, sehingga kepala sekolah bertanggung jawab penuh terhadap kemajuan sekolah. Salah satu cara mengantisipasi kemajuan sekolah dengan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS). Pelaksanaan pendidikan dalam pelaksanaan otonomi daerah termasuk salah satu urusan yang wajib diotonomikan.

Dengan otonomi yang lebih besar maka sekolah memiliki kewenangan yang lebih besar dalam mengelola sekolahnya, sehingga sekolah lebih mandiri. Dengan kemandiriannya sekolah lebih berdaya dalam mengembangkan program-programnya.

Penyelenggaraan pendidikan dalam pelaksanaan otonomi daerah termasuk salah satu urusan yang wajib diotonomikan. Dengan adanya otonomi ini, maka pemerintah daerah menerima pelimpahan wewenang untuk menyelenggarakan pendidikan, terutama di jenjang TK, SD, SLTP, SMU dan SMK.

Tugas kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan tidaklah ringan. Hal ini dibutuhkan kematangan berpikir dan ketajaman batin, juga kearifan. Karena masing-masing sekolah pasti dan tentu ada guru karyawan yang tidak senang kemajuan. Kepala sekolah sebagai indikator pendidik harus mempunyai kemampuan membimbing guru juga membimbing karyawan dalam menyusun program pengajaran atau bimbingan dan evaluasi program pembelajaran dan bimbingan, juga harus mampu membimbing siswa dalam berorganisasi OSIS, kenaikan pangkat guru dan karyawan. Kemampuan dalam belajar mengikuti IPTEK atau melalui pertemuan profesi MKKS, yang terpenting kepala sekolah sebagai indikator yang baik bagi guru, bagaimana bekerja yang baik untuk karyawan juga memberikan contoh belajar yang baik bagi siswa.

Kepala sekolah sebagai seorang manajer juga harus mempunyai kemampuan menyusun program dalam hal ini program jangka panjang dan jangka pendek serta menengah, kemampuan mengoptimalkan sumberdaya sekolah artinya kepala sekolah selalu memberi arahan serta mengkoordinasikan staf yang sedang melaksanakan tugas dan memanfaatkan

Kepala sekolah sebagai administrator harus mempunyai kemampuan administrasi KBM/Bimbingan/kesiswaan sehingga kepala sekolah mempunyai kelengkapan data administrasi KBM / Data bimbingan (BK) data siswa, data administrasi keuangan rutin maupun BP₃ data administrasi saptas.

Kepala sekolah sebagai seorang inovator harus mempunyai kemampuan mencari mengemukakan gagasan baru untuk pembaharuan sekolah serta kemampuan melakukan pembaharuan di sekolah maksudnya kepala sekolah mampu mencari gagasan baru, mampu memilih gagasan pembaharuan dalam kegiatan pembinaan guru dan karyawan juga pembaharuan dalam kegiatan extra kurikuler mampu melakukan pembaharuan dalam mengelola sumber daya di BP₃ dan masyarakat.

Kepala sekolah sebagai *leader*/pemimpin harus memiliki kepribadian jujur percaya diri bertanggung jawab mampu memahami kondisi anak buah dengan baik, memahami guru karyawan dan siswa. Kepala sekolah sebagai leader harus memiliki visi dan misi sekolah yang dipimpinnya, juga harus memiliki kemampuan mengambil keputusan untuk interen sekolah maupun keputusan eksteren sekolah. Mampu berkomunikasi secara lisan maupun gagasan secara tertulis, sedangkan kepala sekolah sebagai motivator kepala sekolah harus mempunyai kemampuan mengatur lingkungan, kemampuan mengatur suasana kerja (non fisik) kemampuan menerapkan prinsip penghargaan dan hukuman sehingga kepala sekolah mampu menerapkan prinsip penghargaan reward juga menerapkan prinsip-prinsip

hukuman sehingga suatu sekolah maju, mundurnya proses pembelajaran. keharmonisan kerja tergantung dari kepala sekolah yang memimpin.

Juga kemajuan suatu sekolah bisa berhasil apabila kepala sekolah mampu menciptakan suasana nyaman, suasana tenang dan kondusif. Hal ini bisa tercapai bila kepala sekolah mau memberikan contoh kongkrit juga motivasi tinggi terhadap warga sekolah tersebut. Kepala sekolah bertanggung jawab penuh akan maju mundurnya sekolah tersebut.

Pada saat ini salah satu cara untuk mengantisipasi kemajuan sekolah ialah dengan program Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS). Dimana MPMBS merupakan model manajemen dalam pengelolaan sekolah yang memberi kewenangan lebih besar daripada sekolah dalam mengambil keputusan.

Manajemen Peningkatan Mutu berbasis Sekolah (MPMBS) atau yang lebih dikenal dengan istilah Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan model manajemen dalam pengelolaan sekolah yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah yaitu : guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orang tua, dan masyarakat untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan Pendidikan Nasional.

Dengan adanya otonomi yang lebih besar, maka sekolah memiliki kewenangan yang lebih besar dalam mengelola sekolahnya, sehingga sekolah lebih mandiri. Dengan kemandiriannya, sekolah lebih berdaya dalam melaksanakan program-program yang sesuai dengan kebutuhan dan potensi

yang dimiliki. Demikian pula dengan pengambilan keputusan partisipatif, berarti warga sekolah (*stake holders*) dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Hal ini berarti akan meningkatkan rasa memiliki dan rasa tanggung jawab dari warga sekolah, sehingga diharapkan akan meningkatkan dedikasi warga sekolah terhadap sekolahnya yang semuanya ditujukan untuk meningkatkan dedikasi warga sekolah terhadap sekolahnya meningkatkan kualitas sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional.

Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) sekarang mulai marak dilaksanakan diberbagai daerah diseluruh Indonesia khususnya di kota-kota besar yang saling bersaing untuk menjadikan sekolahnya yang terbaik tak ketinggalan pula di pelosok-pelosok desa yang mulai diterapkan sistem MPMBS dengan bantuan dana dari UNICEF sebagai penunjang.

School based management merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan ilmu dan teknologi, yang dinyatakan dalam GBHN, hal tersebut dapat dijadikan landasan dalam pengembangan pendidikan di Indonesia yang berkualitas dan berkelanjutan (E. Mulyasa, Dr, M.Pd, MPMBS : 25). Oleh karena itu tujuan diterapkannya MPMBS di sekolah adalah :

1. Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan warga sekolah serta warga masyarakat.
2. Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan warga masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama

3. Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah tentang mutu sekolah.
4. Meningkatkan kompetensi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.

Alasan diterapkannya MPMBS adalah :

1. Sekolah lebih mengetahui kekuatan dan kelemahan peluang dan ancaman bagi dirinya sehingga dia dapat mengoptimalkan sumber daya yang tersedia untuk memajukan sekolahnya.
2. Sekolah lebih mengetahui kebutuhannya, khususnya input pendidikan yang akan dikembangkan dan didayagunakan dalam proses pendidikan sesuai dengan tingkat perkembangan peserta didik.
3. Pengambilan keputusan yang diambil oleh sekolah lebih cocok. Karena sekolahlah yang lebih tahu apa yang terbaik bagi sekolahnya.
4. Penggunaan sumber dana pendidikan lebih efektif dan efisien bila dikontrol oleh masyarakat setempat.
5. Keterlibatan semua warga sekolah dan masyarakat dalam mengontrol suatu keputusan secara transparansi dan demokrasi yang sehat.
6. Sekolah dapat bertanggung jawab tentang mutu pendidikan baik kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah.
7. Sekolah dapat melakukan persaingan yang sehat antar sekolah.
8. Sekolah dapat secara cepat merespon masyarakat dan lingkungan yang

Sedangkan dalam pelaksanaan manajemen peningkatan mutu (MPMBS) di sekolah ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan faktor. Faktor-raktor tersebut berkaitan dengan kewajiban sekolah, kebijakan dan prioritas pemerintah, peranan orang tua dan masyarakat, peranan profesionalisme dan manajerial serta pengembangan profesi.

Faktor-faktor tersebut diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

a) Kewajiban sekolah

Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah menawarkan keleluasaan pengelolaan sekolah memiliki potensi yang lebih besar dalam menciptakan kepala sekolah, guru dan pengelola sistem pendidikan profesional (ibid, : 27).

Selain mempunyai otonomi juga mempunyai kewajiban melaksanakan kebijakan pemerintah dan memenuhi harapan masyarakat sekolah.

Dengan ini sekolah dituntut mampu mengelola sumber daya secara transparan. Demokratis, tanpa monopoli dan bertanggung jawab baik terhadap masyarakat maupun pemerintah dalam kapasitas melayani terhadap peserta didik.

b) Kebijakan dan prioritas pemerintah

Pemerintah sebagai penanggung jawab pendidikan nasional berhak merumuskan kebijakan yang menjadi prioritas nasional. Terutama dengan kaitannya program melek huruf (*literaly and numeraly*), efisien mutu dan pemerataan pendidikan. Agar prioritas pemerintah yang telah dipilih dilaksanakan di sekolah dan semua aktivitas sekolah pemerintah perlu

merumuskan pedoman terutama ditujukan untuk menjamin bahwa hasil pendidikan (*student outcomes*) terevaluasi dengan baik, kebijakan pemerintah dilaksanakan secara efektif dengan anggaran dibelanjakan sesuai kebutuhan.

c) Peranan orang tua dan masyarakat

Dalam pelaksanaan MPMBS menuntut dukungan tenaga kerja yang terampil dan berkualitas untuk membangkitkan motivasi kerja yang lebih produktif. Melalui Dewan Sekolah (*School Council*).

Orang tua dan masyarakat dapat berpartisipasi dalam pembuatan berbagai keputusan sehingga masyarakat dapat lebih memahami serta mengawasi dan membantu sekolah termasuk kegiatan KBM.

B. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui peranan kepala sekolah dalam pelaksanaan MPMBS.
2. Untuk mengetahui proses pelaksanaan MPMBS di SLTP Negeri 3 Depok Sleman
3. Untuk mengetahui kendala yang muncul dalam pelaksanaan MPMBS.

C. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran tentang penerapan MPMBS sehingga akan mendorong sekolah-sekolah lainnya untuk mengikutinya. Selain itu hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan

wacana publik dan memberikan sumbangan yang positif bagi perkembangan dunia pendidikan.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian-uraian di atas, maka muncul berbagai permasalahan yang berhubungan dengan pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) masalah-masalah tersebut antara lain :

1. Bagaimana peranan kepala sekolah dalam pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) di SLTP Negeri 3 Depok Sleman?
2. Bagaimana proses pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) di SLTP Negeri 3 Depok Sleman?
3. Adakah kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) di Sekolah SLTP Negeri 3 Depok?

E. Landasan Teoritik

1. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah (school base management)

Manajemen berasal dari kata *management* (Bahasa Inggris) yang berarti mengelola. Jadi maksud dari manajemen berbasis sekolah adalah suatu pengelolaan sekolah secara mandiri dengan memberdayakan sekolah semaksimal mungkin melalui pemberian kewenangan (otonomi) lebih

besar kepada sekolah dengan mendorong pengambilan keputusan secara partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah yang meliputi : guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orang tua dan masyarakat untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijaksanaan pendidikan nasional. (Muh. Bachrum : 7)

MPMBS secara konseptual dapat digambarkan sebagai suatu perubahan formal struktur penyelenggaraan, sebagai suatu bentuk desentralisasi yang mengidentifikasi sekolah itu sendiri sebagai unit utama peningkatan serta bertumpu pada redistribusi kesenangan pembuatan keputusan sebagai sarana penting yang dengannya peningkatan dapat didorong dan di topang (*School Based Management*, Ibtasani Abu-Duhou : 16)

MPMBS adalah : suatu cara untuk memaksa sekolah itu sendiri mengambil tanggung jawab atas apa yang terjadi pada anak menurut yurisdiksinya dan mengikuti sekolahnya.

Konsep ini menegaskan bahwa ketika sekolah itu sendiri dibebani dengan pengembangan total program kependidikan yang bertujuan melayani kebutuhan anak dalam mengikuti sekolah khusus itu personil sekolah-sekolah akan lebih mengembangkan program-program yang lebih meyakinkan karena mereka mengetahui para siswa dan kebutuhan-kebutuhan mereka. (ibid : 16)

Manajemen berbasis sekolah merupakan wujud dari reformasi pendidikan yang menaruhkan pada sekolah untuk menyediakan

pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik.
(E. Mulyoso : 24)

Dari beberapa definisi tersebut di atas manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah menurut penulis ialah upaya pemerintah dalam hal peningkatan dan pemerataan mutu pendidikan dengan memberikan otonomi yang lebih luas pada sekolah, karena dipandang warga sekolahlah yang berhak menentukan kemana sekolah akan dibawa dengan keputusan-keputusan yang telah disepakati secara partisipatif.

Kualitas pendidikan selama ini menurun atau dapat dikatakan rendah karena disebabkan oleh :

- 1) Adanya sistem sentralisasi dimana segala sesuatunya berdasarkan birokrasi dari atas tanpa memperhatikan situasi dan kondisi tempat masing-masing.
- 2) Sarana dan prasarana pendidikan kurang mendukung.
- 3) Proses pembelajaran yang membosankan.
- 4) Peran serta masyarakat khususnya orang tua sangat minim, hanya pada bagian input saja atau masalah dana.

Tujuan Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS) adalah untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui memeberikan kewenangan (otonomi) kepada sekolah adan mendorong sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif.

Dengan lebih rincinya tujuan MPMBS adalah :

- 1) Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan mengembangkan sumber daya yang tersedia
- 2) Meningkatkan kepedulian sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama
- 3) Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua masyarakat, dan pemerintah tentang mutu sekolah
- 4) Meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai. (Bahrun Muh, Pengelolaan Pendidikan Berumutu, Dinas P dan K, th 2000)

Dikemukakan di bawah ini beberapa alasan mengapa diterapkan MPMBS

- 1) Sekolah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan peluang dan ancaman bagi dirinya sendiri sehingga dia dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia untuk memajukan sekolahnya
- 2) Sekolah lebih mengetahui kebutuhan lembaganya, khususnya input pendidikan yang akan dikembangkan dan didaya gunakan dalam proses pendidikan sesuai dengan tingkat perkembangan dan kebutuhan peserta didik
- 3) Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh sekolah lebih cocok untuk memenuhi kebutuhan sekolah karena pihak sekolah lebih tahu apa yang terbaik bagi sekolahnya
- 4) Penggunaan sumber daya pendidikan lebih efisien dan efektif
khususnya dikontrol oleh masyarakat setempat

- 5) Keterlibatan semua warga sekolah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan sekolah menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat
- 6) Sekolah dapat bertanggung jawab tentang mutu pendidikan masing-masing kepada pemerintah, orang tua wali dan masyarakat
- 7) Sekolah dapat melakukan persaingan yang sehat dengan sekolah-sekolah lain untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui upaya-upaya inovatif dengan dukungan orang tua peserta didik, masyarakat, dan pemerintah daerah setempat
- 8) Sekolah dapat cepat merespon aspirasi masyarakat dan lingkungan yang berubah dengan cepat (Ibid : 07-08)

- Reformasi Sekolah

Untuk melaksanakan MPMBS dengan baik maka sekolah perlu melakukan school reform atau reformasi sekolah yaitu suatu konsep perubahan ke arah peningkatan mutu dalam konteks manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah. Di era otonomi saat ini merupakan suatu momentum untuk mampu melakukan reformasi sekolah pada tiga level yaitu :

- 1) Level kelas yang merupakan representasi dari karakter pembelajaran di kelas, yang banyak dipengaruhi oleh aturan main atau regulasi yang dianut oleh guru. Termasuk dalam level ini suasana psikologis kelas yang nyaman, pembelajaran yang menarik, motivasi siswa yang tinggi.
- 2) Level mediator (profesi) merupakan representasi dari karakter-karakter profesional para pengelola sekolah, yaitu kepala sekolah, guru dan tenaga teknis / administrasi sekolah. Termasuk dalam level ini adalah

karakter kepemimpinan kepala sekolah dan sifat-sifat dedikasi, motivasi, kompetensi, kreativitas dan kolaborasi dari setiap individu pengelolaan sekolah.

- 3) Level sekolah (manajemen) merupakan representasi dari karakter-karakter kolektif warga sekolah secara keseluruhan atau iklim sekolah. Level ini banyak dipengaruhi oleh kepemimpinan dan manajemen dari berbagai strata pemimpin dan manajemen di sekolah tersebut. Termasuk dalam level ini adalah berbagai iklim sekolah seperti budaya mutu, budaya progresif, demokratis, partisipasi warga, keamanan dan ketertiban, kejelasan visi dan misi, dan *saving and sharing*.

- Implementasi MPMBS di Lapangan

Untuk dapat mengimplementasikan MPMBS di lapangan, sekolah harus melakukan tahapan :

- 1) Menggali potensi yang dimiliki sekolah, serta inventarisasi masalah. Potensi yang dimiliki senantiasa ditingkatkan, permasalahan yang ada diusahakan diminimalisasikan.
- 2) Sekolah melibatkan seluruh *stake holders* menyusun program peningkatan mutu. Semua institusi yang terkait diminta saran dan pendapat dalam penyusunan program.
- 3) Sekolah menentukan sekolah lain yang dianggap berada di atasnya dari segi kualitas dan manajemen, dijadikan bench marking. Dalam menentukan bench marking dapat satu sekolah tetapi juga dapat berbagai sekolah diambil aspek-aspek yang cocok

- 4) Program dan pelaksanaan senantiasa dievaluasi dan dikritisi secara obyektif, dan dilaporkan secara transparan kepada seluruh *stake holders*.
 - 5) Sekolah senantiasa meningkatkan sumber daya manusia terutama guru-guru sehingga mampu menyerap pengetahuan baru dalam usaha meningkatkan kualitas sekolahnya.
- *Stake holders*

Stake holders berasal dari kata *stake* yang berarti tiang atau tonggak dan *holder* yang berarti pemegang. Jadi *stake holder* disini diartikan sebagai seluruh warga sekolah yang meliputi :

- 1) Kepala Sekolah
- 2) Guru
- 3) Karyawan
- 4) Orang tua/wali
- 5) Komite Sekolah
- 6) Masyarakat

Sedangkan yang menjadi komite sekolah antara lain :

- 1) Tokoh masyarakat
- 2) Tokoh agama
- 3) Tokoh usahawan
- 4) Wali murid

Sebagaimana judul penelitian adalah sejauh mana peranan Kepala sekolah

disampaikan beberapa tugas kepala sekolah sebagai orang pertama di sekolahnya :

KOMPONEN	ASPEK	INDIKATOR
Kepala sekolah sebagai indikator pendidik	1. kemampuan membimbing guru	a. Kemampuan menimbang program pengajaran / BK b. Melaksanakan program pengajaran / BK c. Melaksanakan evaluasi dan analisa hasil evaluasi program perbaikan dan pengajaran d. Melaksanakan program perbaikan / pengajaran
	2. Kemampuan membimbing karyawan	a. kemampuan membimbing karyawan dan menyusun program kerja b. kemampuan membimbing karyawan dan melakukan tugas sehari-hari
	3. Kemampuan membimbing siswa	a. Kemampuan membimbing siswa dalam kegiatan extra kurikuler b. Kemampuan membimbing OSIS c. Kemampuan siswa mengikuti lomba
	4. Kemampuan membimbing staf	a. Melalui pendidikan dan pelatihan b. Melalui pertemuan MGMP / MGPK c. Melalui seminar / diskusi d. Melalui bahan bacaan e. Memperhatikan kenaikan pangkat f. Mengusulkan kenaikan jabatan melalui seleksi calok Kepala
	5. Kemampuan belajar mengikuti IPTEK	a. Melalui pendidikan dan pelatihan b. Melalui pertemuan profesi / MKKS c. Melalui bahan bacaan
	6. Kemampuan memberi contoh belajar yang baik	a. memiliki jadwal mengajar minimal 6 jam/minggu b. memiliki PRDTA, PROCA, SP, RP, DAF nilai
Kepala sekolah sebagai manager	1. Kemampuan menyusun program	a. Memiliki program jangka panjang (8th) b. Memiliki program menengah c. Memiliki program jangka pendek (1 th)
	2. Kemampuan menyusun organisasi / personalia	a. Memiliki susunan program sekolah b. Memiliki personalia pendukung c. Menyusun personalia untuk kegiatan temporer

	3. Kemampuan mengoptimalkan sumber daya sekolah	a. Memberi arahan b. Mengkoordinasikan staf yang sedang melaksanakan tugas
	4. Kemampuan mengoptimalkan sumber daya sekolah	a. Memanfaatkan sumber daya manusia secara optimal b. Memanfaatkan sarana secara optimal c. Membuat sarana / prasarana milik sekolah
Kepala sekolah sebagai administrator	1. kemampuan mengadminstrasi KBM /BK	a. Memiliki kelengkapan data administrasi KBM b. Memiliki kelengkapan data administrasi BK
	2. Kemampuan mengelola adminstrasi kesiswaan	a. Memiliki kelengkapan data admisnistrasi kesiswaan b. Memiliki kelengkapan data kegiatan extra kurikuler
	3. Kemampuan mengelola adminstrasi ketenagaan	a. Memiliki kelengkapan data administrasi tenaga guru b. Memiliki kelengkapan data administrasi tenaga karyawan
	4. Kemampuan mengelola administrasi keuangan	a. Memiliki adminstrasi keuangan rutin b. Memiliki administrasi keuangan BP ₃
	5. Kemampuan mengelola administrasi sarpas	a. Memiliki data administrasi gedung dan ruang b. Data administrasi mebaler c. Memiliki data adminstrasi laboratorium d. Memiliki data admnistrasi perpustakaan
Kepala sekoah sebagai inovator	1. Kemampuan mencari / mengemukakan gagasan baru untuk pembaharuan sekolah	a. Mampu mencari gagasan baru b. Mampu memilih gagasan
	2. Kemampuan melakukan pembaharuan di sekolah	a. Mampu melakukan pembaharuan di bidang KBM/BK b. Mamapu melakukan pembaharuan di bidang pengajaran dan pembinaan guru karyawan c. Mampu melakukan pembaharuan di bidang extra kurikuler d. Mampu melakukan pembaharuan

		dalam mengelola sumber daya di BP ₃ dan masyarakat
Kepala sekolah sebagai leader/pemimpin	1. Memiliki kepribadian	a. Jujur b. Percaya diri c. Bertanggung jawab
	2. Memahami kondisi anak buah dengan baik	a. Memahami kondisi guru b. Memahami kondisi karyawan c. Memahami kondisi siswa
	3. Memiliki visi dan memahami misi sekolah	a. Punya misi sekolah yang dipimpinnya b. Memahami visi yang diemban sekolah
	4. Memiliki kemampuan mengambil keputusan	a. Mampu mengambil keputusan untuk urusan intern sekolah b. Mampu mengambil keputusan urusan ekstern sekolah
	5. Memiliki kemampuan berkomunikasi	a. Mampu berkomunikasi secara lisan dengan baik b. Mampu menggunakan gagasan dalam bentuk tulisan
Kepala sekolah sebagai motivator	1. Kemampuan mencari / menemukan gagasan baru untuk pembaharuan sekolah	a. Mampu mencari gagasan baru b. Mampu memilih gagasan
	2. Kemampuan melakukan pembaharuan di sekolah dan pembinaan guru karyawan	a. Mampu melakukan pembaharuan di bidang KBM/BK b. Mampu melakukan pembaharuan di bidang pengadaan c. Mampu melakukan perubahan di bidang kegiatan extra kurikuler d. Mampu melakukan pembaharuan dalam menggali sumber daya di BP ₃ dan masyarakat
Kepala sekolah sebagai motivator	1. Kemampuan mengatur lingkungan	a. Mampu mengatur ruang kantor yang kondusif untuk bekerja b. Mampu mengatur ruang laborat yang kondusif untuk praktikum c. Mampu mengatur ruang perpustakaan yang kondusif untuk belajar d. Mampu mengatur hal / lingkungan yang seikuk dan teratur

	2. Kemampuan mengatur suasana kerja (non fisik)	<ul style="list-style-type: none"> a. Mampu menciptakan kerja yang harmonis sesama guru b. Mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis sesama karyawan c. Mampu menciptakan kerja harmonis antara sekolah dan lingkungan
	3. Kemampuan menerapkan prinsip penghargaan dan hukuman	<ul style="list-style-type: none"> a. Mampu menerakan prinsip penghargaan (record) b. Mampu menerapkan prinsip-prinsip hukuman (punishment)

2. Tujuan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)

Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan ilmu dan teknologi, yang dinyatakan dalam GBHN.

Hal tersebut diharapkan dapat dijadikan landasan dalam pengembangan pendidikan di Indonesia yang berkualitas dan berkelanjutan baik secara mikro maupun makro.

Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah itu ditandai dengan otonomi sekolah dan pelibatan masyarakat merupakan respon pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul dalam masyarakat.

Bertujuan : Meningkatkan efisiensi, mutu dan pemerataan pendidikan.

1. Peningkatan efisiensi, diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya dan partisipasi masyarakat serta penyederhanaan birokrasi.
2. Peningkatan mutu, diperoleh melalui partisipasi orang tua terhadap sekolah. Efektivitas pengelolaan sekolah dan kelas, peningkatan

profesional guru dan kepala sekolah berlaku sistem intensip dan desentif.

3. Peningkatan pemerataan, diperoleh melalui partisipasi masyarakat yang memungkinkan pemerintah lebih berkonsentrasi pada kelompok tertentu. (Mulyasa, Dr, MPd., : 25)

Sedangkan tujuan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah dalam buku Pengelolaan Pendidikan Bermutu karangan Muh. Bachrum Drs., H., MM menyebutkan :

1. Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia.
 2. Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama.
 3. Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua masyarakat dan pemerintah tentang mutu sekolah.
 4. Meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.
- 3. Manfaat Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)**

Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah memberikan kebebasan dan kekuasaan yang besar pada sekolah, disertai seperangkat tanggung jawab. Sehingga manfaat MPMBS dapat disimpulkan :

- 1) Memberikan tanggung jawab pengelolaan sumberdaya dan pengembangan strategi sesuai dengan kondisi setempat

- 2) Lebih meningkatkan kesejahteraan guru sehingga lebih dapat berkonsentrasi pada tugas.
- 3) Keleluasaan dalam mengelola sumberdaya dan dalam menyertakan masyarakat untuk berpartisipasi.
- 4) Mendorong profesionalisme Kepala Sekolah dalam peranannya sebagai manajer atau pemimpin sekolah.
- 5) Guru didorong untuk berinovasi dengan melakukan eksperimen eksperimentasi di lingkungan sekolahnya.
- 6) Mendorong profesionalisme Guru dan Kepala Sekolah sebagai pemimpin pendidikan di sekolah.
- 7) Sekolah lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat sehingga dapat menjamin layanan pendidikan sesuai dengan tuntutan peserta didik dan masyarakat.
- 8) Prestasi peserta didik dapat dimaksimalkan melalui peningkatan partisipasi orang tua.
- 9) Adanya kontrol dari masyarakat serta monitoring dari pemerintah pengelolaan sekolah lebih akuntable, transparan dan demokratis serta menghapus monopoli dalam pengelolaan pendidikan. (ibid, : 26)

Disamping yang telah disebutkan dia atas aplikasi manajemen mutu terpadu sangat bermanfaat pada dunia pendidikan masa depan, sebagaimana tersebut pada buku manajemen mutu terpadu dalam pendidikan (aplikasi dan strategi)

Oleh Joseph L. Field (1994) ada delapan keuntungan yang dicapai dalam dengan penerapan manajemen mutu terpadu dalam pendidikan :

- 1) Memperkuat organisasi sekolah dan memberikan peta jalan atau arah bagi perubahan.
- 2) Menolong kita untuk bekerja sebagai teman dalam kelompok bekerja, bukan sebagai musuh.
- 3) Mengupayakan suatu program yang akan mengusahakan bukan hanya penanganan satu aspek saja dari pendidikan, tetapi menjadi pendekatan yang holistik yang menyebabkan segala unsur sekolah mengubah cara yang mengarahkan dirinya.
- 4) Meningkatkan partisipasi setiap orang yang terlibat dalam penyelenggaraan sekolah (pelajar, fakultas, staf dan alumni), dan usaha-usaha masyarakat perguruan (sekolah)
- 5) Mengarahkan para orang tua dan pelajar-pelajar untuk membuat saran-saran untuk memajukan keadaan sekolah.
- 6) Mengarahkan adanya bapak angkat dan organisasi pelajar dalam membuat standar mutu pendidikan bagi sekolah.
- 7) Membuat kita menjadi bersikap proaktif dari pada bersikap reaktif terhadap sesuatu yang mempengaruhi sekolah.
- 8) Dapat mengarahkan atau mengendalikan pengaruh segala sesuatu yang kita lakukan dan apa yang kita kendalikannya

Sedangkan manfaat MPMBS menurut E. Mulyoso dalam buku Manajemen Berbasis Sekolah : 25 – 26 dapat penulis simpulkan sebagai berikut :

- 1) Memberikan tanggung jawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi sesuai kondisi setempat.
- 2) Lebih meningkatkan kesejahteraan guru sehingga dapat lebih berkonsentrasi pada tugas
- 3) Keleluasaan dalam mengelola sumber daya dan dalam menyertakan masyarakat untuk berpartisipasi.
- 4) Mendorong profesionalisme kepala sekolah dalam peranannya sebagai manajer maupun pemimpin sekolah dengan diberikan kesempatan kepada sekolah untuk menyusun kurikulum.
- 5) Guru didorong untuk berinovasi dengan melakukan eksperimen eksperimentasi di lingkungan sekolahnya.
- 6) Rasa tanggap sekolah terhadap kebutuhan setempat meningkat dan menjamin layanan pendidikan sesuai dengan tuntutan didik dan masyarakat di sekolah.
- 7) Mendorong profesional guru dan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan di sekolah.
- 8) Prestasi peserta didik dapat dimaksimalkan melalui peningkatan partisipasi orang tua, misalnya orang tua dapat mengawasi langsung proses belajar anaknya.

- 9) Adanya kontrol dan monitoring dari pemerintah pengelolaan sekolah lebih akuntabel, transparan, egaliter dan demokratis, serta menghapuskan monopoli dalam pengelolaan pendidikan.

4. Alasan diterapkannya MPMBS

Dalam buku *Pengelolaan Pendidikan Bermutu : 07* oleh Muh. Bachrum dijelaskan ada beberapa alasan mengapa diterapkan MPMBS di sekolah-sekolah :

- 1) Sekolah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi dirinya sehingga ia dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumberdaya yang tersedia untuk memajukan sekolahnya.
- 2) Sekolah lebih mengetahui kebutuhan lembaganya khususnya input pendidikan yang akan dikembangkan dan didayagunakan dalam proses pendidikan sesuai dengan tingkat perkembangan dan kebutuhan peserta didik.
- 3) Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh sekolah lebih cocok untuk memenuhi kebutuhan sekolah karena pihak sekolahlah yang paling tahu apa yang terbaik bagi sekolahnya.
- 4) Penggunaan sumberdaya pendidikan lebih efisien dan efektif bilamana dikontrol oleh masyarakat setempat.
- 5) Keterlibatan semua warga sekolah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan sekolah meniadakan transparansi dan demokrasi yang

- 6) Sekolah dapat bertanggungjawab tentang mutu pendidikan masing-masing kepada pemerintah, orang tua peserta didik dan masyarakat pada umumnya sehingga ia akan berupaya semaksimal mungkin untuk melaksanakan dan mencapai sasaran mutu pendidikan yang telah direncanakan.
- 7) Sekolah dapat melakukan persaingan yang sehat dengan sekolah-sekolah lain untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui upaya inovatif dengan dukungan orang tua peserta didik, masyarakat dan pemerintah daerah setempat.
- 8) Sekolah dapat secara cepat merespon aspirasi masyarakat dan lingkungan yang berubah dengan cepat.

5. Pengertian Mutu Pendidikan

Rumusan pengertian tentang mutu pendidikan tidak bisa dilepaskan kaitannya dengan pengalaman dan pikiran seseorang tentang pendidikan yang bermutu dan tidak bermutu.

Setiap pengelola pendidikan termasuk kepala sekolah menghadapi permasalahan yang terkait dengan upaya peningkatan mutu pendidikan di sekolah-sekolah yang dibinanya atau sekolah yang dipimpinnya.

Sedangkan pengelola pendidikan di tingkat kabupaten mempunyai tanggung jawab dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah-sekolah

Oleh sebab itu seharusnya mereka memiliki kemampuan yang terkait meningkatkan mutu.

Agar dapat memahami definisi mutu pendidikan secara lebih baik perlu dipahami terlebih dahulu hal-hal yang menyebabkan pendidikan tidak bermutu di pandang dari berbagai sudut pandang, seperti sudut pandang siswa, pimpinan, guru dan orang tua siswa.

Selain hal tersebut juga perlu dipikirkan indikator-indikator mutu itu, standar mutu dan faktor-faktor yang mempengaruhi mutu.

Beberapa pengertian yang terkait dengan mutu :

- 1) Indikator mutu adalah peristiwa-peristiwa yang terjadi di sekolah yang dapat memberi petunjuk tentang pendidikan bermutu baik dan dapat digunakan untuk melakukan evaluasi mutu. Serta dapat dikuantifikasi dan dirangkum untuk tujuan membuat perbandingan indikator-indikator tersebut dapat menunjukkan sejauhmana suatu sistem pendidikan atau sekolah bisa mencapai sasaran utama pendidikan.
- 2) Standar mutu adalah ukuran-ukuran yang disetujui atau diterima yang diperoleh melalui pengukuran yang akurat tentang batas-batas ketercapaian sasaran utama dari suatu sistem pendidikan.
- 3) Faktor-faktor yang mempengaruhi mutu adalah faktor-faktor lingkungan yang secara bersama-sama dapat membentuk keseluruhan dari suatu sistem pendidikan atau sekolah (ibid; 26)

Sedang mutu pembelajaran di sekolah ditentukan oleh banyak faktor, guru.

Dalam hal ini, mutu pembelajaran sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang mempedai

pengelolaan pendidikan yang efektif efisien, dapat operasional yang cukup semua faktor itu penting dan saling berkaitan, tetapi yang paling penting adalah mutu layanan yang diberikan oleh guru kepada siswa proses pembelajaran.

Dengan perkataan lain mutu pendidikan sangat ditentukan oleh mutu interaksi guru siswa didalam proses pembelajaran di sekolah. Lima perspektif yang sangat erat kaitannya dengan pendidikan yang dapat menyebabkan mutu pendidikan menjadi baik antara lain :

1) Orang tua dan masyarakat

Orang dan masyarakat dapat saja berfikir, bahwa pendidikan dapat dikatakan bermutu baik jika :

- Dapat menyediakan berbagai perangkat untuk mencapai sukses ekonomi bagi anak-anaknya.
- Dapat membantu anak-anak mereka untuk menjadi anggota keluarga dan masyarakat yang berguna.
- Dapat membantu anak-anak mereka untuk menjadi orang yang baik.

2) Sistem pendidikan

Dari sistem pendidikan, pendidikan dapat bermutu baik jika :

- Sekolah dapat mengikuti seluruh pedoman kebijakan yang dibuat oleh pemerintah.
- Sekolah dapat mengikuti seluruh prosedur dan pengarahan administratif.

- Sekolah dapat mencegah perilaku siswa yang kurang baik di tempat umum.
- Sekolah dapat mencapai tujuan dan target pendidikan yang telah ditentukan.

3) Pimpinan pendidikan

Para pemimpin pendidikan berpandangan bahwa pendidikan dikatakan bermutu jika :

- Semua berjalan dengan baik dalam sistem atau sekolah mereka setidaknya dalam suatu masa tertentu.
- Tidak terjadi kontroversi umum atau skandal tentang siswa / staf / masalah keuangan di sekolah yang dipimpinnya.
- Sistem pendidikan atau sekolah itu diakui mutunya oleh atasan bawahan dan masyarakat.

4) Guru

Pendidikan dapat dikatakan bermutu baik jika :

- Beban mengajar sesuai dengan kebutuhan yang berlaku.
- Para peserta didik mempunyai perhatian dan daya serap yang tinggi terhadap pelajaran yang disampaikan, tekun dan bertingkah laku baik.
- Mereka dapat menyelesaikan penilaian dan laporan sebelum liburan sekolah.

5) Siswa

Mereka dapat memahami setiap soal ujian dengan cepat

- Mereka bisa mengerjakan setiap pekerjaan rumah di rumahnya masing-masing.
- Banyaknya tamatan yang bisa melanjutkan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi.
- Mereka merasa senang belajar dan mau belajar lebih banyak lagi.
- Mereka dapat memperoleh nilai hasil belajar yang tinggi.

Sedang pendidikan adalah jasa yang berupa proses pembudayaan. Pengertian ini berimplikasi pada adanya masukan (*input*), dan keluaran (*out put*). (Safarudin : 46). Masukan adalah peserta didik, sarana prasarana dan lingkungan, sedangkan keluaran adalah lulusan atau alumni mungkin hasil penelitian pelayanan profesional dari perguruan tinggi yang kemudian menjadi ukuran mutu, dan produk yang diberikan lembaga pendidikan, adalah jasa pelayanan.

Mutu jasa pelayanan pendidikan sangat tergantung pada sikap pemberi pelayanan di lapangan dan sikap serta harapan pemakai jasa pendidikan. Hal ini berarti jasa pelayanan pendidikan tidak berujud benda (*intangible*) secara langsung. Namun secara kualitatif mutu jasa layanan pendidikan. Dilihat dari indikator lunak (*soft indikator*) seperti rasa kepedulian dan perhatian terhadap keinginan, harapan dan kepuasan pelanggan jasa pendidikan. (ibid, : 47)

Sedangkan pengertian mutu pendidikan menurut Charles Hoy dkk (2000), adalah suatu evaluasi terhadap proses pendidikan dengan harapan tinggi untuk dicapai dan mengembangkan bakat-bakat para pelanggan

... dalam proses pendidikan

Mutu adalah hal yang esensial sebagai bagian dari proses pendidikan.

Proses pembelajaran adalah tujuan organisasi pendidikan, sedang perbaikan proses pendidikan adalah level tertinggi dari keunggulan yang akan dicapai.

Dari beberapa uraian dan alasan tentang mutu pendidikan diatas. Dan beberapa buku pendidikan yang penulis pelajari penulis dapat memberi definisi tentang mutu pendidikan sebagai berikut.

Mutu pendidikan ialah suatu proses pembelajaran yang terjadi di sekolah dimana terjadi interaksi antara guru dan murid dengan perencanaan yang baik dengan telah memperhatikan atau memahami sistem yang ada serta telah mempelajari kekuatan dan kelemahan ancaman peluang yang mungkin berkembang, sehingga *out put* dari sekolah tersebut baik akademis maupun non akademis bisa memuaskan pelanggan pendidikan.

F. Hipotesis

Ada peranan positif kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan terutama peningkatan KBM dan peningkatan prestasi siswa di sekolah di SLTP Negeri 3 Depok Sleman dengan adanya program MPMBS.

G. Sistematikan Pembahasan

Tesis ini terdiri dari empat bab dengan didahului halaman-halaman formal yang terdiri atas halaman judul, halaman pengesahan, pernyataan keaslian

Nota Dinas, abstrak (bahasa Indonesia), abstract (bahasa Inggris), Persembahan, Motto, Kata Pengantar, Daftar Tabel dan Daftar Isi.

Bab I dimaksudkan sebagai pendahuluan tesis.

Pada bagian ini diuraikan tentang tujuan pendidikan nasional salah satunya adalah mencerdaskan kehidupan bangsa dimana masa depan dan keunggulan bangsa ditentukan oleh SDM yang dimiliki selain sumber daya alam dan modal. Sebab diberitakan di Harian Kompas, 5 September 2001 bahwa pendidikan di Indonesia perlu ditingkatkan untuk mengantisipasi itu oleh departemen pendidikan nasional digulirkan MPMBS dan menguraikan tentang pengertian MPMBS dan pengertian mutu pendidikan.

Bab II merupakan bagian ketiga tesis yang menguraikan tentang metode penelitian, metode penelitian yang digunakan, metode penentuan subyek, metode pengumpulan data dan metode analisa data.

Bab III merupakan inti penelitian dimana laporan penyelidikan penelitian, persiapan dan pelaksanaan penyajian data serta analisa hasil akan diuraikan pada bab ini.

Kemudian bab IV merupakan kesimpulan dan saran setelah dilakukan pembahsan pada bab-bab sebelumnya. Akhirnya tesis ini ditutup dengan bagian paling ujung berupa daftar pustaka dan lampiran-lampiran.