

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PIKIR

2.1 Mutu Pendidikan

Istilah mutu dalam kehidupan sehari-hari digunakan dalam konteks yang luas, yang pada umumnya mengandung pengertian baik, bernilai dan bermanfaat. Persoalan baru akan muncul ketika kita mempertanyakan bagaimanakah sesuatu itu dianggap baik atau bernilai dan baik menurut siapa dan sebagainya. Untuk menjawab pertanyaan tersebut di atas tidaklah mudah mengingat konsep mutu merupakan suatu ide yang dinamis. Menurut Sallis E (2011: 51) terdapat dua konsep tentang mutu, yaitu sebuah konsep yang absolut sekaligus relatif.

2.1.1 Konsep Absolut

Berdasarkan pengertian absolut, mutu atau kualitas identik dengan kebaikan, keindahan, kebenaran, yakni segala sesuatu yang ideal. Dalam pengertian ini, sesuatu yang berkualitas adalah sesuatu yang memenuhi standar tertinggi yang tidak ada bandingannya.

2.1.2 Konsep Relatif

Menurut konsep relatif, mutu bukan sebagai atribut suatu produk atau jasa, tetapi apa saja yang dipersyaratkan terhadap sesuatu. Sesuatu yang dianggap bermutu (produk barang dan jasa) apabila memenuhi spesifikasi/ persyaratan yang ditetapkan.

Berdasarkan dua konsep mutu di atas, maka dalam mendefinisikan pengertian mutu para ahli berbeda pendapat sesuai dengan sudut pandang masing-masing. Menurut Philips M. Cosby dalam Rahman, (2006: 59) bahwa manusia adalah vital bagi proses peningkatan mutu yang dideskripsikan dalam empat kualitas absolut berikut:

- a. Kualitas merupakan kebutuhan mutlak yang harus disepakati;
- b. Sistem kualitas adalah prevensi;
- c. Standar kinerja adalah menghilangkan kehancuran; dan
- d. Pengukuran kualitas adalah nilai yang harus disepakati.

Menurut Juran, Cosby dalam Rahman, (2006: 60) menggunakan empat belas langkah untuk meningkatkan mutu:

- a. Komitmen mutu dalam manajemen harus jelas.
- b. Adanya penyusunan tim kualitas dengan wakilnya dalam organisasi (gugus kendali mutu).
- c. Menerapkan sosialisasi dan asesmen mutu yang menjadi pegangan setiap pekerja.
- d. Adanya peningkatan terhadap pemahaman kualitas diantara setiap pekerja.
- e. Membuat tindakan korektif apabila ada masalah dalam manajemen.
- f. Membentuk tim atau panitia untuk menghilangkan kesalahan.
- g. Memberi pelatihan kepada karyawan.
- h. Menciptakan hari tanpa kesalahan.
- i. Meningkatkan kepedulian para karyawan untuk menciptakan sasaran mutu dan pedoman mutu bagi kebutuhan pribadi mereka.

- j. Memberikan bimbingan kepada para pekerja untuk selalu berkomunikasi dengan pimpinan mengenai hambatan-hambatan dalam mencapai sasaran mutu.
- k. Pimpinan wajib mengenali siapapun yang berpartisipasi dalam meraih sasaran mutu.
- l. Menyusun tim kualitas untuk melakukan peningkatan mutu secara terus menerus.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat dikemukakan bahwa kualitas atau mutu mempunyai unsur-unsur:

- a. Meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.
- b. Mencakup produk jasa, manusia, proses dan lingkungan.
- c. Merupakan kondisi yang selalu berubah (apa yang dianggap berkualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada saat yang lain).
- d. Suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.

Garvin dalam Umiarso dan Gojali (2010: 130-131) menyatakan bahwa dimensi mutu untuk menganalisa karakteristik kualitas produk adalah:

- a. *Performance* atau kinerja, yaitu karakteristik utama yang menjadi pertimbangan pelanggan untuk membeli suatu produk.
- b. *Features*, aspek kedua dari kinerja yang menambah fungsi dasar yang menyangkut pada pilihan dan pengembangannya yaitu keistimewaan tambahan, pelengkap atau tambahan.

- c. *Reliability* atau keandalan, yang berkaitan dengan kemungkinan suatu produk yang berfungsi secara hasil dalam periode waktu tertentu di bawah kondisi tertentu. Keandalan merupakan karakteristik yang merefleksikan kemungkinan tingkat keberhasilan dalam penggunaan suatu produk.
- d. *Conformance*, yaitu berkaitan dengan tingkat kesesuaian produk terhadap spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan keinginan pelanggan.
- e. *Durability*, daya tahan produk sehingga dapat terus digunakan.
- f. *Service ability*, adalah merupakan karakteristik yang berkaitan dengan kecepatan, kesopanan, kompetensi, kemudahan, serta penanganan keluhan yang memuaskan.
- g. *Aesthetic*, nilai keindahan yang subyektif sehingga berkaitan dengan pertimbangan pribadi atau pilihan individual.
- h. *Perceived quality*, berkaitan dengan reputasi atau kualitas yang dipersepsikan.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa mutu dapat diraih dengan kerja keras dari semua pihak yang ada di lingkungan kerja. Dari pemimpinnya sendiri yang harus mampu membuat sistem dengan gaya kepemimpinannya, sistem kerja yang ada, sehingga mampu membuat staf dan orang-orang yang terlibat didalamnya mampu bekerja dengan baik sehingga mampu menghasilkan produk yang sesuai dengan harapan dan keinginan masyarakat atau pelanggan. Mutu

adalah hasil kerja sama dari semua pihak yang ada di dalam sebuah lembaga atau organisasi.

Menurut konteks siswa, maka kualitas sekolah ditentukan oleh upaya untuk mewujudkan kemampuan-kemampuan refleksi diri dan inisiatif diri dari mereka. Sekolah mampu mendorong siswa dalam belajar, menguasai kompetensi akademik, sikap dan nilai-nilai yang memungkinkan mereka menjadi independen dan percaya diri dalam masyarakat. Pendidikan yang berkualitas akan memberdayakan siswa untuk bertindak otonom dan berbuat terbaik sesuai dengan yang mereka inginkan. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu dalam hal ini berpedoman pada konteks hasil pendidikan yang mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu.

2.2 Manajemen Pendidikan

Berbagai macam teori klasik tentang manajemen, menurut Taylor manajemen adalah suatu percobaan yang sungguh-sungguh untuk menghadapi setiap persoalan yang timbul dalam pimpinan perusahaan (dan organisasi lain) atau setiap system kerjasama manusia dengan sikap dan jiwa seseorang sarjana dan dengan menggunakan alat-alat perumusan. Sedangkan menurut Terry (diakses dari internet, 07 Juli 2014) manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan organisasional atau maksud-maksud nyata.

Manajemen yang baik adalah manajemen yang tidak jauh menyimpang dari konsep, dan sangat sesuai dengan obyek yang dilayani serta tempat organisasi itu

berada. Sebagai bagian dari suatu ilmu, manajemen seharusnya tidak menyimpang dari konsep manajemen yang sudah ada. Namun variasi bisa saja terjadi karena kreasi dan inovasi para manajer. Variasi ini berkaitan dengan objek yang ditangani di tempat dimana organisasi itu berada. Hal ini mengandung pengertian bahwa setiap objek membutuhkan cara tersendiri untuk menanganinya. Begitu pula masing-masing tempat organisasi memiliki situasi dan kondisi yang berbeda yang membutuhkan penyesuaian pula bagi manajemen pada organisasi.

Manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya. Dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses untuk mencapai tujuan, dimana proses tersebut terdiri dari fungsi-fungsi manajemen yang saling terkait dan tidak bisa dipisahkan, fungsi-fungsi tersebut adalah perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengontrolan. Kata proses mengandung makna keteraturan yang berisi tindakan yang berurutan.

Sementara itu Rue dan Byars (2000: 4) mengatakan,

“Management is a form of work activities involves coordinating an organization’s resources-land, labour and capital-toward accomplishing organizational objectives”.

Manajemen adalah bentuk kerjasama dalam melaksanakan suatu aktivitas melalui pengkoordinasian dan pengorganisasian berbagai sumber seperti lahan, tenaga kerja dan modal dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Definisi yang dikemukakan oleh Rue dan Byars dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses yang hanya mencantumkan salah satu fungsi manajemen yaitu

coordinating dan mencantumkan sumber daya yang dikelola yaitu lahan, tenaga kerja dan modal untuk mencapai tujuan. Berdasarkan dari definisi di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan manajemen adalah suatu proses yang sistematis, terkoordinasi dan kooperatif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan yaitu dengan melalui proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengontrolan sehingga tujuan yang diinginkan tercapai.

Selanjutnya, berbicara tentang manajemen dan pendidikan tidak akan terlepas dari sistem, karena gerakan sistem merupakan sesuatu yang baru dan cocok diterapkan dalam bidang pendidikan pada umumnya dan manajemen khususnya.

Menurut Engkoswara dalam Usman (2007: 27) bahwa manajemen pendidikan dalam arti seluas-luasnya adalah suatu ilmu yang mempelajari penataan sumber daya yaitu sumber daya manusia, kurikulum atau sumber belajar dan sarana dan prasarana untuk mencapai tujuan pendidikan secara optimal dan tujuan pendidikan yang disepakati. Manajemen pendidikan pada dasarnya adalah suatu media belaka untuk mencapai tujuan pendidikan secara produktif yaitu efektif dan efisien.

Manajemen pendidikan suatu ilmu yang mempelajari sumber daya manusia, kurikulum, sarana prasarana untuk mencapai tujuan sekolah yang sudah disepakati secara efektif dan efisien.

Sedangkan menurut pendapat Abidin Nata (2008: 24) bahwa manajemen pendidikan adalah proses keseluruhan kegiatan bersama dalam bidang pendidikan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pelaporan,

pengkoordinasian, pengawasan dan evaluasi, dengan menggunakan atau memanfaatkan sarana dan prasarana yang tersedia, baik personil, materil, maupun spiritual untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas bahwa manajemen pendidikan adalah suatu proses pencapaian tujuan pendidikan secara optimal dan efisien dengan menciptakan suasana yang baik bagi manusia dengan menggunakan dan memanfaatkan sarana prasarana yang tersedia.

2.3 Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen Berbasis Sekolah pada dasarnya dimulai dengan desentralisasi yang pada gilirannya dilanjutkan dengan pelimpahan suatu kewenangan dari kantor pusat kepada pihak sekolah yang dapat mencakup berbagai bentuk kewenangan atau kekuasaan dari yang sebagian kecil dan terbatas sampai pada yang hampir semuanya.

Sesuai dengan konsep Depdiknas (2001: 3) menyebutkan bahwa manajemen berbasis sekolah merupakan suatu model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah: guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orang tua dan masyarakat untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional. Jadi Manajemen Berbasis Sekolah merupakan sebuah strategi untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui pelimpahan kewenangan dalam membuat keputusan dari pemerintah pusat kepada pihak sekolah. Manajemen Berbasis Sekolah memungkinkan kepala sekolah, guru, siswa, dan orang tua untuk dapat memberikan kontrol terhadap

proses pendidikan lebih optimal karena mereka diberikan tanggung jawab membuat keputusan tentang anggaran, ketenagaan, dan kurikulum. Melalui pelibatan semua pihak dalam membuat keputusan-keputusan kunci, diharapkan dapat menciptakan iklim belajar siswa yang lebih efektif.

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah (Otonomi Daerah) dan bukti-bukti empirik tentang kurang efektif dan efisiensinya manajemen berbasis pusat, maka Departemen Pendidikan Nasional melakukan pergeseran pendekatan manajemen, yaitu dari pendekatan manajemen berbasis pusat menjadi Manajemen Berbasis Sekolah seperti yang ditunjukkan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 2.1 Dimensi-dimensi Perubahan Pola Manajemen Pendidikan Dari Berbasis Pusat Menuju Berbasis Sekolah

Pola Lama	Menuju	Pola baru
Subordinasi	☞	Otonomi
Keputusan terpusat	☞	Keputusan partisipatif
Ruang gerak kaku	☞	Ruang gerak luwes
Pendekatan Birokrasi	☞	Pendekatan profesionalisme
Manajemen sentralistik	☞	Manajemen desentralistik
Kebiasaan diatur	☞	Motivasi diri
Overregulasi	☞	Deregulasi
Mengontrol	☞	Mempengaruhi
Mengarahkan	☞	Memsarana dan prasaranai
Menghindari resiko	☞	Mengolah resiko
Menggunakan uang semuanya	☞	Menggunakan uang efektif
Individu yang cerdas	☞	<i>Team work</i> yang cerdas
Informasi pribadi	☞	Informasi terbagi
Pendelegasian	☞	Pemberdayaan
Organisasi hirarki	☞	Organisasi datar

Sumber: Depdiknas (2002: 9)

Pada dasarnya Manajemen Berbasis Sekolah dijiwai oleh pola baru manajemen pendidikan masa depan sebagaimana yang dijelaskan di atas. Manajemen Berbasis Sekolah didefinisikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih

besar kepada sekolah dan mendorong sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan partisipatif untuk memenuhi kebutuhan mutu sekolah atau mencapai tujuan mutu sekolah dalam kerangka pendidikan nasional. Karena itu, esensi Manajemen Berbasis Sekolah adalah otonomi sekolah dan pengambilan keputusan partisipatif untuk mencapai sasaran mutu. Meskipun para ahli memberikan istilah manajemen dengan sebutan yang berbeda-beda, namun esensinya sama, yaitu pelimpahan kewenangan untuk membuat keputusan secara mandiri dan melibatkan pihak-pihak yang berkepentingan.

Otonomi dapat diartikan sebagai kewenangan atau kemandirian yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri, dan merdeka atau tidak tergantung. Istilah otonomi juga sama dengan istilah “swa”, misalnya swasembada, swadana, swakarya, dan swalayan. Jadi otonomi sekolah adalah kewenangan sekolah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga sekolah menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi warga sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku kemandirian yang dimaksud harus didukung oleh sejumlah kemampuan berdemokrasi atau menghargai perbedaan pendapat, kemampuan berkomunikasi, kemampuan memecahkan persoalan-persoalan sekolah, kemampuan adaptif dan antisipatif, kemampuan bersinergi dan kemampuan memenuhi kebutuhan sendiri.

Pengambilan keputusan partisipasi adalah suatu cara untuk mengambil keputusan melalui penciptaan lingkungan yang terbuka demokratis, dimana warga sekolah didorong untuk terlibat secara langsung dalam proses pengambilan keputusan yang dapat berkonstruksi terhadap pencapaian tujuan sekolah. Hal ini dilandasi

oleh keyakinan bahwa jika seseorang dilibatkan dalam pengambilan keputusan, maka yang bersangkutan juga akan bertanggung jawab dan berdedikasi tinggi untuk mencapai tujuan sekolah.

Berdasarkan pengertian di atas, maka sekolah lebih dalam mengelola sekolahnya (menetapkan sasaran peningkatan mutu, menyusun rencana peningkatan mutu, melaksanakan rencana peningkatan mutu, dan mengevaluasi pelaksanaan peningkatan mutu) dan partisipasi kelompok-kelompok yang berkepentingan dengan sekolah merupakan ciri Manajemen Berbasis Sekolah. Jadi, sekolah merupakan unit utama pengelolaan proses pendidikan, sedangkan unit-unit di atasnya (Dinas Pendidikan Kota atau Kabupaten dan Dinas Pendidikan Provinsi) merupakan unit pendukung dan pelayanan sekolah khususnya dalam pengelolaan peningkatan mutu.

Menurut Depdiknas (2001: 8), sekolah yang berdaya atau mandiri memiliki beberapa ciri, yaitu tingkat kemandirian tinggi, bersifat adaptif dan antisipatif, memiliki jiwa kewirausahaan, bertanggungjawab terhadap kinerja sekolah, memiliki kontrol yang kuat terhadap kondisi kerja, komitmen yang tinggi pada dirinya, dan menganggap prestasi sebagai acuan bagi penilaiannya.

Adapun fungsi-fungsi yang semula dikelola oleh pemerintah pusat, Dinas Pendidikan Provinsi dan Dinas Pendidikan Kabupaten atau Kota dapat dikerjakan oleh sekolah secara profesional.

Menurut Depdiknas (2002:176) aspek-aspek yang dapat digarap oleh sekolah dalam rangka melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah meliputi: (1)

perencanaan program sekolah, (2) proses pembelajaran, (3) pengelolaan kurikulum, (4) pengelolaan ketenagaan, (5) pengelolaan sarana dan prasarana, (6) pengelolaan keuangan, (7) pelayanan siswa, (8) hubungan sekolah masyarakat, (9) pengelolaan iklim sekolah dan (10) evaluasi program sekolah.

2.3.1 Pengelolaan Kurikulum dan Pembelajaran

Proses pembelajaran merupakan kegiatan utama sekolah. Sekolah diberikan kebebasan untuk memilih strategi, metode dan teknik-teknik pembelajaran dan pengajaran yang paling efektif, sesuai dengan karakteristik murid, karakteristik guru dan kondisi sumber nyata yang tersedia di sekolah, menurut Umiarso & Imam Gojali (2010: 100). Proses pembelajaran yang efektif semestinya menumbuhkan daya kreasi, daya nalar, rasa keingintahuan, dan eksperimen-eksperimen untuk menemukan kemungkinan-kemungkinan baru. Secara umum, strategi, metode dan teknik pembelajaran dan pengajaran yang berorientasi pada siswa (*student centered*) lebih mampu memberdayakan pembelajaran siswa yang menekankan pada keaktifan belajar murid, bukan pada keaktifan mengajar guru. Oleh karena itu, cara-cara belajar murid aktif seperti *active learning*, *cooperative learning* dan *quantum learning* perlu diterapkan.

Pasal 1 ayat 19 Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.

Kurikulum yang dibuat oleh pemerintah pusat adalah kurikulum standar yang berlaku secara nasional. Padahal kondisi sekolah pada umumnya sangat beragam, untuk itu diperlukan Kepala Sekolah yang mampu mengelola kurikulum dengan baik seperti yang dinyatakan oleh Rusman (2011: 12):

Kepala sekolah harus mampu memsarana dan prasarana sekolah untuk membentuk dan memberdayakan tim pengembang kurikulum terutama dengan pelaksanaan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), dimana tiap satuan pendidikan harus mampu mengembangkan kurikulum sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan masing-masing memberdayakan tenaga pendidik dan kependidikan sekolah agar mampu menyediakan dokumen-dokumen kurikulum yang relevan dengan tuntutan dan kebutuhan siswa, orang tua siswa dan masyarakat, memsarana dan prasarana guru untuk mengembangkan standar kompetensi setiap mata pelajaran yang diampunya, memsarana dan prasarana guru untuk menyusun silabus dan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) setiap mata pelajaran sesuai kaidah yang dipersyaratkan dalam Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), memsarana dan prasarana guru untuk memilih sumber dan bahan ajar yang sesuai untuk setiap mata pelajaran, memsarana dan prasarana guru untuk memilih media dan alat pembelajaran yang sesuai untuk setiap materi dalam mata pelajaran, mengarahkan tenaga pendidik dan kependidikan untuk menyusun rencana dan program pelaksanaan kurikulum, membimbing para guru dalam mengembangkan dan memperbaiki proses belajar mengajar.

Oleh karena itu, dalam implementasinya sekolah dapat melakukan pengembangan, namun tidak boleh mengurangi kurikulum yang berlaku secara nasional, pengembangan dalam menyusun Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP). Selain itu, sekolah diberi kebebasan untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal. Sekolah dibolehkan memperdalam kurikulum, artinya apa yang diajarkan boleh dipertajam dengan aplikasi yang bervariasi. Sekolah juga dibolehkan memperkaya apa yang diajarkan, artinya apa yang diajarkan boleh diperluas dari *yang harus, dan seharusnya, dan apa yang dapat diajarkan*. Demikian juga, sekolah dibolehkan memodifikasi kurikulum, artinya apa yang

diajarkan boleh dikembangkan agar lebih kontekstual dan selaras dengan karakteristik peserta didik.

2.3.2 Pengelolaan Kesiswaan

Menurut Ambarita (2013: 28) dalam manajemen keiswaan terdapat empat prinsip dasar yaitu: a) siswa harus diperlakukan sebagai subyek dan bukan obyek sehingga harus didorong untuk berperan serta dalam setiap perencanaan dan pengambilan keputusan yang terkait dengan kegiatan mereka, b) Kondisi siswa sangat beragam, ditinjau dari kondisi fisik, kemampuan intelektual, sosial ekonomi, minat dan seterusnya oleh karena itu diperlukan wahana kegiatan yang beragam, sehingga setiap siswa memiliki wahana untuk berkembang secara optimal, c) siswa hanya termotivasi belajar, jika mereka menyenangi apa yang diajarkan, d) pengembangan potensi siswa tidak hanya menyangkut ranah kognitif tetapi juga ranah afektif dan psikomotor.

Konsekuensi logis dari “peserta didik” adalah keharusan akan adanya tugas pelayanan dari penyelenggara pendidikan terhadap para peserta didik. Orang-orang yang hendak mengembangkan diri harus dilayani sebaik mungkin agar tercapai tujuannya.

Sekolah sebagai organisasi juga mempunyai tujuan-tujuan. Agar tujuan dari peserta didik dan tujuan sekolah bisa dicapai bersama-sama secara efektif dan efisien, maka kesesuaian tujuan antara keduanya harus ada. Disinilah peran dari ilmu manajemen peserta didik dalam tugasnya agar keduanya mempunyai tujuan yang sama dan bersama pula dalam mencapai tujuan tersebut.

Fokus manajemen peserta didik adalah unsur pelayanan terhadap siswa. Siswa atau peserta didik harus terlayani dengan sebaik-baiknya agar mereka berhasil dalam mengikuti proses pembelajaran. Setiap siswa mempunyai hak dan kewajiban dan antara satu dengan yang lain mempunyai bakat dan minat yang berbeda, latar belakang ekonomi, kesehatan juga berbeda juga pada motivasi dalam memilih sekolah. Hal inilah Manajemen Peserta didik dapat terlayani dengan baik agar mereka dapat mengikuti proses pembelajaran dan sekaligus dapat memberi harapan semua pihak.

2.3.3 Pengelolaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Pengelolaan ketenagaan, mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, rekrutmen, pengembangan, hadiah dan sanksi, hubungan kerja, sampai evaluasi kinerja tenaga kerja sekolah dapat dilakukan oleh sekolah, kecuali yang menyangkut kepangkatan dan rekrutmen guru pegawai negeri, yang sampai saat ini masih ditangani oleh birokrasi di atasnya.

Keberhasilan manajemen sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Dalam hal ini, peningkatan produktivitas dan prestasi kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan perilaku manusia di tempat kerja melalui aplikasi konsep dan teknik manajemen personalia modern. Pengelolaan ketenagaan menurut Umiarso & Gojali (2010: 93) bertujuan untuk mendayagunakan tenaga-tenaga kependidikan secara efektif dan efisien guna mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan.

Menurut Ambarita (2013: 28) Terdapat empat prinsip dasar manajemen sumber daya manusia yakni 1) Manusia sebagai komponen yang paling berharga. 2) Sumber daya manusia akan berfungsi secara optimal jika dikelola dengan baik, 3) Kultur dan suasana organisasi sekolah sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan pengembangan sekolah, 4) Kerjasama tim yang kompak merupakan kunci keberhasilan.

Sumber daya Manusia menurut Nawawi (2001) ada tiga a) Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja dilingkungan suatu organisasi, b) Sumber Daya Manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak Organisasi dalam mewujudkan eksistensinya, c) Sumber Daya Manusia berfungsi sebagai modal (non material/ non finansial) didalam organisasi bisnis yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (riil) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Menurut Mathis dan Jakson (2012) manajemen sumberdaya manusia adalah perancangan sistem manajemen atau sistem pengelolaan untuk menjamin bahwa talenta manusia termanfaatkan dengan baik untuk mencapai tujuan–tujuan organisasi.

2.3.4 Pengelolaan Sarana Prasarana

Pengelolaan sarana dan prasarana sudah seharusnya dilakukan oleh sekolah, mulai dari pengadaan, pemeliharaan dan perbaikan, hingga sampai pengembangan. Hal ini didasari oleh kenyataan bahwa sekolah yang paling mengetahui kebutuhan sarana dan prasarana, baik kecukupan, kesesuaian, maupun kemuktahirannya, terutama sarana dan prasarana yang sangat erat kaitannya dengan proses belajar

mengajar secara langsung. Seperti yang dinyatakan oleh Permadi D (2007: 22) bahwa:

Kepala sekolah berkewajiban memenuhi kebutuhan sekolah. Sebagai fasilitator, kepala sekolah mengetahui betul kebutuhan sekolah yang menunjang keberhasilan pendidikan. Berhubung dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan kemajuan teknologi, tidak mungkin kepala sekolah memenuhi segalanya, oleh karena itu informasi dari setiap bawahan yang memerlukan sarana dan prasarana sangat diperlukan. Yang penting dalam hal ini ialah kepala sekolah harus siap dengan dan yang memadai untuk menyediakan sarana dan prasarana yang diperlukan untuk kepentingan pendidikan. Sarana dan prasarana tersebut bukan hanya berbentuk atau berupa fisik, tetapi juga dapat berupa non-fisik, misalnya kesempatan guru untuk mengikuti latihan.

Pengelolaan sarana dan prasarana di sekolah berdasarkan usulan kebutuhan dari warga sekolah untuk dapat melaksanakan tugasnya tanpa kendala sarana dan prasarana, selain itu perlu adanya pengadministrasian meliputi perabot ruangan kelas, perabot laboratorium dan lain-lain, agar mudah dalam pengolahannya.

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

Manajemen sarana dan prasarana yang baik diharapkan dapat menciptakan sekolah yang bersih, rapi, indah sehingga menciptakan kondisi yang menyenangkan baik bagi guru maupun murid untuk berada di sekolah. Di samping itu juga diharapkan tersedianya alat-alat atau sarana dan prasarana belajar yang memadai secara kuantitatif, kualitatif dan relevan dengan kebutuhan

serta dapat dimanfaatkan secara optimal untuk kepentingan proses pendidikan dan pengajaran, baik oleh guru sebagai pengajar maupun murid sebagai pelajar.

2.3.5 Pengelolaan Pembiayaan

Keuangan di sekolah merupakan bagian yang amat penting karena setiap kegiatan membutuhkan dana. Pengelolaan keuangan sudah sepantasnya dilakukan sekolah. Hal ini juga disadari bahwa sekolah yang paling mengetahui dan memahami kebutuhannya, sehingga desentralisasi pengelolaan keuangan sudah seharusnya dilimpahkan ke sekolah. Sekolah juga harus diberikan kebebasan untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang mendatangkan penghasilan, sehingga sumber keuangan tidak semata-mata tergantung pada pemerintah. Pengelolaan keuangan menurut Mulyasa (2009: 42) adalah sebagai berikut:

Pertama, pembiayaan pendidikan terdiri atas biaya investasi, biaya operasi, dan biaya personal. *Kedua*, biaya investasi meliputi biaya pembelian sarana dan prasarana, pengembangan sumber daya manusia, dan modal kerja tetap. *Ketiga*, biaya personal meliputi biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk bisa mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan. *Keempat*, biaya operasi satuan pendidikan meliputi: gaji pendidik dan tenaga kependidikan serta segala tunjangan yang melekat pada gaji; bahan atau peralatan habis pakai; dan biaya operasi pendidikan tak langsung berupa daya, air, jasa telekomunikasi pemeliharaan sarana dan prasarana, uang lembur, transportasi, konsumsi, pajak, dan sebagainya. *Kelima*, standar biaya operasi satuan pendidikan ditetapkan dengan peraturan Menteri berdasarkan usulan BSNP.

Berdasarkan standar pembiayaan tersebut ada 3 pokok kegiatan yang harus dilakukan sekolah yaitu:

- a. Perencanaan dalam pembuatan RKAS
- b. Pelaksanaan dalam penerimaan dan pengeluaran
- c. Evaluasi dan pertanggungjawaban kepada pihak-pihak yang berkepentingan

Dalam penyelenggaraan pendidikan, keuangan dan pembiayaan merupakan potensi yang sangat menentukan dan merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam kajian manajemen pendidikan. Komponen keuangan dan pembiayaan pada suatu sekolah merupakan komponen produksi yang menentukan terlaksananya kegiatan-kegiatan proses belajar mengajar di sekolah bersama komponen-komponen lain. Dengan kata lain, setiap kegiatan yang dilakukan sekolah memerlukan biaya, baik itu disadari maupun tidak disadari. Komponen keuangan dan pembiayaan ini perlu dikelola sebaik-baiknya agar dana-dana yang ada dapat dimanfaatkan secara optimal untuk menunjang tercapainya tujuan pendidikan. Hal ini penting terutama dalam rangka MBS, yang memberikan kewenangan pada sekolah untuk mencari dan memanfaatkan berbagai sumber dana sesuai dengan keperluan masing-masing sekolah karena pada umumnya dunia pendidikan selalu dihadapkan pada masalah keterbatasan dana, apalagi dalam kondisi krisis seperti sekarang ini.

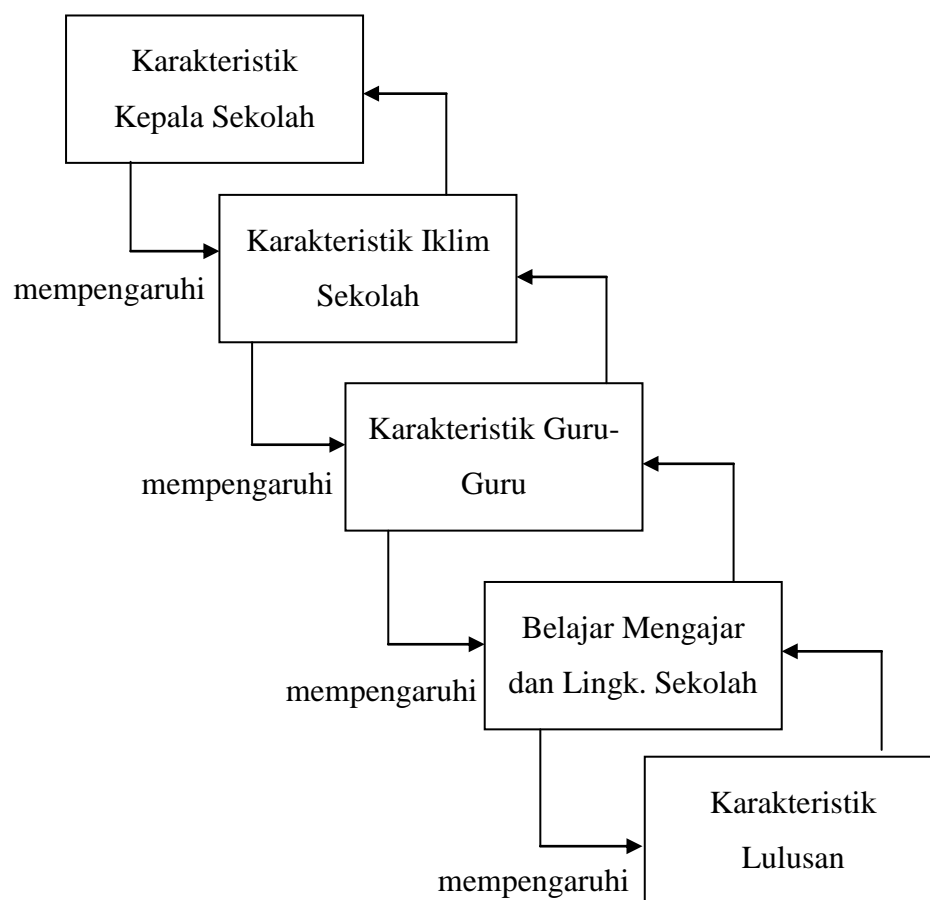
2.3.6 Pengelolaan Humas

Hubungan sekolah dengan masyarakat bertujuan untuk memelihara kelangsungan hidup sekolah, meningkatkan mutu pendidikan sekolah, memperlancar kegiatan pembelajaran, serta memperoleh bantuan dan dukungan dari masyarakat dalam rangka pengembangan dan pelaksanaan program-program sekolah.

Selain itu yang dianalisis yaitu pengelolaan Iklim Sekolah. Iklim sekolah (fisik dan non-fisik) yang kondusif merupakan prasyarat bagi terselenggaranya proses belajar mengajar yang efektif dan produktif. Uhar Suharsaputra (2010: 75) menyatakan bahwa:

Iklm sekolah akan memberikan pengaruh pada perilaku guru dalam melaksanakan tugasnya di sekolah. Pentingnya kepala sekolah memperhatikan iklim yang ada dalam organisasi sekolah merupakan suatu gambaran bahwa pencapaian tujuan organisasi sekolah juga akan banyak ditentukan oleh bagaimana pengelolaan lingkungan sekolah sebagai pembentuk iklim sekolah, mendorong pada situasi kondusif bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya untuk melaksanakan tugasnya dengan produktif.

Begitu juga pendapat Suyanto dan Abbas (2002: 72) menggambarkan kinerja kepala sekolah pada performansi sekolahnya sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kinerja Kepala Sekolah dalam Performansi Sekolah
Sumber: Suyanto dan Abbas, 2002 hal 72

Berikut ini akan diuraikan secara singkat peran beberapa warga sekolah dalam memberikan pelayanan kepada orang tua murid.

a. Kepala Sekolah

Kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi (*top manager*) di sekolah harus memiliki kemampuan memberdayakan semua komponen sekolah baik berupa sumber daya manusia, sarana dan prasarana maupun berupa dana untuk meningkatkan kinerja sekolah yang pada akhirnya meningkatkan mutu pelayanan kepada orang tua. Terry dan Rue (1985) dalam Usman Husaini (2007: 250) mengartikan kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seorang pemimpin, mempengaruhi orang lain untuk bekerjasama secara sadar dalam hubungan tugas yang diinginkan. Memperhatikan pendapat di atas dapat diartikan bahwa seorang kepala sekolah harus mampu mempengaruhi semua komponen yang ada di sekolah untuk bekerja sama. Dengan demikian maka seluruh kebijakan, keputusan dan tindakan selalu didasarkan pada keputusan partisipatif yang menyertakan seluruh warga sekolah. Kepala sekolah berperan untuk mengkondisikan, memsarana dan prasarana dan menciptakan iklim mendukung terbentuknya pelayanan yang berkualitas kepada semua orang tua murid.

Kepala sekolah sebagai manajer memiliki peran penting dalam mengadakan prediksi, inovasi, kebijakan dan strategi, perencanaan, menemukan sumber-sumber pendidikan, menyediakan sarana dan prasarana dan melaksanakan pengendalian/ pengawasan. Kepala sekolah sebagai pemimpin harus dapat mengantisipasi perubahan, senantiasa melakukan perubahan, memahami dan mengatasi situasi, mengakomodasi serta melakukan reorientasi.

Kepala sekolah juga harus mampu membuat keputusan bijaksana dengan memperhatikan kebijakan operasional penyelenggaraan pendidikan. Di samping itu, kepala sekolah sebaiknya menyusun perencanaan dan pelaksanaan yang ditindaklanjuti dengan pengawasan. Pengawasan ini dilakukan agar semua program dan kegiatan berjalan secara efektif dan efisien.

Kepala sekolah harus menciptakan iklim yang sehat, kondusif, budaya kerja yang harmonis dan lingkungan yang nyaman untuk bekerja mendukung proses pembelajaran yang efektif dan produktif. Untuk kepala sekolah sebaiknya menempatkan orang pada posisi yang tepat (*the right man in the right place*).

b. Guru

Ujung tombak keberhasilan dan kemajuan sekolah adalah guru. Dewan guru merupakan suatu forum di lingkungan sekolah. Sebagai tenaga profesional, guru harus selalu meningkatkan diri dan menambah wawasannya dalam mengikuti perkembangan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi melalui peningkatan kualifikasi, kompetensi dan sertifikasi sesuai dengan Undang-undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

Guru sebagai unsur pendidik yang menjunjung prinsip profesionalisme perlu selalu berupaya untuk melakukan inovasi dan improvisasi untuk meningkatkan kualitas pembelajaran guna mencapai hasil belajar yang baik. Ciri yang harus dimiliki oleh seorang guru untuk mendukung dan meningkatkan pelayanan kepada orang tua murid selain sebagai agen pembelajaran, guru harus tetap menjalin hubungan yang kondusif, menciptakan interaksi dan bahkan intensitas pertemuan dengan orang tua perlu ditingkatkan baik melalui pertemuan formal

maupun non-formal. Guru harus mempunyai budaya kerja disiplin, berdedikasi tinggi, bertanggung jawab dan selalu melakukan inovasi dalam pembelajaran.

c. Tata Usaha

Tata usaha sebagai unsur tenaga kependidikan harus mampu memberikan pelayanan yang baik dalam administrasi kepada kepala sekolah, guru, siswa dan orang tua yang membutuhkan pelayanan dari tenaga administrasi. Sebagai bagian yang tak terpisahkan dari sekolah, tata usaha harus bisa menjalin kerjasama yang harmonis dengan semua pihak yang membutuhkan pelayanan administrasi dari sekolah. Prinsip pelayanan yang diterapkan oleh seorang tata usaha adalah: (1) Ketepatan waktu pelayanan, (2) Akurasi pelayanan, (3) Kesopanan dan keramahan, (4) Tanggung jawab, (5) Kelengkapan dan kemudahan, (6) Variasi model pelayanan, dan (7) Kenyamanan dalam memberikan pelayanan.

d. Komite Sekolah

Sesuai dengan prinsip Manajemen Berbasis Sekolah, maka peranan komite sekolah dirasakan banyak manfaat dan pengaruhnya terhadap kemajuan sebuah sekolah. Komite sekolah merupakan wadah yang menghubungkan antara pihak sekolah dengan orang tua, mempunyai peran yang sangat penting. Untuk dapat memberdayakan dan meningkatkan peran masyarakat, sekolah harus dapat membina kerja sama dengan orang tua, menyiapkan suasana kondusif dan menyenangkan bagi peserta didik dan warga sekolah. Peran komite sekolah merupakan aplikasi dari prinsip *total quality management* melalui mekanisme yang menekankan pada peningkatan mutu pendidikan dengan pengembangan masyarakat.

Menurut Uno (2007: 93) bahwa komite sekolah dapat dilibatkan dalam: (1) Penyusunan rencana dan program sekolah, (2) Penyusunan Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS), (3) Pelaksanaan program pendidikan, dan (4) Akuntabilitas pendidikan. Dalam penyusunan rencana dan program, komite sekolah dapat membantu sekolah untuk mengumpulkan fakta-fakta kebutuhan serta potensi sumber daya yang tersedia di dalam masyarakat.

Penyusunan rencana pendapatan dan belanja sekolah selain kepala sekolah, guru, juga harus melibatkan komite sekolah sebagai wakil *stakeholder* pendidikan, dari sisi belanja sekolah, seluruh jenis pengeluaran untuk kegiatan pendidikan di sekolah harus juga diketahui oleh komite sekolah. Mekanisme ini dilakukan untuk memperkecil penyalahgunaan pendapatan dan pengeluaran sekolah. Komite sekolah sebagai partner kepala sekolah dalam mencari sumber-sumber daya pendidikan, melakukan penelitian tentang permasalahan dalam pembelajaran di sekolah. Komite sekolah dapat menyampaikan ketidakpuasan para orang tua murid akan rendahnya prestasi sekolah dan pelayanan sekolah.

Sehubungan dengan hal itu yang harus dilaksanakan oleh Kepala Sekolah adalah mengembangkan, memotivasi warga sekolah guna mencapai tujuan pendidikan secara optimal, mencapai posisi dan standar perilaku, memaksimalkan perkembangan karir, serta menyelaraskan tujuan individu, kelompok dan organisasi.

Pelayanan siswa, mulai dari penerimaan siswa baru, pengembangan atau pembinaan, penempatan untuk melanjutkan sekolah atau untuk memasuki dunia kerja, hingga sampai pada alumni, sebenarnya dari dahulu memang sudah

didesentralisasikan, karena itu yang diperlukan adalah peningkatan intensitas dan ekstensitasnya. Seperti yang dinyatakan oleh Umiarso & Imam Gojali (2010: 98), manajemen kesiswaan bertujuan mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di sekolah dapat berjalan dengan lancar, tertib dan teratur serta mencapai tujuan pendidikan sekolah. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, bidang manajemen kesiswaan sedikitnya memiliki tiga tugas utama yang harus diperhatikan, yaitu penerimaan murid baru, kegiatan kemajuan belajar, serta bimbingan dan pembinaan disiplin. Oleh sebab itu, bukan hanya berbentuk catatan siswa saja tetapi secara operasional dapat membantu upaya pertumbuhan dan perkembangan siswa melalui proses pendidikan di sekolah dari mulai Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) sampai dengan kelulusan.

Sedangkan Hubungan Sekolah dan Masyarakat atau Esensi hubungan sekolah-masyarakat adalah untuk meningkatkan keterlibatan, kepedulian, kepemilikan, dan dukungan dari masyarakat terutama dukungan moral dan finansial. Dalam arti yang sebenarnya, hubungan sekolah-masyarakat dari dahulu sudah didesentralisasikan. Oleh karena itu, yang dibutuhkan adalah peningkatan intensitas dan ekstensitas hubungan sekolah-masyarakat. Hubungan kerjasama sekolah dengan masyarakat digolongkan menjadi 3 jenis hubungan yaitu hubungan edukatif, hubungan kultur dan hubungan institusional (Umiarso & Imam Gojali, 2010: 107). Hal ini juga dikuatkan dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yaitu pasal 7, 8, 9, 10 dan 11 yang berbunyi Pasal 7 ayat 1 “Orangtua berhak berperan serta dalam memilih satuan pendidikan dan memperoleh informasi tentang pendidikan anaknya”, ayat 2 “Orangtua dari anak usia wajib belajar berkewajiban memberikan pendidikan

dasar kepada anaknya”. Pasal 8 “Masyarakat berhak berperan serta dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi program pendidikan”. Pasal 9 “Masyarakat berkewajiban memberikan dukungan sumber daya dalam penyelenggaraan pendidikan”. Pasal 10 “Pemerintah dan pemerintah daerah berhak mengarahkan, membimbing, membantu, dan mengawasi penyelenggaraan pendidikan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku”. Pasal 11 ayat 1 “Pemerintah dan pemerintah daerah wajib memberikan layanan dan kemudahan serta menjamin terselenggaranya pendidikan yang bermutu bagi setiap warga Negara tanpa diskriminasi”, ayat 2 “Pemerintah dan pemerintah daerah wajib menjamin tersedianya dana guna terselenggaranya pendidikan bagi setiap warga Negara yang berusia 7 sampai dengan 15 tahun”.

Pendapat tersebut menunjukkan bahwa satu hal yang penting diperhatikan adalah bahwa iklim sekolah akan dapat mempengaruhi perilaku dan sikap anggota yang ada dalam sekolah tersebut, karena lingkungan sekolah yang aman dan tertib, optimisme dan harapan yang tinggi dari warga sekolah, kesehatan sekolah, dan kegiatan-kegiatan yang terpusat pada siswa adalah contoh-contoh iklim sekolah yang dapat menumbuhkan semangat belajar. Lingkungan belajar yang aman dan tertib tidak selalu identik dengan keberadaan dan kondisi fisik sekolah beserta sarana dan prasarananya, tetapi lebih mengacu kepada tata hubungan sosial dan psikologis yang harmonis dalam lingkungan sekolah.

2.3.7 Pengelolaan Lingkungan dan Budaya

Dalam manajemen bidang buaya dan lingkungan sekolah pemerintah telah memberikan acuan tentang standar pengelolaan sebagai berikut:

- a. Sekolah menciptakan suasana, iklim, dan lingkungan pendidikan yang kondusif untuk pembelajaran yang efisien dalam prosedur pelaksanaan
- b. Prosedur pelaksanaan penciptaan suasana, iklim, dan lingkungan pendidikan:
 - Berisi prosedur tertulis mengenai informasi kegiatan penting minimum yang dilaksanakan
 - Memuat judul, tujuan, lingkup, tanggung jawab, dan wewenang, serta penjelasannya
 - Diputuskan oleh kepala sekolah dalam rapat dewan guru pendidik
- c. Sekolah menetapkan pedoman tata tertib yang berisi:
 - tata tertib pendidik, tenaga kependidikan, dan peserta didik, termasuk dalam hal menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana pendidikan.
 - petunjuk, peringatan, dan larangan dalam berperilaku di sekolah serta pemberian sanksi bagi warga yang melanggar tata tertib.
- d. Tata tertib sekolah ditetapkan oleh kepala sekolah melalui rapat dewan pendidik dengan mempertimbangkan masukan komite sekolah dan peserta didik.
- e. Sekolah menetapkan kode etik warga sekolah yang memuat norma tentang:
 - hubungan sesama warga di dalam lingkungan sekolah dan hubungan antara warga sekolah dengan masyarakat.
 - sistem yang dapat memberikan penghargaan bagi yang mematuhi dan sanksi bagi yang melanggar.

- f. Kode etik sekolah ditanamkan kepada seluruh warga sekolah untuk menegakkan etika sekolah.
- g. Sekolah perlu memiliki program yang jelas untuk meningkatkan kesadaran beretika bagi semua warga sekolah
- h. Kode etik sekolah mengatur peserta didik memuat norma untuk:
 - menjalankan ibadah sesuai dengan agama yang dianutnya
 - menghormati pendidik dan tenaga kependidikan
 - mengikuti proses pembelajaran dengan menjunjung tinggi ketentuan pembelajaran dan mematuhi semua peraturan yang berlaku
 - memelihara kerukunan dan kedamaian untuk mewujudkan harmoni sosial di antara teman.
 - mencintai keluarga, masyarakat, dan menyayangi sesama
 - mencintai lingkungan, bangsa, dan negara.
 - Menjaga dan memelihara sarana prasarana, keberhasilan, ketertiban, keamanan, keindahan, dan kenyamanan sekolah
 - Peserta didik dalam menjaga norma pendidikan perlu mendapat bimbingan dengan keteladanan, pembinaan dengan membangun kemauan, serta pengembangan kreativitas dari pendidikan dan tenaga kependidikan.
- i. Kode etik sekolah yang mengatur guru dan tenaga kependidikan memasukkan larangan bagi guru dan tenaga kependidikan secara perorangan maupun kolektif, untuk:

- Menjual buku pelajaran, seragam/bahan pakaian sekolah atau perangkat sekolah lain baik secara langsung maupun tidak langsung kepada peserta didik.
 - Memungut biaya dalam memberikan bimbingan belajar atau les kepada peserta didik.
 - Memungut biaya dari peserta didik baik secara langsung maupun tidak langsung yang bertentangan dengan peraturan dan undang-undang
 - Melakukan sesuatu baik secara langsung maupun tidak langsung yang mencederai integritas hasil ujian sekolah dan ujian nasional
- j. kode etik sekolah diputuskan oleh rapat dewan pendidik dan ditetapkan oleh kepala sekolah.

(Suparlan, 2013:86-88)

Pemberdayaan warga sekolah merupakan salah satu prinsip Manajemen Berbasis Sekolah. Dalam prinsip ini menekankan pada bagaimana memanfaatkan kemampuan, orang dan segala daya untuk mencapai tujuan bersama. Pelayanan yang baik kepada orang tua tidak mengenal bekerja sendiri, namun memanfaatkan orang dan kemampuan orang untuk mencapai tujuan dengan perencanaan program yang baik dan memberdayakan seluruh komponen sekolah sebagai kekuatan sekolah.

Tujuan MBS diantaranya adalah:

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

- Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama;
- Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu sekolahnya; dan
- Meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.

Kewenangan yang bertumpu pada sekolah merupakan inti dari MBS yang dipandang memiliki tingkat efektivitas tinggi serta memberikan beberapa keuntungan berikut:

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

Manfaat MBS diantaranya adalah:

- Dengan kondisi setempat, sekolah dapat meningkatkan kesejahteraan guru sehingga dapat lebih berkonsentrasi pada tugasnya;

- Keleluasaan dalam mengelola sumberdaya dan dalam menyertakan masyarakat untuk berpartisipasi, mendorong profesionalisme kepala sekolah, dalam peranannya sebagai manajer maupun pemimpin sekolah;
- Guru didorong untuk berinovasi;
- Rasa tanggap sekolah terhadap kebutuhan setempat meningkat dan menjamin layanan pendidikan sesuai dengan tuntutan masyarakat sekolah dan peserta didik.

2.4 Karakteristik Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)

Karakteristik merupakan sebuah ciri atau identitas yang melekat pada MBS. Menurut Sofan Amri (2013: 299) bahwa pendekatan sistem *input-proses-output* digunakan untuk memandunya. Hal ini didasari oleh pengertian bahwa sekolah merupakan sebuah sistem, sehingga menguraikan karakteristik MPMBS yang juga karakteristik sekolah efektif mendasarkan pada *input, proses* dan *output* .

2.4.1 Output yang Diharapkan

Sekolah harus memiliki *output* yang diharapkan. *Output* sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan oleh proses pembelajaran dan manajemen di sekolah. Pada umumnya, *output* dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu *output* berupa prestasi akademik (*academic achievement*) dan *output* berupa prestasi non akademik (*non academic achievement*). *Output* prestasi akademik misalnya NEM, lomba karya ilmiah remaja, lomba bahasa Inggris, matematika, fisika, cara-cara berpikir (kritis, kreatif/ divergen, nalar, rasional, induktif, deduktif dan ilmiah). *Output* non akademik misalnya, prestasi di bidang olahraga atau kesenian. Jadi

sekolah yang menerapkan MPMBS, harus memiliki *output* pendidikan yang diharapkan sekolah.

2.4.2 Proses

Sekolah yang efektif pada umumnya memiliki sejumlah karakteristik proses sebagai berikut:

2.4.2.1 Proses Belajar Mengajar yang Efektivitasnya Tinggi

Sekolah yang menerapkan MPMBS memiliki efektivitas proses belajar mengajar (PBM) yang tinggi. Ini ditunjukkan oleh sifat PBM yang menekankan pada belajar mengetahui (*learning to know*), belajar bekerja (*learning to do*), belajar hidup bersama (*learning to live together*) dan belajar menjadi diri sendiri (*learning to be*).

2.4.2.2 Kepemimpinan Sekolah yang Kuat

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh agar mampu mengambil keputusan dan inisiatif/ prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah.

2.4.2.3 Lingkungan Sekolah yang Aman dan Tertib

Sekolah memiliki lingkungan (iklim) belajar yang aman, tertib dan nyaman sehingga proses belajar mengajar dapat berlangsung dengan nyaman (*enjoyable learning*). Karena itu, sekolah yang efektif selalu menciptakan iklim sekolah yang aman, nyaman, tertib melalui

pengupayaan faktor-faktor yang dapat menumbuhkan iklim tersebut, dalam hal ini peran kepala sekolah sangat penting.

2.4.2.4 Pengelolaan Tenaga Kependidikan yang Efektif

Tenaga kependidikan terutama guru, merupakan jiwa dari sekolah. Oleh karena itu, pengelolaan tenaga kependidikan, mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kinerja, hubungan kerja hingga sampai pada imbal jasa. Terutama pada pengembangan tenaga kependidikan, ini harus dilakukan secara terus menerus mengingat kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang demikian pesat.

2.4.2.5 Sekolah Memiliki Budaya Mutu

Budaya mutu tertanam di sanubari semua warga sekolah, sehingga setiap perilaku selalu didasari oleh profesionalisme. Budaya mutu memiliki elemen-elemen sebagai berikut: (1) informasi kualitas digunakan untuk perbaikan, (2) kewenangan harus sebatas tanggung jawab, (3) hasil harus diikuti penghargaan (*rewards*) atau sanksi (*punishment*), (4) kolaborasi dan sinergi, bukan kompetisi, harus merupakan basis untuk bersama, (5) warga sekolah merasa aman terhadap pekerjaannya, (6) atmosfer keadilan (*fairness*) harus ditanamkan, (7) imbal jasa harus sepadan dengan nilai pekerjaannya, dan (8) warga sekolah merasa memiliki sekolah.

2.4.2.6 Sekolah Memiliki 'Teamwork' yang Kompak, Cerdas dan Dinamis

Kebersamaan (*teamwork*) merupakan karakteristik yang dituntut oleh MPMBS, karena *output* pendidikan merupakan hasil kolektif warga sekolah, bukan hasil individual. Karena itu, budaya kerja sama antar

fungsi dalam sekolah, antar individu dalam sekolah, harus merupakan kebiasaan hidup sehari-hari warga sekolah.

2.4.2.7 Sekolah Memiliki Kewenangan (Kemandirian)

Sekolah memiliki kewenangan untuk melakukan yang terbaik bagi sekolahnya, sehingga dituntut untuk memiliki kemampuan dan kesanggupan kerja yang tidak selalu menggantungkan pada atasan. Untuk menjadi mandiri, sekolah harus memiliki sumber daya yang cukup untuk menjalankan tugasnya.

2.4.2.8 Partisipasi yang Tinggi dari Warga Sekolah dan Masyarakat (Partisipatif)

Sekolah yang menerapkan MPMBS memiliki karakteristik bahwa partisipasi warga sekolah dan masyarakat merupakan bagian kehidupannya. Hal ini dilandasi oleh keyakinan bahwa makin tinggi tingkat partisipasi, makin besar rasa memiliki; makin besar rasa memiliki, makin besar pula rasa tanggung jawab; dan makin besar rasa tanggung jawab, makin besar pula tingkat dedikasinya.

2.4.2.9 Sekolah Memiliki Keterbukaan (Transparansi) Manajemen

Keterbukaan/ transparansi dalam pengelolaan sekolah merupakan karakteristik sekolah yang menerapkan MPMBS. Keterbukaan/ transparansi ini ditunjukkan dalam pengambilan keputusan, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, penggunaan uang dan sebagainya, yang selalu melibatkan pihak-pihak terkait sebagai alat pengontrol.

2.4.2.10 Sekolah Memiliki Kemauan untuk Berubah (Psikologis dan Fisik)

Perubahan harus merupakan sesuatu yang menyenangkan bagi semua warga sekolah. Sebaliknya kemapanan merupakan musuh sekolah. Tentu

saja yang dimaksud perubahan adalah peningkatan, baik bersifat fisik maupun psikologis. Artinya, setiap dilakukan perubahan, hasilnya diharapkan lebih baik dari sebelumnya (ada peningkatan) terutama mutu peserta didik.

2.4.2.11 Sekolah Melakukan Evaluasi dan Perbaikan Secara Berkelanjutan

Evaluasi belajar secara teratur bukan hanya ditujukan untuk mengetahui tingkat daya serap dan kemampuan peserta didik, tetapi yang terpenting adalah bagaimana memanfaatkan hasil evaluasi belajar tersebut untuk memperbaiki dan menyempurnakan proses belajar mengajar di sekolah. Oleh karena itu, fungsi evaluasi menjadi sangat penting dalam rangka meningkatkan mutu peserta didik dan mutu sekolah secara keseluruhan dan terus menerus.

2.4.2.12 Sekolah Responsif dan Antisipatif Terhadap Kebutuhan

Sekolah selalu tanggap/ responsif terhadap berbagai aspirasi yang muncul bagi peningkatan mutu. Karena itu sekolah selalu membaca lingkungan dan menanggapi secara cepat dan tepat. Bahkan sekolah tidak hanya menyesuaikan terhadap perubahan/ tuntutan, akan tetapi juga mampu mengantisipasi hal-hal yang mungkin bakal terjadi. Menjemput bola, adalah padanan kata yang tepat bagi istilah antisipasi.

2.4.2.13 Komunikasi yang Baik

Sekolah yang efektif umumnya memiliki komunikasi yang baik, terutama antar warga sekolah, dan juga sekolah-masyarakat, sehingga kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh masing-masing warga sekolah dapat diketahui. Dengan cara ini, maka keterpaduan semua kegiatan sekolah

dapat diupayakan untuk mencapai tujuan dan sasaran sekolah yang telah dipatok.

2.6.2.12 Sekolah Memiliki Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah bentuk pertanggungjawaban yang harus dilakukan sekolah terhadap keberhasilan program yang telah dilaksanakan. Akuntabilitas ini berbentuk laporan prestasi yang dicapai dan dilaporkan kepada pemerintah, orang tua siswa dan masyarakat. Berdasarkan hasil laporan ini, pemerintah dapat menilai apakah program MPMBS telah mencapai tujuan yang dikehendaki atau tidak. Demikian pula para orang tua peserta didik dan anggota masyarakat dapat memberikan penilaian apakah program ini dapat meningkatkan prestasi anak-anaknya secara individual dan kinerja sekolah secara keseluruhan.

2.4.3 Input Pendidikan

2.4.1 Memiliki Kebijakan, Tujuan dan Sasaran Mutu yang Jelas

Secara formal, sekolah menyatakan dengan jelas tentang keseluruhan kebijakan, tujuan dan sasaran sekolah yang berkaitan dengan mutu. Kebijakan, tujuan dan sasaran mutu tersebut harus dinyatakan oleh kepala sekolah. Kebijakan, tujuan dan sasaran mutu tersebut disosialisasikan kepada semua warga sekolah, sehingga tertanam pemikiran, tindakan, kebiasaan hingga sampai pada kepemilikan karakter mutu oleh warga sekolah.

2.4.2 Sumber Daya Tersedia dan Siap

Secara umum, sekolah yang menerapkan MPMBS harus memiliki tingkat kesiapan sumber daya yang memadai untuk menjalankan proses pendidikan. Artinya segala sumber daya yang diperlukan untuk menjalankan proses pendidikan harus tersedia dan dalam keadaan siap. Ini bukan berarti sumber daya yang ada harus mahal, akan tetapi sekolah yang bersangkutan dapat memanfaatkan keberadaan sumber daya yang ada di lingkungan sekolahnya.

2.4.3 Staf Kompeten dan Berdedikasi Tinggi

Sekolah yang efektif pada umumnya memiliki staf yang mampu (kompeten) dan berdedikasi tinggi terhadap sekolahnya. Implikasinya jelas, yaitu bagi sekolah yang ingin efektivitasnya tinggi, maka kepemilikan staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi merupakan keharusan.

2.4.4 Memiliki Harapan Prestasi yang Tinggi

Sekolah yang menerapkan MPMBS mempunyai dorongan dan harapan yang tinggi untuk meningkatkan prestasi peserta didik dan sekolahnya. Karena itu kepala sekolah, guru, peserta didik dan warga sekolah harus didorong untuk merealisasikan komitmen dan harapan mutu tinggi warga sekolah merupakan *input* yang baik, karena kondisi sekolah akan dinamis dan konstruktif.

2.4.5 Fokus Pada Pelanggan (Khususnya Peserta Didik)

Pelanggan, terutama peserta didik, harus merupakan fokus dari semua kegiatan sekolah. Artinya semua *input* dan proses yang dikerahkan di sekolah terutama untuk meningkatkan mutu dan kepuasan peserta didik.

Konsekuensi logis dari ini semua adalah bahwa penyiapan *input* dan proses belajar mengajar harus benar-benar mewujudkan sosok utuh mutu dan kepuasan yang diharapkan dari peserta didik.

2.4.6 Input Manajemen

Sekolah yang menerapkan MPMBS memiliki *input* manajemen yang memadai untuk menjalankan roda sekolah. Kepala sekolah dalam mengatur dan mengurus sekolahnya menggunakan sejumlah *input* manajemen. Kelengkapan dan kejelasan *input* manajemen akan membantu kepala sekolah mengelola sekolahnya dengan efektif. *Input* manajemen yang dimaksud meliputi: tugas yang jelas, rencana yang rinci dan sistematis, program yang mendukung bagi pelaksanaan rencana, ketentuan-ketentuan (aturan main) yang jelas sebagai panutan bagi warga sekolahnya untuk bertindak, dan adanya sistem pengendalian mutu yang efektif dan efisien untuk meyakinkan agar sasaran yang telah disepakati dapat dicapai.

2.5 Kerangka Pikir

Manajemen berbasis sekolah adalah pengordinasian dan penyelarasan sumber daya yang dilakukan secara otomatis (mandiri) oleh sekolah melalui sejumlah input manajemen yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses. Sumber daya sekolah yang dimaksud tidak harus berupa barang, tetapi dapat juga berupa perangkat dan harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses.

Mutu yang baik bergantung dari dari input dan proses yang baik, demikian juga input pada SMPN 3 Kotabumi yang meliputi kepala sekolah, guru , staf tata

