

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH PADA ASPEK  
MANAJEMEN DI SEKOLAH MENENGAH ATAS  
NEGERI 1 PADANG**

**SKRIPSI**

*Diajukan Sebagai Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan Strata  
Satu (S1) di Fakultas Ilmu Pendidikan*



**Oleh:**

**RATIH GUSTI WARNI**  
**NIM. 1100129/2011**

**JURUSAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG  
2015**

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

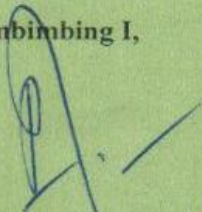
IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH PADA ASPEK  
MANAJEMEN DI SEKOLAH MENENGAH ATAS  
NEGERI 1 PADANG

Nama : Ratih Gusti Warni  
NIM/BP : 1100129/2011  
Prodi : Manajemen Pendidikan  
Jurusan : Administrasi Pendidikan  
Fakultas : Ilmu Pendidikan

Padang, Juli 2015

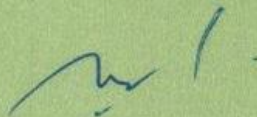
Disetujui Oleh :

Pembimbing I,



Prof. Dr. Rusdinal, M.Pd  
NIP. 19630320 198803 1 002

Pembimbing II,



Dr. Ahmad Sabandi, M.Pd  
NIP. 19641205 1989031 001



## HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

### IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH PADA ASPEK MANAJEMEN DI SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI 1 PADANG

Dinyatakan Lulus Setelah Dipertahankan di Depan Tim Penguji Ujian Skripsi  
Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan  
Universitas Negeri Padang

Nama : Ratih Gusti Warni  
Nim/Bp : 1100129/2011  
Prodi : Manajemen Pendidikan  
Jurusan : Administrasi Pendidikan  
Fakultas : Ilmu Pendidikan

Padang, Agustus 2015

#### Tim Penguji

	Nama	Tanda Tangan
Ketua	: Prof. Dr. Rusdinal, M. Pd	1. ....
Sekretaris	: Dr. Ahmad Sabandi, M. Pd	2. ....
Anggota	: Dr. Jasrial, M. Pd	3. ....
Anggota	: Drs. Irsyad, M. Pd	4. ....
Anggota	: Lusi Susanti, S. Pd, M. Pd	5. ....



## SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar karya saya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata penulisan karya ilmiah yang lazim.

Padang, Agustus 2015  
Yang menyatakan



**Ratih Gusti Warni**

## ABSTRAK

**Judul : Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Pada Aspek  
Manajemen Di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Padang**  
**Jurusan : Administrasi Pendidikan**  
**Pembimbing : 1. Prof.Dr.Rusdinal M.Pd  
2. Dr.Ahmad Sabandi, M.Pd**

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh belum maksimalnya implementasi manajemen berbasis sekolah pada aspek manajemen di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Padang. Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan informasi mengenai implemementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam aspek manajemen. Pertanyaan yang diajukan adalah (1) Implementasi manajemen berbasis sekolah bidang manajemen kurikulum dalam aspek partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Padang. (2) Implementasi manajemen berbasis sekolah bidang manajemen tenaga kependidikan dalam aspek partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Padang. (3) Implementasi manajemen berbasis sekolah bidang manajemen sarana dan prasarana dalam aspek partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Padang. Penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan populasi kepala sekolah, guru dan komite di SMAN 1 Padang yang berjumlah 66 orang dengan penarikan sampel berdasarkan *total random sampling*. Alat pengumpulan data adalah angket model skala likert yang sudah diuji validitas dan realibilitasnya.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa (1) Implementasi manajemen berbasis sekolah bidang manajemen kurikulum dalam aspek partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Padang berada pada kategori baik dengan skor rata-rata 4,08. (2) Implementasi manajemen berbasis sekolah bidang manajemen tenaga kependidikan dalam aspek partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Padang berada pada kategori baik dengan skor rata-rata 4,10. (3) Implementasi manajemen berbasis sekolah bidang manajemen sarana dan prasarana dalam aspek partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Padang berada pada kategori baik dengan skor rata-rata 4,00 (5) Secara umum Implementasi manajemen berbasis sekolah dalam bidang manajemen dalam aspek partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Padang berada pada kategori baik dengan skor rata-rata 4,06

## KATA PENGANTAR

Syukur alhamdulillah penulis ucapkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan petunjuk-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul: **“Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Pada Aspek Manajemen di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Padang”**.

Skripsi ini merupakan hasil penelitian yang disusun dalam rangka memenuhi persyaratan untuk memperoleh gelas Sarjana Pendidikan Strata 1 (S-1) pada Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Padang.

Dalam menyelesaikan skripsi ini penulis banyak mendapatkan bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu, dalam kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang sedalam-dalamnya, kepada yang terhormat:

1. Rektor Universitas Negeri Padang.
2. Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Padang.
3. Bapak Dr. Ahmad Sabandi, M.Pd dan Ibu Nelitawati, S.Pd, M.Pd selaku ketua jurusan dan sekretaris jurusan.
4. Bapak Prof.Dr. Rusdinal M.Pd selaku pembimbing I dan Bapak Dr. Ahmad Sabandi M.Pd selaku pembimbing II yang telah membantu penulis dengan semangat dan motivasinya untuk membimbing dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Staf Dosen serta Karyawan Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Padang.
6. Kepala Sekolah SMA N 1 Padang yang telah bersedia memberi waktu dan izin dalam penelitian.
7. Orang tua penulis Ibu tersayang dan keluarga, penulis mengucapkan terima kasih tak terhingga atas segenap do'a, nasehat, motivasi, dan curahan kasih sayang yang melimpah dan tak berkesudahan.
8. Rekan-rekan yang telah memberikan motivasi dan bantuan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi yang penulis susun ini masih banyak terdapat berbagai kelemahan dan kekurangan. Penulis mengharapkan saran dan kritikan yang konstruktif dari semua pihak atau pembaca yang telah membaca skripsi ini untuk kesempurnaan tulisan dimasa yang akan datang.

Terakhir penulis menyampaikan harapan semoga penelitian sederhana yang penulis susun ini dapat bermanfaat dan berguna untuk kepentingan dan kemajuan organisasi di masa yang akan datang. Amiin.

Padang, Juni 2015

**Ratih Gusti Warni**  
**Nim. 1100129**

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>ABSTRAK.....</b>	i
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	ii
<b>DAFTAR ISI.....</b>	iv
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	vi
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	vii
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	viii
 <b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	6
C. Batasan Masalah.....	7
D. Perumusan Masalah .....	7
E..Pertanyaan Penelitian.....	8
F..Tujuan Penelitian .....	8
G. Manfaat Penelitian .....	9
 <b>BAB II KAJIAN TEORI</b>	
A. Konsep Dasar Manajemen Berbasis Sekolah .....	10
1. Pengertian MBS.....	11
2. Tujuan MBS.....	13
3. Karakteristik MBS.....	14
4. Strategi MBS.....	16
5. Prinsip MBS.....	19
B. Konsep Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah.....	24
1. Implementasi MBS dalam Bidang Kurikulum.....	25
a. Pengertian Manajemen Kurikulum dalam MBS.....	25
b. Fungsi Manajemen Kurikulum Berbasis Sekolah.....	27
2. Implementasi MBS dalam Bidang Tenaga Kependidikan.....	33
a. Pengertian Manajemen Tenaga Kependidikan dalam MBS.....	33
b. Fungsi Manajemen Tenaga Kependidikan Berbasis Sekolah.....	34
3. Implementasi MBS dalam Bidang Sarana dan Prasarana .....	40



a. Pengertian Manajemen Sarana dan Prasarana dalam MBS.....	40
b. Fungsi Manajemen Sarana dan Prasarana Berbasis Sekolah....	41
C. Kerangka Konseptual .....	46
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b>	
A. Desain Penelitian .....	47
B. Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	47
C. Populasi dan Sampel .....	48
1. Populasi .....	48
2. Sampel.....	48
D. Instrumentasi dan Teknik Pengumpulan Data.....	49
1. Instrumen Penelitian.....	49
2. Jenis Data.....	50
3. Sumber Data.....	51
4. Teknik Analisis Data.....	51
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN</b>	
A. Deskripsi Data .....	53
B. Pembahasan Hasil Penelitian.....	65
C. Keterbatasan Penelitian.....	69
<b>BAB V PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan .....	71
B. Saran .....	71
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Jumlah Populasi dan Sampel Penelitian di SMAN 1 Padang.....	48
2. Distribusi Data Manajemen kurikulum dalam aspek partisipasi.....	54
3. Distribusi Data Manajemen kurikulum dalam aspek transparansi.....	55
4. Distribusi Data Manajemen kurikulum dalam aspek akuntabilitas... ..	56
5. Distribusi Data Manajemen Tenaga kependidikan dalam aspek partisipasi.....	57
6. Distribusi Data Manajemen Tenaga kependidikan dalam aspek transparansi.....	58
7. Distribusi Data Manajemen Tenaga kependidikan dalam aspek akuntabilitas.....	59
8. Distribusi Data Manajemen Sarana dan Prasarana dalam aspek partisipasi.....	61
9. Distribusi Data Manajemen Sarana dan Prasarana dalam aspek transparansi.....	62
10. Distribusi Data Manajemen Sarana dan Prasarana dalam aspek akuntabilitas.....	63
11. Rekapitulasi Data Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Pada aspek Manajemen pada Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Padang .....	64

## **DAFTAR GAMBAR**

<b>Gambar</b>	<b>Halaman</b>
1. Kerangka Konseptual Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah pada Aspek Manajemen di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Padang.....	46

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kisi-kisi Instrumen Penelitian .....	73
2. Pengantar Angket Penelitian .....	74
3. Petunjuk Angket .....	75
4. Angket Penelitian.....	76
5. Rekapitulasi Data Hasil Uji Coba Angket.....	81
6. Uji Validitas dan Realibilitas.....	82
7. Data Mentah Hasil Penelitian .....	87
8. Tabel Nilai Rho.....	90



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan prasyarat mutlak untuk mencapai tujuan pembangunan nasional. Salah satu wahana untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia tersebut adalah melalui pendidikan, dengan pendidikan martabat dan harkat seseorang dan bangsa dapat diangkat. Hal ini sesuai dengan tujuan pendidikan yang telah dirumuskan oleh pemerintah dalam undang- undang No 20 tahun 2003 pasal 3 ayat 1 tentang system pendidikan nasional yang menyatakan tujuan pendidikan adalah “berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman, bertakwa kepada tuhan yang maha esa, berakhlak mulia serta berilmu, cukup mandiri, menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab”.

Sebagaimana menurut Syaiful (2004:1) “pendidikan adalah upaya yang serius karena pendidikan melibatkan aspek kognitif, afektif, dan keterampilan yang akan membentuk diri seseorang secara keseluruhan menjadi manusia seutuhnya”. Selain itu penyelenggaraan pendidikan nasional erat juga kaitannya dengan kewenangan daerah yang tertuang dalam dalam PP No. 25 tahun 2000, yang kemudian dipertegas lagi oleh Undang- undang Pemberdayaan daerah yang sering disebut desentralisasi yaitu UU No. 32 Tahun 2004 tentang pemerintahan daerah. Semua UU dan dan peraturan ini dijadikan landasan yuridis dalam mengambil kebijakan dan sekaligus merupakan dukungan politik untuk memberdayakan satuan pendidikan

melalui Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Adanya undang- undang dan peraturan tersebut yang dimaksudkan untuk melakukan perubahan dalam system penyelenggaraan pendidikan dari system sentralisasi ke desentralisasi. Desentralisasi pendidikan memberikan kewenangan kepada sekolah dan masyarakat setempat untuk mengelola pendidikan, hal ini memungkinkan adanya kerja sama yang erat antara staf sekolah, kepala sekolah, guru, personal, lain dan masyarakat dalam upaya pemerataan, efisiensi, efektivitas, dan peningkatan kualitas, serta produktivitas pendidikan. Dengan adanya kebijakan tersebut maka pengelolaan pendidikan dilakukan secara otonom yaitu dengan model manajemen berbasis sekolah (MBS) atau *school based management* .

Manajemen berbasis sekolah merupakan suatu penawaran bagi sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan lebih memadai bagi peserta didik. Menurut Syamsuddin dalam Engkoswara (2011:293) manajemen berbasis sekolah adalah :

Salah satu alternatif pengelolaan sekolah dalam kerangka desentralisasi dalam bidang pendidikan yang memungkinkan adanya otonomi yang luas ditingkat sekolah, partisipasi masyarakat yang tinggi agar sekolah lebih leluasa dalam mengelola sumber daya dan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas, kebutuhan, dan potensi setempat.

Selanjutnya tujuan MBS menurut Satori dalam Syaiful, (2001:84) yaitu :

Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya dan potensi yang tersedia, meningkatkan kepedulian warga sekolah dalam menyelenggarakan

pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama, meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, sekolah, dan pemerintah tentang mutu sekolah, dan meningkatkan kompetensi yang sehat antar sekolah untuk pencapaian mutu pendidikan yang diharapkan.

Dalam MBS, pihak sekolah, masyarakat, dan pemerintah mempunyai peran masing-masing yang saling mendukung satu sama lainnya. Sekolah berada paling depan dalam proses pendidikan sehingga sekolah sebagai tempat pembuat keputusan untuk pembuat keputusan dalam peningkatan mutu pendidikan, masyarakat dituntut partisipasinya agar lebih memahami, membantu, mengontrol proses pendidikan sedangkan pemerintah berperan sebagai peletak kerangka dasar kebijakan pendidikan serta menjadi fasilitator yang akan mendukung secara kondusif tercapainya peningkatan kualitas pendidikan di sekolah.

Sebagaimana menurut Syaiful (2011:84) “MBS memberikan peluang kepada sekolah dan guru menjadi lebih efektif karena rasa memiliki semakin tinggi menimbulkan sikap pemanfaatan yang lebih baik terhadap sumber daya yang ada untuk mengoptimalkan proses layanan belajar, hasil belajar, dan pengelola sekolah yang mempunyai kendali akuntabilitas terhadap lingkungan sekolah”. Gagasan MBS tersebut perlu dipahami dengan baik oleh seluruh pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dalam penyelenggaraan pendidikan, khususnya sekolah, karena implementasi MBS ini tidak sekedar membawa perubahan kewenangan dalam kegiatan akademik disekolah, tetapi juga membawa perubahan mendasar dalam hal kebijakan dan orientasi partisipasi orang tua dan masyarakat.

Model MBS ini adalah suatu ide dimana kekuasaan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pendidikan diletakkan pada tempat yang paling dekat dengan proses belajar- mengajar, yakni sekolah itu sendiri. Konsep ini didasarkan pada “*self determination theory*” yang menyatakan bahwa apabila seseorang atau kelompok memiliki kekuasaan untuk mengambil keputusan sendiri, maka orang atau kelompok tersebut akan memiliki tanggung jawab yang besar untuk melaksanakan apa yang telah diputuskan tersebut.

Dalam pelaksanaan MBS tersirat adanya tugas sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan menggunakan strategi yang lebih memberdayakan semua potensi sekolah secara optimal, dimana sekolah memiliki wewenang untuk mengambil keputusan, sebab keputusan yang benar dan sesuai dengan kebutuhan dan realitas proses belajar mengajar dalam konsep MBS yang utuh, dalam Syaiful (2012:79) kekuasaan yang dimiliki sekolah mencakup : (1) mengambil keputusan berkaitan dengan pengelolaan kurikulum, (2) keputusan berkaitan dengan rekrutmen dan pengelolaan guru dan pegawai administrasi, (3) keputusan berkaitan dengan pengelolaan sekolah. Dengan ini menunjukkan bahwa kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan lainnya memiliki inovasi, kreativitas, sikap kritis, dan memotivasi. Semua hal ini dapat diwujudkan dalam reformasi pendidikan dengan konteks manajemen berbasis sekolah.



Namun dalam implementasinya MBS belum berjalan sebagaimana yang diharapkan. Hal ini dapat dilihat dari fenomena- fenomena lainnya :

1. Masih adanya sekolah yang kurang melibatkan pihak- pihak yang terkait dengan pendidikan (*stakeholders*) dalam membuat keputusan/ kebijakan dalam rangka pengembangan sekolah. Sekolah seharusnya partisipatif, transparan, dan akuntabilitas dalam menetapkan kurikulum muatan local yang akan digunakan dalam pembelajaran dengan *stakeholders*. Hal ini terlihat pada saat penulis melakukan wawancara dan observasi ke sekolah yang bersangkutan. Wawancara yang dilakukan dengan salah seorang kepengurusan komite sekolah yang bersangkutan yang menyatakan pihak masyarakat kurang terlibat terhadap pelaksanaan kurikulum sekolah karena masyarakat percaya akan kualitas dan kemampuan sekolah dalam menetapkan kurikulum muatan lokal sekolah.
2. Kurang terlihatnya pengelolaan tenaga pendidik disekolah dalam pelaksanaan dan pengelolaan pendidikan dimana sekolah masih bersifat tertutup. Hal ini dibuktikan dengan sekolah seharusnya menyiapkan kebijakan yang jelas tentang cara mendapatkan informasi, bentuk informasi yang dapat diakses guru untuk meningkatkan kemampuan guru namun kenyataannya sekolah hanya memaparkan guru- guru yang sudah disertifikasi, bukan informasi mengenai kebijakan sekolah tentang peningkatan kemampuan guru di sekolah.
3. Kurang terlihatnya pengelolaan sarana prasarana yang dikelola oleh sekolah dari kinerja sekolah dimata masyarakat (*stakeholders*) masih

kurang. Hal ini dibuktikan dengan adanya semua sarana dan prasarana sekolah yang sudah di inventarisasikan namun belum diketahui oleh masyarakat karena pihak sekolah tidak menginformasikan kepada *stakeholder*.

Dari beberapa fenomena diatas penulis tertarik untuk untuk meneliti tentang “Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah pada Aspek Manajemen Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Padang”.

## **B. Identifikasi Masalah**

Manajemen berbasis sekolah pada hakikatnya pengertiannya hampir sama dengan manajemen pendidikan. Dilihat dari ruang lingkup dan kajian manajemen pendidikan. Namun demikian manajemen pendidikan memiliki jangkauan yang lebih luas, daripada manajemen berbasis sekolah. Hal yang paling penting dalam implementasi MBS adalah manajemen terhadap komponen- komponen itu sendiri.

Implementasi manajemen berbasis sekolah adalah manajemen terhadap komponen- komponen sekolah itu sendiri. Ada tujuh aspek manajerial yang harus dikelola dengan baik yaitu kurikulum dan program pengajaran, tenaga kependidikan, kesiswaan, kesiswaan, keuangan, sarana dan prasarana pendidikan, pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat, serta manajemen layanan khusus lembaga pendidikan”. Komponen-komponen tersebut yang akan di implementasikan dalam manajemen berbasis sekolah.

### **C. Batasan Masalah**

Implementasi manajemen berbasis sekolah memiliki cakupan yang luas terlihat dari identifikasi masalah diatas. Sesuai dengan Depdiknas (2013:41) yaitu manajemen kurikulum, manajemen peserta didik, manajemen tenaga kependidikan, manajemen sarana dan prasarana, manajemen pembiayaan, husemas, dan budaya lingkungan sekolah.

Mengingat keterbatasan waktu, biaya dan kemampuan penulis, serta luasnya cakupan dalam MBS ini, sementara yang sesuai kebutuhan sekolah dalam mengambil keputusan yaitu : dalam bidang kurikulum, tenaga kependidikan, dan sarana prasarana.

### **D. Perumusan Masalah**

Berdasarkan pembatasan masalah diatas, maka masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut “Bagaimanakah Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Pada Aspek Manajemen Di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Padang”.

### **E. Pertanyaan Penelitian**

Untuk mencapai tujuan yang diharapkan, maka pertanyaan yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah implementasi MBS bidang kurikulum dalam aspek partisipasi, transparansi dan akuntabilitas di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Padang

2. Bagaimanakah implementasi MBS bidang tenaga kependidikan dalam aspek partisipasi, transparansi dan akuntabilitas di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Padang
3. Bagaimanakah implementasi MBS bidang sarana dan prasarana dalam aspek partisipasi, transparansi dan akuntabilitas di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Padang

#### **F. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui informasi tentang implementasi MBS yang terkait dengan :

1. Implementasi MBS manajemen kurikulum pada aspek partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Padang
2. Implementasi MBS manajemen tenaga pendidik pada aspek partisipasi, transparansi dan akuntabilitas di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Padang
3. Implementasi MBS manajemen sarana dan prasarana pada aspek partisipasi, transparansi dan akuntabilitas di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Padang.



## **G. Manfaat Penelitian**

Dengan diperolehnya gambaran tentang implementasi manajemen berbasis sekolah diharapkan penelitian ini hendaknya bermanfaat bagi :

1. Kepala dinas pendidikan kota Padang sebagai informasi dan bahan masukan untuk menindak lanjuti implementasi MBS pada Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Padang
2. Pengawas sebagai informasi dan bahan masukan untuk kepala Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Padang
3. Kepala sekolah sebagai acuan untuk memahami implementasi MBS dan arahan implementasi MBS kedepannya.
4. Guru sebagai referensi untuk menambah wawasan pengetahuan tentang implementasi MBS.
5. Peneliti sendiri sebagai bahan kajian akademik dan pengetahuan lapangan.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **A. Konsep Dasar Manajemen Berbasis Sekolah**

Penerapan MBS secara menyeluruh sebagai realisasi desentralisasi pendidikan memerlukan perubahan- perubahan mendasar terhadap aspek-aspek yang menyangkut keuangan, ketenagaan, sarana dan prasarana, serta partisipasi masyarakat. Peningkatan mutu pendidikan disekolah perlu didukung kemampuan manajerial kepala sekolah. Sekolah perlu berkembang maju dari tahun ke tahun. Oleh karena itu hubungan baik anatar guru perlu diciptakan agar terjalin iklim dan suasana kerja yang kondusif dan menyenangkan. Demikian halnya penataan fisik dan manajemen sekolah perlu dibina agar sekolah menjadi lingkungan pendidikan yang dapat menumbuhkan kreativitas, disiplin, dan semangat belajar peserta didik. Di dalam kerangka inilah dirasakan perlunya implementasi MBS.

Untuk mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah secara efektif dan efisien, kepala sekolah, guru dan *stakeholders* harus saling bekerja sama dalam peningkatan pengelolaan pendidikan. Dalam pengelolaan implementasi MBS secara efektif dan efisien, guru harus berkreasi dalam meningkatkan manajemen kelas.

##### **1. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah**

Manajemen berbasis sekolah merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional.

Manajemen berbasis sekolah dalam konsep masih dasarnya identik dengan otonomi atau desentralisasi. Dimana pengalihan wewenang, dari pemerintah pusat kepada daerah. Sedangkan untuk disekolah pengalihan wewenang dari Depdiknas kepada sekolah. Sebagaimana didukung oleh pendapat Dachnel (2004:231) yang dimaksud dengan otonomi berarti kewenangan atau kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri dan mereka (tidak tergantung), dan pengambilan keputusan partisipatif melalui penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratis, dimana warga sekolah (guru, karyawan, orang tua siswa dan tokoh masyarakat) didorong terlibat secara langsung dalam pengambilan keputusan yang dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan sekolah”.

Selanjutnya manajemen berbasis sekolah menurut Bedjo (2007:30) “manajemen berbasis sekolah adalah model manajemen sekolah yang memberikan otonomi kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan langsung semua warga sekolah dan masyarakat (*stakeholders*).

Pengertian MBS menurut Samani dalam Sufyarma (2003:86) “konsep dasar MBS adalah mengalihkan pengambilan keputusan dari pusat/ kanwil/ kandeup dinas ke level sekolah. Selain itu Syaiful (2004:133) mengartikan MBS “sebagai model manajemen yang member otonomi atau kemandirian yang lebih besar kepada sekolah”. Sementara itu Rusdinal (2007:10) menjelaskan “manajemen berbasis sekolah pada hakikatnya adalah pemberian kewenangan dan tanggung jawab pengambilan

keputusan kepada kepala sekolah dengan melibatkan partisipasi individual, baik personel sekolah maupun anggota masyarakat”.

Dari pengertian tersebut penulis dapat menarik pengertian MBS yaitu suatu system pengelolaan pendidikan yang bersifat desentralisasi, dimana pengalihan wewenang dari pemerintah pusat kepada kepala sekolah dalam mengambil keputusan terhadap pengelolaan sekolah.

## **2. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah**

Tujuan MBS menurut Syaiful (2004:133) yaitu “untuk menjamin semakin rendahnya kontrol pemerintah pusat dan rendahnya intervensi pemerintah daerah disekolah”. Hal ini dimaksudkan supaya otonomi sekolah untuk menentukan sendiri apa perlu dilakukan dalam kegiatan belajar mengajar dan mengelola sumber daya yang ada untuk berinovasi secara meningkat. Selanjutnya tujuan MBS menurut Syafaruddin (2008:158) adalah “meningkatkan efisiensi pengelolaan, mutu, dan relevansi, pendidikan disekolah”. Dengan adanya wewenang/ otonomi yang lebih luas bagi sekolah untuk mengelola urusannya, efisiensi pemanfaatan sumber daya pendidikan akan lebih tinggi karena sekolah yang lebih mengetahui keperluan dan kondisinya.

Dalam penerapannya tujuan manajemen berbasis sekolah adalah untuk meningkatkan efisiensi ,mutu, dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi antara lain dapat diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya yang ada dan penyederhanaan birokrasi. Peningkatan mutu diperoleh melalui partisipasi orang tua, peningkatan



profesionalisme guru, adanya hadiah dan hukuman sebagai control serta hal lain yang mampu menumbuh kembangkan suasana yang kondusif. Pemerataan pendidikan diperoleh melalui partisipasi masyarakat terutama yang mampu dan yang kurang mampu akan menjadi bentuk tanggung jawab pemerintah.

Secara garis besar tujuan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah adalah memberikan otonomi yang seluas- luasnya kepada sekolah untuk dapat mendayagunakan semua sumber daya yang ada disekolah dalam dalam membuat kebijakan yang bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Seperti yang diungkapkan Sudarwan (2008:15) bahwa :

Secara teoritis tujuan utama MBS adalah melakukan perbaikan atas kinerja sekolah yang selama ini dinilai terlalu konservatif. Dengan perbaikan kinerja sekolah, diharapkan mutu hasil belajar siswa dapat meningkat, karena memang peningkatan hasil belajar anak merupakan inti tujuan MBS.

Dengan tujuan dari MBS yang memberikan kebebasan yang luas kepada kepala sekolah dalam konteks yang diperbolehkan. Karena walaupun begitu ada hal- hal yang tetap terkontrol sesuai dari MBS tersebut.

### **3. Karakteristik Implementasi MBS**

Manajemen berbasis sekolah memiliki karakteristik yang perlu dipahami oleh sekolah yang akan menerapkannya. Dengan kata lain, jika sekolah ingin sukses dalam menerapkan MBS, maka sejumlah karakteristik MBS perlu dimiliki. Karakteristik MBS bisa diketahui antara lain memiliki input (bahan masukan dasar, alat dan lingkungan), memiliki

proses (kegiatan belajar- mengajar) dan memiliki output (prestasi pembelajaran) Syaiful, (2004: 136-137). Lebih lanjut karakteristik tersebut dijelaskan oleh Depdiknas (2007: 16-25) sebagai berikut :

a. Input pendidikan

Komponen input terdiri dari tiga jenis, yaitu Raw input (masukan, mentah/dasar), instrumental input (masukan intrumental/ alat), dan enviromental input (masukan lingkungan). Masukan input bagi pendidikan adalah siswa- siswa dengan segala karakteristiknya seperti usia, jenis kelamin, kondisi fisik- biologis, bakat, intelegensi baik pada bidang kognitif (IQ) maupun pada bidang afektif/ emosi (EQ) minat, motivasi, latarbelakang sosial ekonomi dan budaya, bahkan kebiasaan, cara dan gaya belajarnya. Intrumental input meliputi kurikulum, guru, kepala sekolah, pegawai, sarana prasarana, strategi dan metode, dana, waktu belajar, dan organisasi sekolah. Environmental input meliputi partisipasi orangtua, instansi terkait terutama para *stakeholders* (pembina) pendidikan dan masyarakat.

b. Proses Pendidikan

Komponen proses ini tidak lain adalah proses pendidikan. Proses pendidikan ini menyangkut bagaimana mengelola dan menginteraksikan Raw-input, intrumental input dan Enviromental input secara efektif dan efisien sehingga output (lulusan) dari suatu lembaga pendidikan memiliki ragam dan tingkat pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang sesuai dengan yang telah

dirumuskan dalam tujuan- tujuan pendidikan. Yang dimaksud komponen proses ini adalah pembelajaran. Pembelajaran mempunyai sejumlah komponen yaitu tujuan pembelajaran, materi pembelajaran, metode pembelajaran, bahan dan alat pembelajaran dan evaluasi. Pembelajaran ini harus mampu menghasilkan perubahan- perubahan kualitatif (peningkatan) tingkat laku siswa dari sebelum memasuki situasi pembelajaran dan kualitas tingkah laku siswa yang lebih baik setelah mereka memasukinya. Keberhasilan pembelajaran ini banyak ditentukan oleh seberapa jauh efektivitas dan efisiensi manajemennya.

c. *Output* yang diharapkan

Sekolah memiliki output yang diharapkan. *Output* sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan oleh proses pembelajaran dan manajemen disekolah. Pada umumnya output dapat diklarifikasikan menjadi dua, yaitu output berupa prestasi akademik (*academic achievement*) dan prestasi berupa non- akademik (*non achievement*). Output prestasi akademik misalnya Nilai UAN, lomba karya ilmiah remaja, cara- cara berfikir (kritis, kreatif, nalar, rasional, induktif, deduktif dan ilmiah. Output non akademik, misalnya keingintahuan yang tinggi, harga diri, akhlak/budi pekerti, perilaku sosial yang baik dan kepramukaan.

#### **4. Strategi Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah**

Implementasi MBS akan berlangsung secara efektif dan efisien apabila didukung oleh sumber daya manusia yang profesional untuk

mengoperasikan sekolah, dana yang cukup agar sekolah mampu menggaji staf sesuai dengan fungsinya, sarana dan prasarana yang memadai, untuk mendukung proses belajar mengajar, serta dukungan masyarakat (orangtua) yang tinggi. Menurut Syaiful (2011:96) yaitu: “petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis MBS dilakukan dengan kebersamaan tim sekolah dengan memberikan tim sekolah yang terdiri dari kepala sekolah, dewan pendidik, komite sekolah, dan unsur lain yang terkait duduk bersama merumuskan apa yang harus dikerjakan.

#### **a. Pentahapan Implementasi MBS**

Manajemen berbasis sekolah merupakan suatu paradigma pendidikan baru, selain mempertimbangkan kondisi sekolah, MBS juga memerlukan pentahapan yang tepat. Dengan kata lain, harus dilakukan secara bertahap. Pentahapan Implementasi MBS menurut Samani dalam (Sufyarma 2003:100) ada tiga pentahapannya yaitu : (1) tahap sosialisasi, (2) tahap piloting, (3) tahap diseminsi.

Pertama, tahap sosialisasi ini sangat penting karena wilayah Indonesia sangat luas, banyak pihak yang terkait dengan pengelolaan sekolah, karena sekolah merupakan sub sistem dari sistem pendidikan nasional. Pada tahap ini mencakup konsep *School Based Management* dan koridor yang berlaku secara nasional dan wilayah kebebasan yang dimiliki sekolah. Melalui tahap sosialisasi diharapkan terjadi persamaan persepsi terhadap sekolah berbasis manajemen. Sosialisasi MBS diarahkan kepada (1) masyarakat luas (2) instansi diluar

pendidikan, dan (3) dunia usaha. Dengan sosialisasi ini diharapkan kepada berbagai pihak untuk berpartisipasi aktif untuk mensukseskan pendidikan disekolah.

Kedua, tahap piloting, dalam penerapan konsep MBS secara masal terlalu riskan, karena wilayah indonesia terlalu luas dan tipe sekolah bermacam- macam seperti: tipe penuh, tipe menengah, dan tipe minimal. Bersamaan dengan tahap sosialisasi perlu dilakukan piloting. Untuk meluncurkan suatu inovasi, pengalaman menunjukan bahwa masyarakat indonesia lebih mudah meneriam suatu inovasi. Pada tahap piloting diperlukan pola pendamping, maksudnya sekolah memerlukan orang luar dari sekolah untuk mendampingi atau membantu, akan tetapi berdasarkan prinsip MBS dan prinsip modelling, kehadiran pihak luar tersebut bersifat sementara dan bertahap dihilangkan. Pendamping bukanlah pihak yang menentukan, tetapi sekedar memberikan saran atau memberikan bantuan, sedangkan keputusan tetap berada dipihak sekolah.

Tahap ketiga, diseminasi, pada tahap ini adalah melaksanakan diseminasi konsep MBS secara bertahap dan hati- hati karena dalam tahap ini begitu banyak kondisi geografis dan sosial ekonomi masyarakat yang sangat beragam dan dana pendukung yang relatif terbatas. Sedangkan kesiapan sekolah dan masyarakat sekitarnya yang diharapkan sebagai penopang MBS dapat digunakan sebagai pertimbangan tahap- tahap diseminasi.

### **b. Perangkat Implementasi MBS**

Sebagaimana dikemukakan diatas. Sekolah memerlukan pedoman sebagai pendukung untuk menjamin terlaksananya pengelolaan MBS yang mengakomodasikan kepentingan otonomi sekolah, kebijakan pemerintah dan partisipasi masyarakat. Implementasi MBS memerlukan seperangkat peraturan dan pedoman-pedoman dalam perencanaan, monitoring, dan evaluasi, serta laporan pelaksanaan. Perangkat implementasi ini perlu diperkenalkan sejak awal, melalui pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan sejak pelaksanaan jangka pendek.

## **5. Prinsip Manajemen Berbasis Sekolah**

Depdiknas (2007:45) “tata kelola MBS yang baik meliputi partisipasi, transparansi dan akuntabilitas”.Hal-hal yang dikelola dalam implementasi manajemen berbasis sekolah antara lain :

### **a. Partisipasi**

Partisipasi sebuah kontribusi sukarela dari masyarakat kepada proyek tanpa ikut mengambil keputusan. Partisipasi adalah keterlibatan secara sukarela oleh masyarakat dengan sebuah perubahan yang ditentukan sendiri oleh masyarakat tersebut untuk pengembangan diri dan lingkungan.

Partisipasi menurut Depdiknas (2007:46) adalah :

Proses dimana stakeholders (warga sekolah dan masyarakat) terlihat secara aktif baik secara individual maupun kolektif , secara langsung maupun tidak langsung dalam pengambilan keputusan , pembuatan

kebijakan, perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, pengevaluasian pendidikan disekolah.

Tujuan utama peningkatan partisipasi menurut Depdiknas (2007:46-47) adalah untuk :

- a) Meningkatkan dedikasi/kontribusi stakeholders terhadap penyelenggaraan pendidikan di sekolah baik dalam bentuk jasa (pemikiran/intelektualitas,keterampilan), moral, finansial, dan materi/barang.
- b) Memberdayakan kemampuan yang ada pada *stakeholders* bagi pendidikan nasional.
- c) Meningkatkan peran *stakeholders* dalam penyelenggaraan pendidikan disekolah, baik sebagai *advisor, supporter, mediator, controller, resource linker and education provider*.
- d) Menjamin agar setiap keputusan dan kebijakan yang diambil benar-benar mencerminkan aspirasi *stakeholders* dan menjadikan aspirasi *stakeholders* sebagai panglima bagi penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

Untuk mencapai tujuan tersebut, upaya-upaya yang perlu dilakukan oleh sekolah dalam rangka meningkatkan partisipasi stakeholders menurut Depdiknas (2007:47) adalah sebagai berikut :

- a) Membuat peraturan dan pedoman di sekolah yang dapat menjmin hak stakeholders untuk menyampaikan pendapat dalam segala proses pengambilan keputusan, pembuatan kebijakan, perencanaan, pelaksanaa dan pengawasa/pengevaluasian pendidikan di sekolah
- b) Menyediakan sarana partisipasi atau saluran komunikasi agar stakeholders dapat mengutarakan pendapatnya atau dapat mengekspresikan keinginan dan aspirasinya melalui pertemuan umum, temu wicara, konsultasi, penyampaian pendapat secara tertulis, partisipasi secara aktif dalam proses pengambilan keputusan, pembuatan kebijakan, perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan/pengevaluasian pendidikan di sekolah.

- c) Melakukan advokasi, demokratisasi, publikasi, komunikasi, transparansi, dan realisasi terhadap stakeholders.
- d) Melibatkan stakeholders secara proporsional dengan mempertimbangkan relevansi pelibatangannya, batas-batas yurisdiksinya, kompetensinya, dan kompatibilitas tujuan yang akan dicapai.

Dari hal tersebut partisipasi diharapkan dapat mendorong warga sekolah dan masyarakat sekitar untuk menggunakan haknya dalam menyampaikan pendapat dalam proses pengambilan keputusan, pembuatan kebijakan, perencanaan, pelaksanaan, pengambilan/ pengevaluasian yang menyangkut kepentingan sekolah, baik secara individual maupun kolektif, secara langsung maupun tidak langsung. Menurut Syaiful (162:2004) bentuk partisipasi masyarakat dapat diwujudkan dengan meluangkan waktu, memberikan uang, gagasan, kepercayaan, dan kemauan untuk membantu meningkatkan mutu sekolah.

#### b. Transparansi

Transparansi dicapai melalui kemudahan dan kebebasan publik untuk memperoleh informasi dari sekolah sebagai haknya, yang perlu ia ketahui dari sekolah. Bila kita anggap sekolah sebagai perusahaan dan kita ingin menerapkan MBS pada sekolah maka sekolah tersebut menjadi milik publik. Walaupun sekolah tersebut sekolah negeri, maka bukan lagi semata-mata milik pemerintah, tetapi milik masyarakat. Oleh karena itu, setiap kebijaksanaan dan kegiatan sekolah harus



dipertanggung jawabkan kepada masyarakat. Masyarakat harus dapat mengetahui apa dan bagaimana kebijakan sekolah serta implikasinya.

Upaya lain yang perlu dilakukan oleh sekolah dalam meningkatkan transparansi menurut Depdiknas (2007:49-50) adalah :

Menyiapkan kebijakan yang jelas tentang cara mendapatkan informasi, bentuk informasi yang dapat diakses oleh publik ataupun bentuk informasi yang bersifat rahasia, bagaimana cara mendapatkan informasi, dan prosedur, pengaduan apabila informasi tidak sampai kepada publik.

Keberhasilan transparansi sekolah ditunjukkan oleh beberapa indikator menurut Depdiknas (2007:50) sebagai berikut :

- a) Meningkatnya keyakinan dan kepercayaan publik kepada sekolah bahwa sekolah adalah bersih dan wibawa
- b) Meningkatnya partisipasi publik terhadap penyelenggaraan sekolah
- c) Bertambahnya wawasan dan pengetahuan publik terhadap penyelenggaraan sekolah
- d) Berkurangnya pelanggaran terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku di sekolah.

Sekolah perlu mengupayakan peraturan yang menjamin hak publik untuk mendapatkan informasi sekolah, fasilitas database, sarana informasi dan komunikasi, dan petunjuk penyebarluasan produk-produk dan informasi yang ada di sekolah maupun prosedur pengaduan.

#### c. Akuntabilitas

Akuntabilitas pendidikan pada MBS menjadi tugas dewan sekolah di tingkat paling bawah dengan dewan pendidikan di tingkat kabupaten atau kota. Sebaiknya penetapan struktur dan akuntabilitas

tidak dilakukan satu pihak oleh pemerintah, tetapi bersama- sama dengan sekolah dan masyarakat. Metode pelibatan partisipan ini telah diakui diberbagai praktik pengambilan keputusan akan menjadi efektif karena adanya rasa tanggung jawab dan rasa memiliki diantara mereka yang terlibat. Akuntabilitas menurut Depdiknas (2007:51)

Kewajiban untuk memberikan pertanggung jawaban atau untuk menjawab dan menerangkan kinerja dan tindakan penyelenggara organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau kewenangan untuk meminta keterangan atau pertanggung jawab.

Keberhasilan akuntabilitas dapat diukur dengan beberapa indikator berikut menurut Depdiknas (2007:53) yaitu :

(a) Meningkatnya kepercayaan dan kepuasan publik terhadap sekolah, (b) tumbuhnya kesadaran publik tentang hak untuk menilai terhadap penyelenggaraan pendidikan di sekolah, (c) berkurangnya kasus-kasus KKN di sekolah, dan (d) meningkatnya kesesuaian kegiatan-kegiatan sekolah dengan nilai dan norma yang berkembang dimasyarakat.

Pertanggung jawaban penyelenggara sekolah merupakan akumulasi dari keseluruhan pelaksanaan tugas- tugas pokok dan fungsi sekolah yang perlu disampaikan kepada publik/ *stakeholders*. Akuntabilitas kinerja sekolah adalah perwujudan keberhasilan/ kegagalan pelaksana rencana sekolah dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan melalui alat pertanggung jawaban secara periodik. Sedangkan Syaiful (2011:108) berpendapat bahwa akuntabilitas menunjukkan adanya tanggung gugat yaitu (1) adanya kesesuaian pelaksanaan dengan SOP pelaksanaan (2) adanya sanksi

disepakati atas kesalahan pelaksanaan (3) adanya mekanisme pertanggung jawaban berkala.

Pelaksanaan partisipasi, transparansi dan akuntabilitas dalam implementasi manajemen berbasis sekolah dapat dilihat dari aspek yang harus dikelola dalam manajemen berbasis sekolah tergantung pada kepala sekolah, guru dan komite (*stakeholders*). Untuk mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah secara efektif dan efisien, kepala sekolah dengan guru harus bisa bekerjasama dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui MBS. Selain itu kepala sekolah dan guru harus bisa mengkomunikasikan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pendidikan di sekolah.

#### **B. Konsep Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah**

Penerapan MBS secara menyeluruh sebagai realisasi desentralisasi pendidikan memerlukan perubahan-perubahan mendasar terhadap aspek-aspek yang menyangkut kurikulum, ketenagaan, dan partisipasi masyarakat. Peningkatan mutu pendidikan disekolah perlu didukung kemampuan manajerial kepala sekolah. Sekolah perlu berkembang maju dari tahun ke tahun. Oleh karena itu hubungan baik antar guru perlu diciptakan agar terjalin iklim dan suasana kerja yang kondusif dan menyenangkan. Demikian halnya penataan penampilan fisik dan manajemen sekolah perlu dibangun agar sekolah menjadi lingkungan pendidikan yang dapat menumbuhkan kreativitas, disiplin, dan semangat belajar peserta didik. Di dalam kerangka inilah perlunya implementasi MBS.

Untuk mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah secara efektif dan efisien, kepala sekolah, guru dan *stakeholders* harus saling bekerja sama dalam meningkatkan pengelolaan pendidikan. Dalam rangka mengimplementasikan MBS secara efektif dan efisien, guru harus berkreasi dalam meningkatkan manajemen kelas. Oleh karena itu guru perlu siap dengan segala kewajiban, baik manajemen maupun persiapan isi materi pengajaran. Kreativitas dan daya cipta guru untuk mengimplementasikan MBS perlu terus menerus didorong dan dikembangkan.

Tantangan manajemen sekolah dalam era informasi dan globalisasi adalah menciptakan iklim sekolah yang kondusif, budaya keterbukaan, demokratis, profesional dan akuntabel. Menurut Sufyarma (2011:86) untuk mengatasi tantangan manajemen pendidikan, profesionalisme, dan transparansi manajemen sekolah serta perubahan perilaku pengelolaan sekolah dan guru. MBS adalah model pengelolaan sekolah berdasarkan kekhasan, kemampuan dan kebutuhan sekolah.

## **1. Implementasi MBS dalam Bidang Manajemen Kurikulum**

### **a. Pengertian Manajemen Kurikulum dalam MBS**

Kurikulum sangat penting dalam dunia pendidikan, karena kurikulum merupakan pedoman bagi kegiatan belajar mengajar dalam rangka mengembangkan kemampuan sumber daya manusia atau sasaran pendidikan. Menurut Soekidjo (2009:33) “kurikulum adalah segala usaha dan kegiatan yang mempengaruhi proses belajar baik langsung maupun tidak langsung”. Selanjutnya Soetjipto (2009:148)

mengemukakan “kurikulum adalah seperangkat bahan pengalaman belajar siswa dengan segala pedoman pelaksanaannya yang tersusun secara sistematis dan dipedomani oleh sekolah dalam kegiatan mendidik siswanya”.

Manajemen kurikulum merupakan seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, bahan pelajaran, serta cara yang digunakan sebagai pedoman kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu. Tujuan meliputi tujuan pendidikan nasional serta kondisi dan potensi daerah, satuan pendidikan dan peserta didik. Oleh sebab itu kurikulum disusun oleh satuan pendidikan untuk memungkinkan penyesuaian program pendidikan dengan kebutuhan dan potensi daerah.

Manajemen kurikulum dan program pengajaran mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian pengembangan kurikulum nasional telah dilakukan oleh Departemen Pendidikan Nasional pada tingkat pusat. Karena itu pada level sekolah yang paling penting adalah bagaimana merealisasikan dan menyesuaikan kurikulum tersebut dengan mata pelajaran. Selain itu sekolah juga bertugas untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan lingkungan setempat.

## **b. Fungsi Manajemen Kurikulum Berbasis Sekolah**

### **1) Perencanaan Kurikulum**

Perencanaan merupakan kegiatan awal dalam melakukan suatu pengelolaan dan memegang peranan yang sangat penting dalam pencapaian tujuan. Perencanaan yang tersusun dengan baik menjadi acuan untuk keberhasilan dalam pelaksanaan kegiatan. Tanpa perencanaan hasil yang didapatkan mengandung resiko kegagalan yang lebih besar. Oleh karena itu perencanaan merupakan kegiatan yang tidak dapat dipisahkan dengan kegiatan pelaksanaannya.

Menurut Nurhatatti (2014:183) perencanaan adalah “suatu proses kegiatan yang berlangsung tanpa henti, karena pada suatu saat kegiatan sudah selesai, maka kegiatan harus dilanjutkan dengan kegiatan- kegiatan berikutnya, sehingga membentuk suatu siklus kegiatan”. Sejalan dengan itu Mustari (2014:83) mengemukakan pada tahap perencanaan kurikulum dijabarkan sampai menjadi rencana pengajaran (RP), dengan tahapan sebagai berikut :

#### **a. Menjabarkan GBPP menjadi Analisis Mata Pelajaran (AMP).**

Yang paling pokok esensial atau biasanya yang sukar dipahami oleh siswa. Pokok pembahasan untuk dibahas secara tatap muka kelas/laboratorium. Pokok bahasan yang kurang esensial dan

mudah dipahami oleh siswa dapat dijadikan tugas/ pekerjaan rumah.

- b. Berdasarkan kalender pendidikan dari Dinas Pendidikan, sekolah harus menghitung hari kerja efektif dan jam pelajaran efektif untuk setiap mata pelajaran, menghitung hari libur, hari untuk ulangan dan hari- hari tidak efektif.
- c. Menyusun Program Tahunan (Prota). Dalam mengisi prota yang penting adalah membandingkan jumlah jam efektif dengan alokasi waktu tatap muka dalam format AMP.
- d. Menyusun Program Semester (Promes). Penyusunan promes tidak jauh berbeda dengan prota. Yang pokok untuk penyusunan promes yaitu pokok bahasan dalam tiap semester harus diselesaikan, termasuk kapan akan diajarkan, baik melalui kegiatan tatap muka maupun tugas pekerjaan rumah.
- e. Program Satuan pelajaran (PSP). Dalam penyusunan PSP guru sudah memasukan secara jelas kegiatan untuk setiap subpokok bahasan, termasuk bagaimana tes formatif dilakukan untuk mengetahui ketercapaian tujuan pembelajaran.
- f. Rencana pengajaran (RP). RP merupakan rincian PSP untuk satu tatap muka. Yang penting pada RP harus terdapat catatan kemajuan siswa setelah mengikuti pelajaran.

Perencanaan kurikulum dalam MBS hampir sama dengan Kurikulum nasional sekolah pada umumnya, yang membedakan

kurikulum MBS yaitu mata pelajaran Muatan lokal. Dengan MBS kurikulum nasional dapat diperdalam dan dikembangkan secara tepat dan sesuai dengan kebutuhan daerah. Selanjutnya Bedjo (2007:36) mengemukakan “ kurikulum muatan lokal dikembangkan sesuai dengan kebutuhan daerah setempat, dan disepakati bersama”. Sejalan dengan itu Mulyasa (2004:40) mengemukakan bahwa ”sekolah bertugas dan berwenang mengembangkan kurikulum muatan lokal sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan masyarakat setempat dan sosial budaya yang mendukung pembangunan lokal sehingga peserta didik tidak terlepas dari akar sosial budaya lingkungan”.

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Rumtini dan Jiyono dalam Sufyarma (2011:191) kurikulum dalam penerapan MBS, kurikulum inti (standar kompetensi minimal) ditetapkan oleh pemerintah pusat untuk menjaga kualitas pendidikan dan kesatuan bangsa. Pedoman ini disusun oleh pemerintah kabupaten/ kota atau masing- masing sekolah dengan mempertimbangkan kondisi setempat dalam waktu belajarnya boleh dikurangi atau ditambah dari kurikulum inti.

## **2) Pelaksanaan Kurikulum**

Berbicara mengenai kurikulum tidak lepas dari konsep pengelolaannya yang dimulai dari perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Depdikbud 1996:26 dalam Bakri (2004:16) menyatakan bahwa pelaksanaan kurikulum yang dilakukan oleh kepala sekolah



bersama guru dalam mengatur kegiatan dalam bidang kurikulum adalah “(1) Penyusunan kalender pendidikan, (2) Penyusunan jadwal pelaksanaan pengajaran, (3) Pembagian tugas guru mengajar (4) Penyusunan persiapan mengajar, (5) Pengkoordinasian kegiatan ekstrakurikuler”. Sejalan dengan itu, Depdiknas (2013:26) menyatakan ruang lingkup pelaksanaan manajemen kurikulum dan pembelajaran berbasis sekolah meliputi:

- 1) Perencanaan (pembuatan silabus dan RPP)
- 2) Penyusunan kalender pendidikan
- 3) Pembagian tugas mengajar dan penyusunan jadwal mengajar
- 4) Pelaksanaan pembelajaran (kegiatan pendahuluan, pembelajaran inti, dan penutup)
- 5) Penilaian pembelajaran (pelaksanaan penilaian, analisis hasil penilaian dan tindak lanjut hasil penilaian)
- 6) Pengawasan melalui supervisi pembelajaran
- 7) Penyusunan peraturan akademik (persyaratan kehadiran, ulangan, remedial, ujian, kenaikan kelas, kelulusan, hak siswa, pelayanan konsultasi/bimbingan)
- 8) Penentuan beban belajar (sistem pembelajaran, beban belajar)
- 9) Pemilihan strategi PAKEM
- 10) Pengawasan dan evaluasi serta pelaporan

Menurut Soetjipto dan Raflis (2009:153) “ sekolah dapat menambah kurikulum yang ditetapkan secara nasional, namun semua tambahan tersebut tidak mengurangi kurikulum yang berlaku secara nasional dan tidak boleh menyimpang dari jiwa dan tujuan pendidikan nasional”.

### **3) Evaluasi Kurikulum**

Evaluasi kurikulum dimaksud untuk tingkat ketercapaian tujuan pendidikan yang diwujudkan melalui kurikulum yang

bersangkutan. Indikator kinerja yang akan dievaluasi di sini adalah efektivitas program. Sejalan dengan itu, Mustari (2014:89) mengemukakan “evaluasi kurikulum dimaksud untuk memeriksa kinerja kurikulum secara keseluruhan ditinjau dari berbagai kriteria”. Indikator yang dievaluasi adalah efektivitas, relevansi, efisiensi dan kelayakan program. Cakupan evaluasi kurikulum sangat bergantung pada informasi yang diinginkan atau dihasilkan dari penyelenggaraan evaluasi. Yang menjadi acuan evaluasi kurikulum adalah:

- a) Tujuan- kejelasan, batasan yang dapat dicapai dan cocok untuk evaluasi.
- b) Konten- level yang tepat untuk para siswa, integrasi modern dengan unsur lain, mencapai tujuan, memasukan penyebaran informasi yang bervariasi sehingga mampu menghadapi perbedaan individual.
- c) Metode pengajaran dan alat bantu pendidikan, menanyai siswa dan guru tentang efisiensi yang tepat untuk metode- metodenya melalui angket, observasi, survei, kajian, dn alat bantu evaluasi lainnya.
- d) Mengevaluasi siswa, ada kelas- kelas yang ditarget untuk memastikan pencapaian tujuan melalui tes esai, tes kecenderungan, tes capaian, dan tes sikap.
- e) Mengevaluasi guru, guru dievaluasi dalam hal efisiensi dalam implementasi kurikulum, kelemahan dalam keilmiahan dan metode mengajar, pengetahuan, dan informasinya dievaluasi dengan:

pengamatan, laporan, opini siswa, evaluasi diri, tes tulis untuk menguji kompetensi.

Menurut Tim Dosen Administrasi Pendidikan (2012:201) “fungsi dari manajemen kurikulum yaitu meningkatkan partisipasi masyarakat untuk membantu mengembangkan kurikulum”. Karena kurikulum yang dikelola secara profesional akan melibatkan masyarakat khususnya dalam mengisi bahan ajar atau sumber belajar perlu disesuaikan dengan ciri khas dan kebutuhan pembangunan daerah setempat. Selanjutnya Nurhatatti (2014:155) mengemukakan “ kurikulum berbasis masyarakat menekankan pada prinsip pembelajaran bersifat kooperatif dan demokratis serta berbasis masalah yang terbuka (transparansi) untuk perubahan sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan dapat dipertanggung jawabkan”.

Dengan demikian, penerapan manajemen berbasis sekolah akan membawa perubahan terhadap pola manajemen pendidikan dari sentralisasi ke desentralisasi. Artinya sekolah yang mengelola secara profesional fungsi-fungsi manajemen sekolah (Rusdinal, 2007:10). Jadi intinya adalah dalam pengelolaan kurikulum yang bersifat nasional, sekolah tidak berhak mengurangi isinya. Yang boleh dikembangkan adalah muatan lokal yang disesuaikan sesuai dengan kondisi dan karakter sekolah masing- masing.

## **2. Implementasi MBS dalam Bidang Tenaga Kependidikan**

### **a. Pengertian Manajemen Tenaga Kependidikan dalam MBS**

Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan berbasis sekolah adalah pengaturan pendidik dan tenaga kependidikan yang meliputi kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengevaluasi program kegiatan yang terkait dengan pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah, dengan berpedoman pada prinsip-prinsip implementasi manajemen berbasis sekolah. Keberhasilan MBS sangat ditentukan oleh keberhasilan pimpinannya dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Menurut Mulyasa (2004:42) manajemen tenaga kependidikan bertujuan untuk memberdayakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan.

### **b. Fungsi Manajemen Tenaga Kependidikan Berbasis Sekolah**

Sumber daya manusia dalam suatu lembaga pendidikan, terutama terkait tenaga pendidik dan kependidikan memiliki arti penting, karena kegiatan operasional lembaga pendidikan dilaksanakan oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Kemendikbud (2013:28) menyatakan ruang lingkup manajemen pendidik dan tenaga kependidikan berbasis sekolah meliputi: (1) perencanaan kebutuhan, (2) Rekrutmen/ pengadaan, (3) pembinaan (4) pemberian motivasi, (5) rotasi kerja (6) pemberhentian, (7) pengawasan, evaluasi kinerja dan

pelaporan. Selain itu Depdiknas (2001:14) menyatakan “pengelolaan tenaga kependidikan dimulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kinerja, hubungan kerja dan imbal jasa merupakan garapan penting bagi kepala sekolah”. Sehubungan dengan itu, fungsi personalia harus dilaksanakan pimpinan adalah menarik mengembangkan, menggaji, dan memotivasi personil.

Sejalan dengan itu, Bedjo (2007:37) mengemukakan “pengelolaan tenaga kependidikan dimulai dari perencanaan, rekrutmen pengembangan, hubungan kerja, evaluasi kinerja dan pemberian *reward* atau sanksi dilakukan oleh sekolah bersama masyarakat”.

### **1) Perencanaan dan Pengadaan Tenaga Kependidikan**

Perencanaan tenaga kependidikan merupakan suatu proses yang sistematis dan rasional untuk memberikan jaminan bahwa penetapan jumlah dan kualitas tenaga kependidikan dalam berbagai formasi dan dalam jangka waktu tertentu. Sejalan dengan itu Nurhatatti (2014:36) mengemukakan “perencanaan, yaitu sebagai proses yang sistematis dan rasional dalam memberikan kepastian, bahwa jumlah dan kualitas ketenagaan dalam berbagai formasi yang ada , pada waktu tertentu benar- benar representatif dapat menuntaskan tugas sekolah yang ditetapkan”.

Langkah selanjutnya dalam kegiatan perencanaan tenaga kependidikan yaitu pengadaan. Pengadaan tenaga kependidikan

merupakan proses kegiatan untuk mengisi formasi atau tempat serta jabatan yang kosong dan juga pengadaan dikarenakan adanya perluasan organisasi dan sesuai dengan prinsip pengadaan tenaga kependidikan. Menurut Mustari (2014:220) prinsip pengadaan tenaga kependidikan adalah :

- (a) Formasi (benar- benar diperlukan tambahan tenaga edukatif)
- (b) Mengacu pada analisis jabatan yang telah disusun agar sesuai dengan kualifikasi maupun syarat yang ditentukan.
- (c) Objektif, artinya dalam pelaksanaan tenaga kependidikan tidak menganut nepotisme dan kolusi (pemberian sesuatu)
- (d) Prinsip “the right man on the right place” kesesuaian tugas dengan kemampuan yang dimiliki oleh tenaga pendidik.

Berdasarkan Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan, sekolah menyusun program pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan harus disusun dengan memperhatikan Standar pendidik dan Tenaga Kependidikan, dan dikembangkan sesuai dengan kondisi sekolah , termasuk pembagian tugas, mengatasi apabila terjadi kekuarangan tenaga, menentukan sistem penghargaan, dan pengembangan profesi bagi setiap pendidik dan tenaga kependidikan serta menerapkannya secara profesional, adil, dan terbuka.

Menurut Mustari (2014:220) langkah dalam pengadaan tenaga kependidikan yaitu :

- a. Pengumuman formasi, pengumuman ini dilakukan untuk memberitahukan kepada seluruh masyarakat yang memenuhi kualifikasi melalui media cetak maupun media elektronik.
- b. Pendaftaran, dilakukan setelah pengumuman tersebar dan pendaftar mengajukan permohonan dengan memenuhi syarat yang telah ditentukan beserta lampiran lainnya yang dibutuhkan.
- c. Seleksi atau penyaringan, dalam pengadaan tenaga kependidikan, tenaga kependidikan, penyaringan dilaksanakan melalui dua tahap, yaitu: (1) penyaringan administratif dan (2) ujian atau tes.
- d. Pengumuman kelulusan, pengumuman ini berisi peserta yang lolos dalam seleksi sesuai dengan ketentuan dan penempatan kerja.

## **2) Pengangkatan dan Penempatan Tenaga Kependidikan**

Tenaga kependidikan yaitu anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Penempatan dan penugasan berkaitan erat dengan pengangkatan seseorang dalam suatu kedudukan atau jabatan tertentu. Pengangkatan dan penempatan tenaga kependidikan diselenggarakan oleh pemerintah dilakukan oleh menteri atau Pimpinan Lembaga Pemerintah Non Departemen dengan keseimbangan antara penempatan dan kebutuhan serta ketentuan peraturan perundangan yang berlaku.

Prinsip dasar pengangkatan dan penempatan tenaga kependidikan harus sesuai tugas dengan kemampuan yang dimiliki pegawai tersebut. Menurut Hadari dalam Mustari (2014:221) langkah pengorganisasian dalam kegiatan penempatan harus dilakukan dengan mempertimbangkan minat, bakat, kemampuan dan berat ringannya tugas yang dipikul bagi setiap personel. Untuk dapat diangkat sebagai tenaga pendidik yang bersangkutan selain memiliki kualifikasi sebagai tenaga pengajar harus memiliki: (1) sehat jasmani dan rohani dan (2) memiliki kepribadian yang baik.

### **3) Pembinaan dan Pengembangan Tenaga Kependidikan**

Pembinaan atau pengembangan tenaga kependidikan merupakan usaha mendayagunakan, memajukan, dan meningkatkan produktivitas kerja setiap tenaga kependidikan yang ada diseluruh tingkatan manajemen organisasi dan jenjang pendidikan. Tujuan dari kegiatan pembinaan ini adalah tumbuhnya kemampuan setiap tenaga kependidikan yang meliputi pertumbuhan keilmuan, wawasan berpikir, sikap terhadap pekerjaan, dan keterampilan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari sehingga produktivitas kerja dapat ditingkatkan. Dalam Kemendikbud (2013:28) upaya yang dilakukan oleh sekolah dalam rangka pengembangan profesi tenaga kependidikan berbasis sekolah yaitu:



- (1) Promosi pendidik dan tenaga kependidikan berdasarkan asas kemanfaatan, kepatuhan, dan profesionalisme.
- (2) Pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan yang diidentifikasi secara sistematis sesuai dengan aspirasi individu, kebutuhan kurikulum dan sekolah.
- (3) Penempatan tenaga kependidikan disesuaikan dengan kebutuhan baik jumlah maupun kualifikasinya dengan menetapkan prioritas.
- (4) Mutasi tenaga kependidikan dari satu posisi ke posisi lain didasarkan pada analisis jabatan dengan diikuti orientasi tugas oleh kepala sekolah yang dilakukan setelah empat tahun, tetapi bisa diperpanjang berdasarkan alasan yang dapat dipertanggung jawaban, sedangkan untuk tenaga kependidikan tambahan tidak ada mutasi.

Pembinaan tenaga kependidikan meliputi kenaikan pangkat dan jabatan berdasarkan prestasi kerja dan peningkatan disiplin. Menurut Hartati dalam Mustari (2014:223) proses pembinaan dan pengembangan meliputi beberapa langkah, yaitu:

- a. Menganalisis kebutuhan, dilakukan dengan cara mengidentifikasi keterampilan kinerja, menyusun program-program yang sesuai, melaksanakan riset, dan meningkatkan kinerja.
- b. Menyusun rancangan instruksional, meliputi sasaran, metode instruksional, media, urutan, dan gambaran mengenai materi pelatihan yang merupakan kurikulum bagi program pelatihan tersebut.
- c. Mengesahkan program latihan, dengan suatu program pelatihan harus memperoleh pertimbangan dan persetujuan dari unsur instansi yang berwenang.

- d. Tahap implementasi, merupakan tahap pelaksanaan program pelatihan yang menggunakan berbagai teknik pelatihan.
- e. Tahap evaluasi dan tindak lanjut, pada tahap ini program pelatihan dinilai sejauh mana keberhasilan atau kegagalannya.

Dalam pengimplementasian MBS dalam bidang tenaga pendidik dan terlebih dahulu kita lihat bagaimana pendidik tersebut mampu mengembangkan potensi yang dimilikinya, supaya dalam mengimplementasikan MBS kedalam tugasnya bisa dikembangkan. Sufyarma mengatakan (2011:266) pembinaan guru yang harus diperhatikan hal berikut : (1) guru yang memahami metode aktif dan kreatif, (2) guru yang mandiri dan memiliki wawasan yang luas, (3) guru yang memahami bidang studi yang diajarkannya, (4) guru yang memahami evaluasi hasil belajar, (5) guru berfungsi sebagai fasilitator dalam pembelajaran, (6) guru yang mampu merangsang siswa agar mau dan mampu memanfaatkan perpustakaan dan sumber belajarnya.

Jadi, dalam manajemen tenaga kependidikan berbasis sekolah fungsi manajemen tidak sepenuhnya dilakukan oleh sekolah tetapi juga melibatkan masyarakat. Menurut Tim Dosen Administrasi Pendidikan (2012:307) “pihak sekolah dan masyarakat bertanggung jawab dan terlibat dalam proses rekrutmen dan pembinaan struktural staf sekolah”.

Semua itu diperlukan 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.

### **c. Implementasi MBS dalam Bidang Sarana dan Prasarana**

#### **a. Pengertian Sarana Prasarana dalam MBS**

Sarana dan prasarana yang digunakan oleh sekolah baik yang langsung mendukung pembelajaran dan secara tidak langsung mendukung proses pembelajaran. Sebagaimana menurut Mulyasa (2004:49)

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja, kursi, serta alat-alat dan media penagajaran. Adapun yang dimaksud dengan prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang proses pendidikan atau pengajaran seperti: halaman, kebun, taman sekolah, jalan menuju sekolah, tetapi jika dimanfaatkan secara langsung untuk proses belajar mengajar, seperti taman sekolah untuk pembelajaran biologi, halaman sekolah sekaligus lapangan olahraga, komponen tersebut sarana pendidikan.

Manajemen sarana dan prasarana berbasis sekolah adalah pengaturan sarana prasarana yang meliputi kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengevaluasi program kegiatan sarana dan prasarana disekolah dengan berpedoman pada prinsip implementasi manajemen berbasis sekolah,

- (a) Merencanakan, memenuhi dan mendayagunakan sarana dan prasarana pendidikan
- (b) Mengevaluasi dan melakukan pemeliharaan sarana dan prasarana agar tetap berfungsi dan mendukung proses pendidikan.

- (c) Melengkapi fasilitas pembelajaran pada setiap tingkat sekolah.
- (d) Menyusun skala prioritas pengembangan fasilitas pendidikan sesuai dengan tujuan pendidikan dan kurikulum masing-masing tingkat.
- (e) Pemeliharaan semua fasilitas fisik dan peralatan dengan memperhatikan kesehatan dan keamanan lingkungan.

**b. Fungsi Manajemen Sarana dan Prasarana dalam MBS**

Sarana dan prasarana pendidikan sangat diperlukan untuk menunjang kelancaran dari PBM, sebagaimana menurut Sufyarman (2011: 270) sarana dan prasarana harus dikelola yaitu: (1) menentukan akan fasilitas fisik sekolah, dan berbagai sumber yang dapat untuk dikerahkan untuk memenuhi kebutuhan belajar siswa, (2) menyusun perencanaan dan pengembangan fasilitas fisik sekolah sesuai dengan kebutuhan belajar siswa secara komprehensif, (3) menyusun program pengelolaan dan pemeliharaan fasilitas fisik sekolah secara efektif dan efisien. Menurut Ary (2002: 114) administrasi sarana dan prasarana pendidikan mencakup pengamanan perencanaan, pengadaan, pendayagunaan, dan penghapusan. Selain itu Bedjo (2007:37) mengatakan “perencanaan , pengadaan, penggunaan, pemeliharaan dan perbaikan, dilakukan oleh sekolah”. Karena sekolah yang paling mengetahui. Melihat alasan dari pendapat diatas, dapat dipahami bahwa dalam MBS, sekolah yang benar- benar mengetahui kondisi dan kebutuhan fasilitas untuk pengembangan sekolahnya masing.

Depdiknas (2013:46) manajemen sarana prasarana meliputi aktivitas perencanaan atau analisis kebutuhan, pengadaan, dan pengawasan

### **1) Perencanaan/ Analisis Kebutuhan Sarana dan Prasarana**

Perencanaan sarana dan prasarana merupakan suatu proses analisis dan penetapan kebutuhan yang diperlukan dalam proses pembelajaran. Menurut Mustari (2014:123) perencanaan pengadaan perlengkapan disekolah harus diawali dengan analisis jenis pengalaman yang diprogramkan disekolah. Oleh karena itu sekolah harus bersedia:

- a. Menampung semua usulan pengadaan perlengkapan sekolah yang diajukan oleh setiap unit kerja atau masyarakat yang terlibat untuk menginventarisasikan kekurangan perlengkapan sekolah.
- b. Menyusun rencana kebutuhan perlengkapan sekolah untuk periode tertentu.
- c. Memadukan rencana kebutuhan yang telah disusun dengan perlengkapan yang telah tersedia sebelumnya.
- d. Memadukan rencana kebutuhan dengan dana atau anggaran sekolah yang tersedia.
- e. Memadukan rencana (daftar) kebutuhan perlengkapan yang urgen dengan dana atau anggaran yang tersedia dengan melihat skala prioritas mengenai perlengkapan yang paling penting.

f. Penetapan rencana pengadaan akhir.

Perencanaan merupakan kegiatan analisis kebutuhan terhadap segala kebutuhan dan perengkapan yang dibutuhkan sekolah untuk kegiatan pembelajaran peserta didik dan kegiatan penunjang lainnya. Kegiatan ini dilakukan secara terus menerus selama kegiatan sekolah berlangsung. Menurut Mustari (2014:124) prosedur perencanaan sarana prasarana: (a) mengadakan analisis materi dan alat media yang dibutuhkan (b) seleksi terhadap alat yang masih dapat dimanfaatkan (c) mencari dan menetapkan dana (d) menunjuk seseorang yang akan diserahkan untuk mengadakan alat dengan pertimbangan keahlian dan kejujuran.

## **2) Pengadaan Sarana dan Prasarana**

Pengadaan adalah proses kegiatan mengadakan sarana dan prasarana yang dapat dilakukan dengan cara membeli, menyumbang, hibah, dan lain-lain. Pengadaan sarana dan prasarana dapat berbentuk pengadaan buku, alat, perabot dan bangunan.

Sistem pengadaan sarana dan prasarana sekolah dapat dilakukan dengan berbagai cara, yaitu :

- a. Dropping dari pemerintah, hal ini merupakan bantuan yang diberikan pemerintah kepada sekolah. Bantuan ini sifatnya terbatas sehingga pengelola sarana dan prasarana disekolah tetap harus mengusahakan dengan cara lain.

- b. Pengadaan sarana dan prasarana sekolah dengan cara membeli, baik secara langsung maupun melalui pemesanan terlebih dahulu.
- c. Meminta sumbangan pada wali murid atau mengajukan proposal bantuan pengadaan sarana dan prasarana sekolah ke lembaga sosial yang tidak mengikat.
- d. Pengadaan perlengkapan dengan cara menyewa atau meminjam.
- e. Pengadaan perlengkapan sekolah dengan cara tukar menukar barang yang dimiliki dengan barang lain yang dibutuhkan sekolah.

Manajemen sarana dan prasarana yang baik diharapkan dapat menciptakan sekolah yang bersih , indah sehingga menciptakan kondisi sekolah yang menyenangkan dan ASRI bagi guru maupun siswa berada disekolah. Disamping itu juga diharapkan tersedianya alat- alat dan fasilitas yang memadai secara kuantitatif, kualitatif dan relevan dengan kebutuhan serta dapat dimanfaatkan secara optimal untuk kepentingan proses pendidikan dan pengajaran baik bagi guru sebagai pengajar maupun bagi siswa sebagai pelajar dalam kegiatan intra sekolah dan ekstra sekolah kapan saja.

### 3) Pengawasan Sarana Prasarana Sekolah

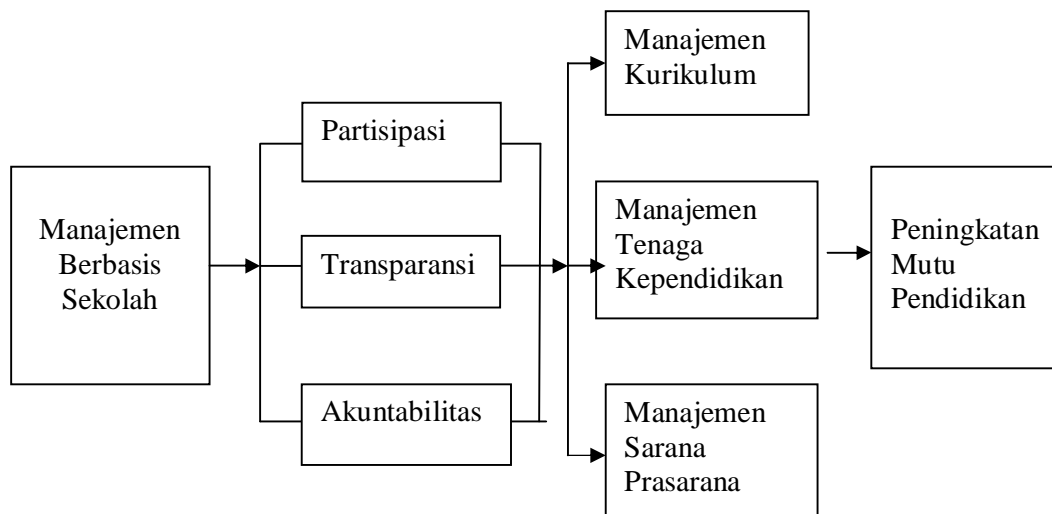
Penggunaan barang- barang sekolah harus dipertanggung jawabkan dengan cara membuat laporan penggunaan barang- barang tersebut yang diajukan oleh pimpinan dan di informasikan kepada masyarakat (*stakeholders*). Dalam rangka memperkuat tanggung jawab diperlukan sebuah pengawasan. Menurut Ary (2002:153) menyatakan “pengawasan merupakan suatu hal mutlak dalam manajemen sarana pembelajaran tidak dapat berjalan sebagaimana yang diharapkan”. Selanjutnya Sutjipto dan Basori (2000:103) menyatakan “pengawasan sarana prasarana adalah kegiatan pengamatan, pemeriksaan dan penilaian terhadap pelaksanaan administrasi sarana prasarana sekolah agar berjalan sesuai rencana dan ketentuan yang berlaku dan terhindar dari penyimpangan dan penggelapan”. Berkaitan dengan sarana dan prasarana pendidikan disekolah, perlu adanya kontrol baik oleh pihak sekolah dan *stakeholders* dalam pemeliharaan atau pemberdayaan. Pengawasan terhadap sarana dan prasarana sekolah merupakan usaha yang ditempuh oleh pimpinan dalam membantu personel sekolah untuk menjaga atau memelihara, dan memanfaatkan sarana prasarana disekolah dengan sebaik mungkin demi keberhasilan proses pembelajaran di sekolah.



### C. Kerangka Konseptual

Manajemen Berbasis Sekolah merupakan bentuk reformasi pendidikan dengan berprinsip sekolah memperoleh kewajiban, wewenang, tanggung jawab yang tinggi dalam meningkatkan kinerja terhadap setiap *stakeholders* serta meningkatkan pada pemerataan kualitas dan persamaan bagi semua siswa yang didasarkan atas kebutuhan peserta didik dan masyarakat lingkungannya.

Pelaksanaan MBS dapat dilihat dari beberapa bidang yaitu: Pelaksanaan pengembangan kurikulum, pelaksanaan manajemen tenaga kependidikan dan pelaksanaan manajemen sarana prasarana. Tujuan akhir MBS adalah meningkatkan kualitas atau mutu dalam artian siswa, guru, dan tenaga kependidikan lainnya memiliki kompetensi yang dapat dikompetensikan baik lokal maupun global. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada kerangka konseptual dibawah ini



**Gambar: Kerangka Pikir Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SMAN 1 Padang**

## **BAB V PENUTUP**

### **A. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya mengenai implementasi manajemen berbasis sekolah pada aspek manajemen di SMA N 1 Padang dapat diartikan kesimpulan sebagai berikut:

1. Implementasi manajemen berbasis sekolah pada aspek manajemen di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Padang dalam bidang Manajemen Kurikulum yang dilaksanakan secara partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas terlaksana dengan baik (4,08)
2. Implementasi manajemen berbasis sekolah pada aspek manajemen di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Padang dalam bidang Manajemen Tenaga Kependidikan yang dilaksanakan secara partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas terlaksana dengan baik (4,10)
3. Implementasi manajemen berbasis sekolah pada aspek manajemen di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Padang dalam bidang Manajemen Sarana dan Prasarana yang dilaksanakan secara partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas terlaksana dengan baik (4,00)

### **B. SARAN**

Berdasarkan simpulan yang telah dikemukakan diatas, dapat dikemukakan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi kepala dinas pendidikan agar lebih giat memberikan penyuluhan kepada sekolah- sekolah dalam menambah pengetahuan, pemahaman, serta keterampilan sekolah dalam melaksanakan MBS. Untuk itu

diharapkan kerjasama yang baik antar sekolah dan dinas pendidikan dalam pengembangan MBS dimasa yang akan datang.

2. Bagi pengawas diharapkan untuk dapat melakukan pengontrolan terhadap pelaksanaan MBS agar sesuai dengan tujuan dan manfaatnya.
3. Bagi kepala sekolah diharapkan untuk dapat meningkatkan implementasi manajemen berbasis sekolah terutama pada SMA N 1 Padang. Upaya-upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan Implementasi tersebut dengan menyediakan sarana partisipasi atau saluran komunikasi yang dapat menyalurkan aspirasi warga sekolah dan *stakeholders* pendidikan. Bagi komite sekolah diharapkan untuk lebih peduli lagi dengan pendidikan dengan menyalurkan aspirasi mereka yang dapat bersifat membangun terhadap sekolah.
4. Bagi guru diharapkan untuk dapat lebih memahami dan mengetahui pelaksanaan MBS. Upaya yang dapat dilakukan oleh guru untuk implementasi tersebut dengan berpartisipasi dan mendukung pelaksanaannya agar terlaksana dengan baik
5. Bagi peneliti diharapkan agar penelitian ini dapat bermanfaat dalam menambah ilmu dan pengetahuan terhadap pelaksanaan MBS.

## DAFTAR RUJUKAN

- Ary, Gunawan. (2002). *Administrasi Sekolah Administrasi Pendidikan Mikro*. Jakarta: Rineka Cipta
- Bedjo, Sujanto. (2007). *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*. Jakarta: Sagung Seto
- Dachnel, Kamars. (2004). *Administrasi Pendidikan Teori dan Praktek*. Padang: UPI Press
- Danim, Sudarwan.. (2008). *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta : PT Bumi Aksara
- Daryanto, (2013). *Konsep Dasar Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Yogyakarta: Gava Media
- Depdiknas. (2001). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta.
- \_\_\_\_\_. (2007). *Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)* . Jakarta: Balai Pustaka
- Engkoswara dan Aan, Komariah. (2011). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Mulyasa. (2012). *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep Strategi dan Implementasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Mustari, Mohamad. (2014). *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Press
- Nana, Sudjana. (2004). *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*. Bandung: Sinar Baru Algensindo.
- Nurhatatti, Fuad. (2014). *Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat Konsep dan Strategi Implementasi*. Jakarta: Rajawali Press.
- Rusdinal. (2007). *Memetik Beberapa Pelajaran dari Manajemen Berbasis Sekolah*. Padang : UNP Press.
- Soetjipto dan Rafli Kasasi. (2009). *Profesi Keguruan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Soekidjo, Notoadmodjo. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta
- Sufyarma, M. (2003). *Kapita Selekta Manajemen Pendidikan*. Bandung : Alfabeta