

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Tinjauan Tentang Kepala Sekolah

##### 1. Pengertian Upaya Kepala Sekolah

Definisi kepala sekolah menurut Wahjo Sumidjo adalah:

Kepala sekolah terdiri dari dua kata yaitu kepala dan sekolah. Kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga, sedangkan sekolah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Dengan demikian secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar, mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>1</sup>

Dari uraian diatas, maka upaya kepala sekolah dapat diartikan bahwa seorang pemimpin yang mempunyai usaha dalam pendidikan dan pengajaran yang banyak tugas dengan kewajiban-kewajiban yang beranekaragam untuk mencapai tujuan yang ditujukan.

##### 2. Persyaratan Kepala Sekolah

Menurut Hendayat Soetopo dan Wasty Soemanto, ada beberapa persyaratan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah untuk menciptakan sekolah yang mereka pimpin menjadi semakin efektif, antara lain :

- a. Memiliki kesehatan jasmani dan rohani yang baik
- b. Berpegang teguh pada tujuan yang dicapai
- c. Bersemangat

---

<sup>1</sup> Wahjo Sumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007), 83.

- d. Cakap didalam memberi bimbingan
- e. Cepat dan bijaksana didalam mengambil keputusan
- f. Jujur
- g. Cerdas
- h. Cakap dalam hal mengajar dan menaruh kepercayaan yang baik dan berusaha untuk mencapainya.<sup>2</sup>

### 3. Fungsi dan Peran Kepala Sekolah

Fungsi Kepala Sekolah dalam menjalankan tugasnya di sekolah sebagai pimpinan, seorang Kepala Sekolah mempunyai fungsi sebagai berikut:

- a. Perumus tujuan kerja dan pembuat kebijaksanaan sekolah.
- b. Pengatur tata kerja sekolah, yang mencakup:
  - 1) Pengatur pembagian tugas dan wewenang.
  - 2) Mengatur petugas pelaksanaan.
  - 3) Menyelenggarakan kegiatan.
- c. Supervisi kegiatan sekolah, meliputi:
  - 1) Mengawasi kelancaran kegiatan.
  - 2) Mengarahkan pelaksanaan kegiatan.
  - 3) Mengevaluasi (menilai) pelaksanaan kegiatan.
  - 4) Membimbing dan meningkatkan kemampuan pelaksanaan dan sebagainya.<sup>3</sup>

Sedangkan peran Kepala Sekolah dalam tingkatan Sekolah, Kepala Sekolah sebagai figur kunci dalam mendorong perkembangan dan kemajuan Sekolah. Kepala Sekolah tidak hanya meningkatkan tanggung

<sup>2</sup> Hendayat Soetopo, Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Malang: PT Bina Akasara, 1984), 13

<sup>3</sup> M. Darmanto, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 1996), 92

jawab dan otoritasnya dalam program-program Sekolah, kurikulum dan keputusan personil, tetapi juga memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan akuntabilitas keberhasilan siswa dan program. Menurut Nur Kholis dalam bukunya *Manajemen Berbasis Sekolah Teori, model dan aplikasi*, bahwa peran Kepala Sekolah memiliki banyak fungsi antara lain:

- a. Sebagai evaluator, seorang Kepala Sekolah harus melakukan langkah awal, yaitu melakukan pengukuran seperti kehadiran, kerajinan dan pribadi para guru, tenaga kependidikan, administrasi sekolah dan siswa.
- b. Sebagai manajer, seorang Kepala Sekolah harus memerankan fungsi manajerial dengan melakukan proses perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan mengoordinasikan.
- c. Sebagai administrator, seorang Kepala Sekolah memiliki dua tugas utama. Pertama, sebagai pengendali struktur organisasi. Kedua, melaksanakan administrasi substantif yang mencakup administrasi kurikulum, kesiswaan, pesonalia, keuangan, sarana hubungan dengan masyarakat dan administrasi umum.
- d. Sebagai supervisor, seorang Kepala Sekolah berkewajiban untuk memberikan pembinaan atau bimbingan kepada guru dan tenaga kependidikan.
- e. Sebagai leader, seorang Kepala Sekolah harus mampu menggerakkan orang lain agar secara sadar dan sukarela melaksanakan kewajibannya secara baik sesuai dengan yang diharapkan pimpinan dalam rangka mencapai tujuan.
- f. Sebagai inovator, seorang Kepala Sekolah melaksanakan pembaruan-pembaruan terhadap pelaksanaan pendidikan di sekolah yang dipimpin berdasarkan prediksi-prediksi yang telah dilakukan sebelumnya.
- g. Sebagai motivator, maka Kepala Sekolah harus selalu memberikan motivasi kepada guru dan tenaga kependidikan.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Nur Kholis, *Manajemen Berbasis Sekolah Teori, Model dan Aplikasi* (Jakarta: Grasindo, 2003), 119-121

Kepala Sekolah profesional tidak saja dituntut untuk melaksanakan berbagai tugas di sekolah, tetapi ia juga harus mampu menjalin hubungan atau kerja sama dengan masyarakat dalam rangka membina pribadi peserta didik secara optimal.<sup>5</sup>

#### **4. Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah**

Tanggung jawab merupakan syarat utama dalam kepemimpinan. Tanpa memiliki rasa tanggung jawab, orang tak dapat menjadi pemimpin.

Tanggung jawab adalah pengertian yang di dalamnya mengandung norma-norma etika, sosial, dan *scientific* yang berarti bahwa perbuatan-perbuatan yang dipertanggung jawabkan itu baik, dapat diterima dan disetujui orang lain atau masyarakat, dan mengandung kebenaran yang bersifat umum. Dengan kata lain tanggung jawab adalah kesanggupan untuk menjalankan suatu tugas kewajiban yang dipikulkan kepadanya dengan sebaik-baiknya.<sup>6</sup>

Bila diperhatikan maka sebenarnya tugas dan tanggung jawab kepala sekolah selaku pemimpin pendidikan sangat banyak, sangat luas dan sangat berat. Kepala sekolah bertanggung jawab sepenuhnya terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran sekolah. memberikan motivasi kepada guru, pegawai, tata usaha, murid-murid wali atau orang tua murid untuk mempersatukan kehendak, pikiran dan tindakan dalam kerja sama yang efektif bagi terwujudnya tujuan pendidikan.

---

<sup>5</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2006), 187

<sup>6</sup> Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung : Remaja Rosdakarya, 1998),73



Sedangkan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah secara umum meliputi dua bidang, yaitu:

a. Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah dalam bidang administrasi

Kepala sekolah sebagai administrator pendidikan bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolahnya. Oleh karena itu, untuk melaksanakan tugasnya dengan baik, kepala sekolah hendaknya memahami, menguasai dan mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan fungsinya sebagai administrasi dan supervise pendidikan.

Tugas kepala sekolah dalam bidang administrasi antara lain dapat digolongkan pada bidang management sebagai berikut :

- 1) Pengelolaan pengajaran
- 2) Pengelolaan kepegawaian
- 3) Pengelolaan kesiswaan
- 4) pengelolaan gedung dan halaman
- 5) Pengelolaan keuangan
- 6) Pengelolaan hubungan sekolah dengan masyarakat.<sup>7</sup>

Pengelolaan pengajaran merupakan titik sentral dari kegiatan pengelolaan yang lain. Pengelolaan ini merupakan dasar kegiatan dalam melaksanakan tugas pokok. Karena itu pengelolaan pengajaran

---

<sup>7</sup> Dirawat, dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1986) 80

ini harus direncanakan untuk mencapai pengelolaan pengajaran yang baik maka perlu diperhatikan adanya prinsip-prinsip sebagai berikut:

- 1) Tujuan yang dikehendaki harus jelas, makin operasional tujuan makin mudah terlihat dan lebih tepat program-program yang disusun untuk mencapai tujuan.
- 2) Program itu harus sederhana (simple).
- 3) Program-program yang disusun harus sinkron dengan tujuan yang ditentukan.
- 4) Program harus ditentukan menyeluruh (integrative)
- 5) Harus ada koordinasi terhadap komponen yang melaksanakan program yang ada di sekolah.<sup>8</sup>

Dalam bidang pengelolaan kepegawaian, kegiatan kepala sekolah bertugas menyeleksi, menerima, mengatur dan melengkapi tenaga-tenaga sekolah, mengatur guru-guru, konselor, staf tata usaha sekolah, staf penjaga dan pembantu pemelihara sekolah dan petugas-petugas lainnya.

Dalam bidang pengelolaan kesiswaan, kegiatan tampak jelas adalah masalah perencanaan dan penyelenggaraan penerimaan siswa baru pembagian siswa atas tingkat-tingkat, kelas atau kelompok, penilaian dan pengukuran prestasi belajar siswa, masuk keluarnya siswa atau perpindahan siswa (mutasi), mengatur penyelenggaraan dan pelayanan khusus bagi siswa, mengatur penyelenggaraan dan

---

<sup>8</sup> Tim Dosen Administrasi Pendidikan, *Administrasi Pendidikan*, (Malang: IKIP Malang, 1989), 68

aktivitas pengajaran, mempersiapkan laporan tentang prestasi siswa, sanksi pelanggaran, pengaturan organisasi siswa serta konselor sekolah.

Dalam bidang pengelolaan gedung dan halaman menyangkut usaha-usaha perencanaan dan pengadaan, inventarisasi, pengaturan pemakaian, pemeliharaan rehabilitasi perlengkapan dan alat-alat material sekolah, keindahan serta kebersihannya dan perlengkapan gedung sekolah seperti halnya pengaturan tata ruang; guru, ketatausahaan, ruang kelas, perpustakaan, laboratorium, lapangan olah raga, ruang praktek, ruang UKS, perlengkapan peralatan mata pelajaran dan perlengkapan komunikasi dan sebagainya.

Dalam bidang pengelolaan keuangan berhubungan dengan usaha-usaha penyediaan, pelaksanaan, pengaturan dan ketatausahaan keuangan bagi pembiayaan fasilitas material dan tenaga-tenaga personil sekolah serta aktifitas-aktifitas pendidikan pengajaran dan kegiatan-kegiatan sekolah lainnya.

Dalam bidang pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat, untuk memperoleh simpati dan bantuan dari masyarakat termasuk antara sekolah masyarakat dan menciptakan kerjasama antara lain dalam usaha-usaha penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran, maka diperlukan adanya pelaksanaan program *public relations* sekolah yang baik.

Kepala sekolah berkewajiban merencanakan dan menyelenggarakan program public relations sekolah berupa :

- 1) Pertemuan dengan orang tua murid dan wakil-wakil masyarakat serta wakil-wakil lembaga sosial lainnya.
- 2) Pameran sekolah untuk masyarakat.
- 3) Penulisan artikel-artikel pada surat kabar, majalah-majalah.
- 4) Penerbitan buletin sekolah.
- 5) Siaran-siaran melalui radio dan televisi.
- 6) Ikut sertanya sekolah dalam kegiatan-kegiatan masyarakat dan sebagainya<sup>9</sup>

Hubungan ini hendaknya produktif yang dapat membawa perbaikan keduanya yang berupa pembinaan dan kerjasama sehingga berpengaruh pada. pengajaran di sekolah. Kepala sekolah harus merencanakan dan melaksanakan program pendidikan sekolah dengan instansi lain atau masyarakat bagi kelancaran kegiatan administrasi sekolah dalam arti luas secara keseluruhan.

Adapun program-program yang bisa dilakukan menurut Husna Asmara antara lain sebagai berikut :

- 1) Pertemuan dengan tokoh-tokoh masyarakat dan orang tua murid.
- 2) Perencanaan pendidikan, untuk masyarakat.
- 3) Penulisan artikel-artikel pada surat kabar, majalah-majalah.
- 4) Penerbitan buletin-buletin pendidikan.
- 5) Siaran-siaran melalui radio dan televisi

---

<sup>9</sup> Dirawat, Dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, 83



6) Ikut sertanya sekolah dalam kegiatan masyarakat.<sup>10</sup>

Dari uraian di atas sudah jelas bahwa administrasi pendidikan itu tidak hanya menyangkut soal-soal tata usaha sekolah tetapi mengenai materi, persoalan, kerjasama maupun keuangan harus ditata rapi oleh kepala sekolah sehingga memungkinkan tercapainya kondisi belajar mengajar yang mendukung tercapainya tujuan pendidikan. Dalam arti luas peran kepala sekolah adalah sebagai koordinator dan penanggung jawab umum. Partisipasi dan kerjasama yang sangat luas diutamakan bagi tercapainya proses administrasi sekolah.

b. Kepala Sekolah sebagai supervisor

Supervisi secara etimologi berasal dari kata "super" dan "visi" yang mengandung arti melihat dan meninjau dari atas atau menilik dan menilai dari atas yang dilakukan oleh pihak atasan terhadap aktivitas, kreativitas, dan kinerja bawahan.<sup>11</sup>

Dalam *Carter Good's Dictionary of Education*, dikemukakan definisi supervisi sebagai berikut:

Segala usaha pejabat sekolah dalam memimpin guru-guru dan tenaga kependidikan lainnya, untuk memperbaiki pengajaran; termasuk menstimulasi, menyeleksi pertumbuhan dan perkembangan jabatan guru-guru, menyeleksi, dan merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan pengajaran, dan metode-metode mengajar serta evaluasi pengajaran.<sup>12</sup>

<sup>10</sup> Husna Asmara. *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1982), 25

<sup>11</sup> E. Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002), 154.

<sup>12</sup> Ibid. 155.

Secara umum kegiatan yang dilaksanakan oleh kepala sekolah sesuai dengan fungsinya sebagai supervisor dalam bukunya Dirawat dkk, yang berjudul Pengantar Kepemimpinan Pendidikan adalah sebagai berikut :

- 1) Membimbing guru-guru agar dapat memahami secara jelas tujuan-tujuan pendidikan.
- 2) Membimbing guru agar murid dapat memahami lebih jelas tentang persoalan-persoalan dan kebutuhan murid
- 3) Membantu guru-guru agar murid dapat memahami lebih jelas tentang masalah-masalah dan kesukaran belajar.
- 4) Membantu guru-guru agar murid menggunakan berbagai variasi metode-metode pengajaran modern.
- 5) Menyeleksi dan memberikan tugas-tugas yang paling cocok bagi setiap guru sesuai dengan minat kemampuan dan bakat masing-masing.
- 6) Memberikan bimbingan yang bijaksana kepada guru-guru, terutama kepada guru baru.
- 7) Membantu guru-guru untuk memahami sesuatu sumber-sumber pengalaman belajar bagi murid-murid.
- 8) Membantu guru-guru untuk memahami dapat membuat dan dapat mempergunakan berbagai alat pembelajaran.
- 9) Membantu guru-guru agar murid dapat melaksanakan evaluasi terhadap hasil-hasil kemajuan.
- 10) Membina moral kelompok yang kuat.
- 11) Memberikan pelayanan dan bimbingan sebaik-baiknya.
- 12) Memberikan penilaian terhadap prestasi kerja sekolah.
- 13) Memberikan pimpinan yang efektif dan demokratis bagi pertumbuhan jabatan guru-guru dan staf sekolah lainnya.
- 14) Memupuk dan mengembangkan hubungan yang harmonis dan kooperatif antar anggota.
- 15) Mengikutsertakan orang tua murid dan masyarakat di dalam usaha penetapan program umum sekolah dan perencanaan pelaksanaan

serta perbaikan kurikulum di sekolah.<sup>13</sup>

Untuk dapat menjalankan tugas tersebut, maka kepala sekolah hendaknya mengetahui tentang prinsip-prinsip supervisi. Oleh karena itu, seperti yang dikatakan oleh M. Daryanto, bahwa untuk menjalankan tindakan-tindakan supervisi sebaik-baiknya, kepala sekolah hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:

- 1) Supervisi bersifat konstruktif, yaitu pada yang dibimbing dan diawasi menimbulkan dorongan untuk bekerja
- 2) Supervisi harus didasarkan atas keadaan dan kenyataan yang sebenarnya (realistis, mudah dilaksanakan)
- 3) Supervisi harus dapat memberi peranan aman pada guruguru/pegawai sekolah yang disupervisi.
- 4) Supervisi harus sederhana dan informal dalam pelaksanaannya.
- 5) Supervisi harus didasarkan pada hubungan profesional, bukan atas dasar hubungan pribadi.
- 6) Supervisi harus selalu memperhitungkan kesanggupan, sikap dan mungkin prasangka guruguru/pegawai sekolah.
- 7) Supervisi tidak bersifat mendesak (otoriter), karena dapat menimbulkan perasaan atau antisipasi dari guruguru/pegawai.
- 8) Supervisi tidak boleh didasarkan atas kekuasaan pangkat, kedudukan atau kekuasaan pribadi.
- 9) Supervisi tidak boleh bersifat mencari kesalahan dan kekurangan (ingat bahwa supervisi tidak sama dengan inspeksi)
- 10) Supervisi tidak boleh terlalu cepat mengharapkan hasil, dan tidak boleh lekas merasa kecewa.
- 11) Supervisi hendaknya juga bersifat preventif, korektif dan kooperatif.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Dirawat, dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, 84

<sup>14</sup> M. Daryanto. *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: PT Rineka Cipta), 86

## B. Tinjauan Tentang Kuantitas Siswa

Kuantitas menurut Kamus Ilmiah Populer diartikan jumlahnya, banyaknya.<sup>15</sup> Sedangkan siswa atau peserta didik menurut undang-undang Sisdiknas tahun 2003 adalah anggota masyarakat yang berusaha mengembangkan potensi diri melalui proses pembelajaran yang tersedia jalur, jenjang dan jenis pendidikan tertentu.<sup>16</sup> Sehingga dapat disimpulkan bahwa kuantitas peserta didik adalah banyaknya, jumlahnya anggota masyarakat yang berusaha mengembangkan potensi diri melalui proses pembelajaran yang tersedia jalur, jenjang dan jenis pendidikan tertentu. Adapun hak-hak peserta didik yaitu:

1. Mendapatkan pendidikan agama sesuai dengan agama yang dianutnya dan dianjurkan oleh pendidik yang seagama.
2. Mendapatkan pelayanan pendidikan sesuai dengan bakat minat dan kemampuannya.
3. Mendapatkan beasiswa bagi yang berprestasi bagi orang tuanya yang tidak mampu membiayai pendidikannya.
4. Mendapatkan biaya pendidikan bagi mereka yang orang tuanya tidak mampu membiayai pendidikannya.
5. Pindah keprogram pendidikan pada jalur dan satuan pendidikan lain yang setara.

---

<sup>15</sup> Pius A Partanto dan M. Dahlan Al-Barry, *Kamus Ilmiah Populer*, (Surabaya: Arkala, 1994), 384

<sup>16</sup> Mulyono, *Manajemen Administrasi*, 178



6. menyelesaikan program pendidikan sesuai dengan kecepatan belajar masing-masing dan tidak menyimpang dari ketentuan batas waktu yang ditetapkan.<sup>17</sup>

### C. Tinjauan tentang Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)

#### 1. Pengertian Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)

Di beberapa negara terdapat berbagai istilah lain untuk MPMBS selain manajemen berbasis sekolah yaitu *site-based management*, *delegated management*, *school authonomy*, dan *local management of school*.<sup>18</sup> Menurut Hadiyanto:

Manajemen berbasis sekolah merupakan salah satu model pengelolaan pendidikan yang menjadikan sekolah sebagai proses pengambilan keputusan. Model ini sudah diterapkan dibanyak negara maju mulai tahun 1970an dan 1980an, namun baru diadaptasi di Indonesia sekitar tahun 1999 oleh Depdiknas dengan proyek perintisan MPMBS.<sup>19</sup>

Dilihat dari perjalanannya, kebijakan MPMBS di Indonesia secara relatif sungguh baru dimulai sejak tahun 1999/2000, yaitu dengan peluncuran dana bantuan yang disebut dengan Bantuan Operasional Manajemen Mutu (BOMM). Dana bantuan ini disetor langsung ke rekening sekolah, tidak melalui alur birokrasi pendidikan di atasnya (Dinas DIKNAS). Memasuki tahun anggaran 2003, dana BOMM itu diubah

<sup>17</sup> Dirjen Pendidikan Islam, *UU dan Peraturan Pemerintah tentang Pendidikan* (Jakarta: Dirjen Pendidikan, 2006) 12

<sup>18</sup> Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar: dari Sentralisasi menuju Desentralisasi*, (Jakarta: PT. Bumi Kasara, 2006), 81

<sup>19</sup> Hadiyanto, *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), 62

namanya menjadi “Dana rintisan untuk MPMBS”, khususnya untuk sekolah lanjutan tingkat pertama (SMP). Program ini sejalan dengan implementasi dari undang-undang (UU) nomor 22 tahun 1999 tentang otonomi daerah dibidang pendidikan dan UU nomor 25 tahun 2000 tentang program pembangunan nasional (PROPENAS).<sup>20</sup>

Terkait dengan pemaparan diatas, Sudarwan Danim seorang pakar manajemen pendidikan mengemukakan bahwa terdapat dua nama yang populer yaitu MBS dan MPMBS. Terminologi MBS atau pendidikan berbasis masyarakat (PBM) dimuat dalam UU nomor 25 tahun 2000 tentang Propenas. Menurut undang-undang ini, MBS dimaksudkan sebagai upaya untuk meningkatkan kemandirian sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan. Sedangkan di lingkungan Depdiknas dan Dinas Diknas, terminologi yang populer adalah MPMBS. MPMBS pada intinya adalah otonomi, akuntabilitas, dan partisipasi masyarakat dan penyelenggaraan pendidikan. Titik tekan MPMBS adalah perbaikan mutu masukan, proses, keluaran pendidikan serta sepanjang memungkinkan juga menggamit purna lulus.<sup>21</sup>

Dengan demikian meski MBS dan MPMBS memiliki kaitan yang sangat erat, namun MBS memiliki cakupan yang lebih luas. Jika MBS benar-benar diterapkan, kewenangan untuk merekrut tenaga guru, merekrut dan mengangkat kepala sekolah, sistem pembayaran gaji,

---

<sup>20</sup> Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi Kelembaga Akademik*, (Jakarta: PT Bumi Akasara, 2006), 28

<sup>21</sup> Ibid. 28

penetapan kalender sekolah, penetapan biaya pendidikan di sekolah bahkan juga kurikulum, semuanya menjadi kewenangan sekolah.<sup>22</sup>

Menurut Ibrahim Bafadal secara konseptual MPMBS didefinisikan "sebagai proses manajemen sekolah yang diarahkan pada peningkatan mutu pendidikan, secara otonomi direncanakan, diorganisasikan dilaksanakan dan dievaluasi melibatkan semua *stakeholder* sekolah."<sup>23</sup>

Secara operasional MPMBS didefinisikan sebagai keseluruhan proses pendayagunaan keseluruhan komponen pendidikan dalam rangka peningkatan mutu pendidikan yang diupayakan sendiri oleh kepala sekolah bersama semua pihak yang terkait atau berkepentingan dengan mutu pendidikan. Istilah komponen mencakup kurikulum dan pembelajaran kesiswaan, kepegawaian, sarana dan prasarana dan keuangan. Istilah "dikelola sendiri" adalah *self managing*, berarti dirancang sendiri (*self-design* atau *self planning*), diorganisasikan sendiri (*self-organizing*), diarahkan sendiri (*self-direction*), dan dikontrol/dievaluasi sendiri (*self-control*). Sudah barang tentu kemandirian tersebut tidak dapat diartikan sebagai kebebasan penuh, sehingga tetap diperlukan adanya mekanisme kontrol dari kontrol pemerintah. Sedangkan yang dimaksud dengan pihak terkait atau berkepentingan dengan mutu pendidikan adalah kepala sekolah guru, orang tua siswa, masyarakat sekitar sekolah, perusahaan yang akan memakai lulusan sekolah.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> Ibid, 28

<sup>23</sup> Ibrahim, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar*, 82

<sup>24</sup> Ibid, 84

Menurut Direktorat Jenderal pendidikan dasar dan menengah "MPMBS bertujuan untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian wewenang, keluwesan, dan sumber daya untuk meningkatkan mutu sekolah". Dengan kemandiriannya, diharapkan :

- a. Sekolah sebagai lembaga pendidikan yang lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi dirinya, untuk dirinya, kemudian dapat mengoptimalkan sumberdaya yang tersedia untuk memajukan sekolah.
- b. Sekolah dapat mengembangkan sendiri program-program sesuai dengan kebutuhannya.
- c. Sekolah dapat bertanggung jawab tentang mutu pendidikan masing-masing kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah, serta
- d. Sekolah dapat melakukan persaingan sehat dengan sekolah lain untuk meningkatkan mutu pendidikan.<sup>25</sup>

## 2. Tujuan MPMBS

Tujuan utama MBS menurut Djam'an Satori sebagaimana dikutip Mulyono bahwa:

Tujuan MBS adalah untuk menjamin mutu pembelajaran anak didik/para siswa yang berpijak pada asas *student driven services*. Asas ini mengandung makna yang sangat mendasar karena kepentingan dan aspirasi *stakeholder* (terutama orang tua) adalah terciptanya kondisi dan situasi yang kondusif dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah untuk kepentingan prestasi belajar dan kualitas pengembangan putra putrinya.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Ibid, 84

<sup>26</sup> Mulyono, *Manajemen Administrasi*, 243



Implikasinya adalah kinerja kepemimpinan sekolah, mutu mengajar guru, fasilitas sekolah, program-program sekolah dan layanan lainnya di sekolah haruslah ditujukan pada jaminan terwujudnya layanan pembelajaran yang bermutu dan pengembangan pribadi para siswa sesuai dengan apa yang dicita-citakan. Konsekuensi dari orientasi tersebut adalah adanya kewenangan sekolah untuk mengembangkan program-program kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan sekolah. Sekolah memiliki kewenangan untuk melakukan pengayaan kurikulum dalam berbagai bentuk misalnya menambah jam mata pelajaran yang ingin ditingkatkan kadar dan mutu pembelajarannya, memperkaya pokok atau sub pokok bahasa dalam mata pelajaran tertentu yang dianggap penting dan relevan dengan konteks kebutuhan anak disekolah itu, memberi perhatian khusus pada pengembangan bakat dan minat para siswa. Di samping itu, terbuka kemungkinan untuk mengembangkan mata pelajaran efektif. Sejalan dengan kewenangan tersebut, sekolahpun memiliki kewenangan menetapkan buku-buku sumber atau text book mata pelajaran mana yang akan dipakai di sekolah itu (untuk dijadikan pegangan utama bagi guru dan murid-murid).<sup>27</sup>

Belajar, khususnya dalam pendidikan bukanlah sekedar transmisi ilmu pengetahuan sebagai fakta tetapi lebih dari itu, belajar adalah mengolah daya penalaran peserta didik sebagai bekal dasar bagi setiap warga negara yang bertanggung jawab. Teori belajar mengatakan bahwa proses belajar tidak

---

<sup>27</sup> Ibid, 244

terjadi dalam ruang kosong. Data, ilmu pengetahuan, hanya dapat diserap dalam kaitannya dengan dunia nyata, terutama bagi peserta didik muda dibangku pendidikan dasar.<sup>28</sup>

Dilingkungan sekolah, peserta didik merupakan unsur inti kegiatan pendidikan. Karena itu, jika tidak ada peserta didik, tentunya tidak akan ada kegiatan pendidikan lebih-lebih di era persaingan antar lembaga pendidikan yang begitu ketat seperti sekarang, sekolah harus berjuang secara sungguh-sungguh untuk mendapatkan peserta didik. Tak sedikit lembaga pendidikan yang mati karena kehabisan peserta didik. Bahkan ada ketua yayasan pendidikan yang mengatakan bahwa mencari peserta didik jauh lebih sulit ketimbang mencari guru. Dikatakannya, untuk mendapatkan guru baru cukup membuka lamaran, sehari sudah banyak yang datang, sedangkan untuk mencari peserta didik belum tentu dengan mengedarkan brosur dan memasang spanduk peserta didik akan datang. Hal ini menggambarkan bahwa dalam kegiatan pendidikan di era persaingan ini, peserta didik merupakan unsur utama yang harus di menet dan dihargai martabatnya tak jauh berbeda dengan pembeli atau konsumen dalam dunia usaha.<sup>29</sup>

Sehingga dalam meningkatkan kuantitas siswa itu sangat berkaitan dengan perbaikan kualitas sekolah baik dari segi fisik berupa bangunan maupun dari kurikulum dan sistem pembelajaran. Oleh karena itu MPMBS sangatlah berperan penting dalam perbaikan kualitas sekolah dalam meningkatkan kuantitas siswa yang unggul dan berprestasi baik akademik

---

<sup>28</sup> Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, (Jogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), 177

<sup>29</sup> Mulyono, *Manajemen.*, 178

maupun non akademik. Karena Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan strategi untuk mewujudkan sekolah yang efektif dan produktif. MBS merupakan paradigma baru manajemen pendidikan yang memberikan otonomi luas pada sekolah dan melibatkan masyarakat dalam kerangka otonomi diberikan agar sekolah leluasa mengelola sumber daya, sumber dana, sumber belajar dan mengalokasikannya sesuai prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. MBS adalah suatu ide tentang pengambilan keputusan pendidikan yang ditetapkan pada posisi yang paling dekat dengan pembelajaran yakni sekolah. Pembudayaan sekolah dengan memberikan otonomi yang lebih besar, disamping mewujudkan sikap tanggap pemerintah terhadap tuntutan masyarakat juga merupakan sarana peningkatan efisiensi mutu dan peningkatan pendidikan.<sup>30</sup>

### **3. Langkah Operasional MPMBS di Sekolah Dasar**

Secara operasional definisi MPMBS yaitu sebagai keseluruhan proses pendayagunaan keseluruhan komponen pendidikan dalam rangka peningkatan mutu pendidikan yang diupayakan sendiri oleh kepala sekolah bersama semua pihak yang terkait atau berkepentingan dengan mutu pendidikan. Oleh karena itu sebagai proses, implementasi MPMBS di sekolah dasar melalui langkah operasional tertentu yang sistematis.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2007), 33

<sup>31</sup> Ibrahim, *Manajemen Peningkatan.*, 90

Menurut Direktorat Jenderal pendidikan dasar dan menengah penerapan MPMBS di sekolah melalui :

- a) Penyusunan data dan profil sekolah yang komprehensif, akurat, valid, dan sistematis.
- b) Melakukan evaluasi diri: menganalisis kelemahan dan kekuatan seluruh komponen sekolah
- c) Mengidentifikasi kebutuhan sekolah, merumuskan visi, misi, dan tujuan dalam rangka peningkatan kualitas pendidikan bagi siswa berdasarkan hasil evaluasi diri
- d) Menyusun program kerja jangka panjang dan jangka pendek sesuai dengan visi, misi dan tujuan yang telah dirumuskan, diprioritaskan pada peningkatan mutu pendidikan
- e) Mengimplementasikan program kerja
- f) Melakukan monitoring dan evaluasi atas program kerja yang diimplementasikan.
- g) Menyusun program lanjutan (untuk tahun berikutnya) atas dasar hasil monitoring dan evaluasi.<sup>32</sup>

Sedangkan bila merujuk pada Levacic sebagaimana yang dikutip

Ibrahim Bafadal, proses MPMBS adalah :

- a) Penetapan dan atau telaah tujuan sekolah
- b) Review keberhasilan pelaksanaan rencana tahunan sekolah sebelumnya
- c) Pengembangan prioritas kerja dan jadwal waktu pelaksanaan
- d) Justifikasi program prioritas dalam kesesuaiannya dengan konteks sekolah
- e) Perbaikan rencana dengan melengkapi berbagai aspek perencanaan
- f) Implikasi sumber daya dalam pelaksanaan program prioritas
- g) Pelaporan hasil.<sup>33</sup>

#### 4. Manfaat MPMBS

MBS memberikan kebebasan dan kekuasaan yang besar pada sekolah, disertai perangkat tanggung jawab. Dengan adanya otonomi yang

---

<sup>32</sup> Ibid, 91

<sup>33</sup> Ibid. 92



memberikan tanggung jawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi MBS sesuai dengan kondisi setempat. Sehingga dengan diterapkannya MBS akan memberikan manfaat yang besar pada sekolah. Menurut Mulyasa manfaat MBS yaitu sekolah dapat lebih meningkatkan kesejahteraan guru sehingga dapat lebih berkonsentrasi pada tugas. Keleluasaan dalam mengelola sumber daya dan dalam menyertakan masyarakat untuk berpartisipasi mendorong profesionalisme kepala sekolah dalam peranannya sebagai manajer maupun pemimpin sekolah.<sup>34</sup>

Dengan diberikannya kesempatan kepala sekolah untuk menyusun kurikulum, guru didorong untuk berinovasi dengan melakukan eksperimentasi di lingkungan sekolahnya. Dengan demikian MBS mendorong profesionalisme guru dan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan di sekolah melalui penyusunan kurikulum efektif, rasa tanggap sekolah terhadap kebutuhan setempat meningkat dan menjamin layanan pendidikan sesuai dengan tuntutan peserta didik dan masyarakat sekolah. Prestasi peserta didik dapat dimaksimalkan melalui peningkatan partisipasi orang tua misalnya orang tua dapat mengawasi langsung proses belajar anaknya.<sup>35</sup>

MBS menekankan keterlibatan maksimal berbagai pihak, seperti pada sekolah-sekolah swasta, sehingga menjamin partisipasi staf, orang tua, peserta didik dan masyarakat yang lebih luas dalam perumusan keputusan tentang pendidikan. Kesempatan berpartisipasi tersebut dapat

---

<sup>34</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi* (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2004), 23

<sup>35</sup> Ibid, 24

meningkatkan komitmen mereka terhadap sekolah. Selanjutnya, aspek-aspek tersebut pada akhirnya akan mendukung efektifitas dalam pencapaian tujuan sekolah. Adanya kontrol masyarakat dan monitoring dari pemerintah, pengelolaan sekolah menjadi akuntabel, transparan, egaliter, dan demokratis serta menghapuskan monopoli dalam pengelolaan pendidikan. Untuk kepentingan tersebut diputuskan kesiapan pada berbagai level untuk melakukan perannya sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab.<sup>36</sup>

Menurut Eman Suparman sebagaimana dikutip Mulyono mengatakan, dengan menerapkan MBS, beberapa manfaat yang bisa diraih yaitu:

- a) Sekolah sebagai lembaga pendidikan lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi dirinya dibanding dengan lembaga-lembaga lain.
- b) Dengan demikian sekolah dapat mengoptimalkan sumber daya yang tersedia untuk memajukan lembaganya.
- c) Sekolah lebih mengetahui sumber daya yang dimilikinya dan input pendidikan yang akan dikembangkan serta didaya gunakan dalam proses pendidikan sesuai dengan tingkat perkembangan dan kebutuhan peserta didik.
- d) Sekolah dapat pertanggung jawab tentang mutu pendidikan masing-masing kepada pemerintah, orang tua peserta didik, dan masyarakat pada umumnya sehingga sekolah akan berupaya semaksimal mungkin untuk melaksanakan dan mencapai sasaran mutu pendidikan yang telah direncanakan.
- e) Sekolah dapat melakukan persaingan sehat melalui upaya-upaya inovatif dengan dukungan orang tua peserta didik, masyarakat dan pemerintah daerah setempat.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Ibid, 26

<sup>37</sup> Mulyono, *Manajemen Administrasi*, 246