MPLEMENTASI PROGRAM MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU BERBASIS SEKOLAH

(Studi pada di SMP Negeri 6 Kisaran Kabupaten Asahan)

Oleh

M. Mahfud Hamdi

A b s t r a k

Permasalahan pendidikan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia dewasa ini salah satunya adalah masih rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan, khususnya pada jenjang pendidikan dasar dan menengah. Berbagai upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan telah dilaksanakan oleh pemerintah dalam hal ini Departemen Pendidikan Nasional, misalnya pengembangan kurikulum nasional maupun lokal, peningkatan kompetensi guru melalui pendidikan dan pelatihan, pengadaan buku dan alat pelajaran, pengadaan dan perbaikan sarana dan prasarana pendidikan, sertifikasi guru dan peningkatan mutu manajemen sekolah. Namun demikian, dari berbagai upaya tersebut belum menunjukkan indikator mutu pendidikan yang signifikan.

kinerja implementasi program MPMBS di SMP Negeri 6 Kisaran, menunjukkan kinerja yang baik dan adanya kepatuhan (*compliance)* baik dilihat dari aspek administrasi maupun tahap-tahap pelaksanaannya. Sedangkan dari aspek daya tanggap (responsivitas), segenap warga sekolah cukup memberikan respon yang baik, dengan indikasi dari partisipasi warga sekolah dalam implementasi program MPMBS. Dan dari hasil kebijakan menunjukkan adanya peningkatan mutu pendidikan, antara sebelum dan sesudah implementasi program MPMBS. Sesudah implementasi program MPMBS terbukti prestasi siswa cukup meningkat baik di bidang akademik maupun non-akademik.

Key words : *Implementasi, manajemen mutu*

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang Masalah

Permasalahan pendidikan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia dewasa ini salah satunya adalah masih rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan, khususnya pada jenjang pendidikan dasar dan menengah. Berbagai upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan telah dilaksanakan oleh pemerintah dalam hal ini Departemen Pendidikan Nasional, misalnya pengembangan kurikulum nasional maupun lokal, peningkatan kompetensi guru melalui pendidikan dan pelatihan, pengadaan buku dan alat pelajaran, pengadaan dan perbaikan sarana dan prasarana pendidikan, sertifikasi guru dan peningkatan mutu manajemen sekolah. Namun demikian, dari berbagai upaya tersebut belum menunjukkan indikator mutu pendidikan yang signifikan.

Dari berbagai pengamatan, kajian dan analisis, sedikitnya ada tiga faktor yang menyebabkan mutu pendidikan di Indonesia tidak mengalami peningkatan secara merata, yaitu :

1. Kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan *education production function* atau *input-output analysis* yang tidak dilaksanakan secara konsekuen.
2. Penyelenggaraan pendidikan nasional dilakukan secara birokratik-sentralistik sehingga menempatkan sekolah sebagai penyelenggara pendidikan tergantung pada keputusan birokrasi yang mempunyai jalur yang sangat panjang dan kadang-

kadang kebijakan yang dikeluarkan tidak sesuai dengan kondisi sekolah setempat.

3. Peran serta warga sekolah khususnya guru dan peran serta masyarakat khususnya orangtua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini sangat minim. Partisipasi guru dalam pengambilan keputusan sering diabaikan, padahal terjadi atau tidaknya perubahan di sekolah sangat tergantung pada guru (Depdiknas, 2002 : 1-2).

Berdasarkan faktor-faktor dan kenyataan-kenyataan di atas, maka perlu dilakukan upaya-upaya perbaikan penyelenggaraan pendidikan, salah satunya adalah melakukan reorientasi penyelenggaraan pendidikan, yaitu dari manajemen peningkatan mutu berbasis pusat menuju manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah. Konsep ini menawarkan kerjasama yang erat antara sekolah, masyarakat dan pemerintah sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing. Dalam kaitan ini sekolah harus mampu menerjemahkan dan menangkap esensi kebijakan makro pendidikan serta memahami kondisi lingkungannya (kelebihan dan kekurangannya) untuk kemudian melalui proses perencanaan, sekolah harus memformulasikannya ke dalam kebijakan mikro dalam bentuk program-program prioritas yang harus dilaksanakan dan dievaluasi oleh sekolah yang bersangkutan sesuai dengan visi dan misinya masing-masing. Sekolah harus menentukan target mutu yang ingin dicapai untuk setiap kurun waktu, merencanakannya, melaksanakan dan mengevaluasi dirinya, untuk kemudian menentukan target mutu untuk tahun berikutnya.

Seiring dengan lahirnya Undang-Undang Republik Indonesi Nomor 22 Tahun 1999, yang telah digantikan dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah di mana telah terjadi perubahan manajemen penyelenggaran pemerintahan dari paradigma sentralisasi ke paradigma desentralisasi dengan pemberian otonomi daerah yang nyata, luas, dan bertanggung jawab kepada daerah. Menurut Undang-Undang tersebut, "daerah diberi kewenangan untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku" (Darumurti, 2002 : 44). Hal ini mengandung implikasi pula tuntutan adanya berbagai perubahan dalam sistem dan mekanisme perencanaan pembangunan dan penyelenggaraan pemerintahan daerah yaitu pengelolaan yang bersifat demokratis, partisipatif, kemitraan, transparansi, dan akuntabilitas.

Oleh karena itu, dengan diberlakukannya otonomi daerah, maka sebagai konsekuensi logis bagi manajemen pendidikan di Indonesia adalah perlu dilakukannya perubahan/penyesuaian terhadap manajemen pendidikan paradigma lama menuju manajemen pendidikan paradigma baru yang lebih bernuansa otonomi dan demokratis, sesuai Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional serta Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan. Tabel 1 berikut menunjukkan perubahan manajemen pendidikan dari paradigma lama menuju paradigma baru.

Tabel 1 Perubahan Paradigma Manejemen Pendidikan

Paradigma Lama	Paradigma Baru
Melaksanakan program	Merumuskan/melaksanakan program
Keputusan terpusat	Keputusan bersama/partisipatif
Ruang gerak terbatas	Ruang gerak fleksibel
Basis birokratik	Basis profesional
Sentralistik	Desentralistik
Diatur	Mandiri
Malregulasi	Deregulasi
Mengontrol	Memotivasi
Mengarahkan	Memfasilitasi
Menghindari resiko	Mengelola resiko
Boros	Efisien
Individual	Kerjasama
Informasi terbatas	Informasi terbuka
Pendelegasian	Pemberdayaan
Organisasi vertikal	Organisasi horizontal

Sumber : Budi Raharjo, 2003 : 7

Dari tabel 1 di atas dapat dijelaskan bahwa pada paradigma lama, tugas dan fungsi sekolah hanya melaksanakan program daripada mengambil inisiatif merumuskan dan melaksanakan program yang dibuat sendiri oleh sekolah. Sedangkan pada paradigma baru, sekolah memiliki wewenang lebih besar dalam pengelolaan lembaganya, pengambilan keputusan dilakukan secara partisipatif dan peran masyarakat makin besar, sekolah lebih fleksibel dalam mengelola lembaganya. Mengutamakan basis profesional daripada basis birokrasi, pengelolaan sekolah lebih desentralistik, perubahan sekolah lebih didorong oleh kemandirian daripada diatur dari luar sekolah, regulasi pendidikan lebih sederhana, peranan pusat tidak mengontrol lagi tetapi memberi motivasi dan dari mengarahkan ke memfasilitasi.

Menurut Jam'an Satori (dalam Permadi, 2001 : 12) menyatakan bahwa "desentralisasi pendidikan akan mendorong terciptanya kemandirian dan rasa percaya yang tinggi pada pemerintah daerah yang pada gilirannya akan berlomba meningkatkan pelayanan pendidikan bagi masyarakat di daerahnya sendiri".

Sejalan dengan desentralisasi pendidikan tersebut salah satu bentuk alternatif pendekatan manajemen yang dapat dipilih oleh sekolah adalah Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) /*School Based Quality Management.* MPMBS merupakan bagian dari Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Jika MBS bertujuan untuk meningkatkan semua kinerja sekolah yaitu efektivitas, kualitas/mutu, efisiensi, inovasi, relevansi, dan pemerataan serta akses pendidikan, maka MPMBS lebih difokuskan pada peningkatan mutu.

Prinsip dasar MPMBS adalah bahwa sekolah mendapat otonomi luas dan bertanggung jawab dalam menggali, memanfaatkan, serta mengarahkan berbagai sumberdaya, baik internal maupun eksternal untuk kelancaran proses belajar mengajar di sekolah. Oleh karenanya MPMBS harus menjamin meningkatnya komunikasi antara pihak yang berkepentingan (*stakeholders),* komite sekolah, kepala sekolah, guru, siswa, orangtua dan seluruh warga masyarakat.

Adapun tujuan diterapkannya program MPMBS ini secara umum adalah untuk memandirikan dan memberdayakan

sekolah melalui pemberian kewenangan (otonomi) kepada sekolah, pemberian keluwesan (fleksibilitas) yang lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumberdaya sekolah, dan mendorong partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Secara lebih rinci MPMBS bertujuan untuk :

1. meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kemandirian, fleksibilitas, partisipasi, keterbukaan, kerjasama, akuntabilitas, sustainabilitas, dan inisiatif sekolah dalam mengelola, memanfaatkan, dan memberdayakan sumberdaya yang tersedia.
2. meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama.
3. meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orangtua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu sekolahnya, dan
4. peningkatan kompetisi yang sehat antarsekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai (Depdiknas, 2002 :4)

Sedangkan alasan yang melatarbelakangi diterapkannya program MPMBS ini adalah sebagai berikut :

1. Dengan pemberian otonomi yang lebih besar kepada sekolah, maka sekolah akan lebih inisiatif/kreatif dalam meningkatkan mutu sekolah.
2. Dengan pemberian fleksibilitas/keluwesan-keluwesan yang lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumberdayanya, maka sekolah akan lebih luwes dan lincah dalam mengadakan dan memanfaatkan sumberdaya sekolah secara optimal untuk meningkatkan mutu sekolah.
3. Sekolah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi dirinya sehingga dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumberdaya yang tersedia untuk memajukan sekolahnya.
4. Sekolah mengetahui kebutuhan lembaganya, khususnya *input* pendidikan yang akan dikembangkan dan didayagunakan dalam proses pendidikan sesuai dengan tingkat perkembangan dan kebutuhan peserta didik.
5. Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh sekolah lebih cocok untuk memenuhi kebutuhan sekolah karena pihak sekolahlah yang paling tahu apa yang terbaik bagi sekolahnya.
6. Penggunaan sumberdaya pendidikan lebih efisien dan efektif bilamana dikontrol oleh masyarakat setempat.
7. Keterlibatan semua warga sekolah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan sekolah menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat.
8. Sekolah dapat bertanggung jawab tentang mutu pendidikan masing-masing kepada pemerintah, orangtua peserta didik, dan masyarakat pada umumnya, sehingga sekolah akan berupaya semaksimal mungkin untuk melaksanakan dan mencapai sasaran mutu pendidikan yang telah direncanakan.
9. Sekolah dapat melakukan persaingan yang sehat dengan sekolah-sekolah lain untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui upaya-upaya inovatif dengan dukungan orangtua peserta didik, masyarakat, dan pemerintah daerah setempat, dan
10. Sekolah dapat secara cepat merespon aspirasi masyarakat dan lingkungan yang berubah dengan cepat (Depdiknas, 2002 : 4 – 5).

Beberapa indikator yang menunjukkan karakter dari konsep MPMBS antara lain sebagai berikut :

1. lingkungan sekolah yang aman dan tertib,
2. sekolah memiliki misi dan target mutu yang ingin dicapai,
3. sekolah memiliki kepemimpinan yang kuat,
4. adanya harapan yang tinggi dari personel sekolah (kepala sekolah, guru, dan staf lainnya termasuk siswa) untuk berprestasi,
5. adanya pengembangan staf sekolah yang terus menerus sesuai tuntutan iptek,
6. adanya pelaksanaan evaluasi yang terus menerus terhadap berbagai aspek akademik dan administratif, dan pemanfaatan hasilnya untuk penyempurnaan/ perbaikan mutu, dan
7. adanya komunikasi dan dukungan intensif dari orang tua murid/masyarakat
   (Umaedi, 1999 : 7).

Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)

1. Pengertian

Pengertian MPMBS menurut Departemen Pendidikan Nasional adalah sebagai berikut :

"Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah, memberikan fleksibilitas/keluwesan-keluwesan kepada sekolah dan mendorong partisipasi secara langsung warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan) dan masyarakat (orangtua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, pengusaha dan sebagainya) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku" (Depdiknas, 2002 : 3).

Secara lebih rinci Budi Raharjo menyebutkan pengertian manajemen berbasis sekolah sebagai berikut :

a. Adanya otonomi sekolah, membuat sekolah memiliki kewenangan yang lebih besar dalam mengelola sekolahnya, sehingga sekolah lebih mandiri.
b. Sekolah lebih berdaya dalam mengembangkan program-program yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan potensinya.
c. Pengambilan keputusan bersama/partisipatif, akan meningkatkan rasa memiliki tanggung jawab dan dedikasi warga sekolah terhadap sekolahnya (Budi Raharjo, 2003 : 5).

2. Konsep Dasar MPMBS

Dari pengertian MPMBS tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa "esensi MPMBS adalah otonomi sekolah + fleksibilitas + partisipasi untuk mencapai sasaran mutu sekolah" (Depdiknas, 2002 : 10).

Uraian masing-masing esensi MPMBS tersebut adalah sebagai berikut :

a. Otonomi Sekolah
   Otonomi dapat diartikan sebagai kewenangan/kemandirian yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus diri sendiri, dan merdeka/tidak tergantung. Jadi otonomi sekolah adalah kewenangan sekolah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga sekolah menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi warga sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku. Kemandirian tersebut harus didukung oleh sejumlah kemampuan yaitu kemampuan mengambil keputusan yang terbaik, kemampuan berdemokrasi, kemampuan memobilisasi sumberdaya, kemampuan memilih cara yang efektif, kemampuan memecahkan persoalan-persoalan sekolah, kemampuan adaptif dan antisipatif, kemampuan bersinergi dan

berkolaborasi, dan kemampuan memenuhi kebutuhannya sendiri.

b. Fleksibilitas
Fleksibilitas dapat diartikan sebagai keluwesan-keluwesan yang diberikan kepada sekolah untuk mengelola, memanfaatkan dan memberdayakan sumberdaya sekolah seoptimal mungkin untuk meningkatkan mutu sekolah. Dengan keluwesan-keluwesan yang lebih besar sekolah tidak harus menunggu arahan dari atasan dan mendorong sekolah lebih responsif dan lebih cepat dalam menanggapi segala tantangan yang dihadapi. Namun demikian, keluwesan-keluwesan yang dimaksud harus tetap dalam koridor kebijakan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

c. Partisipasi
Partisipasi diartikan sebagai penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratik, di mana warga sekolah (guru, siswa, karyawan) dan masyarakat (orangtua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, usahawan, dan sebagainya) didorong untuk terlibat secara langsung dalam penyelenggaraan pendidikan, mulai dari pengambilan keputusan, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan yang diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan. Dengan asumsi, jika seseorang dilibatkan (berpartisipasi) dalam penyelenggaraan pendidikan, maka yang bersangkutan akan mempunyai rasa memiliki terhadap sekolah, sehingga yang bersangkutan juga akan bertanggung jawab dan berdedikasi sepenuhnya untuk mencapai tujuan sekolah.

3. Tujuan MPMBS

Secara umum MPMBS bertujuan untuk memandirikan dan memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan (otonomi) kepada sekolah, pemberian fleksibilitas yang lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumberdaya sekolah, dan mendorong partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Secara lebih rinci MPMBS bertujuan untuk :

a. Meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kemandirian, fleksibilitas, partisipasi, keterbukaan, kerjasama, akuntabilitas, sustainabilitas, dan inisiatif sekolah dalam mengelola, memanfaatkan, dan memberdayakan sumberdaya yang tersedia ;
b. Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama ;
c. Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orangtua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu sekolah ; dan
d. Meningkatkan kompetisi yang sehat antarsekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai (Depdiknas 2002: 4).

4. Karakteristik MPMBS

Sekolah yang akan menerapkan MPMBS perlu memahami karakteristik MPMBS. Jika sekolah ingin berhasil dalam menerapkan MPMBS, maka sejumlah karakteristik MPMBS perlu dimiliki oleh sekolah. Berbicara mengenai karakteristik MPMBS tidak dapat dipisahkan dengan karakteristik sekolah efektif. Jika diibaratkan MPMBS sebagai wadahnya, maka sekolah efektif sebagai isinya. Oleh karena itu, karakteristik MPMBS memuat secara inklusif elemen-elemen sekolah efektif, yang dikategorikan menjadi *input*, proses, *dan output.*

Selanjutnya uraian berikut dimulai dari *output* dan diakhiri dengan *input*, mengingat *output* memiliki tingkat kepentingan tertinggi, sedangkan proses memiliki tingkat kepentingan satu tingkat lebih rendah dari *output*, dan *input* memiliki tingkat kepentingan dua tingkat lebih rendah dari *output.*

a. *Output*

Sekolah harus memiliki *output* yang diharapkan, yang biasanya diformulasikan dalam visi sekolah. *Ouput*

sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses pembelajaran dan manajemen sekolah. *Output* dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu "*output* berupa prestasi akademik *(academic achievement)* dan output berupa prestasi nonakademik *(non-academic achievement)"* (Depdiknas, 2002 : 14).

Output prestasi akademik, misalnya Nilai Ujian Murni, Lomba Karya Ilmiah Remaja, Lomba Bahasa Inggris, Matematika, Fisika, dan cara-cara berfikir ilmiah lainnya. Sedangkan *output* non-akademik misalnya keingintahuan yang tinggi, harga diri, kejujuran, kerjasama yang baik, rasa kasih yang tinggi terhadap sesama, toleransi, kedisiplinan, kerajinan, prestasi olahraga, kesenian, kepramukaan dan sebagainya.

b. Proses

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

1) Proses belajar mengajar yang efektivitasnya tinggi
2) Kepemimpinan kepala sekolah yang kuat
3) Lingkungan sekolah yang aman dan tertib
4) Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif
5) Sekolah memiliki budaya mutu
6) Sekolah memiliki *teamwork* yang kompak, cerdas, dan dinamis
7) Sekolah memiliki kewenangan
8) Partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat
9) Sekolah memiliki keterbukaan manajemen
10) Sekolah memiliki kemauan untuk berubah
11) Sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan
12) Sekolah responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan
13) Sekolah memiliki komunikasi yang baik
14) Sekolah memiliki akuntabilitas
15) Sekolah memiliki kemampuan menjaga sustainabilitas (Depdiknas, 2002 : 14 – 19).

Masing-masing karakterisitik proses tersebut dapat dijelaskan secara singkat sebagai berikut :

1) Proses Belajar Mengajar yang Efektivitasnya Tinggi

   Proses belajar mengajar yang efektif lebih menekankan pada "belajar mengetahui *(learning to know)*, belajar bekerja *(learning to do)*, belajar hidup bersama *(learning to live together)*, dan belajar menjadi diri sendiri *(learning to be)"* (Depdiknas, 2002 : 15).

2) Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Kuat

   Kepala Sekolah dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang kuat/tangguh agar mampu mengambil keputusan dan inisiatif/prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah. Secara umum, kepemimpinan kepala sekolah yang kuat memiliki kemampuan memobilisasi sumberdaya sekolah, terutama sumberdaya manusia, untuk mencapai tujuan sekolah.

3) Lingkungan Sekolah yang Aman dan Tertib

   Sekolah memiliki iklim belajar yang aman, tertib, dan nyaman sehingga proses belajar mengajar dapat berlangsung dengan nyaman *(enjoyable learning).*

4) Pengelolaan Tenaga Kependidikan yang Efektif

   Tenaga kependidikan terutama guru, merupakan roh dari sekolah. Pengelolaan tenaga kependidikan, mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kinerja, hubungan kerja, hingga sampai pada imbal jasa merupakan garapan penting bagi kepala sekolah.

5) Sekolah Memiliki Budaya Mutu

   Budaya mutu harus tertanam dalam sanubari segenap warga sekolah, sehingga setiap perilaku didasari oleh

profesionalitas. Budaya mutu memiliki elemen-elemen sebagai berikut:

a) informasi kualitas harus digunakan untuk perbaikan, bukan untuk mengadili/mengontrol orang,
b) kewenangan harus sebatas tanggung jawab,
c) hasil harus diikuti penghargaan *(reward)* atau sanksi *(punishment)*,
d) kolaborsi dan sinergi, bukan kompetisi, harus merupakan basis untuk kerjasama,
e) warga sekolah merasa aman terhadap pekerjaannya,
f) atmosfir keadilan *(fairness)* harus ditanamkan,
g) imbal jasa harus sepadan dengan nilai pekerjaannya, dan
h) warga sekolah merasa memiliki sekolah (Depdiknas, 2002 : 16).

6) Sekolah Memiliki *Teamwork* yang Kompak, Cerdas, dan Dinamis
Kebersamaan warga sekolah *(teamwork)* merupakan karakteristik yang dituntut oleh MPMBS, karena *output* pendidikan merupakan hasil kerja kolektif warga sekolah. Oleh karena itu, budaya kerjasama antarfungsi dalam sekolah, antarindividu dalam sekolah, harus merupakan kebiasaan hidup sehari-hari wrga sekolah.
7) Sekolah Memiliki Kewenangan
Sekolah memiliki kewenangan (kemandirian) untuk melakukan yang terbaik bagi sekolahnya, sehingga dituntut untuk memiliki kemampuan dan kesanggupan kerja yang tidak selalu menggantungkan pada atasan.
8) Partisipasi yang Tinggi dari Warga Sekolah dan Masyarakat
Hal ini dilandasi oleh keyakinan bahwa makin tinggi tingkat partisipasi, makin besar rasa memiliki, dan makin besar rasa memiliki makin besar pula rasa tanggung jawabnya, dan makin besar rasa tanggung jawab, makin besar pula tingkat dedikasinya.
9) Sekolah Memiliki Keterbukaan Manajemen
Keterbukaan (transparansi) manajemen dalam pengelolaan sekolah merupakan karakteristik MPMBS. Keterbukaan ini ditunjukkan dalam pengambilan keputusan, perencanaan, dan pelaksanaan kegiatan, penggunaan uang, dan sebagainya yang selalu melibatkan pihak-pihak terkait sebagai alat kontrol.
10) Sekolah Memiliki Kemauan untuk Berubah
Perubahan harus merupakan sesuatu yang menyenangkan bagi semua warga sekolah. Tentu saja perubahan yang dimaksud adalah peningkatan hal-hal yang positif baik bersifat fisik maupun psikologis. Setiap perubahan yang dilakukan, hasilnya diharapkan lebih baik dari sebelumnya (ada peningkatan) terutama mengenai mutu siswa.
11) Sekolah Melakukan Evaluasi dan Perbaikan Secara Berkelanjutan
Evaluasi belajar dimanfaatkan tidak hanya untuk mengetahui daya serap dan kemampuan siswa, tetapi lebih jauh untuk memperbaiki dan menyempurnakan proses belajar mengajar. Fungsi evaluasi sangat penting dalam rangka meningkatkan mutu siswa dan mutu sekolah secara keseluruhan dan secara terus menerus. Perbaikan secara terus menerus harus merupakan kebiasaan warga sekolah.
12) Sekolah Responsif dan Antisipatif Terhadap Kebutuhan
Sekolah harus selalu responsif terhadap aspirasi yang muncul bagi peningkatan mutu. Sekolah harus selalu membaca lingkungan dan menanggapinya dengan cepat dan tepat. Sekolah juga harus mampu mengantisipasi hal-hal yang mungkin bakal terjadi.

13) Sekolah Memiliki Komunikasi yang Baik
Sekolah yang efektif harus memiliki komunikasi yang baik, terutama antarwarga sekolah, dan juga sekolah dengan masyarakat, sehingga kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh masing-masing warga sekolah dapat diketahui. Dengan demikian, maka keterpaduan semua kegiatan sekolah dapat diupayakan untuk mencapai tujuan dan sasaran sekolah yang telah ditentukan.
14) Sekolah Memiliki Akuntabilitas
Akuntabilitas adalah bentuk pertanggungjawaban yang harus dilakukan sekolah terhadap keberhasilan program yang telah dilaksanakan. Akuntabilitas ini berbentuk laporan prestasi yang dicapai dan dilaporkan kepada pemerintah, orangtua siswa, dan masyarakat.
15) Sekolah Memiliki Kemampuan Menjaga Sustainabilitas
Sekolah harus mempunyai kemampuan untuk menjaga sustainabilitas (kelangsungan hidupnya) baik dalam program maupun dalam pendanaannya. Indikator sustainabilitas program dapat dilihat dari keberlanjutan program-program yang telah dirintis sebelumnya dan bahkan berkembang menjadi program-program baru yang belum pernah ada sebelumnya. Sedangkan indikator sustainabilitas pendanaan dapat dilihat dari kemampuan sekolah dalam mempertahankan besarnya dana yang dimiliki dan bahkan makin besar jumlahnya.

c. *Input*

Dalam pelaksanaan MPMBS *input* pendidikan yang diharapkan untuk mendukung terhadap upaya peningkatan mutu adalah meliputi :

1) Memiliki kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu yang jelas
2) Sumberdaya tersedia dan siap
3) Staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi
4) Memiliki harapan prestasi yang tinggi
5) Fokus pada pelanggan (khususnya siswa)
6) *Input* manajemen (Depdiknas, 2002 : 19 – 21).

Masing-masing *input* pendidikan tersebut dapat dijelaskan secara singkat sebagai berikut :

1) Memiliki Kebijakan, Tujuan, dan Sasaran Mutu yang Jelas
Sekolah menyatakan dengan jelas tentang keseluruhan kebijakan, tujuan, dan sasaran sekolah berkaitan dengan mutu. Kebijakan, tujuan, dan sasaran tersebut disosialisasikan kepada semua warga sekolah, sehingga tertanam pemikiran, tindakan, kebiasaan, hingga sampai pada kepemilikan karakter mutu oleh warga sekolah.
2) Sumberdaya Tersedia dan Siap
Sumberdaya merupakan *input* pendidikan yang mempunyai peran penting yang diperlukan untuk berlangsungnya proses pendidikan di sekolah. Tanpa adanya sumberdaya yang memadai, proses pendidikan di sekolah tidak akan berlangsung scara memadai, dan pada akhirnya sasaran sekolah tidak akan tercapai. Pada dasarnya sumberdaya dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu sumberdya manusia dan sumberdaya non-manusia, yaitu seperti uang, peralatan, perlengkapan, bahan, dan sebagainya. Secara umum, sekolah yang melaksanakan MPMBS harus memiliki tingkat kesiapan sumberdaya yang memadai untuk melaksanakan proses pendidikan. Artinya segala sumberdaya yang diperlukan dalam proses pendidikan harus tersedia dan dalam keadaan siap pakai. Oleh karena itu, Kepala Sekolah dituntut mempunyai kemampuan dalam memobilisasi sumberdaya yang ada disekitarnya.

3) Staf yang Kompeten dan Berdedikasi Tinggi
Sekolah yang efektif pada umumnya memiliki staf yang mampu (kompeten) dan berdedikasi tinggi terhadap sekolahnya, karena staf sekolah merupakan jiwa sekolah. Implikasinya, yaitu bagi sekolah yang ingin efektivitasnya tinggi, maka memiliki staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi menjadi hal yang mutlak adanya.
4) Memiliki Harapan Prestasi yang Tinggi
Sekolah yang melaksnakan MPMBS harus mempunyai motivasi dan harapan yang tinggi untuk meningkatkan prestasi peserta didik dan sekolahnya. Kepala Sekolah dan guru harus mempunyai komitmen, motivasi, dan harapan yang tinggi untuk meningkatkan mutu prestasi siswa dan sekolah secara optimal. Demikian pula siswa juga harus mempunyai motivasi untuk selalu meningkatkan diri untuk berprestasi sesuai dengan bakat, minat, dan kemampuannya. Harapan yang tinggi dari ketiga unsur sekolah tersebut merupakan salah satu faktor yang mendorong sekolah selalu dinamis untuk selalu menjadi lebih baik dari keadaan sebelumnya.
5) Fokus pada Pelanggan
Pelanggan terutama para siswa harus merupakan fokus dari semua kegiatan sekolah. Artinya semua *input* dan proses yang dikerahkan di sekolah tertuju utamanya untuk meningkatkan mutu dan kepuasan siswa. Konsekuensinya dari semua ini adalah bahwa penyiapan *input* dan porses belajar mengajar harus benar-benar diarahkan untuk mewujudkan mutu dan kepuasan yang diharapkan dari siswa.
6) *Input* Manajemen
Sekolah yang melaksanakan MPMBS harus memiliki input manajemen yang memadai untuk menjalankan roda sekolah. Kepala Sekolah harus menggunakan sejumlah *input* manajemen agar dalam mengelola sekolahnya dapat efektif. *Input* manajemen yang dimaksud meliputi : tugas yang jelas, rencana yang rinci dan sistematis, program yang mendukung bagi pelaksanaan rencana, ketentuan- ketentuan (aturan main) yang jelas sebagai acuan bagi warga sekolah untuk bertindak, dan adanya sistem pengendalian mutu yang efektif dan efisien untuk meyakinkan agar sasaran yang telah disepakati dapat dicapai.

5. Tahap-tahap Pelaksanaan MPMBS

Dalam melaksanakan MPMBS ada tahap-tahap yang harus dilalui yang meliputi kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

a. Melaksanakan sosialisasi
b. Merumuskan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah
c. Mengidentifikasi fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran sekolah
d. Melakukan analisis SWOT
e. Alternatif langkah pemecahan masalah
f. Menyusun rencana dan program peningkatan mutu
g. Melaksanakan rencana peningkatan mutu
h. Melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan MPMBS
i. Merumuskan sasaran mutu baru (Depdiknas, 2002 : 31 – 46)

Secara singkat masing-masing tahap tersebut dapat dijelaskan dengan uraian sebagai berikut :

a. Melaksanakan Sosialisasi
Langkah pertama yang harus dilaksanakan adalah sosialisasi MPMBS agar segenap warga sekolah (guru, karyawan, siswa, dan komite sekolah) memahami konsep MPMBS “apa, “mengapa” dan “bagaimana” MPMBS diselenggarakan.
b. Merumuskan Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran Sekolah

Sekolah yang melaksanakan MPMBS harus membuat Rencana Pengembangan Sekolah (RPS). RPS pada umumnya mencakup perumusan visi, misi, tujuan dan strategi pelaksanaannya.

c. Mengidentifikasi Fungsi-fungsi yang Diperlukan untuk Mencapai Sasaran Sekolah
Fungsi-fungsi yang dimaksud meliputi antara lain : fungsi proses belajar mengajar, fungsi pengembangan kurikulum, fungsi perencanaan dan evaluasi, fungsi ketenagaan, fungsi keuangan, fungsi pelayanan kesiswaan, fungsi pengembangan iklim akademik sekolah, fungsi hubungan sekolah-masyarakat, dan fungsi pengembangan fasilitas.

d. Melakukan Analisis SWOT
Analisis SWOT *(Strength, Weakness, Opportunity, and Threat)* dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui tingkat kesiapan setiap fungsi dari keseluruhan fungsi sekolah yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

e. Alternatif Langkah Pemecahan Masalah
Dari hasil analisis SWOT, maka langkah berikutnya adalah memilih langkah-langkah pemecahan masalah, yakni tindakan yang diperlukan untuk mengubah fungsi yang tidak siap menjadi fungsi yang siap. Jadi agar sasaran tercapai, perlu dilakukan tindakan-tindakan yang mengubah ketidaksiapan fungsi menjadi kesiapan fungsi.

f. Menyusun Rencana dan Program Peningkatan Mutu
Berdasarkan langkah-langkah pemecahan masalah tersebut, kepala Sekolah bersama dengan semua unsur-unsur di sekolah membuat rencnan untuk jangka pendek, menengah dan jangka panjang serta program-programnya untuk merealisasikan rencana tersebut. Oleh karena sekolah tidak selalu memiliki sumberdaya yang cukup untuk memenuhi semua kebutuhan bagi pelaksanaan MPMBS, maka perlu dibuat skala prioritas untuk jangka pendek, menengah, dan panjang.

g. Melaksanakan Rencana Peningkatan Mutu
Untuk melaksanakan rencana peningkatan mutu pendidikan yang telah disepakati bersama antara sekolah, orangtua, dan masyarakat, maka sekolah perlu mengambil langkah proaktif untuk mewujudkan sasaran –sasaran yang telah ditetapkan.

h. Melakukan Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan MPMBS
Untuk mengetahui tingkat keberhasilan program, sekolah perlu mengadakan evaluasi pelaksanaan program, baik program jangka pendek, menengah maupun panjang. Dengan evaluasi ini akan diketahui kekuatan dan kelemahan program untuk diperbaiki pada tahun-tahun berikutnya.

i. Merumuskan Sasaran Mutu Baru
Hasil evaluasi di samping berguna untuk perbaikan kinerja program yang akan datang juga merupakan masukan bagi sekolah dan orangtua siswa untuk merumuskan sasaran mutu baru untuk tahun yang akan datang. Jika dianggap berhasil, sasaran mutu dapat ditingkatkan sesuai kemampuan sumberdaya yang tersedia.

2. METODE PENELITIAN

Metode penelitian adalah suatu cara atau teknik yang digunakan dalam proses penelitian. Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif. Menurut Mardalis penelitian deskriptif adalah “upaya

mendeskripsikan, mencatat, menganalisis, dan menginterpretasikan kondisi-kondisi yang sekarang ini terjadi atau ada" (Mardalis, 2003 : 26).

Sedangkan Bogdan dan Taylor mendefinisikan metode kualitatif "sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati" (Moleong, 2004 : 3)

Sedangkan Usman dan Akbar, mengemukakan ciri-ciri metode kualitatif sebagai berikut :

1. Sumber data berada dalam situasi yang wajar *(natural setting)* tidak dimanipulasi oleh angket dan tidak dibuat-buat sebagai kelompok eksperimen.
2. Laporannya sangat deskriptif.
3. Mengutamakan proses dan produk.
4. Peneliti sebagai instrumen penelitian *(key instrument).*
5. Mencari makna, dipandang dari pikiran dan perasaan responden.
6. Mementingkan data langsung (tangan pertama), oleh sebab itu pengumpulan datanya mengutamakan observasi partisipasi, wawancara, dan dokumentasi.
7. Menggunakan triangulasi, yaitu memeriksakan kebenaran data yang diperoleh kepada pihak lain.
8. Menonjolkan rincian yang kontekstual, yaitu menguraikan sesuatu secara rinci tidak terkotak-kotak.
9. Subjek yang diteliti dianggap berkedudukan yang sama dengan peneliti, peneliti bahkan belajar kepada respondennya.
10. Mengutamakan perspektif *emic,* yaitu pendapat responden, daripada pendapat peneliti sendiri *(etic).*
11. Mengadakan verifikasi melalui kasus yang bertentangan.
12. Sampel dipilih secara purposif.
13. Menggunakan *audit trail* yaitu memeriksa data mentah, analisis, dan kesimpulan kepada pihak lain, biasanya pembimbing.
14. Partisipasi peneliti tidak mengganggu *natural setting*.
15. Analisis data dilakukan sejak awal sampai penelitian berakhir.
16. Desain penelitian tampil selama proses penelitian *(emergent)*

(Usman dan Akbar, 2003 : 90 – 91).

Jadi penelitian kualitatif tidak menguji hipotesis atau tidak menggunakan hipotesis, melainkan hanya mendeskripsikan informasi apa adanya sesuai dengan variabel-variabel yang diteliti.

a. **Sasaran Penelitian**

Sasaran penelitian implementasi program MPMBS di SMP Negeri Kisaran Kabupaten Asahan adalah : Kepala Sekolah, Guru, Karyawan, dan Pengurus Komite Sekolah sebagai pelaksana/implementor kebijakan.

b. **Teknik Penentuan Informan**

Penentuan informan dilakukan dengan menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu dengan memilih sumber data/informan yang dianggap paling tahu tentang permasalahan yang sedang diteliti, sebagaimana dikemukakan oleh Faisal (2003 : 67), teknik pengambilan "sampel purposif didasarkan atas kriteria atau pertimbangan tertentu, jadi tidak melalui proses pemilihan sebagaimana dilakukan dalam teknik random".

Kriteria dan pertimbangan tertentu yang dimaksud penulis adalah orang-orang yang menjadi sasaran penelitian yaitu implementor/pelaksana program MPMBS di sekolah yang penulis anggap paling tahu terhadap permasalahan yang sedang penulis teliti.

Adapun informan yang penulis libatkan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 2 berikut ini.

No.	Nama	Jabatan/Unsur
1	Sespen Nst, S.Pd.	Kepala Sekolah
2	Syahlan, S.Pd.	Guru
3	Solat Surbakti, S.Pd.	Guru
4	Ahmad Yani, S.Pd.	Guru
5	H.Sebayang, S.Pd.	Guru
6	Hadijah	Guru
7	Sri Munarti, S.Pd.	Guru
8	Ysnita	Guru
9	Apridawati	Guru
10	Monang Ritonga	Komite Sekolah
11	Syaiful	Komite Sekolah
12	Hasbi Simbolon	Komite Sekolah
13	Suriati, S.H.	Kepala Tata Usaha

Tabel 2 Daftar Informan Penelitian

Dari tabel 2 tersebut dapat dijelaskan fungsi dan peran masing-masing informan atas responden yaitu sebagai berikut :

1. Kepala Sekolah sebagai pengambil kebijakan, pengambil keputusan, dan sebagai *top manager*.
2. Guru sebagai pelaksana kebijakan, pelaksana keputusan, dan sebagai *middle manager.*
3. Komite Sekolah sebagai penampung dan penyalur aspirasi orangtua, memberikan masukan dan pertimbangan kepada sekolah.
4. Kepala Tata Usaha sebagai pelaksana kebijakan khususnya di bidang administrasi dan pelayanan teknis.

Dari data informan tersebut dapat dikemukakan tentang karakteristik masing-masing informan seperti tertuang dalam tabel 3 berikut:

No.	Nama	Jenis Kelamin	Jabatan	Lama Menjabat	Mengajar Mata Pelajaran	Pendidikan Terakhir
1.	Sespen Nst, S.Pd.	L	KS	1 tahun	IPS	S1
2.	Syahlan, S.Pd.	L	Guru	10 tahun	MM	S1
3.	Solat Surbakti, S.Pd	L	Guru	10 tahun	O.Raga	S1
4.	Ahmad Yani, S.Pd.	L	Guru	10 tahun	IPS	S1
5.	H. Sebayang, S.Pd.	L	Guru	12 tahun	MM	S1
6.	Hadijah	P	Guru	9 tahun	B.Ing	D3
7.	Sri Munarti, S.Pd.	P	Guru	8 tahun	B.Ind	S1
8.	Yusnita	P	Guru	8 tahun	IPA	D3
9.	Apridawati	P	Guru	10 tahun	B.Ind	S1
10.	Monang Ritonga	L	Komite	6 tahun	-	S1
11.	Syaiful	L	Komite	6 tahun	-	SLTA
12.	Hasbi Simbolon	L	Komite	6 tahun	-	S1
13.	Suriati, S.H.	P	KTU	16 tahun	-	S1

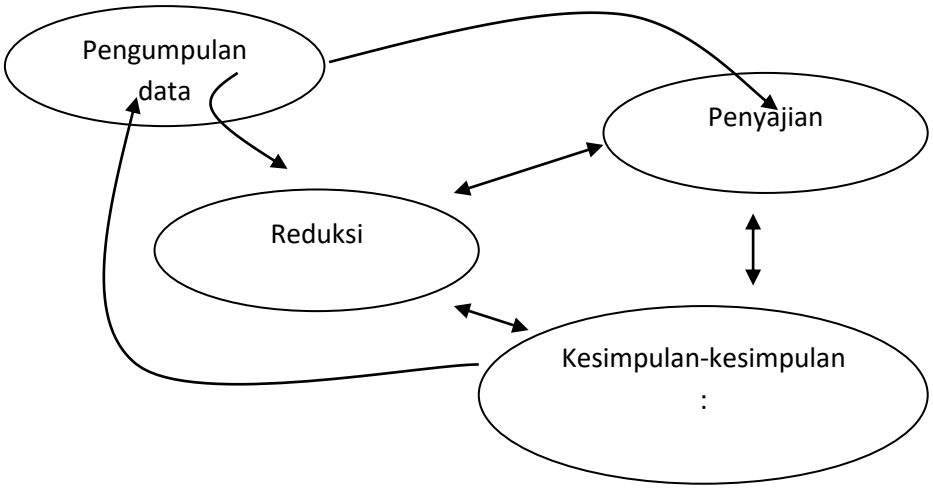
Tabel 3 Data Karakteristik Informan Penelitian

Dari tabel 3 dapat dilihat bahwa masing-masing informan khususnya dari unsur guru mempunyai karakteristik yang berbeda-beda baik dilihat dari lama menjabat sebagai guru, lama bekerja di sekolah ini, mata pelajaran yang diampu maupun tingkat pendidikan terakhir. Dengan demikian diharapkan data yang diperoleh dari informan tersebut dapat lebih akurat dan variatif. Sebagai catatan tambahan, bahwa Kepala Tata Usaha merangkap mengajar pelajaran Bahasa Indonesia, karena yang bersangkutan ada rencana alih fungsi menjadi guru, sehingga dipersyaratkan harus mengajar terlebih dahulu minimal 1 (satu) tahun.

c. **Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah model analisis interaktif *(interactive model of analysis)*, yang meliputi tahap-tahap sebagai berikut : pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pengumpulan data adalah kegiatan pencarian informasi, baik melalui sumber data primer maupun data sekunder. Reduksi data adalah proses seleksi, pemfokusan, penyederhanaan dan abstraksi data. Penyajian *(display)* data adalah rangkaian informasi yang membentuk argumentasi untuk penyusunan kesimpulan penelitian. Sedangkan penarikan kesimpulan adalah suatu upaya menarik konklusi dari hasil reduksi dan penyajian data.

Secara visual model analisis interaktif tersebut dapat digambarkan sebagai berikut **:**



Gambar 5 Model Analisis Interaktif
Sumber : Miles dan Hubermen (1992 : 20)

d. **Teknik Uji Validitas Data**

Untuk menjamin validitas data dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik triangulasi. Menurut Moleong (2004 : 178), teknik triangulasi adalah "teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu".

Pada bagian lain Moleong (2004 : 178) dengan mengutip pendapat Denzin (1978) membedakan teknik triangulasi menjadi empat macam yaitu :

1. Triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif (Patton, 1987 : 331).
2. Triangulasi dengan metode memiliki dua strategi, (Patton, 1987 : 331) yaitu :
   a) Pengecekan derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian beberapa teknik pengumpulan data.
   b) Pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan metode yang sama.
3. Triangulasi dengan penyidik, yaitu dengan jalan memanfaatkan peneliti atau pengamat lainnya untuk keperluan pengecekan kembali derajat kepercayaan data.
4. Triangulasi dengan teori, berdasarkan anggapan bahwa fakta tertentu tidak dapat tidak dapat diperiksa derajat kepercayaannya dengan satu atau lebih teori (Lincoln dan Guba, 1981 : 307).

Dari keempat macam teknik triangulasi tersebut di atas, dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik triangulasi yang pertama yaitu teknik triangulasi dengan sumber untuk menjamin validitas data hasil penelitian, yaitu dengan jalan membandingkan data hasil wawancara dengan data hasil observasi dan dokumentasi.

e. **Fokus Penelitian**

Menurut Moleong (2004 : 237), penentuan fokus suatu penelitian mempunyai dua tujuan, yaitu : "(1) membatasi studi penelitian dan (2) menetapkan kriteria inklusi-eksklusi untuk menyaring informasi yang mengalir masuk ".

Sesuai dengan penelitian yang penulis lakukan yaitu dengan judul **"**Implementasi Program Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah di SMP Negeri 6 Kisaran

Kabupaten Asahan", maka yang menjadi fokus penelitian/kajian adalah :

1. Isi kebijakan, dengan dimensi kajian meliputi :
   a. Jenis manfaat yang akan dihasilkan,
   b. Derajat perubahan yang diinginkan,
   c. Siapa pelaksana program,
   d. Sumber daya yang dikerahkan,
2. Konteks implementasi, dengan dimensi kajian meliputi :
   a. Kekuasaan, kepentingan dan strategi aktor yang terlibat,
   b. Kepatuhan dan daya tanggap.
3. Hasil/output kebijakan, dengan dimensi kajian meliputi :
   a. Peningkatan mutu/prestasi siswa,
   b. Peningkatan mutu/prestasi sekolah.
   c. Prestasi sekolah dilihat dari sisi internal dan eksternal.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

1. Deskripsi Lokasi Penelitian

SMP Negeri 6 Kisaran Kabupaten Asahan berlokasi di Jalan Latsitarda Nusantara VIII Kelurahan Kisaran Naga Kecamatan Kisaran Timur berdiri sejak tahun 1994 sampai sekarang sudah berusia 16 tahun dan telah mengalami pergantian Kepala Sekolah sebanyak 4 kali yaitu : (1) Suharto,BA, (2) Bangso Pasaribu, (3) Sarkawi Lubis, SPd, (4) Sespen Nasution,SPd.

Potensi dan kondisi objektif SMP Negeri 6 Kisaran yang meliputi jumlah siswa, jumlah rombongan belajar, jumlah kelas paralel, jumlah tenaga pengajar dan latar belakang pendidikannya, jumlah karyawan dan latar belakang pendidikannya dan sarana prasarana adalah sebagaimana tertuang dalam tabel 3,4 dan 5 pada halaman 7 , 8 dan 9.

2. Deskripsi Program MPMBS di SMP Negeri 6 Kisaran

Untuk mendeskripsikan program MPMBS di SMP Negeri 6 Kisaran, penulis kutipkan program MPMBS seperti yang tertuang dalam buku program kerja SMP Negeri 6 Kisaran sebagai berikut :

a. Visi dan Misi SMP Negeri 6 Kisaran

Visi SMP Negeri 6 Kisaran adalah "unggul dalam prestasi, teladan dalam penampilan dan berdaya saing global berdasarkan iman dan taqwa", dengan indikator : (1) unggul dalam perolehan Nilai Ujian Nasional,(2) unggul dalam Kompetisi Wawasan Wiyata Mandala, (3) unggul dalam kegiatan ketrampilan, (4) unggul dalam peaksanaan disiplin sekolah, (5) unggul dalam kecerdasan, ketrampilan dan keaktifitasan keilmuan, (6) unggul dalam pelayanan, (7) unggul dalam aktifitas keagamaan, (8) unggul dalam tata krama dan budi pekerti .

Sedangkan misinya adalah : (1) meningkatkan proses pembelajaran yang efektif, efisien dan bermutu untuk mencapai prestasi tingkat internasiona*),* (2) meningkatkan wawasan wiyata mandala yang kondusif, (3) meningkatkan pelaksanaan program ekstra kurikuler untuk mencapai prestasi tingkat internasionat, (4) meningkatkan disiplin sekolah, (5) meningkatkan kemampuan berbahasa inggris aktif lisan dan terulist, (6) meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat, (7) meningkatkan aktifitas keagamaan, dan (8) mengaktualisasikan nilai-nilai moral dan etika.

b. Tujuan
Berdasarkan visi dan misi tersebut, maka tujuan yang ingin dicapai pada akhir tahun pelajaran 2012/2013 adalah :
a. Kompetensi Pendidik dan tenaga kependidikan yang profesional untuk melaksanakan kurikulum nasional dan berstandar internasional.
b. Pengelolaan adminstrasi sekolah yang berbasis Teknologi Informasi Komunikasi (TIK).
c. Prestasi akademik lulusan memenuhi standar nasional pendidikan dan berstandar internasional.
d. Lingkungan,sarana dan prasarana sekolah yang menuju komunitas belajar yang kondusif.
e. Implementasi manajemen sekolah yang berbasis TIK.
f. Lulusan yang diterima di SMA/SMK Negeri unggulan 95%.
g. Siswa yang beragama islam mampu membaca Alqur'an dengan tajwid yang baik.

c. Program Strategis Dalam Pencapaian Tujuan Sekolah.
1. Pengembangan Kompetensi Pendidik dan tenaga kependidikan yang profesional untuk melaksanakan kurikulum nasional dan berstandar internasional.
2. Pengembangan Pengelolaan adminstrasi sekolah yang berbasis TIK.
3. Peningkatan Prestasi akademik lulusan memenuhi standar nasional pendidikan dan berstandar internasional.
4. Pengembangan Lingkungan,sarana dan prasarana sekolah yang menuju komunitas belajar yang kondusif.
5. Pengembangan Implementasi manajemen sekolah yang berbasis TIK.
6. Peningkatan jumlah Lulusan yang diterima di SMA/SMK Negeri unggulan 95%.
7. Peningkatan kemampuan Siswa yang beragama islam mampu membaca Alqur'an dengan tajwid yang baik

f. Strategi Pelaksanaan/Pencapaian
Untuk mewujudkan program strategis tersebut, maka perlu didukung adanya strategi pelaksanaan sebagai berikut :
1. Pengembangan Kompetensi Pendidik dan tenaga kependidikan yang profesional untuk melaksanakan kurikulum nasional dan berstandar internasional ; mengoptimalkan kompetensi guru dan pegawai melalui pelatihan dan MGMP, dokumen kurikulum, perangkat pembelajaran, menjalin kerjasama dengan dinas pendidikan dan komite sekolah, pemberdayaan dan penambahan sarana dan prasarana.
2. Pengembangan Pengelolaan administrasi sekolah yang berbasis TIK ; Mengoptimalkan kompetensi guru melalui pelatihan dan pendampingan, memberdayakan sarana dan prasarana, menjalin kerjasama dinas pendidikan, komite sekolah dan lembaga lainnya.

3. Peningkatan Prestasi akademik lulusan memenuhi standar nasional pendidikan dan berstandar internasional;
   Pemberdayaan warga sekolah, sarana prasarana, menjalin kerjasama dengan dinas pendidikan, komite sekolah dan lembaga lainnya.
4. Pengembangan
   Lingkungan, sarana dan prasarana sekolah yang menuju komunitas belajar yang kondusif ;
   Pemberdayaan guru, siswa lingkungan, sarana prasarana.
5. Pengembangan
   Implementasi manajemen sekolah yang berbasis TIK ;
   Pemberdayan kompetensi kepala sekolah, staf, dokumen panduan pengelolaan manajemen sekolah, kerjasma dengan dinas pendidikan dan komite sekolah serta lembaga lainnya.
6. Peningkatan jumlah Lulusan yang diterima di SMA/SMK Negeri Unggulan 95% ;
   Pemberdayaan sumber daya guru, siswa, komite sekolah dan lembaga lainnya.
7. Peningkatan kemampuan Siswa yang beragama islam mampu
   membaca Alqur'an dengan tajwid yang baik ;
   Pemberdayaan guru, siswa, penambahan sarana prasarana, kerja sama dengan komite sekolah dan lembaga lainnya.

g. Hasil yang Diharapkan
   Bertolak dari tujuan, program strategis, dan strategi pelaksanaan,maka hasil yang diharapkan adalah sebagai berikut :
   1. Terealisasinya Kompetensi Pendidik dan tenaga kependidikan yang profesional untuk melaksanakan kurikulum nasional dan berstandar internasional.
   2. Terealisasinya Pengelolaan adminstrasi sekolah yang berbasis TIK.
   3. Terealisasinya Prestasi akademik lulusan memenuhi standar nasional pendidikan dan berstandar internasional.
   4. Terealisasinya Lingkungan,sarana dan prasarana sekolah yang menuju komunitas belajar yang kondusif.
   5. Terealisasinya Imlementasi manajemen sekolah yang berbasis TIK.
   6. Terealisasinya Lulusan yang diterima di SMA/SMK Negeri unggulan 95%.
   7. Terealisasinya Siswa yang beragama islam mampu membaca Alqur'an dengan tajwid yang baik.

h. Identifikasi Tantangan Nyata Sekolah

Tabel 4 Tantangan Nyata Sekolah

No.	Target Tahun Pelajaran 2012/2013	Kondisi Sekarang	Tantangan Nyata
1.	100 % guru yang berkompetensi untuk melaksanakan PBM dengan pendekatan CTL	70 %	30 %
2.	100 % guru menyusun silabus dan sistem penilaian.	75 %	25 %
3.	100% guru dapat menggunakan pembelajaran bilingual.	10 %	90 %
4.	100 % guru dapat menggunakan TIK dalam pembelajaran.	10 %	90 %
5.	Pencapaian standar isi 100%	75%	25%
6.	100% guru melaksanakan pembelajan CTL	70%	30%
7.	Nilai Ujian Nasional rata-rata minimal 8,66	8,08	0,58
8.	95 % lulusan dapat diterima di SMA/ SMK Negeri	75 %	20 %
9.	100% tenaga pendidik dan kependidikan kwalifikasi S1	65%	35%
11.	Pencapaian Standar Sarana/ Fasilitas: Prasarana, sarana, media pembelajaran, bahan ajar, sumber belajar 100% memenuhi standar nasional pendidikan.	85%	15%
12.	Pencapaian Standar Penilaian: Guru dan sekolah 100% melaksanakan sistem penilaian sesuai tuntutan kurikulum atau standar nasional pendidikan.	75%	25%
13.	Pencapaian Standar Pembiayaan: tercapai 100% (sebesar kurang lebih 180.000 rupiah per anak per bulan) biaya pendidikan.	17%	83%
14.	Juara I Sekolah Berwawasan Lingkungan Tk Nasional	Juara I Tk. Provinsi	6 tingkat
15.	Rata-rata UAS 100	7,58	29,60
16.	Juara I umum POPDAKAB	Juara III	2 tingkat
17.	Juara I Tenis meja Putri POPDASU	Juara III	2 tingkat
18.	Juara I Lari Estafet Putra Popnas	Juara I Lari Estafet Putra Popdasu	3 tingkat
19.	Juara I Lari Estafet Putri Popdasu	Juara III Lari Estafet Putri Popdasu	2 tingkat
20.	Juara I Oimpiade Biologi Tk. Propinsi	Juara III Oimpiade Biologi Tk. Kabupaten	5 tingkat
21.	Juara I Oimpiade Fisika Tk. Propinsi	Juara III Oimpiade Fisika Tk. Kabupaten	5 tingkat
22.	Juara I Oimpiade Matematika Tk Kabupaten.	Juara III Oimpiade Matematika Tk Kabupaten.	5 tingkat
23.	Juara I Guru Berpretasi Tk. Propinsi	Juara II Guru Berpretasi Tk. Kabupaten	4 tingkat
24.	Juara I Gerak Jalan Putra Tk. Kabupaten	Juara III Gerak Jalan Putra Tk. Kabupaten	2 tingkat
25.	Juara I Internasional Junior Since Olimpiade Tk. Propinsi	Juara I Internasional Junior Since Olimpiade Tk. Kabupaten	3 tingkat
26.	Juara I Lomba Karya Tulis Guru Tk. Nasional	Finalis Lomba Karya Tulis Guru Tk. Nasional	3 tingkat

	Efisiensi:	**Efisiensi:**	**Efisiensi:**
1.	Angka Putus Sekolah 0%	Angka Putus Sekolah Tinggi (0,5%)	0,5%
2.	Angka Tinggal Kelas Tinggi 0%	Angka Tinggal Kelas Tinggi 5%	5%
3.	Alumni yang melanjutkan ke SLTA favorit (100%)	Alumni yang melanjutkan ke SLTA favorit (60%)	40%
	Relevansi:	**Relevansi:**	**Relevansi:**
1.	a. Pelayanan bakat minat siswa 100% terpenuhi	Pelayanan bakat minat siswa (baru 40% terpenuhi)	60%
2.	b. Kesesuaian program muatan lokal dengan kondisi derah/masyarakat 100%	b. Kesesuaian program muatan lokal dengan kondisi derah/masyarakat 80%	20%
3.	c. Pengembangan kurikulum terhadap tuntutan daerah/masyarakat/peserta didik 100% terpenuhi	c. Pengembangan kurikulum terhadap tuntutan daerah/masyarakat/peserta didik 90% terpenuhi	10%
4.	d. Pengembangan kurikulum terhadap tuntutan lulusan yang bertaraf internasional 100%	d.Pengembangan kurikulum terhadap tuntutan lulusan yang bertaraf internasional 0%	100%
C.	Manajemen, Governance, dan Pencitraan Publik		
1.	Manajemen:		
a.	Perencanaan:		
	1. Keterlibatan 100% warga sekolah dalam pembutan RPS	1. Keterlibatan 80% warga sekolah dalam pembutan RPS	20%
	2.Keterlibatan komite sekolah 100% (kuantitas)	2.Keterlibatan komite sekolah 90% (kuantitas	10%
	3. Fasilitas pendukung penyusunan	3. Fasilitas pendukung	10%

Sumber : Bagian Tata Usaha SMP Negeri 6 Kisaran tahun 2009

Sasaran Tujuan Situasional (1 Tahun)

a. Sasaran pada tahun pelajaran 2009/2010 adalah sebagai berikut :
   1. Melaksanakan Kompetensi Pendidik dan tenaga kependidikan yang profesional untuk melaksanakan kurikulum nasional dan berstandar internasional.
   2. Pengelolaan adminstrasi sekolah yang berbasis TIK.
   3. Prestasi akademik lulusan memenuhi standar nasional pendidikan dan berstandar internasional.
   4. Lingkungan, sarana dan prasarana sekolah yang menuju komunitas belajar yang kondusif.
   5. Imlementasi manajemen sekolah yang berbasis TIK.
   6. Lulusan yang diterima di SMA/SMK Negeri unggulan 95%.

b. Rencana dan Program Sekolah

1.Sasaran I : Mengembangkan Kompetensi Pendidik dan tenaga kependidikan yang profesional untuk melaksanakan kurikulum nasional dan berstandar internasional.

Penanggung jawab program : Syahlan,S.Pd

Program 1 : Melaksanakan pelatihan dan MGMP

Program 2 : Melaksanakan workshop pengembangan kurikulum nasional

dan kurikulum berstandar internasional.
Program 3 : Melaksanakan pelatihan berbahasa Inggris bagi pendidik dan tenaga kependidikan.
Program 4 : Melaksanakan pelatihan Teknologi Informasi Komunikasi (TIK).

2. Sasaran II : Mengembangkan Pengelolaan administrasi sekolah yang berbasis TIK.
Penanggung Jawab: Ahmad Yani, S.Pd
Program 1 : Pembuatan data base siswa
Program 2 : Pembuatan data base guru
Program 3 : Pembuatan data base perpustakaan
Program 4 : Pembuatan data base inventaris
3. Sasaran III : Meningkatkan prestasi akademik lulusan memenuhi standar nasional pendidikan dan berstandar internasional.
Penanggung Jawab : Solat Surbakti, S.Pd
Program 1 : Melaksanakan Bimbingan khusus prestasi akademik kelas SBI.
Program 2 : Melaksanakan bimbingan khusus prestasi non akademik.
4. Sasaran IV : Pengembangan lingkungan, sarana dan prasarana sekolah yang menuju komunitas belajar yang kondusif.
Penanggung Jawab : Hermanto Sebayang, S.Pd
Program 1 : Melengkapi sarana dan media pembelajaran
Program 2 : Melengkapi sarana di ruang sarana penunjang belajar
Program `3 : Pemasangan jaringan internet sekolah
Program 4 : Melengkapi buku referensi di perpustakaan
Program 5 : Melengkapi sarana dan prasarana olahraga
5. Sasaran V : Memgembangkan implementasi manajemen sekolah yang berstandar ISO berbasis TIK
Penanggung Jawab : Syahlan, S.Pd
Program 1 : Pembuatan rencana implementasi manajemen sekolah
Program 2 : Sosialisasi rencana pengembangan sekolah kepada warga sekolah dan komite
Program 3 : Pelaksanaan pengelolaan administrasi (bidang kesiswaan, sarana prasarana, tata usaha, kantor BK, perpustakaan, penilaian dan website)
Program 4 : Mengadakan jalinan kerjasama dengan sekolah bertaraf internasional dalam negeri dalam bentuk MOU

Program 5 : Melaksanakan seleksi siswa baru kelas VII untuk masuk kelas bertaraf internasional

6. Sasaran VI : Meningkatkan jumlah lulusan yang diterima di SMA/SMK Negeri unggulan 95% dari yang lulus

Program 1 : Melaksanakan bimbingan khusus mata pelajaran yang di UN kan

Program 2 : Melaksanakan Tes Uji Kemampuan (Try Out).

Pembahasan Hasil Penelitian.

Untuk membahas hasil penelitian seperti dipaparkan di atas penulis menggunakan teknik analisis data dari Milles dan Hubermen seperti yang sudah dikemukakan dalam bab III yaitu model analisis interaktif *(interactive model of analysis)*, yang meliputi tahap-tahap kegiatan sebagai berikut : pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Sedangkan untuk uji validitas data penulis menggunakan teknik uji validitas data dengan teknik triangulasi dengan sumber, yaitu dengan jalan membandingkan data hasil wawancara dengan data hasil observasi dan dokumentasi.

Data yang diperoleh penulis dari hasil observasi adalah berupa hasil pengamatan tentang keadaan dan situasi yang berkaitan dengan aktivitas yang dilaksanakan di sekolah terutama yang berkaitan dengan proses pembelajaran. Di samping itu, untuk mengetahui keadaan sarana prasarana yang dimiliki oleh sekolah dan pemanfaatannya untuk kepentingan proses belajar mengajar khususnya maupun kepentingan proses pendidikan umumnya yang dilaksanakan di SMP Negeri 6 Kisaran.

Data yang diperoleh melalui metode dokumentasi berupa dokumen atau catatan-catatan yang berkaitan dengan prestasi siswa/sekolah baik yang bersifat akademik maupun non-akademik dan informasi lain yang diperlukan. Sedangkan data yang diperoleh melalui wawancara adalah merupakan jawaban-jawaban dari para informan atas pertanyaan-pertanyaan yang dikemukakan oleh penulis yang berkaitan dengan fokus penelitian. Jawaban-jawaban dari para informan tersebut berupa informasi, penjelasan, dan keterangan yang penulis butuhkan berkaitan dengan fokus penelitian dan aspek kajian.

Data hasil wawancara dengan informan, setelah melalui proses reduksi data kemudian penulis perbandingkan dengan data hasil observasi dan dokumentasi.

Berdasarkan hasil pembandingan data tersebut, maka penulis dapat menganalisis implementasi program MPMBS dan mengetahui keberhasilannya dalam rangka peningkatan mutu pendidikan di SMP Negeri 6 Kisaran Kabupaten Asahan.

Berikut deskripsi hasil analisis data tersebut sebagai berikut :

1. Isi Kebijakan

Pada fokus penelitian isi kebijakan, penulis menetapkan empat aspek kajian yaitu : (1) jenis manfaat yang dihasilkan, (2) derajat perubahan yang diinginkan, dan (3) siapa pelaksana program, dan (4) sumberdaya yang dikerahkan. Masing-masing aspek kajian penulis analisis satu persatu seperti di bawah ini.

a. Jenis Manfaat yang Dihasilkan

Dari hasil wawancara dan observasi mengindikasikan bahwa proses pembelajaran di SMP Negeri 6 Kisaran telah menggunakan metode atau pendekatan pembelajaran siswa aktif, yaitu menggunakan metode dan strategi pembelajaran yang variatif. Pembelajaran dilaksanakan tidak hanya di dalam kelas tetapi juga di luar

kelas *(out door)* atau pendekatan *contectual teaching and learning (CTL).*

Jadi jenis manfaat yang dihasilkan sudah dapat diwujudkan dalam konteks proses pembelajaran siswa aktif. Dengan kata lain, guru telah menggunakan strategi pembelajaran aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan (pakem). Salah satu kendala yang dihadapi dengan pembelajaran yang dilaksanakan secara *out door* adalah masalah biaya, karena dengan ke luar sekolah dibutuhkan biaya yang tidak sedikit baik biaya transportasi maupun akomodasi lainnya.

b. Derajat Perubahan yang Diinginkan

Dari hasil wawancara, mengisyaratkan bahwa pengelolaan sumberdaya manusia, sarana prasarana, dan keuangan sudah dikelola dengan manajemen terbuka dan partisipatif. Artinya dengan adanya program MPMBS sudah terjadi perubahan paradigma manajemen yaitu dari manajemen berbasis pusat menjadi manajemen berbasis sekolah (otonomi sekolah).

Dalam manajemen modern, baik dalam manajemen sumberdaya manusia, sarana prasarana maupun keuangan paling tidak ada empat tahap yang harus dilakukan, yaitu : "(1) perencanaan *(planning),* (2) pengorganisasian *(organizing),* (3) pengerahan *(actuating),* dan (4) pengawasan *(controling)*" (Depdiknas, 2000 : 3).

Dalam konteks ini telah terjadi perubahan yang diinginkan, yaitu perubahan manajemen sumberdaya manusia, sarana prasarana, dan keuangan dari berbasis pusat menjadi berbasis sekolah.

c. Pelaksana Program MPMBS

Dalam melaksanakan program MPMBS Kepala Sekolah sebagai *top manager* telah menggunakan strategi kepemimpinan demokratis dan partisipatif seperti yang menjadi tuntutan program MPMBS. Indikasinya (berdasarkan wawancara dengan guru), misalnya dalam pengambilan keputusan, perencanaan, pelaksanaan kegiatan, penggunaan dana, dan sebagainya selalu melibatkan pihak-pihak terkait di sekolah. Contoh lain misalnya, dalam penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (APBS) Kepala Sekolah sudah banyak melibatkan unsur-unsur yang ada di sekolah sebagai perwujudan dari manajemen partisipatif (lihat tabel 5 halaman 67).

Guru sebagai *middle manager,* sebagai pelaksana kebijakan telah melaksanakan lima tugas pokok guru, yaitu : (1) menyusun program pembelajaran, (2) melaksanakan program pembelajaran, (3) melaksanakan evaluasi belajar, (4) melaksanakan analisis hasil evaluasi belajar, dan (5) menyusun dan melaksanakan program perbaikan dan pengayaan.

Hal ini dapat dibuktikan dengan metode dokumentasi yaitu dengan melihat administrasi yang dikerjakan/dimiliki oleh guru yang meliputi kegiatan-kegiatan lima tugas pokok tersebut. Pembuktian lain, dapat penulis kemukakan, bahwa sebagian besar guru telah memanfaatkan kenaikan pangkat dengan penilaian angka kredit, dengan

demikian berarti guru telah melaksanakan lima tugas pokok tersebut. Dari temuan penulis di lapangan, dapat dikemukakan bahwa masih ada sebagian guru yang tidak secara rutin melaksanakan tugas analisis hasil evaluasi belajar setelah melaksanakan evaluasi belajar, bahkan ada guru yang melaksanakan tugas tersebut hanya karena akan mengajukan penilaian angka kredit untuk kenaikan pangkat.

Karyawan tata usaha sebagai pelaksana kebijakan khususnya di bidang administrasi telah melaksanakan administrasi sekolah dan ketatalaksanaan yang menunjang kegiatan belajar mengajar. Dapat dijelaskan, bahwa setiap awal semester/awal tahun pelajaran karyawan tata usaha selalu berusaha untuk menyiapkan administrasi yang diperlukan seperti : jadwal pelajaran, daftar hadir siswa, jurnal kelas, daftar nilai, daftar hadir guru, dan sebagainya. Di samping itu, administrasi rutin yang dikerjakan karyawan tata usaha antara lain : laporan statistik pendidikan tiap bulan, laporan mekanisme pegawai, laporan barang inventaris tiap semester/tiap akhir tahun, pembuatan daftar urut kepangkatan tiap akhir tahun dan sebagainya. Jadi karyawan tata usaha telah memiliki kemampuan dalam bidang administrasi dan ketatalaksanaan yang menunjang kegiatan belajar mengajar.

Komite Sekolah sebagai lembaga mitra sekolah dengan merujuk kepada Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 044/U/2002 telah melaksanakan fungsi dan perannya walaupun belum optimal. Peran dari Komite Sekolah dalam pengelolaan sekolah antara lain adalah : sebagai pemberi pertimbangan, sebagai pendukung baik yang berujud finansial, pemikiran maupun tenaga, sebagai kontrol dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Dapat dicontohkan fungsi yang telah dijalankan oleh Komite Sekolah antara lain adalah memberi masukan dan pertimbangan dalam penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (APBS) dan Rencana Anggaran Pembangunan (RAP) dan sebagainya (lihat tabel 7 halaman 73).

d. Sumberdaya yang Dikerahkan

Sumberdaya manusia (guru), dari hasil wawancara dan melihat dokumen yang ada di sekolah dapat dijelaskan bahwa sebagian besar guru (90 %) sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan atau ijazah yang dimiliki dengan mata pelajaran yang diampu. Sedangkan dilihat dari jenjang pendidikan 69,4 % adalah sarjana (S1), selebihnya adalah jenjang pendidikan D2, dan D3.

Dengan demikian latar belakang pendidikan atau ijazah guru sudah sesuai dengan mata pelajaran yang diampu atau yang menjadi tanggung jawabnya.

Sumberdaya sarana prasarana, dari hasil wawancara dan observasi di lapangan menunjukkan bahwa jumlah ruang yang ada terutama ruang belajar teori sudah sesuai dengan kebutuhan, dari jumlah 15 rombongan belajar sudah ada 15 ruang belajar teori. Di samping itu, sudah ada ruang penunjang seperti : laboratorium IPA 1 ruang, laboratorium Bahasa 1 ruang, laboratorium Komputer 1 ruang, Multimedia 1 ruang,

perpustakaan 1 ruang, bimbingan konseling 1 ruang, ruang Guru 1 ruang, Tata Usaha 1 ruang, ruang Kepala Sekolah 1 ruang, Usaha Kesehatan Sekolah 1 ruang, OSIS 1 ruang, koperasi 1 ruang dan musholla 1 ruang. Sedangkan untuk alat peraga dan alat bantu pelajaran secara umum sudah cukup memadai baik kuantitatif maupun kualitatif dan pada umumnya telah dimanfaatkan oleh guru mata pelajaran dalam proses pembelajaran dengan siswa.

Sumberdaya dana, dari hasil wawancara dapat dijelaskan bahwa sumber-sumber dana sekolah meliputi antara lain dari : orangtua siswa, APBN, APBD, dan dana dekosentrasi. Dana-dana tersebut dimanfaatkan sesuai dengan posnya masing-masing dan dipertanggungjawabkan melalui mekanisme yang telah ditetapkan. Misalnya dana dari orangtua siswa dipertanggungjawabkan melalui Pengurus Komite Sekolah maupun melalui rapat pleno orangtua siswa. Sedangkan dana-dana yang bersumber dari pemerintah, dipertanggungjawabkan secara langsung kepada pemerintah dan diperiksa oleh lembaga-lembaga yang berwenang mengadakan pemeriksaan/ pengawasan seperti Badan Pemeriksa Keuangan dan Pembangunan (BPKP) dan Inspektorat Daerah.

2. Konteks Implementasi

Pada fokus konteks implementasi ini penulis mengambil aspek kajian : (1) kekuasaan, kepentingan, dan strategi aktor yang terlibat, dan (2) kepatuhan dan daya tanggap, masing-masing aspek kajian penulis bahas sebagai berikut :

a. Kekuasaan, Kepentingan, dan Strategi Aktor yang Terlibat

Dari sisi kekuasaan, Kepala Sekolah mempunyai kewenangan dalam melaksanakan program MPMBS. Dalam praktiknya, Kepala Sekolah dituntut untuk menerapkan kepemimpinan terbuka dan partisipatif. Kepala Sekolah tidak dapat menggunakan otoritas/ kewenangannya secara mutlak tanpa memperhatikan masukan dan aspirasi dari bawahan atau staf. Dari sisi kepentingan, Kepala Sekolah mempunyai keinginan dan harapan yang tinggi terhadap peningkatan mutu prestasi siswa dengan melaksanakan program MPMBS. Sedangkan strategi yang dilakukan Kepala Sekolah untuk keberhasilan pelaksanaan program MPMBS adalah dengan menerapkan kepemimpinan demokratis dan manajemen partisipatif dengan segenap warga sekolah.

Dari sisi kekuasaan, guru mempunyai kekuasaan di dalam menentukan materi ajar yang akan diberikan kepada siswa dan mempunyai kekuasaan di dalam proses penilaian setelah proses pembelajaran berlangsung. Dilihat dari sisi kepentingan, guru mempunyai kemauan dan harapan yang tinggi untuk meningkatkan mutu prestasi siswa baik yang bersifat akademik maupun non-akademik. Sedangkan strategi yang dilakukan guru antara lain dengan memberikan tambahan jam pelajaran (les) maupun memberikan pelajaran ekstrakurikuler (Olahraga, Kesenian, Pramuka, PMR, dan sebagainya).

Hal ini ternyata membawa hasil yang cukup baik yaitu meningkatnya prestasi siswa, baik prestasi akademik maupun non-akademik (lihat data pada tabel 12, 13 dan 15 halaman 88, 89, dan 91).

Dari sisi kekuasaan, karyawan mempunyai kekuasaan di dalam pembuatan administrasi sekolah sesuai pedoman yang berlaku dalam rangka membantu kelancaran proses belajar mengajar. Dari sisi kepentingan, karyawan juga mempunyai kemauan yang tinggi dalam rangka ikut serta meningkatkan prestasi siswa. Sedangkan strategi yang dilakukan karyawan adalah dengan memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya (prima) kepada segenap warga sekolah yaitu guru maupun siswa, sehingga selalu berusaha memberikan pelayanan administrasi dengan tertib dan tepat waktu dalam upaya peningkatan mutu prestasi siswa.

Dilihat dari sisi kekuasaan, Komite Sekolah mempunyai kekuasaan seperti diatur dalam Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 044/U/2002 tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah. Dari sisi kepentingan, Komite Sekolah mempunyai harapan dan kemauan yang tinggi untuk meningkatkan prestasi siswa baik prestasi akademik maupun non-akademik. Sedangkan strateginya, Komite Sekolah berusaha melaksanakan peran dan fungsinya seperti diatur dalam Keputusan Menteri Pendidikan Nasional tersebut.

Dengan demikian program dan kebutuhan sekolah yang telah disepakati antara pihak sekolah dan Komite Sekolah dapat dilaksanakan atau diupayakan realisasinya dalam rangka upaya peningkatan mutu pendidikan di SMP Negeri 6 Kisaran.

b. Kepatuhan dan Daya Tanggap

Pada aspek kepatuhan dapat dijelaskan bahwa dalam melaksanakan program MPMBS para pelaksana program telah melaksanakan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan baik pada tataran administrasi seperti pembuatan proposal, administrasi pelaksanaan program maupun tahap-tahap pelaksanaannya.

Jadi dengan kata lain, pelaksanaan program MPMBS di SMP Negeri 6 Kisaran sudah sesuai atau mematuhi aturan yang telah ditetapkan *(compliance)*. Sedangkan dari sisi daya tanggap (responsivitas) segenap warga sekolah cukup baik. Hal terebut terlihat dari partisipasi warga sekolah dalam implementasi program MPMBS, baik pada tahap perencanaan maupun tahap pelaksanaannya.

3. Hasil Kebijakan

Pada fokus hasil kebijakan penulis mengambil aspek kajian peningkatan mutu pendidikan dengan tiga indikator sebagai berikut : (1) prestasi siswa di bidang akademik dilihat dari mutu lulusan dan prestasi lomba mata pelajaran, (2) prestasi siswa di bidang non-akademik (ekstrakurikuler) dilihat dari prestasi olahraga, kesenian, dan bidang lainnya, dan (3) prestasi sekolah dilihat dari sisi internal dan eksternal.

Data prestasi tersebut telah penulis paparkan pada bagian deskripsi hasil penelitian dengan menggunakan metode dokumentasi. Dari data tersebut dapat dianalisis dan disimpulkan bahwa dengan implementasi program MPMBS di SMP Negeri 6 Kisaran ada peningkatan mutu

pendidikan, baik pada aspek akademik maupun non-akademik, sehingga secara internal sekolah ada peningkatan prestasi sedangkan secara eksternal sekolah mendapat penilaian dan kepercayaan dari masyarakat. Fakta empiris menunjukkan bahwa setiap tahunnya SMP Negeri 6 Kisaran selalu menolak calon siswa karena banyaknya animo pendaftar dan terbatasnya daya tampung sekolah.

Analisis terhadap aspek-aspek kajian implementasi program MPMBS yang merupakan hasil pembandingan antara data yang penulis peroleh dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi mengindikasikan bahwa dalam implementasi progam MPMBS telah menunjukkan adanya kinerja implementasi kebijakan yang cukup baik, dilihat dari isi kebijakan, konteks implementasi maupun hasil kebijakan.

4. Matrik Pembahasan Hasil Penelitian

Dari uraian pembahasan hasil penelitian seperti telah dipaparkan di atas, untuk lebih memperjelas dan mempermudah dalam melihat gambaran hasil analisis kinerja implementasi program MPMBS di SMP Negeri 6 Kisaran Kabupaten Asahan, maka dituangkan dalam bentuk tabel sebagai berikut :

No.	Fokus Penelitian	Aspek Kajian	Hasil Analisis
1	Isi Kebijakan	1. Jenis manfaat yang dihasilkan	Guru telah melaksanakan pembelajaran siswa aktif, yaitu dengan metode dan strategi pembelajaran yang variatif.
		2. Derajat perubahan yang diinginkan	Telah terjadi perubahan manajemen sumberdaya manusia, sarana prasarana, dan keuangan dari berbasis pusat menjadi berbasis sekolah. Manajemen sudah terbuka, demokratis, dan partisipatif.
		3. Pelaksana program	1. Kepala Sekolah, telah menggunakan kekuasaan/kepemimpinan secara demokratis dan patisipatif. 2. Guru, telah melaksanakan lima tugas pokok guru, yaitu : menyusun program pembelajaran, melaksanakan program pembelajaran, melaksanakan evaluasi, melaksanakan analisis hasil evaluasi belajar, dan melaksanakan perbaikan dan pengayaan. 3. Karyawan tata usaha, telah melaksanakan administrasi sekolah dan ketatalaksanaan yang yang menunjang kegiatan belajar mengajar dengan baik.

			4. Komite Sekolah, telah melasanakan perannya walaupun belum optimal. Peran yang telah dijalankan antara lain : memberi masukan dan pertimbangan dalam penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (APBS), Rencana Anggara Pembangunan (RAP).
		4. Sumberdaya yang dikerahkan	1. Guru, kondisi guru 90 % sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki dengan mata pelajaran yang diampu. 64,8 % guru sudah sarjana (S1) selebihnya D1, D2, dan D3.
			2. Ruang, jumlah ruang belajar teori sudah cukup. Masih ada kekurangan ruang penunjang yaitu : laboratorium komputer, laboratorium bahasa, dan ruang multi media.
			3. Dana, bersumber dari orangtua siswa, APBN, APBD, dana dekosentrasi Dana tersebut telah dipertanggungjawabkan sesusai mekanisme dan prosedur yang telah ditetapkan.
2	Konteks Implementasi	1. Kekuasaan, kepentingan, dan strategi aktor yang terlibat	1. Kepala Sekolah, menerapkan prinsip kepemimpinan/ manajemen terbuka dan partisipatif. Tidak menggunakan wewenangnya secara otoriter. Menerima masukan dari staf.
			2. Guru, mempunyai kemauan yang tinggi untuk meningkatkan mutu prestasi siswa. Indikasinya yaitu dengan rela melaksanakan tugas tambahan jam pelajaran maupun tugas kegiatan ekstrakurikuker.
			3. Karyawan tata usaha, telah melaksanakan pelayanan yang baik kepada segenap warga sekolah, baik pelayanan teknis maupun administrasi.
			4. Komite sekolah, telah melaksanakan sebagian

			fungsinya, yaitu : menampung dan menyalurkan aspirasi orangtua siswa.
		2. Kepatuhan dan daya tanggap	Pelaksana program telah melaksanakan program sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan, baik secara administratif maupun operasional.
3	Hasil kebijakan	Mutu pendidikan	Dengan program MPMBS ada peningkatan mutu pendidikan baik pada aspek akademik maupun non-akademik.

Sumber: Hasil Wawancara diolah.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian seperti telah dipaparkan, diuraikan, dan dianalisis pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan kinerja implementasi program MPMBS di SMP Negeri 6 Kisaran sebagai berikut :

1. Dilihat dari **isi kebijakan**, dengan implementasi program MPMBS, ada peningkatan kinerja Kepala Sekolah, Guru, Karyawan, dan Komite Sekolah sesuai dengan peran dan fungsi masing-masing dalam upaya peningkatan mutu pendidikan.
2. Dilihat dari **konteks implementasi** pada aspek kepatuhan, kinerja implementasi program MPMBS di SMP Negeri 6 Kisaran, menunjukkan kinerja yang baik dan adanya kepatuhan (*compliance)* baik dilihat dari aspek administrasi maupun tahap-tahap pelaksanaannya. Sedangkan dari aspek daya tanggap (responsivitas), segenap warga sekolah cukup memberikan respon yang baik, dengan indikasi dari partisipasi warga sekolah dalam implementasi program MPMBS.

1. Dilihat dari **hasil kebijakan** menunjukkan adanya peningkatan mutu pendidikan, antara sebelum dan sesudah implementasi program MPMBS. Sesudah implementasi program MPMBS terbukti prestasi siswa cukup meningkat baik di bidang akademik maupun non-akademik.

2. Implikasi

Berdasarkan pada kesimpulan di atas, maka implikasinya adalah sebagai berikut :

1. Bagi Guru, perlu adanya peningkatan kualifikasi pendidikan khususnya bagi guru-guru yang belum berpendidikan sarjana (S1) dan juga peningkatan kemampuan/kompetensi guru dalam bidang metode dan strategi pembelajaran.
2. Bagi Kepala Sekolah, program MPMBS ini harus terus dilaksanakan dan dikembangkan, fakta empiris menunjukkan ada peningkatan prestasi siswa dengan adanya implementasi program MPMBS.
3. Bagi birokrasi pendidikan, kiranya kebijakan program MPMBS ini didukung dengan dana, terutama program yang pendanaannya tidak dapat dianggarkan dari dana BOS, dalam rangka mendorong sekolah untuk meningkatkan mutu atau

prestasi siswa baik di bidang akademik maupun non-akademik.

DAFTAR PUSTAKA

Abdul Wahab, Solichin, 2002, *Analisis Kebijaksanaan ; Dari Formulasi Ke Implementasi Kebijaksanaan Negara,* Bumi Aksara, Jakarta.

Ahmadi H. Abu, 1999, *Psikologi Sosial*, Rineka Cipta, Jakarta.

Darumurti, Krishna D. dan Umbu Rauta, 2002, *Otonomi Daerah Perkembangan Pemikiran dan Pelaksanaan*, Bandung, Citra Aditya Bakti.

Departemen Pendidikan Nasional, 2002, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Buku 1 Konsep Dasar*, Jakarta.

_____ , 2002, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Buku 2 Rencana dan Program Pelaksanaan*, Jakarta.

_____ , 2002, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Buku 3 Panduan Monitoring dan Evaluasi*, Jakarta.

_____ , 2000, *Panduan Manajemen Sekolah*, Jakarta.

_____ , 1995, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Balai Pustaka, Jakarta.

Faisal Sanapiah, 2003, *Format-Format Penelitian Sosial*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Dunn, William N., 2003, *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*, Gadjah Mada Uninersity Press, Yogyakarta.

Echols John M. dan Shadily Hassan, 2000, *Kamus Inggris Indonesia*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Islamy M. Irfan, 2003, *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijaksanaan Negara,* Bumi Aksara, Jakarta.

Kartono Kartini, 2003, *Pemimpin dan Kepemimpinan ; Apakah Pemimpin Abnormal Itu ?*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Mardalis, 2003, *Metode Penelitian ; Suatu Pendekatan Proposal*, Bumi Aksara, Jakarta.

Miles, Matthew B dan Michail A. Hubermans, 1992, *Analisis Data Kualitatif*, Terjemahan Tjejep Rohendi, UI Press, Jakarta.

Moleong, Lexy J., 2004, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosdakarya, Bandung.

Nugroho D. Riant, 2004, *Kebijakan Publik ; Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi*, PT Alex Media Komputindo, Jakarta.

Permadi, Dadi, 2001, *Manajemen Berbasis Sekolah dan Kepemimpinan Mandiri Kepala Sekolah,* Sarana Panca Karya Nusa, Bandung.

Raharjo Budi, 2003, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Departemen Pendidikan Nasional, Jakarta.

Robbins Stephen P., 2003, *Perilaku Organisasi*, (Terjemah), Jilid I, Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.

Singarimbun Masri dan Effendi Sofian, 1995, *Metode Penelitian Survei*, LP3ES, Jakarta.

Sugiyono, 2002, *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung.

Thoha Miftah, 2004, *Perilaku Organisasi ; Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Umaedi, 1999, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Depdiknas, Jakarta.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004, *Tentang Pemerintahan Daerah*, Aneka Ilmu, Semarang.

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

Winarno, Budi, 2002, *Teori dan Proses ; Kebijakan Publik,* Media Pressindo, Yogyakarta.