# IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH TERHADAP PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN DI SEKOLAH DASAR NEGERI 4 SLEROK KOTA TEGAL

**Skripsi**

diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Pendidikan

Jurusan Pendidikan Guru Sekolah Dasar

oleh

Dani Susanto

1401413347

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

**JURUSAN PENDIDIKAN GURU SEKOLAH DASAR**
**FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN**
**UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG**
**2017**

# PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etika ilmiah.

Tegal, 22 Mei 2017

Dani Susanto

1401413347

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

# PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah disetujui oleh dosen pembimbing untuk diajukan ke sidang panitia ujian skripsi Pendidikan Guru Sekolah Dasar (PGSD), Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang.

tempat : Tegal

hari/ tanggal : Senin, 22 Mei 2017

| Pembimbing 1 | Pembimbing 2 |
| --- | --- |
| Dra. Umi Setijowati, M.Pd. | Drs. Yuli Witanto, M.Pd. |
| 19570115 198403 2 001 | 19640717 198803 1 002 |

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

# PENGESAHAN

Skripsi dengan judul, Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar Negeri 4 Slerok Kota Tegal oleh Dani Susanto 1401413347, telah dipertahankan di hadapan sidang panitia ujian skripsi Pendidikan Guru Sekolah Dasar (PGSD), Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang pada tanggal 05 Juni 2007.

**PANITIA UJIAN**

| Ketua | Sekretaris |
|---|---|
| Prof. Dr. Fakhruddin, M.Pd | Drs. Utoyo, M.Pd. |
| NIP 19560427 198603 1 001 | NIP 19620619 198703 1 001 |

Penguji Utama

Drs. Daroni, M.Pd.
NIP 19530101 1981103 1 005

| Penguji Anggota 1 | Penguji Anggota 2 |
|---|---|
| Drs. Yuli Witanto, M.Pd. | Dra. Umi Setijowati, M.Pd. |
| NIP 19640717 198803 1 002 | NIP 19570115 198403 2 001 |

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

# MOTTO DAN PERSEMBAHAN

**Motto**

*Work while they sleep, learn while they party, save while they spend* (*Anonymous*)

Kemarin saya pintar, jadi saya mengubah dunia. Hari ini saya bijaksana, jadi saya mengubah diri saya sendiri (Jalaluddin Rumi).

Jadilah pribadi yang *bisa ngrumangsani*, bukan *ngrumangsa bisa* (Penulis).

**Persembahan**

Untuk Ibu Tuwina, Bapak Aris Susanto, dan Maulidanu Lutfi Ismail.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

# PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul "Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar Negeri 4 Slerok Kota Tegal" sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Pendidikan.

Penulisan skripsi ini tidak lepas dari hambatan dan rintangan, tetapi berkat bantuan dan dorongan dari berbagai pihak, kesulitan itu dapat teratasi. Maka dengan segala kerendahan hati, peneliti menyampaikan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Fathur Rokhman, M.Hum., Rektor Universitas Negeri Semarang yang telah memberi kesempatan belajar di Universitas Negeri Semarang.
2. Prof. Dr. Fakhruddin, M.Pd., Dekan FIP Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan izin penelitian.
3. Drs. Isa Ansori, M.Pd., Ketua Jurusan Pendidikan Guru Sekolah Dasar Fakultas Ilmu Pendidikan UNNES yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk memaparkan gagasan dalam bentuk skripsi ini.
4. Drs. Utoyo, M.Pd., Koordinator PGSD UPP Tegal Universitas Negeri Semarang yang telah mempermudah administrasi dalam penyusunan skripsi.
5. Dra. Umi Setijowati, M.Pd. dan Drs. Yuli Witanto, M.Pd., sebagai dosen pembimbing yang telah memberikan arahan dan bimbingan dalam menyusun skripsi.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

6. Dosen Jurusan Pendidikan Guru Sekolah Dasar UPP Tegal Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang yang telah membekali penulis dengan ilmu pengetahuan.
7. Kepala Sekolah, ketua komite, guru, dan orang tua/ wali siswa Sekolah Dasar Negeri 4 Slerok Kota Tegal yang telah berpartisipasi dalam penelitian ini.

Semoga Allah SWT melimpahkan rahmat dan lindungannya kepada pihak-pihak yang telah membantu terwujudnya skripsi ini. Peneliti berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi peneliti sendiri, masyarakat, serta pembaca pada umumnya.

Tegal, Juni 2017

Penulis

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

# ABSTRAK

Susanto, Dani2017 .Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar Negeri 4Slerok Kota Tegal. Skripsi, Jurusan Pendidikan Guru Sekolah Dasar, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Semarang. Pembimbing: I. Dra. Umi Setijowati, M.Pd., II. Drs. Yuli Witanto, M.Pd.

**Kata Kunci**: Manajemen berbasis sekolah, mutu pendidikan

Beralihnya sistem sentralisasi menuju desentralisasi, membutuhkan banyak penyesuaian bagi pendidikan di Indonesia. Jika pada era sentralisasi kebijakan berasal dari pusat, maka di era desentralisasi sekolah memiliki otonomi untuk merumuskan kebijakan-kebijakan sendiri demi kemajuan sekolah. Desentralisasi manajemen pendidikan memberikan kesempatan kepada masing-masing sekolah untuk mengembangkan kebijakan maupun program yang disesuaikan dengan potensi dan lingkungan sekolah tersebut berada.

Salah satu sekolah dasar di Kota Tegal yang telah menerapkan MBS adalah Sekolah Dasar Negeri 4 Slerok Kota Tegal. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Subjek pada penelitian ini adalah kepala sekolah, ketua komite sekolah, guru, dan orang tua siswa. Adapun teknik pengumpulan data menggunakan angket, observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisa data yang digunakan adalah teknik analisis Miles dan Huberman.

Hasil penelitian menunjukkan; (1) Penerapan MBS di Sekolah Dasar Negeri 4 Slerok Kota Tegal sudah berjalan baik. Pelaksanaan MBS di Sekolah Dasar Negeri 4 Slerok Kota Tegal mengacu pada prinsip MBS, yakni kemandirian sekolah, kemitraan sekolah dengan masyarakat, keterbukaan, sekolah, partisipasi *stakeholder*, dan akuntabilitas sekolah yang dilaksanakan secara bertahap, (2) Melalui implementasi MBS mutu pendidikan di Sekolah Dasar Negeri 4 Slerok Kota Tegal meningkat, yang ditandai dari input, proses, dan output pendidikan yang optimal. Berdasarkan hasil penelitian, disarankan bagi sekolah dan masyarkat untuk selalu menjaga hubungan harmonis yang telah terbina agar kerja sama yang terjalin tetap berjalan dengan lancar, sehingga mutu pendidikan di Sekolah Dasar Negeri 4 Slerok Kota Tegal tetap konsisten.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

# DAFTAR ISI

Halaman

Judul ..... i

Pernyataan Keaslian Tulisan ..... ii

Persetujuan Pembimbing ..... iii

pengesahan ..... iv

Motto dan Persembahan ..... v

Prakata ..... vi

Abstrak ..... viii

Daftar Isi ..... ix

Daftar Tabel ..... xiv

Daftar Gambar ..... xv

Daftar Lampiran ..... xvi

1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah ..... 1

1.2 Fokus Penelitian ..... 9

1.3 Rumusan Masalah ..... 9

1.4 Tujuan Penelitian ..... 10

1.4.1 Tujuan Umum ..... 10

1.4.2 Tujuan Khusus ..... 10

1.5 Manfaat Penelitian ..... 11

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

1.5.1 Secara Teoritis ..... 11
1.5.2 Secara Praktis ..... 11
1.5.2.1 Bagi Sekolah ..... 12
1.5.2.2 Bagi Guru ..... 12
1.5.2.3 Bagi Masyarakat ..... 12
1.5.2.4 Bagi Peneliti ..... 12
2. KAJIAN PUSTAKA
2.1 Kajian Teori ..... 13
2.1.1 Pengertian Manajemen Sekolah ..... 13
2.1.2 Manajemen Komponen-komponen Sekolah ..... 15
2.1.2.1 Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran ..... 16
2.1.2.2 Manajemen Tenaga Kependidikan ..... 19
2.1.2.3 Manajemen Hubungan Sekolah dengan Masyarakat ..... 21
2.1.2.4 Manajemen Kesiswaan ..... 24
2.1.2.5 Manajemen Pembiayaan ..... 27
2.1.2.6 Manajemen Sarana dan Prasarana Sekolah ..... 29
2.1.3 Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) ..... 30
2.1.4 Prinsip Manajemen Berbasis Sekolah ..... 34
2.1.4.1 Kemandirian Sekolah ..... 34
2.1.4.2 Kemitraan Sekolah dengan Masyarakat ..... 35
2.1.4.3 Partisipasi Stakeholder ..... 36
2.1.4.4 Keterbukaan Sekolah ..... 37
2.1.4.5 Akuntabilitas Sekolah ..... 37

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

2.1.5 Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) ..... 38
2.1.5.1 Memiliki Output yang Diharapkan oleh Visi Misi ..... 39
2.1.5.2 Efektivitas Proses Belajar Mengajar yang Tinggi ..... 39
2.1.5.3 Peran kepala Sekolah yang Kuat dalam Mengoordinasikan Menggerakan, dan Menyerasikan Semua Sumber Daya Pendidikan yang Tersedia ..... 40
2.1.5.4 Lingkungan dan Iklim Belajar yang Aman. Tertib, dan Nyaman sehingga Manajemen Sekolah Lebih Efektif ..... 41
2.1.5.5 Analisis Kebutuhan, Perencanaan, Pengembangan, Evaluasi Kinerja, Hubungan Kerja, dan Imbalan Jasa Tenaga Kependidikan dan Guru yang dapat Memenuhi Kebutuhan Nafkah Hidupnya ..... 41
2.1.5.6 Akuntabilitas Sekolah terhadap Keberhasilan Program yang telah Dilaksanakan ..... 42
2.1.5.7 Pengelolaan dan Penggunaan Anggaran yang sepantasnya Dilakukan oleh Sekolah sesuai Kebutuhan Riel untuk Meningkatkan Mutu Layanan Belajar ..... 42
2.1.6 Hubungan MBS, PAKEM, dan PSM ..... 43
2.1.6.1 Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) ..... 44
2.1.6.2 Pembelajaran Aktif, Kreatif, Efektif, dan Menyenangkan (PAKEM) .. 46
2.1.6.3 Peran Serta Masyarakat (PSM) ..... 48
2.1.7 Hubungan Sekolah dengan Masyarakat ..... 49
2.1.6 Mutu Pendidikan ..... 51
2.1.9 Standar Mutu Pendidikan ..... 53

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

2.1.10 Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Penerapan MBS ..... 55

2.2 Kajian Empiris ..... 56

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan dan Metode Penelitian ..... 63

3.2 Objek Penelitian dan Informan Penelitian ..... 64

3.3 Tempat Penelitian dan Waktu Penelitian ..... 66

3.4 Sumber dan Jenis Data Penelitian ..... 67

3.5 Teknik Pengumpulan Data ..... 68

3.5.1 Angket ..... 68

3.5.2 Observasi ..... 69

3.5.3 Wawancara ..... 71

3.5.4 Dokumentasi ..... 72

3.6 Instrumen Penelitian ..... 72

3.7 Teknik Analisis Data ..... 73

3.7.1 Data Collecting ..... 74

3.7.2 Data Reduction ..... 75

3.7.3 Data Display ..... 75

3.7.4 Conclusion Drawing/ Verification ..... 76

3.8 Keabsahan Data ..... 77

4. TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Wilayah Penelitian ..... 79

4.1.1 Kota Tegal ..... 79

4.1.2 Sekolah Dasar Negeri 4 Slerok Kota Tegal ..... 81

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

4.2 Kemandirian Sekolah ..... 82

4.2.1 Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran ..... 83

4.2.2 Manajemen Pembiayaan Sekolah ..... 88

4.2.3 Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan serta Manajemen Kesiswaan ..... 91

4.3. Kemitraan Sekolah dengan Masyarakat ..... 95

4.4 Bentuk Partisipasi Stakeholder ..... 97

4.5 Keterbukaan Sekolah ..... 101

4.6 Akuntabilitas Sekolah ..... 105

4.7 Peningkatan Mutu Pendidikan melalui MBS ..... 110

5. PENUTUP

5.1 Simpulan ..... 116

5.2 Saran ..... 118

5.2.1 Sekolah ..... 119

5.2.2 Guru ..... 119

5.2.3 Masyarakat ..... 120

5.2.4 Peneliti Selanjutnya ..... 120

Daftar Pustaka ..... 121

Lampiran ..... 126

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

# DAFTAR GAMBAR

Gambar Halaman

2.1 Hubungan MBS, PAKEM, dan PSM..... 43
3.1 Bagan Komponen Analisis Data Miles dan Huberman..... 74
3.2 Gambar Triangulasi Teknik..... 78
4.1 Gambar Peta Kota Tegal..... 80

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

# DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran Halaman


1. Kisi-kisi Penyusunan Instrumen ..... 127
2. Daftar Informan..... 129
3. Data Pengkodean Informan..... 132
4. Pedoman Wawancara ..... 133
5. Catatan Lapangan..... 145
6. Kisi-kisi Angket Penelitian ..... 179
7. Angket Penelitian..... 180
8. Catatan Hasil Observasi ..... 189
9. Visi Misi dan Tujuan SDN 4 Slerok Kota Tegal ..... 202
10. Struktur Organisasi Komite SDN 4 Slerok Kota Tegal ..... 203
11. Kegiatan Rapat Rutin Komite Sekolah ..... 204
12. Kegiatan Pembelajaran di Kelas I dan IV ..... 207
13. Sarana dan Prasarana Dukungan dari *Stakeholder* ..... 213
14. Kalender Pendidikan..... 215
15. Pretasi Akademik dan Non Akademik Sekolah Dasar Negeri 4 Slerok Kota Tegal ..... 218
16. Surat Izin Penelitian ..... 220


UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

# DAFTAR TABEL

Tabel Halaman

2.1. Indikator Sekolah Bermutu dan Tidak Bermutu..... 54

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

# BAB I

# PENDAHULUAN

Pada bab pendahuluan akan diuraikan mengenai latar belakang masalah, fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian.

## 1.1Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan kunci suatu bangsa untuk membangun peradabannya. Peradaban yang bersifat dinamis, berimplikasi pada pendidikan yang terus mengalami penyempurnaan dari waktu ke waktu, tidak terkecuali pendidikan di Indonesia. Penyempurnaan pendidikan bertujuan agar tercipta relevansi antara pendidikan dan perkembangan zaman. Hal ini secara tegas dinyatakan dalam Undang-Undang Dasar 1945 Pasal 31 Ayat 5 tentang Pendidikan, yang berbunyi *"Pemerintah memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan menunjang tinggi nilai-nilai agama dan persatuan bangsa untuk kemajuan peradaban serta kesejahteraan umat manusia".*

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab VI Pasal 13 Ayat 1 menyebutkan tentang tiga jalur pendidikan yang saling terkait dan saling memengaruhi antara ketiganya. Ketiga jalur pendidikan yang dimaksud, (1) jalur pendidikan formal, (2) jalur pendidikan non formal, dan (3) jalur pendidikan informal. Pada jalur pendidikan

formal inilah yang secara berkelanjutan terus mengalami penyempurnaan, sehingga tetap memiliki relevansi dengan perkembangan zaman.

Umaedi dkk (2011: 1.3) memandang, sekolah sebagai wadah dari pendidikan formal berfungsi untuk mempersiapkan manusia menghadapi masa depan agar hidup lebih sejahtera, baik sebagai individu maupun sebagai warga masyarakat. Kebijakan setiap sekolah harus benar-benar dirumuskan dengan memerhatikan kondisi sekolah itu berada, yang meliputi kondisi geografis, kultur budaya, lingkungan, maupun mata pencaharian masyarakat sekitar. Maka dari itu, sekolah hendaknya mampu menyadari kelebihan dan kekurangan komponen-komponen pembangunnya, agar *output* yang dihasilkan optimal.

Saat ini, sekolah dasar di Indonesia berkembang pesat. Bafadal (2003: 67) menjelaskan, "dalam tiga dasawarsa terakhir sekolah dasar berkembang dengan sangat pesat. Hal ini terlihat dari jumlah sekolah dasar yang mencapai 170.000 bangunan dengan menampung siswa kurang lebih sebanyak 25.755.083 anak usia 7 – 12 tahun yang sedang mengikuti pendidikan di SD". Pesatnya pertumbuhan dan perkembangan sekolah dasar ini, menuntut manajemen yang baik dan profesional. Manajemen yang baik dan profesional inilah yang akan menghasilkan *output* yang optimal sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan seluruh pihak yang berkepentingan. Hasil penelitian Badan Penelitian dan Pengembangan Pendidikan dan Kebudayaan (1991) dalam Mulyasa (2014: 21) menunjukkan, "manajemen sekolah merupakan salah satu faktor yang memengaruhi kualitas pendidikan".

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Mulyasa (2014: 22) menerangkan, dalam manajemen pendidikan terdapat dua mekanisme pengaturan, yakni sentralisasi dan desentralisasi. Pada sistem sentralisasi, segala sesuatu yang berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan

diatur oleh pemerintah pusat. Sedangkan sistem desentralisasi, wewenang pengaturan penyelenggaraan pendidikan diserahkan kepada pemerintah daerah, yakni pemerintah kabupaten atau kota. Desentralisasi inilah yang sekarang sedang diberlakukan di Indonesia sebagai bentuk dari otonomi daerah. Wahyudi (2012: 1) menjelaskan, "desentralisasi pengelolaan pendidikan sejalan dengan otonomi daerah yang secara operasional dimulai pada tanggal 1 januari 2001 ... ".

Lahirnya Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999, tentang Pemerintahan Daerah, telah mengakhiri era sentralisasi, dan menjadi ujung tombak lahirnya era desentralisasi serta otonomi daerah. Suparlan (2013: 3) menjelaskan, bahwa dalam era sentralisasi satuan pendidikan sekolah harus lebih banyak memperoleh petunjuk teknis dan petunjuk pelaksanaan dari organisasi pada level di atasnya, maka dalam era desentralisasi ini satuan pendidikan sekolah harus secara kreatif dan inovatif dapat melaksanakan proses pengelolaan organisasi secara mandiri. Selain itu, para pemangku kepentingan (*stakeholder*) juga dituntut untuk memberikan kontribusi dalam melaksanakan proses pengelolaan sekolah, karena para stakeholder inilah yang paling memahami karakteristik maupun kebutuhan sekolah. Wohelstetter & Mohraman dalam Wahyuningrum, (2006: 42) menjelaskan, "ada tiga hal penting yang kewenangannya didesentralisasikan ke sekolah-sekolah secara langsung melalui dewan sekolah. Tiga bidang penting tersebut adalah *budget*, *personal*, dan *curriculum*".

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Lahirnya sistem desentralisasi di bidang pendidikan tidak lantas menyelesaikan permasalahan-permasalahan pendidikan di Indonesia. Dalam praktiknya, sistem desentralisasi ini juga masih menimbulkan dampak negatif di

lapangan. Suparlan (2013: 11) menemukan adanya tindak desentralisasi kebablasan dalam praktik sistem desentralisasi ini, dimana kepala daerah mengangkat kepala sekolah yang merupakan tim suksesnya pada masa pemilihan kepala daerah. Selain itu Mulyasa (2014: 22) berpendapat, pada jenjang sekolah dasar budaya sentralistik belum sepenuhnya hilang dan masyarakat masih terbiasa menyerahkan sepenuhnya urusan pendidikan anak-anak mereka kepada sekolah, termasuk urusan biaya pendidikan. Maka dari itu, untuk mengantisipasi munculnya dampak negatif dari sistem desentralisasi tersebut muncullah paradigma pendidikan baru, yaitu Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

*The World Bank* atau Bank Dunia dalam Suparlan (2013: 49) telah memberikan pengertian bahwa:

> *School-based management is the decentralization of levels of authority to the school level. Responsibility and decision-making over school operations is transferred to principals, teachers, parents, sometimes students, and other school community members. The school-level actors, however, have to conform to, or operate, within a set of centrally determined policies.*

Suharno (2009: 43) memandang, MBS memberikan kewenangan kepada sekolah dan menciptakan iklim sekolah yang terbuka dan demokratis yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan mutu sekolah serta mengembangkan berbagai program pendidikan, yang disesuaikan dengan minat dan kebutuhan siswa di sekolah tersebut. MBS merupakan sistem manajemen yang memberikan keleluasaan kepada sekolah dengan melibatkan peran serta *stakeholder* untuk mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya yang ada, sehingga penyelenggaraan pendidikan berjalan efektif dan efisien.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Suparlan (2013: 61) menjelaskan, “dengan diterbitkannya Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, maka secara formal kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) telah diadopsi untuk 216.000 lembaga pendidikan sekolah, baik sekolah negeri maupun swasta, termasuk madrasah negeri dan swasta”. Penjelasan tersebut menegaskan, bahwa MBS memang ditujukan bagi seluruh satuan pendidikan di Indonesia, tanpa terkecuali. Setiap satuan pendidikan diharapkan mampu mengimplementasikan sistem MBS dengan tujuan terciptanya kemandirian sekolah dan juga memaksimalkan potensi yang dimiliki oleh masing-masing sekolah.

Gagasan diterapkannya MBS di Indonesia merupakan bagian dari era reformasi yang sedang berjalan saat ini, khususnya reformasi di bidang pendidikan. Salah satu wujud dari reformasi di Indonesia adalah lahirnya Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Otonomi Daerah dan Undang-Undang Nomor 25 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah. Mulyasa (2014: 4) menerangkan, “Undang-Undang tersebut membawa konsekuensi terhadap bidang-bidang kewenangan daerah sehingga lebih otonom, termasuk di bidang pendidikan”.

Implementasi MBS di sekolah dasar belum terlaksana secara optimal. Budaya sentralistik yang sudah mendarah daging dalam kehidupan masyarakat, menjadi salah satu kendala penyelenggaraan MBS sebagai paradigma baru kebijakan pendidikan di Indonesia. Namun, sebenarnya implementasi MBS sudah mulai dirintis oleh pemerintah sejak tahun 1999. Hal ini sejalan dengan pernyataan Umaedi dkk (2011: 6.30), yakni:

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

> Program MBS dimulai pada tahun 1999, dan telah dilaksanakan di 124 SD rintisan di empat provinsi, yaitu Jawa Tengah (Kabupaten Magelang, Banyumas, dan Wonosobo) Sulawesi Selatan (Kabupaten Bontang), dan Nusa Tenggara Timur (Kota Kupang). Kemudian, tahun 2001 program MBS juga dikembangkan di Jawa Timur (Kabupaten Probolinggo).

Seiring berjalannya waktu, implementasi MBS khususnya di sekolah dasar mulai bisa diterima oleh masyarakat luas. Masyarakat mulai menyadari bahwa mutu pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kebijakan peran serta pemerintah, kepala sekolah, maupun guru, namun juga membutuhkan keterlibatan semua pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) terhadap proses pendidikan. Peran aktif *stakeholder* inilah yang dapat merumuskan kebijakan-kebijakan pendidikan yang disesuaikan dengan kebutuhan dan potensi masing-masing sekolah, karena stakeholder merupakan pihak yang memahami kebutuhan maupun karakteristik pendidikan dalam suatu unit sekolah. Inilah *output* yang diharapkan dari munculnya MBS di Indonesia yang berimplikasi pada meningkatnya mutu pendidikan di setiap sekolah.

Peningkatan mutu pendidikan memiliki kaitan dengan kemandirian sekolah. Suharno (2009: 44) menyebutkan, kemandirian sekolah meliputi: menetapkan sasaran peningkatan mutu, melaksanakan rencana peningkatan mutu, dan melakukan evaluasi pelaksanaan peningkatan mutu. Ketiga komponen tersebut merupakan pilar kemandirian sekolah yang merupakan karakteristik dari manajemen berbasis sekolah. Relevansi ini lah salah satu alasan yang mendasari, mengapa penerapan MBS di setiap sekolah dapat meningkatkan mutu pendidikan.

Alfarisi (2012) mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta telah melakukan penelitian tentang MBS yang berjudul “Implementasi Manajemen

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Berbasis Sekolah di SMK Muhammadiyah 3 Yogyakarta". Hasil penelitian menunjukkan secara keseluruhan implementasi manajemen berbasis sekolah di SMK Muhammadiyah 3 Yogyakarta terlaksana secara optimal. Implementasi manajemen berbasis sekolah ditunjukkan dengan kemandirian sekolah, kerja sama sekolah, bentuk partisipasi, keterbukaan sekolah, dan akuntabilitas sekolah telah berjalan dengan baik.

Salah satu sekolah dasar di kota Tegal yang telah mengimplementasikan MBS adalah Sekolah Dasar Negeri 4 Slerok Kota Tegal. Sekolah Dasar yang sudah mulai beroperasi sejak tahun 1969 ini beralamat di Jl. Werkudoro No. 124 , Slerok, Kecamatan Tegal Timur, Kota Tegal. Sekolah Dasar Negeri 4 Slerok Kota Tegal sudah mendapat akreditasi A dan memiliki jumlah siswa keseluruhan sebanyak 208. Bangunan Sekolah Dasar Negeri yang berdiri diatas tanah seluas 1.680 $m^2$ ini terdiri dari 6 ruang kelas yang digunakan untuk kegiatan pembelajaran sehari-hari, 1 ruang perpustakaan, 2 ruang sanitasi siswa, dan 1 ruang kantor sebagai tempat operasional para guru.

Sekolah Dasar Negeri 4 Slerok terletak di tepi jalan raya dan berada satu kompleks dengan SDN 2 Slerok. Secara tidak langsung, kondisi seperti ini menimbulkan beberapa dampak negatif. Adapun dampak negatif yang ditimbulkan antara lain: padatnya aktivitas lalu-lalang kendaraan bermotor membahayakan siswa yang akan menyeberang jalan, adanya persaingan dalam hal penerimaan siswa baru, kurang kondusif nya pelaksanaan upacara bendera karena kondisi lapangan yang sempit dan upacara bendera dilaksanakan secara bersamaan, dan kurang harmonisnya hubungan antar siswa Sekolah dasar Negeri

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Slerok 4 dengan Sekolah dasar Negeri 2 Slerok Kota Tegal karena persaingan prestasi yang diperoleh dalam beberapa perlombaan oleh masing-masing sekolah.

Sekolah dasar Negeri 4 Slerok berhasil meraih prestasi, baik di bidang akademik maupun non-akademik. Prestasi di bidang akademik antara lain berhasil menduduki peringkat kedua nilai Ujian Nasional terbaik se-kota Tegal pada tahun ajaran 2013/2014 dengan perolehan nilai rata-rata 26,15. Pada tahun ajaran 2014/2015 Sekolah Dasar Negeri 4 Slerok Kota Tegal kembali meraih prestasi, yakni peringkat pertama nilai Ujian Nasional terbaik se-kota Tegal dengan perolehan nilai rata-rata sebesar 25,52. Namun sayangnya di tahun ajaran 2015/2016, prestasi Sekolah Dasar Negeri 4 Slerok Kota Tegal menurun dan hanya menduduki peringkat ke-empat perolehan nilai Ujian Nasional terbaik se-Kota tegal dengan rata-rata 26,83. Sedangkan di bidang non-akademik, beberapa prestasi yang di raih Sekolah Dasar Negeri 4 Slerok 4 Kota Tegal di penghujung tahun 2016 antara lain, juara 3 menyanyi tingkat Kecamatan Tegal Timur, juara 2 menari putra tingkat Kecamatan Tegal Timur, dan juara harapan 2 Pesta Siaga tingkat Kecamatan Tegal Timur.

Prestasi-prestasi tersebut tidak terlepas dari sistem manajemen yang baik. Menurut Kepala Sekolah Dasar Negeri 4 Slerok Kota Tegal, Chumayah, S.Pd. prestasi yang telah diraih tidak terlepas dari sistem MBS yang diterapkan di sekolah dasar tersebut. MBS memberikan dampak yang positif terhadap aspek akademik maupun non-akademik. Hal ini dikarenakan sekolah mendapatkan keleluasaan untuk merumuskan kebijakannya sendiri sehingga kebijakan yang diambil disesuaikan dengan potensi yang ada di sekolahnya. Sistem MBS di

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Sekolah dasar Negeri 4 Slerok Kota Tegal sendiri, sudah diterapkan sejak ditetapkannya kebijakan Otonomi Daerah.

Berdasarkan latar belakang yang menjelaskan bahwa sistem MBS sudah diberlakukan sejak ditetapkannya kebijakan Otonomi Daerah pada tahun 2001 silam, maka peneliti tertarik untuk mengkaji penerapan MBS dan implikasinya terhadap peningkatan mutu pendidikan di Sekolah Dasar Negeri Slerok 4 Kota Tegal melalui penelitian yang berjudul "Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar Negeri 4 Slerok Kota Tegal".

## 1.2 Fokus Penelitian

Adapun fokus penelitian dalam implementasi MBS terhadap peningkatan mutu pendidikan meliputi:

(1) Kemandirian Sekolah Dasar Negeri 4 Slerok Kota Tegal;

(2) Kemitraan Sekolah Dasar Negeri 4 Slerok Kota Tegal dengan masyarakat;

(3) Bentuk partisipasi *stakeholder* di Sekolah Dasar Negeri 4 Slerok Kota Tegal;

(4) Keterbukaan Sekolah Dasar Negeri 4 Slerok Kota Tegal;

(5) Akuntabilitas Sekolah Dasar Negeri 4 Slerok Kota Tegal;

(6) Pengaruh implementasi MBS terhadap peningkatan mutu pendidikan di Sekolah Dasar Negeri 4 Slerok Kota Tegal.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

## 1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan fokus penelitian, maka masalah penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut.

(1) Bagaimana kemandirian Sekolah Dasar Negeri 4 Slerok Kota Tegal?

(2) Bagaimana kemitraan Sekolah Dasar Negeri 4 Slerok Kota Tegal dengan masyarakat di Sekolah Dasar Negeri 4 Slerok Kota Tegal?

(3) Bagaimana bentuk partisipasi *stakeholder* di Sekolah Dasar Negeri 4 Slerok Kota Tegal?

(4) Bagaimana Keterbukaan Sekolah Dasar Negeri 4 Slerok Kota Tegal?

(5) Bagaimana akuntabilitas Sekolah Dasar Negeri 4 Slerok Kota Tegal?

(6) Bagaimana pengaruh implementasi MBS terhadap peningkatan mutu pendidikan di Sekolah Dasar Negeri 4 Slerok Kota Tegal?

## 1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian terdiri dari tujuan umum dan tujuan khusus, dengan uraian sebagai berikut.

### 1.4.1 Tujuan Umum

Tujuan umum penelitian ini, yaitu mengetahui implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) terhadap peningkatan mutu pendidikan di Sekolah Dasar Negeri 4 Slerok Kota Tegal.

### 1.4.2 Tujuan Khusus

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Tujuan khusus penelitian ini, yaitu:

(1) Mendeskripsikan dan mengidentifikasi kemandirian Sekolah Dasar Negeri 4 Slerok Kota Tegal;

(2) Mendeskripsikan dan mengidentifikasi kerja sama Sekolah Dasar Negeri 4 Slerok Kota Tegal;

(3) Mendeskripsikan dan mengidentifikasi bentuk partisipasi stakeholder di Sekolah Dasar Negeri 4 Slerok Kota Tegal;

(4) Mendeskripsikan dan mengidentifikasi keterbukaan Sekolah Dasar Negeri 4 Slerok Kota Tegal;

(5) Mendeskripsikan dan mengidentifikasi akuntabilitas Sekolah Dasar Negeri 4 Slerok Kota Tegal;

(6) Mendeskripsikan dan mengidentifikasi pengaruh implementasi MBS terhadap peningkatan mutu pendidikan Sekolah Dasar Negeri 4 Slerok Kota Tegal.

## 1.5 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis.

### 1.5.1 Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis, berkaitan dengan hal-hal berikut.

(1) Mengidentifikasi implementasi manajemen berbasis sekolah yang meliputi prinsip kemandirian sekolah, kemitraan sekolah dengan masyarakat, bentuk partisipasi *stakeholder*, keterbukaan sekolah, dan akuntabilitas di Sekolah Dasar Negeri 4 Slerok Kota Tegal.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

(2) Menganalisis pengaruh manajemen berbasis sekolah terhadap mutu pendidikan di Sekolah Dasar Negeri 4 Slerok Kota Tegal.

### 1.5.2 Secara Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik bagi guru, sekolah, masyarakat, dan peneliti.

***1.5.2.1 Bagi Sekolah***

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi sekolah, sebagai berikut:

(1) Sebagai bahan masukan bagi Sekolah Dasar Negeri 4 Slerok Kota Tegal dan para pemangku kepentingan (*stakeholder)* dalam mengimplementasikan MBS terhadap peningkatan mutu pendidikan di Sekolah Dasar Negeri 4 Slerok Kota Tegal;

(2) Sebagai tolak ukur bagi sekolah untuk mengetahui sejauh mana pencapaian dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah terhadap peningkatan mutu pendidikan di Sekolah Dasar Negeri 4 Slerok Kota Tegal.

***1.5.2.2 Bagi Guru***

Sebagai bahan masukan bagi guru dalam mengimplementasikan MBS, khususnya pada komponen manajemen kurikulum dan program pengajaran, manajemen tenaga kependidikan, manajemen hubungan sekolah dan masyarakat dan pengaruhnya terhadap peningkatan mutu pendidikan.

***1.5.2.3 Bagi Masyarakat***

Menambah pengetahuan dan mendorong keterlibatan masyarakat dalam menyukseskan pelaksanaan MBS dan pengaruh implementasi MBS terhadap peningkatan mutu pendidikan.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

***1.5.2.4. Bagi Peneliti***

Menambah pengetahuan peneliti terkait pelaksanaan MBS di tingkat sekolah dasar dan pengaruhnya terhadap peningkatan mutu pendidikan.

# BAB 2
# KAJIAN PUSTAKA

Pada bagian kajian pustaka akan diuraikan tentang kajian teori yang berisi tentang definisi dan konsep mengenai teori yang digunakan dan kajian empiris yang berisi tentang penelitian-penelitian lain yang mendukung.

## 2.1 Kajian Teori

Kajian teori berisi tentang definisi dan teori yang berkaitan dengan penelitian ini. Pada kajian teori akan diuraikan tentang pengertian manajemen sekolah, manajemen komponen-komponen sekolah, implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), prinsip Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), hubungan MBS, PAKEM, dan PSM, hubungan sekolah dengan masyarakat, mutu pendidikan, standar mutu pendidikan, dan strategi peningkatan mutu pendidikan melalui penerapan MBS.

### 2.1.1 Pengertian Manajemen Sekolah

Suhardan dkk (2013: 30) menjelaskan, "kata manajemen berasal dari bahasa Inggris yaitu *management* yang dikembangkan dari kata *to manage*, yang artinya mengatur/ mengelola". Pada sumber lain yang dikemukakan oleh Suparlan (2013: 41), secara etimologis (etimos = asal usul kata, logos = ilmu atau kajian) ensiklopedi bebas Wikipedia menjelaskan bahwa istilah manajemen berasal dari kata dalam Bahasa Perancis kuno "*ménegement*", yang berarti seni melaksanakan dan mengatur.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

George R. Terry (1996) dalam Engkoswara dan Komariah (2011: 87) mendefinisikan, manajemen sebagai "proses yang jelas terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilaksanakan untuk menentukan serta melaksanakan sasaran/ tujuan yang telah ditentukan dengan menggunakan sumber daya dan sumber-sumber lainnya". Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengoordinasian/ pelaksanaan dan pengendalian dalam mencapai suatu tujuan tertentu dalam sebuah organisasi dengan berlandaskan disiplin suatu ilmu.

Sutomo dan Prihatin (2012: 1) memandang, manajemen sekolah sebagai penerapan ilmu manajemen dalam bidang persekolahan. Artinya jika istilah manajemen diterapkan dalam bidang pemerintahan akan menjadi manajemen pemerintahan, dalam bidang bisnis menjadi manajemen bisnis, dalam bidang perkantoran menjadi manajemen perkantoran, dan lainnya. Mulyasa (2014: 39) menerangkan, manajemen sekolah adalah bagian dan penerapan dari manajemen pendidikan dalam organisasi sekolah sebagai salah satu komponen dari sistem pendidikan yang berlaku dan bertujuan mencapai tujuan pendidikan nasional. Artinya, manajemen sekolah merupakan bagian dari manajemen pendidikan. Hanya saja, manajemen sekolah memiliki ruang lingkup yang lebih sempit dibandingkan dengan manajemen pendidikan. Lebih lanjut, Mulyasa (2014: 13) menjelaskan, manajemen sekolah terbatas pada satu sekolah saja, sedangkan manajemen pendidikan meliputi seluruh komponen sistem pendidikan, bahkan bisa menjangkau sistem yang lebih luas baik secara regional, nasional, bahkan internasional.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Pidarta (1990) dalam Khotimah (2011: 13) mengemukakan, "fungsi manajemen sekolah secara sederhana yaitu: merencanakan, mengorganisasi, menyusun staf, mengarahkan, mengoordinasi dan mengontrol, dan menyusun anggaran belanja". Oleh karena itu, ke-5 fungsi tersebut harus terlaksana secara efektif dan efisien, agar *output* dari manajemen sekolah sesuai dengan apa yang telah dirumuskan sebelumnya. Khotimah (2011: 14) menyimpulkan, tugas dan fungsi manajemen sekolah pada pokoknya adalah semua bentuk usaha bersama untuk mencapai tujuan sekolah dengan merancang, mengadakan, dan memanfaatkan sumber-sumber manusia, uang, peralatan dan waktu, serta memberi arah kegiatan dan kriteria keberhasilan dari kegiatan sekolah atau pendidikan itu sendiri.

Berdasarkan beberapa definisi manajemen sekolah tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen sekolah merupakan penerapan ilmu manajemen di bidang persekolahan yang meliputi proses perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), pengoordinasian (*coordinating*), dan pengontrolan (*controlling*) sebagai bagian dari komponen pendidikan, yang bertujuan untuk mencapai tujuan pendidikan yang dilakukan oleh kepala sekolah dan seluruh komponen tenaga pendidik seperti guru, staf usaha maupun komite sekolah secara bersama-sama.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

### 2.1.2 Manajemen Komponen-Komponen Sekolah

Hal yang paling penting dalam implementasi manajemen berbasis sekolah adalah manajemen terhadap komponen-komponen sekolah itu sendiri.Sediktinya terdapat enam komponen sekolah yang harus dikelola dengan baik dalam rangka penerapan MBS, yaitu kurikulum dan program pengajaran, tenaga kependidikan,

kesiswaan, keuangan, sarana dan prasarana pendidikan, dan pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat.

***2.1.2.1 Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran***

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Bab 1 Pasal 1 Ayat 19 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyatakan, "kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan, serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu". Pada definisi lain, Setijowati (2015: 1) mendefinisikan, kurikulum merupakan sejumlah mata pelajaran yang harus ditempuh oleh siswa dalam pendidikan formal yaitu sekolah, dari awal sampai akhir program yang bertujuan untuk memperoleh ijazah.

Suhardan dkk (2013: 191) menerangkan, "manajemen kurikulum adalah suatu sistem pengelolaan kurikulum yang kooperatif, komprehensif, sistemik, dan sistematik dalam rangka mewujudkan ketercapaian tujuan kurikulum". Sutomo dan Prihatin (2012: 40) juga mendefinisikan, manajemen kurikulum sebagai suatu kegiatan pengaturan sejumlah mata pelajaran yang harus ditempuh oleh siswa secara terencana dan dilakukan secara berkelanjutan dalam menciptakan kegiatan pembelajaran yang efektif dan efisien agar tercapai tujuan pendidikan nasional yang telah ditetapkan.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Manajemen kurikulum dan program pengajaran merupakan bagian dari MBS. Suhardan dkk (2013: 196) menjelaskan, manajemen kurikulum dan program pengajaran mencakup tahap perencanaan, pengorganisasian dan koordinasi, pelaksanaan, serta evaluasi/ Pengendalian. Proses perumusan kurikulum dilakukan dengan sungguh-sungguh dan melalui prosedur yang telah

ditentukan agar hasil yang di dapatkan sesuai dengan apa yang diharapkan. Pada tahap perencanaan, Suhardan dkk (2013: 197) menjelaskan, guru melakukan persiapan yang menyeluruh sebelum melaksanakan kegiatan pembelajaran di kelas, seperti merumuskan tujuan pembelajaran, menyiapkan materi yang akan disampaikan, memilih metode dan media pembelajaran yang tepat, dan memilih referensi materi serta alat evaluasi yang akan di gunakan. Setelah tahap perencanaan, dilanjutkan dengan tahap pengorganisasian atau pembagian tugas kerja.

Setelah tahap pengorganisasian, maka tahap selanjutnya adalah tahap pengimplementasian. Implementasi kurikulum di laksanakan di sekolah. Mulyasa (2014: 40) menjelaskan, "sekolah merupakan ujung tombak pelaksanaan kurikulum, baik kurikulum nasional maupun muatan lokal, yang diwujudkan melalui proses belajar mengajar untuk mencapai tujuan pendidikan nasional, institusional, kurikuler dan instruksional". Agar proses belajar mengajar dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien, serta mencapai hasil yang diharapkan, diperlukan kegiatan manajemen pengajaran yang baik.

Tahap terakhir dari manajemen kurikulum dan program pengajaran, yaitu tahap evaluasi/ pengendalian. Suhardan dkk (2013: 199) berpendapat, "evaluasi ini penting dilakukan secara benar karena bertujuan untuk mengetahui apakah tujuan pembelajaran yang telah dilakukan berjalan atau tidak sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan".

Untuk menjamin efektivitas pengembangan kurikulum dan program pengajaran dalam MBS, Mulyasa (2014: 41) menjelaskan, kepala sekolah sebagai pengelola program pengajaran bersama dengan guru-guru harus menjabarkan isi

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

kurikulum secara lebih rinci dan operasional ke dalam program tahunan, catur wulan, dan bulanan. Adapun program mingguan atau program satuan pelajaran, wajib dikembangkan oleh guru sendiri sebelum melakukan kegiatan pembelajaran.

Oleh karena itu, Mulyasa (2014: 42) menegaskan,

> Perlu dilakukan pembagian tugas guru, penyusunan kalender pendidikan dan jadwal pelajaran, pembagian waktu yang digunakan, penetapan pelaksanaan evaluasi belajar, penetapan penilaian, penetapan norma, kenaikan kelas, pencatatan kemajuan belajar peserta didik, serta peningkatan perbaikan pengajaran serta pengisian waktu jam kosong.

Perlunya manajemen kurikulum dalam proses pendidikan adalah untuk memberikan hasil kurikulum yang optimal dalam memberdayakan seluruh komponen-komponen kurikulum. Suhardan dkk (2013: 200 – 201) menyebutkan, empat fungsi manajemen kurikulum, antara lain:

> (1) meningkatkan efisiensi pemanfaatan sumber daya kurikulum, (2) meningkatkan keadilan (*equality*) dan kesempatan pada siswa untuk mencapai hasil yang maksimal, (3) meningkatkan relevansi dan efektivitas pembelajaran sesuai dengan kebutuhan peserta didik maupun lingkungan sekitar peserta didik, (4) meningkatkan efektivitas kinerja guru maupun aktivitas siswa dalam mencapai tujuan pembelajaran, (5) meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses belajar mengajar, dan (6) meningkatkan partisipasi masyarakat untuk membantu mengembangkan kurikulum.

Oleh karena itu, manajemen kurikulum merupakan komponen dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dalam setiap unit satuan pendidikan.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Acuan tentang manajemen program pengajaran tertuang dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan yang salah satunya berbunyi, “kegiatan pembelajaran didasarkan pada standar kompetensi lulusan, standar isi, dan peraturan pelaksanaannya, serta

standar proses dan standar penilaian". Proses pembelajaran menurut Suparlan (2013: 74) merupakan kegiatan penyampaian materi pembelajaran dari guru kepada siswa, dengan menggunakan strategi dan metode pembelajaran yang sesuai. Untuk memastikan proses pembelajaran ini dapat berlangsung dengan lancar, sekolah perlu menyiapkan perangkat untuk mengetahui tingkat kehadiran guru dan peserta didik, yang disebut dengan Daftar Kehadiran Pembelajaran (DKP). Selain itu, Sutomo dan Prihatin (2012: 41) menegaskan, "suksesnya PBM dapat ditunjang oleh sarana dan prasarana pendidikan, anggaran/ biaya, tata laksana, organisasi, serta husemas, termasuk pula supervisi yang mantap".

***2.1.2.2 Manajemen Tenaga Kependidikan***

Mulyasa (2014: 42) menyatakan, kunci keberhasilan MBS sangat ditentukan oleh keberhasilan pimpinannya dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Pimpinan yang dimaksud di sini adalah kepala sekolah sebagai *manager* di masing-masing unit satuan pendidikan. Iklim kerja yang efektif dan efisien dapat terbentuk apabila seorang kepala sekolah dapat memberdayakan para tenaga pendidik dengan baik. Umaedi dkk (2011: 3.16) berpendapat, kepala sekolah harus menjaga hubungan yang harmonis antara Komite Sekolah dan guru/ staf, untuk bersama-sama memikirkan dan mengelola pendidikan dengan baik sesuai dengan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Mulyasa (2014: 42) menjelaskan, "manajemen tenaga kependidikan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal dalam proses pembelajaran sehingga tujuan dari pendidikan dapat tercapai, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan".

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 1 ayat 5 dan 6 dalam Suhardan dkk (2013: 230) menyatakan, "tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan".

Suhardan dkk (2013: 253) mengklasifikasikan proses manajemen tenaga kependidikan meliputi perencanaan, metode perencanaan terintegrasi, seleksi, manajemen kinerja, pemberian kompensasi, dan pengembangan karier. Semua itu perlu dilakukan dengan baik dan benar agar apa yang diharapkan tercapai, yakni tersedianya tenaga kependidikan yang diperlukan dengan kualifikasi dan kemampuan yang sesuai serta dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan berkualitas.

Suhardan dkk (2013: 232) menjelaskan bahwa manajemen tenaga kependidikan memiliki tujuan yang antara lain:

> (1) memungkinkan sekolah mengelola tenaga kerja yang cakap, dan memiliki motivasi yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya maupun dalam menciptakan hubungan kerja yang harmonis, (2) mengembangkan praktik manajemen dengan menerapkan prinsip bahwa tenaga pendidik merupakan *stakeholder* dan mengembangkan sistem kerja dengan prosedur yang efektif.

Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat kita simpulkan bahwa manajemen tenaga kependidikan bertujuan membentuk tenaga pendidik yang handal, produktif, kreatif, dan berprestasi.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Penilaian tenaga kependidikan difokuskan kepada prestasi individu dan peran aktifnya dalam kegiatan sekolah. Penilaian tenaga kependidikan ini tidak hanya penting bagi sekolah, tetapi juga bagi pegawai itu sendiri. Mulyasa (2014: 45) berpendapat, penilaian berguna sebagai umpan balik dalam menentukan karier

tenaga kependidikan itu sendiri, dan untuk sekolah berguna dalam pengambilan keputusan berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program sekolah, penerimaan, pemilihan, penempatan, promosi, dan aspek lain, dari keseluruhan proses pendayagunaan sumber daya manusia secara efektif.

Maka dari itu, manajemen tenaga kependidikan ini sangat menentukan sukses tidaknya implementasi manajemen berbasis sekolah pada satuan pendidikan atau sekolah. Sebagai bagian dari *stakeholder*, tenaga kependidikan memiliki kewenangan untuk menentukan arah kebijakan dalam mencapai tujuan pendidikan nasional.

***2.1.2.3 Manajemen Hubungan Sekolah dengan Masyarakat***

Dalam implementasi MBS, sekolah harus membangun komunikasi yang baik dengan masyarakat. Hal ini terkait dengan bagaimana sekolah melibatkan masyarakat dalam menentukan kebijakan-kebijakan yang efektif dan efisien. Sekolah dan masyarakat pada hakikatnya menciptakan simbiosis mutualisme. Artinya sekolah dan masyarakat saling memberikan kebermanfaatan satu sama lain, sehingga kedua belah pihak tidak ada yang dirugikan.

Sutomo dan Prihatin (2012: 64) mendefinisikan manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat sebagai

> Seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja dan bersungguh-sungguh serta pembinaan secara kontinu untuk mendapatkan simpati dari masyarakat pada umumnya serta dari publik nya, pada khususnya, sehingga kegiatan operasional sekolah/ pendidikan semakin efektif dan efisien, demi membantu tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Simpati yang dimaksud bukan dalam konteks negatif. Simpati yang dimaksud adalah perhatian dan partisipasi aktif masyarakat untuk memberikan dukungan

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

terhadap kegiatan operasional sekolah sebagai bagian dari kurikulum yang diberlakukan di unit satuan pendidikan tersebut.

Pada definisi lain yang dikemukakan oleh Soetopo dan Soemanto, (1992: 236) dalam Suhardan dkk (2013: 278) menyatakan, hubungan sekolah dan masyarakat adalah suatu proses komunikasi antara kedua belah pihak yang bertujuan meningkatkan pengertian dan kesadaran warga masyarakat tentang kebutuhan dan praktik pendidikan serta berupaya dalam memperbaiki dan memberdayakan sekolah. Proses komunikasi ini bertujuan untuk menciptakan hubungan yang harmonis antara sekolah dan masyarakat.

Mulyasa (2014: 50) menyebutkan, hubungan sekolah dengan masyarakat memiliki tujuan, antara lain "untuk (1) memajukan kualitas pembelajaran, dan pertumbuhan anak; (2) memperkokoh tujuan serta meningkatkan kualitas hidup dan penghidupan masyarakat; dan (3) menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan sekolah". Untuk merealisasikan tujuan tersebut, banyak cara yang bisa dilakukan oleh sekolah dalam menarik simpati masyarakat terhadap sekolah dan menjalin hubungan yang harmonis antara sekolah dan masyarakat. Mulyasa (2014: 51) menjelaskan, untuk menjaga hubungan sekolah dan masyarakat tetap harmonis, cara yang dapat dilakukan antara lain, dengan menyosialisasikan program-program sekolah kepada masyarakat luas, baik program yang telah dilaksanakan, maupun yang akan dilaksanakan sehingga masyarakat mendapat gambaran yang jelas tentang sekolah yang bersangkutan.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Hubungan yang harmonis antara sekolah dengan masyarakat dirasa sangat penting di era MBS seperti saat ini. Sekolah harus dapat membangkitkan rasa tanggung jawab dan partisipasi masyarakat untuk memajukan sekolah.

Peningkatan mutu suatu unit sekolah bukan hanya terletak pada kemampuan kepala sekolah, guru, dan stafnya saja, namun dukungan dari masyarakat tidak kalah penting dalam meningkatkan mutu pendidikan suatu unit satuan pendidikan tersebut. Bagaimanapun juga sekolah dan masyarakat adalah pihak yang paling memahami relevansi antara pendidikan dengan perkembangan zaman.

Mulyasa (2014: 51) menjelaskan, "jika hubungan sekolah dengan masyarakat berjalan dengan baik, rasa tanggung jawab dan partisipasi masyarakat untuk memajukan sekolah juga tinggi. Agar tercipta hubungan dan kerja sama yang baik antara sekolah dan masyarakat, maka masyarakat perlu mengetahui dan memiliki gambaran yang jelas tentang sekolah yang bersangkutan". Gambaran dan kondisi sekolah ini dapat diinformasikan kepada masyarakat melalui laporan kepada orang tua murid, buletin bulanan, pameran sekolah, *open house*, kunjungan ke sekolah, kunjungan ke rumah murid, penjelasan oleh staf sekolah, dan laporan tahunan.

Kepala sekolah dituntut untuk senantiasa berusaha membina dan meningkatkan hubungan kerja sama yang baik antara sekolah dan masyarakat guna mewujudkan sekolah yang efektif dan efisien. Mulyasa (2014: 51) menjelaskan, hubungan harmonis ini akan membentuk:

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

> (a) Saling pengertian antar sekolah, orang tua, masyarakat, dan lembaga-lembaga lain yang ada di masyarakat, termasuk dunia kerja; b) Saling membantu antara sekolah dan masyarakat karena mengetahui manfaat, arti dan pentingnya peranan masing-masing; c) Kerja sama yang erat antara sekolah dengan berbagai pihak yang ada di masyarakat dan mereka merasa ikut bertanggung jawab atas suksesnya pendidikan di sekolah.

Melalui hubungan yang harmonis tersebut diharapkan tercapai hubungan sekolah dengan masyarakat, yaitu terlaksananya proses pendidikan di sekolah secara produktif, efektif, dan efisien sehingga menghasilkan lulusan sekolah yang produktif dan berkualitas. Mulyasa (2014: 52) menyatakan, lulusan yang berkualitas tampak dari penguasaan peserta didik terhadap ilmu pengetahuan, keterampilan dan sikap, yang dapat dijadikan bekal untuk melanjutkan pendidikan pada jenjang berikutnya atau hidup di masyarakat sesuai dengan asas pendidikan seumur hidup.

***2.1.2.4 Manajemen Kesiswaan***

Mulyasa (2014: 46) mendefinisikan, manajemen kesiswaan sebagai pengelolaan seluruh kegiatan kesiswaan mulai dari siswa diterima sampai dinyatakan lulus dari suatu sekolah dan juga membantu siswa untuk menggali potensi yang mereka miliki melalui pendidikan di sekolah. Mantja (2007) dalam Maksum (2012: 7) mendefinisikan,

> Manajemen kesiswaan merupakan proses pengurusan segala hal yang berkaitan dengan peserta didik, pembinaan sekolah mulai dari perencanaan penerimaan peserta didik, pembinaan selama peserta didik berada di sekolah, sampai dengan peserta didik menamatkan pendidikannya melalui penciptaan suasana yang kondusif terhadap berlangsungnya proses belajar mengajar yang efektif.

Kurniawati dan Roesminingsih (2014: 207) mendefinisikan, manajemen kesiswaan merupakan upaya sekolah dalam memberikan pelayanan kepada siswa mulai dari penerimaan siswa baru, pelaksanaan kegiatan pembelajaran di sekolah baik secara intrakurikuler maupun ekstrakurikuler, dan sampai siswa meninggalkan sekolah baik karena mutasi maupun dinyatakan lulus.Akan tetapi, Arikunto dan Yuliana (2008: 57) menegaskan, “tidak semua hal yang

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

berhubungan dengan siswa termasuk dalam manajemen siswa". Artinya, pemberian layanan kepada siswa bisa saja termasuk kedalam ranah manajemen yang lain. Contohnya, membentuk kelompok belajar termasuk manajemen kurikulum.

Berdasarkan beberapa definisi manajemen kesiswaan tersebut, dapat ditarik simpulan bahwa manajemen kesiswaan merupakan pengelolaan pelayanan sekolah kepada siswa, mulai dari siswa dinyatakan diterima hingga lulus maupun mutasi dari sekolah yang bersangkutan dengan tujuan menggali dan mengembangkan potensi siswa untuk bekal hidupnya setelah dinyatakan lulus dari suatu satuan pendidikan. Manajemen kesiswaan juga tidak dapat dipisahkan dari komponen manajemen yang lain, seperti manajemen kurikulum, manajemen sarana dan prasarana, manajemen pembiayaan, dan manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat.

Suhardan dkk (2013: 206) menyebutkan, "ruang lingkup manajemen kesiswaan meliputi, analisis kebutuhan siswa, rekrutimen peserta didik, seleksi siswa baru, orientasi, pembinaan dan pengembangan siswa, pencatatan dan pelaporan, serta kelulusan dan alumni". Arikunto dan Yuliana (2008: 58) menjelaskan, "Penentuan banyaknya siswa yang diterima tergantung dari daya tampung untuk tahun tersebut". Artinya, tidak seluruh calon siswa baru yang mendaftar akan diterima. Maka dari itu, sekolah perlu menentukan syarat-syarat penerimaan siswa baru. Calon siswa baru yang memenuhi persyaratan, akan diterima sebagai peserta didik baru di sekolah tersebut.Suhardan dkk. (2013: 208) menjelaskan, rekruitmen merupakan kegiatan mencari dan menarik para calon peserta didik baru di sekolah yang bersangkutan.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Mulyasa (2014: 46) menjelaskan, kegiatan penerimaan siswa baru dikelola oleh Panitia Penerimaan Siswa Baru (PSB) yang dibentuk langsung oleh kepala sekolah, dan beranggotakan beberapa guru. Orientasi menurut Suhardan dkk (2013: 210) merupakan kegiatan pengenalan lingkungan sekolah, baik lingkungan fisik maupun lingkungan sosial kepada peserta didik baru. Lingkungan fisik sekolah seperti jalan menuju sekolah, halaman sekolah, lapangan olahraga, dan gedung serta fasilitas-fasilitas sekolah lainnya. Sedangkan lingkungan sosial sekolah meliputi kepala sekolah, guru-guru, tenaga kependidikan, dan lain-lain.

Suhardan dkk (2013: 211) mengemukakan, tujuan pembinaan dan pengembangan siswa adalah untuk menumbuh kembangkan potensi siswa sesuai dengan tujuan pendidikan nasional, melalui kegiatan intra maupun ekstrakurikuler. Selain itu Suharno (2009: 26) berpendapat, "sekolah tidak hanya bertanggung jawab memberikan berbagai ilmu pengetahuan, tetapi memberikan bimbingan dan bantuan terhadap anak-anak yang bermasalah baik belajar, emosional, maupun sosial, sehingga dapat tumbuh dan berkembang secara optimal sesuai dengan potensi masing-masing". Sutomo dan Prihatin (2012: 50) menegaskan, maksud pembinaan peserta didik bertujuan membentengi siswa dari pengaruh budaya negatif dengan cara menanamkan nilai-nilai pancasila, patriotisme, nilai-nilai kepemimpinan, dan nilai-nilai agama baik melalui kegiatan intra maupun ekstrakurikuler.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Suhardan dkk (2013: 212) menyatakan, "pencatatan dan pelaporan tentang siswa dimulai sejak siswa diterima sampai siswa dinyatakan lulus atau mutasi dari sekolah tersebut". Pendapat Suhardan dkk tersebut, didukung oleh Suharno (2009: 27) yang memberikan pandangan, prestasi dan kemajuan siswa harus dituangkan

dalam data otentik yang dilaporkan kepada orang tua secara berkala agar keberhasilan kepala sekolah sebagai manajer pendidikan di sekolah dapat dikontrol dan diketahui secara terbuka.

***2.1.2.5 Manajemen Pembiayaan***

Pada era desentralisasi pendidikan, khususnya dalam manajemen berbasis sekolah sekarang ini, sekolah dituntut mampu merencanakan, melaksanakan dan mempertanggungjawabkan pengelolaan dana secara transparan kepada masyarakat dan pemerintah. Setiap kegiatan yang dilaksanakan sebagai bagian dari program sekolah sudah pasti memerlukan biaya. Maka dari itu, pembiayaan sekolah harus dikelola dengan baik agar dana yang tersedia dapat dimanfaatkan secara optimal dalam menyukseskan pendidikan.

Sutomo dan Prihatin (2012: 58) mendefinisikan, manajemen pembiayaan merupakan kegiatan yang berkaitan dengan biaya operasional sekolah yang meliputi proses perencanaan, pelaksanaan, hingga pembinaan yang dilakukan secara berkelanjutan dengan tujuan terlaksananya kegiatan operasional sekolah secara efektif dan efisien. Sedangkan Umaedi dkk (2011: 3.20) mendefinisikan, "manajemen pembiayaan merupakan pendanaan dalam bentuk hibah (*grant*) langsung pada setiap sekolah, kemudian oleh sekolah yang bersangkutan dikelola sendiri dengan melibatkan komite sekolah terutama dalam hal peruntukannya".

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Berdasarkan dua definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen pembiayaan adalah kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan pertanggung jawaban terkait dana sekolah yang merupakan bentuk hibah yang diberikan kepada sekolah secara langsung untuk mendukung terlaksananya program-program sekolah yang melibatkan tenaga pendidik, tenaga kependidikan, dan komite sekolah dalam

pengalokasian nya. Manajemen pembiayaann bertujuan agar seluruh program sekolah dapat berjalan dengan efektif dan efisien, sehingga tujuan pendidikan nasional dapat terwujud.

Suharno (2009: 28) menyebutkan, tiga sumber keuangan dan pembiayaan sekolah, yakni (1) Pemerintah, yakni pemerintah pusat dan daerah, (2) Orang tua atau siswa, dan (3) Masyarakat. berkaitan dengan penerimaan keuangan dari orang tua dan masyarakat ditegaskan dalam Undang-Undang Nomor 2 tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional dalam Mulyasa (2014: 48) menyatakan, "karena keterbatasan kemampuan pemerintah dalam pemenuhan kebutuhan dana pendidikan, tanggung jawab atas pemenuhan kebutuhan dana pendidikan merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah, masyarakat, dan orang tua".

Suhardan dkk (2013: 269) memandang, pembiayaan sekolah berasal dari dua sumber, yakni pembiayaan sumber dan pembiayaan rutin. Selanjutnya, sekolah berkewajiban menyusun rancangan alokasi anggaran biaya yang diambil dari kedua sumber dana tersebut dan dituangkan dalam Rencana Anggaran dan Belanja Sekolah (RAPBS). Utari (2011: 31) menjelaskan, "dalam penyusunan anggaran RAPBS, maka setiap program atau kegiatan harus nampak jelas, terukur, dan rinci untuk memudahkan dalam menentukan besarnya dan yang diperlukan". RAPBS yang telah disahkan oleh Kakanwil Depdiknas Kabupaten atau Kota, disebut sebagai Anggaran Pendapatan Belanja Sekolah (APBS).

Suhardan dkk (2013: 269) menyebutkan, tujuan manajemen pembiayaan sebagai berikut, "(1) menjamin agar dana yang tersedia digunakan untuk kegiatan harian sekolah dan menggunakan kelebihan dana untuk diinvestasikan kembali, (2) memelihara barang-barang (aset) sekolah, dan (3) menjaga agar peraturan-

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

peraturan serta praktik penerimaan, pencatatan dan pengeluaran uang diketahui dan dilaksanakan". Sedangkan Suharno (2009: 30) menjelaskan, dalam manajemen pembiayaan kepala sekolah diberi kewenangan untuk mengatur *input* maupun *output* pembiayaan sekolah dan juga memberi pengawasan terhadap kegiatan tersebut.

***2.1.2.6 Manajemen Sarana dan Prasarana Sekolah***

Muflihah (2013: 13) mendefinisikan, manajemen sarana dan prasarana sekolah sebagai proses pendayagunaan seluruh fasilitas pendidikan yang ada di sekolah secara efektif dan efisien dalam mendukung suksesnya proses pembelajaran. Sedangkan Arikunto dan Yuliana (2008: 273) mengartikan, manajemen sarana dan prasarana sebagai proses perencanaan, pengadaan, pengaturan, penggunaan, dan pengelolaan sarana pendidikan dalam menunjang proses belajar mengajar. Mulyasa (2014: 49) memandang, "manajemen sarana dan prasarana sekolah bertugas mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan".

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen sarana dan prasarana sekolah adalah proses perencanaan, pengadaan, dan pengelolaan sarana pendidikan yang berfungsi untuk menunjang kegiatan pembelajaran baik intra maupun ekstrakurikuler di sekolah secara efektif dan efisien, sehingga tujuan pendidikan nasional dapat tercapai. Selain itu, dengan terpenuhinya fasilitas sarana dan prasarana pendidikan di sekolah dapat

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

menciptakan lingkungan dan iklim belajar yang kondusif, sehingga siswa dapat mengikuti kegiatan pembelajaran dengan nyaman.

Daryanto dan Farid (2013: 117) menjelaskan, manajemen sarana dan prasarana bertujuan memberikan layanan profesional kepada siswa terkait pemenuhan sarana dan prasarana pendidikan yang dapat menunjang kegiatan pembelajaran, sehingga siswa dapat mengikuti kegiatan pembelajaran secara efektif dan efisien. Selain memberikan pelayanan yang prima kepada siswa, manajemen sarana dan prasaran sekolah juga dapat menunjang performa guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai fasilitator dalam kegiatan pembelajaran di kelas.

### 2.1.3 Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Implementasi berasal dari bahasa Inggris *to implement* yang berarti mengimplementasikan. Di dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) implementasi berarti penerapan. Usman (2007: 70) dalam Kurniawan (2015: 10) mendefinisikan, implementasi sebagai kegiatan yang terencana untuk mencapai suatu tujuan yang dilaksanakan secara sistematis. Pada definisi lain oleh Syaukani dkk (2004: 295) dalam Dudung (2015) mengemukakan, implementasi merupakan pelaksanaan serangkaian kegiatan yang telah melalui tahap persiapan aturan-aturan terkait kebijakan yang akan dilaksanakan dan mempersiapkan sumber daya yang mendukungnya dalam rangka memberikan kebijakan untuk mensejahterakan masyarakat.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Berdasarkan beberapa pengertian implementasi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa implementasi merupakan suatu kegiatan sebagai bentuk dari aktualisasi sebuah kebijakan dan telah melalui tahapan yang sistematis, mulai dari perencanaan sampai penerapan yang bertujuan untuk mencapai suatu tujuan, yaitu mensejahterakan masyarakat.

Istilah manajemen berbasis sekolah (MBS) merupakan terjemahan dari *school-based management*. Mulyasa (2014: 24)menjelaskan, istilah MBS ini pertama kali muncul di Amerika Serikat ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat. Selain Amerika Serikat, beberapa negara di dunia yang sudah mengimplementasikan MBS dalam kebijakan pendidikannya antara lain Australia, New Zealand, Hongkong, Inggris Raya, Sri Langka, Korea, Nepal, dan Arab. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 51 Ayat 1 menyatakan, "manajemen berbasis sekolah atau madrasah adalah bentuk otonomi manajemen pendidikan pada satuan pendidikan, yang dalam hal ini kepala sekolah atau madrasah dan guru di bantu oleh komite sekolah atau madrasah dalam mengelola kegiatan pendidikan".

Mulyasa (2014: 24) menerangkan, MBS merupakan paradigma baru di bidang pendidikan, yang memberikan keleluasaan untuk mengelola sumber daya dan sumber dana sesuai dengan prioritas dan kebutuhan sekolah serta melibatkan masyarakat dalam pengimplementasian nya sesuai dengan koridor tujuan pendidikan nasional. Pandangan Mulyasa mengenai MBS tersebut, didukung oleh Suparlan (2013: 50) yang berpendapat, "dengan konsep MBS, proses penentuan

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

kebijakan harus ditetapkan oleh semua pemangku kepentingan (*stakeholders*) pendidikan di sekolah". Pada sistem MBS, sekolah dituntut secara mandiri menggali, memanfaatkan dan mempertanggungjawabkan pemberdayaan sumber-sumber yang ada, baik kepada masyarakat maupun pemerintah.

Myers dan Stonehill dalam Umaedi dkk (2011: 4.3) memandang, MBS sebagai sebuah strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan bagi suatu satuan pendidikan dengan melibatkan seluruh *stakeholder*, sehingga dalam setiap kebijakan yang telah diputuskan terkait proses pendidikan, khususnya yang menyangkut pembiayaan, personal, dan kurikulum dapat terkontrol dengan baik. Oleh karena itu, *stakeholder* memegang peranan yang besar terhadap keberlangsungan suatu satuan pendidikan khususnya di dalam sistem MBS.

Wahyuningrum (2006: 45) mendefinisikan, MBS merupakan penataan sistem pendidikan yang memberikan kewenangan penuh kepada sekolah dalam memanfaatkan seluruh sarana dan prasaran pendidikan yang dimilikinya agar tercapai tujuan dari desentralisasi pendidikan, yang meliputi desentralisasi kurikulum, dana dan tenaga kependidikan. Tidak hanya memanfaatkan sarana dan prasarana pendidikan yang dimiliki oleh masing-masing satuan pendidikan, namun juga dapat memanfaatkan lingkungan sekitar sekolah. Optimalisasi seluruh sumber daya dalam rangka memandirikan sekolah inilah esensi dari MBS di Indonesia.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Setijowati (2015: 5) memandang, MBS adalah kewenangan dan tanggung jawab yang dimiliki oleh sekolah untuk mengembangkan, merencanakan, menerapkan dan mengevaluasi kurikulum sesuai dengan tujuan yang telah

dirumuskan oleh masing-masing sekolah dengan tetap berpedoman pada standar nasional pendidikan. Di era desentralisasi dan otonomi pendidikan di daerah, setiap sekolah diberi keleluasaan untuk merumuskan tujuan pendidikan sekolah masing-masing, yang disesuaikan dengan kondisi dan potensi yang ada.Oleh karena itu, kurikulum muatan lokal di masing-masing sekolah merupakan salah satu ciri khas dari implementasi MBS dewasa ini.

Departemen Pendidikan Nasional dalam Wahyudi (2012) merumuskan, pengertian MBS:

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

Berdasarkan pengertian MBS menurut Departemen Pendidikan Nasional tersebut, dapat dipahami bahwa dalam penerapan MBS kepala sekolah harus menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif. Kepala sekolah tidak diperkenankan untuk memutuskan segala kebijakan tanpa memerhatikan aspirasi para *stakeholder*. Aspirasi para *stakeholder* harus diperhatikan agar tercipta kebijakan yang sesuai dengan harapan seluruh para *stakeholder*.

Berdasarkan pengertian tersebut, penerapan MBS di satuan pendidikan sekolah sebenarnya terkait dengan bagaimana proses penentuan kebijakan sekolah ditetapkan oleh masing-masing sekolah. Dengan konsep MBS, proses penentuan kebijakan harus ditentukan oleh semua pemangku kepentingan (*stakeholders*) di masing-masing sekolah. Inilah karakteristik MBS yang sebenarnya. Selain itu, kepala sekolah harus menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif yang

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

melibatkan semua pihak terkait terhadap penentuan kebijakan-kebijakan yang akan di jalankan. Akibatnya, keberhasilan atau kegagalan dari pelaksanaan kebijakan tersebut nanti akan menjadi keberhasilan ataupun kegagalan bersama.

### 2.1.4 Prinsip Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Pada implementasi MBS Usman (2008: 579) menegaskan, sekolah harus memerhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut.

#### *2.1.4.1 Kemandirian Sekolah*

Alfarisi (2012: 33) mendefinisikan, kemandirian sebagai keadaan yang memungkinkan untuk berdiri sendiri dan tidak bergantung pada pihak lain. Sedangkan Suharno (2009: 43) mendefinisikan, kemandirian merupakan otonomi dalam mengatur dan mengurus diri sendiri dan tidak bergantung kepada orang lain.

Jika dikaitkan dengan MBS Sagala (2010: 154) menjelaskan, "dalam implementasinya sekolah lebih mandiri dan berkembang sesuai dengan kondisi dan tuntutan *stakeholder"*. Mulyasa (2014: 24) menerangkan, otonomi yang diberikan kepada sekolah dalam rangka implementasi MBS ini bertujuan untuk memberikan keleluasaan kepada sekolah untuk mengalokasikan sumber dana dan sumber daya sesuai dengan prioritas kebutuhan. Nurkholis (2006) dalam Alfarisi (2012: 34) menerangkan, "sekolah memiliki otonomi untuk mengembangkan tujuan pengajaran, memecahkan masalah, dan mencapai tujuan berdasarkan kondisi sekolah masing-masing". Akan tetapi, Umaedi dkk (2011: 4.6) menegaskan, otonomi dalam MBS ini tetap diberikan batasan-batasan yang meliputi kebijakan dan peraturan yang berlaku dan idealisme mengapa MBS perlu diterapkan.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Suharno (2009: 44) menyebutkan, ciri-ciri sekolah yang mandiri, sebagai berikut, (1) Tingkat kemandirian tinggi, (2) Bersifat adaptif dan antisipatif, (3) memiliki jiwa kewirausahaan yang tinggi, (4) Bertanggung jawab terhadap kinerja sekolah, (5) Memiliki kontrol yang kuat terhadap kondisi kerja, (6) Komitmen yang tinggi pada dirinya, dan (7) Prestasi acuan bagi penilaiannya. Nurkholis (2006) dalam Alfarisi (2012: 36-41) menyebutkan indikator kemandirian sekolah mencakup, "(1) Sekolah memiliki kewenangan untuk mengatur dan mengurus dirinya sendiri sesuai dengan peraturan perundangan, (2) Sekolah memiliki kemampuan memenuhi kebutuhan sumber dayanya sendiri".

***2.1.4.2 Kemitraan Sekolah dengan Masyarakat***

Departemen Pendidikan Nasional (2009) dalam Alfarisi (2012: 46) menjelaskan, kemitraan antara sekolah dengan masyarakat yang baik ditunjukkan oleh hubungan warga sekolah yang erat, hubungan sekolah dan masyarakat erat, serta adanya kesadaran bersama bahwa *output* program merupakan hasil kerja sama antar semua pihak yang berkepentingan. Engkoswara dan Komariah (2011: 296) menyebutkan, masyarkat yang dapat diajak kerja sama oleh sekolah antar lain, kelompok orang tua, kelompok asosiasi, kelompok praktisi, kelompok akademisi, kelompok pengusaha, tokoh masyarakat, dan sebagainya.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Alfarisi (2012: 62) menyebutkan, terdapat dua bentuk kemitraan yang dapat dijalin oleh sekolah, yakni kerja sama yang dilakukan antara warga sekolah (kerja sama internal) dan kerja sama antara sekolah dengan pihak di luar sekolah (kerja sama eksternal). Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa kemitraan yang baik adalah terciptanya hubungan yang erat antara sekolah dengan

warga sekolah maupun antara sekolah dengan pihak di luar sekolah dan terciptanya kerja sama yang baik antara semua *stakeholder*.

***2.1.3.3 Partisipasi Stakeholder***

Departemen Pendidikan Nasional (2009) dalam Alfarisi (2012: 50) menyatakan, partisipasi merupakan keterlibatan aktif *stakeholder* baik secara individu maupun kelompok dalam pengambilan keputusan, pembuatan kebijakan, perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan di sekolah. Partisipasi juga dapat diartikan bahwa sekolah memberikan akses yang luas kepada para *stakeholder* untuk terlibat dalam proses manajemen. Mulyasa (2014: 26) berpendapat, "MBS menekankan keterlibatan maksimal berbagai pihak, sehingga menjamin partisipasi staf, orang tua, peserta didik, dan masyarakat yang lebih luas dalam perumusan-perumusan keputusan tentang pendidikan. Partisipasi penuh dari para *stakeholder* inilah yang secara langsung maupun tidak langsung mendukung efektivitas pencapaian tujuan sekolah.

Engkoswara dan Komariah (2011: 297) menjelaskan, pemberdayaan partisipasi masyarakat diwadahi dengan dibentuknya Dewan/ Komite Sekolah yang berfungsi sebagai wadah menampung aspirasi para *stakeholder* dan membantu kinerja sekolah dalam melakukan pelayanan terhadap *stakeholder* sehingga tercapai tujuan pendidikan yang bermutu. Lebih lanjut, Umaedi dkk (2011: 5.38) menegaskan, "masyarakat bukan hanya dimintai dukungan dana, tetapi juga diberi kesempatan untuk terlibat di dalam kebijakan penyelenggaraan pada satuan pendidikan dan pengendalian mutu pendidikan". Sejalan dengan

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

pendapat Umaedi dkk tersebut, Departemen Pendidikan Nasional (2009) dalam Alfarisi (2012: 53) menyatakan, bentuk partisipasi *stakeholder* diantaranya, (a) berupa dukungan dana, (b) berupa dukungan tenaga, (c) berupa dukungan material/ fasilitas. Artinya, melalui Dewan/ Komite sekolah, masyarakat dapat terlibat penuh terhadap seluruh proses manajemen tanpa terkecuali.

***2.1.3.4 Keterbukaan Sekolah***

Sagala (2010: 160) menerangkan, dalam praktik MBS sekolah harus menerapkan komunikasi yang efektif dan terbuka kepada para *stakeholder*, yakni dewan/ komite sekolah, dinas pendidikan setempat, orang tua peserta didik, guru-guru dan tenaga kependidikan di sekolah, dan peserta didik. Suharno (2009: 48) menjelaskan, keterbukaan ditunjukkan dalam pengambilan keputusan, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, penggunaan uang dan sebagainya, yang melibatkan pihak-pihak tertentu sebagai kontrol.

Nurkholis (2006) dalam Alfarisi (2012: 55) menyebutkan, indikator keterbukaan sekolah mencakup, "(1) Keterlibatan warga sekolah dan komite sekolah dalam perumusan program keuangan sekolah, dan (2) Kemudahan mengakses informasi melalui berbagai jalur informasi oleh warga sekolah dan masyarakat. Berdasarkan beberapa penjelasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa keterbukaan sekolah ditunjukkan dengan keterlibatan para pihak-pihak yang berwenang dalam melaksanakan proses manajemen.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

***2.1.3.5 Akuntabilitas Sekolah***

Umaedi dkk (2011: 4.9) mendefinisikan,"akuntabilitas merupakan pertanggungjawaban atas semua yang dikerjakan sesuai wewenang dan tanggung

jawab yang diperolehnya yang mencakup semua masalah yang dikerjakan oleh satuan pendidikan, baik bersifat administratif, maupun teknis edukatif, terutama berkaitan dengan mutu pendidikan". Sedangkan Departemen Pendidikan Nasional (2009) dalam Alfarisi (2012: 56) menjelaskan, akuntabilitas merupakan bentuk pertanggungjawaban sekolah kepada *stakeholder* melalui pelaporan secara resmi dan terbuka. Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwasanya akuntabilitas merupakan bentuk pertanggungjawaban sekolah kepada *stakeholder* terkait pelaksanaan MBS dalam jangka waktu tertentu dalam forum resmi.

Pada penjelasan yang dipaparkan oleh Suharno (2009: 50), akuntabilitas berbentuk laporan pencapai-pencapaian oleh sekolah kepada pemerintah orang tua atau wali siswa, dan masyarakat dengan tujuan seluruh *stakeholder*, khususnya pemerintah dapat menilai apakah program MBS ini telah mencapai tujuan yang dikehendaki atau tidak. Umaedi dkk (2011: 4.10)menerangkan, akuntabilitas berdampak pada semakin meningkatnya kepedulian para *stakeholder* terhadap sekolah. Alfarisi (2012: 58) menyebutkan, indikator akuntabilitas meliput, "(1) Pelaporan proses dan hasil pelaksanaan program maupun keuangan sekolah, (2) Pertemuan untuk membahas laporan pertanggung jawaban, dan (3) Kepuasan warga sekolah dan komite sekolah terhadap pertanggung jawaban sekolah".

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

### 2.1.5 Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Sagala (2010: 161) menyebutkan, terdapat tujuh karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang sama dengan karakteristik sekolah efektif. Tujuh karakteristik MBS tersebut, antara lain:

***2.1.5.1 Memiliki output yang diharapkan oleh visi dan misi***

Sagala (2010: 161) mendefinisikan, visi sebagai gambaran masa depan sekolah yang akan dicapai, sedangkan misi adalah langkah-langkah untuk merealisasikan misi. Umaedi (2011: 6.7-6.8) mendefinisikan, visi sebagai kondisi yang diimpikan dalam waktu jangka panjang, sedangkan misi adalah komponen-komponen pokok yang harus direalisasikan untuk mencapai visi.

Untuk meningkatkan mutu pendidikan, sekolah harus memiliki *output* yang diharapkan. Sagala (2010: 163) mengartikan, "*output* sekolah adalah prestasi sekolah dalam bentuk hasil proses pembelajaran yang terukur akibat dari pelayanan belajar dan pelayanan manajemen sekolah yang profesional". Suharno (2009: 45) menerangkan, *output* sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses pembelajaran maupun manajemen di sekolah, yang terdiri dari prestasi akademik maupun non-akademik. Prestasi akademik misalnya nilai ujian nasional di atas rata-rata, juara lomba karya ilmiah, dan sebagainya. Sedangkan prestasi non-akademik, misalnya prestasi di bidang olahraga, seni, pramuka, sikap disiplin, dan lain-lain. Sutomo dan Prihatin (2012: 23) menjelaskan, *output* sekolah berupa kelulusan siswa yang memiliki kompetensi yang dipersyaratkan, yaitu lulusan yang berguna bagi diri sendiri, keluarga, dan lingkungan.

***2.1.5.2 Efektivitas proses belajar mengajar yang tinggi***

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Suharno (2009: 46) menjelaskan, "proses belajar mengajar yang efektif menekankan pada belajar mengetahui (*learning to know*), belajar bekerja (*learning to do*), belajar hidup bersama (*learning to live together*), dan belajar menjadi diri sendiri (*learning to be*)". Berdasarkan pengertian tersebut dapat kita pahami, proses belajar mengajar yang efektif adalah proses belajar mengajar yang

menekankan pada internalisasi nilai-nilai dari apa yang telah guru ajarkan kepada siswa. Sagala (2010; 158) menjelaskan, penerapan MBS memberikan kewenangan untuk melakukan pengayaan kurikulum dalam berbagai macam bentuk. Contohnya, menambah jam mata pelajaran yang dianggap penting untuk siswa atau melaksanakan kegiatan yang dapat menumbuh kembangkan bakat dan minat siswa. Sutomo dan Prihatin (2012: 27) menjelaskan, "efektivitas belajar bukan hanya menilai hasil belajar siswa, tetapi semua upaya yang menyebabkan anak belajar. Sekolah menjalankan fungsinya sebagai tempat belajar yang paling baik yang menyediakan layanan pembelajaran yang bermutu bagi siswa". Lebih lanjut, Sutomo dan Prihatin (2012: 29) menyebutkan, efektivitas proses belajar mengajar ini ditandai dengan keaktifan atau keterlibatan siswa dan guru sebagai subjek belajar.

#### *2.1.5.3 Peran kepala sekolah yang kuat dalam mengoordinasikan, menggerakan, dan menyerasikan semua sumber daya pendidikan yang tersedia*

Suharno (2009: 46) berpendapat, "kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap". Sagala (2010: 165) berpendapat, manajemen berbasis sekolah memiliki potensi besar untuk menciptakan dan membentuk kepala sekolah, guru, dan pengelola sistem pendidikan menjadi lebih profesional. Mulyasa (2014: 126) menjelaskan, peran kepala sekolah adalah sebagai penggerak, penentu arah kebijakan sekolah, yang akan menentukan bagaimana merealisasikan tujuan-tujuan sekolah pada khususnya dan tujuan pendidikan pada umumnya secara efektif dan efisien.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

#### *2.1.5.4 Lingkungan dan iklim belajar yang aman, tertib, dan nyaman sehingga manajemen sekolah lebih efektif*

Sagala (2010: 161) berpendapat, sekolah yang menerapkan MBS selalu menciptakan iklim sekolah yang aman, nyaman, tertib, melalui program-program yang dapat menumbuhkan kondisi tersebut. Penciptaan lingkungan dan iklim belajar yang aman tertib dan nyaman ini bertujuan untuk menyukseskan proses belajar mengajar. Suharno (2009: 55) menyebutkan, "contoh iklim belajar yang dapat menunjang manajemen sekolah yang efektif antara lain, lingkungan sekolah yang aman dan tertib, optimisme dan harapan/ ekspektasi yang tinggi dari warga sekolah, kesehatan sekolah, dan kegiatan-kegiatan yang terpusat pada siswa (*student-centered activities*)". Maka dari itu, penerapan MBS tidak terlepas dari konsep sekolah efektif.

#### *2.1.5.5 Analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kinerja, hubungan kerja, dan imbalan jasa tenaga kependidikan dan guru yang dapat memenuhi kebutuhan nafkah hidupnya*

Umaedi dkk (2011: 4.9) menjelaskan, perencanaan dalam MBS meliputi penyusunan kebutuhan sekolah, sedangkan dalam pelaksanaannya mendapat pengawasan oleh masyarakat dengan tujuan tercipta efektivitas dan efisiensi kebijakan program sekolah. Firman (1990) dalam Mulyasa (2014: 84) menjelaskan, bahwa evaluasi kerja dapat digunakan untuk mengukur tiga tahapan, yakni perencanaan, pelaksanaan, dan pasca pelaksanaan. Suharno (2009:49) menyatakan, evaluasi dilaksanakan dalam rangka meningkatkan mutu peserta didik dan sekolah secara keseluruhan dan secara berkelanjutan. Sagir (1985) dalam Sutomo dan Prihatin (2012: 82) mengemukakan, "enam faktor yang turut

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

menentukan produktivitas yaitu pendidikan, teknologi, tata nilai, iklim kerja, derajat kesehatan dan tingkat upah minimal". Sehingga dapat di simpulkan bahwa upah atau imbalan jasa berpengaruh terhadap kinerja pegawai untuk meningkatkan produktivitas kerja.

#### *2.1.5.6 Akuntabilitas sekolah terhadap keberhasilan program yang telah dilaksanakan*

Umaedi dkk (2011: 4.9) mendefinisikan,akuntabilitas merupakan pertanggung jawaban atas semua yang dikerjakan sesuai wewenang dan tanggung jawab yang diperolehnya yang mencakup semua masalah yang dikerjakan oleh satuan pendidikan, baik bersifat administratif, maupun teknis edukatif, terutama berkaitan dengan mutu pendidikan". Pada penjelasan yang dipaparkan oleh Suharno (2009: 50), akuntabilitas berbentuk laporan pencapaian-pencapaian oleh sekolah kepada pemerintah orang tua atau wali siswa, dan masyarakat dengan tujuan seluruh *stakeholder*, khususnya pemerintah dapat menilai apakah program MBS ini telah mencapai tujuan yang dikehendaki atau tidak.

#### *2.1.5.7 Pengelolaan dan penggunaan anggaran yang sepantasnya dilakukan oleh sekolah sesuai kebutuhan riel untuk meningkatkan mutu layanan belajar*

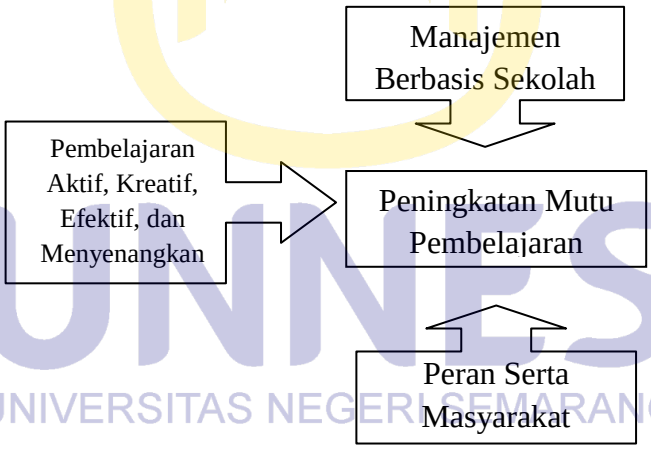
Suahrno (2009: 54) menerangkan, pengalokasian/ penggunaan anggaran yang di desentralisasikan kepada sekolah dilandasi fakta bahwa sekolah adalah pihak yang paling memahami kebutuhan untuk pengembangan dan peningkatan mutu sekolah itu sendiri. Jonas (1985) dalam Mulyasa (2014: 171) menjelaskan, dalam pengelolaan anggaran sekolah harus meliputi tahap perencanaan finansial, pelaksanaan, dan evaluasi dengan penjelasan sebagai berikut:

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Pelaksanaan merupakan kegiatan mengoordinasi semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai sasaran yang diinginkan secara sistematis tanpa adanya efek samping yang merugikan. Pelaksanaan anggaran ialah kegiatan berdasarkan rencana yang telah dibuat dan kemungkinan terjadi penyesuaian bila diperlukan. Evaluasi merupakan proses penilaian terhadap pencapaian tujuan.

### 2.1.6 Hubungan MBS, PAKEM, dan PSM

Mutmainah (2010: 17) menyatakan, "tujuan program MBS adalah peningkatan mutu pembelajaran". Program ini terdiri atas tiga komponen yaitu, yakni Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) itu sendiri, Peran Serta Masyarakat (PSM), dan Peningkatan Mutu Kegiatan Belajar Mengajar melalui Peningkatan Mutu Pembelajaran yang disebut Pembelajaran Aktif, Kreatif, Efektif, dan Menyenangkan (PAKEM). Hubungan antara ketiga komponen tersebut digambarkan sebagai berikut.




Gambar. 2.1. Hubungan MBS, PAKEM, dan PSM

Maksud bagan diatas adalah untuk menjelaskan bagaimana hubungan antara MBS, PAKEM, dan PSM. Penerapan MBS dalam sistem pendidikan di Indonesia bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui otonomi yang diberikan oleh pemerintah kepada sekolah untuk mengelola sumber daya yang

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

dimiliki. Salah satu upaya yang dapat sekolah lakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan yaitu dengan mengelola kegiatan pembelajaran agar berjalan efektif dan efisien. PAKEM berperan mendorong siswa untuk mengikuti kegiatan pembelajaran dengan menciptakan suasana pembelajaran yang menyenangkan. Melalui penerapan MBS, guru mendapat kebebasan untuk menentukan strategi pembelajaran yang aktif, kreatif, dan menyenangkan di dalam kelas. Selain penerapan PAKEM, peran serta orang tua siswa dan masyarakat juga menentukan program pembelajaran melalui dukungan pikiran, tenaga, maupun pendanaan. Maka dari itu, sekolah diharapkan mampu mendorong partisipasi orang tua siswa dan masyarakat dalam mendukung program sekolah, khususnya kegiatan pembelajaran. Setelah PAKEM dan PSM berjalan dengan baik, maka penerapan MBS dapat meningkatkan mutu pendidikan melalui kegiatan pembelajaran yang optimal.

***2.1.6.1 Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)***

Beralihnya sistem sentralisasi menuju desentralisasi, membutuhkan banyak penyesuaian bagi pendidikan di Indonesia. Jika sebelumnya setiap kebijakan berasal dari pusat, di era desentralisasi ini sekolah memiliki otonomi untuk merumuskan kebijakan-kerjakan sendiri demi kemajuan sekolah. Desentralisasi manajemen pendidikan memberikan kesempatan kepada masing-masing sekolah untuk mengembangkan kebijakan maupun program yang disesuaikan dengan potensi dan lingkungan sekolah tersebut berada.

Daryanto dan Farid (2013: 175) mengemukakan,

> Misi desentralisasi pendidikan adalah meningkatkan partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan, meningkatkan pendayagunaan potensi daerah, terciptanya infrastruktur

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

> kelembagaan yang menunjang terselenggaranya sistem pendidikan yang relevan dengan tuntutan zaman, antara lain terserap nya konsep globalisasi, humanisasi dan demokrasi dalam pendidikan".

Maka dari itu, lahirlah konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang merupakan formula baru bagi pendidikan di Indonesia dalam rangka menyukseskan implementasi desentralisasi pendidikan sekarang ini.

Syaifuddin dkk (2008: 6-3) menerangkan, penerapan MBS memberikan kewenangan kepada sekolah untuk melaksanakan proses pembelajaran sesuai dengan kondisi sekolah dengan tujuan untuk memaksimalkan potensi peserta didik sesuai dengan kondisi sekolah dan kondisi lingkungannya. Selain itu, Daryanto dan Farid (2013: 176) juga menjelaskan, dalam implementasi MBS kurikulum pendidikan dikembangkan sesuai dengan keadaan, kebutuhan, maupun potensi lingkungan sekitar sekolah berada, yang tercermin dalam kurikulum muatan lokal sebagai upaya menjaga mengembangkan kebudayaan daerah.

Sagala (2010: 158) menjelaskan, tujuan implementasi MBS terkait peningkatan mutu pembelajaran adalah untuk menjamin terlaksananya kegiatan pembelajaran yang bermutu, dimana guru dan siswa memanfaatkan sumber-sumber belajar di sekolah dengan optimal, sehingga transfer pengetahuan dapatsberjalan secara efektif dan efisien. Suharno (2009: 46) menyatakan, "Sekolah yang menerapkan MBS memiliki efektivitas proses belajar mengajar (PBM) yang tinggi". Artinya, dalam kegiatan pembelajaran, siswa tidak hanya dituntut untuk menghafal dan menguasai materi yang bersifat teoritis, namun lebih menitik beratkan pada internalisasi nilai-nilai dalam materi pembelajaran.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Internalisasi nilai-nilai luhur dalam materi pembelajaran, diharapkan dapat menjadi pegangan bagi siswa ketika hidup bermasyarakat.

***2.1.6.2 Pembelajaran Aktif, Kreatif, Efektif, dan Menyenangkan (PAKEM)***

Penerapan MBS, memberikan kewenangan kepada sekolah pada umumya, dan bagi guru pada khususnya untuk melaksanakan kegiatan pembelajaran sesuai dengan kebutuhan dan kondisi sekolah. Pemilihan strategi, model, metode, maupun teknik pembelajaran disesuaikan dengan karakteristik mata pelajaran, karakteristik siswa, karakteristik, guru, maupun karakteristik lingkungan sekolah berada. Dengan adanya kebebasan guru dalam memilih strategi, model, maupun teknik pembelajaran, diharapkan kegiatan pembelajaran di kelas menjadi kegiatan yang menyenangkan bagi siswa.

Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2015 Bab IV Ayat 1 tentang Standar Nasional Pendidikan dalam Aizah (2013: 1) menyatakan, "proses pembelajaran pada satuan pendidikan diselenggarakan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi siswa, untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai bakat, minat dan perkembangan fisik serta psikologis siswa". Merujuk dari peraturan pemerintah tersebut, maka pendekatan PAKEM adalah pendekatanyang tepat untuk merealisasikan iklim pembelajaran yang menyenangkan sesuai dengan karakteristik MBS.

PAKEM merupakan kepanjangan dari pembelajaran aktif, kreatif, dan menyenangkan. Supinah (2009: 32) dalam Aizah (2013: 5) mengartikan, PAKEM adalah kegiatan pembelajaran yang mendorong siswa untuk berani mengemukakan gagasannya maupun menanggapi gagasan orang lain, mendorong

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

siswa untuk belajar melakukan sesuatu, dan menumbuhkan suasana yang menyenangkan selama kegiatan pembelajaran berlangsung namun tetap berjalan dengan tertib. Syaifuddin dkk (2008: 6-5) mendefinisikan, PAKEM sebagai proses pembelajaran yang merangsang keaktifan siswa untuk bertanya, menyampaikan gagasan, maupun memberi timbal balik terhadap gagasan orang lain dalam iklim belajar yang menyenangkan, dan melalui konsep belajar *learning by doing* sehingga pembelajaran berjalan dengan efektif.

Nurdin (2015: 3) mendefinisikan, "PAKEM sebagai proses pembelajaran dimana guru harus menciptakan suasana sedemikian rupa sehingga siswa aktif bertanya, mempertanyakan, dan mengemukakan gagasan". Berdasarkan definisi PAKEM yang dikemukakan oleh beberapa ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa PAKEM merupakan kegiatan pembelajaran yang menuntut guru untuk menciptakan iklim belajar yang kreatif dan menyenangkan dengan cara *learning by doing* sehingga merangsang siswa untuk aktif, baik aktif bertanya, menyampaikan gagasan, atau menanggapi gagasan orang lain sehingga kegiatan belajar mengajar berjalan efektif dan menyenangkan.

Syaifuddin dkk (2008: 6-5) menyebutkan, peran guru terkait MBS adalah sebagai rekan kerja, pengambil keputusan, dan pengimplementasian program pembelajaran. Berkaitan dengan pengimplementasian program pembelajaran, guru harus memiliki dan menguasai pengetahuan tentang kegiatan pembelajaran dan kurikulum. Terkait dengan PAKEM, strategi PAKEM ini dikembangkan oleh guru dalam mencapai tujuan pembelajaran yang akan dilaksanakan. Sedangkan kepala sekolah bertugas memberikan pembinaan kepada guru agar guru dapat

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

melaksanakan suatu pembelajaran yang menarik, siswa aktif, dalam suasana yang menyenangkan, serta tujuan yang diinginkan dapat dicapai secara efektif.

***2.1.6.3 Peran Serta Masyarakat (PSM)***

Pendidikan bukan hanya menjadi tanggung jawab sekolah saja, namun juga menjadi tanggung jawab bersama antara sekolah, pemerintah dan masyarakat. Terlebih dalam implementasi MBS, seluruh *stakeholder* dilibatkan di pelaksanaannya, yakni peran serta masyarakat di dalam pelaksanaannya.Maka dari itu, keberhasilan program MBS memerlukan partisipasi aktif dari masyarakat.

Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah (2001: 4) dalam Setyawati (2008: 28) menyatakan, "peran serta masyarakat adalah berbagai kegiatan masyarakat dalam pendidikan nasional". Mutmainah (2010: 26) mendefinisikan, peran serta masyarakat merupakan keterlibatan masyarakat baik dalam bentuk gagasan, dana, maupun jasa dalam menyukseskan program sekolah sebagai perwujudan dari kesadaran mereka akan hak dan kewajibannya terhadap dunia pendidikan. Sedangkan Syaifuddin dkk (2008: 4-3) menjelaskan, peran serta masyarakat merupakan kontribusi dan keikutsertaan masyarakat dalam memberikan dukungan dan dorongan terhadap peningkatan mutu pendidikan.

Berdasarkan beberapa pengertian peran serta masyarakat tersebut, dapat disimpulkan bahwa peran masyarakat merupakan keterlibatan masyarakat dalam proses pendidikan yang dapat berbentuk pemikiran, dana, maupun tenaga yang bermuara pada meningkatnya mutu pendidikan sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai. Pada implementasi MBS, peran serta masyarakat sangat penting.Masyarakat sebagai bagian dari *stakeholder* harus dilibatkan terkait

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

perumusan kebijakan-kebijakan pendidikan, sehingga kebijakan yang ada relevan dengan perkembangan zaman.

Komponen masyarkat dalam MBS antara lain, orang tua siswa, tokoh masyarakat, tokoh agama maupun tokoh dalam dunia usaha. Syaifuddin dkk (2008: 4-4) menyebutkan peran komponen masyarakat tersebut dalam implementasi MBS, antara lain (1) pengambilan keputusan, (2) pelaksanaan, dan (3) penilaian. Umaedi dkk (2011: 5.38) menjelaskan, peran serta masyarakat baik di sekolah swasta maupun sekolah negeri dapat berbentuk dukungan dana, keterlibatan dalam kebijakan penyelenggaraan pendidikan dan pengendalian mutu, serta keterlibatan masyarkat dalam pengawasan pengelolaan pendidikan.

Engkoswara dan Komariah (2011: 297) menjelaskan, partisipasi masyarakat akan tumbuh jika sekolah menjalin komunikasi dengan orang tua secara efektif dan melibatkan mereka dalam program sekolah yang diwadahi oleh lembaga yang dinamakan komite sekolah. Melalui komite sekolah inilah, masyarakat dapat turut merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi pengelolaan pendidikan sekolah. Dengan membangun komunikasi dan melibatkan masyarakat secara aktif dalam menentukan kebijakan sekolah, maka implementasi MBS juga akan berjalan dengan lancar.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

### 2.1.7 Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

Pada proses pendidikan ada tiga lingkungan penting yang sangat berpengaruh, yaitu keluarga, sekolah, dan masyarakat. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dalam Umaedi dkk (2011: 5.38) menyatakan bahwa peran masyarakat bukan hanya pada bidang pendanaan saja,

tetapi juga diberi kesempatan untuk terlibat dalam kebijakan penyelenggaraan dan pengawasan pada satuan pendidikan, pengendalian mutu pendidikan, dan masyarakat diposisikan sebagai stakeholder selain pemerintah pusat dan daerah. Kedudukan masyarakat menurut Sagala (2010: 235), sangat penting dalam menggali potensi-potensi yang dimiliki sekolah maupun lingkungan sekitar sekolah untuk mendukung program sekolah mulai dari merencanakan, melaksanakan, dan turut melakukan pengawasan terhadap mutu pendidikan.

Sekolah dan masyarakat merupakan dua lembaga sosial yang tidak dapat dipisahkan. Mulyasa (2014: 148) menyebutkan, beberapa tujuan hubungan antara sekolah dengan masyarakat sebagai berikut: "(a) memelihara kelangsungan hidup sekolah, (b) meningkatkan mutu pendidikan di sekolah, (c) memperlancar kegiatan belajar-mengajar, dan (d) memperoleh bantuan dan dukungan dari masyarakat dalam rangka pengembangan dan pelaksanaan program-program sekolah". Lebih lanjut lagi Mulyasa (2014: 149) menegaskan, hubungan yang harmonis antara sekolah dengan masyarakat dalam mengembangkan program-program sekolah secara bersama-sama dapat mencegah maupun mengurangi perilaku negatif siswa. Hal ini dikarenakan kegiatan-kegiatan yang dapat menarik minat siswa, akan meminimalisir mereka untuk melakukan perbuatan yang kurang baik.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Lahirnya era desentralisasi pendidikan, menjadi ujung tombak keikutsertaan masyarakat dalam aktivitas pendidikan. Berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional No. 014/U/2002 tanggal 2 April 2002 dalam Sagala (2010: 240) menyatakan, "terhitung mulai tanggal 2 April 2008 Badan Pembantu Penyelenggaraan Pendidikan (BP3) dinyatakan tidak berlaku. Sebagai gantinya

pada tingkat satuan pendidikan dapat wadah ini berbentuk badan yang diberi nama komite sekolah atas prakarasa masyarakat, satuan pendidikan, dan pemerintah kabupaten/ kota". Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 Pasal 56 Ayat 3 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyatakan, "komite sekolah/madrasah, sebagai lembaga mandiri, dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pelayanan dengan memberikan pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana, serta pengawasan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan". Engkoswara dan Komariah (2011: 297) menyebutkan, unsur-unsur komite sekolah terdiri dari wakil orang tua siswa, wakil guru-guru, kepala sekolah, wakil tokoh masyarakat, wakil pengusaha/ industri, wakil pemerintah daerah, dan wakil pejabat pengendali pendidikan.

Peran dan tugas komite sekolah secara jelas dinyatakan dalam Lampiran II Kepmendiknas (Keputusan Menteri Pendidikan Nasional) No. 044 tahun 2002, sebagai berikut:

> (a) Pemberi pertimbangan (*advisory agency*) dalam penentuan pelaksanaan kebijakan pendidikan di satuan pendidikan, (b) Pendukungan (*supporting agency*)baik yang berwujud finansial, pemikiran maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan, (c) Pengontrol (*controlling agency*) dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan dan keluaran pendidikan di satuan pendidikan, dan (d) Mediator antara pemerintah (eksekutif) dengan masyarakat di satuan pendidikan.

Sagala (2010: 245) menjelaskan, komite sekolah diperlukan untuk memberi dukungan terhadap pelaksanaan MBS dan kebutuhan sekolah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan, serta memberikan pertimbangan terhadap pengambilan keputusan dan pengawasan dalam pelaksanaan MBS.

### 2.1.8 Mutu Pendidikan

Suhardan dkk (2013: 295) mendefinisikan mutu sebagai "kondisi yang terkait dengan kepuasan pelanggan terhadap barang dan jasa yang diberikan oleh

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

produsen". Pada definisi lain, Peters dan Austin (1985) dalam Suharno (2009: 69) mengartikan mutu sebagai "suatu hal yang berhubungan dengan gairah dan harga diri". Penjelasan mutu menurut Engkoswara dan Komariah (2011: 305) adalah suatu keadaan dimana harapan pelanggan sesuai dengan kondisi nyata bahkan melebihi ekspektasi, sehingga pelanggan memperoleh kepuasan. Berdasarkan beberapa definisi mutu tersebut, dapat disimpulkan bahwa mutu merupakan suatu produk atau jasa yang telah memenuhi standar yang ditetapkan dan memberikan kepuasan kepada pelanggan.

Departemen Pendidikan Nasional (2011) dalam Mulyasa (2015: 157) menyatakan, "dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup input, proses, dan output pendidikan". *Input* pendidikan merupakan segala sesuatu yang harus tersedia untuk berlangsungnya proses pendidikan. Proses pendidikan merupakan berubahnya suatu hal menjadi sesuatu yang lain. Dan *output* pendidikan adalah kinerja sekolah. Sejalan dengan konsep mutu menurut Departemen Pendidikan Nasional, Suhardan dkk (2013: 288) mengemukakan, "sumbangan pendidikan terhadap pembangunan bangsa tentu bukan hanya sekadar penyelenggaraan pendidikan, tetapi pendidikan yang bermutu, baik dari segi *input*, proses, *output*, maupun *outcome*".

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Terkait dengan mutu *input*, proses, *output*, dan *outcome* di bidang pendidikan Umaedi dkk (2011: 4.16 – 4.17) mendefinisikan sebagai berikut.

> *Input* pendidikan yang bermutu adalah guru-guru yang bermutu, peserta didik yang bermutu, fasilitas yang bermutu, dan berbagai aspek penyelenggaraan pendidikan yang bermutu. Proses pendidikan yang bermutu adalah proses pembelajaran yang bermutu. *Output* pendidikan yang bermutu adalah lulusan yang memiliki kompetensi yang disyaratkan. Dan *outcome* pendidikan

> adalah lulusan yang mampu melanjutkan ke jenjang pendidikan lebih tinggi atau terserap pada dunia usaha atau dunia industri.

Pandangan serupa terkait mutu pendidikan juga dikemukakan oleh Usman. Usman (2008: 479) memandang, mutu di bidang pendidikan meliputi mutu *input*, proses, *output*, dan *outcome*. Engkoswara dan Komariah (2011: 306) menjelaskan bahwa manajemen mutu pendidikan terlihat dari rangkaian proses manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi yang dilaksanakan secara menyeluruh dan berkelanjutan yang bertujuan memberikan kepuasan kepada para *stakeholder*.

### 2.1.9 Standar Mutu Pendidikan

Engkoswara dan Komariah (2011: 309) mendefinisikan, "standar mutu sebagai paduan sifat-sifat barang atau jasa termasuk sistem manajemennya yang relatif establish dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan". Usman (2008: 479) menyebutkan, mutu di bidang pendidikan meliputi mutu *input*, proses, *output*, dan outcome dengan penjelasan sebagai berikut.

> Input pendidikan dinyatakan bermutu jika siap berproses. Proses pendidikan bermutu apabila mampu menciptakan suasana yang PAKEMB (Pembelajaran yang Aktif, Kreatif, Menyenangkan, dan Bermakna). Output dinyatakan bermutu jika hasil belajar akademik dan non akademik siswa tinggi.outcome dinyatakan bermutu apabila lulusan cepat terserap di dunia kerja, gaji wajar, semua pihak mengakui kehebatan lulusan dan merasa puas.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Dari keempat mutu tersebut menunjukkan, antara aspek yang satu dengan aspek yang lain saling mendukung satu sama lain. Keempat aspek tersebut membentuk suatu hierarki mutu, sehingga tidak dapat diabaikan salah satu aspeknya. Hierarki mutu inilah yang akan memberikan kepuasan bagi para stakeholder terhadap mutu pendidikan yang mereka harapkan.

Koswara (1999) dalam Engkoswara dan Komariah (2011: 310) merangkum, indikator-indikator sekolah bermutu dan tidak bermutu sesuai dengan tabel berikut.

Tabel 2.1. Indikator Sekolah Bermutu dan Tidak Bermutu

| **Sekolah bermutu** | **Sekolah tidak bermutu** |
|---|---|
| 1. Masukan yang tepat. | Masukan yang banyak. |
| 2. Semangat kerja tinggi. | Pelaksanaan kerja santai. |
| 3. Gairah motivasi belajar yang tinggi. | Aktivitas belajar santai. |
| 4. Penggunaan biaya, waktu, fasilitas, tenaga yang proporsional. | Penggunaan sumber-sumber belajar yang tidak efisien. |
| 5. Kepercayaan berbagai pihak. | Kurang peduli terhadap lingkungan. |
| 6. Temuan yang bermutu. | Tamatan dibawah standar lulusan yang telah ditentukan. |
| 7. Keluaran yang relevan dengan kebutuhan masyarakat. | Keluaran tidak produktif. |

Selanjutnya Engkoswara dan Komariah (2011: 311) menjelaskan, standar mutu dapat dirujuk dari standar nasional pendidikan dengan kriteria minimal tentang sistem pendidikan di Indonesia, sebagai berikut:

(1) Standar kompetensi lulusan, yaitu kemampuan minimal yang meliputi pengetahuan, keterampilan dan sikap yang harus dimiliki peserta didik untuk dinyatakan lulus.

(2) Standar isi, adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan cakupan dan kedalaman materi pelajaran untuk mencapai standar kompetensi lulusan yang diimplementasikan pada kompetensi bahan ajar, kompetensi mata pelajaran, dan silabus pembelajaran.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

(3) Standar proses, adalah standar nasional yang berkaitan dengan prosedur pelaksanaan dan pengorganisasian pengalaman belajar untuk mencapai standar kompetensi lulusan.

(4) Standar pendidik dan tenaga kependidikan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan klasifikasi minimal yang harus dipenuhi oleh setiap pendidik dan tenaga kependidikan.

(5) Standar sarana dan prasarana adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan persyaratan minimal tentang fasilitas fisik yang diperlukan untuk mencapai standar kompetensi lulusan.

(6) Standar pengelolaan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, pelaporan, dan pengawasan kegiatan agar tercipta efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan.

(7) Standar pembiayaan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan biaya untuk penyelenggaraan satuan pendidikan.

(8) Standar penilaian pendidikan yang berkaitan dengan mekanisme, prosedur, dan alat penilaian pendidikan.

### 2.1.10 Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Penerapan MBS

MBS merupakan kebijakan baru yang sejalan dengan paradigma desentralisasi dalam pemerintahan sebagai bagian dari otonomi daerah. Dengan diberlakukannya asas desentralisasi di bidang pendidikan, diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan di tiap unit satuan pendidikan. Peningkatan mutu pendidikan merupakan bagian dari tujuan pendidikan nasional, yang bermuara pada peningkatan Sumber Daya Manusia (SDM) di Indonesia.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Suparlan (2013: 58) mengemukakan, empat strategi peningkatan mutu pendidikan melaui implementasi MBS,:

> 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. Kedua, membangun budaya sekolah (*school culture*) yang demokrasi, transparan dan akuntabel. Termasuk membiasakan sekolah untuk membuat laporan pertanggungjawaban kepada masyarakat. Ketiga, pemerintah pusat lebih memainkan peran monitoring dan evaluasi. Keempat, mengembangkan model program, pemberdayaan sekolah.

Manajemen Berbasis Sekolah telah banyak diterapkan di sekolah, bukan hanya di negara maju, tetapi juga telah menyebar di negara berkembang. Penerapan MBS telah banyak menjanjikan untuk peningkatan mutu pendidikan. Suparlan (2013: 59) menegaskan bahwa:

> Penerapan MBS akan berhasil jika diberikan prakondisi dengan membangun kapasitas dan komitmen sekolah, termasuk semua pemangku kepentingan, yang memiliki tanggung jawab bersama terhadap upaya peningkatan mutu pendidikan. keberhasilan sekolah dalam menerapkan MBS dipengaruhi oleh kepedulian pemerintah pusat dan daerah untuk mendorong dan memberikan kesempatan sekolah menerapkan MBS di sekolah.

Berdasarkan pernyataan tersebut jelas bahwasanya implementasi MBS sebagai bagian dari desentralisasi pendidikan bukan sekadar pemberian informasi semata, namun bagaimana pemerintah melakukan pemberdayaan berupa pendampingan sebagai bentuk fasilitas terhadap sekolah agar implementasi MBS berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan.

## 2.2 Kajian Empiris

Beberapa hasil penelitian yang mendukung pada penelitian ini diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Rosita (2013) dari Institut Agama Islam

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Negeri Sunan Ampel Surabaya yang berjudul Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan di Madrasah Aliyah Zainul Hasan 1 Genggong Pajarakan Probolinggo. Diperoleh hasil bahwa pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah Terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan sudah dilakukan dengan dikembangkan sendiri, tanpa mengurangi tetapi menambah standar minimal, terutama anak-anak jangan hanya mengejar pada nilai saja tetapi harus bisa mengembangkan ketiga ranah yaitu kognitif, afektif dan psikomotorik. Selain itu, indikator telah diimplementasikan nya MBS terhadap peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Zainul Hasan 1 Genggong Pajarakan Probolinggo adalah modifikasi program yang telah direncanakan yang kemudian diaktualisasikan dalam bentuk kegiatan.

Penelitian tentang manajemen berbasis sekolah pernah dilakukan oleh Khotimah (2011) dari Universitas Negeri Yogyakarta yang berjudul Pengaruh Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Terhadap Kinerja Guru di SMK Negeri 2 Wonosari. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan kinerja guru di SMK Negeri 2 Wonosari memiliki kecenderungan sangat baik. Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) terhadap kinerja guru di SMK Negeri 2 Wonosari, dengan kontribusi MBS terhadap kinerja guru adalah sebesar 24,8% sehingga masih ada 75,2% faktor lain yang mempengaruhi kinerja guru.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Penelitian tentang manajemen berbasis sekolah pernah dilakukan oleh Lathifa (2008) dari Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta yang

berjudul Peningkatan Mutu Madrasah pada Era Otonomi Daerah. Fokus utama pada penelitian ini adalah kebijakan pemerintah terhadap peningkatan mutu madrasah pada era otonomi dalam konteks Manajemen Berbasis Sekolah. Hasil penelitian menunjukkan madrasah sebagai model pendidikan kebijakan islam yang masih mengikuti ketentuan-ketentuan dalam Undang-Undang Pendidikan No. 4 tahun 1950 dan UU No. 20 tahun 1954 sangat tidak menguntungkan bagi perkembangan pendidikan Islam (madrasah). Maka dari itu, para ahli pendidikan diharapkan untuk meningkatkan dan meninjau kembali manajemen dan posisi madrasah dalam dinamika kehidupan masyarakat dan bangsa Indonesia. Di samping itu, penerapan MBS di madrasah dalam rangka peningkatan mutu manajemen, memerlukan strategi-strategi seperti: otonomi penuh pada madrasah, adanya peran serta masyarakat secara aktif, diperlukan kepemimpinan yang mampu menggerakan dan mendayagunakan madrasah secara efektif, pengambilan keputusan yang demokratis, terdapat garis pedoman yang tidak terlalu mengekang, dan memahami peran serta tanggung jawabnya secara sungguh-sungguh.

Penelitian yang dilakukan oleh Misra dan Maria (2013) dosen Fakultas Tarbiyah IAIN Imam Bonjol Padang, mengenai manajemen berbasis sekolah yang berjudul "Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di MTsN Batusangkar". Hasil penelitian menunjukkan pelaksanaan MBS di MTsN Batusangkar sudah berjalan dengan cukup baik. Hal ini terbukti dari beberapa karakteristik MBS baik dari segi manajemen, proses belajar mengajar, sumber daya manusia, sumber dana dan administrasi telah dilaksanakan dengan baik

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

meskipun sederhana. Manajemen MTsN Batusangkar juga telah cukup berhasil memberikan kontribusi terhadap output/ *outcome*nya, hal ini terbukti secara bertahap mampu meningkatkan prestasi siswa, kepuasan kerja guru dan karyawan, serta memiliki penampilan organisasi yang cukup baik. Faktor pendukung dalam pelaksanaan MBS di MTsN Batusangkar antara lain, kepemimpinan partisipatif dan dukungan masyarakat serta pemerintah yang tinggi. Sedangkan faktor penghambat nya adalah input siswa yang masih rendah, keterbatasan sarana dan prasarana, sumber dana dari para orang tua siswa yang kurang menjanjikan disebabkan mayoritas mereka berprofesi sebagai buruh.

Penelitian yang dilakukan oleh Robe dkk (2015), mahasiswa Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha yang berjudul Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah dan Implikasinya terhadap Mutu Output Pendidikan (Studi pada Gugus IV Sekolah Dasar di Kec. Langke Rembong). Hasil penelitian diperoleh secara umum pelaksanaan MBS berjalan cukup baik.Pada aspek perencanaan dan evaluasi program sekolah direncanakan dengan baik.Hal ini dapat dilihat dari pernyataan visi, misi dan tujuan sekolah pada gugus ini sesuai dengan kriteria visi, misi dan tujuan sekolah yang baik.Selain itu, sekolah juga telah menganalisis lingkungan internal dan eksternal untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan yang dimiliki dan dihadapi.Sekolah-sekolah pada gugus ini telah menentukan cara-cara pemecahan masalah sekolah.Dari aspek pengelolaan kurikulum di sekolah dilakukan dengan baik.Pada sekolah di gugus ini, Perekrutan tenaga pendidik harus melibatkan dewan guru dan mendapat persetujuan komite sekolah.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Penelitian yang dilakukan oleh Suwandi (2011) dari Pusat Penelitian Kebijakan, Balitbang Kemendiknas Jakarta yang berjudul Kajian dan Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah Pada Pendidikan Menengah. Hasil penelitian diperoleh, pelaksanaan MBS di sekolah menengah secara umum berjalan dengan baik. Aspek perencanaan dan evaluasi sekolah, pengelolaan proses belajar mengajar, pengelolaan fasilitas dan pengelolaan iklim sekolah terorganisir dengan sangat baik. Pengelolaan kurikulum dan pengelolaan tenaga kependidikan terlaksana dengan baik. Sedangkan aspek yang masih harus mengalami perbaikan antara lain, aspek pengelolaan keuangan, pelayanan siswa dan hubungan sekolah.

Penelitian yang dilakukan oleh Lolowang (2008) dari Universitas Kristen Indonesia (UKI) Tomohon yang berjudul Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah di Sekolah Dasar. Hasil penelitian diperoleh, implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah pada 9 sekolah rintisan Dinas Diknas Kabupaten Bolaang Mongondow cukup berhasil utamanya dalam transparansi, kemandirian, kerja sama, akuntabilitas dan keberlanjutan program. Jika ditinjau dari latar belakang (konteks) input, output, proses maupun output, maka kesembilan sekolah tersebut memiliki potensi yang cukup menunjang implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah.

Penelitian yang dilakukan oleh Sunanto (2015) mahasiswa Program Pasca Sarjana Universitas Syiah Kuala yang berjudul Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan pada SMP Negeri 19 Percontohan Banda Aceh.Hasil penelitian diperoleh, Pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri 19 Percontohan Banda Aceh berjalan baik. Perencanaan program dalam peningkatan mutu pendidikan pada SMP Negeri 19

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Percontohan Banda Aceh, berdasarkan visi, misi, dan tujuan sekolah dan membuat analisis SWOT. Kemudian menyusun Rencana Kerja Sekolah dan Rencana Kerja Tahunan serta Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah. Pelaksanaan program dalam peningkatan mutu pendidikan pada SMP Negeri 19 Percontohan Banda Aceh, tim pengembang kurikulum sekolah telah menyiapkan petunjuk pelaksanaan tertulis seperti: dokumen KTSP, struktur organisasi, pembagian tugas guru dan tenaga kependidikan, peraturan akademik, dan tata tertib sekolah.

Penelitian yang dilakukan oleh Cheng *et al*. (2011) dari City University of Hong Kong yang berjudul *Principal's and teacher's Perceptions of School Policy as a Key Element of School-Based Management in Hong Kong Primary School*. Hasil penelitian diperoleh, partisipasi aktif guru sangat diperlukan dalam implementasi manajemen berbasis sekolah. Hal ini sesuai dengan pernyataan Cheng *et al*. (2011), "*SBM is rather active in a culture with the teacher's participation in democratic school management*". Guru maupun karyawan memiliki tanggung jawab yang sama dengan kepala sekolah terkait sukses tidaknya pelaksanaan manajemen berbasis sekolah ini. Selain itu dalam pengambilan keputusan harus melibatkan kepala sekolah, guru dan masyarakat.

Penelitian yang dilakukan oleh Kiragu *et al*. (2013) dalam *International Journal of Asian Social Science* yang berjudul *School-Based Management Prospects and Challenges : A Case of Public Secondary School in Murang'a South District, Kenya*. Hasil penelitian diperoleh, para kepala sekolah dan guru optimis bahwa MBS akan dapat dilaksanakan di sekolah-sekolah menengah setiap distrik. Menurut responden, jika MBS mulai diperkenalkan di sekolah-sekolah menengah tingkat distrik, banyak aspek akan berubah dan akan ada peningkatan

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

akuntabilitas dan transparansi, efisiensi penggunaan sumber daya, peningkatan pengambilan keputusan, manajemen yang lebih baik staf dan personil yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan pada gilirannya akan meningkatkan kualitas pendidikan.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

# BAB 5

# PENUTUP

Pada bab penutup akan diuraikan tentang simpulan dan saran berkaitan dengan penelitian yang telah dilaksanakan. Simpulan berupa hasil penelitian secara garis besar, sedangkan saran berupa pesan peneliti terhadap pihak-pihak yang berkaitan dengan penelitian. Simpulan dan saran dijabarkan sebagai berikut.

## 5.1 Simpulan

Sekolah Dasar Negeri 4 Slerok Kota Tegal menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sebagai bagian dari kebijakan desentralisasi pendidikan di Indonesia. Pemerintah memberikan otonomi penuh kepada sekolah dalam menjalankan proses manajemennya. Dilihat dari keterlibatan seluruh *stakeholder* dalam proses manajemen, penerapan MBS di Sekolah Dasar Negeri 4 Slerok Kota Tegal sudah berjalan baik. Pelaksanaan MBS di Sekolah Dasar Negeri 4 Slerok Kota Tegal mengacu pada prinsip MBS, yakni kemandirian sekolah, kemitraan sekolah, keterbukaan, sekolah, partisipasi *stakeholder*, dan akuntabilitas sekolah. Keempat prinsip MBS tersebut dilaksanakan secara bertahap, yang bertujuan untuk melepaskan budaya sentralistik dari sistem manajemen pendidikan di Indonesia dan sebagai upaya meningkatkan mutu pendidikan.

Prinsip kemandirian sekolah di Sekolah Dasar Negeri 4 Slerok Kota Tegal sudah berjalan dengan baik. Indikator pencapaiannya terlihat dari aspek *curriculum, budget, person,* dan sarana dan prasarana. Pada kegiatan

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

pembelajaran yang termasuk dalam komponen *curriculum*, guru sudah berupaya menciptakan kegiatan pembelajaran aktif kreatif dan menyenangkan bagi peserta didik. Selain itu, guru bersama kelompok KKG berinisiatif mengembangkan kompetensi dasar kedalam indikator pencapaian kompetensi yang disesuaikan dengan kondisi dan karakteristik siswa maupun sekolah. Sedangkan untuk mengasah dan mengembangkan potensi siswa, sekolah menyelenggarakan kegiatan ekstrakurikuler. Pada pelaksanaannya, anggaran operasional bersumber dari dana BOS dan iuran sukarela orang tua siswa oleh prakarsa komite sekolah. Iuran sukarela sebagai komponen *budget* tidak hanya dialokasikan untuk pelaksanaan ekstrakurikuler, namun juga untuk melengkapi sarana dan prasarana sekolah. Sekolah juga mendapat kewenangan untuk mengangkat guru magang sebagai bagian dari komponen *person*, sesuai dengan kebutuhan sekolah, namun tetap melalui pengawasan Dinas Pendidikan terkait.

Pada aspek kemitraan, sekolah dan masyarakat dalam hal ini orang tua siswa saling bersinergi dalam meningkatkan mutu pendidikan di seolah dasar tersebut. Masyarakat sebagai mitra sekolah berkontribusi membantu sekolah dalam mencapai visi misi sekolah yang telah ditetapkan. Kemitraan sekolah dengan masyarakat difasilitasi dalam lembaga komite sekolah, yang beranggotakan guru dan perwakilan wali murid. Komite sekolah bertugas melakukan monitor dan evaluasi terhadap kebijakan-kebijakan sekolah, khususnya pada komponen pendanaan, kurikulum, sarana dan prasarana, serta pembiayaan sekolah.

Pada aspek partisipasi, masyarakat dalam hal ini orang tua memberikan dukungan kepada sekolah dalam bentuk dana, tenaga, dan pikiran. Ketiga bentuk dukungan tersebut dilakukan secara insidental. Melalui dukungan masyarakat

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

inilah sekolah terus berupaya meningkatkan pelayanan kepada siswa. Optimalisasi pelayanan sekolah ini bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan, sehingga menghasilkan output sekolah yang berkualitas.

Pada aspek akuntabilitas, sekolah melaporkan kegiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan dan pengalokasian dana kegiatan tersebut kepada masyarakat maupun pemerintah. Pelaporan kepada masyarakat ini difasilitasi dalam rapat rutin komite sekolah, yang diadakan setiap dua bulan sekali. Sedangkan pelaporan kepada pemerintah yakni Dinas Pendidikan dilaksanakan setiap satu bulan, tri wulan, maupun pada akhir tahun ajaran. Pelaporan ini berbentuk buku kas umum. Selain itu, sekolah juga melaporkan perkembangan belajar siswa kepada orang tua melalui penilaian porto folio. Melalui penilaian porto folio, orang tua siswa dapat memantau perkembangan putra-putrinya dalam kegiatan pembelajaran sehari-hari.

Tujuan pelaksanaan MBS di Sekolah dasar Negeri 4 Slerok Kota Tegal adalah untuk meningkatkan mutu pendidikan. Peningkatan mutu pendidikan dapat dilihat dari *input*, proses dan *output* sekolah. *Input* yang baik akan menciptakan proses pembelajaran di sekolah yang efektif dan efisien. Melalui proses pembelajaran yang efektif dan efisien inilah, diperoleh *output* pendidikan yang berkualitas dan sesuai dengan Standar Pendidikan Nasional.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disarankan kepada pihak sekolah, guru, masyarakat dan peneliti yang akan datang.

### 5.2.1 Sekolah

(1) Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dan tindak lanjut dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di Sekolah Dasar Negeri 4 Slerok Kota Tegal.

(2) Sekolah diharapkan mampu mempertahankan dan meningkatkan pelaksanaan komponen manajemen yang telah berjalan dengan baik. Namun, bagi komponen manajemen yang belum berjalan optimal, sekolah perlu melakukan evaluasi dan perbaikan. Sebagai contoh, perlu adanya perbaikan pada komponen manajemen kurikulum, yakni dalam pelaksanaan kegiatan pembelajaran agar aspek PAKEM berjalan optimal. Selain itu, pada manajemen pembiayaan sekolah, khususnya saat kegiatan pelaporan anggaran BOS, diharapkan tim manajemen BOS yang lain membantu bendahara sekolah menyusun Surat Pertanggung Jawaban (SPJ) dan penyusunan buku kas, agar bendahara BOS juga dapat melaksanakan kegiatan pembelajaran di kelas dengan optimal.

(3) Sekolah diharapkan dapat menjalin kerja sama dengan Dunia Usaha dan Industri (DUDI) untuk mendapat sumber dukungan dana lain, untuk menunjang kegiatan akademik maupun non akademik serta sarana dan prasaran sekolah, sehingga mutu pendidikan semakin meningkat.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

### 5.2.2 Guru

(1) Setiap guru diharapkan memahami esensi manajemen berbasis sekolah, agar dalam implementasinya berjalan optimal.

(2) Guru hendaknya menggunakan metode dan model pembelajaran yang variatif dan inovatif dalam menciptakan proses pembelajaran yang aktif, kreatif dan

menyenangkan sebagai perwujudan MBS pada komponen manajemen kurikulum.

(3) Guru hendaknya menggunakan media pembelajaran yang menarik, agar siswa tertarik untuk memperhatikan guru saat menyampikan materi pembelajaran.

**5.2.3 Masyarakat**

(1) Diharapkan adanya regenerasi anggota maupun ketua komite sekolah, agar kinerja komite sekolah semakin optimal.

(2) Masyarakat dan orang tua siswa bukan anggota komite sekolah yang memiliki pemahaman terhadap pendidikan, diharapkan memiliki inisiatif untuk membantu memecahkan permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh sekolah.

**5.2.4 Peneliti Selanjutnya**

(1) Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian lanjutan mengenai implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dengan tinjauan yang berbeda yaitu tentang manajemen pembiayaan sekolah.

(2) Setelah menyusun dan menentukan jadwal wawancara dengan informan, diharapkan peneliti melakukan konfirmasi kembali satu atau dua hari sebelum kegiatan wawancara dilaksanakan. Hal ini bertujuan agar peneliti dapat mengetahui apabila informan secara mendadak tidak dapat melakukan wawancara sesuai waktu yang telah disepakati, sehingga peneliti dan informan dapat menentukan kembali pelaksanaan wawancara di lain waktu.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

# DATAR PUSTAKA


Aizah, Titis. 2013. *Implementasi Pendekatan PAKEM dengan Media Interaktif untuk Meningkatkan Kualitas Pembelajaran Matematika Kelas I A SDN T awang Mas 01 Semarang*. Skripsi. Semarang: Universitas Negeri Semarang.

Alfarisi, M. Alfan. 2012. *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SMK Muhammadiyah 3 Yogyakarta*. Skripsi. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.

Arikunto, Suharsimi. 2013. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik.* Jakarta: Rineka Cipta.

Arikunto, Suharsimi dan Lia Yuliana. 2008. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Aditya Media.

Bafadal, Ibrahim. 2003. *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar*. Jakarta: Bumi Aksara.

Bungin, Burhan. 2014. *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Prenada Media Group.

Cheng,Alison Li Fong et all. 2011. *Principal's and teacher's Perceptions of School Policy as a Key Elementof School-Based Management in Hong Kong Primary School*. *International Education Research* Volume 2 Nomor 1 tahun 2014. http://www.todayscience.org/iearticle?paper_id=5273 (diakses pada 5 Februari 2017).

Daryanto dan Mohammad Farid. 2013. *Konsep Dasar Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Yogyakarat: Grava Media.

Dudung. 2015. *7 Pengertian Implementasi Menurut Para Ahli Lengkap*. http://www.dosenpendidikan.com/7-pengertian-implementasi-menurut-para-ahli-lengkap/ (diakses, 15/01/2017).

Engkoswara, H. dan Aan Komariah. 2011. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

Khotimah, Titi. 2011. *Pengaruh Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Terhadap Kinerja Guru di SMK Negeri 2 Wonosari*. Skripsi.Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.


UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Kiragu, Joyce Wangari et all. 2013. *School-Based Management Prospects and Challenges : A Case of Public Secondary School in Murang'a South District, Kenya.International Journal of Asian Social Science*.http://www.aessweb.com/download.php?id=2093 (Diakses pada tanggal 5 Februari 2017).

Kurniawan, Aris. 2015. 9 *Pengertian Implementasi Menurut Para Ahli*. http://www.gurupendidikan.com/9-pengertian-implementasi-menurut-para-ahli/ (diakses pada 15/01/2017).

Kurniawati, Ely dan Erny Roesminingsih. 2014. *Manajemen Kesiswaan di SMA Negeri Mojoagung Jombang*. Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan Volume 4 Nomor 4 April 2014. http://*jurnalmahasiswa.unesa.ac.id/article/10637/16/article.pdf (diakses pada 10 Februari 2017).*

Lathifa, Nina. 2008. *Peningkatan Mutu Madrasah pada Era Otonomi Daerah*. Skripsi. Yogyakarta: Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga.

Lolowang, R.M. 2008. *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu BerbasiS Sekolah di Sekolah Dasar*. Jurnal Ilmu Pendidikan Jilid 15 Nomor 2 Juni 2008. http://journal.um.ac.id/index.php/jip/article/view/1516/345 (diakses pada 20 Januari 2017).

Maksum, Rois Ali. 2012. *Studi Manajemen Kesiswaan dalam Meningkatkan Potensi Berorganisasi Siswa di MA Negeri Demak*. Skripsi. Semarang : Institut Agama Islam Negeri Walisongo.

Miles, Matthew B dan A Michael Huberman. 2014. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: UI PRESS.

Misra dan Rika Maria. 2013. *Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di MTsN Batusangkar*. Jurnal Al-Ta'lim IAIN Imam Bonjol Padang Volume 20 Nomor 2. Httpp://journaltarbiyahiaianib.ac.id/index.php/attalim/article/view/40 (diakses pada 24 Februari 2017).

Moleong, Lexy J. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Muflihah, Ferli Ummul. 2013. *Manajemen Sarana Prasarana dalam Meningkatkan Proses Pembelajaran di MTsN Sleman Kabupaten Sleman DI Maguwaharjo Jogjakarta*. Skripsi. Yogyakarta: Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Mulyasa, E. 2014. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Murniyatun.2007. *Pelaksanaan Manajemen Bebrasis Sekolah (MBS) di SD Muhammadiyah Demangan Yogyakarta*. Skripsi. Yogyakarta: Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga.

Mutmainah, Ade Faizatul. 2010. *Partisipasi Masyarakat dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMP Islam Al-Mukhlisin Ciseeng Bogor*. Skripsi. Jakarta: Universitas Negeri Islam Syarif Hidayatullah.

Nurdin, Syahidan. 2015. Penerapan Pendekatan PAKEM dalam Pembelajaran IPA di MIN Rukoh. Jurnal Pendidikan Volume 3 Nomor 1 2015. http://jurnal.ar-raniry.ac.id/index.php/Pionir/article/view/174 (Diakses pada 7 Februari 2017).

Robe, Marselinus dkk. 2015. *Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah dan Implikasinya terhadap Mutu Output Pendidikan*. e-Journal Volume 6 Nomor 1 tahun 2015. http://pasca.undiksha.ac.id/118 (diakses pada 20Januari 2017).

Rosita, Vivi Indah. 2013. *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan di Madrasah Aliyah Zainul Hasan 1 Genggong Pajarakan Probolinggo*. Skripsi. Surabaya: Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel.

Sagala, Syaiful. 2010. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

Satori, Djaman, Aan Komariah. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

Setijowati, Umi. 2015. *Pengembangan Kurikulum SD*. Yogyakarta: K-Media.

Setyawati, Hari Kartini. 2008. *Implementasi Program Manajemen Berbasis Sekolah sebagai Upaya Peningkatan Keefektifan Proses Pembelajaran pada Sekolah Dasar*. Tesis. Surakarta: Universitas Sebelas Maret.

Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.

Suhardan, Dadang dkk. 2013. *Manajemen Pendidikan. Bandung*: Alfabeta.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Suharno. 2009. *Mamajemen Pendidikan Suatu Pengantar Bagi Para Calon Guru*. Surakarta: UNS Press.

Sukmadinata, Nana Sayodi. 2013. *Metode Penelitian.* Bandung: Rosinda.

Sunanto. 2015. *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan pada SMP Negeri 19 Percontohan Banda Aceh*. Jurnal Intelektualita Volume 3 Nomor 1 tahun 2015. http://id. Portalgaruda.org/?ref=browse&mod=viewarticle=359196 (diakses pada 25 Januari 2017).

Suparlan. 2013. *Manajemen Bebrasis Sekolah dari Teori sampai Praktik*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sutomo, dan Titi Prihatin. 2012. *Manajemen Sekolah*. Semarang: Universitas Negeri Semarang Press.

Sutopo, H. B. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Surakarta: UNS Press.

Suwandi. 2011. *Kajian Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah Pada Pendidikan Menengah*. Jurnal Balitbang Kemendikbud Volume 17 Nomor 4 tahun 2011. http://jurnaldikbud.kemendikbud.go.id/index.php/jpnk/article/view/38 (diakses pada 20 Januari 2017).

Syaifuddin, Mohammad dkk. 2008. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional.

Umaedi dkk. 2011. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Universitas Terbuka.

Usman, Husaini. 2008. *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Utari, Rahmania. 2011. *Modul Penyusunan RAKS*. Modul Pelatihan Manajerial Kepala Sekolah SD-MI. http://staffnew.uny.ac.id/upload/132313278/pengabdian/MODUL+PENYUSUNAN+RKAS_RAHMANIA.pdf (diakses, 21 Juni 2017).

Wahyudi. 2012. *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (School-Based Management) dalam Rangka Desentralisasi Pendidikan*. Jurnal Ilmiah Universitas Tanjungpura. http://journal.untan.ac.id/index.php/jgmm/article/view/320 (diakses, 1/1/2017).

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Wahyuningrum, MM. 2006. *Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah dan Desentralisasi Pendidikan pada Era Otonomi Daerah*. Jurnal Ilmiah Universitas Negeri Yogyakarta No. 2/ Th II/ Oktober/ 2006. http://journal.uny.ac.id/index.php/jmp/article/view/4055 (diakses, 25/12/2016)

Lampiran II Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 44 Tahun 2002

Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan.

Undang-Undang Dasar 1945 Pasal 31 Ayat 5 Tentang Pendidikan.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Pasal 13 Ayat 1 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Pasal 16 Ayat 3 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 Pasal 56 Ayat 3 tentang SistemPendidikanNasional

Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 Tentang Pemerintahan Daerah.

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG