

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi seperti sekarang ini, pendidikan mempunyai peran strategis dan sangat penting dalam mengikuti kemajuan dan perkembangan zaman. Peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan suatu proses yang tidak bisa dipisahkan dengan proses peningkatan kualitas pendidikan tersebut. Salah satu masalah pendidikan yang dihadapi bangsa Indonesia dewasa ini adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan, sekalipun usaha peningkatan mutu pendidikan ini telah dilakukan. Berbagai upaya peningkatan mutu pendidikan terus dilakukan oleh berbagai pihak, baik oleh pihak pemerintah maupun pihak swasta. Upaya-upaya yang telah dilakukan tersebut, antara lain melalui berbagai pendidikan, pelatihan dan peningkatan kualifikasi guru, penyediaan dan perbaikan sarana dan prasarana pendidikan, serta peningkatan mutu manajemen sekolah. Namun demikian, sesuai dengan hasil pengamatan penulis upaya-upaya tersebut dirasa masih belum memberikan pengaruh yang optimal dan tidak adanya peningkatan kualitas secara signifikan.

Sekolah dalam pertumbuhan sekaligus perkembangannya, memerlukan manajemen yang tepat. Manajemen dapat diartikan sebagai suatu proses sosial yang direncanakan untuk menjalin kerjasama, partisipasi dan keterlibatan orang lain dalam mencapai sasaran dan tujuan tertentu yang telah ditetapkan secara efektif. Manajemen mengandung unsur pembimbingan, penerahan dan pengarahan sekelompok orang terhadap pencapaian tujuan secara umum. Manajemen juga diartikan memahami bagaimana sekelompok orang bisa bekerjasama secara sistematis.

Sebuah solusi dari pemerintah yang harus direspon semua pihak yang terlibat dalam pendidikan adalah pengelolaan sekolah dengan sistem Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Ciri-ciri MBS adalah adanya otonomi yang kuat pada tingkat sekolah, peran serta aktif masyarakat dalam pendidikan, proses pengambilan keputusan yang demokratis dan berkeadilan, menjunjung tinggi akuntabilitas dan transparansi dalam setiap kegiatan pendidikan. MBS

menawarkan solusi dalam mempersiapkan peserta didik untuk lebih maju, karena sistem ini memberikan otonomi yang luas dan bertanggungjawab kepada kepala sekolah, dan mendorongnya untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif guna memenuhi kebutuhan mutu dan pencapaian tujuan sekolah. Dengan MBS, diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan mutu penyelenggaraan pendidikan di sekolah agar menjadi lebih fokus dan terencana dengan baik.

Implementasi MBS di satuan pendidikan, dianggap penting dengan alasan: *Pertama*, dapat mendorong kreativitas kepala sekolah dalam mengelola sekolah menjadi lebih baik. *Kedua*, dapat lebih meningkatkan kepedulian masyarakat untuk ikut bertanggung jawab terhadap kinerja dan keberhasilan sekolah. *Ketiga*, dapat mengembangkan tugas pengelolaan sekolah tersebut menjadi tanggung jawab sekolah dan masyarakat, sesuai dengan paradigma baru tentang signifikansi keterlibatan masyarakat dalam pendidikan. *Keempat*, pembuatan keputusan dan kebijakan yang berkaitan langsung dengan sekolah dapat dilakukan oleh sekolah itu sendiri. Ini berarti sekolah diberi keleluasan untuk mengelola sumber daya, sumber dana, sumber belajar, dan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan sekolah, sehingga diharapkan dapat lebih tanggap terhadap kebutuhan warga sekolah dan masyarakat sekitarnya.

Implementasi MBS akan berjalan secara efektif dan efisien apabila didukung oleh sumber daya manusia yang profesional dalam mengelola sekolah, dana yang cukup agar sekolah mampu membiayai staf sesuai dengan fungsinya, sarana dan prasarana yang memadai untuk mendukung proses belajar mengajar, serta dukungan masyarakat (orang tua) yang tinggi. Kondisi sekolah-sekolah di Indonesia saat ini sangat bervariasi dilihat dari segi kualitas (sangat maju sampai dengan sangat ketinggalan), lokasi sekolah (perkotaan sampai dengan daerah terpencil), dan partisipasi masyarakat (mulai dari partisipasi yang tinggi, sedang, sampai dengan yang tidak berpartisipasi sama sekali). Kondisi-kondisi tersebut merupakan permasalahan rumit yang perlu ditangani antara lain dengan cara mengimplementasikan MBS.

Keefektifan implementasi MBS harus sejak awal diketahui dampaknya terhadap pencapaian tujuan pendidikan, khususnya dalam realisasi program sekolah sehingga dapat diketahui kelemahan untuk diperbaiki dan kekuatan untuk dipertahankan. Kriteria keefektifan implementasi MBS perlu melihat sekolah sebagai suatu sistem yang terdiri dari *input-proses-output*. Untuk

mengukur kualitas dari program yang sedang berjalan dilakukan proses evaluasi. Evaluasi merupakan bagian integral dalam dimensi input, proses, dan output. Evaluasi merupakan sebuah proses yang dilakukan oleh seseorang untuk melihat sejauh mana keberhasilan sebuah program. Keberhasilan program itu sendiri dapat dilihat dari dampak atau hasil yang dicapai oleh program tersebut. Karenanya, dalam keberhasilan ada dua konsep yang terdapat didalamnya yaitu efektifitas dan efisiensi. Selain itu evaluasi juga merupakan bagian dari sistem manajemen yaitu perencanaan, organisasi, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi. Hasil evaluasi merupakan suatu landasan untuk menilai suatu program dan memutuskan suatu kebijakan apakah program tersebut dapat diteruskan atau masih perlu diperbaiki lagi.

Untuk memperoleh gambaran tentang evaluasi terhadap implementasi manajemen berbasis sekolah di SMA Negeri 1 Dente Teladas, peneliti melakukan pra survei pada tanggal 2 s.d 6 Desember 2019, dan diperoleh gambaran sementara sebagai berikut: *pertama*, konsep Manajemen Berbasis Sekolah sudah diterapkan selama 10 tahun, tepatnya sejak tahun 2010. Namun demikian sampai saat ini masih terdapat sejumlah masalah berkenaan dengan penafsiran konsep MBS. Penafsiran yang salah ini menyebabkan lambatnya pelaksanaan MBS. Sampai saat ini SMA Negeri 1 Dente Teladas belum mampu melaksanakan MBS secara efektif. Berbagai kebijakan yang sifatnya praktis pun masih terkesan menunggu kebijakan instansi atau lembaga di atas sekolah. *Kedua*, salah tafsir terhadap konsep MBS menyebabkan munculnya kerancuan dalam implementasinya, sekolah cenderung ragu, acak, dan tidak konsisten serta tersendat-sendat dalam mengimplementasikan MBS, sehingga tidak sesuai dengan konsep MBS. Konsep MBS ini belum sepenuhnya dipahami pihak sekolah, baik oleh kepala sekolah, guru, orang tua murid, maupun masyarakat atau komite sekolah, akibatnya MBS belum berjalan secara kolaboratif. *Ketiga*, mengubah manajemen berbasis pusat menjadi manajemen berbasis sekolah merupakan proses yang panjang dan melibatkan banyak pihak. Transisi ini memerlukan penyesuaian-penyesuaian. Oleh karena itu, perubahan ini tidak akan berlangsung sekali jadi dengan hasil yang baik, dengan demikian implementasi penyelenggaraan MBS perlu adanya evaluasi dan monitoring (monev) dari Tim Monev. Kenyataan di lapangan, Tim Monev ini belum menjalankan tugasnya sesuai rencana. Hal ini terjadi karena adanya kerancuan dalam implementasi MBS. Kerancuan ini terutama terlihat dalam penyusunan

strategi implementasi MBS yang dapat menyebabkan ketidakberhasilan dalam implementasi MBS.

Berdasarkan paparan permasalahan dan gambaran sementara hasil pra survei sebagaimana dijelaskan di atas, penulis tertarik untuk mengadakan penelitian berkaitan dengan evaluasi terhadap implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dengan judul:

“Evaluasi Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMA Negeri 1 Dente Teladas Kabupaten Tulang Bawang.”

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan paparan latar belakang masalah di atas maka yang dijadikan sebagai fokus penelitian adalah “Evaluasi Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Belum Berjalan Efektif”. Segala hal terkait dengan fokus masalah selanjutnya dirumuskan ke dalam sub fokus sebagai berikut:

1. Bagaimanakah perencanaan evaluasi implementasi manajemen berbasis sekolah di SMA Negeri 1 Dente Teladas?
2. Bagaimanakah pengorganisasian evaluasi implementasi manajemen berbasis sekolah di Dente Teladas?
3. Bagaimanakah pelaksanaan evaluasi implementasi manajemen berbasis sekolah di SMA Negeri 1 Dente Teladas?
4. Bagaimanakah mengatasi masalah dalam pelaksanaan evaluasi implementasi manajemen berbasis sekolah di SMA Negeri 1 Dente Teladas?

Rumusan sub fokus tersebut di atas selanjutnya akan dikaji secara mendalam.

C. Kajian Teori

1. Evaluasi

a. Pengertian Evaluasi

Evaluasi merupakan bagian dari sistem manajemen yaitu perencanaan, organisasi, pelaksanaan, monitoring, dan evaluasi. Tanpa evaluasi, maka tidak akan diketahui bagaimana kondisi objek evaluasi tersebut dalam rancangan, pelaksanaan serta hasilnya. Istilah evaluasi sudah menjadi kosa kata dalam bahasa Indonesia, akan tetapi kata ini adalah kata serapan dari bahasa Inggris yaitu *evaluation* yang berarti

penilaian atau penaksiran (Echols dan Shadily, 2000:220). Sedangkan menurut pengertian istilah “evaluasi merupakan kegiatan yang terencana untuk mengetahui keadaan sesuatu obyek dengan menggunakan instrumen dan hasilnya dibandingkan dengan tolak ukur untuk memperoleh kesimpulan” (Yunanda:2009). Pendapat selanjutnya muncul dari Husni (2010:971), yang menyatakan bahwa “evaluasi adalah suatu proses untuk menyediakan informasi mengenai hasil penilaian atas permasalahan yang ditemukan”.

Ahli lain yang mengemukakan pendapatnya tentang evaluasi adalah Stufflebeam (dalam Lababa, 2008), evaluasi adalah “*the process of delineating, obtaining, and providing useful information for judging decision alternatives,*” Artinya evaluasi merupakan proses menggambarkan, memperoleh, dan menyajikan informasi yang berguna untuk merumuskan suatu alternatif keputusan. Masih dalam Lababa (2008), Worthen dan Sanders mendefenisikan “evaluasi sebagai usaha mencari sesuatu yang berharga (worth). Sesuatu yang berharga tersebut dapat berupa informasi tentang suatu program, produksi serta alternatif prosedur tertentu”. Terkait dengan penjelasan di atas, Tague-Sutcliffe (1996:1-3), mengartikan evaluasi sebagai “*a systematic process of determining the extent to which instructional objective are achieved by pupils*”. Evaluasi bukan sekadar menilai suatu aktivitas secara spontan dan insidental, melainkan merupakan kegiatan untuk menilai sesuatu secara terencana, sistematis, dan terarah berdasarkan tujuan yang jelas.

Pendapat lain mengenai evaluasi disampaikan oleh Arikunto dan Cepi (2008:2), evaluasi adalah kegiatan untuk mengumpulkan informasi tentang bekerjanya sesuatu, yang selanjutnya informasi tersebut digunakan untuk menentukan alternatif yang tepat dalam mengambil sebuah keputusan. Fungsi utama evaluasi dalam hal ini adalah menyediakan informasi-informasi yang berguna bagi pihak decision maker untuk menentukan kebijakan yang akan diambil berdasarkan evaluasi yang telah dilakukan. Sedangkan Uzer (2003:120), mengatakan bahwa evaluasi adalah suatu proses yang ditempuh seseorang untuk memperoleh informasi yang berguna untuk menentukan mana dari dua hal atau lebih yang merupakan alternatif yang diinginkan, karena penentuan atau keputusan semacam ini tidak diambil secara acak, maka alternatif-

alternatif itu harus diberi nilai relatif, karenanya pemberian nilai itu harus memerlukan pertimbangan yang rasional berdasarkan informasi untuk proses pengambilan keputusan. Menurut Djaali dan Pudji (2008:1), evaluasi dapat juga diartikan sebagai “proses menilai sesuatu berdasarkan kriteria atau tujuan yang telah ditetapkan yang selanjutnya diikuti dengan pengambilan keputusan atas obyek yang dievaluasi”.

Sedangkan Ahmad (2007:133), mengatakan bahwa “evaluasi diartikan sebagai proses sistematis untuk menentukan nilai sesuatu (ketentuan, kegiatan, keputusan, unjuk kerja, proses, orang, obyek, dan lain-lain.) berdasarkan kriteria tertentu melalui penilaian”. Untuk menentukan nilai sesuatu dengan cara membandingkan dengan kriteria, evaluator dapat langsung membandingkan dengan kriteria namun dapat pula melakukan pengukuran terhadap sesuatu yang dievaluasi kemudian baru membandingkannya dengan kriteria. Dengan demikian evaluasi tidak selalu melalui proses mengukur baru melakukan proses menilai tetapi dapat pula evaluasi langsung melalui penilaian saja. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan Crawford (2000:13), mengartikan penilaian sebagai suatu proses untuk mengetahui/menguji apakah suatu kegiatan, proses kegiatan, keluaran suatu program telah sesuai dengan tujuan atau kriteria yang telah ditentukan.

Pemahaman mengenai pengertian evaluasi dapat berbeda-beda sesuai dengan pengertian evaluasi yang bervariasi oleh para pakar evaluasi. Menurut pengertian, istilah evaluasi merupakan kegiatan yang terencana untuk mengetahui keadaan sesuatu obyek dengan menggunakan instrumen dan hasilnya dibandingkan dengan tolak ukur untuk memperoleh kesimpulan” (Yunanda: 2009). Sedangkan menurut Arikunto (2010:1). “Evaluasi sebagai sebuah proses menentukan hasil yang telah dicapai dari beberapa kegiatan yang direncanakan untuk mendukung tercapainya tujuan”. Sementara Wirawan (2012:7) berpendapat evaluasi adalah:

Riset untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menyajikan informasi yang bermanfaat mengenai objek evaluasi, selanjutnya menilainya dan membandingkannya dengan indikator evaluasi dan hasilnya dipergunakan untuk mengambil keputusan mengenai objek evaluasi tersebut.

Dalam buku Metode Riset Evaluasi, Hadi (2011:13) mendefinisikan evaluasi sebagai “proses mengumpulkan informasi mengenai suatu objek, menilai suatu objek, dan membandingkannya dengan kriteria, standar dan indikator”. Selanjutnya dalam buku yang sama Hadi (2011:13-14) memaparkan riset evaluasi sebagai:

Aplikasi sistematis dari prosedur riset sosial untuk menaksir atau menilai konseptualisasi dan desain, implementasi serta utilitas program intervensi sosial. Menurut definisi ini, riset evaluasi melibatkan pemakaian metodologi riset sosial untuk memberikan putusan atau penilaian dan untuk meningkatkan perencanaan, pemantauan, efektivitas, dan efisiensi suatu program sosial. Program sosial tersebut beragam diantaranya ialah, program kesehatan, pendidikan, kesejahteraan, dan program layanan manusia lainnya.

Dari pengertian-pengertian tentang evaluasi yang telah dikemukakan beberapa ahli di atas, dapat ditarik benang merah tentang evaluasi yakni evaluasi merupakan sebuah proses yang dilakukan oleh seseorang untuk melihat sejauh mana keberhasilan sebuah program. Keberhasilan program itu sendiri dapat dilihat dari dampak atau hasil yang dicapai oleh program tersebut. Karenanya, dalam keberhasilan ada dua konsep yang terdapat didalamnya yaitu efektifitas dan efisiensi. Sudharsono (dalam Lababa, 2008), menyatakan “Efektifitas merupakan perbandingan antara output dan inputnya sedangkan efisiensi adalah taraf pendayagunaan input untuk menghasilkan output lewat suatu proses”.

b. Jenis-Jenis Evaluasi

Ditinjau dari segi jenisnya, konsep evaluasi memiliki beberapa jenis, sebagaimana hal ini dikemukakan Wirawan (2012:16-18) yang membedakan jenis-jenis evaluasi berdasarkan objeknya menjadi beberapa jenis yaitu:

1) Evaluasi Kebijakan

Kebijakan adalah rencana umum dalam rangka melaksanakan fungsi dan tugas. Kebijakan akan berlangsung terus sampai dicabut atau diganti dengan kebijakan yang baru; umumnya karena kebijakan yang lama tidak efektif dan efisien atau karena terjadinya pergantian pejabat dan pejabat baru mempunyai kebijakan yang berbeda dengan pejabat sebelumnya”. Istilah lainnya ialah analisis kebijakan. Analisis kebijakan adalah menentukan atau memilih satu alternatif kebijakan

yang terbaik dari sejumlah alternatif kebijakan yang ada. Sedangkan evaluasi kebijakan adalah menilai kebijakan yang sedang atau telah dilaksanakan.

2) Evaluasi Program

Program adalah kegiatan atau aktivitas yang dirancang untuk melaksanakan kebijakan dan dilaksanakan untuk waktu yang tidak terbatas. Evaluasi program adalah metode sistematis untuk mengumpulkan, menganalisis, dan memakai informasi untuk menjawab pertanyaan dasar. Evaluasi Program dapat dikelompokkan menjadi evaluasi proses (*process evaluation*), evaluasi manfaat (*outcome evaluation*) dan evaluasi akibat (*impact evaluation*).

3) Evaluasi Proyek

Evaluasi proyek sebagai “kegiatan atau aktivitas yang dilaksanakan untuk jangka waktu tertentu untuk mendukung pelaksanaan program”.

4) Evaluasi Material

Evaluasi material, untuk melaksanakan kebijakan, program atau proyek diperlukan sejumlah material atau produk-produk tertentu. Misalnya, “untuk melaksanakan program Bus Way diperlukan bus dengan kualitas tertentu: nyaman, memuat banyak penumpang, tahan lama, hemat bahan bakar, dan biaya pemeliharaannya yang murah. Oleh karena itu, Bus Way yang digunakan dievaluasi dengan kriteria tersebut di atas”.

5) Evaluasi Sumber Daya Manusia (SDM)

Evaluasi sumber daya manusia atau yang yang dikenal dengan evaluasi kinerja dilakukan untuk mengetahui pengembangan sumber daya manusia atau *human resources development*. Evaluasi sumber daya manusia dapat dilaksanakan disebuah lembaga pendidikan, lembaga pemerintah, bisnis dan lembaga swadaya masyarakat”

Dari jenis-jenis evaluasi yang dikemukakan oleh Wirawan di atas, evaluasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah jenis evaluasi program. Evaluasi program merupakan suatu proses menyediakan informasi yang dapat dijadikan sebagai pertimbangan untuk menentukan tujuan yang hendak dicapai, desain, implementasi dan dampak untuk membantu membuat keputusan, membantu pertanggung jawaban dan meningkatkan

pemahaman terhadap fenomena. Evaluasi program juga merupakan proses yang sistematis dan berkelanjutan untuk mengumpulkan, mendeskripsikan, menginterpretasikan dan menyajikan informasi untuk dapat digunakan sebagai dasar membuat keputusan, menyusun kebijakan maupun menyusun program selanjutnya. Dalam melakukan evaluasi program, perlu dipertimbangkan model evaluasi program yang akan dibuat. Model evaluasi merupakan suatu desain yang dibuat oleh para ahli atau pakar evaluasi. Biasanya model evaluasi ini dibuat berdasarkan kepentingan seseorang, lembaga atau instansi yang ingin mengetahui apakah program yang telah dilaksanakan dapat mencapai hasil yang diharapkan.

c. Tujuan dan Fungsi Evaluasi

Setiap kegiatan yang dilaksanakan pasti mempunyai tujuan, demikian juga dengan evaluasi. Menurut Arikunto (2002:13), ada dua tujuan evaluasi yaitu tujuan umum dan tujuan khusus. Tujuan umum diarahkan kepada program secara keseluruhan, sedangkan tujuan khusus lebih difokuskan pada masing-masing komponen. Crawford (2000:30), menyatakan tujuan dan atau fungsi evaluasi adalah : 1. Untuk mengetahui apakah tujuan-tujuan yang telah ditetapkan telah tercapai dalam kegiatan. 2. Untuk memberikan objektivitas pengamatan terhadap perilaku hasil. 3. Untuk mengetahui kemampuan dan menentukan kelayakan 4. Untuk memberikan umpan balik bagi kegiatan yang dilakukan.

Pada dasarnya tujuan akhir evaluasi adalah untuk memberikan bahan-bahan pertimbangan untuk menentukan/membuat kebijakan tertentu, yang diawali dengan suatu proses pengumpulan data yang sistematis. Adapun tujuan evaluasi program adalah untuk memperoleh informasi yang akurat dan objektif tentang suatu program. Informasi tersebut dapat berupa proses pelaksanaan program, dampak/hasil yang dicapai, efisiensi serta pemanfaatan hasil evaluasi yang difokuskan untuk program itu sendiri, yaitu untuk mengambil keputusan apakah dilanjutkan, diperbaiki atau dihentikan. Selain itu, juga dipergunakan untuk kepentingan penyusunan program berikutnya maupun penyusunan kebijakan yang terkait dengan program.

d. Teknik Evaluasi

Untuk membuat sebuah keputusan yang merupakan tujuan akhir dari proses evaluasi diperlukan data yang akurat. Untuk memperoleh data yang akurat diperlukan teknik dan instrumen yang valid dan reliabel. Secara garis besar evaluasi dapat dilakukan dengan menggunakan teknik tes dan teknik nontes (*alternative test*). Zaini, dkk. dalam Qomari (2008:8), mengelompokkan tes sebagai berikut: a. Menurut bentuknya; secara umum terdapat dua bentuk tes, yaitu tes objektif dan tes subjektif. Tes objektif adalah bentuk tes yang diskor secara objektif. Disebut objektif karena kebenaran jawaban tes tidak berdasarkan pada penilaian (*judgement*) dari korektor tes. Tes bentuk ini menyediakan beberapa *option* untuk dipilih peserta tes, yang setiap butir hanya memiliki satu jawaban benar. Tes subjektif adalah tes yang diskor dengan memasukkan penilaian (*judgement*) dari korektor tes. Jenis tes ini antara lain: tes esai, lisan. b. Menurut ragamnya; tes esai dapat diklasifikasi menjadi tes esai terbatas (*restricted essay*), dan tes esai bebas (*extended essay*). Butir tes objektif menurut ragamnya dapat dibagi menjadi tiga, yaitu: tes benar-salah (*true-false*), tes menjodohkan (*matching*), dan tes pilihan ganda (*multiple choice*). Teknik nontes dalam evaluasi banyak macamnya, beberapa di antaranya adalah: angket (*questionnaire*), wawancara (*interview*), pengamatan (*observation*), skala bertingkat (*rating scale*), sosiometri, paper, portofolio, kehadiran (*presence*), penyajian (*presentation*), partisipasi (*participation*), riwayat hidup, dan sebagainya.

e. Standar Evaluasi

Dalam melaksanakan kegiatan evaluasi seorang evaluator harus mengikuti kaidah dan prosedur tertentu untuk menjamin evaluasi berjalan baik sesuai standar evaluasi. Ada empat kategori standar evaluasi yaitu standar *utility* (kegunaan), *feasibility* (kelayakan), *propriety* (kesahihan) dan *accuracy* (ketepatan).

Berikut saya diuraikan ke empat kategori standar tersebut sesuai yang dikeluarkan Joint Committee 1994 seperti yang dikutip oleh Fitzpatrick, Sanders dan Worthen (2004).

1) Standar Utilitas/Kegunaan (*Utility standard*)

Standar Utilitas ini untuk memastikan bahwa evaluator akan menyajikan informasi yang sesuai dengan keperluan pemakai. Standar utilitas terdiri dari tujuh komponen, sbb :

(a) *Stakeholder Identification* (Identifikasi Stake holder)

Pihak yang terlibat atau terpengaruh oleh evaluasi ini perlu diidentifikasi agar kebutuhan mereka dapat tercakupi.

(b) *Evaluator Credibility* (Kredibilitas Evaluator)

Seseorang yang melaksanakan evaluasi harus terpercaya dan kompeten sehingga hasil evaluasi mencapai kredibilatas dan penerimaan yang tinggi.

(c) *Information Scope and Selection* (Seleksi dan Ruang Lingkup Informasi)

Informasi yang didapat harus luas dan juga terseleksi untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan program dan responsif terhadap kebutuhan klien dan stake holder.

(d) *Values Identification* (Identifikasi Nilai-Nilai)

Sudut pandang, prosedur dan alasan rasional yang digunakan untuk menginterpretasi temuan harus digambarkan secara hati-hati sehingga dasar untuk mempertimbangkan nilai-nilai menjadi jelas.

(e) *Report Clarity* (Kejelasan Pelaporan)

Laporan evaluasi harus jelas menggambarkan konteks, tujuan, prosedur dan temuan dari evaluasi sehingga informasi yang penting dapat dipaparkan dan mudah dimengerti.

(f) *Report Timeliness and Dissemination* (Penyebaran dan Ketepatan Waktu Pelaporan)

(g) *Evaluation Impact* (Dampak Evaluasi)

Evaluasi seharusnya direncanakan, dilaksanakan dan dilaporkan dengan suatu cara agar para stakeholder atau para pemangku kepentingan bisa menindaklanjuti dan menggunakan hasil evaluasi tersebut.

2) Standar Kelayakan (*Feasibility Standard*)

Standar kelayakan diperlukan untuk meyakinkan bahwa evaluasi berlangsung realistis, cermat, diplomatis dan hemat. Ada 3 butir standar kelayakan yang dapat saya uraikan sebagai berikut:

(a) *Practical Procedures* (Kepraktisan Prosedur)

Prosedur evaluasi harus praktis dan menekan gangguan seminimal mungkin selama mendapatkan informasi yang dibutuhkan.

(b) *Political Viability* (Keberlangsungan Politis)

Evaluasi harus bisa mengantisipasi beragam posisi/kedudukan dan minat dari kelompok supaya kerjasama semua pihak bisa diperoleh.

(c) *Cost Effectiveness* (Keefektifan Biaya)

3) Standar Kepatutan (*Propriety Standard*)

Standar Kepatutan diinginkan untuk meyakinkan agar evaluasi terlaksana secara legal, etis dan dengan mempertimbangkan ketentraman pihak-pihak yang terlibat dan terpengaruh kegiatan evaluasi.

(a) *Service Orientasi* (Orientasi Pelayanan)

Evaluasi seharusnya didesain untuk membantu organisasi untuk melayani kebutuhan anggota secara luas.

(b) *Formal Agreement* (Perjanjian Formal)

Kewajiban masing-masing pihak terhadap evaluasi harus disetujui secara tertulis.

(c) *Right of Human Subject* (Hak Asasi Subjek Manusia)

Evaluasi wajib didesain dan dilaksanakan dengan menghargai dan menjaga hak-hak asasi dan ketentraman orang-orang yang terlibat.

(d) *Human Interaction* (Interaksi yang manusiawi)

(e) *Complete and Fair Assesment* (Penilaian yang lengkap dan jujur)

Evaluator harus adil dalam menyelidiki dan mencatat kelebihan dan kekurangan dari program.

(f) *Disclosure of Finding* (Pengungkapan Temuan)

(g) *Conflict of Interest* (Konflik Kepentingan)

Konflik kepentingan harus ditangani secara terbuka dan jujur sehingga tidak berkompromi dengan proses dan hasil evaluasi

(h) *Fiscal Responsibility* (Tanggung jawab Fiskal)

4) Standar Akurasi/Ketelitian (*Accuracy Standards*)

Evaluasi harus menyingkap dan menyampaikan informasi yang memadai secara teknis Standar akurasi ini terdiri dari 12 standar, yaitu:

(a) *Program Documentation* (Dokumentasi Program)

(b) *Context Analysis* (Analisa Konteks)

- (c) *Described Purposes and Procedures* (Penggambaran Tujuan dan Prosedur)
- (d) *Defensible Information Source* (Sumber Informasi yang tepat)
- (e) *Valid Information* (Informasi yang valid)
- (f) *Reliable Information* (Informasi yang andal)
- (g) *Systematic Information* (Informasi yang sistematis)
- (h) *Analysis of Quantitative Information* (Informasi analisis kuantitatif)
- (i) *Analysis of Qualitative Information* (Informasi Analisis kualitatif)
- (j) *Justified Conclusion* (Kesimpulan yang masuk akal)
- (k) *Impartial Reporting* (Laporan yang tidak memihak)
- (l) *Metaevaluation* (meta evaluasi)

Merujuk pada uraian Standar evaluasi di atas maka yang dipakai untuk mengevaluasi suatu kegiatan tertentu harus melihat ke empat aspek tersebut, yaitu; Standar Utilitas/Kegunaan (*Utility standard*), Standar Kelayakan (*Feasibility Standard*), Standar Kepatutan (*Propriety Standard*), dan Standar Akurasi/Ketelitian (*Accuracy Standards*)

f. Model Evaluasi

Ada beberapa model yang dapat dipakai dalam melakukan evaluasi (Umar,2002:41-42), yaitu : sistem assessment, program planning, program implementation, program improvement, dan program certification. Lebih lanjut secara sederhana diuraikan berikut ini:

1) Sistem assessment

Evaluasi yang memberikan informasi tentang keadaan atau posisi suatu sistem. Evaluasi dengan menggunakan model ini dapat menghasilkan informasi mengenai posisi terakhir dari suatu elemen program yang tengah diselesaikan.

2) Program planning

Evaluasi yang membantu pemilihan aktivitas-aktivitas dalam program tertentu yang mungkin akan berhasil memenuhi kebutuhannya.

3) Program implementation

Evaluasi yang menyiapkan informasi apakah program sudah diperkenalkan kepada kelompok tertentu yang tepat seperti yang telah direncanakan.

4) Program Improvement

Evaluasi yang memberikan informasi tentang bagaimana program berfungsi, bagaimana program bekerja, bagaimana mengantisipasi masalah-masalah yang mungkin dapat mengganggu pelaksanaan kegiatan.

5) Program Certification

Evaluasi yang memberikan informasi mengenai nilai atau manfaat program.

Beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa meskipun terdapat beberapa perbedaan antara model-model evaluasi, tetapi secara umum model-model tersebut memiliki persamaan yaitu mengumpulkan data atau informasi obyek yang dievaluasi sebagai bahan pertimbangan bagi pengambil kebijakan.

g. Pendekatan-pendekatan terhadap Evaluasi

Evaluasi memiliki tujuan-tujuan alternatif dan tujuan-tujuan tersebut mempengaruhi evaluasi suatu program. Mengetahui pandangan-pandangan yang beraneka ragam dan mengetahui bahwa tidak semua evaluator setuju pada pendekatan tersebut dalam melakukan evaluasi suatu program adalah penting. Ada beberapa pendekatan umum dalam melakukan evaluasi yaitu :

1) Pendekatan pertama adalah *objective-oriented approach*.

Fokus pada pendekatan ini hanya tertuju kepada tujuan program dan seberapa jauh tujuan itu tercapai. Pendekatan ini membutuhkan kontak intensif dengan pelaksana program yang bersangkutan.

2) Pendekatan kedua adalah pendekatan *three-dimensional cube* atau *Hammond's evaluation approach*.

Pendekatan *Hammond* melihat dari tiga dimensi yaitu *instruction* (karakteristik pelaksanaan, isi, topik, metode, fasilitas, dan organisasi program/proyek), *institution* (karakteristik individual peserta, instruktur, administrasi sekolah/kampus/organisasi), dan *behavioral objective* (tujuan program itu sendiri, sesuai dengan taksonomi Bloom, meliputi tujuan kognitif, afektif dan psikomotor).

3) Pendekatan ketiga adalah *management-oriented approach*.

Fokus dari pendekatan ini adalah sistem (dengan model CIPP: *context-input-proses-product*). Karena pendekatan ini melihat program

sebagai suatu sistem sehingga jika tujuan program tidak tercapai, bisa dilihat di proses bagian mana yang perlu ditingkatkan.

4) Pendekatan keempat adalah *goal-free evaluation*.

Berbeda dengan tiga pendekatan di atas, pendekatan ini tidak berfokus kepada tujuan atau pelaksanaan program/proyek, melainkan berfokus pada efek sampingnya, bukan kepada apakah tujuan yang diinginkan dari pelaksanaan program/proyek terlaksana atau tidak. Evaluasi ini biasanya dilaksanakan oleh evaluator eksternal.

5) Pendekatan kelima adalah *consumer-oriented approach*.

Dalam pendekatan ini yang dinilai adalah kegunaan materi seperti *software*, buku, silabus. Mirip dengan pendekatan kepuasan konsumen di ilmu Pemasaran, pendekatan ini menilai apakah materi yang digunakan sesuai dengan penggunaannya, atau apakah diperlukan dan penting untuk program/proyek yang dituju. Selain itu, juga dievaluasi apakah materi yang dievaluasi di-*follow-up* dan *cost effective*.

6) Pendekatan keenam adalah *expertise-oriented approach*.

Dalam pendekatan ini, evaluasi dilaksanakan secara formal atau informal, dalam artian jadwal dispesifikasikan atau tidak dispesifikasikan, standar penilaian dipublikasikan atau tidak dipublikasikan. Proses evaluasi bisa dilakukan oleh individu atau kelompok. Pendekatan ini merupakan pendekatan tertua di mana evaluator secara subyektif menilai kegunaan suatu program, karena itu disebut *subjective professional judgement*.

7) Pendekatan ketujuh adalah *adversary-oriented approach*.

Dalam pendekatan ini, ada dua pihak evaluator yang masing-masing menunjukkan sisi baik dan buruk, disamping ada juri yang menentukan argumen evaluator mana yang diterima. Untuk melakukan pendekatan ini, evaluator harus tidak memihak, meminimalkan bias individu dan mempertahankan pandangan yang seimbang.

8) Pendekatan terakhir adalah *naturalistic & participatory approach*.

Pelaksana evaluasi dengan pendekatan ini bisa para *stakeholder*. Hasil dari evaluasi ini beragam, sangat deskriptif dan induktif. Salehudin, (2009:5-7), Evaluasi ini menggunakan data beragam dari berbagai sumber dan tidak ada standar rencana evaluasi. Kekurangan

dari pendekatan evaluasi ini adalah hasilnya tergantung siapa yang menilai.

Berbagai pendekatan untuk mengevaluasi suatu program diterapkan untuk mendapatkan keefektifan dan keefisienan program atau proyek tersebut baik secara internal yaitu pihak pengembang atau pengelola, maupun secara eksternal yaitu pengguna. Bentuk-bentuk pendekatan evaluasi yang telah ada harus terus dikembangkan untuk meningkatkan kepuasan pengguna sebagai tujuan utama suatu program dijalankan.

h. Evaluasi Pelaksanaan Program

Evaluasi pelaksanaan program memiliki peran sangat penting artinya untuk memberikan informasi mengenai keterlaksanaan program yang bersangkutan dan berfungsi membantu dalam mengontrol pelaksanaan program agar dapat diketahui tindak lanjut apa yang harus dilakukan dari pelaksanaan program. Evaluasi juga menjawab pertanyaan sejauhmana program berhasil mencapai tujuan sehingga dapat dijadikan pertimbangan dalam membuat keputusan apakah program diberhentikan, dilanjutkan, atau diperbaiki.

1) Pengertian Evaluasi Program

Evaluasi program adalah suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan dengan sengaja untuk melihat tingkat keberhasilan program. Ada beberapa pengertian tentang program sendiri. Dalam kamus (a) program adalah rencana, (b) program adalah kegiatan yang dilakukan dengan seksama. Arikunto, 1993:297, melakukan evaluasi program adalah kegiatan yang dimaksudkan untuk mengetahui seberapa tinggi tingkat keberhasilan dari kegiatan yang direncanakan.

Pendapat Tyler (1950) yang dikutip oleh Suharsimi Arikunto dan Cepi Safruddin Abdul Jabar (2009:5), evaluasi program adalah proses untuk mengetahui apakah tujuan pendidikan telah terealisasikan. Selanjutnya menurut Cronbach (1963) dan Stufflebeam (1971) yang dikutip oleh Suharsimi Arikunto dan Cepi Safruddin Abdul Jabar (2009:5), evaluasi program adalah upaya menyediakan informasi untuk disampaikan kepada pengambil keputusan.

Perbedaan evaluasi program dengan penelitian secara umum, seperti uraian Blaine R. Worten dan James R. Sanders (1973:27-30)

dalam Murzyanah (2011:1.2-1.3) mengatakan evaluasi program merupakan proses deskripsi, pengumpulan data dan penyampaian informasi kepada pengambil keputusan yang akan dipakai untuk pertimbangan apakah program perlu diperbaiki, dihentikan atau diteruskan. Adapun perbedaan evaluasi dengan penelitian umumnya terletak pada hasilnya. Hasil evaluasi adalah keputusan, sedangkan hasil penelitian adalah kesimpulan.

2) Tujuan Evaluasi Program

Sebagai bagian dari suatu rangkaian kegiatan, evaluasi program juga mempunyai tujuan. Mulyatiningsih (2011:114-115), menyatakan bahwa evaluasi program dilakukan dengan tujuan untuk: *Pertama*, Menunjukkan sumbangan program terhadap pencapaian tujuan organisasi organisasi. Hasil evaluasi ini penting untuk mengembangkan program yang sama ditempat lain. *Kedua*, Mengambil keputusan tentang keberlanjutan sebuah program, apakah program perlu diteruskan, diperbaiki atau dihentikan.

Tujuan evaluasi program seperti yang dirumuskan oleh Roswati (2008:66-67) adalah sebagai berikut: 1) menjawab pertanyaan-pertanyaan tentang tindak lanjut suatu program di masa depan, 2) penundaan pengambilan keputusan, 3) penggeseran tanggung jawab, 4) pembenaran/justifikasi program, 5) memenuhi kebutuhan akreditasi, 6) laporan akuntansi untuk pendanaan, 7) menjawab atas permintaan pemberi tugas, informasi yang diperlukan, 8) membantu staf mengembangkan program, 9) mempelajari dampak/akibat yang tidak sesuai dengan rencana, 10) mengadakan usaha perbaikan bagi program yang sedang berjalan, 11) menilai manfaat dari program yang sedang berjalan, 12) memberikan masukan bagi program baru.

Arikunto dan Jabar (2009:18) mengatakan bahwa tujuan diadakannya evaluasi program adalah untuk mengetahui pencapaian tujuan program dengan langkah mengetahui keterlaksanaan kegiatan program. Ada tujuh elemen yang harus dilakukan menurut Brikerhoff (1986:ix) dalam Arikunto dan Jabar, untuk pelaksanaan evaluasi, yaitu: 1) penentuan fokus yang akan dievaluasi (*focusing the evaluation*), 2) penyusunan desain evaluasi (*designing the evaluation*), 3) pengumpulan informasi (*collecting information*), 4) analisis dan interpretasi informasi

(*analyzing and interpreting*), 5) pembuatan laporan (*reporting information*), 6) pengelolaan evaluasi (*managing evaluation*), dan 7) evaluasi untuk evaluasi (*evaluating evaluating*).

Merujuk pada Arikunto dan Jabar (2009:7) menyatakan bahwa evaluasi program dapat dikatakan sebagai salah satu bentuk penelitian, yaitu penelitian evaluatif. Oleh karena itu, dalam pembicaraan evaluasi program, pelaksana berpikir dan menentukan langkah-langkah sebagaimana melaksanakan penelitian.

3) Model Evaluasi Program

Model-model evaluasi yang satu dengan yang lainnya memang tampak bervariasi, akan tetapi maksud dan tujuannya sama yaitu melakukan kegiatan pengumpulan data atau informasi yang berkenaan dengan objek yang dievaluasi. Selanjutnya informasi yang terkumpul dapat diberikan kepada pengambil keputusan agar dapat dengan tepat menentukan tindak lanjut tentang program yang sudah dievaluasi.

Kaufman dan Thomas yang dikutip oleh Arikunto dan Jabar (2009:40), membedakan model evaluasi menjadi delapan, yaitu:

- (a) *Goal Oriented Evaluation Model*, dikembangkan oleh Tyler.
- (b) *Goal Free Evaluation Model*, dikembangkan oleh Scriven.
- (c) *Formatif Summatif Evaluation Model*, dikembangkan oleh Michael Scriven.
- (d) *Countenance Evaluation Model*, dikembangkan oleh Stake.
- (e) *Responsive Evaluation Model*, dikembangkan oleh Stake.
- (f) *CSE-UCLA Evaluation Model*, menekankan pada “kapan” evaluasi dilakukan.
- (g) *CIPP Evaluation Model*, dikembangkan oleh Stufflebeam.
- (h) *Discrepancy Model*, dikembangkan oleh Provus.

Pemilihan model evaluasi yang akan digunakan tergantung pada tujuan evaluasi. Dalam pelaksanaan evaluasi implementasi manajemen berbasis sekolah ini, model evaluasi yang tepat untuk dipilih adalah model CIPP yang dikembangkan oleh Stufflebeam.

2. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah

a. Pengertian Implementasi

Implementasi adalah suatu tindakan atau pelaksanaan dari sebuah rencana yang sudah disusun secara matang dan terperinci. Implementasi biasanya dilakukan setelah perencanaan sudah dianggap sempurna.

Usman (2002) berpendapat bahwa implementasi adalah bermuara pada aktivitas, aksi, tindakan atau adanya mekanisme suatu sistem, implementasi bukan sekedar aktivitas, tapi suatu kegiatan yang terencana dan untuk mencapai tujuan kegiatan. Selain itu Setiawan (2004) juga mengatakan bahwa implementasi adalah perluasan aktivitas yang saling menyesuaikan proses interaksi antara tujuan dan tindakan untuk pencapaiannya serta memerlukan jaringan pelaksana, birokrasi yang efektif.

Implementasi pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya, tidak lebih dan kurang. Mazmanian dan Sabatier (1979) yang dikutip oleh Solichin Abdul Wahab, menjelaskan makna implementasi ini dengan mengatakan bahwa: memahami apa yang senyatanya terjadi sesudah suatu program dinyatakan berlaku atau dirumuskan merupakan fokus perhatian implementasi, yakni kejadian-kejadian dan kegiatan-kegiatan yang timbul sesudah disahkannya pedoman-pedoman kebijakan Negara, yang mencakup baik usaha-usaha untuk mengadministrasikannya maupun untuk menimbulkan akibat atau dampak nyata pada masyarakat atau kejadian-kejadian (Wahab, 1997:64-65). Implementasi juga berarti pelaksanaan atau penerapan (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2002:427).

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa implementasi adalah suatu kegiatan yang terencana dan dilakukan secara sungguh-sungguh berdasarkan acuan norma-norma tertentu untuk mencapai tujuan kegiatan. Oleh karena itu, implementasi tidak berdiri sendiri tetapi dipengaruhi oleh objek berikutnya yaitu kurikulum. Implementasi kurikulum merupakan proses pelaksanaan ide, program atau aktivitas baru dengan harapan orang lain dapat menerima dan melakukan perubahan terhadap suatu pembelajaran dan memperoleh hasil yang diharapkan.

b. Pengertian Manajemen

Dalam suatu organisasi diperlukan manajemen untuk mengatur proses penyelenggaraan organisasi hingga tercapainya tujuan dari organisasi tersebut. Pada instansi pemerintah khususnya menyangkut soal pelayanan publik, diperlukan manajemen yang efektif dan efisien dalam proses penyelenggaraan pelayanan agar tercapainya tujuan dari pelayanan itu sendiri yakni kepuasan masyarakat.

Kata manajemen berasal dari bahasa Prancis kuno *ménagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Selain itu juga, manajemen berasal dari bahasa Inggris yaitu *management* berasal dari kata *manage* menurut kamus Oxford yang artinya memimpin atau membuat keputusan di dalam suatu organisasi. Istilah manajemen yang diterjemahkan dari kata *manage* memang biasanya dikaitkan dengan suatu tindakan yang mengatur sekelompok orang di dalam organisasi atau lembaga tertentu demi mencapai tujuan-tujuan tertentu.

Pada penelitian ini, peneliti mengutip definisi manajemen dari beberapa ahli. Manulang (Atik & Ratminto, 2012:1) mendefinisikan manajemen sebagai suatu seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, penyusunan dan pengawasan daripada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Sementara Terry (Hasibuan, 2009:2) mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya. Sedangkan menurut Stoner dan Freeman (Safroni, 2012:44) manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumber daya organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pengertian-pengertian manajemen yang telah dijelaskan di atas, maka dalam penelitian ini dapat dipahami bahwa manajemen merupakan suatu rangkaian kegiatan mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian serta pengawasan dengan memanfaatkan sumber daya manusia serta sumber-sumber daya lainnya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang telah ditentukan.

c. Fungsi-Fungsi Manajemen (*Management Functions*)

Fungsi-fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Namun terdapat perbedaan pandangan mengenai fungsi-fungsi manajemen oleh beberapa ahli. Menurut George R. Terry (Hasibuan, 2009:38) fungsi-fungsi manajemen meliputi Perencanaan (*planning*),

Pengorganisasian (*organizing*), Pengarahan (*actuating*) dan Pengendalian (*controlling*). Menurut Henry Fayol (Safroni, 2012:47), fungsi-fungsi manajemen meliputi Perencanaan (*planning*), Pengorganisasian (*organizing*), Pengarahan (*commanding*), Pengkoordinasian (*coordinating*), Pengendalian (*controlling*). Sedangkan menurut Ricki W. Griffin (Safroni, 2012:47), fungsi-fungsi manajemen meliputi Perencanaan dan Pengambilan Keputusan (*planning and decision making*), pengorganisasian (*organizing*), Pengarahan (*leading*) serta pengendalian (*controlling*).

Dari perbandingan beberapa fungsi-fungsi manajemen di atas, dapat dipahami bahwa semua manajemen diawali dengan perencanaan (*Planning*) karena perencanaan yang akan menentukan tindakan apa yang harus dilakukan selanjutnya. Setelah perencanaan adalah pengorganisasian (*organizing*). Hampir semua ahli menempatkan pengorganisasian diposisi kedua setelah perencanaan. Pengorganisasian merupakan pembagian kerja dan sangat berkaitan erat dengan fungsi perencanaan karena pengorganisasian pun harus direncanakan. Selanjutnya setelah menerapkan fungsi perencanaan dan pengorganisasian adalah menerapkan fungsi pengarahannya yang diartikan dalam kata yang berbeda-beda seperti *actuating*, *leading*, dan *commanding*, tetapi mempunyai tujuan yang sama yaitu mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Tetapi juga ada penambahan fungsi pengkoordinasian (*coordinating*) setelah fungsi pengarahannya. Fungsi pengkoordinasian untuk mengatur karyawan agar dapat saling bekerjasama sehingga terhindar dari kekacauan, perkecokan dan kekosongan pekerjaan. Selanjutnya fungsi terakhir dalam proses manajemen adalah pengendalian (*controlling*). Pada fungsi manajemen ini, peneliti lebih cenderung memakai fungsi manajemen menurut Henry Fayol untuk menjawab penelitian mengenai manajemen pelayanan kebersihan.

Adapun penjelasan mengenai fungsi-fungsi manajemen menurut ahli Henry Fayol adalah sebagai berikut :

1) Perencanaan (*planning*)

Perencanaan (*planning*) adalah fungsi dasar (*fundamental*) manajemen, karena pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengendalian pun harus terlebih dahulu direncanakan. Perencanaan ini dinamis artinya dapat dirubah sewaktu-waktu sesuai dengan kondisi pada saat itu. Perencanaan ini ditujukan pada masa depan yang penuh dengan ketidakpastian, karena adanya perubahan kondisi dan situasi, sedangkan hasil dari perencanaan akan diketahui pada masa depan. Tentunya setiap organisasi maupun instansi melakukan perencanaan terlebih dahulu sebelum melaksanakan kegiatan selanjutnya, demikian juga dengan SMA Negeri 1 Dente Teladas yang terkait dalam penyelenggaraan evaluasi implementasi manajemen berbasis sekolah. Untuk mengetahui lebih jauh mengenai perencanaan, maka perlu memahami definisi perencanaan menurut beberapa ahli manajemen.

Henry Fayol (Tanjung, 1999:76) berpendapat, perencanaan berupa penentuan langkah awal yang memungkinkan organisasi mampu mencapai suatu tujuan dan juga menyangkut tentang upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan di masa-masa yang akan datang dan penentuan sebuah strategi atau taktik yang tepat untuk mewujudkan target tujuan suatu organisasi. Definisi perencanaan lainnya yaitu, menurut Louis A. Allen (Hasibuan, 2009:92) perencanaan adalah menentukan serangkaian tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Sedangkan menurut ahli manajemen, Harold Koontz dan Cyril O'Donnel (Sukarna, 2011:11) perencanaan adalah fungsi daripada manajer di dalam pemilihan alternatif-alternatif, tujuan-tujuan kebijaksanaan, prosedur-prosedur dan program. Menurut Koontz O'Donnell (Ranupandojo, 1996:17) menjelaskan bahwa tipe-tipe perencanaan dapat dibedakan menjadi tujuan, kebijakan, prosedur, peraturan-peraturan, anggaran, program dan strategi. Sedangkan menurut Robert Anthony (Ranupandojo, 1996:23), perencanaan dibedakan menjadi tiga macam jenisnya, yaitu : **Pertama**, perencanaan strategis, merupakan suatu proses perencanaan di mana keputusan tentang tujuan organisasi akan dicapai melalui pengelolaan sumber-sumber daya dan dana yang dimiliki, didasarkan pada kebijaksanaan yang telah ditetapkan sebelumnya. **Kedua**, perencanaan untuk mengendalikan manajemen, merupakan suatu proses perencanaan

dimana manajer bertanggungjawab bahwa penggunaan sumber-sumber daya dan dana digunakan seefektif mungkin dan seefisien mungkin untuk mencapai tujuan organisasi. **Ketiga**, perencanaan operasional, merupakan suatu proses dimana usaha melaksanakan melaksanakan kegiatan tertentu dijamin seefektif dan seefisien mungkin.

Merujuk pada beberapa definisi dari para ahli di atas mengenai perencanaan, maka peneliti menyimpulkan bahwa perencanaan program adalah apa yang akan dilaksanakan di masa yang akan datang untuk mencapai hasil yang diinginkan.

2) Pengorganisasian (*organizing*)

Fungsi pengorganisasian yang dalam bahasa inggrisnya adalah *organizing* berasal dari kata *organize* yang berarti menciptakan struktur dengan bagian-bagian yang diintegrasikan sedemikian rupa, sehingga hubungannya satu sama lain terikat oleh hubungan terhadap keseluruhannya. Pengorganisasian tentu berbeda dengan organisasi. Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen dan suatu proses yang dinamis, sedangkan organisasi merupakan alat atau wadah yang statis. Pengorganisasian dapat diartikan penentuan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan, pengelompokkan tugas-tugas dan membagi-bagikan pekerjaan kepada setiap karyawan, penetapan departemen-departemen (subsistem) dan penentuan hubungan-hubungan. Untuk memahami pengorganisasian secara mendalam, maka perlu mengetahui arti pengorganisasian menurut beberapa ahli.

Berdasarkan pengertian pengorganisasian, maka dapat dikatakan bahwa terdapat ciri-ciri yang dimiliki oleh organisasi yang melakukan fungsi pengorganisasian (Hasibuan, 2009:122), yaitu:

- (a) Manusia, artinya organisasi baru ada jika ada unsure manusia yang bekerja sama, ada pemimpin dan ada yang dipimpin.
- (b) Tempat kedudukan, artinya organisasi baru ada jika ada tempat kedudukannya.
- (c) Tujuan artinya, organisasi baru ada apabila ada tujuan yang hendak dicapai.
- (d) Pekerjaan, artinya organisasi itu baru ada jika ada pekerjaan yang akan dikerjakan serta ada pembagian pekerjaan.
- (e) Struktur, artinya organisasi itu baru ada jika ada hubungannya dan kerjasama antar manusia yang satu dengan yang lainnya.
- (f) Teknologi, artinya organisasi itu baru ada jika terdapat unsur teknis.
- (g) Lingkungan, artinya organisasi itu baru ada jika ada lingkungan yang saling mempengaruhi misalnya ada system kerjasama sosial.

George R. Terry (Hasibuan, 2009:119) pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerjasama secara efisien dan dengan demikian memperoleh kepuasan pribadi dalam hal melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu.

Henry Fayol (Hasibuan, 2009:13) mengemukakan teori pengorganisasian mengenai organisasi lini yaitu terdapat pemusatan wewenang pada tingkat pimpinan organisasi sehingga berbagai fungsi berpusat dalam tangan pimpinan tertentu karena dengan tegas memisahkan bidang kegiatan pimpinan (manajerial sebagai pusat wewenang) dan bidang kegiatan teknis (nonmanajerial). Akibatnya muncul persyaratan tertentu (generalis serba-bisa berpengatahuan luas) bagi jabatan pimpinan yang berbeda dari pekerja teknis/spesialis yang berpengatahuan kejuruan.

Berdasarkan penjelasan mengenai definisi pengorganisasian menurut beberapa ahli, peneliti setuju dengan pendapat para ahli bahwa pengorganisasian pun perlu adanya perencanaan yang dilakukan oleh manajer sebelum menetapkan kegiatan apa yang harus dilakukan, pembagian kerja pada setiap karyawan, serta penggolongan kegiatan-kegiatan agar proses manajemen berjalan efisien, selaras dan tepat sasaran. Dengan demikian, peneliti menarik kesimpulan dari definisi pengorganisasian adalah suatu proses pengelompokan dan pembagian pekerjaan oleh karyawan, penentuan kegiatan apa yang akan dilakukan guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Prinsip-prinsip pengorganisasian menurut Fayol (Syamsi, 1994:14) adalah pembagian tugas pekerjaan, kesatuan pengarahan, sentralisasi, mata rantai tingkat jenjang organisasi.

3) Pengarahan (*commanding*)

Fungsi pengarahan (*commanding*) merupakan fungsi terpenting dan paling dominan dalam proses manajemen. Fungsi ini baru dapat diterapkan setelah rencana, organisasi, dan karyawan ada. Jika fungsi ini diterapkan maka proses manajemen dalam merealisasi tujuan dimulai. Namun, penerapan fungsi ini sangat sulit, rumit dan kompleks karena keinginan

karyawan tidak dapat dipenuhi sepenuhnya. Hal ini disebabkan karena karyawan adalah makhluk hidup yang punya pikiran, perasaan, harga diri, cita-cita dan lain-lainnya. Prinsip-prinsip pengarahan (Syamsi, 1994:124) ditujukan pada keterpaduan antara tujuan perorangan dan tujuan organisasinya, keterpaduan antara tujuan kelompok dan tujuan organisasinya, kerjasama antar pimpinan, partisipasi dalam pembuatan keputusan, terjalannya komunikasi yang efektif dan pengawasan yang efektif dan efisien.

Definisi fungsi pengarahan secara sederhana (Handoko, 2001:25) adalah untuk membuat atau mendapatkan para karyawan melakukan apa yang diinginkan, dan harus mereka lakukan. Menurut Henry Fayol (Tanjung, 1999:81) mengemukakan bahwa pengarahan dilakukan untuk memberikan arahan kepada Sumber Daya Manusia sebagai pegawai di dalam suatu organisasi atau perusahaan agar pegawai tersebut mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik.

Terry (Hasibuan, 2009:183) pengarahan adalah membuat semua anggota kelompok agar mau bekerjasama dan bekerja secara ikhlas serta bergairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian.

Peneliti menyimpulkan bahwa fungsi pengarahan adalah kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan di dalam suatu organisasi untuk membimbing, menggerakkan, mengatur segala kegiatan yang telah diberi tugas dalam melaksanakan suatu kegiatan usaha.

4) Pengkoordinasian (*coordinating*)

Setelah dilakukan pendelegasian wewenang dan pembagian pekerjaan kepada para karyawan oleh manajer, langkah selanjutnya adalah pengkoordinasian. Setiap bawahan mengerjakan hanya sebagian dari pekerjaan perusahaan, karena itu masing-masing pekerjaan bawahan harus disatukan, diintegrasikan, dan diarahkan untuk mencapai tujuan. Tanpa koordinasi tugas dan pekerjaan dari setiap individu karyawan maka tujuan perusahaan tidak akan tercapai. Oleh sebab itu peran atau fungsi dari koordinasi itu sangat penting di dalam suatu organisasi.

Supaya semua tugas, kegiatan, dan pekerjaan terintegrasi kepada sasaran yang diinginkan. Menurut Terry (Hasibuan, 2009:49) ada beberapa tipe-tipe koordinasi, antara lain: a. *Koordinasi Vertikal*, Koordinasi vertikal

adalah kegiatan-kegiatan penyatuan, pengarahan yang dilakukan oleh atasan terhadap kegiatan unit-unit, kesatuan-kesatuan kerja yang ada di bawah dan tanggungjawabnya. b. *Koordinasi Horizontal*, Koordinasi horizontal adalah mengoordinasikan tindakan-tindakan atau kegiatan-kegiatan penyatuan, pengarahan yang dilakukan terhadap kegiatan-kegiatan penyatuan, pengarahan yang dilakukan terhadap kegiatan-kegiatan dalam tingkat organisasi (aparatur) yang setingkat. Koordinasi horizontal dibagi atas *interdisciplinary* dan *interralated*. *Interdisciplinary* adalah suatu koordinasi dalam rangka mengarahkan, menyatukan tindakan-tindakan, mewujudkan, dan menciptakan disiplin antara unit yang satu dengan unit yang lain secara intern maupun ekstern pada unit-unit yang sama tugasnya. *Interrelated* adalah koordinasi antarbadan (instansi) atau unit-unit yang fungsinya berbeda, tetapi instansi yang satu dengan yang lain saling bergantung atau mempunyai kaitan baik, cara intern maupun ekstern yang levelnya setara.

Pengkoordinasian ini merupakan tugas penting yang harus dilakukan oleh seorang manajer dan tugas ini sangat sulit. Untuk lebih jelasnya mengenai pengertian pengkoordinasian, perlu pemahaman lebih mendalam mengenai fungsi pengkoordinasian. Peneliti mengutip beberapa definisi fungsi pengkoordinasian oleh beberapa ahli.

Menurut Brech (Hasibuan, 2009:85) pengkoordinasian adalah mengimbangi dan menggerakkan tim dengan memberikan lokasi kegiatan pekerjaan yang cocok kepada masing-masing dan menjaga agar kegiatan itu dilaksanakan dengan keselarasan yang semestinya diantara para anggota itu sendiri. Henry Fayol (Tanjung, 1999:87) mengatakan bahwa mengoordinasi berarti mengikat bersama menyatukan dan menyelaraskan semua kegiatan yang ada dalam mencapai tujuan organisasi. Koordinasi yang baik dapat dilakukan jika masing-masing individu menyadari dan memahami akan tugas-tugas mereka. Mereka harus mengetahui bahwa sebenarnya tugas mereka sangat membantu pada usaha-usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Definsi lain yaitu, menurut Handoko (Handoko, 2001:195) pengkoordinasian adalah “pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien”.

Cara-cara mengadakan koordinasi yang baik dapat dilakukan yaitu dengan cara (Hasibuan, 2009:88):

- a. Memberikan keterangan langsung dan secara bersahabat. Keterangan mengenai pekerjaan saja tidak cukup, karena tindakan-tindakan yang tepat harus diambil untuk menciptakan dan menghasilkan koordinasi yang baik.
- b. Mengusahakan agar pengetahuan dan penerimaan tujuan yang akan dicapai oleh anggota, tidak menurut masing-masing individu anggota dengan tujuannya sendiri-sendiri. Tujuan itu adalah tujuan bersama.
- c. Mendorong para anggota untuk bertukar pikiran, mengemukakan ide, saran-saran dan sebagainya.
- d. Mendorong para anggota untuk berpartisipasi dalam tingkat perumusan penciptaan sasaran.
- e. Membina human relation yang baik antar sesama pegawai.
- f. Manajer sering melakukan komunikasi informal dengan para bawahan.

Ringkasnya suatu koordiansi yang baik jika memperoleh partisipasi dari bawahan, dan pihak-pihak yang terkait yang akan melakukan pekerjaan diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan supaya mereka antusias dalam melaksanakannya.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, peneliti menyimpulkan bahwa pengkoordinasian adalah usaha untuk mengatur para karyawan agar bekerja secara teratur, sinkron dan selaras agar pekerjaan tersebut dapat dilakukan secara efektif dan tujuan dari organisasi tersebut dapat tercapai.

5) Pengendalian (*controlling*)

Fungsi pengendalian (*controlling*) adalah fungsi terakhir dari proses manajemen. Fungsi ini sangat penting dan sangat menentukan pelaksanaan proses manajemen, karena itu harus dilakukan dengan sebaik-baiknya. Pengendalian ini berkaitan erat dengan fungsi perencanaan dan kedua fungsi ini merupakan hal yang saling mengisi, karena :

- (a) Pengendalian harus terlebih dahulu direncanakan.
- (b) Pengendalian baru dapat dilakukan jika ada rencana.
- (c) Pelaksanaan rencana akan baik, jika pengendalian dilakukan dengan baik.
- (d) Tujuan baru dapat diketahui tercapai dengan baik atau tidak setelah pengendalian atau penilaian dilakukan.

Pemahaman mengenai fungsi pengendalian dikemukakan oleh beberapa ahli. Seperti menurut George R. Terry dalam buku *Principles of Management* mengemukakan pengendalian dapat dirumuskan sebagai

proses penentuan apa yang harus dicapai yaitu standar, apa yang sedang dilaksanakan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan bilamana perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana yaitu selaras dengan standar. Menurut Harold Koontz (Hasibuan, 2009:241-242) pengendalian artinya pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan kerja bawahan, agar rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan dapat terselenggara. Sedangkan Strong (Hasibuan, 2009:241) mengatakan bahwa pengendalian adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam suatu perusahaan, agar pelaksanaan sesuai dengan ketetapan-ketetapan dan rencana.

Peneliti menyimpulkan bahwa pengendalian adalah salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian, bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan maksud dengan tujuan yang telah digariskan semula agar rencana dapat terselenggara dengan baik.

d. Manajemen Sekolah

Mulyasa (2007:39), manajemen sekolah (*School Management*) artinya mengelola substansi-substansi pendidikan di suatu sekolah agar dapat berjalan dengan tertib, lancar, dan benar-benar terintegrasi dalam suatu sistem kerja sama untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. "*Education management is a field of study and practise concerned with the operation of educational organization*" (Bush & Coleman, 2000:4). Menurut kutipan tersebut, manajemen sekolah adalah sebagai suatu bidang studi dan praktek yang terkait dengan operasi organisasi di bidang pendidikan.

Sementara itu, Pidarta (2004:12) mengemukakan bahwa fungsi manajemen sekolah secara sederhana yaitu: merencanakan, mengorganisasi, menyusun staf, mengarahkan, mengkoordinasi dan mengontrol, dan menyusun anggaran belanja. Pengertian yang lebih sederhana lagi sebagaimana diungkapkan Suryosubroto (2004:16), untuk mencapai tujuan pendidikan diperlukan kerja sama antara sesama personil sekolah (guru, murid, kepala sekolah, staf tata usaha) dan orang-orang diluar sekolah yang ada kaitannya dengan sekolah. Kerja sama dalam penyelenggaraan sekolah ini harus dibina sehingga semua yang terlibat dalam urusan sekolah memberikan sumbangannya secara maksimal.

Dari uraian di atas tampak bahwa tugas dan fungsi manajemen sekolah pada pokoknya adalah semua bentuk usaha bersama untuk mencapai tujuan sekolah itu dengan merancang, mengadakan, dan memanfaatkan sumber-sumber manusia, uang, peralatan dan waktu, serta memberi arah kegiatan dan kriteria keberhasilan dari kegiatan sekolah atau pendidikan itu sendiri.

e. Manajemen Berbasis Sekolah

Pendidikan adalah komponen penting dalam majunya peradaban suatu bangsa. Telah banyak upaya yang dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Namun, dirasa masih belum memberikan pengaruh yang optimal dan signifikan. Ada beberapa faktor yang menjadi pemicu hal demikian terjadi. Faktor pemicu tersebut adalah; kebijakan penyelenggaraan pendidikan nasional yang berorientasi pada hasil, penyelenggaraan pendidikan yang dilakukan secara sentralistik, dan kurangnya keterlibatan peran serta masyarakat terkhusus orang tua siswa. Untuk memaksimalkan peningkatan pendidikan, Pemerintah mengupayakan penyelenggaraan pendidikan melalui Manajemen Berbasis Sekolah yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.

1) Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Istilah Manajemen Berbasis Sekolah merupakan terjemahan dari *School Based Management*, istilah ini pertama kali muncul di Amerika Serikat ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat. Nurkholis, (2003:1) berpendapat, secara leksikal MBS terdiri dari tiga kata yaitu manajemen, berbasis, dan sekolah. *Pertama*, istilah *management* memiliki banyak arti. Secara umum manajemen dapat diartikan sebagai proses mengelola sumber daya secara efektif untuk mencapai tujuan. Ditinjau dari aspek pendidikan, manajemen pendidikan diartikan sebagai segala sesuatu yang berkenaan dengan pengelolaan proses pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan jangka pendek, menengah maupun tujuan jangka panjang. *Kedua*, kata *berbasis* mempunyai kata dasar *basis* atau *dasar*. *Ketiga*, kata *sekolah* didefinisikan menjadi dua arti: a) Merujuk pada lembaga atau bangunan

untuk belajar dan mengajar serta tempat untuk menerima dan memberi pelajaran. b) Waktu atau pertemuan ketika murid-murid diberi pelajaran (Anton, 1990:176). Bertolak dari arti ketiga istilah itu, maka istilah *Manajemen Berbasis Sekolah* dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang berkenaan dengan pengelolaan sumber daya yang berdasar pada sekolah itu sendiri dalam proses pembelajaran untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Pendapat yang hampir sama diungkapkan oleh Hamdi (2011:132). Manajemen berbasis sekolah ini merupakan kebijakan dalam sistem penyelenggaraan dan pengelolaan sekolah yang dilakukan secara mandiri, sistem ini memberikan peluang bagi sekolah untuk mengatur pengelolaan sekolahnya secara demokratis dan profesional dan dinamis. Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan pemerataan pendidikan, mutu sekolah dan peningkatan efisiensi masyarakat. Prinsip dasar MBS adalah bahwa sekolah mendapat otonomi luas dan bertanggung jawab dalam menggali, memanfaatkan, serta mengarahkan berbagai sumberdaya, baik internal maupun eksternal untuk kelancaran proses belajar mengajar di sekolah, oleh karenanya MBS harus menjamin meningkatnya komunikasi antara pihak yang berkepentingan (*stakeholders*), komite sekolah, kepala sekolah, guru, siswa, orangtua dan seluruh warga masyarakat.

Fattah (1999:1) berpendapat, manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspek agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien. Sedangkan Manajemen Berbasis Sekolah menurut Arikunto (1999:28) adalah penataan sistem pendidikan yang memberikan keleluasaan penuh atas kesepakatan seluruh staf sekolah untuk memanfaatkan semua sumber dan fasilitas belajar yang ada untuk menyelenggarakan pendidikan bagi siswa, serta memiliki tanggung jawab atas segala tindakan tersebut. Dalam MBS ini, wilayah sekolah dan anggota organisasi sekolah bukan hanya terbatas pada lingkungan sekolah yang bersangkutan saja, tapi meluas sampai lingkungan masyarakat di mana sekolah tersebut berada.

Banyak sekali manfaat yang di dapat dari implementasi MBS seperti meningkatkan efisiensi, mutu dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya yang

ada, partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi. Menurut Usman (2006:574), MBS bertujuan untuk meningkatkan semua kinerja sekolah (Efektivitas, kualitas/mutu, efisiensi, inovasi, relevansi, dan pemerataan serta akses pendidikan). Sedangkan menurut Duhou (2002:16) Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah suatu perubahan formal struktur penyelenggaraan pendidikan, sebagai suatu bentuk desentralisasi yang mengidentifikasi sekolah itu sendiri sebagai unit utama peningkatan serta bertumpu pada redistribusi kewenangan pembuatan keputusan sebagai sarana penting yang dengannya pendidikan dapat didorong dan ditopang. Dari pendapat di atas dapat disimpulkan struktur penyelenggaraan pendidikan yang bertujuan untuk peningkatan kualitas sekolah.

Peningkatan mutu bisa juga diperoleh melalui partisipasi orang tua, kelenturan pengelolaan sekolah, peningkatan profesionalisme guru, adanya hadiah dan hukuman sebagai control, serta hal lain yang dapat menumbuhkembangkan suasana yang kondusif. Menurut Hasan (2014:418) Manajemen Berbasis Sekolah merupakan paradigma baru pendidikan yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar sekolah leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana, sumber belajar dan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. Dan kewenangan yang bertumpu pada sekolah, hal itu merupakan inti dari MBS yang dipandang memiliki tingkat efektivitas tinggi.

Otonomi dalam pendidikan perlulah dilaksanakan dalam menjawab tuntutan persaingan global dan dalam menyesuaikan sistem pendidikan dengan perkembangan jaman serta kebijakan yang dibuat oleh pemerintah daerah. Otonomi daerah ini merupakan implementasi dari azas desentralisasi yang telah diterapkan. Pendapat yang hampir sama diungkapkan oleh Minarti (2011:558) yang mengemukakan bahwa MBS merupakan suatu model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah (kepala sekolah, guru, peserta didik, pegawai sekolah, orang tua murid, dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan

kebijakan pendidikan nasional. Program MBS bertujuan untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan, keluwesan dan sumberdaya untuk meningkatkan mutu kinerja sekolah dan pendidikan terutama meningkatkan hasil belajar.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pada hakikatnya adalah penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah dengan semua pemangku kepentingan yang terkait dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan peningkatan mutu sekolah atau untuk mencapai tujuan pendidikan, sedangkan Menurut Mulyasa (2004:24), MBS merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi peserta didik. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para staf, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok yang terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan. Adapun Fatah (2003:4) yang mengatakan bahwa MBS merupakan pendekatan politik yang bertujuan untuk mendesain ulang pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada kepala sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja sekolah yang mencakup guru, siswa, komite sekolah, orang tua siswa dan masyarakat. Manajemen berbasis sekolah mengubah sistem pengambilan keputusan dengan memindahkan otoritas dalam pengambilan keputusan dan manajemen ke setiap yang berkepentingan di tingkat lokal (*local stakeholder*).

Implementasi manajemen berbasis sekolah memberikan peluang bagi sekolah untuk mengatur pengelolaan sekolahnya secara demokratis, profesional, dan dinamis. Menurut Sujanto (2009:25), manajemen berbasis sekolah merupakan model manajemen pendidikan yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah. Disamping itu, manajemen berbasis sekolah juga mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan langsung semua warga sekolah yang dilayani dengan tetap selaras pada kebijakan nasional pendidikan. Jadi, manajemen berbasis sekolah merupakan sebuah strategi untuk memajukan pendidikan dengan mentransfer keputusan penting

memberikan otoritas dari negara dan pemerintah daerah kepada individu pelaksana di sekolah. Manajemen berbasis sekolah menyediakan kepala sekolah, guru, siswa, dan orang tua kontrol yang sangat besar dalam proses pendidikan dengan memberi mereka tanggung jawab untuk memutuskan anggaran, personil, serta kurikulum. Manajemen Berbasis Sekolah pada hakikatnya adalah penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah dengan melibatkan semua kelompok kepentingan (*stakeholder*) yang terkait dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan peningkatan mutu sekolah atau untuk mencapai tujuan pendidikan nasional.

Dalam manajemen ini sekolah diberi keleluasaan untuk mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. Sedangkan menurut Hasan (2011:4) menyatakan bahwa MBS merupakan proses pendidikan yang lebih menekankan pada kemandirian dan kreatifitas sekolah serta perbaikan proses pendidikan. Sedangkan Djohar (2007:36) menjelaskan bahwa *School Based Management* (SMB) atau (MBS) mempunyai dua makna besar terhadap pendidikan yaitu peningkatan demokrasi pendidikan yang berarti peningkatan kemerdekaan pendidikan dan peningkatan pendidikan yang berarti peningkatan kemerdekaan pendidikan dan peningkatan manajemen sekolah yang berarti peningkatan wewenang untuk mengatur sendiri suatu sekolah oleh komunitasnya. MBS juga meningkatkan peran orang tua, peningkatan motivasi siswa dan peningkatan hubungan antara guru dengan orang tua siswa. Dalam prinsipnya manajemen berbasis sekolah ini akan mendapatkan kewenangan dalam mengatur pengayaan kurikulum dalam berbagai bentuk misalnya dalam mata pelajaran menambahkan sub pokok materi yang dianggap perlu serta memberikan perhatian yang lebih terhadap pengembangan minat dan bakat peserta didik.

MBS merupakan kebijakan yang menyerahkan kewenangan kepada pihak sekolah dalam mengambil keputusan, tanggung jawab dan akuntabilitas atas resiko dari keputusan yang diambil. Seluruh pihak yang terlibat dalam manajemen berbasis sekolah haruslah

mementingkan manfaat terhadap mutu pendidikan. Pendapat Sudadio (2012:556) mengatakan dari berbagai konsep ini dapat disarikan bahwa manajemen berbasis sekolah adalah suatu pendekatan dalam mengelola sekolah dengan melibatkan pasrtisipasi aktif semua komponen sekolah dan masyarakat dalam rangka meningkatkan produktivitas dan mutu pendidikan melalui pemberian otonomi dan pemberdayaan sekolah secara sungguh-sungguh. Jadi, dapat disimpulkan bahwa manajemen berbasis sekolah adalah pendekatan yang dilakukan oleh sekolah dengan melibatkan beberapa pihak.

Berbagai pendapat para ahli di atas tentang Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), maka penulis simpulkan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah salah satu basis manajemen pengelolaan sekolah yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan bersama secara partisipatif dari semua warga sekolah dan masyarakat di sekitarnya dalam upaya mengembangkan dan meningkatkan mutu pendidikan. Model manajemen yang dipimpin kepala sekolah ini ditujukan untuk memberikan kemandirian kepada sekolah dan masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan berdasarkan kebijakan pendidikan nasional.

Melalui manajemen berbasis sekolah (MBS), setiap satuan pendidikan dapat menentukan kebijakan sendiri untuk meningkatkan mutu dan relevansi pendidikan dengan mengakomodir keinginan masyarakat setempat serta menjalin kerjasama yang erat antara sekolah, masyarakat (kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah) dan pemerintah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan. Pendekatan manajemen ini, merupakan satu sistem pengelolaan yang luas dalam berbagai aspek.

2) Ruang Lingkup Manajemen Berbasis Sekolah

Melalui MBS, pihak manajemen sekolah diberi keleluasaan untuk mengatur dirinya sendiri dalam berbagai hal. Berhasil tidaknya sebuah sekolah dalam menjalankan proses pendidikan sepenuhnya tergantung pada manajemen sekolah. Namun demikian MBS memiliki ruang lingkup dan batasan yaitu:

(a) Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan otonomi satuan pendidikan dalam mengelola pendidikan di satuan pendidikan yang bersangkutan. Dalam hal ini, kepala sekolah dan guru dibantu komite sekolah dalam mengelola pendidikan.

(b) Kewenangan kepala sekolah untuk menentukan secara mandiri untuk satuan pendidikan yang dikelolanya dalam bidang manajemen, yang meliputi rencana strategis dan operasional, struktur organisasi dan tata kerja, system audit dan pengawasan internal serta sistem penjaminan mutu internal.

Hal-hal tersebut merupakan ruang lingkup MBS di mana setiap satuan pendidikan memiliki kewenangan untuk mengelola kegiatan pendidikan di satuan pendidikan. Hanya saja konsep desentralisasi model MBS itu kerap kali belum dipahami secara mendasar dan filosofis. Akibatnya, manajemen sekolah yang semestinya dapat melakukan berbagai hal secara mandiri, mereka tidak bisa melakukannya karena perlu dukungan aturan sebagai langkah melakukan kebijakan di sekolah. Hal demikian menyebabkan MBS tidak optimal, seolah sekolah itu dikendalikan secara "autopilot" oleh pemerintah selaku pengelola pendidikan di satu wilayah. Selain itu, MBS juga kerap diinterpretasikan secara beragam sehingga belum ditemukan model yang paling sesuai dengan kondisi nyata setiap sekolah di setiap kondisi yang sesuai dengan konteks lokalnya. Oleh karena itu perlu sebuah naskah tentang MBS yang disusun secara konseptual dan relevan sesuai dengan kondisi nyata di sekolah.

3) Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah

Umaedi (2000:5) berpendapat Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) bertujuan untuk memandirikan dan memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan, pemberian tanggung jawab, pekerjaan yang bermakna, pemecahan masalah sekolah secara *team work*, variasi tugas, hasil kerja yang terukur, kemampuan untuk mengukur kinerjanya sendiri, tantangan, kepercayaan, didengar, ada pujian, menghargai ide-ide, mengetahui bahwa ia adalah bagian penting bagi sekolah, kontrol luwes, dukungan, komunikasi efektif, umpan balik yang bagus, sumber

daya yang dibutuhkan ada, warga sekolah diberdayakan sebagai makhluk ciptaan-Nya yang memiliki martabat tinggi.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) bertujuan untuk meningkatkan kinerja sekolah melalui pemberian kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar kepada sekolah yang dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip tata kelola sekolah yang baik yaitu partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas. Dengan MBS, sekolah diharapkan makin berdaya dalam mengurus dan mengatur sekolahnya dengan tetap berpegang pada koridor-koridor kebijakan pendidikan nasional. (Depdiknas, 2007:16).

Tujuan MBS menurut Permadi (Syafaruddin, 2008:158) adalah pemberian otonomi sekolah dan peningkatan partisipasi masyarakat yang tinggi untuk mencapai efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Efisiensi dicapai melalui keleluasaan pengelola sumber daya sekolah, partisipasi masyarakat dan penyerderhanaan birokrasi. Dewan sekolah bersama masyarakat memberikan dukungan bagi peningkatan mutu sekolah, pengembangan profesionalisme guru, dan peningkatan gaji atau insentif untuk mendukung pencapaian hasil pendidikan (lulusan yang bermutu). Sementara Widiastono (dalam Zainuddin, 2008:63) mengemukakan apapun namanya, pada prinsipnya MBS bertujuan untuk memberdayakan sekolah dalam menetapkan berbagai kebijakan internal sekolah yang mengarah pada peningkatan mutu dan kinerja sekolah secara keseluruhan.

Pada intinya MBS bertujuan untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan (otonomi) kepada sekolah dan mendorong sekolah agar dalam pengambilan keputusan dilakukan secara partisipatif. Lebih rincinya, MBS bertujuan untuk: (a) Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumberdaya yang tersedia; (b) meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama; (c) meningkatkan tanggungjawab sekolah kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu sekolah;

(d) meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.

4) Manfaat Manajemen Berbasis Sekolah

MBS dipandang sebagai alternatif dari pola umum pengoperasian sekolah yang selama ini memusatkan wewenang di kantor pusat dan daerah. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah strategi untuk meningkatkan pendidikan dengan mendelegasikan kewenangan pengambilan keputusan penting dari pusat dan daerah ke tingkat sekolah. Dengan demikian, MBS pada dasarnya merupakan sistem manajemen di mana sekolah merupakan unit pengambilan keputusan penting tentang penyelenggaraan pendidikan secara mandiri. MBS memberikan kesempatan pengendalian lebih besar bagi kepala sekolah, guru, murid, dan orang tua atas proses pendidikan di sekolah mereka dan bukan di tingkat daerah apalagi pusat. Melalui keterlibatan guru, orang tua, dan anggota masyarakat lainnya dalam keputusan-keputusan penting itu. MBS dipandang dapat menciptakan lingkungan belajar yang efektif bagi para murid. Dengan demikian, pada dasarnya MBS adalah upaya memandirikan sekolah dengan memberdayakannya. Melalui MBS diyakini bahwa prestasi belajar peserta didik lebih mungkin meningkat jika manajemen pendidikan dipusatkan di sekolah ketimbang pada tingkat daerah. Para kepala sekolah cenderung lebih peka dan sangat mengetahui kebutuhan peserta didik dan madrasah ketimbang para birokrat di tingkat pusat atau daerah. Lebih lanjut dinyatakan bahwa reformasi pendidikan yang bagus sekalipun tidak akan berhasil jika para guru yang harus menerapkannya tidak berperanserta merencanakannya. Pendekatan melalui MBS juga memiliki lebih semua banyak masalahnya ketimbang pengambilan keputusan yang terpusat.

Maslahat itu antara lain menciptakan sumber kepemimpinan baru, lebih demokratis dan terbuka, serta menciptakan keseimbangan yang pas antara anggaran yang tersedia dan prioritas program pembelajaran. Pengambilan keputusan yang melibatkan semua pihak yang berkepentingan meningkatkan motivasi dan komunikasi (dua variabel penting bagi kinerja guru) dan pada gilirannya meningkatkan prestasi belajar peserta didik. MBS bahkan dipandang sebagai salah satu cara

untuk menarik dan mempertahankan guru dan staf yang berkualitas tinggi.

Penerapan MBS yang efektif secara spesifik mengidentifikasi beberapa manfaat yaitu:

- (a) Memungkinkan orang-orang yang kompeten di sekolah untuk mengambil keputusan yang akan meningkatkan pembelajaran.
- (b) Memberi peluang bagi seluruh anggota sekolah untuk terlibat dalam pengambilan keputusan penting.
- (c) Mendorong munculnya kreativitas dalam merancang bangun program pembelajaran.
- (d) Mengarahkan kembali sumber daya yang tersedia untuk mendukung tujuan yang dikembangkan di setiap sekolah.
- (e) Menghasilkan rencana anggaran yang lebih realistis ketika orang tua dan guru makin menyadari keadaan keuangan sekolah, batasan pengeluaran, dan biaya program-program sekolah.
- (f) Meningkatkan motivasi guru dan mengembangkan kepemimpinan baru.

5) Prinsip Manajemen Berbasis Sekolah

Nurkholis (2003:52) berpendapat, teori yang digunakan MBS untuk mengelola didasarkan pada empat prinsip, yaitu prinsip fleksibilitas, prinsip desentralisasi, prinsip sistem pengelolaan mandiri, dan prinsip inisiatif sumber daya manusia.

(a) Prinsip Fleksibilitas

Prinsip ini didasarkan pada teori manajemen modern yang berasumsi bahwa terdapat beberapa cara yang berbeda untuk mencapai suatu tujuan. MBS menekankan fleksibilitas sehingga sekolah harus dikelola oleh warga sekolah menurut kondisi mereka masing-masing. Karena kompleksnya pekerjaan sekolah saat ini dan adanya perbedaan yang besar antara sekolah yang satu dengan yang lain, misalnya perbedaan tingkat akademik siswa dan situasi komunitasnya, sekolah tidak dapat dijalankan dengan struktur yang standar diseluruh kota provinsi maupun negara.

(b) Prinsip Desentralisasi

Desentralisasi adalah gejala yang penting dalam reformasi manajemen sekolah modern. Prinsip desentralisasi ini konsisten dengan

prinsip fleksibilitas. Prinsip desentralisasi dilandasi oleh teori dasar bahwa pengelolaan sekolah dan aktifitas pengajaran tidak dapat dielakkan dari kesulitan dan permasalahan. Pendidikan adalah masalah yang rumit dan kompleks sehingga memerlukan desentralisasi dalam pelaksanaannya. Prinsip fleksibilitas yang dikemukakan sebelumnya mendorong adanya desentralisasi kekuasaan dengan mempersilahkan sekolah memiliki ruang yang lebih luas untuk bergerak dan berkembang, dan bekerja menurut strategi-strategi untuk menjalani dan mengelola sekolahnya secara efektif.

Oleh karena itu, sekolah harus diberi kekuasaan dan tanggung jawab untuk memecahkan masalah secara efektif dan secepat mungkin ketika masalah itu muncul. Dengan kata lain, tujuan prinsip desentralisasi adalah efisiensi dalam pemecahan masalah bukan menghindari masalah. Oleh sebab itu MBS harus mampu menemukan masalah, memecahkan masalah tepat waktu dan memberi sumbangan yang lebih besar terhadap efektivitas aktivitas pendidikan dan pembelajaran.

(c) Prinsip Sistem Pengelolaan Mandiri

MBS tidak mengingkari bahwa sekolah perlu mencapai tujuan berdasarkan kebijakan yang telah ditetapkan, tetapi terdapat berbagai cara yang berbeda dalam pencapaiannya. MBS menyadari pentingnya untuk mempersilahkan sekolah menjadi sistem pengelolaan secara mandiri di bawah kebijakannya sendiri. Sekolah memiliki otonomi tertentu untuk mengembangkan tujuan pengajaran, strategi manajemen, distribusi SDM dan sumber daya lainnya, memecahkan masalah, dan mencapai tujuan berdasarkan kondisi masing-masing. Karena dikelola secara mandiri maka mereka lebih memiliki inisiatif dan tanggung jawab.

(d) Prinsip Inisiatif Manusia

Prinsip ini mengakui bahwa manusia bukanlah sumber daya yang statis, melainkan dinamis. Oleh karena itu, potensi sumber daya manusia harus selalu digali, ditemukan dan kemudian dikembangkan. Sekolah dan lembaga pendidikan yang lebih luas tidak dapat lagi menggunakan istilah *staffing* yang konotasinya hanya mengelola manusia sebagai barang yang statis. Lembaga pendidikan harus menggunakan pendekatan *human resources development* yang

memiliki konotasi dinamis dan menganggap serta memperlakukan manusia di sekolah sebagai aset yang amat penting dan memiliki potensi untuk terus dikembangkan.

6) Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah

Sagala (2009:161) menyatakan karakteristik MBS adalah:

(a) prestasi pembelajaran dan manajemen sekolah yang efektif, (b) kepemimpinan sekolah yang visioner dan berjiwa *entrepreneur-ship*, (c) menempatkan kewenangan yang bertumpu pada sekolah dan masyarakat, (d) senantiasa melakukan perubahan kearah yang lebih baik, (e) melakukan analisa kebutuhan, perencanaan, pengembangan, dan evaluasi kerja sesuai dengan visi dan misi untuk mencapai tujuan dan taerget sekolah, (f) kesejahteraan personil sekolah yang cukup, (g) pengelolaan dan penggunaan anggaran yang tepat sasaran dan dapat dipertanggungjawabkan.

Suryosubroto (2010: 197) mengemukakan bahawa karakteristik MBS antara lain adalah;

(a) lingkungan sekolah yang aman dan tertib, (b) sekolah memiliki visi dan target yang ingin dicapai, (c) sekolah memiliki kepemimpinan yang kuat, (d) adanya harapan yang tinggi dari personil sekolah, (e) adanya pengembangan staf sesuai kemajuan IPTEK, (f) adanya evaluasi yang terus menerus guna perbaikan mutu pendidikan, dan (g) adanya komunikasi dan dukungan intensif dari orang tua murid dan masyarakat.

Depdiknas (2007:16) mengemukakan dalam rangka peningkatan mutu melalui implementasi MBS, ada sejumlah karakteristik yang perlu dipahami dan dilaksanakan oleh sekolah. Sekolah yang akan menerapkan MBS perlu memiliki dan sekaligus memahami karakteristik program tersebut. Membahas masalah karakteristik MBS tentunya tidak lepas dari karakteristik sekolah yang efektif. MBS merupakan wadah atau kerangka, sedangkan sekolah yang efektif merupakan isinya. Dengan demikian, karakteristik MBS secara inklusif memuat suatu elemen-elemen sekolah efektif yang dikategorikan menjadi *input*, proses, dan *output*.

Lebih lanjut Depdiknas (2007:16) menguraikan karakteristik MBS, pendekatan sistem *input*, proses, dan *output* digunakan untuk memandunya. Hal ini didasari oleh pengertian bahwa sekolah merupakan sebuah sistem, sehingga penguraian karakteristik mendasarkan pada *input*, proses, dan *output*. *Output* memiliki tingkat

kepentingan tertinggi, sedangkan proses memiliki tingkat kepentingan satu tingkat lebih rendah dari *output* dan *input* memiliki tingkat kepentingan dua tingkat lebih rendah dari *output*. Untuk selanjutnya dapat dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut:

(a) *Input*

Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia, karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses pendidikan yaitu berupa sumber daya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses pendidikan. *Input* sumber daya pendidikan meliputi sumber daya manusia yaitu kepala sekolah, guru, karyawan, dan sumber daya lainnya yaitu peralatan, perlengkapan, dana, dan sebagainya. *Input* perangkat pendidikan meliputi struktur organisasi sekolah, peraturan perundang-undangan, kurikulum, dan sebagainya. *Input* harapan berupa visi, misi, tujuan serta sararan yang ingin dicapai oleh sekolah.

Depdiknas (2007:23) ada beberapa karakteristik *input* pendidikan yang diharapkan yaitu; (1) memiliki kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu yang jelas, (2) sumber daya tersedia dan siap, (3) staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi, (4) memiliki harapan prestasi yang tinggi, (5) fokus pada pelanggan khususnya siswa, (6) *input* manajemen.

(b) *Proses*

Proses merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain, dan hasil proses ini yang nantinya mempengaruhi *output*. Dalam pendidikan, yang dimaksud dengan proses adalah *proses* pengambilan keputusan, *proses* pengelolaan kelembagaan, *proses* pengelolaan program, *proses* belajar mengajar, *proses* monitoring dan evaluasi, dengan menekankan bahwa proses belajar mengajar memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibandingkan dengan proses- proses lainnya.

Depdiknas, (2007:17) Sekolah yang melaksanakan MBS memiliki sejumlah karakteristik proses yaitu; (1) proses belajar mengajar yang efektivitasnya tinggi, (2) kepemimpinan sekolah yang kuat, (3) lingkungan sekolah yang aman dan tertib, (4) pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, (5) sekolah memiliki budaya mutu, (6) sekolah memiliki *teamwork* yang kompak, cerdas, dan dinamis, (7) sekolah memiliki kewenangan/kemandirian, (8) partisipasi yang tinggi

dari warga sekolah dan masyarakat, (9) sekolah memiliki keterbukaan/transparansi manajemen, (10) sekolah memiliki kemampuan untuk berubah baik psikologis maupun fisik, (11) sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan, (12) sekolah responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan, (13) memiliki komunikasi yang baik, (14) sekolah memiliki akuntabilitas, (15) manajemen lingkungan hidup sekolah bagus, dan (16) sekolah memiliki kemampuan menjaga sustainabilitas.

(c) Output

Sekolah memiliki *output* yang diharapkan. *Output* sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses pembelajaran dan manajemen di sekolah. Depdiknas (2007:16), Pada umumnya, *output* dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu *output* berupa prestasi akademik dan prestasi non akademik. *Output* prestasi akademik misalnya, NEM, lomba karya ilmiah remaja, lomba (bahasa Inggris, matematika, fisika), cara-cara berpikir (kritis, kreatif, nalar, rasional, induktif, deduktif, dan ilmiah). *Output* non akademik misalnya keingintahuan yang tinggi, harga diri, perilaku sosial yang baik, dan sebagainya.

Berdasarkan uraian tentang karakteristik MBS di atas dapat disimpulkan bahwa sekolah yang menerapkan MBS hendaknya selalu berorientasi pada beberapa hal yang menyangkut *input*, proses, dan *output* dalam hal pengelolaan pendidikan sebagai dasar dalam proses pengambilan kebijakan agar pelaksanaan MBS berjalan dengan baik.

7) Tata Kelola Manajemen Berbasis Sekolah yang Baik

(a) Partisipasi

Partisipasi adalah proses dimana Stakeholder terlibat aktif baik secara individu maupun kolektif, secara langsung maupun tidak langsung, dalam mengambil keputusan, pembuatan kebijakan, perencanaan, pelaksanaan, pengawasan/ pengevaluasian pendidikan di sekolah.

Manajemen Berbasis Sekolah mensyaratkan adanya partisipasi aktif dari semua pihak yang terkait dengan penyelenggaraan pendidikan di sekolah agar setiap kebijakan dan keputusan sekolah benar-benar mencerminkan aspirasi stake holder sekolah. (Depdiknas, 2007:45)

(b) Transparansi

Transparansi sekolah adalah keadaan dimana setiap orang yang terkait dengan kepentingan pendidikan dapat mengetahui proses dan hasil pengambilan keputusan dan kebijakan sekolah. Transparansi bertujuan untuk menciptakan kepercayaan timbal balik antara sekolah dan publik melalui penyediaan informasi yang memadai dan menjamin kemudahan dalam memperoleh informasi yang akurat. Transparansi sekolah perlu ditingkatkan agar publik dapat memahami situasi sekolah dan dengan demikian mempermudah publik untuk berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah. (Depdiknas, 2007:49)

(c) Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban atau untuk menjawab dan menerangkan kinerja dan tindakan penyelenggara organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau berkewenangan untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban. MBS memberi kewenangan yang lebih besar kepada penyelenggara sekolah yaitu kewenangan untuk mengatur dan mengurus sekolah, mengambil keputusan, mengelola, memimpin, dan mengontrol sekolah. Oleh karena itu, penyelenggara sekolah harus memahami bahwa hasil kerja harus dipertanggungjawabkan kepada publik. (Depdiknas, 2007:51)

8) Urusan-Urusan yang Menjadi Kewenangan dan Tanggungjawab Sekolah

Depdiknas (2007:25), pergeseran dimensi-dimensi pendidikan dari manajemen berbasis pusat menjadi manajemen berbasis sekolah tidak berarti bahwa semua urusan didesentralisasikan sepenuhnya ke sekolah, akan tetapi sebagian urusan masih merupakan kewenangan dan tanggungjawab pemerintah. Adapun sebagian urusan-urusan yang menjadi kewenangan dan tanggungjawab sekolah dalam kerangka MBS meliputi: (a) pengelolaan proses belajar mengajar ; (b) perencanaan dan evaluasi program sekolah; (c) pengelolaan kurikulum; (d) pengelolaan ketenagaan; (e) pengelolaan peralatan dan perlengkapan; (f) pengelolaan keuangan; (g) pelayanan siswa; (h) hubungan sekolah-masyarakat; dan (i) pengelolaan iklim sekolah.

4. Penelitian yang Relevan

Berdasarkan penelusuran dalam penelitian ini, terdapat beberapa penelitian terdahulu yang dapat mendukung penelitian ini dengan maksud agar tidak terjadi duplikasi data sehingga dapat diketahui arti penting serta posisi penelitian ini di antara penelitian-penelitian yang telah ada.

Penelitian tentang Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah telah banyak dilakukan di antaranya oleh Umami Kulsum mahasiswa pascasarjana UIN Yogyakarta pada tahun 2007 pada Madrasah Tsanawiyah Ali Maksud Krapyak Yogyakarta pada penelitian tersebut dipaparkan :

- a. Bahwa implementasi MBS pada Madrasah tersebut telah dilaksanakan secara terbuka, namun demikian masih ada kelemahan karena keputusan akhir dalam perencanaan program masih didominasi oleh pimpinan yayasan, di sana masih ada rasa "iwuh perkewuh" dengan yayasan dan juga kurangnya tenaga pembimbing baik keasramaan dan bimbingan konseling.
- b. Telah terwujud adanya kerjasama dalam hal ini ditunjukkan dengan adanya keterlibatan guru, karyawan, orang tua siswa dan masyarakat dalam pelaksanaan MBS.
- c. Kemandirian, Madrasah tersebut telah memanfaatkan otoritas dan kewenangan yang dimilikinya guna mengatur dan mengelola sumber daya yang ada secara maksimal. Diantara yang menjadi kekurangannya disebabkan adanya keterbatasan, yaitu belum punya Mushola sendiri, dan gedung pertemuan.

Upaya peningkatan mutu pendidikan kepala madrasah bergabung dengan MKKS dan guru bergabung dengan pertemuan MGMP, guru di minta melanjutkan pendidikan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi, pelaksanaan pembelajaran secara full-days school , diadakan les tambahan, terutama mata pelajaran UN, dalam perlombaan selalu diikuti baik ditingkat daerah maupun di tingkat Nasional namun pada tesis tersebut tidak di paparkan keberhasilan-keberhasilan pelaksanaan pendidikan baik yang berupa prestasi perlombaan dan juga hasil UN.

Penelitian tentang penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) juga telah dilakukan oleh Ismail (2008) dengan judul Manajemen Berbasis Sekolah Solusi Peningkatan Kualitas Pendidikan, yang menyimpulkan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah dapat menjadi alternatif peningkatan mutu

pendidikan. Karena itu MBS sudah diterapkan di banyak negara. Apabila dicermati MBS yang diterapkan di berbagai negara, pada intinya:

- 1) Prinsip desentralisasi, yakni pelimpahan dan penyerahan wewenang kepada daerah dan sekolah untuk mengelola pendidikannya secara otonom dalam kerangka pengembangan pendidikan secara nasional.
- 2) Pemberdayaan semua sumber daya pendidikan, termasuk partisipasi dan pemberdayaan orangtua dan masyarakat untuk mengembangkan pendidikan.
- 3) Adanya dewan sekolah (komite) sekolah yang mengorganisir penyediaan fasilitas dan sumbangan pemikiran serta pengawasan dalam pengelolaan pendidikan.
- 4) MBS diterapkan dengan maksud utama untuk peningkatan mutu pendidikan

Penelitian tentang penerapan manajemen berbasis sekolah juga dilakukan oleh Agus Sholeh, S.Pd, UPT Dinas Pendidikan pemuda dan olahraga kecamatan Kedungrejo Kabupaten Cilacap (2009), dengan kesimpulan bahwa; dengan melihat tantangan sebagai satu cara menciptakan suatu jenis sistem pendidikan baru yang sesuai abad ke-21. Kita membutuhkan sistem-sistem baru yang terus-menerus mampu mengkonfigurasi kembali dirinya untuk menciptakan sumber nilai publik baru. Ini berarti secara interaktif menghubungkan lapisan-lapisan dan fungsi tata kelola yang berbeda, bukan mencari cetak biru (blueprint) yang statis yang membatasi berat relatifnya.

Penelitian serupa juga dilaksanakan oleh Dr. Abdul Haris staf Direktorat jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah Kementerian Pendidikan Nasional RI tentang MBS dengan harapan dengan menerapkan manajemen berpola MBS, sekolah lebih berdaya dalam beberapa hal berikut: a). menyadari kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi sekolah tersebut, b). mengetahui sumber daya yang dimiliki dan "input" pendidikan yang akan dikembangkan, c). mengoptimalkan sumberdaya yang tersedia untuk kemajuan lembaganya, d). bertanggung jawab terhadap orangtua, masyarakat, lembaga terkait, dan pemerintah dalam penyelenggaraan, sekolah e). persaingan sehat dengan sekolah lain dalam usaha-usaha kreatif-inovatif untuk meningkatkan layanan dan mutu pendidikan.

Kemudian penelitian lain yang relevan yaitu manajemen sekolah: pengertian, fungsi dan bidang manajemen oleh: Akhmad Sudrajat, M.Pd.

Yang menegaskan tentang konsep manajemen sekolah. Bahwa dalam manajemen ini perlu dibuat program perawatan preventif di sekolah dengan cara pembentukan tim pelaksana, membuat daftar sarana dan prasarana, menyiapkan jadwal kegiatan perawatan, menyiapkan lembar evaluasi untuk menilai hasil kerja perawatan pada masing-masing bagian dan memberikan penghargaan bagi mereka yang berhasil meningkatkan kinerja perawatan sekolah dalam rangka meningkatkan kesadaran merawat sarana dan prasarana sekolah.

D. Kegunaan Penelitian

Setelah penelitian ini selesai dilaksanakan, diharapkan akan bermanfaat baik secara teoritis maupun praktis:

1. Secara teoritis, penelitian ini dapat memperkaya teori-teori manajemen pendidikan dalam kaitannya dengan Manajemen Berbasis Sekolah serta dapat menjadi rujukan untuk kegiatan penelitian berikutnya yang relevan dengan pokok permasalahannya.
2. Secara praktis, penelitian yang dilakukan ini dapat memberikan manfaat praktis bagi:
 - a) Bagi lembaga, hasil penelitian ini merupakan sumbangan pemikiran yang dapat menambah pengetahuan dan wawasan.
 - b) Bagi Kepala Sekolah, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan masukan, evaluasi, rujukan, dan pertimbangan dalam melakukan suatu perencanaan dan pengimplementasian Manajemen Berbasis Sekolah yang tepat dan efektif guna peningkatan mutu pendidikan.
 - c) Bagi Guru, hasil penelitian ini memberikan informasi mengenai efektivitas Manajemen Berbasis Sekolah yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam mengoptimalkan tupoksinya sebagai pendidik dan pengajar serta untuk meningkatkan kinerja guru dalam membangun motivasi yang lebih baik.
 - d) Bagi orangtua/wali murid, dapat dijadikan sebagai masukan dalam memberi saran-saran kepada pihak sekolah dan memberikan motivasi kuat dalam ikut andil memajukan pendidikan di sekolah.
 - e) Bagi peneliti, penelitian ini bermanfaat dalam mengetahui bagaimana implementasi MBS dapat terlaksana dengan benar dan efektif.

f) Bagi Peneliti Lain, manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah dapat dijadikan rujukan daftar pustaka dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

E. Definisi Istilah

1. Evaluasi

Secara umum, pengertian evaluasi adalah suatu proses identifikasi untuk mengukur/menilai apakah suatu kegiatan atau program yang dilaksanakan sesuai dengan perencanaan atau tujuan yang ingin dicapai. Ada juga yang mengatakan bahwa arti evaluasi adalah suatu kegiatan mengumpulkan informasi mengenai kinerja sesuatu (metode, manusia, peralatan), dimana informasi tersebut akan dipakai untuk menentukan alternatif terbaik dalam membuat keputusan. Evaluasi sangat dibutuhkan dalam berbagai bidang kehidupan manusia sehingga meningkatkan efektivitas dan produktivitas, baik dalam lingkup individu, kelompok, maupun lingkungan kerja.

2. Implementasi

Arti implementasi menurut KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia) yaitu pelaksanaan/penerapan. Sedangkan pengertian umum adalah suatu tindakan atau pelaksana rencana yang telah disusun secara cermat dan rinci (matang). Kata implementasi sendiri berasal dari bahasa Inggris "*to implement*" artinya mengimplementasikan. Tak hanya sekedar aktivitas, implementasi merupakan suatu kegiatan yang direncanakan serta dilaksanakan dengan serius juga mengacu pada norma-norma tertentu guna mencapai tujuan kegiatan.

Dengan kata lain, Implementasi adalah pelaksanaan atau penerapan program dengan menjalankan sistem yang berlaku dalam suatu lembaga atau institusi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.

3. Manajemen Berbasis Sekolah

Kata manajemen berasal dari bahasa Inggris "*Management*" yang berarti ketatalaksanaan, tata pimpinan, pengelolaan. Dalam Ensiklopedi Nasional Indonesia, kata ini diartikan sebagai proses merencanakan dan mengambil keputusan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan sumber daya manusia, keuangan, fisik dan informasi guna mencapai sasaran organisasi dengan cara yang efisien dan efektif, atau proses

dengan mana pelaksanaan dari pada suatu tujuan tertentu diselenggarakan dan diawasi.

Manajemen juga berarti keterampilan dan kemampuan untuk memperoleh hasil melalui kegiatan bersama orang lain dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen adalah seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi Mary Parker Follet ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Ricky W. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal.

Berbasis memiliki kata dasar basis yang artinya asas, pokok dasar atau pangkalan. Sedangkan sekolah adalah salah satu institusi manusia terpenting tempat proses belajar mengajar berlangsung. Sekolah adalah lembaga belajar dan mengajar serta tempat memberikan dan menerima ilmu pengetahuan atau pelajaran secara formal. Lembaga ini mengajar anak didik membaca, menulis, dan keterampilan dasar lainnya yang diperlukan dalam kehidupan sehari-hari.