

BAB II KAJIAN TEORI

A. Desentralisasi Pendidikan

Menurut UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah pada pasal 1 ayat (5) dikemukakan bahwa otonomi daerah adalah hak, wewenang, dan kebijakan daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Daerah otonom di sini dimaksudkan adalah kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai batas-batas wilayah yang berwenang mengatur dan mengurus urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Diberlakukannya undang-undang tentang otonomi daerah tersebut membawa perubahan di berbagai bidang kehidupan, termasuk penyelenggaraan pendidikan. Menurut Tim Teknis Bappenas bekerjasama dengan Bank Dunia (Sufyarma, 2003: 83),

desentralisasi pendidikan diartikan sebagai pelimpahan kekuasaan dan wewenang yang lebih luas kepada daerah untuk membuat perencanaan dan mengambil keputusannya sendiri dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi bidang pendidikan, namun harus tetap mengacu kepada tujuan pendidikan nasional sebagai bagian dari upaya pencapaian tujuan pembangunan nasional.

Desentralisasi pendidikan berbeda dengan desentralisasi bidang pemerintahan lainnya dalam hal praktik. Jika desentralisasi bidang-bidang pemerintahan lain berada pada pemerintahan di tingkat kabupaten/kota, maka desentralisasi di bidang pendidikan tidak berhenti pada tingkat

kabupaten/kota, tetapi sampai pada lembaga pendidikan atau sekolah sebagai ujung tombak pelaksanaan pendidikan. Dalam praktik desentralisasi pendidikan, maka dikembangkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) (Hasbullah, 2006: 14-15). Sementara itu, menurut Depdiknas (Zainuddin, 2008: 60-63) fungsi-fungsi yang dapat didesentralisasikan ke sekolah adalah sebagai berikut.

1. Perencanaan dan evaluasi program sekolah

Sekolah diberi kewenangan untuk melakukan perencanaan sesuai dengan kebutuhannya, misalnya kebutuhan untuk meningkatkan mutu sekolah. Sekolah juga diberi wewenang untuk melakukan evaluasi, khususnya evaluasi internal atau evaluasi diri.

2. Pengelolaan kurikulum

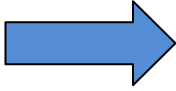
Sekolah dapat mengembangkan kurikulum, namun tidak boleh mengurangi isi kurikulum yang berlaku secara nasional yang dikembangkan oleh pemerintah pusat. Sekolah juga diberi kebebasan untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal. Selain pengelolaan kurikulum, sekolah juga memperoleh wewenang dalam pengelolaan: (a) proses belajar mengajar, (b) ketenagaan, (c) peralatan dan perlengkapan, (d) keuangan, (e) siswa, (f) hubungan sekolah dengan masyarakat, dan (g) iklim sekolah.

Selanjutnya, Agus Wibowo (2013: 128-129) menyatakan bahwa dalam rangka pelaksanaan MBS, fungsi-fungsi sekolah yang awalnya dikerjakan oleh pemerintah sebagian didesentralisasikan kepada sekolah untuk dijalankan secara professional. Hal tersebut berarti terdapat fungsi-fungsi tertentu yang

tidak dapat dilimpahkan kepada sekolah sepenuhnya, sebagian masih merupakan porsi kewenangan pemerintah pusat, dinas pendidikan provinsi, dinas pendidikan kota/kabupaten, dan sebagian porsi lainnya dilimpahkan ke sekolah. Adapun fungsi-fungsi yang sebagian porsinya digarap oleh sekolah dalam kerangka MBS meliputi: 1) proses belajar mengajar, 2) perencanaan dan evaluasi program sekolah, 3) pengelolaan kurikulum, 4) pengelolaan ketenagaan, 5) pengelolaan peralatan dan perlengkapan, 6) pengelolaan keuangan, 7) pelayanan peserta didik, 8) hubungan sekolah masyarakat, dan 9) pengelolaan iklim sekolah.

Dalam MBS, sekolah diberi otonomi yang lebih besar untuk mengelola sumber-sumber daya sekolah yang ada dengan melibatkan warga sekolah dan masyarakat setempat sebagai upaya meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional. Oleh karena itu terjadi perubahan pola manajemen pendidikan dari pola lama ke pola otonomi pendidikan (MBS). Pergeseran pola manajemen dijelaskan seperti pada tabel berikut.

Tabel 1. Pergeseran Pola Manajemen

Pola Lama	Berubah ke	Pola MBS
Sentralistik (Semua hal ditentukan di pusat)		Desentralisasi (Daerah diberi wewenang untuk beberapa hal)
Subordinasi (Pihak yang lebih rendah, seperti kabupaten, sekolah, guru hanya mengikuti perintah dari atas)		Otonomi (Pihak yang lebih rendah, seperti sekolah dan guru, mempunyai kewenangan untuk memutuskan sesuai tupoksinya)
Pengambilan keputusan terpusat (Keputusan diambil oleh pemimpin, seperti bupati, kepala sekolah)		Pengambilan keputusan partisipatif (Keputusan dilakukan berdasarkan hasil konsultasi semua pemangku kepentingan di

		dalam institusi)
Pendekatan birokratik (Peran utama Kepala Sekolah dan guru, yang pada umumnya adalah PNS adalah sebagai ‘perpanjangan tangan pemerintah’; tanggung jawab utama mereka cenderung pada pemenuhan fungsi administratif)		Pendekatan profesional (Kepala Sekolah dan Guru adalah orang-orang profesional; tugas utama mereka adalah meningkatkan mutu pendidikan, dengan demikian mereka juga bertanggung jawab kepada siswa dan orang tua siswa)
Pengorganisasian yang hirarkis (Pengambilan keputusan <i>top-down</i> (dari atas ke bawah). Guru cenderung pasif dan hanya mengikuti perintah dan menjalankan keputusan)		Pengorganisasian yang setara (Pengambilan keputusan partisipatif. Guru dan pemangku kepentingan. Komite Sekolah adalah bagian dari tim)
Mengarahkan (Pimpinan memerintah atau memberi arahan kepada bawahannya)		Memfasilitasi (Pimpinan membantu timnya untuk mewujudkan tujuan bersama)
Dikontrol dan diatur (Patuh dan menuruti perintah dari atas)		Motivasi diri dan saling mempengaruhi (Berbagi, saling membelajarkan, berinisiatif)
Informasi ada pada yang berwenang (Kita tak memiliki informasi yang dibutuhkan untuk mengambil keputusan)		Informasi terbagi (Informasi yang dibutuhkan terbuka dan ada pada semua pihak)
Menghindari resiko (Tidak suka berubah karena takut salah)		Mengelola resiko (Percaya diri untuk mencoba pendekatan baru dan siap mencari cara untuk menghadapi masalah yang timbul)
Menggunakan dana sesuai anggaran sampai habis (Proses penganggaran didasarkan pada uang yang tersedia: RAPBS)		Menggunakan dana sesuai kebutuhan dan seefisien mungkin (Penganggaran didasarkan pada apa yang perlu dilakukan oleh sekolah untuk memperbaiki proses belajar mengajar:

		RKAS)
--	--	-------

Sumber: USAID, 2013: 144

Berdasarkan tabel tersebut, dapat dilihat bahwa pada pola lama, tugas dan fungsi sekolah lebih pada melaksanakan program dari pada mengambil inisiatif merumuskan dan melaksanakan program peningkatan mutu yang dibuat sendiri oleh sekolah. Sementara itu, pada pola baru, sekolah memiliki kewenangan lebih besar dalam pengelolaan sekolahnya, pengambilan keputusan dilakukan secara partisipatif dan partisipasi masyarakat semakin besar, sekolah lebih fleksibel dalam mengelola sekolahnya, pendekatan profesionalisme lebih diutamakan dari pada pendekatan birokrasi, dan sebagainya.

B. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

1. Pengertian MBS

Manajemen Berbasis Sekolah merupakan bagian dari manajemen pendidikan. Oleh karena itu, sebelum membahas tentang pengertian MBS akan dibahas terlebih dahulu pengertian manajemen pendidikan. Dadang Suhardan, dkk. (2011: 88) mengemukakan bahwa manajemen pendidikan adalah suatu penataan bidang garapan pendidikan yang dilakukan melalui aktivitas perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pembinaan, pengkoordinasian, pengkomunikasian, pemotivasian, penganggaran, pengendalian, pengawasan, penilaian, dan pelaporan secara sistematis untuk mencapai tujuan pendidikan secara berkualitas. Sementara itu, Made Pidarta (2011: 8) mengartikan manajemen pendidikan sebagai aktivitas memadukan

sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya.

Selanjutnya, Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana (2008: 4) mendefinisikan “manajemen pendidikan adalah suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan yang berupa proses pengelolaan usaha kerjasama sekelompok manusia yang tergabung dalam organisasi pendidikan, untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya, agar efektif dan efisien”. Sedangkan Rohiat (2008:14) menyampaikan bahwa manajemen sekolah adalah melakukan pengelolaan sumber daya yang dimiliki sekolah/organisasi. Adapun sumber daya yang dimiliki sekolah adalah: manusia, uang, metode, material, mesin, dan pemasaran, pengelolaan dilakukan secara sistematis dalam suatu proses yang berlangsung dalam dunia pendidikan. Tujuan dari pengelolaan sekolah adalah mendayagunakan sumber daya yang dimiliki secara terintegrasi dan terkoordinasi untuk mencapai tujuan sekolah.

Manajemen pendidikan di sini dimaksudkan sebagai rangkaian kegiatan yang berupa proses pengelolaan sumber daya sekolah yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap komponen sekolah. Hal itu dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan peningkatan mutu sekolah sebagai upaya peningkatan mutu pendidikan. Pencapaian tujuan peningkatan mutu sekolah sangat ditentukan oleh visi, misi, dan tujuan sekolah yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dilihat dari asal usul peristilahan, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan terjemahan langsung dari *School-Based Management (SBM)*.

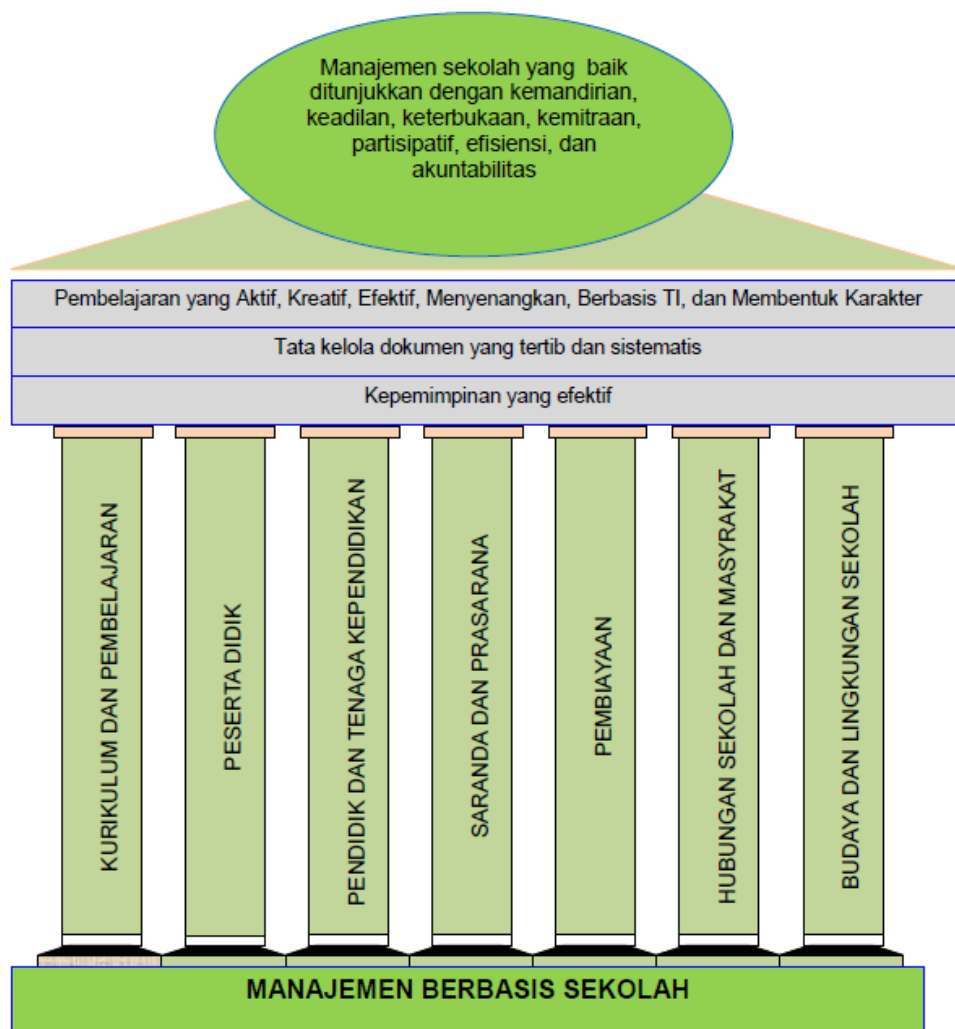
Sedangkan secara leksikal, Nurkolis, (2003: 1) menyatakan Manajemen Berbasis Sekolah berasal dari tiga kata, yaitu manajemen, berbasis, dan sekolah. Manajemen merupakan proses menggunakan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Berbasis memiliki kata dasar basis yang berarti dasar atau asas. Sekolah merupakan lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat menerima dan memberikan pelajaran. Berdasarkan makna leksikal tersebut maka MBS dapat diartikan sebagai penggunaan sumber daya yang berasaskan pada sekolah itu sendiri dalam proses pengajaran atau pembelajaran.

Myers dan Stonehill (Nurkolis, 2003: 3) mengartikan MBS adalah strategi untuk memperbaiki mutu pendidikan dengan mentransfer otoritas pengambilan keputusan secara signifikan dari pemerintah pusat dan daerah ke sekolah-sekolah secara individual. Selain itu, Nurkolis (2003: 9) mengatakan Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia menyebut MBS dengan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS). MPMBS diartikan sebagai model manajemen yang memberi otonomi lebih besar pada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional.

Sesuai dengan pendapat di atas, Mulyasa (2002: 24) menyatakan bahwa “MBS merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberi otonomi luas pada tingkat sekolah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional”. Berdasarkan uraian pengertian MBS di atas, MBS dapat

diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dengan melibatkan warga sekolah dan masyarakat untuk mengelola sumber daya yang ada sebagai upaya meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional.

Secara lebih rinci, Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar memvisualisasikan pengertian MBS dalam bentuk gambar berikut.



Gambar 1. Konsep Dasar MBS
Sumber: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar (2013: 8)

Berdasarkan gambar tersebut, dapat diartikan bahwa MBS merupakan suatu bentuk otonomi pengelolaan pendidikan kepada satuan pendidikan atau sekolah yang berdasarkan pada prinsip kemandirian, keadilan, keterbukaan, kemitraan, partisipatif, efisiensi, dan akuntabilitas. Dalam MBS, strategi pembelajaran yang digunakan adalah berpusat pada peserta didik (PAKEM), berbasis TI, dan membentuk karakter. Selain itu, dalam mengelola sekolah diperlukan tata kelola dokumen yang tertib dan sistematis serta kepemimpinan yang efektif. Ditinjau dari komponennya, manajemen sekolah meliputi manajemen keurikulum dan pembelajaran, peserta didik, pendidik dan tenaga kependidikan, pembiayaan, sarana dan prasarana, hubungan sekolah dan masyarakat, serta budaya dan lingkungan sekolah.

2. Konsep Dasar MBS

Menurut Rohiat (2008: 55-56) MBS adalah model manajemen yang memberi otonomi (kewenangan dan tanggung jawab) lebih besar kepada sekolah, memberikan fleksibilitas/keluwesannya lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumber daya sekolah, dan mendorong sekolah meningkatkan partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk mencapai tujuan mutu sekolah dalam kerangka pendidikan nasional. Oleh karena itu, esensi MBS adalah otonomi sekolah, fleksibilitas, dan partisipasi untuk mencapai tujuan mutu sekolah.

a. Otonomi

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.

b. Fleksibilitas

Fleksibilitas adalah keluwesan yang diberikan kepada sekolah untuk mengelola, memanfaatkan, dan memberdayakan sumber daya sekolah seoptimal mungkin untuk meningkatkan mutu sekolah. Keluwesan yang dimaksud harus tetap dalam koridor kebijakan dan peraturan perundang-undangan yang ada.

c. Partisipasi

Peningkatan partisipasi adalah penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratis, di mana warga sekolah dan masyarakat didorong untuk terlibat secara langsung dalam penyelenggaraan pendidikan, mulai dari pengambilan keputusan, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan yang diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan. Peningkatan partisipasi warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan sekolah akan mampu menciptakan keterbukaan, kerja sama yang kuat, akuntabilitas, dan demokrasi pendidikan.

- 1) Keterbukaan/transparansi adalah keterbukaan dalam program dan keuangan, sedangkan kerja sama adalah adanya sikap dan perbuatan kebersamaan/kolektif untuk meningkatkan mutu sekolah.
- 2) Akuntabilitas adalah pertanggungjawaban sekolah kepada warga sekolahnya, masyarakat, dan pemerintah, melalui pelaporan dan pertemuan yang dilakukan secara terbuka, sedangkan demokrasi

pendidikan adalah kebebasan yang terlembagakan melalui musyawarah dan mufakat dengan menghargai perbedaan, hak asasi manusia, dan kewajibannya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat disimpulkan bahwa esensi dari Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah otonomi, fleksibilitas, partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas.

3. Tujuan MBS

Tujuan MBS berkaitan dengan tujuan manajemen pendidikan. Tujuan dilakukan manajemen adalah agar pelaksanaan suatu usaha terencana secara sistematis untuk mencapai tujuan secara produktif, berkualitas, efektif, dan efisien (Dadang Suhardan, dkk. 2011: 88). Pernyataan tersebut sejalan dengan pendapat Engkoswara dan Aan Komariah (2010: 89), bahwa “Dilakukan manajemen agar pelaksanaan suatu usaha terencana secara sistematis dan dapat dievaluasi secara benar, akurat, dan lengkap sehingga mencapai tujuan secara produktif, berkualitas, efektif, dan efisien”.

a. Produktivitas

Produktivitas adalah perbandingan terbaik antara hasil yang diperoleh (*output*) dengan jumlah sumber yang digunakan (*input*). Produktivitas juga berarti keluaran yang banyak dan bermutu dari tiap-tiap fungsi atau peranan penyelenggaraan pendidikan.

b. Kualitas

Pfefer end Coote (Engkoswara, 2010: 89) menyatakan bahwa kualitas menunjuk kepada suatu ukuran penilaian atau penghargaan yang

diberikan atau dikenakan kepada barang (*products*) dan atau jasa (*service*) tertentu berdasarkan pertimbangan objektif atas bobot dan atau kinerjanya. Produk atau jasa/pelayanan tersebut harus menyamai atau melebihi kebutuhan atau harapan pelanggannya.

c. Efektivitas

Menurut Sergiovani (Engkoswara, 2010: 90), efektivitas adalah “Kesesuaian hasil yang dicapai organisasi dengan tujuan”. Efektivitas institusi pendidikan terdiri dari dimensi manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan dan personil lainnya, siswa, kurikulum, sarana prasarana, pengelolaan kelas, hubungan sekolah dan masyarakatnya, pengelolaan bidang khusus lainnya yang hasil nyatanya merujuk kepada hasil yang diharapkan bahkan menunjukkan kedekatan/kemiripan antara hasil nyata dengan hasil yang diharapkan. Efektivitas juga dapat ditelaah dari: (a) masukan yang merata; (b) keluaran yang banyak dan bermutu tinggi; (c) ilmu dan keluaran yang relevan dengan kebutuhan masyarakat yang sedang membangun; (d) pendapatan tamatan yang memadai (Engkoswara, 2010: 90).

d. Efisiensi

Efisiensi lebih ditekankan pada perbandingan antara input/sumber daya dengan output. Suatu kegiatan dikatakan efisien bila tujuan dapat dicapai secara optimal dengan penggunaan sumber daya yang minimal. Efisiensi pendidikan adalah bagaimana tujuan itu dicapai dengan memiliki tingkat efisiensi waktu, biaya, tenaga, dan sarana.

Diterapkannya MBS memiliki beberapa tujuan yang sejalan dengan tujuan manajemen pendidikan. Mulyasa (2002: 25) menyatakan bahwa diterapkannya MBS bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu dan pemerataan pendidikan.

- a. Peningkatan efisiensi antara lain diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya, partisipasi masyarakat, dan penyederhanaan birokrasi.
- b. Peningkatan mutu antara lain diperoleh melalui partisipasi orangtua terhadap sekolah, fleksibilitas pengelolaan sekolah dan kelas, peningkatan profesionalisme guru dan kepala sekolah, berlakunya sistem insentif dan disinsentif.
- c. Peningkatan pemerataan antara lain diperoleh peningkatan partisipasi masyarakat yang memungkinkan pemerintah lebih berkonsentrasi pada kelompok tertentu.

Nurkolis (2003: 23) menyatakan tujuan penerapan MBS

Untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara umum baik itu menyangkut kualitas pembelajaran, kualitas kurikulum, kualitas sumber daya manusia baik guru maupun tenaga kependidikan lainnya, dan kualitas pelayanan pendidikan secara umum. Bagi sumber daya manusia, peningkatan kualitas bukan hanya meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya, melainkan meningkatkan kesejahteraannya pula.

Sementara itu, menurut Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia (Nurkolis, 2003: 27) tujuan MBS dengan model MPMBS adalah sebagai berikut.

- a. Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia.

- b. Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama.
- c. Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada sekolahnya.
- d. Meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.

Selanjutnya, Levacic (Ibrahim Bafadal, 2003: 86) mengidentifikasi tiga tujuan MBS, yaitu efisiensi, keefektifan, dan tanggung jawab.

- a. Efisiensi. Dengan MBS, proses peningkatan mutu pendidikan akan berlangsung secara efisien, terutama dalam penggunaan sumber daya manusia.
- b. Efektif. Dengan MBS, mutu pendidikan sekolah dapat meningkat, melalui peningkatan kualitas proses pembelajaran.
- c. Tanggung jawab. Dengan MBS, respon terhadap siswa lebih besar.

Selain tujuan MBS yang telah diungkapkan di atas, Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar (2013: 10) membagi tujuan MBS menjadi dua, yaitu tujuan umum dan tujuan khusus.

a. Tujuan Umum

MBS bertujuan meningkatkan kemandirian sekolah melalui pemberian kewenangan yang lebih besar dalam mengelola sumberdaya sekolah, dan mendorong keikutsertaan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah dalam pengambilan keputusan untuk peningkatan mutu sekolah.

b. Tujuan Khusus

Secara khusus, MBS bertujuan untuk:

- 1) Membina dan mengembangkan komponen manajemen kurikulum dan pembelajaran;
- 2) Membina dan mengembangkan komponen manajemen peserta didik;
- 3) Membina dan mengembangkan komponen manajemen pendidik dan tenaga kependidikan;

- 4) Membina dan mengembangkan komponen manajemen sarana dan prasarana;
- 5) Membina dan mengembangkan komponen manajemen pembiayaan;
- 6) Membina dan mengembangkan komponen manajemen hubungan sekolah dan masyarakat;
- 7) Membina dan mengembangkan komponen manajemen budaya dan lingkungan sekolah.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli tentang tujuan MBS yang telah dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa tujuan MBS secara umum adalah untuk meningkatkan kemandirian, mutu sekolah, serta tanggung jawab sekolah terhadap warga sekolah sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Sementara itu, secara khusus tujuan MBS adalah untuk membina dan mengembangkan komponen manajemen sekolah, yang meliputi: kurikulum dan pembelajaran, peserta didik, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana prasarana, pembiayaan, hubungan sekolah dan masyarakat, serta budaya sekolah.

4. Alasan Diterapkan MBS

Di Indonesia, model MBS yang digunakan adalah MPMBS. Model tersebut muncul dan diterapkan karena beberapa alasan. Mulyasa (2011: 179-180) menyatakan ada beberapa alasan diterapkannya MBS.

- a. Sekolah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi dirinya sehingga sekolah dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia untuk memajukan sekolahnya.
- b. Sekolah lebih mengetahui kebutuhannya.

- c. Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh sekolah lebih cocok untuk memenuhi kebutuhan sekolah karena pihak sekolahlah yang paling tahu apa yang terbaik bagi sekolahnya.
- d. Penggunaan sumber daya pendidikan lebih efisien dan efektif apabila dikontrol oleh masyarakat setempat.
- e. Keterlibatan warga sekolah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan dapat menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat.
- f. Sekolah dapat bertanggung jawab tentang mutu pendidikan kepada pemerintah, orang tua peserta didik, dan masyarakat sehingga sekolah akan berusaha semaksimal mungkin untuk melaksanakan dan mencapai sasaran mutu pendidikan yang telah ditetapkan.
- g. Sekolah dapat melakukan persaingan yang sehat dengan sekolah-sekolah lain untuk meningkatkan mutu pendidikan.
- h. Sekolah dapat secara cepat merespons aspirasi masyarakat dan lingkungan yang berubah dengan cepat.

Sedangkan menurut Bank Dunia (Nurkolis, 2003: 21) terdapat beberapa alasan diterapkannya MBS, antara lain alasan ekonomis, politis, profesional, efisiensi administrasi, finansial, prestasi siswa, akuntabilitas, dan prestasi sekolah.

- a. Alasan ekonomis, bahwa aktor yang paling baik dalam mengambil keputusan yang sesuai adalah aktor yang paling memahami kondisi sekolah. Oleh karena itu, manajemen lokal atau manajemen sekolah dirasakan lebih efektif.

- b. Secara politis, MBS sebagai bentuk desentralisasi pendidikan mendorong adanya partisipasi demokratis dan kestabilan politik.
- c. Alasan profesional bahwa tenaga kerja sekolah harus berpengalaman dan memiliki keahlian untuk membuat keputusan pendidikan yang paling sesuai untuk sekolah dan warga sekolah.
- d. MBS memungkinkan terjadinya efisiensi administrasi karena pengalokasian sumber daya dilakukan oleh sekolah itu sendiri.
- e. Alasan finansial karena MBS dapat dijadikan alat untuk meningkatkan sumber pendanaan lokal.
- f. Peningkatan prestasi belajar siswa terjadi apabila orang tua siswa dan para guru diberi otoritas dari sekolah, maka iklim sekolah akan berubah dalam mendukung pencapaian prestasi siswa.
- g. Akuntabilitas sekolah akan terjadi apabila ada keterlibatan aktor-aktor sekolah dalam pengambilan keputusan dan pelaporannya.
- h. MBS mengarah pada peningkatan karakteristik kunci sekolah efektif yang meliputi kepemimpinan yang kuat, guru-guru yang terampil dan memiliki komitmen, meningkatkan fokus pada pembelajaran, dan rasa tanggung jawab terhadap hasil.
- i. MBS dimaksudkan untuk membentuk sekolah-sekolah efektif sehingga dapat meningkatkan kualitas pendidikan

Berdasarkan pendapat-pendapat yang telah dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa alasan diterapkannya MBS adalah dengan otonomi yang dimiliki sekolah untuk mengelola sumber-sumber daya yang dimilikinya,

sekolah dapat meningkatkan kualitas pendidikan. Hal itu dikarenakan sekolah merupakan pihak yang paling memahami tentang keadaan sekolah sehingga sekolah dapat mengambil keputusan terbaik untuk memecahkan masalah atau memenuhi kebutuhan sekolah dan penyelenggaraan pendidikan dapat dipertanggungjawabkan.

5. Prinsip-prinsip MBS

Menurut Yin Cheong Cheng (Nurkolis, 2003: 52) teori yang digunakan MBS untuk mengelola sekolah didasarkan pada empat prinsip, yaitu prinsip ekuifinalitas, prinsip desentralisasi, prinsip sistem pengelolaan mandiri, dan prinsip inisiatif sumber daya manusia.

a. Prinsip Ekuifinalitas (*Principal of Equifinality*)

Prinsip ini didasarkan pada teori manajemen yang berasumsi bahwa terdapat beberapa cara yang berbeda-beda untuk mencapai suatu tujuan. MBS menekankan fleksibilitas sehingga sekolah harus dikelola oleh warga sekolah menurut kondisi mereka masing-masing. Karena kompleksnya pekerjaan sekolah saat ini dan adanya perbedaan yang besar antara sekolah yang satu dengan sekolah yang lain.

b. Prinsip Desentralisasi (*Principal of Decentralization*)

Desentralisasi adalah gejala yang penting dalam reformasi manajemen sekolah modern. Prinsip desentralisasi ini konsisten dengan prinsip ekuifinalitas. Prinsip desentralisasi dilandasi oleh teori dasar bahwa pengelolaan sekolah dan aktivitas pengajaran tak dapat dielakkan dari kesulitan dan permasalahan. Pendidikan adalah masalah yang rumit dan

kompleks sehingga memerlukan desentralisasi dalam pelaksanaannya. Tujuan prinsip desentralisasi adalah efisiensi dalam pemecahan masalah bukan menghindari masalah.

c. Prinsip sistem pengelolaan mandiri (*Principal of Self-Managing System*)

MBS menyadari pentingnya untuk mempersilakan sekolah menjadi sistem pengelolaan secara mandiri di bawah kebijakannya sendiri. Sekolah memiliki otonomi tertentu untuk mengembangkan tujuan pengajaran, strategi manajemen, distribusi sumber daya manusia dan sumber daya lainnya, memecahkan masalah, dan mencapai tujuan berdasarkan kondisi mereka masing-masing. Karena sekolah dikelola secara mandiri maka mereka lebih memiliki inisiatif dan tanggung jawab.

d. Prinsip Inisiatif Manusia (*Principal of Human Initiative*)

Perspektif sumber daya manusia menekankan bahwa orang adalah sumber daya berharga di dalam organisasi sehingga poin utama manajemen adalah mengembangkan sumber daya manusia di dalam sekolah untuk berinisiatif. Berdasarkan perspektif ini maka MBS bertujuan untuk membangun lingkungan yang sesuai untuk warga sekolah agar dapat bekerja dengan baik dan mengembangkan potensinya. Oleh karena itu, peningkatan kualitas pendidikan dapat diukur dari perkembangan aspek sumber daya manusianya.

Menurut Husaini Usman (2006: 498) prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan dalam melaksanakan MBS yang disingkat K8 adalah sebagai berikut.

- a. Komitmen, kepala sekolah dan warga sekolah harus mempunyai komitmen yang kuat dalam upaya menggerakkan semua warga sekolah untuk ber-MBS.
- b. Kesiapan, semua warga sekolah harus siap secara fisik dan mental untuk ber-MBS.
- c. Keterlibatan, pendidikan yang efektif melibatkan semua pihak dalam mendidik anak.
- d. Kelembagaan, sekolah sebagai lembaga adalah unit terpenting bagi pendidikan yang efektif.
- e. Keputusan, segala keputusan sekolah dibuat oleh pihak yang benar-benar mengerti tentang pendidikan.
- f. Kesadaran, guru-guru harus memiliki kesadaran untuk membantu dalam pembuatan keputusan program pendidikan dan kurikulum.
- g. Kemandirian, sekolah harus diberi otonomi sehingga memiliki kemandirian dalam membuat keputusan pengalokasian dana.
- h. Ketahanan, perubahan akan bertahan lebih lama apabila melibatkan *stakeholders* sekolah.

Selanjutnya, Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar (2013: 11-13) menyatakan prinsip MBS meliputi kemandirian, keadilan, keterbukaan, kemitraan, partisipatif, efisiensi, dan akuntabilitas. Ketujuh prinsip tersebut disingkat dengan K4 PEA.

a. Kemandirian

Kemandirian berarti kewenangan sekolah untuk mengelola sumberdaya dan mengatur kepentingan warga sekolah sesuai dengan kebutuhan sekolah dan peraturan perundangan. Kemandirian suatu sekolah hendaknya didukung oleh kemampuan sekolah dalam mengambil keputusan, demokratis, mobilisasi sumberdaya, berkomunikasi yang efektif, memecahkan masalah, antisipatif dan adaptif terhadap inovasi pendidikan, sehingga dapat bersinergi, berkolaborasi, dan memenuhi kebutuhan sekolah sendiri.

b. Keadilan

Keadilan berarti sekolah tidak memihak terhadap salah satu sumber daya manusia yang terlibat dalam pengelolaan sumber daya sekolah, dan dalam pembagian sumber daya untuk kepentingan peningkatan mutu sekolah.

c. Keterbukaan

Pengelolaan sumber daya sekolah dilakukan secara terbuka atau transparan sehingga seluruh warga sekolah dan pemangku kepentingan dapat mengetahui mekanisme pengelolaan sumber daya sekolah. Hal itu dilakukan agar sekolah memperoleh kepercayaan dari publik. Tumbuhnya kepercayaan publik merupakan langkah awal dalam meningkatkan peran serta masyarakat terhadap sekolah.

d. Kemitraan

Kemitraan yaitu sekolah menjalin kerja sama dengan masyarakat, baik individu, kelompok/organisasi, maupun dunia usaha dan dunia industri (DUDI). Dalam prinsip kemitraan, pihak-pihak yang melakukan kerja sama berada dalam posisi sejajar, artinya saling menguntungkan untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah.

e. Partisipatif

Partisipatif dapat diartikan sebagai keikutsertaan semua pemangku kepentingan yang terkait dengan sekolah dalam mengelola sumber daya yang dimiliki sekolah serta pengambilan keputusan terbaik. Bentuk partisipasi dapat berupa sumbangan tenaga, dana, dan sarana prasarana, serta bantuan teknis dalam rangka pengembangan sekolah.

f. Efisiensi

Efisiensi dapat diartikan sebagai penggunaan sumber daya, baik dana, sarana prasarana, dan tenaga dengan jumlah tertentu untuk memperoleh hasil seoptimal mungkin. Efisiensi juga berarti hemat terhadap pemakaian sumber daya namun tetap dapat mencapai sasaran peningkatan mutu sekolah.

g. Akuntabilitas

Akuntabilitas menekankan pada pertanggungjawaban penyelenggaraan pendidikan di sekolah utamanya pencapaian sasaran peningkatan mutu sekolah. Pertanggungjawaban meliputi implementasi proses dan komponen manajemen sekolah. Pertanggungjawaban dapat

dilakukan secara tertulis dan tidak tertulis disertai bukti-bukti administratif yang sah dan bukti fisik.

Beberapa prinsip yang telah dikemukakan di atas, merupakan dasar dalam penerapan MBS. Bila MBS diterapkan berdasarkan prinsip-prinsip tersebut maka penerapan MBS di suatu sekolah dapat terlaksana dengan baik dan tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

6. Karakteristik MBS

Yen Cheong Cheng (Nurkolis 2003: 56-64) menyatakan MBS memiliki delapan karakteristik, yaitu dalam hal misi sekolah, hakikat aktivitas sekolah, strategi-strategi manajemen, penggunaan sumber-sumber daya, peran warga sekolah, hubungan interpersonal, kualitas para administrator dan indikator-indikator efektivitas

a. Misi Sekolah

Sekolah dengan MBS memiliki cita-cita menjalankan sekolah untuk mewakili sekelompok harapan bersama, keyakinan dan nilai-nilai sekolah, membimbing warga sekolah di dalam aktivitas pendidikan dan memberi arah kerja. Hal tersebut merupakan budaya organisasi yang besar pengaruhnya terhadap fungsi dan aktivitas sekolah. Budaya organisasi sekolah yang kuat harus dikembangkan di antara warga sekolah sehingga mereka bersedia berbagi tanggung jawab, berkerja keras dan terlibat secara penuh dalam pekerjaan sekolah untuk mencapai cita-cita bersama. Budaya sekolah yang kuat juga mensosialisasikan warga baru untuk memiliki

komitmen terhadap misi sekolah dan dalam waktu yang sama mengajak warga lama bekerja sama secara terus menerus untuk menjalankan misi.

b. Hakikat Aktivitas Sekolah

Hakikat aktivitas sekolah berarti sekolah menjalankan aktivitas-aktivitas pendidikannya berdasarkan karakteristik, kebutuhan, dan situasi sekolah. Hakikat aktivitas berbasis sekolah ini amat penting untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

c. Strategi-strategi Manajemen

MBS dapat dicerminkan dalam aspek-aspek strategi manajemen berikut ini.

1) Konsep atau asumsi tentang hakikat manusia

Berdasarkan pada teori McGregor, MBS mementingkan adanya partisipasi demokratik, perkembangan profesional dan kemajuan kehidupan kerja untuk memotivasi guru-guru dan para siswa. Selain itu, berlandaskan teori Maslow dan Alderfer bahwa guru dan siswa kemungkinan memiliki tingkat kebutuhan yang berbeda-beda, di luar kebutuhan ekonomi. MBS dapat menyediakan fleksibilitas lebih baik dan kesempatan untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan guru dan siswa serta memberi peran terhadap talenta-talenta mereka.

2) Konsep organisasi sekolah

Sekolah sebagai organisasi tidak sekedar tempat persiapan anak-anak di masa mendatang, tetapi juga tempat untuk siswa, guru, dan administrator hidup, tumbuh dan menjalani perkembangan. Oleh karena

itu, dalam MBS sekolah tidak hanya tempat membantu perkembangan siswa, tetapi juga tempat perkembangan guru dan administrator.

3) Gaya pengambilan keputusan

Dalam MBS gaya pengambilan keputusan pada tingkat sekolah adalah melalui pembagian kekuasaan (*power sharing*) atau partisipasi (*participation*).

4) Gaya kepemimpinan

Dalam MBS, gaya kepemimpinan yang digunakan kepala sekolah adalah multikepemimpinan. Kepemimpinan kepala sekolah dalam MBS tidak hanya kepemimpinan teknis dan manusia, tetapi juga menggunakan kepemimpinan kependidikan, simbolik, dan budaya.

5) Penggunaan kekuasaan

Para administrator sekolah disarankan menggunakan kekuasaan terutama keahlian dan referensi, memberi perhatian terhadap pertumbuhan profesional guru, menjadi pemimpin yang profesional terhadap guru-guru dan memberi inspirasi pada guru-guru dan siswa untuk bekerja secara antusias dengan kepribadian yang mulia.

6) Keterampilan-keterampilan manajemen

Dalam MBS diperlukan konsep-konsep baru dalam keterampilan manajemen untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

d. Penggunaan Sumber Daya

MBS memberikan keleluasaan kepada sekolah untuk memiliki otonomi yang lebih besar dalam mengadakan dan menggunakan sumber

daya. Sekolah dipersilakan untuk menggunakan sumber dayanya secara efektif berdasarkan karakteristik dan kebutuhan mereka guna memecahkan masalah yang timbul dan untuk mencapai tujuan sekolah.

e. Perbedaan-perbedaan peran

Penerapan model MBS menuntut peran aktif sekolah, administrator, guru, dan orang tua.

1) Peran sekolah

Peran sekolah adalah untuk mengembangkan inisiatif, memecahkan masalah, dan mengeksplorasi semua kemungkinan untuk memfasilitasi efektivitas pengajaran guru dan efektivitas pembelajaran siswa.

2) Peran departemen pendidikan

Peran otoritas pusat adalah sebagai pendukung (*supporter*) atau penasihat (*advisor*) yang membantu sekolah untuk mengembangkan sumber dayanya dan secara khusus untuk menjalankan aktivitas pengajaran efektif.

3) Peran administrator

Peran administrator adalah sebagai pengembang dan pemimpin dalam mencapai tujuan sekolah.

4) Peran para guru

Peran guru dalam MBS adalah sebagai rekan kerja, pengambil keputusan, dan pengimplementasi. Guru bekerja sama dengan komitmen bersama dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan untuk

mempromosikan pengajaran efektif dan mengembangkan sekolah mereka dengan antusiasme.

5) Peran para orang tua

Peran orang tua dalam MBS adalah sebagai partner dan pendukung. Orang tua dapat berpartisipasi dalam proses sekolah, mendidik siswa secara kooperatif, berusaha membantu perkembangan sekolah, mendukung dan melindungi sekolah pada saat mengalami kesulitan.

f. Hubungan antarmanusia

MBS menekankan hubungan antarmanusia yang cenderung terbuka, bekerja sama, semangat tim, dan komitmen yang saling menguntungkan.

g. Kualitas para Administrator

Model MBS memandang penting adanya partisipasi dan perkembangan dalam menghadapi tugas pendidikan yang kompleks dalam mencapai efektivitas pendidikan. Oleh karena itu, persyaratan administrator yang berkualitas sangat penting. Administrator perlu memperluas wawasan dan pemikirannya dengan belajar sehingga dapat mengembangkan sekolahnya.

h. Indikator-indikator Efektivitas

Dalam MBS, efektivitas sekolah dinilai menurut indikator multitingkat dan multisegi. Penilaian tentang efektivitas sekolah harus mencakup proses pembelajaran dan metode untuk membantu kemajuan sekolah. Oleh karena itu, penilaian efektivitas sekolah harus memperhatikan multitingkat, yaitu pada tingkat sekolah, kelompok,

individual, dan indikator multisegi, yaitu mencakup input, proses, dan output sekolah di samping perkembangan akademik siswa.

Selanjutnya, Agus Wibowo (2013: 118-128) menyatakan karakteristik MBS mencakup karakteristik *output* yang diharapkan, proses dan *input*.

a. *Output* yang diharapkan

Sekolah harus memiliki output yang diharapkan, yaitu prestasi sekolah yang dihasilkan oleh proses pembelajaran dan manajemen di sekolah. Output bisa berupa prestasi akademik seperti NEM, lomba karya ilmiah remaja, lomba Bahasa Inggris, lomba mata pelajaran, cara berpikir kritis, kreatif, nalar, rasional, induktif, deduktif, dan ilmiah. Juga prestasi non akademik, misalnya keingintahuan yang tinggi, harga diri, kejujuran, kerja sama yang baik, rasa kasih sayang yang tinggi terhadap sesama, solidaritas yang tinggi, toleransi, kedisiplinan, kerajinan, prestasi olahraga, kesenian, dan kepramukaan.

b. Proses

Sekolah yang efektif pada umumnya memiliki karakteristik proses sebagai berikut.

1) Proses belajar mengajar yang efektivitasnya tinggi.

Secara umum proses pembelajaran dan pengajaran harus berpusat pada layanan peserta didik (*student centered*), yang menekankan pada keaktifan peserta didik dalam proses pembelajaran.

- 2) Kepemimpinan kepala sekolah yang kuat.

Kepala sekolah memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyetarakan semua sumberdaya pendidikan yang tersedia.

- 3) Lingkungan sekolah yang aman dan tertib

Sekolah memiliki lingkungan belajar yang aman, tertib, dan nyaman sehingga proses belajar mengajar dapat berlangsung dengan nyaman.

- 4) Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif.

Tenaga kependidikan yang diperlukan untuk menyukseskan MBS adalah tenaga kependidikan yang memiliki komitmen tinggi, mampu, dan sanggup menjalankan tugasnya dengan baik.

- 5) Sekolah memiliki budaya mutu

- 6) Sekolah memiliki *teamwork* yang kompak, cerdas, dan dinamis.

Kebersamaan merupakan karakteristik yang dituntut oleh MBS, karena *output* pendidikan merupakan hasil kolektif warga sekolah, bukan hasil individual.

- 7) Sekolah memiliki kewenangan/kemandirian

- 8) Partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat.

- 9) Sekolah memiliki keterbukaan manajemen

Keterbukaan/transparansi 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 yang dimaksud di sini adalah peningkatan baik bersifat fisik maupun psikologis. Artinya, setiap dilakukan perubahan hasilnya diharapkan lebih baik dari sebelumnya terutama mutu peserta didik.

11) Sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan

12) Sekolah responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan.

Sekolah selalu tanggap/responsif terhadap berbagai aspirasi yang muncul bagi peningkatan mutu. Sekolah tidak hanya mampu menyesuaikan terhadap perubahan/tuntutan, akan tetapi juga harus mampu mengantisipasi hal-hal yang mungkin akan terjadi.

13) Komunikasi yang baik

Sekolah yang efektif umumnya memiliki komunikasi yang baik, terutama antar warga sekolah, dan juga sekolah-masyarakat, sehingga kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh warga sekolah dapat diketahui.

14) Sekolah memiliki akuntabilitas

Akuntabilitas adalah bentuk pertanggungjawaban yang harus dilakukan sekolah terhadap keberhasilan program yang telah dilaksanakan.

15) Sekolah memiliki kemampuan menjaga sustainabilitas

Sekolah yang efektif harus memiliki kemampuan untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya baik dalam program maupun pendanaannya.

c. Input pendidikan

Input pendidikan meliputi hal-hal sebagai berikut.

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
- 6) Input manajemen.

Lebih lanjut, Mulyasa (2002: 29) menyatakan bahwa karakteristik MBS bisa diketahui antara lain dari bagaimana sekolah dapat mengoptimalkan kinerja organisasi sekolah, proses belajar mengajar, pengelolaan sumber daya manusia, dan pengelolaan sumber daya dan administrasi. Lebih lanjut, USAID (2013: 151) mengemukakan ciri-ciri MBS sebagaimana dijelaskan dalam tabel berikut.

Tabel 2. Ciri-ciri MBS

Organisasi Sekolah	Proses Belajar Mengajar	Sumber Daya Manusia	Sumber Daya dan Administrasi
Menyediakan manajemen/ organisasi kepemimpinan transformasional dalam mencapai tujuan sekolah	Meningkatkan kualitas belajar siswa	Memberdayakan staf dan menempatkan personel yang dapat melayani keperluan semua siswa	Mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan dan mengalokasikan sumber daya tersebut sesuai dengan kebutuhan
Menyusun rencana sekolah dan merumuskan kebijakan untuk sekolahnya sendiri	Mengembangkan kurikulum yang cocok dan tanggap terhadap kebutuhan siswa dan masyarakat sekolah	Memilih staf yang memiliki wawasan manajemen berbasis sekolah	Mengelola dana sekolah secara efektif dan efisien
Mengelola kegiatan operasional sekolah	Menyelenggarakan pengajaran yang efektif	Menyediakan kegiatan untuk pengembangan profesi pada semua staf	Menyediakan dukungan administratif
Menjamin adanya	Menyediakan	Menjamin	Mengelola dan

komunikasi yang efektif antara sekolah dan masyarakat terkait (<i>school community</i>)	program pengembangan yang diperlukan siswa	kesejahteraan staf dan siswa	memelihara gedung dan sarana lainnya
Menggerakkan partisipasi masyarakat	Berperan serta dalam memotivasi siswa	Menyelenggarakan forum/diskusi untuk membahas kemajuan kinerja sekolah	
Menjamin akan terpeliharanya sekolah yang bertanggung jawab (akuntabel kepada masyarakat dan pemerintah)			

Selain karakteristik yang telah disebutkan di atas, Menurut Bailey (Sudarwan Danim, 2007: 29), karakteristik ideal manajemen berbasis sekolah dan karakteristik ideal sekolah untuk abad ke-21 (*school for the twenty-first characteristics*) adalah sebagai berikut.

a. Adanya keragaman dalam pola penggajian guru

Caranya dapat dilakukan dengan penetapan kebijakan melalui pengiriman langsung gaji guru ke rekening sekolah kemudian kepala sekolah mengalokasikan gaji guru itu per bulan sesuai dengan prestasinya.

b. Otonomi manajemen sekolah

Sekolah menjadi sentral utama manajemen pada tingkat strategis dan operasional dalam kerangka penyelenggaraan program pendidikan dan pembelajaran.

c. Pemberdayaan guru secara optimal

Dikarenakan sekolah harus berkompetisi membangun mutu dan membentuk citra di masyarakat, guru-guru harus diberdayakan dan memberdayakan diri secara optimal bagi terselenggaranya proses pembelajaran yang bermakna.

d. Pengelolaan sekolah secara partisipatif

Kepala sekolah harus mampu bekerja dengan dan melalui seluruh komunitas sekolah agar masing-masing dapat menjalankan tugas pokok dan fungsi secara baik dan terjadi transparansi pengelolaan sekolah.

e. Sistem yang didesentralisasikan

Di bidang penganggaran misalnya, pelaksanaan MBS mendorong sekolah-sekolah siap berkompetisi untuk mendapatkan dana dari masyarakat atau dari pemerintah secara kompetitif dan mengelola dana itu dengan baik.

f. Sekolah dengan pilihan atau otonomi sekolah dalam menentukan aneka pilihan

Program akademik dan nonakademik dapat dikreasi oleh sekolah sesuai dengan kapasitasnya dan sesuai pula dengan kebutuhan masyarakat lokal, nasional, atau global.

g. Hubungan kemitraan (*partnership*) antara dunia bisnis dan dunia pendidikan

Hubungan kemitraan itu dapat dilakukan secara langsung atau melalui komite sekolah. Hubungan kemitraan ini bukan hanya untuk

keperluan pendanaan, melainkan juga untuk kegiatan praktik kerja dan program pembinaan dan pengembangan lainnya.

h. Akses terbuka bagi sekolah untuk tumbuh relatif mandiri

Perluasan kewenangan yang diberikan kepada sekolah memberi ruang gerak baginya untuk membuat keputusan inovatif dan mengkreasi program demi peningkatan mutu sekolah.

i. “Pemasaran” sekolah secara kompetitif

Tugas pokok dan fungsi sekolah adalah menawarkan produk unggulan atau jasa. Jika sekolah sudah mampu membangun citra mutu dan keunggulan, lembaga itu akan mampu beradu tawar dengan masyarakat.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa MBS memiliki beberapa karakteristik. Karakteristik dari MBS di antaranya adalah aktivitas sekolah berdasarkan karakteristik, kebutuhan dan kondisi sekolah, sekolah memiliki otonomi yang lebih besar dalam mengelola sumber daya, menuntut partisipasi aktif dari berbagai pihak, proses belajar mengajar menekankan pada keaktifan siswa (PAKEM), adanya hubungan kemitraan antara sekolah dengan masyarakat, dan adanya akuntabilitas dari sekolah kepada masyarakat.

C. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dicapai melalui dua unsur, yaitu proses dan komponen manajemen sekolah yang efektif (Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar (Buku IV), 2013: 18). Untuk mencapai keberhasilan implementasi MBS, masing-masing komponen manajemen sekolah diselenggarakan secara profesional melalui 4 proses manajemen

sekolah guna menghasilkan kesatuan pengelolaan sekolah yang berkualitas. (Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar (Buku I), 2013: 14)

1. Proses MBS

Dalam Buku IV (Panduan Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di Sekolah Dasar) yang dikeluarkan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar (2013: 18-25), proses kegiatan MBS terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan.

a. Perencanaan

Perencanaan merupakan proses menetapkan tujuan, kegiatan, sumber daya, waktu, tempat, dan prosedur penyelenggaraan komponen manajemen berbasis sekolah. Syarat-syarat perencanaan dalam manajemen sekolah meliputi tujuan yang jelas, sederhana, realistis, praktis, terinci, fleksibel, menyeluruh, serta efektif dan efisien. Produk dari perencanaan adalah rencana kegiatan. Dalam proses perencanaan, kepala sekolah terlebih dahulu perlu menganalisis faktor-faktor internal maupun eksternal yang akan menjadi dasar dalam perencanaan program-program sekolah. Setelah dilakukan analisis faktor-faktor internal maupun eksternal, analisis faktor tersebut digunakan oleh sekolah untuk melihat kelemahan, kekuatan, dan peluang sekolah dalam menyusun visi, misi, dan rencana kerja sekolah.

- 1) Visi sekolah merupakan mimpi/harapan yang ingin dicapai oleh warga sekolah.

- 2) Misi sekolah merupakan upaya/tindakan yang dilakukan oleh warga sekolah untuk mewujudkan visi sekolah.
- 3) Tujuan sekolah adalah hasil penyelenggaraan pendidikan yang akan dicapai.
- 4) Rencana kerja sekolah ada dua, yaitu rencana kerja jangka menengah dan tahunan. Rencana kerja jangka menengah yang menggambarkan tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu empat tahun yang berkaitan dengan mutu lulusan yang ingin dicapai dan perbaikan komponen yang mendukung peningkatan mutu lulusan. Sementara rencana kerja tahunan yang dinyatakan dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) dilaksanakan berdasarkan rencana kerja jangka menengah.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah proses kegiatan memilih, membentuk hubungan kerja, menyusun deskripsi tugas dan wewenang orang-orang yang terlibat dalam kegiatan komponen manajemen sekolah tertentu sehingga terbentuk kesatuan susunan dan struktur organisasi yang jelas dalam upaya pencapaian tujuan peningkatan mutu sekolah. Dalam proses pengorganisasian perlu adanya prinsip-prinsip agar tujuan dapat tercapai secara efektif. Prinsip-prinsip pengorganisasian meliputi adanya kejelasan tugas dan wewenang, adanya kesatuan perintah, fleksibel, seimbang, dan semua orang atau unit kerja memahami tujuan yang akan dicapai serta tugas dan wewenangnya.

c. Pelaksanaan

Proses pelaksanaan berarti implementasi dari rencana yang telah disusun. Dalam proses pelaksanaan juga dilakukan pemotivasian, pengarahan, supervisi, dan pemantauan. Prinsip yang digunakan dalam proses pelaksanaan meliputi penetapan standar operasional kegiatan, penentuan ukuran keberhasilan kegiatan, dan melakukan pengembangan kegiatan atau tindakan koreksi jika diperlukan.

d. Pengawasan

Pengawasan diartikan sebagai proses kegiatan untuk membandingkan antara standar yang telah ditetapkan dengan pelaksanaan kegiatan. Pengawasan berguna untuk mengukur keberhasilan dan penyimpangan, memberikan laporan dan menerapkan sistem umpan balik bagi keseluruhan kegiatan komponen manajemen sekolah. Pengawasan meliputi kegiatan evaluasi, pelaporan, dan tindak lanjut hasil pengawasan. Semua hasil pengawasan digunakan sebagai input bagi perencanaan komponen manajemen sekolah yang akan datang.

2. Komponen Manajemen Berbasis Sekolah

Dalam Buku IV (Panduan Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di Sekolah Dasar) yang dikeluarkan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar (2013: 26-64) disebutkan bahwa komponen MBS terdiri dari manajemen kurikulum dan pembelajaran, peserta didik, pendidik dan tenaga kependidikan, pembiayaan, sarana dan prasarana, hubungan sekolah dan masyarakat, serta budaya dan lingkungan sekolah.

a. Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran Berbasis Sekolah

Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar (2013: 26) mengartikan manajemen kurikulum dan pembelajaran sebagai berikut.

Manajemen kurikulum dan pembelajaran berbasis sekolah adalah pengaturan kurikulum dan pembelajaran yang meliputi kegiatan merencanakan, mengorganisasi, melaksanakan, dan mengevaluasi kurikulum dan pembelajaran di sekolah dengan berpedoman pada prinsip-prinsip implementasi manajemen berbasis sekolah.

Implementasi pembelajaran yang dikembangkan dalam program MBS ini diharapkan dapat mengembangkan model pembelajaran yang bersifat variatif, interaktif, dan praktis sehingga pembelajaran menjadi lebih menarik dan relevan bagi peserta didik. Model pembelajaran tersebut dikenal dengan Pembelajaran Aktif, Kreatif, Efektif, dan Menyenangkan atau disingkat PAKEM.

Ruang lingkup manajemen kurikulum dan pembelajaran berbasis sekolah meliputi:

- 1) Penyusunan program tahunan
- 2) Penyusunan dan penjabaran kalender sekolah
- 3) Pembagian tugas mengajar dan tugas lain
- 4) Penyusunan jadwal pelajaran
- 5) Penyusunan jadwal kegiatan perbaikan dan pengayaan, penyusunan jadwal kegiatan ekstrakurikuler
- 6) Penyusunan program kegiatan bimbingan karir (BK)
- 7) Pengaturan pemanfaatan sumber dan media pembelajaran
- 8) Pemilihan strategi pembelajaran yang efektif (PAKEM)

- 9) Pengaturan kriteria dan pelaksanaan penilaian hasil belajar peserta didik, kenaikan kelas, dan kelulusan
- 10) Penyusunan silabus
- 11) Penyusunan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP)
- 12) Pengaturan pembukaan tahun ajaran baru
- 13) Pelaksanaan kegiatan pembelajaran
- 14) Supervisi pembelajaran
- 15) Supervisi kegiatan BK
- 16) Penentuan kelulusan peserta didik
- 17) Penutupan tahun ajaran dan pelepasan peserta didik
- 18) Pengawasan (pemantauan dan evaluasi)
- 19) Pertanggungjawaban (pelaporan)

b. Manajemen Peserta Didik Berbasis Sekolah

Menurut Tatang M. Amirin, dkk (2011: 50), “Manajemen peserta didik keberadaannya sangat dibutuhkan di lembaga pendidikan karena siswa merupakan subjek sekaligus objek dalam proses transformasi ilmu dan keterampilan.” Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar (2013: 41) mengartikan manajemen peserta didik berbasis sekolah sebagai berikut.

Manajemen peserta didik berbasis sekolah adalah pengaturan peserta didik yang meliputi kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengevaluasi program kegiatan peserta didik di sekolah, dengan berpedoman pada prinsip-prinsip implementasi manajemen berbasis sekolah.

Ruang lingkup kegiatan manajemen peserta didik berbasis sekolah meliputi:

1) Penerimaan peserta didik baru

Dalam penerimaan peserta didik baru, ditentukan syarat pendaftaran calon. B. Suryosubroto, (2007: 22-23) menyatakan bahwa untuk masuk sekolah dasar yang pokok syaratnya umur yang dipakai dan pada dasarnya tidak ada penolakan dalam hal penerimaan siswa, serta kedudukan, jabatan atau penghasilan orang tua/wali tidak boleh dijadikan dasar dalam mengadakan seleksi.

2) Pengenalan atau masa orientasi peserta didik baru

Tatang M. Amirin (2011: 52) menyatakan bahwa orientasi peserta didik baru adalah kegiatan mengenalkan situasi dan kondisi lembaga pendidikan tempat peserta didik menempuh pendidikan. Lingkungan yang dimaksud adalah lingkungan fisik sekolah dan lingkungan sosial sekolah. Tujuan dari orientasi tersebut adalah agar siswa mengerti dan mentaati peraturan yang berlaku di sekolah, peserta didik dapat aktif dalam kegiatan yang diselenggarakan di sekolah, dan siap menghadapi lingkungan baru secara fisik, mental dan emosional.

3) Penempatan peserta didik

Penempatan peserta didik merupakan kegiatan pengelompokan peserta didik ke dalam kelas atau dapat disebut juga dengan pembagian kelas. Tatang M. Amirin, dkk. (2011: 53) menyatakan bahwa pengelompokan peserta didik bisa dilakukan berdasarkan kesamaan seperti jenis kelamin dan umur atau berdasarkan perbedaan yang ada pada peserta didik seperti minat, bakat, dan kemampuan.

- 4) Pelayanan minat dan bakat
 - 5) Pembinaan disiplin
 - 6) Penelusuran alumni
 - 7) Layanan khusus siswa
 - 8) Penatalaksanaan peserta didik
- c. Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan Berbasis Sekolah

Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar (2013: 44) mengartikan manajemen pendidik dan tenaga kependidikan berbasis sekolah sebagai berikut.

Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan berbasis sekolah adalah pengaturan pendidik dan tenaga kependidikan yang meliputi kegiatan merencanakan, mengorganisir, melaksanakan, dan mengevaluasi program kegiatan yang terkait dengan pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah, dengan berpedoman pada prinsip-prinsip implementasi manajemen berbasis sekolah.

Dalam penerapan MBS di SD, yang dimaksud pendidik adalah guru dan konselor yang berpartisipasi aktif dalam penyelenggaraan pendidikan di SD. Pendidik bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Pendidik di SD sekurang-kurangnya terdiri atas guru kelas dan guru mata pelajaran. Sedangkan tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan di SD. Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan di SD. Pada tingkat SD tenaga

kependidikan sekurang-kurangnya terdiri atas kepala sekolah, tenaga administrasi, tenaga perpustakaan, dan tenaga kebersihan sekolah.

Seperti yang telah dikemukakan sebelumnya bahwa salah satu fungsi yang sebagian porsinya digarap oleh sekolah dalam kerangka MBS adalah pengelolaan ketenagaan. Agus Wibowo, (2013: 131) menyatakan bahwa

Pengelolaan ketenagaan dilakukan mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, rekrutmen, pengembangan, hadiah dan sanksi (*reward and punishment*), hubungan kerja, sampai evaluasi kinerja tenaga kerja sekolah (guru, tenaga administrasi, laboran, dan sebagainya) dapat dilakukan oleh sekolah, kecuali yang menyangkut pengupahan/imbal jasa dan rekrutmen guru pegawai negeri sampai saat ini tetap ditangani oleh birokrasi di atasnya.

Terkait dengan penempatan guru, B. Suryosubroto, (2007: 34) menyatakan bahwa “Dalam surat keputusan pengangkatan guru sudah disebutkan sekaligus tempat bertugasnya, yakni di suatu sekolah tertentu. Selanjutnya penempatannya sebagai guru kelas atau guru bidang studi ditentukan oleh kepala sekolah melalui musyawarah (rapat dewan guru).”

Pembinaan dan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan dapat dilakukan melalui berbagai cara, antara lain KKG, KKKS, supervisi, pendidikan dan pelatihan, rapat sekolah, seminar, studi banding, sistem pemberian penghargaan kepada pendidik atau tenaga kependidikan yang berprestasi, dan penilaian kinerja. Penilaian secara khusus terhadap guru PNS dilakukan dengan pembuatan DP3, seperti halnya yang diungkapkan oleh B. Suryosubroto (2007: 40) bahwa “... terhadap setiap pegawai negeri sipil dilakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan sekali setahun oleh

pejabat penilai, yakni atasan langsung pegawai yang bersangkutan.”
Penilaian terhadap PNS dibuat dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) yang didalamnya terdapat 8 unsur penilaian, yaitu kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa, dan kepemimpinan.

d. Manajemen Sarana dan Prasarana Berbasis Sekolah

Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar (2013: 46) mengartikan manajemen sarana dan prasarana berbasis sekolah sebagai berikut.

Manajemen sarana dan prasarana berbasis sekolah adalah pengaturan sarana dan prasarana yang meliputi kegiatan merencanakan, mengorganisir, melaksanakan, dan mengevaluasi program kegiatan sarana dan prasarana di sekolah dengan berpedoman pada Permendiknas Nomor 24 Tahun 2007 tentang Standar Sarana dan Prasarana.

Ruang lingkup manajemen sarana dan prasarana berbasis sekolah meliputi:

- 1) Aktivitas identifikasi kebutuhan
- 2) Perencanaan
- 3) Pengadaan
- 4) Penginventarisan
- 5) Penyimpanan/pemeliharaan
- 6) Penghapusan

e. Manajemen Pembiayaan Berbasis Sekolah

Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar (2013: 48) mengartikan manajemen pembiayaan berbasis sekolah sebagai berikut.

Manajemen pembiayaan berbasis sekolah adalah pengaturan pembiayaan yang meliputi kegiatan merencanakan, mengorganisasi, melaksanakan, dan mengevaluasi program kegiatan pembiayaan di sekolah, dengan berpedoman pada prinsip-prinsip implementasi manajemen berbasis sekolah.

Ruang lingkup manajemen pembiayaan berbasis sekolah meliputi:

- 1) Penyusunan Rencana Kerja Sekolah (RKS)/ Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) dan Rencana Kerja Tahunan (RKT)
 - 2) Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS)
 - 3) Penggalian sumber-sumber
 - 4) Pembukuan
 - 5) Penggunaan sesuai peraturan perundangan
 - 6) Pengawasan, evaluasi, dan pelaporan
- f. Manajemen Hubungan Sekolah dan Masyarakat Berbasis Sekolah

Manajemen hubungan sekolah dan masyarakat berbasis sekolah adalah pengaturan hubungan sekolah dan masyarakat yang meliputi kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengevaluasi program kegiatan hubungan sekolah dan masyarakat, dengan berpedoman pada prinsip-prinsip implementasi manajemen berbasis sekolah. Wujud dari peran serta masyarakat dalam kegiatan sekolah adalah adanya komite sekolah. Komite sekolah dibentuk sebagai wadah atau organisasi nonprofit yang beranggotakan orang tua peserta didik, pendidik, tokoh masyarakat yang peduli pendidikan, kelompok DUDI, dan kelompok pemerhati pendidikan. Engkoswara dan Aan Komariah (2010: 297-299) mengemukakan bahwa komite sekolah

merupakan wadah yang berfungsi sebagai forum untuk merepresentasi segala aspirasi, prakarsa, dan partisipasi para stakeholder sekolah secara proporsional. Peran dan tugas komite sekolah adalah pemberi pertimbangan, pendukung, pengontrol, dan mediator antara pemerintah dengan masyarakat di satuan pendidikan.

g. Manajemen Budaya dan Lingkungan Berbasis Sekolah

Manajemen budaya dan lingkungan berbasis sekolah adalah pengaturan budaya dan lingkungan yang meliputi kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengevaluasi program kegiatan budaya dan lingkungan sekolah, dengan berpedoman pada prinsip-prinsip implementasi manajemen berbasis sekolah. Untuk mengembangkan budaya dan lingkungan sekolah, kepala sekolah harus memiliki program-program pembiasaan. Sesuai dengan kebijakan pemerintah, budaya sekolah terfokus khususnya pada beberapa hal, sehingga diharapkan:

- 1) Pihak sekolah, termasuk peserta didik, menjadi religious
- 2) Berdisiplin
- 3) Lingkungan sekolah menjadi bersih dan sehat
- 4) Budaya baca berkembang

Sedangkan Mulyasa (2002: 39) menyatakan bahwa “Hal yang paling penting dalam implementasi manajemen berbasis sekolah adalah manajemen terhadap komponen-komponen sekolah itu sendiri”. Minimal terdapat 7 komponen sekolah yang harus dikelola dengan baik dalam rangka MBS, yaitu kurikulum dan program pengajaran, tenaga kependidikan, kesiswaan,

keuangan, sarana dan prasarana pendidikan, pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat, serta manajemen pelayanan khusus lembaga pendidikan.

1. Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran

Sekolah merupakan ujung tombak pelaksanaan kurikulum, baik kurikulum nasional maupun muatan lokal, yang diwujudkan melalui proses belajar mengajar untuk mencapai tujuan pendidikan. Agar proses belajar mengajar dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien, serta mencapai hasil yang diharapkan, diperlukan kegiatan manajemen kurikulum dan program pengajaran. Pengembangan kurikulum dan program pengajaran perlu dibimbing, diarahkan, dan diawasi dalam pelaksanaannya oleh manajer sekolah. Manajer sekolah atau kepala sekolah bersama dengan guru-guru harus menjabarkan isi kurikulum secara lebih rinci dan operasional ke dalam program tahunan, semester, dan bulanan (Mulyasa, 2002: 41).

2. Manajemen Tenaga Kependidikan

Manajemen tenaga kependidikan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Manajemen tenaga kependidikan mencakup perencanaan pegawai, pengadaan pegawai, pembinaan dan pengembangan pegawai, promosi dan mutasi, pemberhentian pegawai, kompensasi, dan penilaian pegawai. Semua itu perlu dilakukan dengan baik dan benar agar tujuan dapat tercapai, yakni tersedianya tenaga kependidikan yang diperlukan dengan kualifikasi dan kemampuan yang sesuai serta dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan berkualitas. Kepala

sekolah dituntut untuk mengerjakan instrumen pengelolaan tenaga kependidikan seperti daftar absensi, daftar urut kepangkatan, daftar riwayat hidup, daftar riwayat pekerjaan, dan kondite pegawai untuk membantu kelancaran MBS di sekolah yang dipimpinnya (Mulyasa, 2002: 42-45).

Hasbullah (2006: 113) menyatakan ada beberapa prinsip dasar yang harus dipegang kepala sekolah dalam menerapkan manajemen personalia atau tenaga kependidikan, yaitu:

- a. dalam mengembangkan sekolah, sumber daya manusia adalah komponen paling berharga;
- b. sumber daya manusia akan berperan secara optimal jika dikelola dengan baik sehingga mendukung tercapainya tujuan institusi/lembaga sekolah;
- c. kultur dan suasana organisasi di sekolah, serta perilaku manajerial kepala sekolah sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan pengembangan sekolah;
- d. manajemen personalia di sekolah pada prinsipnya mengupayakan agar setiap warga (guru, staf administrasi, siswa, orang tua siswa, dan yang terkait) dapat bekerja sama dan saling mendukung untuk mencapai tujuan sekolah.

3. Manajemen Kesiswaan

Manajemen kesiswaan adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai masuk sampai peserta didik tersebut keluar dari sekolah. Manajemen kesiswaan bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di sekolah dapat berjalan lancar, tertib, dan teratur, serta mencapai tujuan pendidikan sekolah. Bidang manajemen kesiswaan sedikitnya memiliki tiga tugas utama yang harus diperhatikan, yaitu penerimaan murid baru, kegiatan kemajuan belajar, serta bimbingan dan pembinaan disiplin. Di sekolah perlu dilakukan pencatatan dan ketatalaksanaan kesiswaan, dalam

bentuk buku induk, buku klapper, buku laporan keadaan siswa, buku presensi siswa, buku rapor, daftar kenaikan kelas, buku mutasi dan sebagainya (Mulyasa, 2002: 45-47).

Hasbullah (2006: 121) menyatakan berkenaan dengan manajemen kesiswaan, ada beberapa prinsip dasar yang harus mendapat perhatian.

- a. Siswa harus diperlakukan sebagai subjek dan bukan objek, sehingga harus didorong untuk berperan serta dalam setiap perencanaan dan pengambilan keputusan yang terkait dengan kegiatan mereka.
- b. Keadaan dan kondisi siswa sangat beragam, ditinjau dari kondisi fisik, kemampuan intelektual, sosial ekonomi, minat dan sebagainya. Oleh karena itu, diperlukan wahana kegiatan yang beragam sehingga setiap siswa memiliki wahana untuk berkembang secara optimal.
- c. Pada dasarnya siswa hanya akan termotivasi belajar, jika mereka menyenangi apa yang diajarkan.
- d. Pengembangan potensi siswa tidak hanya menyangkut ranah kognitif, tetapi juga ranah afektif dan psikomotorik.

4. Manajemen Keuangan

Mulyasa (2002: 47-49) menyatakan bahwa dalam penyelenggaraan pendidikan, keuangan dan pembiayaan merupakan potensi yang sangat menentukan dan merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam kajian manajemen pendidikan. Komponen keuangan dan pembiayaan pada suatu sekolah merupakan komponen produksi yang menentukan terlaksananya kegiatan-kegiatan proses belajar mengajar di sekolah bersama komponen-komponen lain. Tugas manajemen keuangan dapat dibagi menjadi 3, yaitu *financial planning*, *implementation*, dan *evaluation*. *Financial planning* merupakan kegiatan mengkoordinasi semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai sasaran. *Implementation* adalah kegiatan pelaksanaan berdasarkan rencana yang telah dibuat dan kemungkinan terjadi penyesuaian jika

diperlukan. *Evaluation* merupakan proses evaluasi terhadap pencapaian sasaran. Dalam pelaksanaannya, manajemen keuangan menganut asas pemisahan tugas antara fungsi otorisator, ordonator, dan bendaharawan.

a. Otorisator

Otorisator adalah pejabat yang diberi wewenang untuk mengambil tindakan yang mengakibatkan penerimaan dan pengeluaran anggaran.

b. Ordonator

Ordonator adalah pejabat yang berwenang melakukan pengujian dan memerintahkan pembayaran atas segala tindakan yang dilakukan berdasarkan otorisasi yang telah ditetapkan

c. Bendaharawan

Bendaharawan adalah pejabat yang berwenang melakukan penerimaan, penyimpanan dan pengeluaran uang atau surat-surat berharga lainnya yang dapat dinilai dengan uang serta diwajibkan membuat perhitungan dan pertanggungjawaban.

5. Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan

Manajemen sarana dan prasarana pendidikan bertugas mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi yang optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan. Kegiatan pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan meliputi kegiatan perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan inventarisasi, dan penghapusan serta penataan.

6. Manajemen Hubungan Sekolah dan Masyarakat

Sekolah sebagai sistem sosial merupakan bagian integral dari sistem sosial yang lebih besar, yaitu masyarakat. Sekolah dan masyarakat memiliki hubungan yang sangat erat dalam mencapai tujuan sekolah atau pendidikan secara efektif dan efisien. Sebaliknya sekolah juga harus menunjang pencapaian tujuan atau pemenuhan kebutuhan masyarakat, khususnya kebutuhan pendidikan. Agar tercipta hubungan kerja sama yang baik antara sekolah dan masyarakat, masyarakat perlu mengetahui dan memiliki gambaran yang jelas tentang sekolah yang bersangkutan (Mulyasa, 2002: 50-52).

7. Manajemen Layanan Khusus

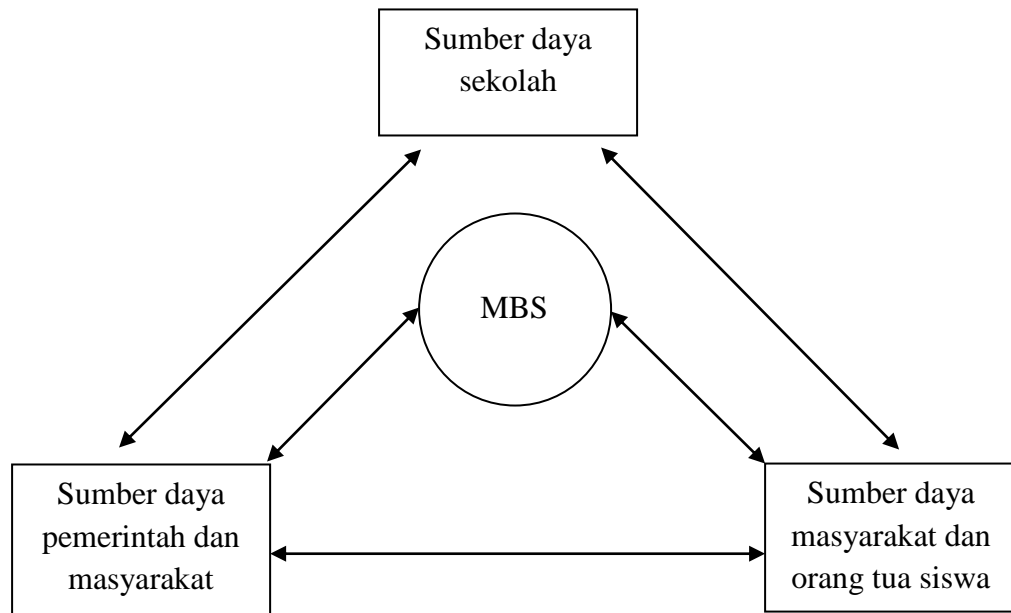
Manajemen layanan khusus meliputi manajemen perpustakaan, kesehatan, dan keamanan sekolah. Perpustakaan yang lengkap dan dikelola dengan baik memungkinkan peserta didik untuk lebih mengembangkan dan mendalami pengetahuan yang diperolehnya di kelas melalui belajar mandiri. Selain bertanggung jawab dengan pelaksanaan pembelajaran, sekolah juga harus menjaga dan meningkatkan kesehatan jasmani dan rohani peserta didik. Di samping itu, sekolah juga perlu memberikan pelayanan keamanan kepada peserta didik dan para pegawai yang ada di sekolah agar mereka dapat belajar dan melaksanakan tugas dengan tenang dan nyaman (Mulyasa, 2002: 52-53).

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan bentuk dari desentralisasi pendidikan. Hasbullah (2006: 81) menyatakan bahwa pelaksanaan MBS dalam kerangka desentralisasi pendidikan ini memiliki beberapa faktor yang perlu diperhatikan.

1. Sekolah dituntut mampu menampilkan pengelolaan secara transparan, demokratis, tanpa monopoli, dan tanggung jawab terhadap masyarakat maupun pemerintah
2. Pemerintah merumuskan kebijakan pendidikan yang menjadi prioritas nasional dan merumuskan pelaksanaan MBS. Sedangkan sekolah menjabarkannya sesuai dengan potensi sekolah.
3. Perlu dibentuk *School Council* (dewan sekolah/komite sekolah) yang anggotanya terdiri dari guru, kepala sekolah, orang tua peserta didik, dan masyarakat.
4. MBS menuntut perubahan tingkah laku kepala sekolah, guru, dan tenaga administrasi menjadi lebih profesional dan manajerial dalam pengoperasian sekolah.
5. Dalam meningkatkan profesionalisme dan kemampuan manajemen yang terkait dengan MBS perlu diadakan kegiatan pelatihan, pembinaan, dan sejenisnya.
6. Keefektifan MBS dapat dilihat dari indikator-indikator sejauh mana sekolah dapat mengoptimalkan kinerja organisasi sekolah, proses pembelajaran, pengelolaan sumber daya manusia dan administrasi.

Selanjutnya, Sudarwan Danim (2006: 202-203) menyatakan bahwa MBS menuntut keterlibatan tinggi dari sumber daya sekolah, sumber daya masyarakat, dan sumber daya pemerintah. Sumber daya tersebut membentuk sebuah bangun segitiga yang masing-masing memberi sumbangsih dalam pelaksanaan MBS pada institusi ujung tombak pendidikan formal. Ketiga

sumber daya sekolah tersebut merupakan sebuah tripartit yang saling membahu membangun sebuah sosok sekolah yang ideal. Tripartit sumber daya sekolah tertuang pada gambar 2 berikut.



Gambar 2. Tripartit Sumber Daya Sekolah
Sumber: Sudarwan Danim (2006: 203)

Lebih lanjut, Agus Dharma (2013) menyatakan bahwa penerapan MBS mensyaratkan hal-hal sebagai berikut.

1. MBS harus mendapat dukungan dari staf sekolah.
2. MBS lebih mungkin berhasil jika diterapkan secara bertahap. Kemungkinan diperlukan lima tahun atau lebih untuk menerapkan MBS secara berhasil.
3. Staf sekolah dan kantor dinas harus memperoleh pelatihan tentang penerapan MBS, pada saat yang sama juga harus belajar menyesuaikan diri dengan peran dan saluran komunikasi yang baru.

4. Harus disediakan dukungan anggaran dan penyediaan waktu untuk pelatihan staf.
5. Pemerintah pusat dan daerah harus memberi kewenangan secara penuh kepada kepala sekolah, kemudian kepala sekolah berbagi kewenangan dengan para guru, orang tua peserta didik, dan masyarakat.

Penerapan MBS di suatu sekolah dapat dilihat dari beberapa segi serta memiliki beberapa faktor dan syarat yang perlu diperhatikan. Dalam penelitian ini, penerapan MBS difokuskan pada komponen manajemen sekolah yang meliputi kurikulum dan pembelajaran, peserta didik, serta pendidik dan tenaga kependidikan. Hal itu karena salah satu karakteristik MBS adalah Pembelajaran Aktif, Kreatif, Efektif, dan Menyenangkan (PAKEM), sedangkan komponen manajemen sekolah yang terkait dengan PAKEM adalah kurikulum dan pembelajaran, peserta didik, serta pendidik dan tenaga kependidikan. Dengan penelitian ini, diharapkan sekolah lain dapat meniru penerapan MBS di SD Negeri 2 Merden, terutama di pembelajarannya. Dalam meneliti penerapan MBS di suatu sekolah, diperlukan indikator yang berfungsi sebagai alat ukur keberhasilan sekolah dalam menerapkan MBS.

Adapun indikator keberhasilan MBS di sekolah dasar yang mana dikutip dari Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar, Buku IV (2013: 65) adalah sebagai berikut.

1. Kurikulum dan Pembelajaran
 - a. Kurikulum disusun dengan mempertimbangkan karakteristik peserta didik, potensi lingkungan sekolah, masyarakat dan potensi daerah.
 - b. Perangkat kurikulum dan pembelajaran disusun secara mandiri oleh sekolah melalui kerja tim yang terdiri dari kepala sekolah,

- guru, unsur komite sekolah, dan/atau orang tua siswa yang memiliki keahlian.
- c. Sekolah memiliki dokumen muatan local yang disusun dengan melibatkan kepala, guru, komite, tokoh masyarakat, dan instansi terkait.
 - d. Sekolah memiliki dokumen silabus dan RPP setiap mata pelajaran.
 - e. Sekolah memiliki program pembinaan bakat dan minat peserta didik melalui kegiatan ekstrakurikuler.
 - f. Sekolah memiliki program kegiatan layanan konseling dengan sasaran layanan individu dan layanan kelompok.
 - g. Proses pembelajaran di sekolah dilaksanakan dengan PAKEM.
 - h. Strategi pembelajaran memberikan kesempatan dengan leluasa kepada peserta didik untuk berpartisipasi aktif, interaktif, kreatif, inovatif, dan mandiri.
 - i. Penilaian pembelajaran dilaksanakan mencakup penilaian proses dan hasil belajar.
 - j. Instrumen penilaian yang digunakan bervariasi, menerapkan teknik tes maupun non tes.
 - k. Pengorganisasian peserta didik dalam pembelajaran bervariasi.
 - l. Aktivitas belajar peserta didik bervariasi sesuai dengan kompetensi yang dikembangkan.
 - m. Tata tertib kelas disusun dan disepakati bersama oleh siswa dan guru.
 - n. Proses pembelajaran memberi kesempatan kepada peserta didik agar berani bertanya, mengemukakan pendapat, mengkomunikasikan ide secara lisan atau tertulis
 - o. Guru memanfaatkan berbagai sumber belajar (bahan pustaka, lingkungan sekitar, pengalaman peserta didik, nara sumber, internet) sesuai dengan kompetensi yang dikembangkan.
 - p. Guru menggunakan alat bantu belajar sesuai dengan kompetensi yang dikembangkan.
 - q. Pertanyaan yang diajukan guru memancing siswa untuk membangun gagasannya sendiri.
 - r. Guru memberikan umpan balik yang dapat mendorong peserta didik mengemukakan gagasan.
 - s. Peserta didik aktif dan tekun melakukan kegiatan pembelajaran
 - t. Guru memberikan kesempatan kepada peserta didik tampil di depan kelas, mempresentasikan hasil kerja, memimpin diskusi kelas.
 - u. Guru bersama siswa melakukan refleksi terhadap proses pembelajaran yang telah dilaksanakan.
 - v. Hasil karya peserta didik dari kegiatan pembelajaran dipajang, ditata rapi, dan diganti secara teratur.
 - w. Hasil belajar peserta didik dipantau secara berkelanjutan untuk dapat mencapai KKM.

- x. Kompetensi peserta didik dikembangkan secara seimbang baik personal maupun sosial
 - y. Setiap proses pembelajaran bebas dari perlakuan kekerasan.
 - z. Memberikan pelayanan remedial bagi siswa yang belum mencapai kompetensi dan pengayaan bagi yang sudah mencapai kompetensi.
 - aa. Sekolah memiliki kalender akademik
 - bb. Sekolah memiliki dokumen perumusan KKM yang dilaksanakan melalui rapat dewan guru.
 - cc. Sekolah mempertanggungjawabkan hasil belajar peserta didik kepada orang tua.
 - dd. Ada faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan manajemen kurikulum dan pembelajaran.
2. Peserta Didik
- a. Cakupan pengelolaan peserta didik di sekolah meliputi penerimaan, penempatan, dan pelayanan sehari-hari di sekolah.
 - b. Penerimaan peserta didik memberi kesempatan kepada semua anak usia SD, dari berbagai latar belakang status ekonomi, sosial, agama, bangsa/sukubangsa.
 - c. Prosedur penerimaan peserta didik dilakukan secara transparan, mulai dari pengumuman pendaftaran, proses seleksi, hingga pengumuman penerimaan.
 - d. Sekolah memiliki program pengenalan atau masa orientasi peserta didik baru.
 - e. Pelayanan utama kepada peserta didik, dengan memperhatikan minat, bakat, dan kebutuhan khusus peserta didik.
 - f. Sekolah memiliki program bimbingan dan pembinaan disiplin siswa.
 - g. Sekolah memiliki dokumen buku induk peserta didik.
 - h. Sekolah memiliki dokumen kehadiran peserta didik.
 - i. Sekolah memiliki dokumen nilai peserta didik
 - j. Sekolah memiliki dokumen mutasi peserta didik.
 - k. Sekolah memiliki papan statistik peserta didik.
 - l. Sekolah memiliki dokumen tentang alumni.
 - m. Ada faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan manajemen peserta didik.
3. Pendidik dan Tenaga kependidikan
- a. Sekolah memiliki pendidik dan tenaga kependidikan minimal sekolah dasar (kepala sekolah, pendidik, tenaga administrasi, tenaga perpustakaan, dan tenaga kebersihan sekolah)
 - b. Pembagian tugas guru yang jelas dan terpajang.
 - c. Sekolah memiliki guru yang telah memenuhi kualifikasi akademik.
 - d. Sekolah memiliki agenda kegiatan pelatihan internal sekolah dan atau tingkat gugus bagi guru dan kepala sekolah.

- e. Kepala sekolah memiliki program dan atau agenda supervise pembelajaran.
- f. Kepala sekolah memiliki agenda kegiatan untuk memfasilitasi guru yang mengalami kesulitan dalam menyusun perangkat dan mengimplementasikan pembelajaran.
- g. Sekolah memiliki agenda kegiatan pertemuan rutin untuk mengevaluasi dan menyusun kinerja sekolah.
- h. Sekolah menerapkan sistem penghargaan
- i. Ada faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan manajemen pendidik dan tenaga kependidikan.

D. Penelitian yang Relevan

Berdasarkan laporan hasil penelitian yang dilakukan oleh Poniran (2010: 168) dalam penelitiannya tentang implementasi MBS di SD Negeri Kemiri dan SD Muhammadiyah Purworejo, disimpulkan bahwa: (1) kepemimpinan Kepala SD Negeri Kemiri dan SD Muhammadiyah Purworejo sudah optimal, (2) orang tua dan stakeholders di SD Negeri Kemiri dan SD Muhammadiyah Purworejo sudah terlibat, (3) keterlibatan orang tua dan stakeholders di SD Negeri Kemiri dan SD Muhammadiyah Purworejo sebatas penyampaian ide dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi, (4) dalam pengelolaan program dan pendanaan di SD Negeri Kemiri dan SD Muhammadiyah Purworejo sudah transparan, (5) keterbukaan program dan dana di SD Negeri Kemiri dan SD Muhammadiyah Purworejo dalam penyusunannya sebatas melibatkan sebagian unsur guru dan sebagian unsur komite kemudian baru disosialisasikan kepada seluruh guru, karyawan, komite, orang tua siswa, dan stakeholder yang terkait. Dalam pelaksanaan program dan dana di kedua sekolah tersebut belum semua unsur mengetahui sepenuhnya karena pelaporan yang rutin hanya ke dinas sedangkan pelaporan yang diketahui umum hanya pada akhir tahun pelajaran.

Selanjutnya, berdasarkan laporan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ramly Munuy (2010: 164-165) dalam penelitiannya tentang penerapan MBS di SD Negeri Labuha Kabupaten Halmahera Selatan, dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) dukungan faktor kondisi lingkungan masyarakat terhadap pelaksanaan program MBS tergolong baik, (2) ketersediaan dan kesiapan komponen input pendidikan untuk mendukung keterlaksanaan program MBS tergolong cukup, (3) iklim keterbukaan manajemen sekolah di bidang program dan dana tergolong baik, (4) iklim kerja sama antara sesama komunitas sekolah, dan antara komunitas sekolah dan masyarakat tergolong cukup, (5) kemandirian sekolah dalam menerapkan program tergolong cukup, (6) ketercapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam perencanaan program MBS tergolong baik, (7) dampak program MBS terhadap sekolah tergolong baik, dan (8) kendala-kendala implementasi MBS di SD Negeri Labuha adalah rendahnya kemampuan sekolah dalam bidang dana, rendahnya gaji bagi guru honor, tidak ada tenaga administrasi, dan lemahnya supervisi dan pengawasan dari dinas pendidikan.

Berdasarkan kajian laporan hasil penelitian mengenai implementasi MBS, maka peneliti ingin menindaklanjuti penelitian tentang implementasi MBS di sekolah dasar. Dengan demikian, diharapkan semua jenjang pendidikan dapat menerapkan dan mengembangkan program MBS dengan baik, dan terus meningkatkan keefektifan dan efisiensi MBS di lembaganya. Keberhasilan implementasi program MBS membawa dampak positif bagi peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia.

E. Kerangka Pikir

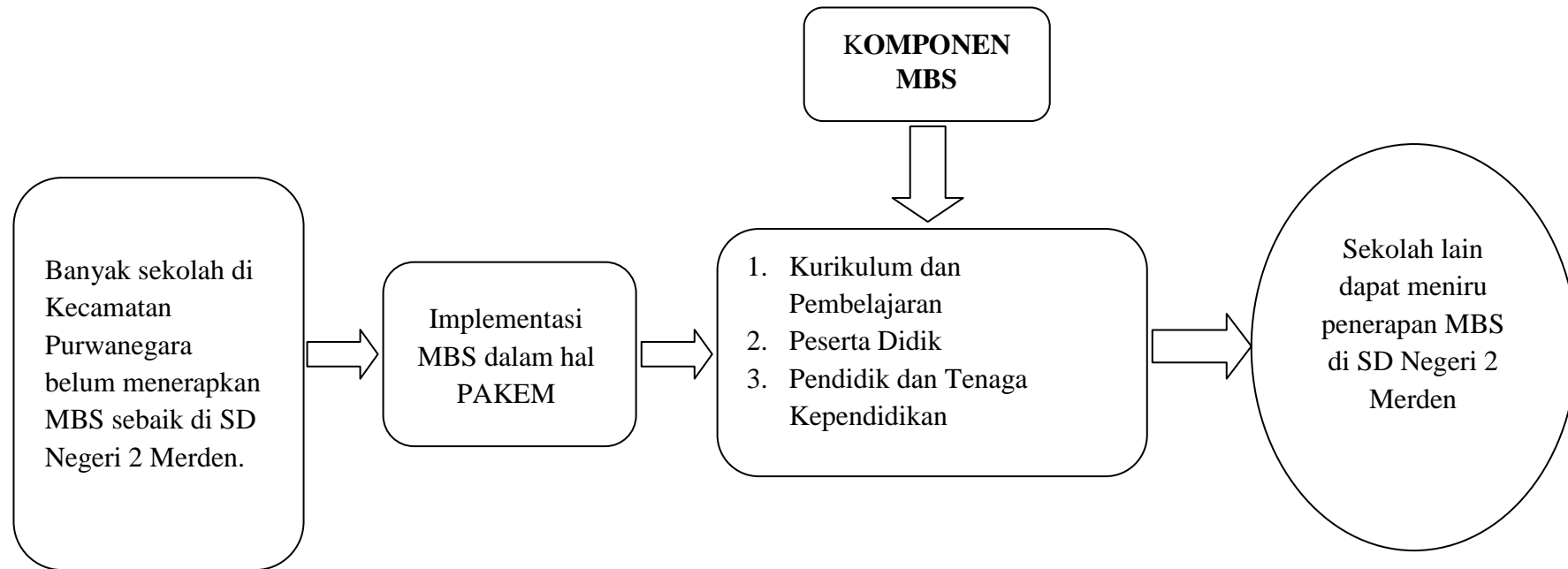
Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dengan melibatkan warga sekolah dan masyarakat untuk mengelola sumber daya yang ada sebagai upaya meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional. Pemberian kewenangan yang lebih besar dalam mengelola sumber daya sekolah dan mendorong keterlibatan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah dalam pengambilan keputusan diharapkan dapat meningkatkan kemandirian sekolah dan mutu sekolah.

Jika yang menjadi masalah adalah banyak sekolah di Kecamatan Puwanegara belum menerapkan MBS sebaik di SD Negeri 2 Merden, maka SD Negeri 2 Merden dapat dijadikan contoh bagi SD lain dalam penerapan MBS. Sebagaimana dikemukakan di atas, bahwa penerapan MBS dilihat dari beberapa segi, serta memiliki beberapa faktor dan syarat yang perlu diperhatikan. Sedangkan Mulyasa (2002: 39) menyatakan bahwa “Hal yang paling penting dalam implementasi manajemen berbasis sekolah adalah manajemen terhadap komponen-komponen sekolah itu sendiri”. Oleh karena itu, untuk mengetahui penerapan MBS di SD Negeri 2 Merden Banjarnegara perlu diukur masing-masing komponen manajemen berbasis sekolah sesuai dengan proses dan esensi MBS yaitu otonomi, fleksibilitas, partisipasi, transparansi dan akuntabilitas.

Komponen-komponen manajemen berbasis sekolah terdiri atas: (1) manajemen kurikulum dan pembelajaran, (2) manajemen peserta didik, (3)

manajemen pendidik dan tenaga kependidikan, (4) manajemen pembiayaan, (5) manajemen sarana dan prasarana, (6) manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat, (7) manajemen budaya dan lingkungan sekolah, dan (8) manajemen layanan khusus. Dalam penelitian ini, penerapan MBS difokuskan pada komponen manajemen kurikulum dan pembelajaran, peserta didik, serta pendidik dan tenaga kependidikan. Hal itu karena salah satu karakteristik MBS adalah Pembelajaran Aktif, Kreatif, Efektif, dan Menyenangkan (PAKEM), sedangkan komponen manajemen sekolah yang terkait dengan PAKEM adalah kurikulum dan pembelajaran, peserta didik, serta pendidik dan tenaga kependidikan. Dengan penelitian ini, diharapkan sekolah lain dapat meniru penerapan MBS di SD Negeri 2 Merden.

Kerangka pikir tersebut bila digambarkan dalam bentuk bagan adalah sebagai berikut.



Gambar 3. Kerangka Pikir Penelitian

F. Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan penelitian dibuat sebagai acuan peneliti yang akan dijawab berdasarkan perolehan data-data di lapangan. Adapun pertanyaan penelitian yang akan diajukan oleh peneliti adalah sebagai berikut.

1. Bagaimana penerapan manajemen kurikulum dan pembelajaran di SD Negeri 2 Merden Banjarnegara?
2. Bagaimana penerapan manajemen peserta didik di SD Negeri 2 Merden Banjarnegara?
3. Bagaimana penerapan manajemen pendidik dan tenaga kependidikan di SD Negeri 2 Merden Banjarnegara?
4. Apa faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan MBS di SD Negeri 2 Merden?