

BAB II

TINJAUAN TEORITIS

A. Landasan Teori

1. Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa latin, yaitu dari asal kata *manus* yang berarti tangan dan *agree* yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi *manager* yang artinya adalah menangani. Kemudian *manager* diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris yaitu *to manage* (kata kerja), *management* (kata benda), dan *manager* untuk orang yang melakukannya.¹⁰ Gareth R. Jones and Jennifer M. George mengemukakan bahwa: “*management is the planning, organizing, leading, and controlling of human and other resources to achieve organizational goals efficiently and effectively*” (manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan sumber daya manusia dan lainnya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien).¹¹

¹⁰Husaini Usman. *Manajemen: Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan/Husaini Usman*, (Jakarta: Bintang Press, 2014), h. 22

¹¹George. R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, alih bahasa J. Smith, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), h. 9





Menurut *George R. Terry*, manajemen mencakup kegiatan untuk mencapai tujuan, dilakukan oleh individu-individu yang menyumbangkan upayanya yang terbaik melalui tindakan-tindakan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut *Sondang P. Siagian*, manajemen adalah kemampuan dan keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka mencapai tujuan melalui kegiatan orang lain¹². Sedangkan *Andrew J. Dubrin*, menyatakan bahwa manajemen adalah proses menggunakan sumber-sumber organisasi untuk mencapai tujuan organisasi berdasarkan fungsi perencanaan, pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan¹³.

Manajemen juga sering diartikan sebagai ilmu, kiat, dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu oleh *Luther Gulick* dalam buku *Suharno* karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana mencapai sasaran melalui cara-cara dengan

¹²Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi*, (Jakarta: CV. Mas Agung, 2015), h. 5

¹³Andrew J. Dubrin, *Essential of Management*, (Ohi., South Weslren, 2015), h. 20.



mengatur orang lain menjalankan tugas. Dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer, dan para professional dituntun oleh suatu kode etik¹⁴.

Manajemen dibutuhkan oleh semua orang, kelompok, organisasi, dan lain sebagainya untuk mengatur dan merencanakan segala hal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen merupakan koordinasi semua sumber daya melalui proses perencanaan, pengorganisasian, penetapan tenaga kerja, pengarahan dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat diketahui bahwa manajemen merupakan sebuah proses pemanfaatan semua sumber daya melalui bantuan orang lain dan bekerjasama dengannya agar tujuan bersama bisa dicapai secara efektif, efisien, dan produktif.

2. Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen dapat dibagi menjadi empat bagian, yakni *planning* (perencanaan), *organizing*

¹⁴Suharno, *Manajemen Pendidikan*, (Surakarta: LPP UNS, 2017), h.

(pengorganisasian), *actuating* (penggerakan), dan *controlling* (pengawasan). Yaitu:

- a. *Planning* (perencanaan), *Planning* (perencanaan) ialah menetapkan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan yang digariskan. *Planning* mencakup kegiatan pengambilan keputusan, karena termasuk dalam pemilihan alternatif- alternatif keputusan. Diperlukan kemampuan untuk mengadakan visualisasi dan melihat ke depan guna merumuskan suatu pola dari himpunan tindakan untuk masa mendatang.
- b. *Organizing* (Pengorganisasian), *Organizing* berasal dari kata *organon* dalam bahasa Yunani yang berarti alat, yaitu proses pengelompokan kegiatan- kegiatan untuk mencapai tujuan-tujuan dan penugasan setiap kelompok kepada seorang manajer. Pengorganisasian mempersatukan sumber-sumber daya pokok dengan cara yang teratur dan mengatur orang-orang dalam pola yang demikian rupa, hingga mereka dapat melaksanakan aktivitas-aktivitas guna mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan. Pengorganisasian adalah proses dan rangkaian kegiatan dalam pembagian pekerjaan yang direncanakan untuk





1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
 2. Penggunaan untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.
 3. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan komersial atau pelanggaran hak cipta dapat dikenai sanksi sesuai dengan UU Hak Cipta di Indonesia.
 Plagiarisme juga dilarang dan dapat dikenakan sanksi.
 3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

diselesaikan oleh anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan pekerjaan yang baik diantara mereka, serta pemeliharaan lingkungan dan fasilitas pekerjaan yang pantas.

- c. *Actuating* (Penggerakan). Penggerakan adalah satu usaha untuk menggerakan anggota- anggota kelompok demikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan yang bersangkutan dan sasaran-sasaran anggota-anggota perusahaan tersebut oleh karena para anggota itu ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut. Menggerakan berhubungan erat dengan sumber daya manusia yang pada akhirnya merupakan pusat sekitar apa aktivitas-aktivitas manajemen berputar. Nilai-nilai, sikap, harapan, kebutuhan, ambisi, pemuasan seseorang dan interaksinya dengan orang-orang lain dan dengan lingkungan fisik kesemuanya bertautan dengan proses menggerakan.¹⁵
- d. *Controlling* (Pengawasan), Pengawasan adalah suatu kegiatan untuk mencocokkan apakah kegiatan operasional (*actuating*) di lapangan sesuai dengan

¹⁵George R Terry, *Asas-Asas Manajemen*, (Bandung: PT Alumni, 2013), h. 17



rencana (*planning*) yang telah ditetapkan dalam mencapai tujuan (*goal*) dari organisasi. Dengan demikian yang menjadi obyek dari kegiatan pengawasan adalah mengenai kesalahan, penyimpangan, cacat dan hal-hal yang bersifat negatif. Sebutan *controlling* lebih banyak digunakan karena lebih mengandung konotasi yang mencakup penetapan standar, pengukuran kegiatan, dan pengambilan tindakan korektif.¹⁶

3. Tujuan Manajemen

Manajemen dibutuhkan pada setiap organisasi, karena tanpa manajemen semua usaha akan sia-sia dan pencapaian tujuan akan lebih sulit. Ada 3 alasan utama diperlukannya manajemen, yaitu:

- a. Untuk mencapai tujuan;
- b. Untuk menjaga keseimbangan di antara tujuan-tujuan yang bertentangan;
- c. Untuk mencapai efisiensi dan efektivitas.¹⁷

¹⁶Sentot Harman, “Fungsi Pengawasan Dalam Penyelenggaraan Manajemen Korporasi” *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Volume 2 Nomor 1, edisi 1 Maret 2014, h. 19

¹⁷*Ibid.*, h. 25

4. Hambatan dalam Penerapan Fungsi Manajemen

Penerapan fungsi-fungsi manajemen seperti yang telah dipaparkan di atas bukan suatu hal yang mudah dan seringkali harus berbenturan dengan berbagai hambatan. Menurut Sukwiaty, dkk., beberapa hambatan yang sering terjadi dalam penerapan fungsi-fungsi manajemen secara umum dapat dibagi dalam dua golongan, yaitu:

a. Hambatan internal

- 1) Manajer belum sepenuhnya memahami aspek-aspek yang berkaitan dengan fungsi-fungsi manajemen.
- 2) Manajer seringkali masih kurang mampu menjabarkan fungsi-fungsi manajemen secara operasional.
- 3) Organisasi belum siap melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang digariskan oleh manajer.
- 4) Belum tersedianya sarana dan prasarana yang dapat mendukung pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen.
- 5) Adanya faktor risiko dan ketidakpastian di dalam pelaksanaan kegiatan.

b. Hambatan eksternal





- 1) Adanya berbagai peraturan, ketentuan, atau perundang-undangan pemerintah, baik tingkat pusat ataupun tingkat daerah.
- 2) Adanya dampak negatif dari pengembangan organisasi lain yang sejenis.
- 3) Tidak mendukungnya infrastruktur yang ada di luar organisasi.¹⁸

5. Manajemen Berbasis Sekolah

a. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sebagai terjemahan dari *School Based Management* berarti pengalihan dalam pengambilan keputusan dari tingkat pusat sampai ke tingkat sekolah.¹⁹ Secara bahasa, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) berasal dari tiga kata yaitu manajemen, berbasis, dan sekolah. Manajemen adalah proses menggunakan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Berbasis dari asal kata basis berarti dasar atau asas. Sedangkan

¹⁸Abd Rohman, *Dasar-dasar Manajemen*, (Malang: Intelegnsia Media, 2017) h. 52

¹⁹Nanang Fattah, *Manajemen Berbasis Sekolah: Strategi Pemberdayaan Sekolah Dalam Rangka Peningkatan Mutu dan Kemandirian Sekolah*, (Bandung: CV Andira, 2018), h. 8



sekolah adalah lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat untuk menerima dan memberikan pelajaran.²⁰ Secara istilah pengertian Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) terdapat beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli yaitu 1) Menurut B. Suryosubroto, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah suatu strategi pengelolaan penyelenggaraan pendidikan di sekolah yang menekankan pada pengarahannya dan pendayagunaan sumber internal sekolah dan lingkungannya secara efektif dan efisien sehingga menghasilkan lulusan yang berkualitas atau bermutu.²¹ 2) Menurut E. Mulyasa, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah suatu ide tentang pengambilan keputusan pendidikan yang diletakkan pada posisi yang paling dekat dengan pembelajaran yakni sekolah.²² 3) Menurut Neal yang dikutip oleh Umaedi dkk, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah sekolah yang berdasarkan penelitian, komitmen, sistem tertentu, dan pengoperasian sekolah

²⁰ Umiarso & Imam Gojali, *Manajemen Mutu Pendidikan*, (Jakarta: Press Bintang, 2017), h. 70

²¹ B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan...* h. 196

²² E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Profesional*, (Jakarta: Mulia Bintang, 2018), h. 33



1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
2. Penggunaan untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.
3. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan komersial atau pelanggaran hak cipta dapat dikenai sanksi.
4. Plagiarisme juga dilarang dan dapat dikenai sanksi.
5. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

dari suatu distrik/wilayah memakai metode sentralisasi dan parameter (batasan-batasan yang jelas) dan peran staf yang dipahami oleh mereka yang terlibat, untuk memaksimalkan efektivitas penggunaan sumber daya.²³ 4) Menurut Jamal Ma'mur Asmani, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah konsep yang menggambarkan perubahan formal struktural penyelenggaraan sekolah, sebagai suatu bentuk desentralisasi yang mengidentifikasi sekolah itu sendiri sebagai unit utama peningkatan serta bertumpu pada redistribusi kewenangan pembuatan keputusan sebagai sarana penting yang dengannya peningkatan dapat didorong dan ditopang.²⁴

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah suatu konsep dan strategi pengelolaan penyelenggaraan pendidikan di sekolah dengan memiliki wewenang yang bertumpu kepada sekolah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan dari tingkat pusat sampai ke tingkat sekolah.

²³Umaedi dkk, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Universitas Terbuka, 2017), h. 44

²⁴Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Aplikasi...* h. 33-34



b. Alasan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di Indonesia yang menganut model Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) muncul karena beberapa alasan sebagaimana diungkapkan oleh Jamal Ma'mur Asmani. *Pertama*, sekolah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi dirinya sendiri sehingga sekolah dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia untuk memajukan sekolah. *Kedua*, sekolah lebih mengetahui kebutuhan. *Ketiga*, keterlibatan warga sekolah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan dapat menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat. Transparansi sulit dilaksanakan tanpa akuntabilitas, sedangkan penerapan transparansi dan akuntabilitas akan menimbulkan kredibilitas sekolah di mata masyarakat dalam penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) pada sebuah sekolah atau lembaga pendidikan.²⁵

c. Landasan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
 2. Penggunaan untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.
 3. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan komersial atau pelanggaran hak cipta dapat dikenai sanksi.
- Plagiarisme juga dilarang dan dapat dikenai sanksi.
3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

²⁵ *Ibid.*, h. 43-44

Berikut adalah landasan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yaitu:

- 1) Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 Sistem Pendidikan Nasional pasal 51 ayat 1 berbunyi “Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/sekolah.”²⁶ Yang dimaksud dengan manajemen berbasis sekolah/sekolah adalah bentuk otonomi manajemen pendidikan pada satuan pendidikan, yang dalam hal ini kepala sekolah/sekolah dan guru dibantu oleh komite sekolah/sekolah dalam mengelola kegiatan pendidikan.
- 2) Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah (UUPD). Pada hakekatnya memberikan wewenang dan keluasaan kepada daerah untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat berdasarkan asas desentralisasi dalam

²⁶Tim Redaksi Fokusmedia, *Himpunan Peraturan Perundang-undangan tentang Sistem Pendidikan Nasional*, (Bandung: Fokusmedia, 2016), h. 26



wujud otonomi luas, nyata, dan bertanggung jawab.²⁷

- 3) Undang-Undang Nomor 25 tahun 1999 tentang Pertimbangan Keuangan antara Pusat dan Daerah.
- 4) PP Nomor 25 tahun 2000 tentang Pelimpahan Kewenangan Pemerintah dan Provinsi sebagai Daerah Otonom.²⁸

d. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Karakteristik manajemen berbasis sekolah (MBS) dapat diketahui dari bagaimana sekolah dapat mengoptimalkan kinerjanya, proses pembelajaran, pengelolaan sumber daya belajar, profesionalisme tenaga kependidikan, serta sistem administrasi secara keseluruhan. Sejalan dengan itu, menurut Saud karakteristik dasar manajemen berbasis sekolah (MBS) sebagai berikut:

- 1) Pemberian otonomi luas kepada sekolah, melalui otonomi tersebut sekolah dapat meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dengan menawarkan partisipasi aktif mereka dalam pengambilan

²⁷E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi, dan Implikasi*, (Yogyakarta: Mulia Pustaka, 2019), h. 5

²⁸Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000.



keputusan dan tanggung jawab bersama dalam pelaksanaan keputusan yang diambil secara proposional dan profesional.

- 2) Partisipasi masyarakat dan orang tua, masyarakat dan orang tua tidak hanya mendukung sekolah melalui bantuan keuangan melainkan menjalin kerja sama untuk sekolah sebagai nara sumber berbagai kegiatan sekolah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.
- 3) Kepemimpinan yang demokratis dan profesional, kepala sekolah dan guru merupakan orang-orang yang memiliki kemampuan dan integritas profesional, dalam pengambilan keputusan. Kepala sekolah mengimplementasikan proses “*bottom up*” secara demokratis sehingga semua pihak memiliki tanggung jawab terhadap keputusan yang diambil bererta pelaksanaannya.
- 4) *Team work* yang kompak dan transparan, keberhasilan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan hasil sinergi (*sinergistic effect*) dan kolaborasi tim yang kompak dan transparan.²⁹

²⁹E. Mulyasa, *Menjadi Kepala...* h. 35-38





1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
 2. Penggunaan untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.
 3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

Sedangkan menurut Edmon yang dikutip oleh B. Suryosubroto, mengemukakan berbagai indikator yang menunjukkan karakteristik dari konsep manajemen berbasis sekolah (MBS), antara lain:

- 1) Lingkungan sekolah yang aman dan tertib.
- 2) Sekolah memiliki visi dan target mutu yang ingin dicapai.
- 3) Sekolah memiliki kepemimpinan yang kuat.
- 4) Adanya harapan yang tinggi dari personel sekolah kepada kepala sekolah, guru, staf, serta siswa untuk berprestasi.
- 5) Adanya pengembangan staf sekolah yang terus menerus sesuai tuntutan IPTEK.
- 6) Adanya pelaksanaan evaluasi yang terus menerus terhadap berbagai aspek akademik dan administratif, dan pemanfaatan hasilnya untuk penyempurnaan/perbaikan mutu.
- 7) Adanya komunikasi dan dukungan intensif dan orang tua murid/masyarakat.³⁰

³⁰B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan...* h. 197-198



1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
 2. Penggunaan untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.
 3. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan komersial atau pelanggaran hak cipta dapat dikenai sanksi sesuai dengan UU Hak Cipta di Indonesia.
 4. Plagiarisme juga dilarang dan dapat dikenai sanksi.
 5. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

e. Tujuan dan Manfaat Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Tujuan manajemen berbasis sekolah (MBS) adalah memberikan wewenang untuk mengelola sekolah dengan berbasis kapabilitas dan sumber daya yang dimiliki sekolah itu sendiri dalam rangka meningkatkan kualitas proses belajar dan pembelajaran bagi peserta didik. Selain itu, manajemen berbasis sekolah (MBS) bertujuan untuk mencapai mutu (*quality*) dan relevansi pendidikan yang setinggi-tingginya, menjamin keadilan bagi setiap anak untuk memperoleh layanan pendidikan yang bermutu di sekolah, dan meningkatkan efektivitas dan efisiensi, meningkatkan akuntabilitas sekolah dan komitmen semua *stakeholders*.³¹ Manajemen berbasis sekolah (MBS) yang diimplementasikan dengan baik akan memberikan banyak manfaat positif, diantaranya:

- 1) Meningkatkan partisipasi *stakeholders* sekolah dalam membangun kualitas dan daya saing sekolah.

³¹Umiarso & Imam Gojali, *Manajemen Mutu...* h. 81-83



- 2) Meningkatkan manfaat atas sumber daya yang dimiliki sekolah.
- 3) Meningkatkan kompetensi guru yang sesuai dengan kebutuhan yang ada di sekolah.
- 4) Menciptakan akuntabilitas yang lebih baik di dalam pengelolaan sekolah.
- 5) Mengambil keputusan dengan melibatkan *stakeholders* sekolah sehingga hasilnya akan didukung sepenuhnya oleh *stakeholders*.
- 6) Mengelola keuangan sekolah secara partisipatif dan menjadikannya sebagai sumber pendanaan yang saling mendukung antar *stakeholders* sekolah.
- 7) Menstimulasi munculnya pemimpin baru yang berpikir visioner di sekolah.³²

Dengan adanya tujuan dan manfaat tersebut di atas, tentunya tujuan penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) diharapkan adanya peningkatan kualitas pendidikan secara umum, baik kualitas pembelajaran, guru, staf, kurikulum, dan pelayanan pendidikan itu sendiri. Selain itu juga, dengan adanya

³²Donni Juni Priansa, *Menjadi Kepala Sekolah dan Guru Profesional: Konsep Peran Strategi dan Pengembangannya*, (Bandung : Pustaka Setia, 2017), h. 39-40



1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
 2. Penggunaan untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.
 3. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan komersial atau pelanggaran hak cipta dapat dikenai sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.
 3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

manajemen berbasis sekolah (MBS) sekolah dapat meningkatkan kesejahteraan guru sehingga guru dapat berkonsentrasi dalam tugas utamanya yaitu mengajar.

f. Komponen Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Menurut E. Mulyasa, ada beberapa hal yang paling penting dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah manajemen terhadap komponen-komponen sekolah itu sendiri. Dan komponen-komponen itu adalah sebagai berikut:

1) *Manajemen kurikulum dan program pengajaran*

Manajemen kurikulum dan program pengajaran mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian kurikulum.

2) *Manajemen tenaga kependidikan*

Manajemen tenaga kependidikan mencakup (1) perencanaan pegawai, (2) pengadaan pegawai, (3) pembinaan dan pengembangan pegawai, (4) promosi dan mutasi, (5) pemberhentian pegawai, (6) kompensasi, dan (7) penilaian pegawai.

3) *Manajemen kesiswaan*

Manajemen kesiswaan sedikitnya memiliki tiga tugas utama yang harus diperhatikan, yaitu

penerimaan murid baru, kegiatan kemajuan belajar dan pembinaan disiplin.

4) *Manajemen keuangan dan pembiayaan*

Komponen utama manajemen keuangan meliputi (1) prosedur anggaran, (2) prosedur akuntansi keuangan, (3) pembelajaran, (4) prosedur investasi, dan (5) prosedur pemeriksaan.

5) *Manajemen sarana dan prasarana pendidikan*

Kegiatan pengelolaan manajemen sarana dan prasarana meliputi kegiatan perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan inventarisasi, dan penghapusan serta penataan.

6) *Manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat*

Apabila hubungan sekolah dengan masyarakat berjalan dengan baik, rasa tanggung jawab dan partisipasi masyarakat untuk memajukan sekolah juga akan baik dan tinggi, Dalam hal ini sekolah memberitahu masyarakat tentang program-program sekolah, baik program yang telah dilaksanakan, sedang dilaksanakan, maupun yang akan dilaksanakan sehingga masyarakat mendapat gambaran yang jelas tentang sekolah yang bersangkutan.



7) Manajemen layanan khusus

Manajemen layanan khusus meliputi manajemen perpustakaan, kesehatan, dan keamanan sekolah.³³

Agar implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dapat berjalan dengan tertib, lancar, dan benar-benar terintegrasi dalam suatu sistem kerja sama untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien maka perlu memperhatikan komponen-komponen manajemen berbasis sekolah (MBS) tersebut di atas yang harus dikelola dengan baik.

g. Kelebihan dan Kelemahan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Adapun kelebihan manajemen berbasis sekolah (MBS) menurut *American Association of School Administrators (AASA)*, Asosiasi Nasional Kepala Sekolah Dasar (NAESP), *National Association of Secondary School Principals (NASSP)* adalah sebagai berikut :

³³E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis... h. 39- 50*





1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
 2. Penggunaan untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.
 3. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan komersial atau pelanggaran hak cipta dapat dikenakan sanksi sesuai dengan UU Hak Cipta di Indonesia.
 4. Plagiarisme juga dilarang dan dapat dikenakan sanksi.
 5. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

- 1) Memungkinkan individu-individu yang kompeten di sekolah untuk membuat keputusan yang akan meningkatkan pembelajaran.
- 2) Berikan seluruh komunitas sekolah suara dalam keputusan-keputusan penting.
- 3) Fokus akuntabilitas pengambilan keputusan.
- 4) Mengarahkan pada kreativitas yang lebih besar dalam perancangan program sumber daya untuk mendukung tujuan yang dikembangkan di setiap sekolah.
- 5) Mengakibatkan penganggaran realistis sebagai orang tua dan guru menjadi lebih sadar akan status keuangan sekolah, batasan pembelanjaan, dan biaya dari program.
- 6) Meningkatkan semangat guru dalam memelihara kepemimpinan baru di semua tingkatan.
- 7) Memberdayakan sumber daya manusianya seoptimal mungkin.
- 8) Memfasilitasi warga sekolahnya untuk belajar terus dan belajar kembali.
- 9) Mendorong kemandirian (otonomi) setiap warganya, mempertanggungjawabkan (*accountability*) terhadap hasil kerjanya.



1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
 2. Penggunaan untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.
 3. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan komersial atau pelanggaran hak cipta dapat dikenakan sanksi sesuai dengan UU Hak Cipta di Indonesia.
 3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

- 10) Memberikan tanggung jawab kepada warganya, dan mendorong adanya *teamwork* yang kompak dan cerdas, dan *shared value* bagi setiap warganya.
- 11) Merespons dengan cepat terhadap pasar (pelanggan).
- 12) Mengajak warganya untuk menjadikan sekolahnya sebagai *customer focused*, siap terhadap perubahan, melakukan perbaikan secara terus menerus,
- 13) Mendorong warganya untuk berpikir sistem, baik dalam cara berpikir, cara mengolah, maupun cara menganalisis sekolahnya.
- 14) Melibatkan warganya secara total dalam penyelenggaraan pendidikan.³⁴

Sedangkan kelemahan manajemen berbasis sekolah (MBS) menurut *American Association of School Administrators (AASA)*, Asosiasi Nasional Kepala Sekolah Dasar (NAESP), *National Association of Secondary School Principals (NASSP)* yaitu tidak berminat untuk terlibat, tidak efisien, pikiran

³⁴Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Aplikasi...* h. 69-71



1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
 2. Penggunaan untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.
 3. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan komersial atau pelanggaran hak cipta dapat dikenai sanksi sesuai dengan UU Hak Cipta di Indonesia.
 4. Plagiarisme juga dilarang dan dapat dikenai sanksi.
 5. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

kelompok, memerlukan pelatihan, kebingungan atas peran dan tanggung jawab baru, dan kesulitan koordinasi.³⁵ Dengan adanya kelebihan dan kelemahan manajemen berbasis sekolah (MBS) tersebut merupakan menjadi tantangan bagi penyelenggara pendidikan khususnya kepala sekolah dengan mengantisipasi semua kelemahan yang terjadi secara tepat agar semua elemen pendidikan bisa bergerak bersama dalam menjalankan program-program yang telah direncanakan sebelumnya.

h. Indikator Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Menurut Djam'an Satori dalam buku Jamal Ma'mur Asmani, indikator manajemen berbasis sekolah (MBS) adalah sebagai berikut:

- 1) Partisipasi masyarakat diwadahi melalui Komite Sekolah.
- 2) Transparansi pengelolaan sekolah (program dan anggaran).
- 3) Program sekolah realistik (*need assessment*).
- 4) Pemahaman *stakeholders* mengenai visi dan misi sekolah.

³⁵ *Ibid.*, h. 71-74



1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
 2. Penggunaan untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.
 3. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan komersial atau pelanggaran hak cipta dapat dikenakan sanksi.
 4. Plagiarisme juga dilarang dan dapat dikenakan sanksi.
 5. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

- 5) Lingkungan fisik sekolah nyaman, terawat.
- 6) Iklim sekolah kondusif.
- 7) Berorientasi mutu, penciptaan budaya mutu.
- 8) Meningkatnya kinerja profesional kepala sekolah dan guru.
- 9) Kepemimpinan sekolah berkembang demokratis (*policy and decision making, planning and programming*).
- 10) Upaya memenuhi fasilitas pendukung KBM meningkat.
- 11) Kesejahteraan guru meningkat.
- 12) Pelayanan berorientasi pada siswa/murid.
- 13) Budaya konfirmatas dalam pengelolaan sekolah berkurang.³⁶

Indikator di atas merupakan parameter sekolah dalam mengaplikasikan manajemen berbasis sekolah (MBS), meskipun sekolah sudah mengumumkan aplikasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) akan tetapi jika indikatornya belum kelihatan maka perlu dianalisis apa saja penyebabnya dan apakah ada perubahan dalam segala bidang sehingga dari

³⁶*Ibid.*, h. 98-99



indikator tersebut sekolah ada pegangan dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah (MBS).

i. Faktor Penghambat dan Faktor Pendukung Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Dalam aplikasi manajemen berbasis sekolah (MBS) terdapat beberapa hambatan yang terjadi diantaranya:

- 1) Tidak berminat untuk terlibat, dengan alasan menambah beban karena tidak semua guru berminat dalam proses penyusunan anggaran atau tidak ingin menyediakan waktunya untuk urusan itu.
- 2) Tidak efisien, pengambilan keputusan secara partisipatif menimbulkan frustrasi dan lamban dibandingkan dengan yang otokratis karena tidak adanya kerja sama dan memusatkan pada tugas saja.
- 3) Pikiran kelompok, keputusan yang diambil kemungkinan tidak realistis karena kohesiv anggota yang terlalu kompromis hanya karena merasa tidak enak jika berlainan pendapat.
- 4) Memerlukan pelatihan, dikarenakan tidak memiliki pengalaman, pengetahuan dan keterampilan dalam

1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
 2. Penggunaan untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.
 3. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan komersial atau pelanggaran hak cipta dapat dikenai sanksi sesuai dengan UU Hak Cipta di Indonesia.
 4. Plagiarisme juga dilarang dan dapat dikenakan sanksi.
 5. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

cara kerja, pengambilan keputusan, komunikasi dan sebagainya.

- 5) Kebingungan atas peran dan tanggung jawab baru, dikarenakan perubahan peran yang mendadak yang menimbulkan kejutan dan kebingungan yang menyebabkan keraguan untuk memikul tanggung jawab.
- 6) Kesulitan koordinasi, kegiatan yang beragam dan rumit akan berjalan sendiri ke tujuan masing-masing tanpa adanya koordinasi.³⁷

Keberhasilan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah (MBS) sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor baik faktor internal maupun faktor eksternal. Beberapa faktor tersebut antara lain:

- 1) Sosialisasi peningkatan kualitas pendidikan, dilakukan kepada berbagai wilayah kerja baik dalam pertemuan resmi, orientasi dan *workshop*.
- 2) Gerakan peningkatan kualitas pendidikan yang dicanangkan pemerintah, baik secara konvensional maupun motivatif.



³⁷Ibid., h. 199-122



1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
 2. Penggunaan untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.
 3. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan komersial atau pelanggaran hak cipta dapat dikenai sanksi sesuai dengan UU Hak Cipta di Indonesia.
 4. Plagiarisme juga dilarang dan dapat dikenai sanksi.
 5. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

- 3) Gotong royong dalam kekeluargaan, dikembangkan melalui jalin kerja sama dan keeratan hubungan dengan masyarakat dan dunia kerja terutama di lingkungan sekolah.
- 4) Potensi kepala sekolah, memiliki perhatian yang ditunjukkan dalam keamanan dan kemauan untuk mengembangkan diri dan sekolah secara optimal.
- 5) Organisasi formal dan optimal, seperti Kelompok Kerja Pengawas Sekolah (Pokjamas), Kelompok Kerja Sekolah (KKM), Musyawarah Kepala Sekolah (MKM), Dewan Pendidikan, dan Komite Sekolah untuk melakukan berbagai terobosan dalam peningkatan kualitas pendidikan di wilayah kerjanya.
- 6) Organisasi profesi, sebagai wadah untuk membantu pemerintah dalam meningkatkan kualitas pendidikan seperti Kelompok Kerja Pengawas Sekolah (Pokjamas), Kelompok Kerja Sekolah (KKM), Kelompok Kerja Guru (KKG), Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Peraturan Guru Republik Indonesia (PGRI), Forum Peduli Guru (FPG), dan Ikatan Sarjana Pendidikan Indonesia (ISPI).



1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
 2. Penggunaan untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.
 3. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan komersial atau pelanggaran hak cipta dapat dikenakan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.
 3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

7) Harapan terhadap kualitas pendidikan, tenaga kependidikan memiliki komitmen dan harapan yang tinggi bahwa peserta didik dapat mencapai prestasi meskipun ada keterbatasan sumber daya pendidikan di sekolah.

8) Input manajemen, memiliki tugas yang jelas, rencana yang rinci dan sistematis, program yang mendukung implementasi, ketentuan-ketentuan yang jelas dari warga sekolah dalam bertindak, serta adanya sistem pengendalian mutu yang andal.³⁸

Faktor penghambat dan faktor pendukung di atas perlu diperhatikan lebih serius lagi agar pada penyelesaian masalah yang berhubungan dengan faktor tersebut sesuai dengan alatnya sehingga tepat sasaran.

j. Langkah-langkah Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Bagi sekolah yang sudah beroperasi, ada enam langkah pokok yang dapat dilakukan dalam

³⁸*Ibid.*, h. 149-153

implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) yaitu :

1) Evaluasi Diri

Kegiatan ini dimulai dengan curah pendapat (*brainstorming*) yang diikuti oleh kepala sekolah, guru dan seluruh staf, serta komite sekolah. Adapun tujuannya adalah sebagai berikut:

- a) Mengetahui segala aspek sekolah, baik kemajuan yang telah dicapai maupun masalah yang di hadapi ataupun kelemahan yang dialami
- b) Refleksi/mawas diri, untuk membangkitkan kesadaran akan pentingnya pendidikan
- c) Merumuskan titik tolak bagi sekolah dalam pengembangan diri terutama dalam hal mutu.

2) Perumusan Visi, Misi, dan Tujuan

Visi adalah kondisi yang diharapkan dan diimpikan dalam jangka panjang secara singkat dan menyeluruh. Sedangkan misi adalah merupakan jabaran dari visi atau merupakan komponen pokok yang harus direalisasikan untuk mencapai visi yang di tetapkan. Perumusan tujuan adalah satu rangkaian penting dalam langkah strategi manajemen mutu pendidikan.



3) Perencanaan

Perencanaan oleh sekolah merupakan persiapan yang diteliti tentang kegiatan yang akan dilakukan dan skenario melaksanakannya untuk mencapai tujuan yang diharapkan dalam bentuk tertulis.

4) Pelaksanaan

Tahap pelaksanaan pada dasarnya menjawab bagaimana semua fungsi manajemen sebagai suatu proses untuk mencapai tujuan lembaga yang telah ditetapkan melalui kerja sama dengan orang lain dan sumber daya yang ada dapat berjalan sebagaimana mestinya. Pelaksanaan juga dapat diartikan sebagai suatu proses kegiatan merealisasikan kegiatan yang telah direncanakan.³⁹

5) Evaluasi

Merupakan tahapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) untuk mengetahui kemajuan atau hasil yang dicapai sekolah dalam melaksanakan fungsinya sesuai rencana yang telah dibuat oleh masing-masing sekolah.



³⁹Umaedi dkk, *Manajemen Berbasis...* h. 6.3-6.23

6) Pelaporan

Pelaporan diartikan pemberian atau penyampaian informasi tertulis dan resmi kepada berbagai pihak yang berkepentingan, mengenai aktivitas manajemen satuan pendidikan dan hasil yang dicapai dalam kurun waktu tertentu berdasarkan rencana dan aturan yang telah ditetapkan sebagai bentuk pertanggungjawaban atas tugas dan fungsi yang diemban oleh satuan pendidikan tersebut.⁴⁰

k. Strategi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Strategi pencapaian implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) perlu mempertimbangkan kompleksitas permasalahan persekolahan di Indonesia. Untuk itu perlu suatu pentahapan dalam penerapannya dengan mempertimbangkan prioritas waktu jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Strategi jangka pendek adalah mempersiapkan sumber daya manusia dengan pelatihan tenaga dan pengalokasian dana secara langsung ke sekolah. Strategi pelaksanaan konsep manajemen berbasis



⁴⁰*Ibid*, h..24



1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
 2. Penggunaan untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.
 3. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan komersial atau pelanggaran hak cipta dapat dikenai sanksi.
 4. Plagiarisme juga dilarang dan dapat dikenai sanksi.
 5. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

sekolah (MBS) di tingkat pendidikan dasar dalam jangka pendek, menengah dan jangka panjang harus memperhatikan berbagai aspek antara lain partisipasi masyarakat, ketenagaan, kepala sekolah dan guru, keuangan, serta kurikulum, materi dan penilaian, buku, alat, sarana yang diperlukan.⁴¹

Selain itu, ada beberapa strategi utama yang ditempuh dalam melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yaitu:

- 1) Mensosialisasikan konsep manajemen berbasis sekolah ke seluruh warga sekolah (guru, siswa, wakil kepala sekolah, konselor, karyawan, orang tua murid, pengawas, wakil kandep, wakil kanwil) melalui seminar, diskusi, forum ilmiah, dan media massa.
- 2) Melakukan analisis situasi sekolah dan luar sekolah yang hasilnya berupa tantangan nyata yang harus dihadapi sekolah dalam rangka merubah manajemen berbasis pusat menjadi manajemen berbasis sekolah.

⁴¹Nanang Fattah, *Manajemen Berbasis ...* h. 20-21



1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
 2. Penggunaan untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.
 3. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan komersial atau pelanggaran hak cipta dapat dikenai sanksi.
 4. Plagiarisme juga dilarang dan dapat dikenai sanksi.
 5. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

- 3) Merumuskan tujuan situasional yang akan dicapai dari pelaksanaan manajemen berbasis sekolah berdasarkan tantangan nyata yang dihadapi.
- 4) Mengidentifikasi fungsi-fungsi yang perlu dilibatkan untuk mencapai tujuan situasional dan yang perlu diteliti tingkat kesiapannya.
- 5) Menentukan tingkat kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya melalui analisis SWOT.
- 6) Memilih langkah-langkah pemecahan persoalan yakni tindakan mengubah fungsi yang tidak siap menjadi fungsi yang siap.
- 7) Sekolah bersama-sama dengan semua unsumnya membuat rencana jangka pendek, menengah, dan panjang beserta program-program untuk merealisasikan rencana tersebut.
- 8) Melaksanakan program-program untuk merealisasikan rencana jangka pendek manajemen berbasis sekolah.⁴²

Dengan demikian, implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dapat dilihat dari kondisi objektif yang ada di sekolah dan *stakeholders*. Oleh

⁴²Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Aplikasi...* h.144-148



karena itu, kepala sekolah dan guru terdapat tantangan untuk berbuat kreatif mungkin dan dituntut untuk terus meningkatkan profesionalitasnya sehingga mampu memberdayakan semua sumber daya yang ada dengan optimal.

1. Peran Kepala Sekolah Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Adapun peran kepala sekolah dalam manajemen berbasis sekolah (MBS) menurut Jamal Ma'mur Asmani sebagai berikut:

1. Membuka ruang demokratisasi

Tugas utama kepala sekolah dalam mengaplikasikan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah membuka lebar ruang demokratisasi, di mana saling bertukar pendapat dan gagasan berjalan secara dinamis, egaliter, dan kompetitif. Ada ruang, ada gagasan, program, konsep dan pemikiran secara terbuka dan produktif.

2. Mendorong partisipasi wali murid dan masyarakat

Kepala sekolah harus memberikan ruang bebas wali murid dan masyarakat untuk menyampaikan ide, kritik dan pemikiran serta paradigma yang membangun kemajuan sekolah.

1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
 2. Penggunaan untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.
 3. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan komersial atau pelanggaran hak cipta dapat dikenakan sanksi sesuai dengan UU Hak Cipta di Indonesia.
- Plagiarisme juga dilarang dan dapat dikenakan sanksi.
3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

3. Menyiapkan tenaga terampil profesional

Kepala sekolah harus pandai memilih personil-personil yang memiliki integritas moral tinggi, kapabilitas intelektual yang memadai, dan komitmen total dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

4. Sering mengadakan rapat yang berkualitas

Menciptakan forum komunikasi untuk mendiskusikan ide, mencari masukan, dan menetapkan keputusan adalah suatu keniscayaan bagi kepala sekolah.

5. Menjadikan peningkatan kualitas sebagai orientasi utama

Semua langkah yang dilakukan di atas difokuskan untuk peningkatan kualitas pendidikan. Kualitas tersebut menjadi parameter utama dengan berusaha melakukan perbaikan, pengembangan, dan percepatan terus menerus secara konsisten. Peran-peran tersebut sangat penting dilaksanakan oleh kepala sekolah dengan jabatannya sebagai pemimpin sehingga dalam mengaplikasikan



Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sesuai dengan prosedur yang ada.⁴³

6. Kepemimpinan Kepala Sekolah Yang Efektif Dalam Manajemenn Berbasis Sekolah

Kepala sekolah merupakan faktor penggerak penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan dengan MBS. Kepala sekolah dituntut untuk senantiasa meningkatkan efektivitas kinerja. Dengan demikian, MBS sebagai paradigma baru pendidikan dapat memberikan hasil yang memuaskan.

Kinerja Kepala Sekolah dalam kaitannya dengan MBS adalah segala upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan MBS di sekolahnya untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Sehubungan dengan itu, kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam MBS dapat dilihat berdasarkan kriteria berikut ini:

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.

2. Penggunaan untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.

3. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan komersial atau pelanggaran hak cipta dapat dikenai sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

Plagiarisme juga dilarang dan dapat dikenai sanksi. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

Universitas Islam Indragiri

⁴³*Ibid.*, h. 189-193



- a. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif.
- b. Dapat melakukan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
- c. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan tujuan pendidikan.
- d. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah.
- e. Bekerja dengan tim manajemen.
- f. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.⁴⁴

Berdasarkan pendapat teori di atas, maka penulis membuat indikator-indikator dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

⁴⁴Made Saihu, *Manajemen Berbasis Sekolah, Sekolah dan Pesantren*, (Tangerang: Yapin An-Namiyah, 2020) h. 212-213



1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
 2. Penggunaan untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.
 3. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan komersial atau pelanggaran hak cipta dapat dikenai sanksi sesuai dengan UU Hak Cipta di Indonesia.
 4. Plagiarisme juga dilarang dan dapat dikenakan sanksi.
 5. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

- a. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif:
 - 1) Tingkat partisipasi guru dalam pelatihan dan pengembangan profesional.
 - 2) Evaluasi kinerja guru oleh siswa dan rekan sejawat.
 - 3) Peningkatan hasil tes atau pencapaian siswa.
- b. Dapat melakukan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan:
 - 1) Tingkat ketepatan waktu penyelesaian tugas dan proyek.
 - 2) Evaluasi kinerja berdasarkan pencapaian target waktu.
 - 3) Rendahnya tingkat keterlambatan atau pelanggaran batas waktu.
- c. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan tujuan pendidikan:
 - 1) Tingkat partisipasi orang tua dalam kegiatan sekolah.



1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin dari penulis atau pihak berwenang.
 2. Penggunaan untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.
 3. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan komersial atau pelanggaran hak cipta dapat dikenai sanksi.
 4. Plagiarisme juga dilarang dan dapat dikenai sanksi.
 5. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

2) Hasil survei atau umpan balik dari masyarakat terkait kepuasan mereka terhadap interaksi dengan sekolah.

3) Program atau proyek kolaboratif antara sekolah dan masyarakat.

d. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah.

1) Evaluasi kinerja berdasarkan prinsip kepemimpinan

e. Bekerja dengan tim manajemen

1) Evaluasi kinerja tim manajemen

f. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan

1) Pencapaian target dan indikator kinerja sekolah.⁴⁵

B. Kajian Relevan

Beberapa penelitian terdahulu diatas memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti antara lain:

1. Berdasarkan penelitian Siti Aminah, Murniati Ar, dan Nasir Usman yang berjudul “Implementasi Manajemen

⁴⁵*Ibid.*, h. 214



Berbasis Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pada MTsN Kota Lhokseumawe” mendapatkan hasil penelitian yaitu sebagai berikut: a) program kerja kepala sekolah dalam mewujudkan aktivitas pendidikan di MTsN Kota Lhokseumawe sudah difungsikan dengan baik dan benar, hanya saja dalam aspek manajemen tenaga kependidikan dan manajemen keuangan serta pembiayaan perannya belum dijalankan secara optimal; b) Strategi penerapan manajemen berbasis sekolah di MTsN Kota Lhokseumawe dilakukan melalui: 1) tahapan sosialisasi, 2) perumusan visi, misi dan tujuan sekolah, 3) melibatkan sejumlah sumber daya pendidikan untuk ketercapaian program sekolah, 4) melakukan analisis SWOT terhadap program pendidikan yang sudah dilaksanakan, 5) penyusunan rencana dan program kerja peningkatan mutu, dan 6) pelaksanaan program dan evaluasi; c) Kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah antara lain kemandirian sekolah dan manajemen pengelolaan anggaran belum dilaksanakan secara transparan dan akuntabel.

2. Sunanto dalam Tesisnya yang berjudul “Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Peningkatan Mutu

1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
2. Penggunaan untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.
3. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan komersial atau pelanggaran hak cipta dapat dikenai sanksi sesuai dengan UU Hak Cipta di Indonesia.
4. Plagiarisme juga dilarang dan dapat dikenai sanksi.
5. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
2. Penggunaan untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.
3. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan komersial atau pelanggaran hak cipta dapat dikenai sanksi sesuai dengan UU Hak Cipta di Indonesia.
3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

Pendidikan Pada SMP Negeri 19 Percontohan Banda Aceh”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: a) Perencanaan program berdasarkan visi, misi, dan tujuan sekolah. Program kerja disusun oleh tiap komponen sekolah dengan merevisi program kerja tahun yang lalu dan diverifikasi oleh kepala sekolah. Subtansinya mengarah pada upaya peningkatan mutu pendidikan namun tidak mencantumkan target hasil secara detail. b) Pelaksanaan program dikelola oleh tiap komponen sekolah, dengan menyiapkan petunjuk pelaksanaan tertulis seperti: Dokumen KTSP, struktur organisasi, pembagian tugas guru dan tenaga kependidikan, peraturan akademik, dan tata tertib sekolah. c) Evaluasi program lebih terfokus pada program akademik daripada efektivitas dan efisiensi pembelajaran dan kinerja guru, melaksanakan evaluasi diri sekolah dan akreditasi sekolah. Hasil evaluasi pelaksanaan program dibuat laporan yang terdiri dari laporan teknis dan keuangan kepada pemerintah daerah.

3. Jurnal Zulaikha, Dinda (2022) “Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Di SMP Islam Ayatul Mubarak Kabupaten Deli Serdang. Jurnal Malay:



1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
2. Penggunaan untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.
3. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan komersial atau pelanggaran hak cipta dapat dikenai sanksi sesuai dengan UU Hak Cipta di Indonesia.
4. Plagiarisme juga dilarang dan dapat dikenakan sanksi.
5. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

Manajemen Pendidikan Islam & Budaya, 2 (1). ISSN 2775-2372". Penelitian ini bertujuan untuk (1) Untuk mengetahui proses impelentasi manajemen berbasis sekolah di SMP Islam Ayatul Mubarak Deli Serdang. (2) Untuk mengetahui kepemimpinan kepala sekolah dalam implementasi menerapkan manajemen berbasis sekolah di SMP Islam Ayatul Mubarak Deli Serdang. (3) Untuk mengetahui faktor penghambat kepala sekolah dalam impelentasi manajemen berbasis sekolah di SMP Islam Ayatul Mubarak Deli Serdang. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dalam bentuk metode deskriptif. Penggunaan deskriptif dalam penelitian ini untuk menggambarkan obyek penelitian atau kondisi lapangan apa adanya pada saat itu, untuk mengkaji permasalahan pada saat penelitian ini dilakukan. Penelitian ini berusaha mendeskripsikan dan menginterpretasikan apa adanya. Untuk itu data yang didapat kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis data kualitatif yang terdiri dari reduksi data, penyajian data, dan kesimpulan. Hasil penelitian ini menggunakan tiga temuan seperti : (1) Proses implelementasi manajemen berbasis sekolah di SMP Islam Ayatul Mubarak Deli Serdang. (2) Untuk



mengetahui kepemimpinan kepala sekolah dalam implementasi menerapkan manajemen berbasis sekolah di SMP Islam Ayatul Mubarak Deli Serdang. (3) Untuk mengetahui faktor penghambat kepala sekolah dalam impelentasi manajemen berbasis sekolah di SMP Islam Ayatul Mubarak Deli Serdang. Dari penjelasan diatas dijelaskan dan disimpulkan bahwa efektifitas kepala sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah.

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
- Universitas Islam Indragiri
1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
 2. Penggunaan untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.
 3. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan komersial atau pelanggaran hak cipta dapat dikenakan sanksi sesuai dengan UU Hak Cipta di Indonesia.
 3. Plagiarisme juga dilarang dan dapat dikenakan sanksi.
 3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

