

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Kajian Teori

1. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah

MBS merupakan singkatan dari Manajemen Berbasis Sekolah. Secara umum, Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah (MBS) dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah (siswa, guru, kepala sekolah, karyawan, orang tua siswa, dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional.¹ Dengan otonomi yang lebih besar dalam mengelola sekolahnya, sehingga sekolah lebih mandiri.

Adapun istilah Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan terjemahan dari *School Based Management*. Istilah ini pertama kali muncul di Amerika Serikat ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat.² MBS merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (perlibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Pelibatan masyarakat dimaksudkan agar mereka lebih memahami, membantu, dan mengontrol pengelolaan pendidikan.

MBS merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para staf,

¹ Umaedi, *Managemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama, Jakarta, 2001, hlm. 3.

² E. Mulyasa, *Manjamen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan, Implementasi*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung, 2011, hlm. 24.

menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok yang terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan. Hal ini menurut pendapat para tokoh-tokoh pendidikan, diantaranya:

- a. Menurut Suparman, MBS adalah penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah dengan melibatkan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memahami kebutuhan mutu sekolah atau untuk mencapai tujuan mutu sekolah dalam Pendidikan Nasional.³
- b. Menurut Umaedi, MBS adalah sesuatu yang relatif, maksudnya adalah adanya keseimbangan kekuasaan dan kewenangan (*power and authorities*) antara sekolah, pemerintah kabupaten/kota, pemerintah propinsi, pemerintah pusat dan masyarakat di dalam pengelolaan pendidikan yang bermutu.⁴
- c. Menurut Satmoko, MBS adalah model manajemen yang memberi otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijaksanaan pendidikan nasional.⁵
- d. Menurut Slamet PH, MBS adalah pengkoordinasian dan penyerasian sumber daya yang dilakukan secara otomatis (mandiri) oleh sekolah melalui sejumlah *input* manajemen untuk mencapai tujuan sekolah dalam kerangka pendidikan nasional, dengan melibatkan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan (partisipatif).⁶

Dari beberapa definisi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa MBS merupakan model penyelenggaraan pendidikan yang memberikan keleluasaan kepada sekolah untuk menyusun dan melaksanakan program pendidikan di sekolah sesuai dengan kebutuhannya melalui pemberdayaan sumber-sumber daya yang ada termasuk partisipasi masyarakat sehingga lebih mencerminkan adanya upaya peningkatan pemberian pelayanan penyelenggaraan pendidikan secara demokratis, transparan dan akuntabel

³ Suparman, *Manajemen Pendidikan Masa Depan*. Balitbang Dikdasmen Depdikbud, Jakarta, 2001, hlm.1.

⁴Umaedi, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Direktorat Pendidikan Dasar dan Menengah, Jakarta, 2002, hlm. 9.

⁵Satmoko, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Makalah, UNNES, Semarang, 2001, hlm. 20.

⁶Slamet PH. *Manajemen Berbasis Sekolah*, *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, Badan Penelitian dan Pengembangan Departemen Pendidikan Nasional, Jakarta, 2000, hlm. 4.

secara nyata untuk mencapai tujuan pendidikan yang lebih efisien dan efektif tanpa mengesampingkan tujuan Pendidikan Nasional.

Esensi dari MBS adalah otonomi dan pengambilan keputusan partisipasi untuk mencapai sasaran mutu sekolah. Otonomi dapat diartikan sebagai kewenangan (kemandirian) yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri.

Menurut Slamet PH mengatakan bahwa kewenangan yang tertumpu pada sekolah merupakan inti dari MBS yang dipandang memiliki tingkat efektivitas tinggi serta memberikan beberapa keuntungan berikut:⁷

- a. Kebijakan dan kewenangan sekolah membawa pengaruh langsung kepada peserta didik, orang tua, dan guru.
- b. Bertujuan bagaimana memanfaatkan sumber daya lokal.
- c. Efektif dalam melakukan pembinaan peserta didik seperti kehadiran, hasil belajar, tingkat pengulangan, tingkat putus, sekolah, moral guru, dan iklim sekolah.
- d. Adanya perhatian bersama untuk mengambil keputusan, memberdayakan guru, manajemen sekolah, rancang ulang sekolah, dan perubahan perencanaan

Tujuan dilaksanakannya MBS adalah untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan, keluwesan, dan sumberdaya untuk meningkatkan mutu sekolah. Dengan kemandiriannya, maka:⁸

- a. Sekolah sebagai lembaga pendidikan lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi dirinya dibandingkan dengan lembaga-lembaga lainnya, sehingga dia dapat mengoptimalkan sumberdaya yang tersedia untuk memajukan lembaganya.
- b. Sekolah lebih mengetahui kebutuhan lembaganya, khususnya *input* pendidikan yang akan dikembangkan dan didayagunakan dalam proses pendidikan sesuai dengan tingkat perkembangan dan kebutuhan peserta didik.
- c. Sekolah bertanggungjawab tentang mutu pendidikan masing-masing kepada pemerintah, orang tua peserta didik, dan masyarakat pada umumnya, sehingga dia akan berupaya semaksimal mungkin untuk

⁷ *Ibid*, hlm. 25.

⁸ Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pendidikan Menengah Umum, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Jakarta, 2000, hlm. 3-4

melaksanakan dan mencapai sasaran mutu pendidikan yang telah direncanakan.

- d. Sekolah dapat melakukan persaingan sehat dengan sekolahlain untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui upaya-upaya inovatif dengan dukungan orang tua peserta didik, masyarakat, dan pemerintah daerah setempat.

2. Fungsi MBS

Dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien itulah, manajemen harus difungsikan sepenuhnya pada setiap organisasi, industri, perbankan, maupun pendidikan. Fungsi-fungsi manajemen tersebut terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), koordinasi (*coordinating*), dan pengawasan (*controlling*). Paling tidak kelima fungsi tersebut dianggap sudah mencukupi bagi aktivitas manajerial yang akan memadukan pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya material melalui kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi.⁹

a. Perencanaan (*Planning*)

Salah satu fungsi manajemen adalah perencanaan, program kegiatan apapun perlu direncanakan dengan baik, sehingga semua kegiatan terarah bagi tercapainya tujuan. Merencanakan pada dasarnya menentukan kegiatan yang hendak dilakukan pada masa depan. Kegiatan ini dimaksudkan untuk mengatur berbagai sumber daya agar hasil yang dicapai sesuai dengan harapan.¹⁰

Menurut Ibrahim Bafadal mengatakan bahwa rencana merupakan pedoman kerja bagi para pelaksana terkait, baik manajer, maupun staf dalam melaksanakan fungsi dan tugas masing-masing. Selain itu rencana merupakan acuan dalam upaya mengendalikan

⁹ Syarifuddin, *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan, Konsep, Strategi, dan Aplikasi*. PT. Gramedia Widia Sarana Indonesia, Jakarta, 2002, hlm. 60.

¹⁰ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2000, hlm. 49.

kegiatan lembaga, sehingga tidak menyimpang dari pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.¹¹

Oleh karena itu perencanaan dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pemikiran dan penentuan semua aktifitas yang akan dilakukan pada masa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan. Keberhasilan perencanaan sangat menunjang keberhasilan kegiatan manajemen secara keseluruhan. Perencanaan yang baik seharusnya dibuat oleh orang-orang yang memahami organisasi, memahami perencanaan, disertai dengan rincian yang teliti, tidak lepas dari pemikiran pelaksanaan, terdapat tempat pengambilan resiko, sederhana, luwes, dan praktis, didasarkan pada keadaan nyata masa kini dan masa depan, dibuat bersama dan direkomendasi oleh penguasa tertinggi.¹²

Perencanaan merupakan sebuah proses memikirkan dan menetapkan kegiatan untuk masa yang akan datang. Oleh karena itu, perencanaan merupakan sebuah proses, ada beberapa langkah yang harus ditempuh dalam membuat perencanaan adalah memperkirakan masa depan, menganalisa kondisi lembaga, merumuskan tujuan secara operasional, merumuskan dan menetapkan alternatif program, menyusun jadwal pelaksanaan program.¹³

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Menurut Nanang Fatah, Istilah organisasi mempunyai 2 (dua) pengertian umum, pertama organisasi diartikan sebagai suatu lembaga atau kelompok fungsional, misalnya sebuah pengakuan, sebuah sekolah, sebuah perkumpulan, badan-badan pemerintahan, kedua merujuk pada proses pengorganisasian yaitu bagaimana pekerjaan diatur dan dialokasikan diantara para anggota, sehingga tujuan organisasi itu dapat tercapai secara efektif. Sedangkan organisasi itu

¹¹ Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar, dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*, Bumi Aksara, Jakarta, 2003, hlm. 42.

¹² *Ibid.*, hlm. 43.

¹³ Nanang Fatah, *Op.Cit.*, hlm. 71.

sendiri diartikan sebagai kumpulan orang dengan sistem kerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Dalam sistem kerjasama secara jelas diatur siapa menjalankan apa, siapa bertanggung jawab atas siapa, arus komunikasi, dan memfokuskan sumbernya pada tujuan. Pengorganisasian merupakan keseluruhan proses pengelompokan semua tugas, tanggung jawab, wewenang dan komponen dalam proses kerjasama sehingga tercipta suatu sistem kerja yang baik dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengorganisasian dilakukan berdasarkan tujuan dan program kerja sebagaimana dihasilkan dalam perencanaan.¹⁴

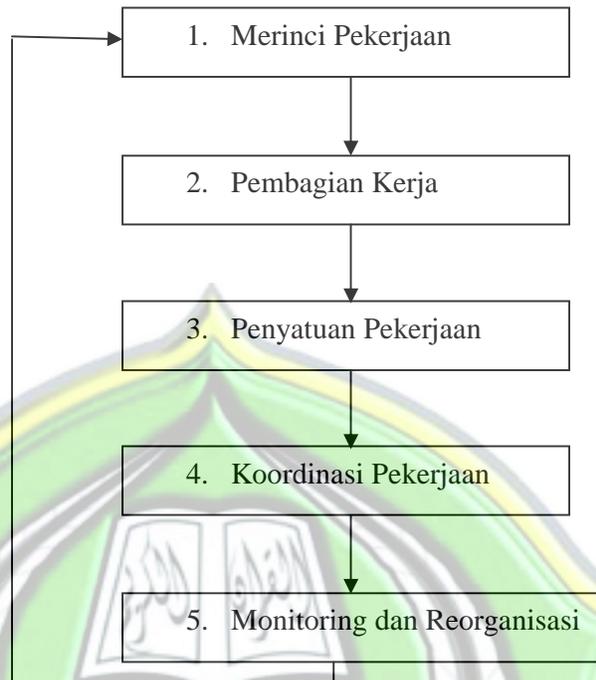
Menurut Ibrahim Bafadal pengorganisasian suatu program dapat dilakukan melalui prosedur sebagai berikut:¹⁵

1. Mengidentifikasi pekerjaan atau tugas yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan.
2. Mengelompokkan tugas serta fungsi yang sama.
3. Memberikan nama tertentu bagi setiap kelompok pekerjaan atau tugas dengan nama yang kurang lebih menggambarkan fungsinya masing-masing.
4. Menentukan orang-orang yang akan ditunjuk menyelesaikan setiap kelompok kerja atau tugas, salah satu diantara mereka perlu ditunjuk sebagai penanggung jawabnya (pendistribusian tugas dan tanggung jawab).
5. Mendistribusikan fasilitas atau peralatan yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan.
6. Menetapkan aturan kerja.
7. Menetapkan hubungan kerja

Sedangkan proses pengorganisasian dapat digambarkan pada bagan sebagai berikut:

¹⁴ *Ibid.*, hlm. 72.

¹⁵ Ibrahim Bafadal, *Op. cit.*, hlm. 44.



Tahap pertama, yang harus dilakukan dalam merinci pekerjaan adalah menentukan tugas-tugas apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. *Tahap kedua*, membagi seluruh beban kerja menjadi kegiatan-kegiatan yang dapat dilaksanakan oleh perseorangan atau kelompok. Di sini perlu diperhatikan bahwa orang-orang yang akan diserahi tugas harus didasarkan pada kualifikasi, tidak dibebani terlalu berat dan juga tidak terlalu ringan. *Tahap ketiga*, menggabungkan pekerjaan para anggota dengan cara rasionalisasi. *Tahap keempat*, menetapkan mekanisme yang harmonis. *Tahap kelima*, melakukan monitoring dan mengambil langkah penyusunan untuk mempertahankan dan meningkatkan efektifitas. Karena pengorganisasian merupakan suatu proses yang berkelanjutan, diperlukan penilaian ulang terhadap keempat langkah sebelumnya secara terprogram/berkala, untuk menjamin konsistensi, efektif, efisien dalam memenuhi kebutuhan.¹⁶

¹⁶ Nanang Fatah, *Op. cit.*, hlm. 73.

c. Pelaksanaan (*Actuating*)

Konsep ini membawa konsekuensi bahwa pelaksanaan MBS sudah sepantasnya menerapkan pendekatan “idiografik” (membolehkan adanya berbagai cara melaksanakan MBS) dan bukan lagi mendapatkan pendekatan “monotetik” (cara melaksanakan MBS yang cenderung seragam untuk semua sekolah).¹⁷

Oleh karena itu, dalam arti yang sebenarnya tidak ada satu resep pelaksanaan MBS yang sama untuk diberlakukan ke semua sekolah. Tetapi satu hal yang perlu diperhatikan bahwa mengubah pendekatan manajemen berbasis pusat menjadi peningkatan mutu berbasis sekolah bukanlah merupakan proses sekali jadi dan bagus hasilnya (*one-shot and quick fix*). Hal tersebut merupakan proses yang berlangsung secara terus menerus dan melibatkan semua pihak yang bertanggungjawab dalam penyelenggaraan pendidikan persekolahan.

Hal ini didasarkan pada ajaran Islam yang mengajarkan tentang kebaikan yakni saling tolong menolong dan kerjasama antara satu dengan yang lain. Begitu juga pada pelaksanaan MBS, sebagaimana dideskripsikan dalam sebuah hadist:

المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضا (رواه البخاري)

“Mukmin yang satu dengan yang lain bagaikan bangunan yang kokoh yang saling menguatkan satu dengan yang lain.” (HR. Bukhari)¹⁸

Menurut Hadiyanto mengatakan, bahwa pelaksanaan MBS tidak lepas dari keterlibatan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, komite sekolah, orang tua, OSIS, tata usaha dan tokoh masyarakat sekitar (*Stakeholder*). Oleh sebab itu ada beberapa tahapan dalam pelaksanaan MBS yang sifatnya masih umum dan luwes. Sekolah

¹⁷ *Ibid.*, hlm. 73.

¹⁸ Imam Abi Abdillah bin Ismail, *Shahih Bukhari, Juz VII*, Darul Maktabah, Beirut, 1981, hlm. 80.

dapat melakukan penyesuaian– penyesuaian tahapan berikut sesuai dengan sekolah masing - masing.¹⁹

1. Merumuskan visi dan misi sekolah.

Setiap sekolah harus memiliki visi dan misi yang jelas. Visi adalah wawasan yang menjadi sumber arahan bagi sekolah dan digunakan untuk memandu rumusan misi sekolah. Visi merupakan gambaran masa depan yang diinginkan oleh sekolah, agar sekolah yang bersangkutan dapat menjamin kelangsungan hidup dan perkembangannya. Sedangkan misi adalah tindakan untuk mewujudkan /merealisasikan visi tersebut. Misi merupakan bentuk layanan untuk memenuhi tuntutan yang dituangkan dalam visi dengan berbagai indikatornya

2. Menganalisa tantangan nyata.

Pada tahapan ini, sekolah melakukan analisis *output* sekolah yang hasilnya berupa identifikasi tantangan nyata yang dihadapi oleh sekolah. Pada umumnya, tantangan sekolah bersumber dari *output* sekolah yang dapat dikategorikan menjadi 4 (empat) yaitu: kualitas, produktivitas, efektivitas, dan efisiensi.

3. Menetapkan sasaran dan target.

Sasaran/target/tujuan situasional/tujuan jangka pendek merupakan penjabatan tujuan, yakni sesuatu yang akan dihasilkan/dicapai oleh sekolah dalam jangka waktu lebih singkat dibandingkan tujuan sekolah. Rumusan sasaran harus selalu mengandung peningkatan, baik peningkatan kualitas, efektifitas, produktivitas, maupun efisiensi (bisa salah satu atau kombinasi).

4. Melakukan identifikasi fungsi yang diperlukan setiap sasaran.

Setelah sasaran dipilih, maka langkah berikutnya adalah mengidentifikasi fungsi–fungsi yang perlu dilibatkan untuk mencapai sasaran dan yang masih perlu diteliti tingkat kesiapannya.

¹⁹ Hadiyanto, *Mencari sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan Di Indonesia*, Rineka Cipta, Jakarta, 2004, hlm. 74.

5. Melakukan analisis SWOT

Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity and Threat*) dilakukan dengan maksud untuk mengenalitingkat kesiapan setiap fungsi dari keseluruhan fungsi sekolah yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

6. Mengidentifikasi alternatif / langkah pemecahan masalah.

Dan hasil analisis SWOT, maka langkah berikutnya adalah memilih langkah-langkah pemecahan persoalan (peniadaan) persoalan, yakni tindakan yang diperlukan untuk mengubah fungsi yang tidak siap menjadi fungsi yang siap. Langkah-langkah pemecahan persoalan, yang hakekatnya merupakan tindakan mengatasi kelemahan dan ancaman, agar menjadi kekuatan atau peluang yakni dengan memanfaatkan adanya satu atau lebih faktor yang bermakna kekuatan dan atau peluang.

7. Menyusun rencana pengembangan sekolah

Menurut langkah-langkah pemecahan persoalan tersebut, sekolah bersama-sama dengan semua unsur-unsurnya membuat rencana untuk jangka pendek, menengah, panjang beserta program-programnya untuk merealisasikan rencana tersebut. Rencana yang dibuat harus menjelaskan secara detail dan tugas tentang aspek-aspek mutu yang ingin dicapai, kegiatan yang harus dilakukan, siapa yang harus melaksanakan, kapan dan dimana pelaksanaannya dan berapa biaya yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan tersebut.²⁰

Hal pokok yang perlu diperhatikan oleh sekolah dalam menyusun rencana adalah keterbukaan semua pihak yang menjadi *stakeholder* pendidikan, khususnya orang tua siswa dan masyarakat (BP3/Komite sekolah) pada umumnya.²¹

²⁰ *Ibid.*, hlm. 45.

²¹ Umaedi, *Op. cit.*, hlm. 43.

d. Koordinasi (*Coordinating*)

Koordinasi adalah salah satu fungsi manajemen. Dalam organisasi keberadaan pengorganisasian sangat penting bagi terintegrasinya seluruh kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan. Proses pengorganisasian dibagi menjadi lima tahap, yaitu perincian pekerjaan, pembagian pekerjaan, pemisahan pekerjaan, koordinasi pekerjaan, *monitoring* dan reorganisasi.

e. Pengawasan (*Controlling*)

Menurut Nanang Fatah mengatakan rencana dan pelaksanaan merupakan satu kesatuan tindakan, pengawasan diperlukan untuk melihat sejauh mana hasil tercapai. Menurut Murdick dalam bukunya Nanang Fatah pengawasan merupakan proses dasar yang secara esensial tetap diperlukan bagaimanapun rumit dan luasnya suatu organisasi. Proses dasarnya terdiri dari tiga tahap (1) Menetapkan standar pelaksanaan (2) Pengukuran pelaksanaan pekerjaan dibandingkan dengan standar, dan (3) Menentukan kesenjangan (*deviasi*) antara pelaksanaan dengan standar dan rencana.²²

Pengawasan dapat diartikan sebagai proses monitoring kegiatan-kegiatan, tujuannya untuk menentukan harapan-harapan yang secara nyata dicapai dan dilakukan perbaikan-perbaikan terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Harapan-harapannya dimaksud adalah tujuan-tujuan yang telah ditetapkan untuk dicapai dan program-program yang telah direncanakan untuk dilakukan dalam periode tertentu.²³

Menurut Nanang Fatah mengatakan, pengawasan dalam konteks pendidikan itu merupakan proses monitoring kegiatan-kegiatan untuk mengetahui program-program lembaga pendidikan yang telah diselesaikan dan tujuan-tujuan yang telah dicapai. Tujuan pengawasan

²² Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2000, hlm. 103.

²³ Ibrahim Bafadal, *Op. cit.*, hlm. 46.

adalah membantu mempertahankan hasil atau *output* yang sesuai syarat-syarat sistem.²⁴

Pengawasan (*controlling*) harus dilakukan dengan sebaik-baiknya, sehingga pengawasan yang pada dasarnya dilakukan untuk memantau, mengarahkan, dan membina kinerja, tidak dipandang sebagai satu kegiatan yang menakutkan. Oleh karena itu, ada beberapa prinsip-prinsip yang harus dipegang, sebagai berikut: prinsip manajerial, prinsip organisasional, prinsip obyektif dan keterbukaan, prinsip pencegahan dan perbaikan, serta prinsip efisiensi dan fleksibilitas.²⁵

Secara Yuridis, yang menjadi dasar diberlakukannya MBS adalah:

- a. Undang-Undang Nomor: 22 tahun 1999 tentang Otonomi Daerah.
- b. Undang-Undang Nomor: 25 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah.
- c. Undang-Undang Nomor: 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, khususnya yang terkait dengan MBS adalah Bab XIV, Pasal 51,
- d. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor: 9 Tahun 2009 tentang Badan Hukum Pendidikan (khususnya yang terkait dengan MBS adalah Bab II, Pasal 3.
- e. Peraturan Pemerintah Nomor: 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, khususnya Bab VIII, pasal 49 ayat (1).
- f. Peraturan Pemerintah RI Nomor 66 Tahun 2010 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan.
- g. Permendiknas Nomor : 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah.
- h. Permendiknas Nomor: 19 tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan.

3. Komponen-komponen MBS

Menurut B. Suryosubroto mengatakan, MBS merupakan sebuah program yang dicanangkan oleh pemerintah dalam upaya meningkatkan

²⁴ Nanang Fatah, *Op. cit.*, hlm. 103.

²⁵ Ibrahim Bafadal, *Op.cit.*, hlm. 48.

mutu pendidikan di tingkat sekolah. Sebagai hal yang paling penting dalam implementasi MBS adalah manajemen terhadap komponen-komponen sekolah yang di antaranya terdapat 7 (tujuh) komponen sekolah yang harus dikelola dengan baik yaitu berikut:

a. Manajemen kurikulum

Manajemen kurikulum merupakan kegiatan yang dititik beratkan kepada kelancaran pembinaan situasi belajar mengajar. Kurikulum adalah segala pengalaman pendidikan yang diberikan oleh sekolah kepada seluruh anak didik, baik dilakukan di dalam sekolah maupun di luar sekolah. Pengalaman anak didik di sekolah dapat diperoleh melalui berbagai kegiatan pendidikan antara lain: mengikuti pelajaran di kelas, praktik keterampilan, latihan-latihan olahraga, dan kesenian dan kegiatan karya wisata atau praktik dalam laboratorium di sekolah.²⁶

b. Manajemen kesiswaan

Manajemen kesiswaan adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai masuk sampai dengan keluarnya peserta didik tersebut dari suatu sekolah.²⁷

Menurut B. Suryosubroto mengatakan, manajemen kesiswaan bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di sekolah dapat berjalan dengan lancar, tertib, dan teratur, serta mencapai tujuan pendidikan sekolah.

c. Manajemen guru

Keberhasilan MBS sangat ditentukan oleh keberhasilan pimpinannya dalam mengelola tenaga guru yang tersedia di sekolah. Manajemen tenaga guru bertujuan untuk mendayagunakan tenaga guru secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal.²⁸

d. Manajemen keuangan dan pembiayaan

²⁶ B. Suryosubroto, *Op. cit.*, hlm.32.

²⁷ Mulyasa, *Op. cit.*, hlm.46.

²⁸ *Ibid.*, hlm.42-43.

Dalam penyelenggaraan pendidikan, keuangan dan pembiayaan merupakan potensi yang sangat menentukan dan merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam kajian manajemen pendidikan. Komponen-komponen keuangan dan pembiayaan pada suatu sekolah merupakan komponen produksi yang menentukan terlaksananya kegiatan-kegiatan proses belajar mengajar di sekolah bersama komponen-komponen yang lain.

Dalam rangka implementasi MBS, manajemen komponen keuangan harus dilaksanakan dengan baik dan teliti mulai tahap penyusunan anggaran, penggunaan, sampai pengawasan dan pertanggungjawaban sesuai dengan ketentuan yang berlaku agar semua dana sekolah benar-benar dimanfaatkan secara efektif, efisien, tidak ada kebocoran-kebocoran serta bebas dari penyakit korupsi, kolusi dan nepotisme.²⁹

e. Manajemen sarana dan prasarana pendidikan

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja kursi, serta alat-alat dan media pengajaran. Adapun yang dimaksud dengan prasarana adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan.

Kegiatan manajemen sarana dan prasarana meliputi: perencanaan kebutuhan, pengadaan sarana dan prasarana, pemeliharaan sarana dan prasarana dan pengawasan sarana dan prasarana.

f. Manajemen hubungan sekolah dan masyarakat

Dalam bukunya Suryobroto mengatakan:

“Hubungan masyarakat adalah kegiatan organisasi untuk menciptakan hubungan yang harmonis dengan masyarakat agar mereka mendukungnya dengan sadar dan sukarela. Sedangkan menurut Bonar, hubungan masyarakat menjalin usahanya

²⁹ *Ibid.*, hlm.48.

untuk mencapai hubungan yang harmonis antara sesuatu badan organisasi dengan masyarakat sekelilingnya.³⁰

Dalam bukunya Suryobroto, menyebutkan:

“Beban tugas hubungan masyarakat adalah melakukan publisitas tentang kegiatan organisasi kerja yang patut diketahui oleh pihak luar secara luas. Kegiatan hubungan masyarakat yang dilakukan yaitu dengan memberikan informasi dan penerangan untuk memberikan pemahaman dikalangan masyarakat luas tentang tugas-tugas dan fungsi yang diemban lembaga pendidikan, termasuk mengenai kegiatan yang sudah, sedang, dan akan dikerjakan untuk menciptakan hubungan yang harmonis antara pihak sekolah dengan masyarakat luar”.³¹

Untuk itu kepala sekolah dituntut untuk senantiasa berusaha membina dan meningkatkan hubungan kerjasama yang baik antara sekolah dan masyarakat guna mewujudkan sekolah yang efektif dan efisien.

g. Manajemen layanan khusus

Manajemen layanan khusus meliputi manajemen perpustakaan, kesehatan, dan keamanan sekolah. Perpustakaan sekolah sebagai sarana pendidikan yang sangat penting harus diselenggarakan secara efektif dan efisien. Terlebih bila di lihat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sekarang ini demikian pesatnya, maka peranan buku sebagai sumber informasi sangat kuat dan mutlak diperlukan di sekolah. Agar penggunaan perpustakaan sekolah dapat berjalan tertib, efektif dan efisien diperlukan berbagai kelengkapan tata laksana, antara lain; tata tertib perpustakaan, buku induk anggota perpustakaan, buku induk bahan pustaka, almari katalog, kartu buku, kantong buku, lembar pengembalian, kartu peminjam, label buku, *blanko* peringatan dan kartu katalog.

Manajemen layanan khusus lainnya adalah layanan kesehatan dan keamanan. Sekolah sebagai satuan pendidikan yang bertugas dan

³⁰ Suryosubroto, *Op. cit.*, hlm. 155.

³¹ *Ibid.*, hlm.156.

bertanggung jawab melaksanakan proses pembelajaran, tidak hanya bertugas mengembangkan ilmu pengetahuan, ketrampilan dan sikap saja, tetapi harus menjaga dan meningkatkan kesehatan jasmani dan rohani peserta didik. Di samping itu, sekolah juga perlu memberikan pelayanan keamanan kepada peserta didik dan para guru yang ada di sekolah agar mereka dapat belajar dan melaksanakan tugas dengan tenang dan nyaman.

4. Model – Model MBS

MBS adalah salah satu bentuk alternatif program desentralisasi dalam bidang pendidikan. Dalam rangka perwujudan reformasi pendidikan, MBS pada prinsipnya memperoleh pendelegasian kewenangan yang bertumpu pada sekolah dan masyarakat serta menjauhi birokrasi yang bersifat sentralistik. Model MBS ini ditandai dengan adanya otonomi yang luas di tingkat sekolah, dan partisipasi masyarakat yang tinggi. Sekolah memiliki keleluasaan mengelola sumber daya dengan mengaplikasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan serta sekolah sekolah lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. Masyarakat dituntut partisipasinya agar mereka lebih memahami tentang pendidikan, membantu, serta mengontrol pengelolaan pendidikan. Sedangkan kebijaksanaan pendidikan nasional yang menjadi prioritas pemerintah harus pula dilakukan oleh sekolah. Dalam MBS, sekolah dituntut memiliki akuntabilitas terhadap orang tua siswa, masyarakat dan pemerintah.³²

Dalam penelitian ini akan diuraikan secara singkat beberapa model yang dikembangkan di beberapa negara di antaranya: Hongkong, Kanada, Australia, dan di Indonesia.

a. Model MBS di Hongkong

Menurut Nurkholis mengatakan:

³² M. Sufyarma, *Kapita Selekta Manajemen Pendidikan*, Alfabeta, Bandung, 2003, hlm. 94-95.

“Kondisi yang kurang baik yang terjadi di Hongkong mendorong diberlakukannya MBS dengan tujuan terjadinya suatu perbaikan. Di Hongkong MBS disebut *The School Management Initiative* (SMI) atau manajemen sekolah inisiatif”.³³

Model MBS di Hongkong ini, menekankan pentingnya inisiatif dari sumber daya sekolah sebagai pengganti inisiatif dari atas yang selama ini diterapkan. Prinsip-prinsip MBS yang ditawarkan di Hongkong adalah perlunya telaah ulang secara terus menerus terhadap pembelajaran anggaran pemerintah, perlunya evaluasi secara sistematis terhadap hasil, definisi, yang lebih baik tentang tanggung jawab, hubungan erat antara tanggung jawab sumber daya dan tanggung jawab manajemen, perlu adanya organisasi dan kerangka kerja yang sesuai, hubungan yang jelas antara pembuat kebijakan dengan agen pelaksana.

Dengan adanya prinsip tersebut maka diperlukan suatu transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan pendidikan. Transparansi dan akuntabilitas di sini meliputi penggunaan anggaran belanja sekolah dan penentuan hasil belajar siswa serta pengukuran hasilnya.

b. Model MBS di Kanada

Di Kanada, pendidikan menjadi tanggung jawab pemerintah provinsi di mana pemerintah daerah/kota sebagai unit administratif dan pengambilan kebijakan.³⁴ Model MBS di sana disebut *School-Site Decision Making* (SSDM) atau pengambilan keputusan diserahkan pada tingkat sekolah. Ciri-ciri MBS di Kanada adalah sebagai berikut :

1. Penentuan alokasi sumber daya ditentukan sekolah
2. Anggaran pendidikan diberikan secara lumpsom
3. Alokasi anggaran pendidikan tersebut dimasukkan ke dalam anggaran sekolah
4. Adanya program efektivitas guru

³³ Nurkholis. *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasi*, Grasindo, Jakarta, 2003. hlm. 87.

³⁴ *Ibid.*, hlm. 88.

5. Adanya program pengembangan profesionalisme tenaga kerja.

Penekanan model MBS di Kanada ini dalam hal pengambilan keputusan, yaitu pengambilan keputusan diserahkan kepada masing-masing sekolah secara langsung. Model ini pun hanya terbatas pada beberapa hal saja, yaitu yang menyangkut pengangkatan, promosi, penghargaan dan penghentian tenaga guru dan administrasi, pengadaan peralatan sekolah, pelayanan kepada sekolah. Sebelumnya ketiga hal tersebut ditentukan oleh pusat.

Yang menjadi ciri lain dari MBS model Kanada adalah peningkatan dan pengembangan profesionalisme tenaga kerja, baik meningkatkan kemampuan guru maupun tenaga administrasi.

c. Model MBS di Australia

Karakteristik MBS di Australia dapat dilihat dari aspek kewenangan sekolah, yang meliputi :

- 1) Menyusun dan mengembangkan kurikulum dan proses pembelajaran untuk meningkatkan hasil belajar siswa.
- 2) Melakukan pengelolaan sekolah yang dapat dipilih diantara tiga kemungkinan yaitu *Standard Flexibility Option (SO)*, *Enhanced Flexibility Option-1 (EO1)*, dan *Enhanced Flexibility-2 (EO2)*.
- 3) Membuat perencanaan, melaksanakannya dan mempertanggung jawabkannya.
- 4) Adanya akuntabilitas dalam pelaksanaan MBS
- 5) Menjamin dan mengusahakan sumber daya manusia dan sumber daya keuangan.
- 6) Adanya fleksibilitas dalam sumber daya sekolah.

Seperti yang telah disebutkan di atas, untuk melakukan pengelolaan sekolah dapat dilakukan dengan 3 (tiga) kemungkinan yaitu SO, EO1 dan EO2.

1) *Standar Flexibility Option (SO)*

Dalam bentuk ini peran dan dukungan kantor distrik lebih besar. Kepala sekolah hanya bertanggungjawab terhadap penyusunan rencana sekolah dan pelaksanaan pelajaran (implementasi kurikulum). Kantor distrik bertanggungjawab terhadap pengesahan dan monitoring serta bertindak sebagai penasehat dalam penyusunan *school planing*

overview. Dalam pengelolaan MBS tipe SO ini, pemerintah negara bagian memberikan petunjuk pedoman dan dukungan.

2) *Enhanced Flexibility Option-1* (EO1)

Dalam bentuk ini sekolah bertanggung jawab untuk menyusun rencana strategis sekolah, untuk 3 (tiga) tahun. Peran distrik sebagai 1) memberikan dukungan kepada sekolah dalam pelaksanaan monitoring internal ; 2) menandatangani isi rencana sekolah.

3) *Enhanced Flexibility Option-2* (EO2)

Menurut E. Mulyasa mengatakan keterlibatan distrik di sini sangat sedikit, hanya berperan sebagai lembaga konsultasi.³⁵

d. Model MBS di Indonesia

Model MBS di Indonesia disebut *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* (MPMBS), dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah, fleksibilitas kepada sekolah, dan mendorong partisipasi secara langsung warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku.

MBS berpotensi menawarkan partisipasi masyarakat, pemerataan, efisiensi serta manajemen yang bertumpu pada tingkat sekolah. Model MBS ini untuk menjamin semakin rendahnya kontrol pemerintah pusat, tetapi semakin meningkatnya otonomi sekolah untuk menentukan sendiri apa yang perlu diajarkan dan mengelola sumber daya yang ada di sekolah untuk berinovasi.³⁶ Dalam hal model MBS menurut Sufyarma:

“Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan di sini yaitu: (1) gaya kepemimpinan yang dianut harus bersifat demokratis, berjiwa lugas dan terbuka, (2) budaya dan lingkungan (iklim) keorganisasian yang sehat sehingga setiap anggotanya dapat mengekspresikan pandangan dan pendiriannya secara lugas; dan (3) menjunjung tinggi prinsip profesionalisme di lingkungan kerja yang bersangkutan. Interaksi ketiga unsur itulah sebagai

³⁵ E. Mulyasa. *Op. Cit.*, hlm. 72.

³⁶ *Ibid.*, hlm. 95.

landasan utama bagi terwujudnya keberhasilan pendidikan baik di tingkat sekolah maupun tingkatan keorganisasian wilayah yang menaunginya”.³⁷

Model MBS ini memiliki potensi yang besar untuk menciptakan kepala sekolah, guru, dan administrator sekolah yang profesional. Oleh karena itu, sekolah akan bersifat responsif terhadap kebutuhan masing-masing siswa dan masyarakat sekolah. Orang tua harus berpartisipasi langsung untuk meningkatkan prestasi siswa secara optimal. MBS menuntut komitmen semua unsur sekolah yang terkait, seperti : personil sekolah, orang tua, murid, dan masyarakat yang lebih luas dalam rangka pengambilan keputusan tentang pendidikan di sekolahnya. Dengan demikian, peranan antara para profesional, orang tua dan masyarakat dapat melengkapi satu sama lain.³⁸

Menurut Sufyarma mengatakan:

“Model *School Based Management* (Manajemen Berbasis Sekolah), guru dan staf lainnya dapat menjadi lebih efektif, karena partisipasi mereka dalam pembuatan keputusan. Dengan demikian rasa kepemilikannya terhadap sekolah menjadi lebih tinggi dan selanjutnya lebih baik dalam penggunaan sumber daya yang ada dan mengoptimalkan hasil. Selanjutnya kepala sekolah akan mempunyai kontrol yang lebih besar terhadap lingkungan sekolah, sedangkan kerja kantor pusat dan daerah hanya berperan melayani sekolah”.³⁹

Oleh karena itu, pendelegasian wewenang dan tanggung jawab mungkin akan berbeda antara satu sekolah dengan sekolah lainnya dalam MBS. Untuk itu, MBS menawarkan kebebasan kebebasan yang besar pada sekolah, dan disertai tanggung jawab dan akuntabilitas yang intensitasnya tinggi terhadap terjaminnya: partisipasi masyarakat, pemerataan, efektifitas, serta manajemen yang bertumpu di tingkat sekolah.

³⁷M. Sufyarma. *Op. cit.* hlm. 95.

³⁸*Ibid.*, hlm. 96.

³⁹*Ibid.*, hlm. 96.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa dalam suatu Negara, MBS hanya menekankan satu atau beberapa aspek seperti di Hongkong menekankan inisiatif sekolah, di Kanada menekankan pengambilan keputusan pada tingkat sekolah, di Australia MBS menekankan pada memberi kewenangan sekolah dalam hal kurikulum, fleksibilitas penggunaan sumber daya sekolah dan beberapa alternatif pengelolaan sekolah. Sementara di Indonesia, lebih menekankan pada mutu yang dikenal dengan MPMBS.

Dari berbagai model MBS di beberapa negara tadi fokus utamanya masih pada satu, dua hingga tiga aspek saja, sedangkan idealnya penerapan MBS mencakup keseluruhan aspek pendidikan melalui pendekatan sistem. Untuk itulah dikembangkan model ideal, yang menurut Slamet terdiri dari *output*, proses, dan *input*. *Output* merupakan pencapaian yang dihasilkan oleh proses sekolah, proses adalah berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain, dan input adalah sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses.

Dalam penelitian fokus yang diteliti di Indonesia, maka praktek MBS sesuai dengan lokalitas Indonesia. Peneliti fokuskan pada kajian MBS di Indonesia karena menurut peneliti MBS Indonesia mengarah pada kreativitas yang lebih besar dalam perancangan program sumber daya untuk mendukung tujuan yang dikembangkan di setiap sekolah dan juga fokus pada peningkatan mutu.

5. Karakteristik MBS

Karakteristik MBS tidak dapat dipisahkan dengan karakteristik sekolah (*effective school*), karena manajemen berbasis sekolah merupakan wadah, sedangkan sekolah efektif merupakan isinya. Oleh karena itu, karakteristik MBS memuat secara inklusif elemen elemen sekolah efektif, yang dikategorikan menjadi *input*, proses, dan *output*.⁴⁰

⁴⁰ Dirjen Dikdasmen. *Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar*, Departemen Pendidikan Nasional, Jakarta, 2001.

Pendekatan sistem *input-proses-output* digunakan untuk memandu karakteristik MBS. Pertama *output* yang diharapkan sekolah harus memiliki *output* yang diharapkan. *Output* sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan oleh proses pembelajaran dan manajemen di sekolah. Pada umumnya, *output* dapat diklasifikasikan menjadi 2 (dua), yaitu *output* berupa prestasi akademik (*academic achievement*), *output* non akademik, misalnya keingintahuan yang tinggi, harga diri, kejujuran, kerjasama yang baik.

Kedua, proses, sekolah yang efektif pada umumnya memiliki sejumlah karakteristik proses, yaitu proses belajar mengajar yang efektivitasnya tinggi. Proses belajar mengajar bukan sekedar memorisasi dan *recal*, bukan sekedar penekanan pada penguasaan pengetahuan tentang apa yang diajarkan (*logos*), akan tetapi lebih menekankan pada internalisasi tentang apa yang diajarkan sehingga tertanam dan berfungsi sebagai muatan nurani dan dihayati serta dipraktikan dalam kehidupan oleh peserta didik (*etos*), bahkan PBM juga lebih menekankan pada bagaimana agar supaya peserta didik mampu belajar cara belajar (*learning to learn*), kepemimpinan sekolah yang kuat.⁴¹

Mulyasa mengemukakan, bahwa ciri-ciri MBS bisa diketahui antara lain dari bagaimana sekolah dapat mengoptimalkan kinerja : organisasi sekolah, proses belajar mengajar, pengelolaan sumber daya manusia, pengelolaan sumber daya dan adminitrasi.⁴²

a. Organisasi Sekolah

Organisasi ditinjau dari segi dinamikanya dapat diartikan sebagai proses kerjasama yang serasi, sistematis, diantara orang-orang didalam suatu ikatan yang bersifat formal dan herarkhis dan bertindak sesuai ketentuan yang disepakati untuk mencapai tujuan yang

⁴¹ AT Soegito, *Kepemimpinan Manajemen Berbasis Sekolah*, UNNES Press, Semarang, 2010, hlm. 37.

⁴² Mulyasa, *Op. cit.* hlm. 29.

ditetapkan secara efisien dan efektif.⁴³ Dalam setiap organisasi, termasuk organisasi sekolah terdapat tiga gejala penting yang perlu dimiliki yaitu :

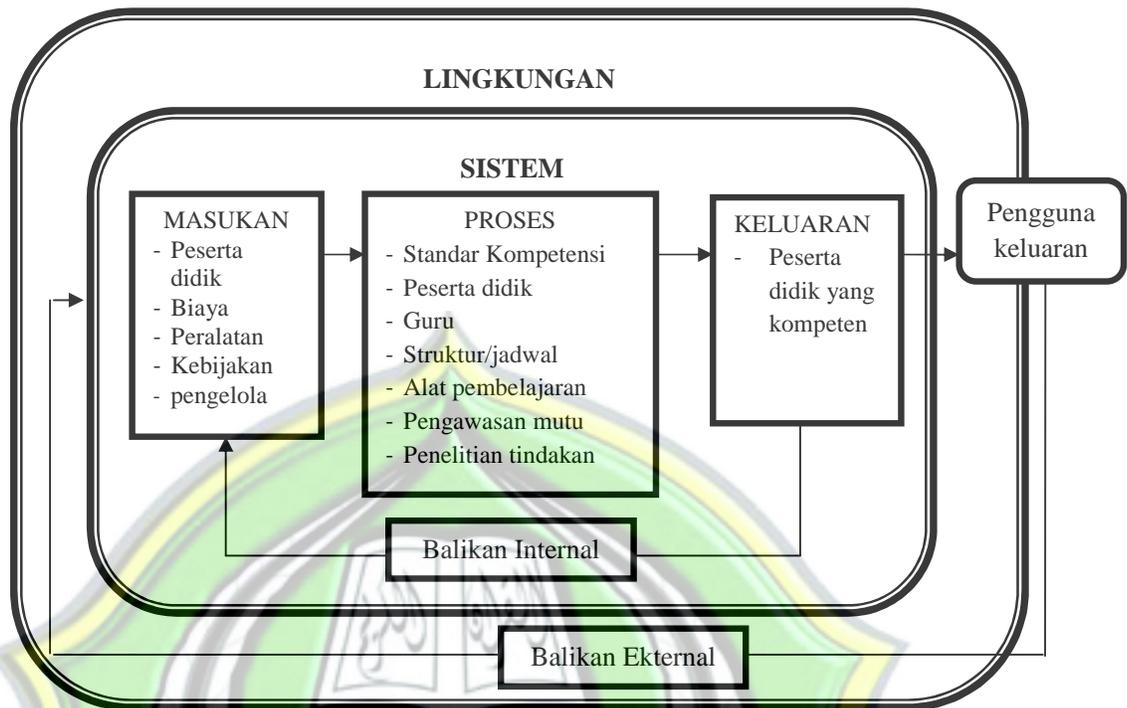
- 1) Setiap organisasi tidak boleh tidak harus mempunyai tujuan.
- 2) Untuk mencapai tujuan, maka setiap organisasi perlu menyusun suatu program, dan menentukan metode bagaimana program itu dapat diselesaikan.
- 3) Dalam setiap organisasi akan memiliki pemimpin atau manajer yang bertanggung jawab terhadap organisasi dalam mencapai tujuan.⁴⁴

Dalam organisasi sekolah berbeda dengan organisasi perusahaan yang memproduksi barang. Dalam organisasi sekolah yang menjadi masukan adalah manusia, yang melakukan proses pendidikan juga manusia dan hasil luaran yang diharapkan juga manusia. Oleh karena itu dalam organisasi pendidikan diciptakan suasana kerja yang kondusif di antara orang yang terlibat dalam proses pencapaian tujuan pendidikan tanpa mengorbankan unsur-unsur manusiawi yang terlibat di dalam proses pendidikan. Organisasi sekolah sebagai suatu sistem dapat digambarkan sebagai berikut :⁴⁵

⁴³ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran*, Alfabeta, Bandung, 2009.hlm. 1.

⁴⁴ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*, Ghalia Indonesia, Jakarta, 2001,hlm.32

⁴⁵ *Ibid.*



Pendidikan Sebagai Suatu Sistem

Sumber : Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*, 2009, 6

Dari paparan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa sekolah yang ingin sukses dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah, harus memperhatikan dan memiliki sejumlah karakter, baik manajerial maupun proses. *Output* memiliki makna lebih tinggi dan lebih penting dari pada proses, demikian pula proses memiliki makna lebih tinggi dari pada *input*. Ini artinya sekolah yang bisa menghasilkan *output* yang baik, berarti proses di dalamnya juga baik, meskipun *input* (mungkin) kurang baik.

b. Proses Belajar Mengajar

Sekolah diberi keleluasaan dan kebebasan untuk menentukan strategi, metode dan tehnik pembelajaran sesuai dengan karakteristik mata pelajaran, karakteristik siswa maupun karakteristik guru serta kondisi sekolah masing-masing, karena hakekatnya sekolahlah yang lebih tahu kondisinya. Dalam PBM jika guru lebih berperan aktif, sehingga siswa hampir tidak ada, maka strategi ini dinamakan

ekspositorik, namun sebaliknya bila siswa berperan aktif dalam kegiatan PBM, maka ini dinamakan *heuristic*.⁴⁶ Proses PBM dalam manajemen berbasis sekolah harus terjadi peningkatan kualitas belajar siswa, berupa peningkatan kinerja guru, melalui inovasi baik metode maupun sarana prasarana pembelajaran, sehingga bisa meningkatkan prestasi siswa.

c. Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) adalah segala kegiatan yang berkaitan dengan pengakuan pada pentingnya tenaga pendidik dan kependidikan pada sekolah sebagai sumber daya manusia vital, yang memberikan sumbangan terhadap tujuan sekolah, dan memanfaatkan fungsi dan kegiatan yang menjamin bahwa sumber daya manusia dimanfaatkan secara efektif dan adil demi kemaslahatan individu, sekolah, dan masyarakat.⁴⁷ Manajemen SDM mencakup kegiatan perencanaan pegawai, pengadaan pegawai, pembinaan dan pengembangan pegawai, kompensasi dan penilaian pegawai.⁴⁸ Pendidik pada SMP atau bentuk lain yang sederajat memiliki :

- 1) Kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sederajat (S1).
- 2) Latar belakang pendidikan tinggi dengan program pendidikan yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan.
- 3) Sertifikasi profesi guru untuk SMP.⁴⁹

Dari uraian di atas, peran SDM sangat penting bagi sebuah organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan SDM yang baik disertai manajemen yang baik pula, maka

⁴⁶ Abdul Rahman Saleh, *Pendidikan Agama dan Keagamaan*, Gemawindu Pancaperkasa, Jakarta, 2000, hlm. 45.

⁴⁷ Departemen Pendidikan Nasional, Modul DIKLAT, *Manajemen Pembedayaan Sumber Daya Tenaga Pendidik dan Kependidikan Sekolah*, 2008, hlm. 6.

⁴⁸ E.Mulyasa, *Op, Cit.* hlm. 42.

⁴⁹ Depag RI, Dirjen Pendis, *Kumpulan Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang Pendidikan*, Jakarta, 2007. hlm. 156.

akan mudah untuk digerakkan dan diberdayakan, terutama dalam pelaksanaan MBS.

d. Pengelolaan Sumber Daya dan Adminitrasi

Sekolah harus mampu mengidentifikasi sumber daya dan sumber dana yang diperlukan serta mengalokasikannya sesuai dengan kebutuhan. Melalui kegiatan manajemen sumber daya dan sumber dana, maka kebutuhan pendanaan kegiatan sekolah dapat direncanakan, diupayakan pengadaannya, dibukukan secara transparan, dan digunakan untuk membiayai pelaksanaan program sekolah secara efektif dan efisien. Untuk itu tujuan manajemen keuangan adalah :

- 1) Meningkatkan efektivitas dan efisiensi penggunaan keuangan sekolah.
- 2) Meningkatkan akuntabilitas dan transparansi keuangan sekolah.
- 3) Meminimalkan penyalahgunaan anggaran sekolah.

Untuk mencapai tujuan tersebut, maka dibutuhkan kreativitas kepala sekolah dalam menggali sumber-sumber dana, menempatkan bendaharawan yang menguasai dalam pembukuan dan pertanggungjawaban keuangan serta memanfaatkannya secara benar sesuai peraturan perundangan yang berlaku.

6. Strategi Implementasi MBS

Implementasi MBS akan berlangsung secara efektif dan efisien apabila didukung oleh sumber daya manusia yang profesional untuk mengoperasikan sekolah, dana yang cukup agar sekolah mampu menggaji staf sesuai dengan fungsinya, sarana prasarana yang memadai untuk mendukung proses belajar-mengajar, serta dukungan masyarakat (orang tua) yang tinggi.⁵⁰ Krisis ekonomi telah memperlemah kemampuan bersekolah dan telah menimbulkan dampak negatif, yakni menurunnya jumlah peserta didik mulai dari sekolah dasar sampai perguruan tinggi

⁵⁰ E.Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan, Implementasi*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung, 2011.hlm. 58.

(kesempatan belajar di SLTP, SLTA dan perguruan tinggi tertinggal dibandingkan dengan negara lain). Konsep MBS merupakan kebijakan baru yang sejalan dengan paradigma desentralisasi dalam pemerintahan. Strategi apa yang diharapkan agar penerapan MBS dapat benar-benar meningkatkan mutu pendidikan.

Pertama, salah satu strategi adalah menciptakan prakondisi yang kondusif untuk dapat menerapkan MBS, yakni peningkatan kapasitas dan komitmen seluruh warga sekolah, termasuk masyarakat dan orang tua siswa. Upaya untuk memperkuat peran kepala sekolah harus menjadi kebijakan yang mengiringi penerapan kebijakan MBS.

Kedua, membangun budaya sekolah (*school culture*) yang demokratis, transparan, dan akuntabel, termasuk membiasakan sekolah untuk membuat laporan pertanggungjawaban kepada masyarakat. Model memajukan RAPBS di papan pengumuman sekolah yang dilakukan oleh Managing Basic Education (MBE) merupakan tahap awal yang sangat positif. Juga membuat laporan secara insidental berupa booklet, leaflet, atau poster tentang rencana kegiatan sekolah. Alangkah serasinya jika kepala sekolah dan ketua Komite Sekolah dapat tampil bersama dalam media tersebut.⁵¹

Ketiga, pemerintah pusat lebih memainkan peran monitoring dan evaluasi. Dengan kata lain, pemerintah pusat dan pemerintah daerah perlu melakukan kegiatan bersama dalam rangka monitoring dan evaluasi pelaksanaan MBS di sekolah, termasuk pelaksanaan *bolck grant* yang diterima sekolah.

Keempat, mengembangkan model program pemberdayaan sekolah. Bukan hanya sekedar melakukan pelatihan MBS, yang lebih banyak di penuhi dengan pemberian informasi kepada sekolah. Model pemberdayaan sekolah berupa pendampingan atau fasilitasi dinilai lebih memberikan

⁵¹ Suparlan, *Manajemen Berbasis Sekolah dari Teori sampai dengan Praktik*, PT Bumi Aksara, Jakarta, 2013., hlm. 58.

hasil yang lebih nyata dibandingkan dengan pola-pola lama berupa penataran MBS.

Agar MBS dapat diimplementasikan secara optimal, baik di era krisis maupun pada pasca krisis di masa mendatang perlu adanya pengelompokan sekolah berdasarkan tingkat kemampuan manajemen masing-masing. Pengelompokan ini dimaksudkan untuk mempermudah pihak-pihak terkait dalam memberikan dukungan.⁵²

a. Pengelompokan sekolah

Dalam rangka mengimplementasikan MBS, perlu dilakukan pengelompokan sekolah berdasarkan kemampuan manajemen dengan mempertimbangkan kondisi lokasi dan kualitas sekolah. Dalam hal ini sedikitnya akan ditemui 3 (tiga) kategori sekolah yaitu baik, sedang, dan kurang. Kelompok-kelompok sekolah tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini :⁵³

Tabel 2. 1
Kelompok Sekolah dalam MBS

Kemampuan sekolah	Kepala sekolah dan guru	Partisipasi masyarakat	Pendapatan daerah dan orang tua	Anggaran sekolah
1. Sekolah dengan kemampuan manajemen yang tinggi	Kepala sekolah dan guru berkompentensi tinggi (termasuk kepemimpinan)	Partisipasi masyarakat tinggi (termasuk dukungan dana)	Pendapatan daerah dan orang tua tinggi	Anggaran sekolah di luar anggaran pemerintah besar
2. Sekolah dengan kemampuan manajemen sedang	Kepala sekolah dan guru berkompentensi sedang (termasuk kepemimpinan)	Partisipasi masyarakat sedang (termasuk dukungan dana)	Pendapatan daerah dan orang tua sedang	Anggaran sekolah di luar anggaran pemerintah sedang
3. Sekolah dengan kemampuan	Kepala sekolah dan guru berkompentensi	Partisipasi masyarakat rendah	Pendapatan daerah dan orang tua	Anggaran sekolah di luar

⁵² *Ibid.*, hlm. 59.

⁵³ E.Mulyasa, *Manjamen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan, Implementasi*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung, 2011. hlm. 59.

manajemen rendah	rendah(termasuk kepemimpinan)	(termasuk dukungan dana)	rendah	anggaran pemerintah rendah
------------------	-------------------------------	--------------------------	--------	----------------------------

Kondisi di atas mengisyaratkan bahwa tingkat kemampuan manajemen sekolah untuk mengimplementasikan MBS berbeda satu kelompok sekolah dengan kelompok yang lainnya.

b. Pentahapan implementasi MBS

Sebagai suatu paradigma pendidikan baru, selain perlu memperhatikan kondisi sekolah, implementasi MBS juga memerlukan pentahapan yang tepat. Penerapan MBS secara menyeluruh sebagai realisasi desentralisasi pendidikan memerlukan perubahan-perubahan mendasar terhadap aspek-aspek yang menyangkut keuangan, ketenagaan, kurikulum, sarana prasarana, serta partisipasi masyarakat.

Dengan mempertimbangkan kompleksitas tersebut, MBS diyakini akan dapat dilaksanakan paling tidak melalui tiga tahap yaitu jangka pendek (tahun pertama sampai dengan tahun ketiga), jangka menengah (tahun keempat sampai tahun keenam), dan jangka panjang (setelah tahun keenam).⁵⁴ Dalam kaitannya dengan pentahapan implementasi MBS ini secara garis besar, Fattah dalam bukunya E. Mulyasa membaginya menjadi 3 (tiga) tahap, yaitu sosialisasi, piloting, dan desiminasi.

Tahap sosialisasi merupakan tahapan penting mengingat luasnya wilayah nusantara terutama daerah-daerah yang sulit dijangkau oleh media informasi, baik cetak maupun elektronik.

Tahap piloting merupakan tahap uji coba agar penerapan konsep manajemen berbasis sekolah tidak mengandung resiko. Efektivitas model uji coba memerlukan persyaratan dasar, yaitu akseptabilitas, akuntabilitas, reflektabilitas, dan sustainabilitas.

⁵⁴ *Ibid*, hlm. 60.

Tahap diseminasi merupakan tahapan memasyarakatkan model MBS yang telah diujicobakan ke berbagai sekolah agar dapat mengimplementasikannya secara efektif dan efisien.⁵⁵

c. Perangkat Implementasi MBS

Sebagaimana dikemukakan di atas, sekolah memerlukan pedoman-pedoman sebagai pendukung untuk menjamin terlaksananya pengelolaan MBS yang mengakomodasikan kepentingan otonomi sekolah, kebijakan pemerintah, dan partisipasi masyarakat. Perangkat implementasi ini perlu diperkenalkan sejak awal, melalui pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan sejak pelaksanaan jangka pendek.

Rencana sekolah merupakan salah satu perangkat terpenting dalam pengelolaan MBS. Rencana sekolah merupakan perencanaan sekolah untuk jangka waktu tertentu, yang disusun oleh sekolah sendiri bersama dewan sekolah. Adapun yang dikandung rencana tersebut adalah visi dan misi sekolah, tujuan sekolah, dan prioritas-prioritas yang akan dicapai, serta strategi-strategi untuk mencapainya.

7. Peran Pemimpin Kepala Sekolah Dalam MBS

Kepemimpinan menurut beberapa ahli, antara satu dengan yang lain berbeda-beda tergantung dari sudut mana seseorang memandang atau memahami hakikat kepemimpinan.

- 1) Menurut M. Ngalim Purwanto, mengemukakan kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu kepribadian (*personality*) seseorang yang mendatangkan keinginan pada kelompok orang-orang untuk mencontohnya atau mengikutinya, atau yang memancarkan suatu pengaruh yang tertentu, suatu kekuatan atau wibawa, yang demikian rupa sehingga membuat sekelompok orang-orang mau melakukan apa yang dikehendakinya.⁵⁶
- 2) Menurut Enco Mulyasa, mengemukakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta

⁵⁵ *Ibid*, hlm. 62.

⁵⁶ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, PT RemajaRosdakarya, Bandung, 2002, hlm. 25-26.

membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien.⁵⁷

- 3) Menurut Ralph M. Stogdill kepemimpinan adalah suatu proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Dalam definisi ini terdapat 3 (tiga) implikasi penting. *Pertama*, dalam kepemimpinan, selain pemimpin harus melibatkan orang lain, yaitu bawahan atau pengikut. Bawahan bersedia menerima pengarahan dari pemimpin, anggota kelompok membantu dan memungkinkan proses kepemimpinan. Tanpa adanya bawahan, kepemimpinan tidak akan mempunyai arti sama sekali. *Kedua*, dalam kepemimpinan, terdapat pembagian kekuasaan yang tidak sama antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai aktivitas anggota kelompok, sebaliknya bawahan tidak bisa berbuat hal sama terhadap pimpinannya. Meskipun demikian, kelompok bawahan akan mempengaruhi aktivitas pimpinan dengan berbagai cara. *Ketiga*, pemimpin selain secara sah mampu memberikan bawahan atau pengikutnya perintah atau pengarahan, pemimpin juga dapat mempengaruhi bawahan dengan berbagai cara, sesuai situasi dan kondisi yang ada.⁵⁸

Dari pernyataan di atas dapat dipahami bahwa kepemimpinan melibatkan posisinya pada tanggung jawab, baik tanggung jawab pada visi organisasi, tanggung jawab untuk mencapai visi organisasi, tanggung jawab untuk memotivasi dan menyalurkan pendapat orang lain, tanggung jawab untuk membangun sistem nilai dan budaya organisasi, dan rencana strategi untuk mencapai visi. Manajemen Berbasis Sekolah merupakan model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orang tua siswa dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional.

Oleh karenanya, perubahan yang sangat mendasar adalah otonomi kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah, bahkan otonomi manajemen berbasis sekolah adalah otonomi kepala sekolah sehingga faktor

⁵⁷Enco Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, dan Implementasi*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung, 2002, hlm. 107.

⁵⁸*Ibid.*, hlm. 81.

kepemimpinan kepala sekolah menjadi sangat mendasar dan wajib mendapat perhatian dari semua pihak. Keberhasilan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah terletak kepada profil kepemimpinan kepala sekolah.⁵⁹

Oleh karena itu, sebagai seorang pemimpin fungsi dan tugas kepala sekolah sangat kompleks demi terwujudnya sekolah yang berkualitas. Menurut Jamal Ma'mur Asmani memaparkan:

“Fungsi dan tugas kepala sekolah secara terperinci. *Pertama*, sebagai pendidik (*educator*) dengan meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya, menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasihat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, melaksanakan model pembelajaran yang menarik (misalnya *team teaching* dan *moving class*), serta mengadakan program akselerasi (*acceleration*) bagi siswa yang cerdas di atas rata-rata. *Kedua*, sebagai manajer dengan memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan.⁶⁰ *Ketiga*, sebagai administrator dengan mengelola kurikulum, siswa, personalia, sarana prasarana, kearsipan, dan keuangan. *Keempat*, sebagai supervisor dengan memperhatikan prinsip – prinsipnya, seperti hubungan konsultatif, kolegial, dan bukan hierarkis, dilaksanakan secara demokratis, pada tenaga kependidikan (guru), dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan (guru), dan merupakan bantuan profesional. *Kelima*, sebagai *leader* dengan memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, serta mendelegasikan tugas. *Keenam*, sebagai inovator dengan strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. *Ketujuh*, sebagai motivator dengan strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan

⁵⁹ AT, Soegito, *Kepemimpinan Manajemen Berbasis Sekolah*, UNNES Press, Semarang, 2010, hlm. 6.

⁶⁰ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Diva Press Yogyakarta, 2012, hlm. 31-32

penyediaan berbagai sumber belajar lewat pengembangan pusat sumber belajar”.⁶¹

Dalam manajemen berbasis sekolah memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orang tua siswa, dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional.

Otonomi yang diberikan oleh manajemen Berbasis Sekolah adalah kepada kepala sekolah yaitu dalam memanfaatkan sumber daya dan pengembangan strategi manajemen berbasis sekolah sesuai dengan kondisi setempat. Oleh karenanya seorang kepala sekolah diharapkan dapat memilih strategi kepemimpinan yang sesuai dengan perubahan manajemen pendidikan, dalam hal ini manajemen berbasis sekolah, sehingga memiliki kemandirian dan mampu mengambil keputusan secara partisipatif dalam kerangka meningkatkan mutu sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah efektif dirumuskan oleh start pertama, kepala sekolah pemimpin yang tegas, mereka menetapkan tujuan dan memberikan arahan pada staf mereka. Kedua, kepala sekolah berorientasi pada variasi. Mereka menekankan akademik, penggunaan pribadi mereka akan waktu dan alokasi mereka tentang daya dan ganjaran merefleksikan prioritas. Ketiga, kepala sekolah menekankan evaluasi sekolah dan programnya, mereka memberikan kepada tanggungjawab untuk hasilnya. Keempat, kepala sekolah adalah pengawas yang aktif, menggunakan waktu banyak di ruang kelas dan dalam diskusi dengan staf tentang kurikulum dan pengajaran. Kelima, kepala sekolah menghormati profesionalisme anggota staf mereka. Tanggungjawab yang kuat diseimbangkan dengan otonomi yang optimal untuk staf dan seringkali memberikan umpan balik kepada

⁶¹ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Diva Press, Yogyakarta, 2012, hlm. 31-32.

pengajar. Keenam, kepala sekolah menyediakan partisipasi staf dalam pengembangan kebijakan dan rencana sekolah.⁶²

8. Faktor Pendukung dan Penghambat MBS

a. Faktor Pendukung MBS

Menurut Nurkholis ada enam faktor pendukung keberhasilan MBS. Keenamnya mencakup: *political will*, finansial, sumber daya manusia, budaya sekolah, kepemimpinan, dan keorganisasian.⁶³ Keberhasilan implementasi MBS di Indonesia tidak terlepas dari dasar hukum implementasi MBS yang tertuang dalam berbagai kebijakan pemerintah (*political will*). Salah satu contoh dukungan pemerintah dalam pelaksanaan MBS, adalah adanya panduan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS).

Aspek finansial atau keuangan merupakan faktor penting bagi sekolah dalam mengimplementasikan MBS. Kalau mencermati perjalanan implementasi MBS di Indonesia, perhatian pemerintah dari aspek finansial dalam mendukung implementasi MBS di Indonesia baru dirasakan secara langsung melalui pemberian dana BOS (Bantuan Operasional Sekolah). Dan mulai tahun 1999 sampai 2007, implementasi MBS mendapatkan dukungan dari lembaga-lembaga donor internasional dan negara-negara tetangga, diantaranya adalah UNESCO, New Zealand Aid, Asian Development Bank, USAID dan AusAID.

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam mendukung keberhasilan implementasi MBS. Ketersediaan sumber daya manusia yang mendukung implementasi MBS belum cukup. Faktor budaya sekolah rata-rata belum bisa mendukung kesuksesan implementasi MBS. Budaya yang hanya melaksanakan apa

⁶² AT Soegito, *Kepemimpinan Manajemen Berbasis Sekolah*, UNNES Press, Semarang, 2010, hlm. 62.

⁶³ Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah (Teori, Model, dan Aplikasi)*, PT. Grasindo, Jakarta, 2003, hlm. 130.

yang ditetapkan pemerintah pusat masih melekat pada sebagian besar sekolah. Masih banyak warga sekolah yang tidak peduli terhadap kemajuan sekolahnya. Oleh karena itu perlu dibangun budaya sekolah yang mendukung implementasi MBS, seperti budaya untuk maju, berkeja keras, inovatif, dan sebagainya untuk mencapai peningkatan mutu sekolah.

Kepemimpinan dan organisasi yang efektif merupakan faktor penting lainnya untuk keberhasilan implementasi MBS. Kepemimpinan yang efektif tercapai apabila kepala sekolah memiliki kemampuan profesional di bidangnya, memiliki bakat atau sifat, serta memahami kondisi lingkungan sekolah dalam menerapkan kepemimpinannya. Kepala sekolah yang efektif adalah kepala sekolah yang mampu berperan sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator dan motivator*.

b. Faktor Penghambat MBS

Dalam implementasi MBS juga dihadapi beberapa masalah seperti berbagai pihak terkait harus bekerja lebih banyak dari pada sebelumnya, kurang efisien (dalam jangka pendek karena salah satu tujuan MBS adalah terjadinya efisiensi pendidikan), kinerja sekolah yang tidak merata, meningkatnya kebutuhan pengembangan staf, terjadinya kebingungan karena peran dan tanggung jawab baru, kesulitan dalam melakukan koordinasi dan masalah akuntabilitas.

Penghambat lain yang sering muncul adalah kurangnya pengetahuan berbagai pihak tentang bagaimana MBS dapat bekerja dengan baik. Juga masalah kurangnya keterampilan untuk mengambil keputusan, ketidakmampuan dalam berkomunikasi, kurangnya kepercayaan antar pihak, ketidakjelasan peraturan tentang keterlibatan antar masing-masing pihak, dan keengganan para administrator dan guru untuk memberikan kepercayaan kepada pihak lain dalam mengambil keputusan.

Wohlstetter dan Mohtman dalam bukunya Nurkolis menyatakan terdapat empat macam kegagalan implementasi MBS, yaitu:⁶⁴

1. Penerapan MBS hanya sekedar mengadopsi model apa adanya tanpa upaya kreatif. MBS bukanlah model yang mati dan tidak ada satu model baku yang bias diterapkan di semua sekolah dan semua daerah, sekolah harus mengadopsi model MBS sesuai dengan kondisi sekolah dan lingkungannya masing-masing.
2. Kepala sekolah bekerja berdasarkan agendanya sendiri tanpa memperhatikan aspirasi seluruh anggota dewan sekolah. Sekolah arus mengajak seluruh anggota dewan dan stakeholder untuk membuat agenda. Kesepakatan atas agenda yang akan dijalankan ini harus menjadi pegangan utama kepala sekolah dalam menjalankan dan menerapkan MBS.
3. Kekuasaan pengambilan keputusan berpusat pada satu pihak dan cenderung semena-mena. Tidak ada satu pihak yang memiliki kekuasaan lebih dibanding pihak lain dalam pengambilan keputusan model MBS ini. Yang ada adalah saling memperhatikan kepentingan-kepentingan masing-masing pihak sehingga keputusan yang diambil bias seimbang dan adil.
4. Menganggap bahwa MBS adalah hal biasa dengan tanpa usaha yang serius akan berhasil dengan sendirinya. Padahal dalam kenyataanya implementasi MBS memakan waktu, tenaga dan pikiran secara besar-besaran. Pengalaman berbagai Negara menunjukkan MBS akan bisa dinilai hasilnya setelah lebih dari empat tahun berjalan.

Dari paparan di atas dapat di simpulkan bahwa Faktor Pendukung MBS mencakup 6 (enam) faktor : *political will*, finansial, sumber daya manusia, budaya sekolah, kepemimpinan, dan keorganisasian. Adapun faktor penghambat MBS dalam hal ini yaitu : kinerja sekolah yang tidak merata, meningkatnya kebutuhan pengembangan staf, terjadinya kebingungan karena peran dan tanggung jawab baru, kesulitan dalam melakukan koordinasi dan masalah akuntabilitas.

⁶⁴ Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah (Teori, Model, dan Aplikasi)*, PT Gramedia Widiasara Indonesia, Jakarta, 2003. hlm. 142-143.

B. Penelitian Terdahulu

Peneliti perlu melakukan penelitian terdahulu untuk mengetahui kejujuran dalam penelitian dalam artian karya ilmiah yang akan disusun bukan karya adopsian atau dengan maksud untuk menghindari duplikasi serta menunjukkan bahwa topik yang diteliti belum pernah diteliti oleh peneliti lainnya dalam konteks yang sama serta menjelaskan posisi penelitian yang dilakukan oleh yang bersangkutan. Oleh karena itu, peneliti memulai telaah pustaka dalam penelitian ini dengan memaparkan beberapa penelitian terdahulu.

Sulimin, Tesis dengan judul “*Analisis Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah Sebagai Upaya Peningkatan Keefektifan Proses Pembelajaran Melalui PAKEM*”. Dengan hasil penelitiannya bahwa dengan dilaksanakannya MBS di SD Negeri 01 Tuban Kecamatan Godangrejo Kabupaten Karanganyar, memberikan implikasi bahwa kepala sekolah telah melaksanakan peran sebagai manajer sekolah, dengan melaksanakan pengelolaan guru, sarana prasarana, dan dana. Berdasarkan penilaian pelaksanaan MBS yang dilakukan oleh guru terindikasi bahwa kepala sekolah telah melaksanakan MBS dengan baik. Pelaksanaan pembelajaran PAKEM, mempunyai implikasi bahwa guru dan siswa di SD Negeri Tuban 01 Kecamatan Gondangrejo Kabupaten Karanganyar telah mempunyai kesiapan yang cukup untuk melaksanakan PAKEM, guru mempunyai pengalaman yang cukup dan siswa telah siap untuk menerima pembelajaran PAKEM.⁶⁵

Mardoyo, Tesis dengan judul “*Kinerja Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Klaten dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*”. Hasil penelitian kinerja kepala sekolah dalam pemberdayaan guru, antara lain mengadakan pembinaan kinerja guru secara rutin dan terpadu, mengadakan supervisi pembelajaran, menciptakan iklim kinerja yang kondusif, meningkatkan kemampuan guru melalui penataran, workshop, pendidikan dan pelatihan, seminar, penelitian tindakan kelas, dan sebagainya.. Pengelolaan sarana

⁶⁵ Sulimin, *Analisis Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah Sebagai Upaya Peningkatan Keefektifan Proses Pembelajaran Melalui PAKEM*, Tesis, Program pascasarjana Program studi teknologi pendidikan Universitas sebelas maret surakarta, 2009

prasanara pendidikan, kepala sekolah mendistribusikan tanggungjawab dan kewenangan kepada bawahan yaitu guru sebagai wakil kepala sekolah urusan sarana prasarana yang tugas pokok dan fungsinya membantu kepala sekolah, seperti inventarisasi alat peraga pembelajaran, peralatan laboratorium, meja kursi guru dan siswa, dan sebagainya. Kinerja kepala sekolah dalam pengelolaan anggaran pendidikan yaitu kepala sekolah membentuk tim bendahara, misalnya bendahara komite sekolah, bendahara BOS, bendahara dana rehabilitasi, dan sebagainya. Yang bertugas sesuai kewenangan dan tanggung jawabnya masing-masing, sehingga memudahkan pengawasan dan pemantauan penggunaan anggaran tersebut secara optimal. Hal ini memudahkan kepala sekolah untuk memonitor dan melaksanakan kinerjanya dalam implementasi MBS⁶⁶.

Hari Kartini Setyawati, Tesis dengan judul "*Implementasi Program Manajemen Berbasis Sekolah sebagai upaya peningkatan keefektifan proses pembelajaran pada Sekolah Dasar*". Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan program Manajemen Berbasis Sekolah sebagai upaya peningkatan keefektifan proses pembelajaran di Sekolah Dasar Negeri 1 Sudagaran Banyumas menunjukkan bahwa ada banyak kemajuan dan peningkatan yang meliputi: (1) manajemen sekolah; rencana yang matang, manajemen yang tepat, pelaksanaan yang efektif, dan pengawasan yang maksimal. Kinerja kepala sekolah dan guru; disiplin dan tanggungjawab pada efektifitas proses pembelajaran, dan peran serta masyarakat yang optimal; (2) proses pembelajaran aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan baik bagi siswa maupun guru; (3) peningkatan ketercapaian hasil belajar siswa baik test semester maupun ujian sekolah; (4) masalah yang terpecahkan pada pelaksanaan program manajemen berbasis sekolah.⁶⁷

⁶⁶ Mardoyo, *Kinerja Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Klaten dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*, Tesis, Program Pasca Sarjana UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta, 2015

⁶⁷ Kartini Setyawati, *Implementasi Program Manajemen Berbasis Sekolah sebagai upaya peningkatan keefektifan proses pembelajaran pada Sekolah Dasar*, Tesis, Program Pasca Sarjana UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta, 2008.

Terdapat persamaan dan perbedaan antara penelitian yang sebelumnya dengan penelitian yang peneliti lakukan. Dilihat dari pembahasan penelitian, kedua penelitian diatas memiliki kesamaan dengan penelitian yang peneliti lakukan yaitu sama-sama membahas tentang MBS.

Perbedaan antara penelitian yang dilakukan dengan penelitian sebelumnya dapat dilihat dari fokus penelitian. Penelitian yang peneliti lakukan lebih terfokus dalam pelaksanaan MBS. Kelebihan penelitian yang dilakukan dibandingkan dengan penelitian sebelumnya yaitu penelitian ini lebih membahas secara lebih rinci bagaimana implementasi MBS di SMP Islam Roudlotul Ummah Kradenan Grobogan Tahun Pelajaran 2016/ 2017 yang datanya diperoleh langsung dari lapangan.

C. Kerangka Berpikir

Pendidikan merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan SDM bagi insan pembangunan di masa datang. Sekolah dipandang sebagai wahana yang dapat berkontribusi terhadap upaya peningkatan kualitas SDM, serta peningkatan derajat sosial masyarakat dan bangsa. Sekolah sebagai institusi yang di dalamnya terdiri dari berbagai unsur dan perangkat pendidikan perlu dikelola, diatur, dan diberdayakan agar mampu menghasilkan produk yang optimal.

Untuk tujuan tersebut pemerintah menerbitkan Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, khususnya Bab XIV, pasal 51, ayat (1) yang berbunyi “ *Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah*”.

MBS dilaksanakan untuk meningkatkan mutu pendidikan agar sekolah dapat leluasa mengelola sumber daya sesuai dengan prioritas kebutuhan dan tanggap terhadap kebutuhan setempat, konsep manajemen berbasis sekolah mengandalkan pemberian otonomi yang luas kepada sekolah dalam menyelenggarakan pendidikan. Dalam hal ini sekolah wajib melibatkan peran serta atau partisipasi masyarakat dalam

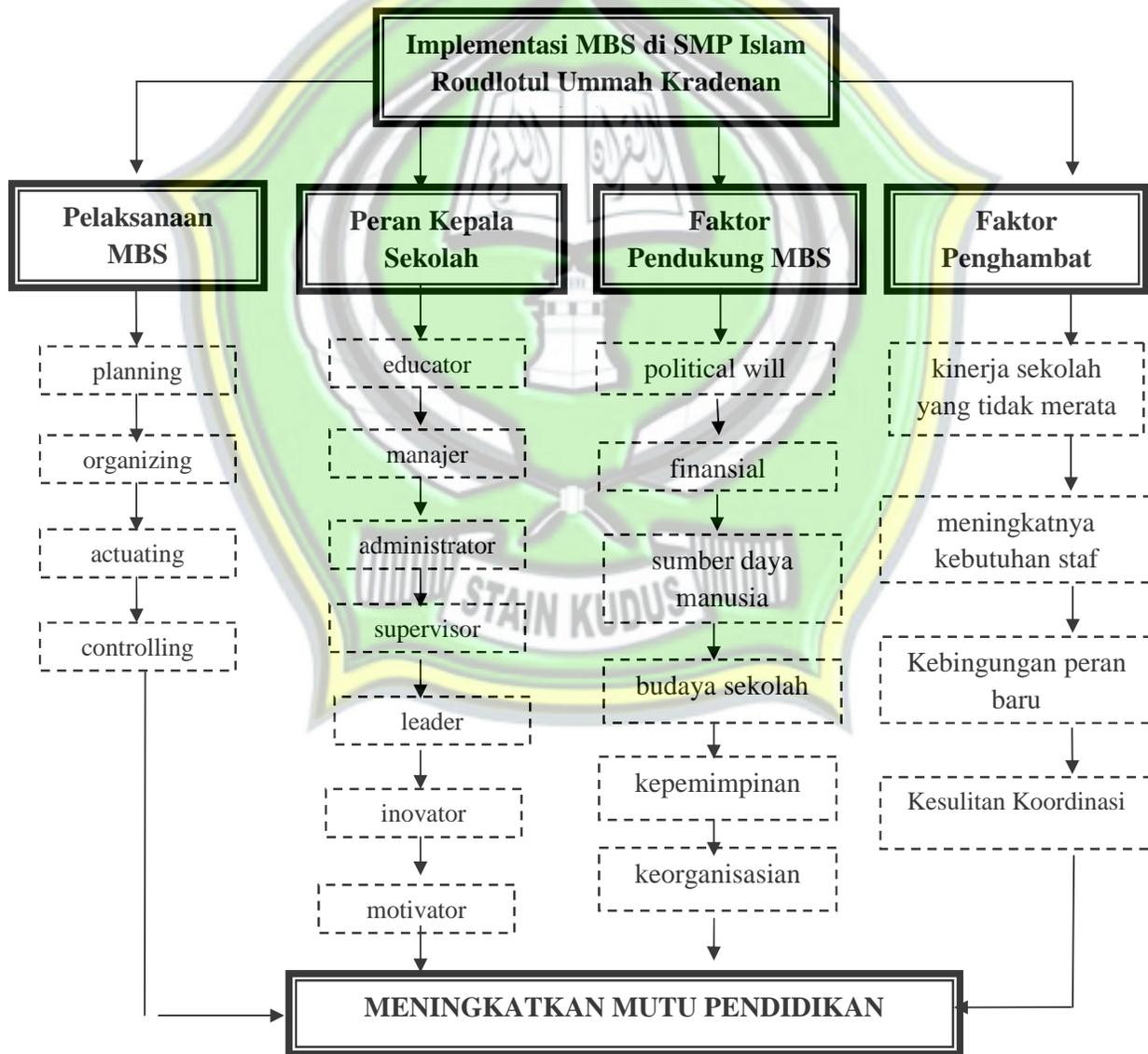
pengelolaan, dengan tetap mengacu kepada kerangka kebijakan nasional. Kaidah efisiensi, transparansi dan akuntabilitas menjadi pegangan penting dalam penyelenggaraan manajemen berbasis sekolah. Manajemen berbasis sekolah yang ditawarkan sebagai bentuk operasional desentralisasi pendidikan akan memberi wawasan baru terhadap sistem yang berjalan selama ini.

Hal ini diharapkan membawa dampak terhadap peningkatan efisiensi dan efektifitas kinerja sekolah, dengan menyediakan layanan pendidikan yang komprehensif dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat sekolah setempat, karena peserta didik biasanya datang dari berbagai latar belakang kesukuan dan tingkat sosial. Salah satu perhatian sekolah harus ditujukan pada asas pemerataan, baik dalam bidang sosial, ekonomi maupun politik.

Oleh karena itu, kehadiran kepemimpinan kepala sekolah sangat penting karena merupakan motor penggerak bagi sumber daya sekolah terutama guru-guru dan karyawan sekolah. Begitu besarnya peranan kepemimpinan kepala sekolah dalam proses pencapaian tujuan pendidikan, sehingga dapat dikatakan sukses tidaknya kegiatan sekolah sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala sekolah. Kepala sekolah harus mampu untuk meningkatkan peran strategis dan teknis dalam meningkatkan kualitas pembelajaran dan pengajaran, dia tidak saja sebagai pemimpin pembelajaran tetapi lebih dari itu adalah pemimpin secara keseluruhan yang mencakup fungsi-fungsi kepemimpinan dalam suatu lembaga sekolah seperti perencanaan, pembinaan karir, koordinasi dan evaluasi. Pola kepemimpinannya sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan pendidikan.

Dalam mengimplementasikan MBS di sekolah, kepala sekolah berperan sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator*, mampu melaksanakan *planning, organizing, actuating, controlling* dengan baik dalam mengelola manajemen kurikulum, manajemen kesiswaan, manajemen guru, manajemen keuangan, manajemen sarana dan prasarana,

manajemen hubungan sekolah dan masyarakat, dan manajemen layanan khusus agar mutu pendidikan semakin baik. Dalam melaksanakan MBS terdapat faktor pendukung dan penghambat faktor pendukung yaitu : *political will*, finansial, sumber daya manusia, budaya sekolah, kepemimpinan, dan keorganisasian. Adapun faktor penghambat MBS yaitu kinerja sekolah yang tidak merata, meningkatnya kebutuhan pengembangan staf, terjadinya kebingungan karena peran dan tanggung jawab baru, kesulitan dalam melakukan koordinasi dan masalah akuntabilitas.



Gambar 2.2

Kerangka Pikir

Gambar di atas dapat peneliti jelaskan sebagai berikut :

Bahwa implementasi MBS di SMP Islam Roudlotul Ummah Kradenan Grobogan kepala sekolah mampu melaksanakan beberapa hal yaitu *planning, organizing, actuating, controlling* dan kepala sekolah mampu berperan sebagai *educator, manajer administrator, supervisor, leader, inovator, motivator* untuk meningkatkan mutu pendidikan. Untuk mencapai semua itu di pengaruhi faktor – faktor pendukung yang meliputi : *political will*, finansial, sumber daya manusia, budaya sekolah, kepemimpinan, dan keorganisasian. Tapi tidak menutup kemungkinan dalam pelaksanaan MBS di SMP Islam Roudlotul Ummah Kradenan Grobogan juga menghadapi faktor – faktor penghambat yang meliputi kinerja sekolah yang tidak merata, meningkatnya kebutuhan pengembangan staf, terjadinya kebingungan karena peran dan tanggung jawab baru, kesulitan dalam melakukan koordinasi dan masalah akuntabilitas. Maka dari itu sebagai kepala sekolah sangat berperan penting untuk meningkatkan mutu pendidikan.

