

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH  
(ANALISIS KETERLIBATAN STAKEHOLDER PADA  
SEKOLAH AHMAD YANI BINJAI)**

**TESIS**

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen Pendidikan Tinggi (M.Pd)  
Dalam Bidang Ilmu Manajemen Pendidikan Tinggi*

Oleh :

**KARTIKA**  
**NPM : 2020060140**



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGGI  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2023**

**PENGESAHAN TESIS**

Nama : KARTIKA  
Nomor Pokok Mahasiswa : 2020060140  
Prodi/Konsentrasi : Magister Manajemen Pendidikan Tinggi  
Judul Tesis : IMPLEMENTASI MANAJAMEN BERBASIS SEKOLAH (ANALISIS KETERLIBATAN STAKEHOLDER PADA SEKOLAH AHMAD YANI BINJAI)



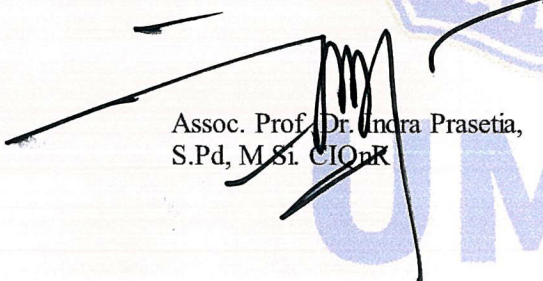
Pengesahan Tesis

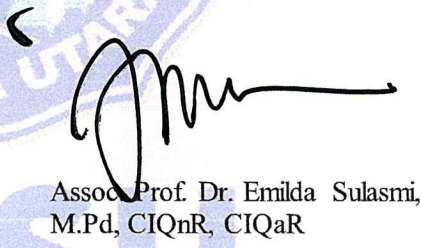
Medan, 15 April 2023

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II

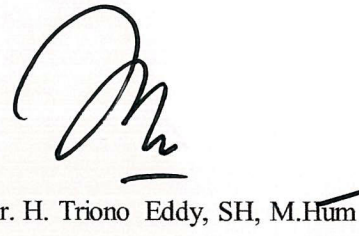
  
Assoc. Prof. Dr. Indra Prasetya,  
S.Pd, M.Si, CIQnR

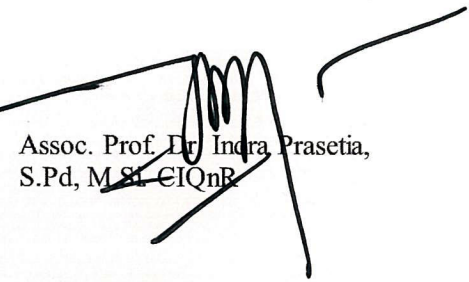
  
Assoc. Prof. Dr. Emilda Sulasmi,  
M.Pd, CIQnR, CIQaR



Direktur

Ketua Program Studi

  
Prof. Dr. H. Triono Eddy, SH, M.Hum

  
Assoc. Prof. Dr. Indra Prasetya,  
S.Pd, M.Si, CIQnR

**PENGESAHAN**

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH  
(ANALISIS KETERLIBATAN STAKEHOLDER PADA  
SEKOLAH AHMAD YANI BINJAI)**

KARTIKA  
NPM : 2020060140

Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Tinggi

Tesis ini telah dipertahankan di Hadapan Komisi Penguji yang dibentuk oleh Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Dinyatakan Lulus dalam Ujian Tesis dan Berhak Menyandang Gelar Magister Manajemen Pendidikan (M.Pd) Pada hari Sabtu, 15 April 2023



1. Prof. Dr. Akrim., M.Pd

Ketua

1. ....

2. Dr. Faisal Rahman Dongoran, M.Si

Sekretaris

2. ....

3. Dr. Muhammad Isman, M.Hum

Anggota

3. ....

**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya



## PERNYATAAN

### IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (ANALISIS KETERLIBATAN STAKEHOLDER PADA SEKOLAH AHMAD YANI BINJAI)

Dengan ini peneliti menyatakan bahwa:

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh Gelar Magister Pada Program Magister Manajemen Pendidikan Tinggi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli belum pernah diajukan untuk mendapatkan Gelar Akademik (Sarjana, Magister, dan/atau Doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan lain.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komite Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya peneliti sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, peneliti bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang peneliti sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Medan, 15 April 2023

Peneliti



**KARTIKA**

**NPM : 2020060140**

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH  
(ANALISIS KETERLIBATAN STAKEHOLDER PADA SMA AHMAD YANI BINJAI)**

**KARTIKA  
NPM : 2020060140**

**ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SMA Ahmad Yani Binjai, menganalisis dan mendeskripsikan keterlibatan stakeholder sekolah dalam manajemen berbasis sekolah di SMA Ahmad Yani Binjai., menganalisis dan mendeskripsikan kendala dan capaian apa dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah dengan keterlibatan stakeholder di SMA Ahmad Yani Binjai. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Adapun responden penelitian ini adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, komite sekolah, orang tua siswa dan siswa. Temuan penelitian implementasi MBS di SMA Perguruan Ahmad Yani Binjai dilaksanakan melalui tahapan sebagai berikut (1) mempersiapkan dokumen atau pedoman MBS, sebagai rujukan utama dalam memahami manajemen berbasis sekolah (MBS), (2) pelaksanaan, melalui penguatan sumber daya manusia (kepala sekolah dan guru), (3) Evaluasi dan perbaikan berkelanjutan, sekolah melakukan evaluasi terhadap pencapaian tujuan sekolah. Sekolah melibatkan stakeholder dalam pengambilan keputusan. Keterlibatan warga sekolah dalam pengambilan keputusan sekolah menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat di sekolah. Sekolah, komite sekolah dan orang tua siswa bertanggungjawab tentang mutu pendidikan di sekolah. Kendala sekolah dalam melaksanakan MBS yakni terdapat stakeholder yakni pemahaman tentang konsep MBS masih rendah, sehingga sekolah sulit mengembangkan berbagai komponen manajemen yang ada dalam konsep manajemen berbasis sekolah, seperti pengembangan kurikulum, keuangan, sarana, dan kesiswaan, Faktor-faktor penentu keberhasilan SMA Perguruan Ahmad Yani Binjai ialah kepemimpinan kepala sekolah dalam menggerakkan MBS. Salah satu yang paling berperan penting keberhasilan sekolah dalam MBS adalah kepala sekolah sangat memahami konsep MBS. Keberhasilan Sekolah Menengah Atas Ahmad Yani Binjai dalam meraih prestasi hasil belajar siswa yang menjadi indikator kualitas lulusan masih dipengaruhi atau bahkan ditentukan oleh faktor keluarga, dan bahkan faktor masyarakat, stakeholder eksternal dan lingkungan pendidikannya.

**Kata kunci : Implementasi MBS, Partisipasi Stakeholders.**

**SCHOOL BASED MANAGEMENT IMPLEMENTATION  
(ANALYSIS OF STAKEHOLDER INVOLVEMENT IN SMA AHMAD YANI BINJAI)**

**KARTIKA  
NPM : 2020060140**

**ABSTRACT**

The purpose of this research is to describe the implementation of school-based management at SMA Ahmad Yani Binjai, to analyze and describe the involvement of school stakeholders in school-based management at SMA Ahmad Yani Binjai. To analyze and describe the obstacles and achievements in implementing school-based management with stakeholder involvement at SMA Ahmad. Yani Binjai. This study uses a qualitative approach. The respondents of this study were school principals, deputy principals, teachers, school committees, parents and students. The findings of the research on the implementation of SBM at SMA Perguruan Ahmad Yani Binjai are carried out through the following stages (1) preparing SBM documents or guidelines, as the main reference in understanding school-based management (SBM), (2) implementation, through strengthening human resources (principals and teacher), (3) Evaluation and continuous improvement, the school evaluates the achievement of school goals. Schools involve stakeholders in decision making. The involvement of school members in school decision making creates transparency and healthy democracy in schools. Schools, school committees and parents are responsible for the quality of education in schools. The school's obstacle in implementing SBM is that there are stakeholders, namely understanding of the SBM concept is still low, so schools have difficulty developing various management components that exist in the school-based management concept, such as curriculum development, finance, facilities, and student affairs. The determinants of the success of SMA Perguruan Ahmad Yani Binjai is the leader of the school principal in driving SBM. One of the most important roles in school success in SBM is that the principal really understands the SBM concept. The success of Ahmad Yani Binjai Senior High School in achieving student achievement, which is an indicator of the quality of graduates, is still influenced or even determined by family factors, and even community factors, external stakeholders and the educational environment.

***Keywords: School Based Management Implementation, Stakeholders Participation.***

## KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Tuhan Yang Maha kuasa yang telah memberikan kesehatan kepada penulis sehingga proposal ini dapat selesai dengan tepat waktu. Dan penulis merasa bersyukur karena sudah bisa menyusun proposal tesis yang berjudul **“implementasi manajemen berbasis sekolah (analisis keterlibatan stakeholder sekolah pada sekolah Ahmad Yani Binjai)**. Selama penyusunan tesis ini, penulis memperoleh begitu banyak bimbingan dan dorongan dari berbagai pihak sehingga pada kesempatan ini penulis menyampaikan banyak terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Prof. Dr. Triono Eddy, M.Hum selaku direktur pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
3. Bapak Dr. Indra Prasetia, S.Pd, M.Si Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Tinggi sekaligus Dosen Pembimbing I.
4. Ibu Dr. Emilda Sulasmi, M.Pd sebagai Dosen Pembimbing II pada penyusunan proposal tesis
5. Bagi sahabat-sahabat penulis di Prodi Magister Manajemen Pendidikan Tinggi yang sama-sama berjuang dalam penyelesaian pendidikan, yang turut memberikan motivasi dan saling menyemangati dalam penyelesaian tesis ini.
6. Para keluarga tercinta yang senantiasa mendukung, memberikan motivasi dan dukungan terhadap penyelesaian tesis ini.
7. Pimpinan, guru dan tenaga kependidikan di Yayasan Jend. Ahmad Yani Binjai yang sudah memberikan dukungn dan segala fasilitas pengumpulan data

selama penelitian ini.

8. Keluarga besar Permata Bangsa Brandan yang telah membantu dan mendukung hingga mengorbankan waktu dan energi ekstra, terkhusus pimpinan Permata Bangsa Brandan Ms Ashia yang telah memaklumi segala situasi dan kondisi yang saya jalani selama menyelesaikan tahapan pendidikan ini
9. Sahabat-sahabat terbaik Yana, May, Novi, Lisa, April yang selalu ada setiap saat untuk mendoakan, membantu dan memberikan dukungan kepada saya agar tetap tenang dan berusaha menhadapi segalanya hingga tuntas
10. Para Anabul tersayang Jiyong, Jiyo, Jico dan lain-lain yang selalu menunjukkan wajah lucu dan tingkah laku menggemaskan yang dapat mengurangi keletihan dalam proses penyelesaian tesis ini
11. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu-persatu yang telah memfasilitasi terlaksananya penyusunan tesis ini

Semoga tesis ini dapat memberikan pemikiran bagisemua orang, khususnya bagi penulis hingga terselesainya tesis ini tepat pada waktunya.

Medan, Februari 2023

Penulis

Kartika



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL DEPAN</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING</b> .....	<b>ii</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>vii</b>
<b>BAB I: PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Fokus Penelitian .....	7
1.3 Rumusan Masalah .....	7
1.4 Tujuan Penelitian.....	8
1.5 Manfaat Penelitian .....	8
<b>BAB II : KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA BERFIKIR</b>	
2.1 Kerangka Teori.....	9
2.1.1. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah .....	9
2.1.2 Tujuan MBS .....	10
2.1.3 Manfaat MBS .....	14
2.1.4 Startegi Peningkatan Mutu Melalui MBS .....	16
2.1.5 Stakeholder Sekolah .....	17
2.1.6 Peran dan Fungsi Stakeholder Sekolah .....	18
2.1.7 Jenis dan Unsur-Unsur Stakeholder Sekolah .....	21
2.2 Kajian Penelitian yang Relevan.....	22
2.3 Kerangka Befikir .....	24
<b>BAB III : METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Pendekatan Penelitian.....	26
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian .....	27
3.3 Sumber Data Penelitian .....	28
3.4 Teknik Pengumpulan Data .....	28
3.5 Teknik Analisis Data.....	31

3.6 Keabsahan Data.....	32
-------------------------	----

**BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1 Deskripsi Temuan Penelitian.....	33
4.2 Pembahasan Penelitian .....	52

**BAB V : KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN**

5.1. Kesimpulan.....	60
5.2 Implikasi .....	63
5.3 Saran.....	63
DAFTAR PUSTAKA .....	65

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sekolah di masa pendidikan abad ini memiliki peran sentral dalam mengembangkan pendidikan. Dalam mengembangkan pendidikan tersebut, delapan standar nasional pendidikan tentunya menjadi ukuran bagi sekolah dalam meningkatkan standar mutu yang harus secara terus menerus ditingkatkan kualitasnya. Dimana standar ini meliputi standar kompetensi lulusan, standar proses, standar penilaian, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar pembiayaan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, dan standar pembiayaan. Untuk mencapai standar tersebut, tentunya harus didukung oleh kapabilitas sekolah baik.

Sebagaimana dalam konsep manajemen sekolah bahwa tujuan sekolah dalam pendidikan yakni mencapai efektivitas sekolah yang diharapkan selain itu pencapaian pada standar mutu sekolah. Menurut Mulyasa (2009:23) pada hakikatnya manajemen berbasis sekolah (MBS) adalah pemberian otonomi yang lebih luas kepada sekolah dengan tujuan akhirnya meningkatkan mutu hasil penyelenggaraan pendidikan sehingga bisa menghasilkan prestasi yang sebenarnya melalui proses manajerial yang mapan. Menurut Sagala (2006:54) dalam menjalankan manajemen berbasis sekolah, kepala sekolah harus memperhatikan prinsip-prinsip manajemen berbasis sekolah. Adapun prinsip-prinsip manajemen berbasis sekolah adalah kemandirian, keadilan, keterbukaan, kemitraan, partisipatif, efisiensi, dan akuntabilitas. Ketujuh prinsip ini menjadi penting dalam pelaksanaan MBS sekaligus menjadi standar ukur keberhasilan manajemen berbasis sekolah.

Mengingat program MBS menjadi sangat penting bagi sekolah dalam

meningkatkan pendidikan, maka manajemen berbasis sekolah dijadikan sebagai standar dalam pengelolaan pendidikan di Indonesia. Mulyasa (2006:76) menjelaskan melalui manajemen berbasis sekolah, maka sekolah diberikan otonomi untuk menjalin kerja sama dengan berbagai pihak, merancang arah program sekolah melalui rencana kerja tahunan, dan melakukan pembinaan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Arismunandar (2015:65) dalam manajerial misalnya, sekolah dapat mengoptimalkan fungsi tri pusat pendidikan, yaitu sekolah, orang tua, dan masyarakat. Ketiga komponen ini dapat dijadikan model partisipasi langsung seluruh komponen masyarakat untuk mengembarkan standar nasional pendidikan, khususnya standar kompetensi lulusan. Pengelolaan seluruh standar pendidikan bermuara pada kualitas lulusan yang menjadi produk sekolah.

Sebagaimana uraian di atas, jelas bahwa pada era desentralisasi pendidikan saat diharapkan akan mendorong meningkatkan pelayanan di bidang pendidikan kepada masyarakat yang bermuara pada upaya peningkatan kualitas pengelolaan pendidikan dalam tataran yang paling bawah (*at the bottom*) yaitu sekolah melalui penerapan Manajemen Berbasis sekolah. MBS sebagai suatu model implementasi kebijakan desentralisasi pendidikan merupakan suatu konsep inovatif, yang bukan hanya dikaji sebagai wacana baru dalam pengelolaan pendidikan tetapi sebaiknya juga dipertimbangkan sebagai langkah inovatif dan strategis ke arah peningkatan mutu pendidikan melalui pendekatan manajemen yang bercirikan akar rumput (*grass root*). MBS bukan saja merupakan tuntutan inovatif dalam manajemen sekolah, akan tetapi juga kebijakan nasional yang strategis sebagaimana dinyatakan pada pasal 51 ayat 1 UU RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang berbunyi “Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip

manajemen berbasis sekolah/madrasah”.

Menurut Hadiyanto (2019:8) Manajemen Berbasis Sekolah adalah pemberian kewenangan, kepercayaan dan otonomi kepada sekolah untuk mengelola dan mengembangkan sumber daya pendidikan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan disekolah masing-masing serta mempertanggung jawabkan hasilnya kepada orangtua peserta didik, masyarakat dan pemerintah dalam koridor kebijakan pendidikan nasional. Jadi target utama MBS di Indonesia adalah pemberdayaan sekolah untuk secara mandiri dapat meningkatkan mutu pendidikan masing-masing.

Namun demikian, implementasi MBS tidak sepenuhnya dapat dijalankan oleh setiap sekolah dalam proses pengelolaan pendidikannya. Hal ini disebabkan peran stakeholder sekolah masih belum optimal dilibatkan oleh sekolah. Menurut Ilhami (2017:76) menjelaskan walaupun manajemen berbasis sekolah (MBS) memberikan kekuasaan penuh kepada sekolah secara individual, dalam proses pengambilan keputusan kenyataannya banyak sekolah tidak melibatkan peran stakeholder sekolah, dimana pengambilan keputusan masih berada di satu tangan saja. Samad (2012:87) proses pengambilan keputusan sekolah seringkali dilakukan sendiri oleh pihak sekolah secara internal yang dipimpin langsung oleh kepala sekolah. Demikian menurut Arismunandar (2015: 76) meskipun kebijakan pendidikan menerapkan MBS, namun implementasi MBS masih berjalan lambat, sekolah memainkan peran dan kebijakan tanpa menghadirkan peran dan partisipasi stakeholder sekolah, yakni orang tua dan siswa.

Mengingat peran penting keterlibatan stakeholder sekolah dalam MBS, maka dalam kerangka manajemen berbasis sekolah proses pengambilan keputusan mengikutkan partisipasi dari berbagai pihak baik internal, eksternal, maupun jajaran birokrasi sebagai pendukung. Dalam pengambilan keputusan harus dilakukan secara



kolektif diantara stakeholder sekolah. Mulyasa (2006:56) manajemen berbasis sekolah memerlukan proses sistematis untuk kemudian dapat diukur keberhasilannya. Menurut Samad (2005) lambatnya proses penerapan manajemen berbasis sekolah secara umum disebabkan oleh salah penafsiran tentang konsep manajemen berbasis sekolah itu sendiri. MBS yang seharusnya memberikan otonomi kepala sekolah dalam merancang program peningkatan mutu sekolah dalam praktiknya masih bersifat sentralisasi, bukan desentralisasi. Demikian menurut Bafadal (2013:54) kebijakan pemerintah pusat yang sering berubah dan ditambah dengan kebijakan praktis atasan instansi kepala sekolah diduga menambah kuat alasan tidak terlaksananya MBS dengan baik. Kepala sekolah yang seharusnya menjadi inisiator malah lebih banyak menunggu kebijakan pemerintah atau instansi di atasnya. Mulyasa (2006:19) dalam praktiknya, sekolah sering tidak melaksanakan program kegiatan MBS berdasarkan perencanaan, bahkan terdapat beberapa sekolah yang sama sekali tidak memiliki pengetahuan yang cukup tentang MBS. Sebagaimana idealnya, dengan prinsip otonomi dan partisipatif, sekolah dalam menjalankan prosesnya dengan baik.

Mencermati uraian di atas, jelas bahwa dalam upaya sekolah mencapai tujuan pendidikannya maka peran penting stakeholders sekolah baik internal maupun eksternal menjadi penentu bagi keberhasilan sekolah. Sebagaimana Perguruan Ahmad Yani Binjai, sebagai salah satu perguruan terbesar di kota Binjai seharusnya memiliki perangkat yang jelas tentang proses MBS ini. Sejak berdiri pada tahun 1970 sampai dengan sekarang, Perguruan Ahmad Yani telah banyak menghasilkan para alumni yakni mencapai 14.458 lulusan dari berbagai tingkatan, yakni SD, SMP dan SMA. Dilihat dari inovasi dalam mendukung program sekolah, Perguruan ini telah memiliki lima bangunan gedung yang megah dan modern, yang dilengkapi dengan sarana dan prasarana pendidikan yang cukup lengkap dan baik. Namun demikian, dalam tataran

MBS di sekolah ini, sekolah belum banyak menyentuk keterlibatan stakeholder sekolah dalam setiap pengambilan keputusan baik dari pihak internal sekolah, yakni guru dan siswa maupu pihak eksternal sekolah dalam hal ini para orang tua siswa.

Permasalahan yang ditemukan di Perguruan Ahmad Yani Binjai ini sebagaimana studi awal peneliti dilapangan banyak menemukan informasi bahwa praktik manajemen pengelolaan sekolah masih bersifat sentralisasi, dimana peran pemilik atau yayasan masih sangat dominan dalam menentukan kebijakan dan arah pendidikan sekolah. Peran kepala sekolah, guru, pegawai dan bahkan para orang tua siswa dalam pengambilan kebijakan dan keputusan sekolah masih sangat minim, Dalam tataran praktik kepemimpinan, pihak yayasan masih bersifat mengendalikan dan bahkan cenderung terjun langsung dalam penyelenggaraan pendidikan dilapangan. Demikian dalam peran perencanaan dan pembiayaan sekolah dimana pengambilan keputusan merupakan keputusan mutlak oleh Yayasan. Jelas bahwa manajemen berbasis sekolah yang lebih menekankan fleksibilitas dan keterlibatan kepala sekolah, guru, pegawai dan orang tua siswa sehingga sekolah lebih terbuka dan memberdayakan bukan cenderung lebih menganut sistem sentralisasi. Selain itu dalam tataran persaingan sekolah dengan sekolah yang lain, seharusnya sekolah harus mampu memecahkan berbagai permasalahan yang dihadapinya dengan cara yang paling tepat dan sesuai dengan situasi dan kondisinya yakni melibatkan semua pihak dalam pengelolaan sekolah.

Jika merujuk pada prestasi yang dicapai sekolah disetiap tingkatan SD, SMP dan SMA pada hakikatnya sekolah telah banyak mengukir prestasi. Sebanyak 408 penghargaan dari berbagai bidang diantara bidang IPA, Matematika, Bahasa Inggris dan Olah Raga telah dicapai. Namun dalam pencapaian nilai ujian nasional berbasis komputer pencapaiannya belum maksimal. Semisal, pencapaian di tingkat SMA Ahmad Yani Binjai, capaian ujian nasional (UN) sebagaimana Tabel 1 berikut :

Tabel 1 Gambaran Hasil UN tingkat SMA

Jurusan/Bidang Studi	Nilai Rata-Rata
<b>IPA</b>	
1. Bahasa Indonesia	75,58
2. Bahasa Inggris	70,67
3. Matematika	49,24
4. Fisika	35,00
5. Kimia	56,25
6. Biologi	53,63
<b>IPS</b>	
1. Bahasa Indonesia	64,92
2. Bahasa Inggris	58,97
3. Matematika	47,57
4. Ekonomi	42,50
5. Sosiologi	53,00

Sumber : akupintar.id/smas- ahmad-yani-binjai

Berdasarkan data Tabel 1 di atas, dapat dijelaskan bahwa capaian hasil belajar tingkat nasional (UN) di SMA Perguruan Ahmad Yani Binjai dalam kategori rendah. Pada bidang-bidang sains (matematika, IPA, Kimia, Biologi) untuk jurusan IPS dimana capaian UN hampir semua bidang studi belum memenuhi kriteria minimal, hanya dua bidang studi yakni bahasa Indonesia dan bahasa Inggris yang telah mencapai. Sedangkan untuk jurusan IPS dimana semua bidang studi belum mencapai standar minimal. Berdasarkan data hasil belajar ditingkat nasional ini jelas bahwa Perguruan Ahmad Yani belum menunjukkan kinerja sekolah yang maksimal.

Mencermati gambaran tentang kinerja di sekolah tersebut, jika dikaitkan dengan MBS jelas bahwa implementasi MBS pada hakikatnya adalah pencapaian efektivitas dan kinerja sekolah. Sebagaimana menurut Mulyasa (2006:43) bahwa MBS yang ditawarkan sebagai bentuk operasional desentralisasi pendidikan akan memberikan wawasan baru terhadap sistem yang sedang berjalan selama ini. Hal ini diharapkan dapat membawa dampak terhadap peningkatan, efisiensi, dan efektifitas kinerja sekolah, dengan menyediakan layanan pendidikan yang komprehensif dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat sekolah setempat. Indikator keberhasilan Bafadal (2013:97)

menjelaskan MBS bisa diketahui antara lain dari bagaimana sekolah dapat mengoptimalkan kinerja organisasi sekolah, proses belajar mengajar, pengelolaan sumber daya manusia, dan pengelolaan sumber daya dan administrasi. Sejalan dengan itu, Saud (2002) berdasrakan pelaksanaan di negara maju mengemukakan bahwa karakteristik dasar Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah pemberian otonomi yang luas kepada sekolah, partisipasi masyarakat dan orang tua peserta didik yang tinggi. Kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis dan professional, serta adanya team work yang tinggi dan professional.

Berdasarkan permasalahan di atas tersebut, menarik untuk dilakukan penelitian tentang implementasi manajemen berbasis sekolah dengan menganalisis keterlibatan stakeholder sekolah di sekolah Ahmad Yani Binjai.

## **1.2 Fokus Penelitian**

Bedasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, agar lebih fokus dan terarah penelitian ini, maka perlu adanya pembatasan ruang lingkup penelitian ini yang difokuskan pada :

1. Implementasi manajemen berbasis sekolah yang diteliti yakni aspek keterlibatan stakeholder sekolah dalam pengambilan keputusan sekolah, peran pengembangan sumber daya manusia dan sekolah, serta pembelajaran.
2. Stakeholder sekolah yang diteliti yakni kepala sekolah, guru, siswa, komite sekolah dan orang tua siswa di SMA Ahmad Yani Binjai.

## **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan fokus penelitian, maka penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SMA Ahmad Yani Binjai?

2. Bagaimana keterlibatan stakeholder sekolah dalam manajemen berbasis sekolah di SMA Ahmad Yani Binjai?
3. Kendala dan capaian apa dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah dengan keterlibatan stakeholder di SMA Ahmad Yani Binjai?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SMA Ahmad Yani Binjai.
2. Menganalisis dan mendeskripsikan keterlibatan stakeholder sekolah dalam manajemen berbasis sekolah di SMA Ahmad Yani Binjai.
3. Menganalisis dan mendeskripsikan kendala dan capaian apa dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah dengan keterlibatan stakeholder di SMA Ahmad Yani Binjai.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Bagi Sekolah
  - a. Memberikan gambaran yang jelas tentang tugas pokok dan fungsi kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah.
  - b. Memberikan gambaran kepada sekolah tentang tingkat dan ukuran keberhasilan implementasi manajemen berbasis sekolah.



- c. Memberikan bahan pertimbangan sekolah untuk melaksanakan manajemen berbasis sekolah secara sistematis dan terukur.

## 2. Bagi Peneliti

- a. Penelitian ini dapat bermanfaat sebagai media dalam penerapan teori-teori yang telah dipelajari selama menjalani studi di Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- b. Penelitian ini bermanfaat untuk memperluas pengetahuan dan data tentang kinerja kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah.

## **BAB II**

### **TUNJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kerangka Teori**

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)**

Manajemen berbasis sekolah merupakan strategi untuk mewujudkan sekolah yang efektif dan produktif. Manajemen berbasis sekolah merupakan paradigma baru manajemen pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada sekolah, dan pelibatan masyarakat dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar sekolah leluasa mengelola sumber daya, sumber dana, sumber belajar dan mengalokasikannya sesuai prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat (Mulyasa, 2007: 33).

Manajemen berbasis sekolah adalah suatu ide tentang pengambilan keputusan pendidikan yang diletakkan pada posisi yang paling dekat dengan pembelajaran, yakni sekolah. Pemberdayaan sekolah dengan memberikan otonomi yang lebih besar, di samping menunjukkan sikap tanggap pemerintah terhadap tuntutan masyarakat juga merupakan sarana peningkatan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Penekanan aspek-aspek tersebut sifatnya situasional dan kondisional sesuai dengan masalah yang dihadapi dan politik yang dianut pemerintah. Manajemen berbasis sekolah merupakan salah satu wujud reformasi pendidikan yang memberikan otonomi kepada sekolah untuk mengatur kehidupan sesuai dengan potensi, tuntutan, dan kebutuhannya. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para tenaga kependidikan, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok terkait dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan.

### **2.1.2 Tujuan MBS**

Menurut Pidarta (2004: 3), manajemen merupakan proses mengintegrasikan sumber-sumber yang tidak berhubungan menjadi sistem total untuk menyelesaikan suatu tujuan. Yang dimaksud sumber di sini ialah mencakup orang-orang, alat-alat, media, bahan-bahan, uang, dan sarana. Semuanya diarahkan dan dikoordinasi agar terpusat dalam rangka menyelesaikan tujuan. Menurut Mulyasa (2007: 35) karakteristik manajemen berbasis sekolah antara lain:

#### **a. Pemberian Otonomi Luas Kepada Sekolah**

Manajemen berbasis sekolah memberikan otonomi luas kepada sekolah, disertai seperangkat tanggung jawab. Dengan adanya otonomi yang memberikan tanggung jawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi sesuai dengan kondisi setempat, sekolah dapat lebih memberdayakan tenaga kependidikan guru agar lebih berkonsentrasi pada tugas utamanya mengajar. Sekolah sebagai lembaga pendidikan diberi kewenangan dan kekuasaan yang luas untuk mengembangkan program-program kurikulum dan pembelajaran sesuai dengan kondisi dan kebutuhan peserta didik sesuai tuntutan masyarakat.

#### **b. Partisipasi Masyarakat dan Orang Tua**

Dalam manajemen berbasis sekolah, pelaksanaan program-program sekolah didukung oleh partisipasi masyarakat dan orang tua peserta didik yang tinggi. Orang tua peserta didik dan masyarakat tidak hanya mendukung sekolah melalui bantuan keuangan, tetapi melalui komite sekolah dan dewan pendidikan merumuskan serta mengembangkan program-program yang dapat meningkatkan kualitas sekolah. Masyarakat dan orang tua menjalin kerja sama untuk membantu sekolah sebagai nara sumber berbagai kegiatan sekolah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

#### c. Kepemimpinan Yang Demokratis dan Profesional

Dalam manajemen berbasis sekolah, pelaksanaan program-program sekolah didukung oleh adanya kepemimpinan sekolah yang demokratis dan profesional. Kepala sekolah dan guru-guru sebagai tenaga pelaksana inti program sekolah merupakan orang-orang yang memiliki kemampuan dan integritas profesional. Kepala sekolah adalah manajer pendidikan profesional yang direkrut komite sekolah untuk mengelola segala kegiatan sekolah berdasarkan kebijakan yang ditetapkan.

#### d. *Team Work* Yang Kompak dan Transparan

Dalam manajemen berbasis sekolah, keberhasilan program-program sekolah didukung oleh kinerja *team work* yang kompak dan transparan dari berbagai pihak yang terlibat dalam pendidikan di sekolah. Keberhasilan manajemen berbasis sekolah merupakan hasil sinergi dari kolaborasi tim yang kompak dan transparan. Menurut Mulyasa (2003: 24) 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 dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. Pelibatan masyarakat dimaksudkan agar mereka lebih memahami, membantu dan mengontrol pengelolaan pendidikan.

Manajemen berbasis sekolah merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para 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. Sejalan dengan jiwa dan semangat desentralisasi serta otonomi dalam bidang pendidikan, kewenangan sekolah juga berperan dalam menampung konsensus umum yang menyakini bahwa sedapat mungkin keputusan seharusnya dibuat oleh mereka yang memiliki akses paling baik terhadap informasi setempat, yang bertanggungjawab terhadap pelaksanaan kebijakan dan yang terkena akibat-akibat dari kebijakan tersebut.

Menurut Mulyasa (2003: 25) manajemen berbasis sekolah merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan ilmu dan teknologi, yang dinyatakan dalam GBHN. Hal tersebut diharapkan dapat dijadikan landasan dalam pengembangan pendidikan di Indonesia yang berkualitas dan berkelanjutan, baik secara makro, meso, maupun mikro. Manajemen berbasis sekolah yang ditandai dengan otonomi sekolah dan pelibatan masyarakat merupakan respons pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul di masyarakat, bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi, antara lain, diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumberdaya partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi. Sementara peningkatan mutu dapat diperoleh, antara lain, melalui partisipasi orang tua terhadap sekolah, fleksibilitas pengelolaan sekolah dan kelas, peningkatan profesionalisme guru dan kepala sekolah, berlakunya sistem insentif serta disinsentif.

Manajemen sekolah pada hakekatnya mempunyai pengertian yang hampir sama dengan manajemen pendidikan. Ruang lingkup di bidang kajian manajemen sekolah juga merupakan ruang lingkup dan bidang kajian manajemen pendidikan. Komponen-komponen yang harus dikelola dengan baik dalam rangka MBS, menurut Mulyasa (2003: 42), adalah sebagai berikut:



#### a. Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran

Kurikulum dan program pengajaran merupakan bagian dari MBS. Manajemen kurikulum dan program pengajaran mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian kurikulum. Perencanaan dan pengembangan kurikulum nasional pada umumnya telah dilakukan oleh Departemen Pendidikan Nasional pada tingkat pusat. Karena itu level sekolah yang paling penting adalah bagaimana merealisasikan dan menyesuaikan kurikulum tersebut dengan kegiatan pembelajaran.

#### b. Manajemen Tenaga Kependidikan

Manajemen tenaga kependidikan atau manajemen personalia pendidikan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Sehubungan dengan itu, fungsi personalia yang harus dilaksanakan pimpinan, adalah menarik, mengembangkan, menggaji, dan memotivasi personil guna mencapai tujuan sistem, membantu anggota mencapai posisi dan standar perilaku, memaksimalkan perkembangan karier tenaga kependidikan, serta menyelaraskan tujuan individu dan organisasi

#### c. Manajemen Kesiswaan

Mulyasa (2003: 45) manajemen kesiswaan atau manajemen kemuridan (peserta didik) merupakan salah satu bidang operasional MBS. Manajemen kesiswaan adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai masuk sampai dengan keluarnya peserta didik tersebut dari suatu sekolah. Manajemen kesiswaan bukan hanya berbentuk pencatatan data peserta didik, melainkan meliputi aspek yang lebih luas yang secara operasional dapat membantu upaya pertumbuhan dan perkembangan peserta didik melalui proses pendidikan di sekolah.

Manajemen kesiswaan bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di sekolah dapat berjalan lancar, tertib dan teratur, serta mencapai tujuan pendidikan sekolah. Untuk mewujudkan tujuan tersebut bidang manajemen kesiswaan sedikitnya memiliki tiga tugas utama yang harus diperhatikan, yaitu penerimaan murid baru, kegiatan kemajuan belajar, serta bimbingan dan pembinaan disiplin.

#### d. Manajemen Sarana dan Prasana Pendidikan

Mulyasa (2003: 49) sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja kursi, serta alat-alat dan media pengajaran. Adapun yang dimaksud dengan prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran, seperti halaman, kebun, taman sekolah, jalan menuju sekolah, tetapi jika dimanfaatkan secara langsung untuk proses belajar mengajar, seperti taman sekolah untuk pengajaran biologi, halaman sekolah sebagai sekaligus lapangan olah raga, komponen tersebut merupakan sarana pendidikan.

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

#### **2.1.3 Manfaat MBS**

Inti manfaat Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) akan menghasilkan nilai positif bagi antara lain (Mulyasa, 2006:34) :

1. Sekolah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi sekolah yang bersangkutan sehingga sekolah dapat lebih mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang ada.
2. Sekolah lebih mengetahui kebutuhan skala prioritas.
3. Pengambilan keputusan lebih partisipatif terutama dalam hal :
  - a. Menetapkan sasaran peningkatan mutu,
  - b. Menyusun rencana peningkatan mutu,
  - c. Melaksanakan rencana peningkatan mutu,
  - d. Melakukan evaluasi pelaksanaan peningkatan mutu,
4. Penggunaan dana lebih efektif dan efisien sesuai dengan skala prioritasnya
5. Keputusan bersama lebih menciptakan transparansi dan demokrasi
6. Dapat meningkatkan rasa tanggung jawab
7. Menumbuhkan persaingan sehat sehingga diharapkan adanya upaya inovatif.

Sedangkan Rivai (2009:12) penerapan MBS yang efektif secara spesifik mengidentifikasi beberapa manfaat spesifik dari penerapan MBS :

1. Memungkinkan orang-orang yang berkompeten di sekolah untuk mengambil keputusan yang akan meningkatkan mutu pembelajaran.
2. Memberi peluang bagi seluruh anggota sekolah untuk terlibat dalam pengambilan keputusan penting.
3. Mendorong munculnya kreativitas dalam merancang bangun program pembelajaran.
4. Mengarahkan kembali sumber daya yang tersedia untuk mendukung tujuan yang dikembangkan di setiap sekolah.

5. Menghasilkan rencana anggaran yang lebih realistis ketika orang tua dan guru makin menyadari keadaan keuangan sekolah, batasan pengeluaran, dan biaya program-program sekolah.

#### **2.1.4 Strategi Sekolah Membangun Mutu Melalui MBS**

Konsep MBS merupakan kebijakan baru yang sejalan dengan paradigma desentralisasi dalam pemerintahan. Strategi apa yang diharapkan agar penerapan MBS dapat benar-benar meningkatkan mutu pendidikan. Salah satu strategi adalah menciptakan prakondisi yang kondusif untuk dapat menerapkan MBS, yakni (Sagala, 2006:54) :

1. Peningkatan kapasitas dan komitmen seluruh warga sekolah, termasuk masyarakat dan orangtua siswa. Upaya untuk memperkuat peran kepala sekolah harus menjadi kebijakan yang mengiringi penerapan kebijakan MBS.
2. Membangun budaya sekolah (school culture) yang demokratis, transparan, dan akuntabel. Termasuk membiasakan sekolah untuk membuat laporan pertanggungjawaban kepada masyarakat. Model memajukan RAPBS di papan pengumuman sekolah yang dilakukan oleh Managing Basic Education (MBE) merupakan tahap awal yang sangat positif. Juga membuat laporan secara insidental berupa booklet, leaflet, atau poster tentang rencana kegiatan sekolah. Alangkah serasinya jika kepala sekolah dan ketua Komite Sekolah dapat tampil bersama dalam media tersebut.
3. Pemerintah pusat lebih memainkan peran monitoring dan evaluasi. Dengan kata lain, pemerintah pusat dan pemerintah daerah perlu melakukan kegiatan bersama dalam rangka monitoring dan evaluasi pelaksanaan MBS di sekolah, termasuk pelaksanaan block grant yang diterima sekolah.

4. Mengembangkan model program pemberdayaan sekolah. Bukan hanya sekedar melakukan pelatihan MBS, yang lebih banyak dipenuhi dengan pemberian informasi kepada sekolah. Model pemberdayaan sekolah berupa pendampingan atau fasilitasi dinilai lebih memberikan hasil yang lebih nyata dibandingkan dengan pola-pola lama berupa penataran MBS.

### **2.1.5 Pengertian Stakeholder Sekolah**

Mubbin (2004:98) stakeholder sekolah merupakan kumpulan sejumlah orang yang saling berkolaborasi dan berinteraksi demi mencapai tujuan bersama untuk sekolah. Sagala (2011:75) intinya stakeholder sekolah adalah kumpulan sejumlah individu yang bergabung dan mempunyai komitmen yang sama untuk mencapai tujuan bersama. Rivai dan Murni (2009:65) stakeholder dalam dunia pendidikan adalah mengupayakan orang-orang yang terdampak oleh aktivitas dan kebijakan pendidikan mendapat kebaikan atau manfaat.

Stakeholder pendidikan digolongkan menjadi stakeholder internal dan eksternal. Pemangku kepentingan (stakeholder) internal pendidikan terdiri dari Guru, Siswa, Orang Tua, Staf administrasi sekolah (Mulyasa, 2006:55). Pemangku kepentingan (stakeholder) eksternal pendidikan diantaranya kelompok atau organisasi di luar sekolah seperti Pemerintah, lembaga sosial di daerah, komunitas, lembaga kursus dan pelatihan. Pemangku kepentingan diharapkan bisa mendapatkan data pendidikan dan menggunakannya untuk memberikan dukungan atau koreksi pada proses pembelajaran. Misalnya, para guru bisa melihat kebijakan pendidikan dan menggunakannya untuk meningkatkan metode pembelajaran. Orang tua bisa membantu memfasilitasi para siswa untuk mendapatkan pendidikan yang terbaik.

### **2.1.6 Peran dan Fungsi Stakeholder**

Stakeholder adalah siapapun yang memiliki kepentingan dari sebuah usaha. Stakeholder diartikan juga sebagai pemangku kepentingan yaitu pihak atau kelompok yang berkepentingan, baik langsung maupun tidak langsung terhadap eksistensi atau aktifitas perusahaan (Mulyasa, 2006:77). Kemudian istilah tersebut dipakai dalam dunia pendidikan dimana dijelaskan bahwa keberhasilan dalam penyelenggaraan pendidikan tidak hanya menjadi tanggung jawab pemerintah pusat, melainkan juga pemerintah provinsi, Kabupaten/Kota, dan pihak sekolah, orangtua, dan masyarakat atau stakeholder pendidikan. Hal ini sesuai dengan konsep partisipasi berbasis masyarakat (*community based participation*) dan Manajemen Berbasis Sekolah/MBS (*school based management*) yang kini tidak hanya menjadi wacana, tetapi mulai dilaksanakan di Indonesia. Inti dari penerapan kedua konsep tersebut adalah bagaimana agar sekolah dan semua yang berkompeten atau stakeholder pendidikan dapat memberikan layanan pendidikan yang berkualitas. Untuk itu diperlukan kerjasama yang sinergis dari pihak sekolah, keluarga, dan masyarakat atau stakeholder lainnya secara sistematis sebagai wujud peran serta dalam melakukan pengelolaan pendidikan melalui Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah.

Keberlangsungan dan kesuksesan dalam suatu organisasi sangat tergantung dengan para pihak-pihak yang terkait yaitu stakeholder (Muhibbin, 2009:54). Pada saat krisis menyerang perusahaan/organisasi, pengelola hubungan dengan para stakeholder memegang peranan sangat penting. Diriyati (2007:71) kesalahan dalam mengelolah hubungan dengan stakeholder pada saat krisis akan berakibat buruk pada suatu perusahaan/organisasi. Secara umum stakeholder dikelompokkan menjadi dua bagian, yaitu stakeholder internal dan stakeholder eksternal. Selamet dan Zaidin

(20011:412) stakeholder internal adalah publik yang berada didalam ruang lingkup perusahaan/organisasi. Stakeholder eksternal adalah mereka yang berkepentingan terhadap perusahaan, dan berada diluar perusahaan. Hubungan baik dengan stakeholder memegang peranan penting sehingga dalam kondisi krisis pun kegiatan pendidikan tetap berjalan baik seperti saat ini dalam kondisi pandemic akibat wabah virus corona jumlah peserta didik yang mendaftar dirasa cukup stabil karena kepercayaan para stakeholder tersebut.

Sinergitas atau kerjasama stakeholder baik internal dan eksternal demi terjaminnya mutu pendidikan sangat berperan penting dalam kontribusi keberlangsungan pendidikan Stakeholder didalam kegiatan atau aktivitas bisnis mempunyai peran yang berbeda-beda sesuai dengan fungsi serta tugasnya masing-masing, namun mempunyai tujuan yang sama ialah mengembangkan suatu perusahaan dalam kegiatan atau aktivitas bisnis. Sagala (2009:54) merupakan beberapa peran stakeholder diantaranya sebagai berikut:

1. Peran Guru. Peran stakeholder sekolah sebagai guru diantaranya :

- a. Menyampaikan materi pembelajaran,
- b. Menyiapkan metode pembelajaran,
- c. Menyiapkan kurikulum belajar harian,
- d. Membuat rencana pembelajaran harian, bulanan dan tahunan,

2. Peran Orang Tua sebagai stakeholder yakni :

- a. Mendukung pendidikan murid di sekolah
- b. Membiayai pendidikan anak murid
- c. Memfasilitasi kebutuhan pendidikan anak murid

### 3. Peran Pemerintah sebagai stakeholder sekolah yakni :

- a. Menyediakan fasilitas pendidikan yang memadai
- b. Membuat kurikulum yang baik dan menyesuaikan dengan kondisi geografis
- c. Memberikan program pendidikan yang sustainable atau berkelanjutan, tidak hanya tambal sulam atau terputus-putus.
- d. Mendukung semua upaya peningkatan mutu pendidikan oleh organisasi atau individu.
- e. Mengadakan program peningkatan mutu tenaga pendidik dan guru
- f. Mendukung siswa berprestasi dengan beasiswa dan bantuan pendidikan
- g. Memberikan bantuan operasional sekolah
- h. Meningkatkan kesejahteraan guru
- i. Pemerataan tenaga pendidik ke setiap daerah yang kekurangan guru

### 4. Peran Karyawan Sekolah

Staf dan karyawan sekolah diharapkan bisa bekerjasama untuk saling diskusi tentang aturan pendidikan di sekolah dan menyebarkan informasi tentang pendidikan. Hal ini bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan dan mengatasi masalah yang terjadi.

### 5. Peran Tenaga Ahli Pendidikan (Profesional)

Tenaga ahli profesional pendidikan bisa memberikan saran dan nasihat yang baru tentang pendidikan. Orang-orang itu umumnya menguasai berbagai teori dan solusi atas masalah pendidikan yang dihadapi oleh guru, orang tua dan murid. Kita sendiri bisa dengan mudah menemukan lembaga kursus di daerah kita yang didirikan oleh tenaga ahli pendidikan. Itu juga bisa membantu siswa untuk mendapatkan ilmu pengetahuan yang lebih dalam tentang suatu pelajaran.



### **2.2.7 Jenis dan Unsur-Unsur Stakeholder Sekolah**

Berdasarkan unsur kepentingan organisasi maka stake holder dapat dibedakan menjadi dua yaitu; stakeholder dari dalam dan luar (Sagala, 2009 : 65), diantaranya sebagai berikut :

#### **1. Stakeholder dari dalam organisasi sekolah.**

Stakeholder dari dalam organisasi sekolah merupakan pihak yang paling memiliki otoritas, kapasitas, dan intensitas yang cukup besar terhadap berlangsungnya proses kegiatan belajar mengajar guna mencapai visi dan melaksanakan misi sekolah. Pihak ini memiliki tanggung jawab besar dalam rangka mempertanggungjawabkan akuntabilitas organisasi. Program-program sekolah yang telah disepakati berdasarkan proses manajemen yang mantap harus dijabarkan dan dilaksanakan dalam bentuk aktivitas. Berdasarkan unsur kepentingan hanya mewakili satu kelompok dalam stakeholder yaitu tercapainya tujuan pendidikan di sekolah yang telah ditetapkan. Hal ini disebabkan karena kelompok ini memiliki tanggung jawab profesional.

#### **2. Stakeholder dari luar organisasi sekolah**

Pihak stakeholder dari luar organisasi ini secara structural tidak memiliki tanggung jawab langsung terutama dalam rangka pencapaian dan pelaksanaan program-program sekolah :Tetapi kelompok ini cukup memiliki peran yang menentukan dalam rangka pemusan visi dan misi sekolah, kepentingan dan aspirasi kelompok ini harus benar-benar mendapatkan porsi yang wajar. Di samping sebagai pihak yang menaruh perhatian dan kepercayaan yang cukup besar terhadap sekolah terutama dalam hal pendidikan siswa. Kelompok ini termasuk pihak-pihak yang nantinya terlibat sebagai pengguna output sekolah.

### 3. Sumber kekuatan stakeholders

Pada hakekatnya ada beberapa sumber kekuatan stakeholder. Perencanaan yang profesional seharusnya mampu mengidentifikasi kekuatan stakeholder. Hal ini penting sekali karena dengan identifikasi sumber kekuatan stakeholder secara tepat akan memudahkan perencanaan untuk mengembangkan perencanaan yang sistematis, terarah, tepat, dan proporsional, dan komprehensif yang pada akhirnya juga upaya ini akan mampu memberikan kemudahan bagi para pelaksana dan pemantau kegiatan organisasi.

#### **2.2. Kajian Penelitian yang Relevan**

Penelitian-penelitian terdahulu banyak menjelaskan pentingnya stakeholder sekolah terhadap kemajuan sekolah. Damayanti (2008) menyatakan bahwa Kepala sekolah merupakan pemimpin formal yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan tertentu. Untuk itu kepala sekolah bertanggung jawab melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan baik yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif yang menumbuhkan semangat tenaga pendidik maupun peserta didik. Dengan kepemimpinan kepala sekolah inilah, kepala sekolah diharapkan dapat memberikan dorongan serta memberikan kemudahan untuk kemajuan serta dapat memberikan inspirasi dalam proses pencapaian tujuan.

Syamsul dan Hikayat (2011) menjelaskan peran stakeholder sekolah bagi sekolah dan efektivitas sekolah. Kepala sekolah diangkat melalui prosedur serta persyaratan tertentu yang bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan yang

mengimplikasikan meningkatnya prestasi belajar peserta didik. Kepala sekolah yang professional akan berfikir untuk membuat perubahan tidak lagi berfikir bagaimana suatu perubahan sebagaimana adanya sehingga tidak terlindas oleh perubahan tersebut. Untuk mewujudkan kepala sekolah yang professional tidak semudah membalikkan telapak tangan, semua itu butuh proses yang panjang. Sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni dan budaya yang diterapkan dunia pendidikan, sehingga menuntut penguasaan kepala sekolah secara professional. Untuk itu kepala sekolah dihadapkan pada tantangan untuk melaksanakan pengembangan pendidikan secara terarah dan berkesinambungan.

Penelitian Suhendar (2009) menjelaskan keterlibatan stakeholder dalam pengelolaan sekolah juga berdampak pada profesional kepala sekolah. Peningkatan profesionalisme kepala sekolah perlu dilaksanakan secara berkesinambungan dan terencana dengan melihat permasalahan-permasalahan dan keterbatasan yang ada. Sebab kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang juga bertanggung jawab dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan lainnya. Kepala sekolah yang profesional akan mengetahui kebutuhan dunia pendidikan, dengan begitu kepala sekolah akan melakukan penyesuaian-penyesuaian agar pendidikan berkembang dan maju sesuai dengan kebutuhan pembangunan serta kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Kepada pimpinan SMA Negeri 1 Gunung Sindur dapat menggunakan hasil penelitian ini untuk terus mengembangkan lembaga yang dipimpinnya.

Arif Rahman Tanjung (2006) mengemukakan bahwa tipe sekolah yang efektif adalah sekolah yang transformasional dalam hubungan dengan masyarakat, memiliki ciri-ciri antara lain kepala sekolah dalam berbagai hal membangun komitmen bersama terhadap sasaran organisasi dan memberikan kewenangan berupa kepercayaan kepada

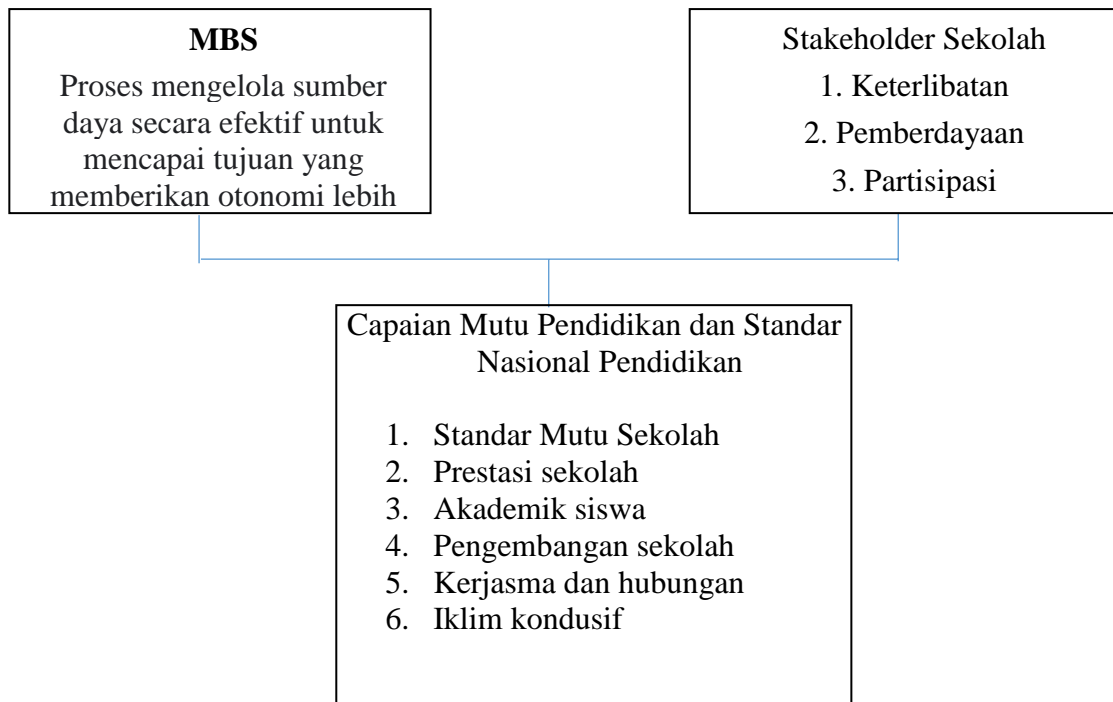
para pengikutnya yaitu guru, staf dan karyawan untuk mencapai sasaran, jalannya organisasi bukan digerakan oleh borikrasi tetapi oleh kesadaran bersama hal ini sejalan dengan MBS dimana kewenangan sekolah dalam pengelolaan sangat luas, juga adanya partisipasi aktif dari stakeholder.

Dewi & Sulistia (2009) peranan kepala sekolah dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah yang meliputi: kepala sekolah sebagai pemimpin, manajer, pendidik, motivator, administrator, supervisor, dan inovator sangat diperlukan untuk menuju sekolah yang berkualitas.

### **2.3 Kerangka Berfikir**

Berdasarkan kajian teoritis dan kajian penelitian yang relevan di atas dapat dikatakan bahwa kinerja kepala sekolah sangat erat kaitannya dengan kompetensi kepala sekolah. Kinerja kepala sekolah diukur melalui kompetensi kepala sekolah, yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi manajerial, dan kompetensi supuervisi. Kinjerja kepala sekolah yang tertuang dalam kompetensi tersebut diharapkan memberikan pengaruh dalam implementasi manajemen berbasis sekolah. Manajemen berbasis sekolah setidaknya mencakup pengelolaan delapan standar nasional pendidikan, yaitu standar isi, standar proses, standar penilaian, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar pengelolaan, standar pembiayaan, satandar sarana dan prasarana, dan yang paling penting adalah standar kompetensi lulusan.

Adapun kerangka berfikir dalam penelitian ini dapat digambarkan dalam diagram alur sebagai berikut:



**Gambar 1 Kerangka Berfikir Penelitian**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif (*qualitative research*). Bogdan dan Taylor (Moleong, 2007: 4) mendefinisikan metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Pendekatan ini diarahkan pada latar dari individu tersebut secara holistik (utuh). Jadi dalam hal ini tidak boleh mengisolasi individu atau organisasi ke dalam variabel atau hipotesis, tapi perlu memandangnya sebagai bagian dari suatu keutuhan.

Menurut Nasution (2003: 5) penelitian kualitatif adalah mengamati orang dalam lingkungan, berinteraksi dengan mereka dan menafsirkan pendapat mereka tentang dunia sekitar, kemudian Sukmadinata (2005: 60) menyatakan bahwa penelitian kualitatif (*qualitative research*) adalah suatu penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktifitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individu maupun kelompok. Penelitian kualitatif ini secara spesifik lebih diarahkan pada penggunaan metode studi kasus. Sebagaimana pendapat Lincoln dan Guba (Pujosuwarno, 1992: 34) yang menyebutkan bahwa pendekatan kualitatif dapat juga disebut dengan *case study* ataupun *qualitative*, yaitu penelitian yang mendalam dan mendetail tentang segala sesuatu yang berhubungan dengan subjek penelitian. Lebih lanjut

Pujosuwarno (1986: 1) mengemukakan pendapat dari Moh. Surya dan Djumhur yang menyatakan bahwa studi kasus dapat diartikan sebagai suatu teknik mempelajari seseorang individu secara mendalam untuk membantunya memperoleh penyesuaian diri yang baik.

Menurut Lincoln dan Guba (Mulyana, 2004: 201) penggunaan studi kasus sebagai suatu metode penelitian kualitatif memiliki beberapa keuntungan, yaitu : (1) Studi kasus dapat menyajikan pandangan dari subjek yang diteliti, (2) Studi kasus menyajikan uraian yang menyeluruh yang mirip dengan apa yang dialami pembaca kehidupan sehari-hari, (3) Studi kasus merupakan sarana efektif untuk menunjukkan hubungan antara peneliti dan responden, (4) Studi kasus dapat memberikan uraian yang mendalam yang diperlukan bagi penilaian atau transferabilitas.

Pada dasarnya penelitian dengan jenis studi kasus bertujuan untuk mengetahui tentang sesuatu hal secara mendalam. Maka dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan metode studi kasus untuk mengungkap tentang kinerja kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah di SMA Ahmad Yani Binjai, dengan memahami dan memaknai pandangan serta kejadian pada subjek penelitian dalam rangka menggali tentang kinerja kepala sekolah dalam mengimplemntasikan manajemen berbasis sekolah di SMA Ahmad Yani Binjai.

### **3.2 Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini akan dilakukan di SMA Ahmad Yani terletak di Jalan Ade Irma Suryani No 36 Binjai. Penelitian ini dilakukan pada semester genap tahun pelajaran

2021/2022. Waktu penelitian ini direncanakan selama 6 (empat) bulan, mulai bulan April sampai dengan Oktober 2022. Adapun rincian waktu penelitian dapat dilihat pada table di bawah ini:

**Tabel 3.1 Jadwal dan Waktu Penelitian**

No	Waktu / Tahap	2022/2023																			
		Sept				Okt				Nop				Des				Jan			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Perencanaan proposal	■	■	■	■																
2	Pengumpulan data awal			■	■	■	■														
3	Penyusunan instrumen						■	■	■												
4	Pengumpulan data							■	■	■	■	■	■								
5	Verifikasi data									■	■	■	■	■							
6	Penyimpulan data									■	■	■	■	■							
7	Penyusunan laporan											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

### 3.3 Sumber Data Penelitian

Dalam penelitian ini, pengambilan sumber data penelitian menggunakan teknik “*purpose sampling*”. Sukmadinata (2005: 101) menyatakan, sampel purposive adalah sampel yang dipilih karena memang menjadi sumber dan kaya dengan informasi tentang fenomena yang ingin diteliti. Pengambilan sampel ini didasarkan pada pilihan peneliti tentang aspek apa dan siapa yang dijadikan fokus pada saat situasi tertentu dan saat ini terus- menerus sepanjang penelitian, sampling bersifat *purposive* yaitu tergantung pada tujuan fokus suatu saat. Dalam penelitian ini yang diajadikan sebagai subjek atau sumber data penelitian adalah kepala sekolah, guru, siswa, komite sekolah dan orang tua siswa SMA Ahmad Yani Binjai.



### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini, teknik yang akan peneliti gunakan adalah sebagai berikut :

#### 1. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan pewawancara (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu (Moloeng, 2007: 186). Wawancara dipergunakan untuk mengadakan komunikasi dengan subjek penelitian sehingga diperoleh data- data yang diperlukan. Teknik wawancara mendalam ini diperoleh langsung dari subyek penelitian melalui serangkaian tanya jawab dengan pihak-pihak yang terkait langsung dengan pokok permasalahan.

Dalam penelitian ini wawancara dilakukan dengan menggunakan pedoman wawancara bebas terpimpin. Wawancara bebas terpimpin yaitu cara mengajukan pertanyaan yang dikemukakan bebas, artinya pertanyaan tidak terpaku pada pedoman wawancara tentang masalah-masalah pokok dalam penelitian kemudian dapat dikembangkan sesuai dengan kondisi di lapangan (Sutrisno Hadi, 1994: 207). Dalam melakukan wawancara ini, pewawancara membawa pedoman yang hanya berisi garis besar tentang hal-hal yang akan ditanyakan.

Wawancara dalam penelitian ini dilakukan secara berulang-ulang terhadap partisipan penelitian di SMA Ahmad Yani Binjai. Wawancara dianggap selesai apabila sudah menemui titik jenuh, yaitu sudah tidak ada lagi hal yang ditanyakan. Wawancara ini bertujuan untuk memperoleh informasi secara mendalam tentang keterlibatan stakeholder sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah

di SMA Ahmad Yani Binjai.

Tabel 3.2 Pedoman Wawancara

No	Aspek Wawancara	Keterangan Wawancara
1	Implementasi MBS di sekolah	Kepala Sekolah, guru, komite sekolah
2	Peran peran stakeholder dalam MBS	Kepala sekolah, guru, komite sekolah, orang tua siswa, siswa
3	Kendala dalam melaksanakan MBS	Kepala sekolah, guru, komite sekolah, orang tua siswa
4	Cara mengatasi kendala dalam MBS	Kepala sekolah, guru, komite sekolah, orang tua siswa, siswa
5	Hal belum tercapai dan capaian sekolah dalam melaksanakan MBS	Kepala sekolah, guru, komite sekolah, orang tua siswa, siswa

## 2. Observasi

Observasi dilakukan oleh peneliti untuk mengumpulkan data yang sesuai dengan tujuan penelitian. Peneliti mengadakan pengamatan secara langsung atau disebut pengamatan terlibat dimana peneliti juga menjadi instrumen atau alat dalam penelitian sehingga peneliti harus mencari data sendiri dengan terjun langsung atau mengamati dan mencari langsung ke beberapa informan yang telah ditentukan sebagai sumber data. Metode observasi ini peneliti memilih jenis observasi partisipatif, yaitu observasi yang sekaligus melibatkan diri selaku orang dalam pada situasi tertentu. Hal ini agar memudahkan peneliti memperoleh data atau informasi dengan mudah dan leluasa.

## 3. Dokumentasi

Dokumentasi penelitian ini adalah berupa dokumen implementasi manajemen berbasis sekolah di SMA Ahmad Yani Binjai. Dokumen ini dapat

berupa data tertulis, laporan sekolah, foto dan gambar-gambar yang terkait dengan penunjang penelitian.

### **3.5 Teknik Analisis Data**

Analisis data menurut Patton (Moleong, 2000: 103) merupakan proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategorisasi, dan satuan uraian dasar. Menurut Bogdan dan Biklen (Moleong, 2007: 248) analisis data adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesisnya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceriterakan pada orang lain.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah mengacu pada konsep Milles & Huberman (1992: 20) yaitu *interactive model* yang mengklasifikasikan analisis data dalam tiga langkah, yaitu :

#### **1. Reduksi data**

Reduksi data yaitu suatu proses pemilahan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan.

#### **2. Penyajian data**

Data ini tersusun sedemikian rupa sehingga memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Adapun bentuk yang lazim digunakan pada data kualitatif terdahulu adalah dalam bentuk teks naratif. Terkait dengan display data, peneliti menyajikannya dalam bentuk tabel.

### 3. Penarikan kesimpulan (*Verifikasi*)

Dalam penelitian ini akan diungkap mengenai makna dari data yang dikumpulkan. Dari data tersebut akan diperoleh kesimpulan yang tentatif, kabur, kaku dan meragukan, sehingga kesimpulan tersebut perlu diverifikasi. Verifikasi dilakukan dengan melihat kembali reduksi data maupun display data sehingga kesimpulan yang diambil tidak menyimpang.

### **3.6 Keabsahan Data**

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Terdapat trigulasi sumber, triangulasi pengumpulan data, dan triangulasi waktu.

1. Triangulasi Sumber. Triangulasi sumber untuk mengkaji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber.
2. Triangulasi Teknik. Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misal data diperoleh dengan wawancara, lalu dicek dengan observasi, dokumentasi.
3. Triangulasi waktu. Waktu juga sering mempengaruhi kredibilitas data. Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat nara sumber masih segar, belum banyak masalah akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel. Pengujian keabsahan data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu / situasi yang berbeda. Bila hasil uji menghasilkan

data yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga sampai ditemukan kapasitas datanya (Sugiyono, 2007: 127).

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Deskripsi Hasil Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan keterlibatan stakeholder SMA Perguruan Ahmad Yani Binjai dalam mengimplementasikan MBS. Data-data yang penulis kumpulkan dalam penelitian ini bersumber dari kepala sekolah, guru, siswa, komite sekolah dan orang tua siswa melalui kegiatan wawancara, pengumpulan dokumentasi dan observasi lapangan.

Pemberdayaan merubah kewenangan sekolah melalui desentralisasi dengan menjadikan sekolah sebagai unit utama perubahan pendidikan. Orang-orang yang berada di sekolah kemudian mengontrol alokasi pembiayaan, menentukan kemajuan sekolah, menyediakan program pendidikan dan peningkatan pembelajaran, mengidentifikasi dan mendukung program, serta memiliki kebebasan untuk memilih dan menyediakan orang-orang yang melakukan pelayanan tersebut. Dengan pemberdayaan sekolah, kepala sekolah, guru dan warga sekolah lainnya menjadi figur kunci dalam peningkatan kualitas sekolah. Kepala sekolah hendaknya menjadi seorang individu dengan keterampilan memimpin yang baik, dan orang yang bisa mendelegasikan tanggung jawab kepada orang-orang yang berkompeten. Kepala sekolah tidak lagi menjadi orang yang otoriter, tetapi lebih sering menjadi fasilitator, bekerja sama dengan staf dan membagi wewenang yang dulunya sangat banyak

terletak pada peran kepala sekolah.

Sebagaimana diketahui Manajemen Berbasis Sekolah dapat didefinisikan sebagai proses manajemen sekolah yang diarahkan pada peningkatan mutu pendidikan, secara otonomi direncanakan, diorganisasikan, dilaksanakan, dan dievaluasi dengan melibatkan semua stakeholder sekolah (Bafadal, 2003). Sesuai konsep tersebut, MBS pada hakikatnya merupakan pemberian otonomi kepada sekolah untuk secara aktif serta mandiri mengembangkan dan melakukan berbagai program peningkatan mutu pendidikan sesuai kebutuhan sekolah itu sendiri. Secara operasional MBS dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pendayagunaan keseluruhan komponen pendidikan dalam rangka peningkatan pendidikan yang diupayakan sendiri oleh kepala sekolah bersama semua pihak yang terkait atau berkepentingan dengan mutu pendidikan, mencakup kurikulum, pembelajaran, kesiswaan, kepegawaian, sarana dan prasarana, serta keuangan.

#### **4.1.1 Implementasi MBS di SMA Ahmad Yani Binjai**

Manajemen Berbasis Sekolah adalah salah satu cara atau strategi yang merancang secara sistematis model pengelolaan yang memberikan otonomi besar kepada kepala sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan prinsip-prinsip partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas sesuai dengan tuntutan masyarakat yang ada. Untuk merealisasikan pencapaian tersebut diperlukan serangkaian aktivitas. Implementasi adalah rangkuman dari beberapa kegiatan sumber daya manusia menggunakan sumber daya lain untuk mencapai sasaran dan strategi. Kegiatan ini menyentuh semua jajaran manajemen mulai dari manajemen puncak sampai dengan paling bawah.

Pemberdayaan sekolah memungkinkan setiap orang menunjukkan kemampuan

mereka sebagaimana mereka mempelajari kemampuan-kemampuan baru yang mendukung dan memperkuat fungsi-fungsi yang dilaksanakan oleh sekolah. Pola hubungan kerja yang berjalan antara pihak sekolah dengan warga sekolah adalah sebuah pola pembagian peran (walaupun bukan berdasarkan kesepakatan resmi) manajerial yang bervariasi untuk masing-masing fungsi dan gugus manajemen, dan terkadang merupakan penerapan dari kepemimpinan kolektif dimana guru-guru merupakan bawahan dari kepala sekolah dan pengurus yayasan. Untuk memetakan pembagian dan penyebaran peran unit sekolah dan yayasan perguruan Ahmad Yani Binjai dalam pelaksanaan manajemen. Hasil wawancara memberikan penjelasan informasi sebagai berikut.

Dalam implementasi MBS ini mekanisme kerja yang diterapkan di sekolah adalah “program kerja direncanakan bersama-sama, sedangkan pelaksanaannya dilaksanakan sesuai dengan job yang telah dibagi, dengan pemberian kepercayaan yang penuh. (Wawancara dengan Kepala Sekolah, 10 Nopember 2022)

Senada juga diungkapkan oleh wakil kepala sekolah urusan kurikulum yang menyatakan bahwa:

Kepala sekolah mensosialisasikan kebijakannya melalui rapat bersama yang dilaksanakan tiap bulannya maupun rapat yang bersifat insidental, kemudian diadakan pembagian job menurut tugasnya masing-masing, sehingga dalam pelaksanaan tugas akan berjalan dengan baik tanpa adanya tumpang tindih antara tugas yang satu dengan tugas yang lainnya. (Wawancara dengan Wakil Kepala Kurikulum, 10 Nopember 2022).

Hasil wawancara dengan kepala sekolah terkait implementasi MBS memberikan penjelasan sebagai berikut :

Dalam implementasi MBS, saya selaku manajemen sekolah telah memberikan kewenangan bagi para guru untuk ikut dalam pelaksanaan MBS, memberikan kemandirian yang besar kepada seluruh pegawai, serta komponen sekolah lainnya. Dalam implementasi MBS di sekolah juga berkordinasi dengan pihak Yayasan yang secara umum mendukung pelaksanaan MBS di sekolah. (Wawancara kepala sekolah, 10 Nopember 2022)

Menurut kepala sekolah bahwa implementasi MBS di sekolah dilakukan dengan cara mengelola peran untuk setiap komponen stakeholder, yakni peran guru, komite sekolah dan orang tua siswa. sebagaimana hasil wawancara berikut ini :

Cara mengelola stakeholder baik internal dan eksternal adalah melalui komunikasi yang baik. Proses komunikasi di internal berupaya untuk meningkatkan mutu pendidikan sekolah. Saya harus bisa mengatur strategi peningkatan mutu, diantaranya berupaya meningkatkan fasilitas sekolah, menjaga lingkungan sekolah dan ketertiban kegiatan belajar mengajar, mengadakan pelatihan mutu kepada guru dan tenaga administrasi sekolah. Sedangkan proses komunikasi di eksternal adalah untuk menjaga nama baik sekolah, memperkenalkan strategi yang sudah dibuat untuk meningkatkan mutu pendidikan dan melibatkan mereka dalam proses pendidikan siswa. Itu juga bisa membantu siswa untuk mendapatkan ilmu pengetahuan yang lebih dalam tentang suatu pelajaran. (Wawancara kepala sekolah, 10 Nopember 2022).

Data di atas juga didukung dengan hasil wawancara wakil kepala bidang kesiswaan sekolah beserta para guru sebagai berikut :

Dalam implementasi MBS nenberikan keluangan bagi saya dalam manajemen kurikulum dan kesiswaan. Ini terlihat dari keleluasaan sekolah dalam penyusunan rencana program pembelajaran, penyusunan jadwal pelaksanaan program pembelajaran, penentuan pelaksanaan program pembelajaran, dan pengawasan serta evaluasi pelaksanaan program pembelajaran. Begitu juga dengan manajemen kesiswaan, sekolah dilibatkan secara besar oleh yayasan dalam merencanakan daya tampung, penerimaan siswa baru, pengelompokan siswa, pembinaan disiplin dan belajar siswa, dan penilaian prestasi serta penentuan kelulusan siswa. Sementara pada gugus manajemen yang lain, keterlibatan sekolah lebih minim. Dalam manajemen personalia misalnya, sekolah hanya mengusulkan pengadaan guru atau pegawai baru, sementara yang merencanakan penerimaan, menyeleksi, menempatkan, selanjutnya mengawasi dan memberhentikan secara resmi adalah yayasan (Wawancara wakil kepala sekolah, 10 Nopember 2022).

Berdasarkan data di atas, kebijakan implementasi diterapkannya manajemen berbasis sekolah hkikatnya adalah dalam peningkatan mutu pendidikan merupakan suatu keniscayaan yang perlu segera dilakuka. Kebijakan MBS dalam meningkatkan mutu pendidikan dapat diurutkan sebagai berikut: mensosialisasikan konsep



MBS/MBM, melakukan analisis sasaran, mengidentifikasi fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran, melakukan analisis SWOT, menyusun rencana sekolah/ madrasah, mengimplementasikan rencana sekolah/madrasah dan merumuskan sasaran baru. Mutu pendidikan merupakan tolak ukur keberhasilan pendidikan yang ada di Indonesia, oleh karena itu mutu pendidikan harus senantiasa ditingkatkan dengan cara memperkuat jalannya MBS. Implementasi MBS sebaiknya dilakukan dengan cermat dan pengawasan yang ketat agar tidak terjadi penyimpangan dalam implementasi MBS.

Wawancara dengan komite sekolah memberikan penjelasan tentang pelaksanaan MBS di sekolah, yakni :

Dalam rangka mengimplementasikan telah terlaksana secara efektif dan efisien, sekolah melibatkan semua unsur yang ada mulai dari kepala sekolah, guru, masyarakat, sarana prasarana serta unsur terkait lainnya. Kepala sekolah sebagai pemegang kendali di sekolah mempunyai pengetahuan kepemimpinan, perencanaan, dan pandangan yang luas tentang sekolah dan pendidikan (Wawancara Komite Sekolah, 13 Nopember 2022).

Wawancara dengan orang tua siswa memberikan penjelasan bahwa MBS telah dilaksanakan oleh sekolah, yakni

Kepala sekolah juga dituntut untuk melakukan fungsinya sebagai manajer dalam peningkatan proses belajar mengajar dengan melakukan supervisi, membina dan memberi saran-saran positif kepada guru. Guru sebagai unsur yang berpengaruh dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah yang juga terlibat langsung dalam proses pembelajaran juga dituntut untuk berkreasi dalam meningkatkan manajemen kelas. Guru juga harus mempersiapkan isi materi pengajaran, bertanggungjawab atas jadwal pelajaran, pembagian tugas peserta didik serta keindahan dan kebersihan kelas. Kreativitas dan daya cipta guru untuk mengimplementasikan MBS perlu terus menerus didorong. Dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah bisa dilihat dari sudut sejauh mana sekolah tersebut dapat mengoptimalkan kinerja organisasi sekolah, pengelolaan SDM, proses belajar dan kurikulum. (Wawancara Orang Tua Siswa, 13 Nopember 2022)

Wawancara dengan pengurus komite sekolah memberikan informasi terhadap

peran mereka dalam MBS sebagai berikut:

Komite Sekolah merencanakan program dengan ikut membuat RIPS dan RAPBS, mengontrol jalannya program sampai mengevaluasi hasil, juga berperan sebagai pemberi pertimbangan dan mediator dengan pemerintah/ instansi lain, termasuk akuntabilitas sekolah sehingga masyarakat (wali murid) percaya kepada sekolah. Pendidikan berkualitas tidak mungkin dicapai tanpa didukung dana yang memadai, sebab ada tiga indikator pendidikan berkualitas yaitu mempunyai dukungan dana pendidikan, tingkat kelulusan Sekolah. (Wawancara dengan Ketua Komite Sekolah, 13 Nopember 2022)

Wawancara dengan orang tua siswa memberikan penjelasan bahwa SMA Ahmad Yani Binjai telah memberikan kebebasan dan peluang bagi para orang tua dan komite sekolah untuk terlibat dalam MBS, sebagaimana berikut ini:

Menurut saya,...Komite Sekolah sudah mampu memberikan masukan kebijakan, dan mereka mewakili orang tua siswa baik menyangkut pengelolaan pendidikan, pengontrol dan pemberi dukungan serta menjadi mediator di antara orang tua siswa dengan sekolah. Komite Sekolah telah mampu sebagai motivator tumbuhnya perhatian dan komitmen masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan yang bermutu, mendorong orang tua dan masyarakat berpartisipasi di dalam praktik pendidikan. Komite Sekolah juga telah dapat memberi masukan pertimbangan, dan rekomendasi kepada sekolah tentang sesuatu kebijakan khususnya program pendidikan. Dengan begitu, tugas orang tua yang tergabung dalam komite yang sudah berjalan meliputi semua kegiatan pengambilan keputusan, perencanaan, dan kebijakan penyelenggaraan pendidikan. (Wawancara dengan orang tua siswa, 13 Nopember 2022).

Hasil wawancara dengan orang tua siswa lainnya memberikan informasi sebagai berikut :

Komite Sekolah juga telah mampu menumbuhkan perhatian masyarakat secara umum dan mampu menampung sekaligus menganalisis aspirasi masyarakat serta mendorong partisipasi orang tua guna mendukung peningkatan mutu pendidikan. Komite Sekolah juga telah mampu mengevaluasi dan mengawasi kebijakan program untuk pengembangan sekolah. Komite mampu memberdayakan dan meningkatkan partisipasi masyarakat, dan Komite Sekolah telah mampu membina kerja sama dengan orang tua dan masyarakat, menciptakan nuansa kondusif dan menyenangkan bagi peserta didik dan warga sekolah. (Wawancara dengan orang tua siswa, 13 Nopember 2022)

Dalam mengimplementasikan MBS, berdasarkan hasil dari wawancara dari

berbagai sumber di SMA Ahmad Yani Binjai telah melaksanakan MBS melalui beberapa hal, diantara melalui tahapan sebagai berikut.

1. Mempersiapkan dokumen atau pedoman MBS, yaitu penyiapan buku panduan sebagai rujukan utama dalam memahami manajemen berbasis sekolah (MBS) didalamnya berisi latar belakang, tujuan, manfaat, karakteristik, prinsip-prinsip, serta strategi implementasi manajemen berbasis sekolah serta kriteria keberhasilannya.
2. Pelaksanaan, yaitu melaksanakan kegiatan MBS melalui penguatan sumber daya manusia (kepala sekolah dan guru) melalui kegiatan seminar dan lokakarya, pelatihan manajemen berbasis sekolah bagi para Kepala sekolah, melibatkan komite sekolah dan orang tua siswa dalam pengembangan sekolah.
3. Evaluasi dan perbaikan berkelanjutan, walaupun sekolah telah menerapkan MBS namun untuk pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, sekolah melakukan evaluasi terhadap pencapaian tujuan sekolah.

Berdasarkan data di atas dapat disimpulkan bahwa sekolah telah mengimplementasikan MBS dengan baik, diantaranya :

1. Sekolah telah memiliki otonomi terhadap empat hal, yaitu dimilikinya otonomi dalam kekuasaan dan kewenangan yang secara langsung dilaksanakan oleh kepala sekolah dan guru, pengembangan pengetahuan dan keterampilan secara berkesinambungan, akses informasi ke segala bagian.
2. Adanya peran serta masyarakat secara aktif dalam hal pembiayaan, proses pengambilan keputusan terhadap pembelajaran dan kurikulum.
3. Kepala sekolah menjadi sumber inspirasi atas pembangunan dan pengembangan sekolah secara umum. Kepala sekolah dalam MBS telah berperan sebagai

perancang, motivator, dan fasilitator.

4. Adanya proses pengambilan keputusan yang demokratis dalam kehidupan di sekolah, dimana guru, komite sekolah dan orang tua siswa dilibatkan. Dalam pengambilan keputusan kepala sekolah mengembangkan iklim demokratis dan memperhatikan aspirasi dari bawah.

#### **4.1.2 Keterlibatan stakeholder sekolah dalam pengambilan keputusan di SMA Ahmad Yani Binjai**

Dalam penyelenggaraan MBS hakikatnya SMA Ahmad Yani Binjai selalu melibatkan stakeholder baik internal maupun eksternal sebagai mitra sekolah yang setia, diantaranya: Komite Sekolah, orang tua siswa, DUDI, pakar dan instansi lain. Kelima bentuk stakeholder eksternal tersebut membantu meningkatkan mutu sekolah dan berinteraksi secara positif dalam mengoptimalkan potensi dan berusaha meraih prestasi.

Temuan penelitian berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sekolah menjelaskan bahwa :

Pemberdayaan komite sekolah telah dilaksanakan secara optimal, termasuk dalam mengawasi penggunaan keuangan, transparansi alokasi dana pendidikan sehingga lebih dapat dipertanggung jawabkan. Meskipun dalam hal pengelolaan keuangan berada langsung di pihak Yayasan, namun pihak yayasan setiap tahun menpublikasikan penggunaan anggaran sekolah terkhusus dana BOS kepada komite sekolah....keterlibatan semua pihak telah memberikan dampak pada pengembangan pendidikan secara lebih inovatif terkhusus dalam pembelajaran dan juga ide-ide cemerlang, dan kreatif semua pihak terkait stakeholder pendidikan dalam pengembangan SDM di sekolah. (Wawancara Kepala Sekolah, 3 Januari 2023).

Pendapat komite sekolah tentang MBS dan peran dalam pengambilan keputusan menjelaskan bahwa :

Peranserta masyarakat mendukung manajemen sekolah adalah sesuatu yang tidak dapat dihindari, bahkan menjadi keharusan, agar peranserta masyarakat menjadi sebuah sistem yang terorganisasi di sekolah (Wawancara Komite

Sekolah, 3 Januari 2023).

Dapat dikatakan bahwa pemberdayaan komite sekolah adalah suatu pengaturan atau pemanfaatan potensi yang ada pada badan mandiri yang mewadahi peranserta masyarakat dalam rangka peningkatan mutu, pemerataan, dan efisiensi pengelolaan pendidikan pada satuan pendidikan.

Pengambilan keputusan partisipatif suatu cara mengambil keputusan melalui penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratik, dimana warga sekolah didorong untuk terlibat secara langsung dalam proses pengambilan keputusan yang akan dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan sekolah. Hal ini dilandasi oleh keyakinan bahwa jika seseorang dilibatkan atau berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, maka yang bersangkutan akan ada "rasa memiliki" terhadap keputusan tersebut, dan juga akan bertanggungjawab serta berdedikasi sepenuhnya untuk mencapai tujuan sekolah. Dalam melaksanakan tugas sebagai seorang pendidik, guru juga harus memiliki keterampilan dalam mengambil keputusan. Keterampilan ini sangat membantu dalam menguji pengambilan keputusan yang telah kita ambil. Apakah keputusan-keputusan yang ambil berbasis etika, sesuai visi misi sekolah yang berpihak pada murid, budaya positif, serta nilai-nilai yang dianggap penting dalam sebuah institusi, sehingga prinsip-prinsip dasar yang menjadi acuan juga akan lebih jelas. Keterampilan pengambilan keputusan juga dibutuhkan guru untuk mengoptimalkan potensi serta bakat dari setiap anak didiknya. Dengan pengambilan keputusan, guru bisa membantu peserta didik menyingkirkan sumbatan-sumbatan atau hambatan yang menghalangi proses belajar murid. Harapannya guru sebagai pemimpin mampu memotivasi dan mendorong serta membantu anak didiknya menemukan serta menggali potensinya secara optimal. Hal ini, mengajak kami untuk

berpikir sebijak mungkin dengan memperhatikan semua aspek dan merefleksikan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh sekolah, sehingga bisa dijadikan rujukan atau teladan bagi seluruh warga sekolah. Dengan demikian perlu adanya kerjasama dengan semua pihak warga sekolah.

Wawancara dengan guru memberikan informasi tentang keterlibatan mereka dalam pengambilan keputusan di sekolah bahwa :

Peran guru sebagai pemimpin pembelajaran, dalam mengambil sebuah keputusan tidaklah begitu mudah karena setiap masalah mempunyai tingkatan kesulitan yang berbeda-beda. Pengambilan keputusan sebagai pemimpin pembelajaran yang akan dilakukan, tentunya saya akan mencoba melalui apa yang saya pelajari yaitu mengidentifikasi masalah agar kita bisa mengetahui kasus yang dihadapi adalah dilema etika atau bujukan moral. (Wawancara guru, 2 Januari 2023)

Menurut wawancara dengan pengurus komite sekolah memberikan penjelasan sebagai berikut :

Sebagai badan pendukung komite sekolah, kami melaksanakan beberapa kegiatan seperti..... memberikan dukungan kepada sekolah untuk secara preventif dalam memberantas penyebaran narkoba di sekolah, serta pemeriksaan kesehatan siswa; .....memberikan dukungan kepada sekolah dalam pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler;....mencari bantuan dana dari orang tua siswa untuk biaya pembebasan uang sekolah bagi siswa yang berasal dari keluarga kurang mampu;.....mengawasi pelaksanaan subsidi silang dalam penarikan iuran dari orang tua siswa dan dana operasional sekolah. (Wawancara komite sekolah, 3 Januari 2023)

Dalam menjalankan MBS kami para orang tua siswa dilibatkan dalam sistem pengambilan keputusan dan pengelolaan sekolah dan diharapkan setiap keikutsertaan kami maka sekolah dapat melakukan perbaikan mutu yang berkelanjutan dan memiliki kemandirian sehingga dapat lebih akuntabel. (Wawancara orang tua siswa, 3 Januari 2023)

Dapat dikatakan hubungan yang harmonis antara sekolah dengan masyarakat yang diwadahi dalam organisasi komite sekolah, sangat diharapkan mampu mengoptimalkan peran serta orang tua dan masyarakat dalam memajukan program pendidikan dalam bentuk seperti orang tua dan masyarakat membantu menyediakan

fasilitas pendidikan, memberikan bantuan dana serta pemikiran atau sumbang saran yang diperlukan untuk kemajuan sekolah. Orang tua perlu memberikan informasi kepada sekolah tentang potensi yang dimiliki anaknya serta memupuk pengertian orang tua dan masyarakat tentang program pendidikan yang sedang diperlukan oleh masyarakat.

Dalam peran sebagai badan pengontrol komite sekolah melakukan beberapa kegiatan, sebagaimana informasi dilapangan seperti: (a) Meminta penjabaran kepada sekolah tentang hasil belajar siswa; (b) Menyebarkan kuesioner untuk memperoleh masukan, saran, dan ide kreatif dari masyarakat; (c) Menyampaikan laporan kepada sekolah secara tertulis tentang hasil pengamatan komite sekolah terhadap sekolah. (Wawancara Komite Sekolah, 3 Januari 2023).

Keterlibatan siswa dalam pengambilan keputusan juga didukung oleh wawancara dengan guru menjelaskan :

Siswa dilibatkan dalam pengambilan keputusan sekolah melalui proses yang beragam...ada proses yang formal untuk melibatkan siswa dalam pengambilan keputusan sekolah seperti organisasi siswa... ada juga mekanisme informal untuk memastikan partisipasi siswa dalam pengambilan keputusan di sekolah seperti meminta pendapat siswa di kelas atau saat kegiatan belajar mengajar. (Wawancara guru, 2 Januari 2023).

Proses melibatkan siswa dalam pengambilan keputusan di sekolah bisa bermacam-macam sesuai dengan masalah yang dihadapi, relevansi masalah tersebut dengan siswa atau sebagian siswa, seperti perwakilan siswa secara organisasional di sekolah terwujud melalui organisasi siswa (OSIS) dan pemberian peran kepemimpinan pada siswa misalnya menjadi ketua kelas. Organisasi siswa memberi kesempatan pada siswa untuk berpartisipasi melalui kegiatan keorganisasian di sekolah dan menyediakan forum untuk menyuarakan opini dan pemikiran siswa. (Wawancara guru, 2 Januari 2023).

Sekolah juga melibatkan para pemimpin dari kalangan siswa dalam pengambilan keputusan pada level organisasional dalam hal-hal yang menyangkut area

kepemimpinan siswa. Contohnya meliputi ketua kelas, ketua kelompok budaya siswa dan ketua olah raga siswa.

Dapat dikatakan bahwa keleluasaan sekolah dalam mengelola sumberdaya dan dalam menyertakan masyarakat untuk berpartisipasi tentunya dapat meningkatkan mutu sekolah, dan ini merupakan karakteristik manajemen berbasis sekolah (MBS). Selanjutnya SBM dapat menjamin partisipasi personel sekolah, orang tua, siswa, dan masyarakat yang lebih luas dalam perumusan-perumusan keputusan tentang pendidikan di sekolah. Dan pada akhirnya dapat mendukung efektivitas dalam mencapai tujuan sekolah. Secara umum, implementasi MBS di Perguruan Ahmad Yani Binjai memberikan manfaat antara lain, (1) adanya keterbukaan, (2) adanya kebersamaan, berkelanjutan, (3) ada pertanggungjawaban penggunaan anggaran secara publik, (4) lebih demokratis, (5) pengambilan keputusan dan kebijakan sekolah berorientasi pada mutu, (6) sekolah telah mampu dalam pencapaian standar pelayanan minimal, (7) prestasi belajar siswa meningkat.

Berdasarkan temuan-temuan wawancara dilapangan dapat dijelaskan bahwa MBS di SMA Ahmad Yani Binjai telah mengakomodasi berbagai kepentingan dalam pengamnilan keputusan personel sekolah, orang tua, siswa, dan masyarakat yang lebih luas dalam perumusan-perumusan keputusan tentang pendidikan di sekolah. Dan pada akhirnya dapat mendukung efektivitas dalam mencapai tujuan sekolah. Secara umum, pengambilan keputusan bersama para stakeholder di SMA Perguruan Ahmad Yani Binjai antara lain,

1. Sekolah dapat mengoptimalkan sumberdaya yang tersedia untuk memajukan sekolah, karena lebih mengetahui peta kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang mungkin dihadapi.



2. Pengambilan keputusan dilakukan secara partisipatif dengan memenuhi kebutuhan sekolah, karena sekolah lebih tahu apa yang terbaik bagi sekolahnya.
3. Penggunaan sumber daya pendidikan telah efisien dan efektif karena komite sekolah turut serta mengawasi.
4. Keterlibatan warga sekolah dalam pengambilan keputusan sekolah menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat di sekolah.
5. Sekolah, komite sekolah dan orang tua siswa bertanggungjawab tentang mutu pendidikan di sekolah.
6. Sekolah merespon aspirasi masyarakat sekolah yang dinamis dengan pendekatan kolaboratif.

#### **4.1.3 Kendala dan capaian mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah dengan keterlibatan stakholder di SMA Ahmad Yani Binjai.**

Peran utama pendidikan ialah untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, baik melalui lembaga pemerintah maupun non pemerintah. Salah satu solusinya ialah melalui Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sebagai pengelolaan sumber daya untuk meningkatkan mutu pendidikan. Sekolah diberi wewenang langsung terkait pelayanan di sekolah baik pelayanan secara internal maupun secara eksternal. Hal ini sejalan dengan kebijakan desentralisasi yang mendorong sekolah untuk mengambil keputusan secara transparan, akuntabel dan partisipatif dengan melibatkan warga sekolah seperti kepala sekolah, guru, siswa, orang tua dan masyarakat. MBS adalah solusi untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui kerjasama semua pihak mulai dari kepala sekolah, guru, orangtua, dan *stackholder* lainnya, sarana prasarana, dan motivasi, konsep diri, minat serta kemandirian belajar.

## **1. Kendala Yang Dihadapi Sekolah Dalam Mengimplementasikan MBS**

Penerapan manajemen berbasis sekolah di SMA Perguruan hmad Yani Binjai ini masih mengalami masalah. Adapun kendala sekolah dalam melaksanakan MBS terjadi antara lain karena masih terdapat pemahaman tentang konsep MBS oleh beberapa pihak, diantara masih ada terdapat guru, orang tua siswa dan komite sekolah. Kurangnya pemahaman beberapa pihak tersebut, akibatnya pihak sekolah sulit mengembangkan berbagai komponen manajemen yang ada dalam konsep manajemen berbasis sekolah, seperti pengembangan kurikulum, keuangan, sarana, dan kesiswaan. Manajemen berbasis sekolah juga menuntut kemandirian sekolah, sehingga bagi orang tua siswa yang tidak mendukung konsep kemandirian ini dan yang kekurangan sumber dana akan sedikit kesulitan dalam menerapkan kemandirian tersebut, semisal kenaikan dan keterlibatan orang tua siswa dalam kenaikan pembiayaan siswa di sekolah.

Sekolah dalam rangka menerapkan manajemen pendidikan harus mampu berpartisipasi aktif dengan masyarakat, sehingga sekolah dapat mengetahui dan merespon segala kebutuhan yang sedang berkembang di masyarakat. Berdasarkan hasil wawancara dengan berbagai pihak sekolah bahwa hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan manajemen pendidikan yaitu menyangkut pemahaman beberapa guru dan orang tua siswa dalam MBS. Selain itu pelaksanaan MBS tidak sepenuhnya didukung oleh beberapa orang tua siswa dalam hal kemandirian sekolah dalam pembiayaan pendidikan. Sebahagian orang tua siswa mengharapkan pembiayaan pendidikan yang rendah, dikarenakan sekolah telah mendapatkan dana operasional sekolah (BOS)

Hambatan-hambatan dalam pelaksanaan MBS di SMA Perguruan Ahmad Yani Binjai diantaranya :

1. Belum semua guru memiliki kesadaran yang tinggi dalam menjalankan MBS secara

baik. Adanya pemahaman guru yang rendah terhadap pelaksanaan MBS menyebabkan sering terjadi perbedaan pandangan dalam mengimplementasikan MBS.

2. Konsep kemandirian dalam pembiayaan pendidikan selalu menjadi kritikan dan tuntutan beberapa orang tua siswa, terkait dengan pendidikan murah dan terjangkau. Sebagaimana orang tua siswa menganggap pembiayaan pendidikan di sekolah masih sangat tinggi, dan mengharapkan biaya pendidikan dapat terjangkau dikarenakan adanya dana BOS di sekolah.
3. Pengembangan kurikulum masih belum lemah di sekolah disebabkan masih adanya guru yang belum maksimal dalam pengembangan kurikulum. Berdasarkan standar kurikulum yang telah ditentukan secara nasional, sekolah bertanggung jawab untuk mengembangkan kurikulum baik dari standar materi (content) dan proses penyampaiannya. Melalui penjelasan bahwa materi tersebut ada manfaat dan relevansinya terhadap siswa, sekolah harus menciptakan suasana belajar yang menyenangkan dan melibatkan semua indra dan lapisan otak serta menciptakan tantangan agar siswa tumbuh dan berkembang secara intelektual dengan menguasai ilmu pengetahuan, ketrampilan, memiliki sikap arif dan bijaksana, karakter dan memiliki kematangan emosional. Ada tiga yang harus diperhatikan dalam hal ini yaitu: (a) Pengembangan kurikulum tersebut harus memenuhi kebutuhan siswa, (b) Bagaimana mengembangkan ketrampilan pengelolaan untuk menyajikan kurikulum tersebut kepada siswa sedapat mungkin secara efektif dan efisien dengan memperhatikan sumber daya yang ada. (c) Mengembangkan berbagai pendekatan yang mampu mengatur perubahan sebagai fenomena alamiah di sekolah.
4. Personil sekolah Sekolah bertanggung jawab dan terlibat dalam proses perekrutan

(dalam arti menentukan jenis guru yang diperlukan) dan pembinaan struktural staf sekolah (kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru dan staf lainnya). Sementara itu pembinaan profesional dalam rangka pembangunan kapasitas atau kemampuan kepala sekolah dan pembinaan ketrampilan guru dalam pengimplementasian kurikulum termasuk staf kependidikan lainnya dilakukan secara terus menerus atas inisiatif sekolah. Untuk itu birokrasi diluar sekolah berperan untuk menyediakan wadah dan instrumen pendukung. Dalam konteks ini pengembangan profesional harus menunjang peningkatan mutu dan penghargaan terhadap prestasi perlu dikembangkan

Selain kendala di atas, beberapa permasalahan yang ditemui pada SMA Perguruan Ahmad Yani Binjai berkaitan dengan implementasi MBS adalah kualitas para siswa dalam menerapkan budaya dan iklim yang tertib dan disiplin. Hal ini terlihat dari tingkat waktu kehadiran siswa di sekolah. Masih banyak siswa yang terlambat, bolos dan pelanggaran tata tertib sekolah. Selain itu, adanya dedikasi beberapa guru yang belum dapat menerapkan disiplin secara baik di sekolah. Kurangnya dedikasi tersebut dikarenakan ada beberapa guru masih mendapatkan insentif yang rendah. Insentif yang rendah karena terdapat guru merupakan guru tidak tetap. Hal ini disebabkan rendahnya motivasi guru dalam mengembangkan program pembelajaran. Khusus masalah implementasi MBS masih belum sepenuhnya berjalan oleh para guru tidak tetap.

## **2. Capaian Yang di Raih Sekolah Dalam Mengimplementasikan MBS**

Capaian sekolah dalam melaksanakan MBS dijelaskan oleh kepala sekolah melalui wawancara sebagai berikut :

Sejak mengimplementasikan MBS dan mengoptimalkan partisipasi warga sekolah, menjadikan sekolah lebih terbuka dan demokratis. MBS menjadi upaya strategis dalam meningkatkan tata kelola sekolah, hasil MBS menekankan dibutuhkan kolaborasi antar semua warga sekolah termasuk dengan orang tua. Pihak sekolah juga memperkuat kemitraan, meningkatkan inovasi dan kreativitas. (Wawancara Kepala Sekolah, 12 Nopember 2022)

Pelaksanaan MBS di sekolah kami memberikan adanya otonomi, adanya kemandirian dan adanya demokrasi...sekolah diberi kewenangan untuk mengatur dan mengurus kepentingan sekolah. Dalam pengimplementasian MBS, agar dapat berjalan sesuai harapan maka dalam prosesnya yakni sekolah melibatkan semua warga sekolah dan memberikan wewenang lebih luas kepada sekolah. Capaian selama ini adalah pemenuhan kelengkapan sarana prasarana, dan pemberian motivasi, pemahaman konsep diri, minat serta kemandirian dalam belajar sehingga mutu pendidikan dapat ditingkatkan dan berubah kearah yang lebih baik sehingga MBS dapat meningkatkan mutu pendidikan. (Wawancara Guru, 12 Nopember 2022)

Pembentukan komite sekolah di SMA Ahmad Yani telah menunjukkan capaian kerjanya terhadap peningkatan mutu sekolah. Sebagaimana hasil wawancara sebagai berikut:

Komite sekolah dapat efektif berperan karena sekolah ini sudah menerapkan konsep MBS (Manajemen Berbasis Sekolah), dan PAKEM (pembelajaran aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan)...Monitoring dan evaluasi stakeholder eksternal tentang mutu sekolah sangat perlu supaya pendidikan akan stabil dan meningkat prestasinya. Hasil penelitian adalah: Paguyuban memonitor perkembangan anak-anaknya dan mengevaluasi program pembelajaran di sekolah hubungan diikatkan dengan buku pembiasaan anak, Komite Sekolah memonitor & mengevaluasi program sekolah. lewat pertemuan Komite Sekolah yang dilakukan sebulan sekali, pertemuan dengan mengundang tokoh masyarakat (Lurah, Dewan pendidikan, guru-guru purna tugas yang peduli) untuk membahas mutu sekolah, Komite sekolah selalu memonitor setiap laporan keuangan sekolah (Wawancara komite sekolah, 12 Nopember 2022)

Berdasarkan data temuan penelitian di atas menunjukkan para orang tua dimotivasi agar memperhatikan belajar murid di rumah melalui pemberian pekerjaan rumah, dan para orang tua memberikan informasi berkala kepada sekolah tentang perkembangan kegiatan belajar anaknya dengan melalui buku penghubung.

Mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup input, proses dan output pendidikan. Mutu pendidikan adalah kualitas/ukuran baik atau buruk proses perubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia untuk mendekatkan diri kepada Tuhan melalui upaya bimbingan, pengajaran dan pelatihan.

Faktor-faktor penentu keberhasilan SMA Perguruan Ahmad Yani Binjai ialah kepemimpinan kepala sekolah dalam menggerakkan MBS. Salah satu yang paling berperan penting keberhasilan sekolah dalam MBS adalah kepala sekolah sangat memahami konsep MBS. Kemampuan kepala sekolah sebagai pimpinan disekolah dalam mewujudkan tujuan sekolah adalah menggunakan wewenang dan kekuasaan untuk mengelola sendiri sekolah tersebut dengan keterlibatan masyarakat sekolah untuk bersama-sama meningkatkan kualitas pendidikan.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa mutu pendidikan berhubungan dengan input, proses dan output pendidikan yang dapat berkembang dan ditingkatkan melalui dukungan dan kerjasama dari stakeholder atau semua warga sekolah. Proses dikatakan bermutu tinggi jika adanya dan keserasian serta pepaduan input sekolah (guru, siswa, kurikulum, uang, peralatan, dan sebagainya) dilakukan secara terorganisasi, sehingga dapat menciptakan situasi pembelajaran yang bermutu, mampu mendorong sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan, mampu mendorong motivasi dan minat belajar, dan benar-benar mampu memberdayakan peserta didik. Kata memberdayakan mengandung arti bahwa peserta didik tidak sekedar menguasai

pengetahuanyang diajarkan oleh gurunya, akan tetapi pengetahuan mereka tersebut juga telah menjadi muatan nurani peserta didik,dihayati, diamalkan dalam kehidupan sehari-hari, dan yang lebih penting lagi peserta didik tersebut mampu belajar secara terus menerus (mampu mengembangkan dirinya). Pendidikan adalah merupakan kinerja sekolah. Kinerja sekolah adalah prestasi yang dihasilkan dari proses/ perilaku sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari kualitasnya, efektivitasnya, produktivitasnya, efisiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya, dan moral kerjanya. Khusus yang berkaitan dengan mutu output sekolah, dapatdijelaskan bahwa output sekolah dikatakan berkualitas/ bermutu tinggi jika prestasi sekolah, khususnya prestasi belajar siswa menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam : (1) prestasiakademik, berupa nilai UTS, UAS, karya ilmiah, lomba akademik; dan (2) prestasi non akademik, seperti misalnya IMTAQ, kejujuran, kesopanan, olahraga, kesenian, keterampilan kejuruan, dan kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler lainnya.

Keberhasilan Sekolah Menengah Atas Ahmad Yani Binjai dalam meraih prestasi hasil belajar siswa yang menjadi indikator kualitas lulusan masih dipengaruhi atau bahkan ditentukan oleh faktor keluarga, dan bahkan faktor masyarakat, stakeholder eksternal dan lingkungan pendidikannya.

Kinerja sekolah adalah pencapaian prestasi yang dihasilkan oleh proses/prilaku kinerja sekolah dapat diukur dari efektifitasnya, efisiensinya, produktivitasnya, kualitas, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya, dan moral kerjanya. Untuk meningkatkan prestasi pendidikan perlu ditingkatkan kinerja sekolah dengan cara menyesuaikan tugas tenaga kependidikan dengan keahliannya. Selain itu, capaian MBS dapat dilihat dari (1) Siswa puas dengan layanan sekolah. Misalnya, puas dengan pelajaran yang di terima, puas dengan perlakuan guru maupun pimpinan, dan puas

dengan fasilitas yang di sediakan sekolah. Intinya siswa menikmati suasana sekolah, (2) Orang tua dengan layanan terhadap anaknya maupun layanan kepada orang tua. Misalnya, puas karena menerima lampiran periodik tentang perkembangan siswa maupun program-program sekolah, (3). Pengguna lulusan (perguruan tinggi, industry, dan masyarakat). Puas karena menerima lulusan dengan kualitas yang sesuai dengan harapan, (4) Guru dan karyawan puas dengan pelayanan sekolah. Misalnya, dalam pembagian kewajiban kerja, hubungan antar guru/karyawan/ pimpinan, honorarium/gaji.

#### **4.2 Pembahasan Hasil Penelitian**

Manajemen berbasis sekolah (MBS) merupakan suatu pendekatan peningkatan mutu pendidikan melalui pemberian wewenang kepada sekolah untuk mengelola sumber daya sekolah sesuai dengan kondisi dan tuntutan lingkungan sekolah. MBS memberikan kewenangan yang lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sekolahnya sendiri. Sekolah dipandang lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, ancaman, peluang serta kebutuhannya sendiri, sehingga pengelolaan sumber daya sekolah akan lebih efektif dan efisien pada level sekolah. Dengan implementasi manajemen berbasis sekolah diharapkan tumbuh kemandirian sekolah untuk mengelola sumber daya sekolah, peningkatan kerjasama atau kemitraan sekolah, peningkatan partisipasi warga sekolah dan masyarakat, peningkatan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan sekolah.

Temuan penelitian terkait dengan implementasi MBS di SMA Perguruan



Ahmad Yani Binjai dilaksanakan melalui tahapan sebagai berikut (1) Mempersiapkan dokumen atau pedoman MBS, yaitu penyiapan buku panduan sebagai rujukan utama dalam memahami manajemen berbasis sekolah (MBS) didalamnya berisi latar belakang, tujuan, manfaat, karakteristik, prinsip-prinsip, serta strategi implementasi manajemen berbasis sekolah serta kriteria keberhasilannya, (2) Pelaksanaan, yaitu melaksanakan kegiatan MBS melalui penguatan sumber daya manusia (kepala sekolah dan guru) melalui kegiatan seminar dan lokakarya, pelatihan manajemen berbasis sekolah bagi para Kepala sekolah, melibatkan komite sekolah dan orang tua siswa dalam pengembangan sekolah, (3) Evaluasi dan perbaikan berkelanjutan, walaupun sekolah telah menerapkan MBS namun untuk pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, sekolah melakukan evaluasi terhadap pencapaian tujuan sekolah.

Temuan penelitian ini sejalan dengan pendapat Mulyasa (2006:65) menuturkan MBS merupakan suatu sistem yang menuntut agar sekolah dapat secara mandiri menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, mengendalikan dan mempertanggung jawabkan pemberdayaan sumber-sumber, baik kepada masyarakat maupun pemerintah. Manajemen Berbasis Sekolah dapat diartikan sebagai penggunaan sumberdaya yang beraskan pada sekolah itu sendiri dalam proses pengajaran atau pembelajaran (Nurkolis, 2003:1). Manajemen Berbasis Sekolah merupakan model alternatif manajemen pendidikan yang menempatkan, memposisikan, dan memfungsikan sekolah sebagai sokoguru dan satuan utama pencapaian dan peningkatan kualitas pendidikan. Hal ini diiringi dengan pemberian kewenangan yang jauh lebih besar kepada sekolah pada satu pihak dan pihak lain pengembangan pola pengambilan keputusan secara kolaboratif dan partisipatif dengan stakeholders. Jadi, pada hakekatnya Manajemen Berbasis Sekolah merupakan model manajemen yang

berpusat pada sekolah guna meningkatkan kualitas pendidikan untuk mencapai sasaran kualitas sekolah.

Sebagai manajemen yang berpusat pada sekolah, dan tidak dapat dielakkan harus diwujudkan serta dimanfaatkan otonomi sekolah dan pola pengambilan keputusan kolaboratif partisipatif disamping harus diciptakan efektivitas, transparansi dan akuntabilitas. Penekanan pada pengambilan keputusan partisipatif adalah memberi arah bahwa Manajemen Berbasis Sekolah dalam setiap proses pengambilan keputusan, baik yang bermuara pada aspek finansial maupun yang berkonotasi pada dimensi akademik harus melibatkan warga sekolah, warga masyarakat (orang tua siswa) maupun stakeholders lainnya. Pelibatan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan secara khusus, maupun pada penyelenggaraan pendidikan secara umum seperti telah dikemukakan di atas yaitu untuk meningkatkan kepedulian, keterlibatan, kepemilikan dan dukungan terhadap pelaksanaan penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Sesuai dengan definisi istilah bahwa pengambilan keputusan partisipatif adalah suatu proses penentuan dan penetapan dari berbagai alternatif tindakan yang perlu dilakukan dengan maksud untuk mengatasi masalah atau membuat pedoman dan ketentuan yang akan digunakan dalam pelaksanaan kerja dimasa yang akan datang dengan melibatkan seluruh warga sekolah pada bidangbidang tugas yang telah ditentukan (Rizalie, 2015:20-21). Dengan demikian sangat diperlukan adanya pengambilan keputusan yang efektif dalam kerangka Manajemen Berbasis Sekolah.

Penelitian ini juga membuktikan bahwa MBS di SMA Ahmad Yani Binjai telah mengakomodasi berbagai kepentingan dalam pengamnilan keputusan personel sekolah, orang tua, siswa, dan masyarakat yang lebih luas dalam perumusan-perumusan keputusan tentang pendidikan di sekolah. Dan pada akhirnya dapat

mendukung efektivitas dalam mencapai tujuan sekolah. Secara umum, pengambilan keputusan bersama para stakeholder di SMA Perguruan Ahmad Yani Binjai antara lain, (1) Sekolah dapat mengoptimalkan sumberdaya yang tersedia untuk memajukan sekolah, karena lebih mengetahui peta kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang mungkin dihadapi, (2) Pengambilan keputusan dilakukan secara partisipatif dengan memenuhi kebutuhan sekolah, karena sekolah lebih tahu apa yang terbaik bagi sekolahnya, (3) Penggunaan sumber daya pendidikan telah efisien dan efektif karena komite sekolah turut serta mengawasi, (4) Keterlibatan warga sekolah dalam pengambilan keputusan sekolah menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat di sekolah, (5) Sekolah, komite sekolah dan orang tua siswa bertanggungjawab tentang mutu pendidikan di sekolah, dan (6) Sekolah merespon aspirasi masyarakat sekolah yang dinamis dengan pendekatan kolaboratif.

Keputusan adalah hasil dari proses penentuan dan penetapan dari berbagai alternatif tindakan yang perlu dilakukan dengan maksud untuk mengatasi atau memecahkan masalah, membuat pedoman, menetapkan ketentuan dan peraturan, menentukan kebijakan dan perencanaan yang akan digunakan dalam pelaksanaan kerja dimasa yang akan datang dengan melibatkan seluruh warga sekolah pada bidang-bidang tugas yang telah ditentukan. Dengan kata lain dapat juga dikatakan bahwa keputusan itu sesungguhnya merupakan hasil proses pemikiran yang berupa pemilihan satu diantara beberapa alternatif yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah yang dihadapinya. Sedangkan efektif dalam kamus besar bahasa Indonesia berarti ada efeknya (akibatnya, pengaruhnya, kesannya), manjur atau mujarab, dapat membawa hasil (Mulyasa 2004:82). Efektif adalah bagaimana suatu organisasi berhasil mendapatkan dan memanfaatkan sumber daya dalam usaha mewujudkan tujuan

operasional. Efektif berkaitan dengan terlaksananya semua tugas pokok, tercapainya tujuan, ketepatan waktu, dan adanya partisipasi aktif dari anggota (Mulyasa 2004:82). Suatu pekerjaan dikatakan efektif ialah kalau pekerjaan itu memberi hasil yang sesuai dengan kriteria yang ditetapkan semula, dengan kata lain suatu pekerjaan dikatakan efektif kalau pekerjaan itu sudah mampu merealisasi tujuan organisasi dalam aspek yang dikerjakan itu (Pidarta, 2004:19). Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa, pengambilan keputusan yang efektif dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah hasil pemilihan dari beberapa alternatif pemecahan masalah yang dapat membawa hasil untuk memecahkan masalah yang dihadapi, yaitu dengan terlaksananya semua tugas pokok, tercapainya tujuan, ketepatan waktu, dan adanya partisipasi aktif dari anggota dalam perumusan pemecahan masalah tersebut.

Terdapat beberapa prinsip dalam hal implementasi MBS di sekolah, (1) *autonomy*, yang pengertian dasarnya adalah menjaga atau memelihara martabat orang lain sebagai manusia. Isu ini berkaitan dengan pertanyaan apakah pengambilan keputusan ini bersentuhan dengan melakukan eksploitasi terhadap orang lain dan mempengaruhi kebebasan mereka. Setiap pengambilan keputusan yang diambil tentunya akan mempengaruhi banyak orang akan tetapi yang dikehendaki harus tetap menjaga atau menghormati martabat sebagai manusia. Oleh karena itu, perlu mempertimbangkan faktor ini ke dalam setiap proses pengambilan keputusan. Setiap orang baik warga sekolah maupun warga masyarakat harus diperlakukan sebagai manusia yang memiliki otonomi (hak menentukan nasib sendiri). Dalam hal ini anggota kelompok maupun stakeholders diberikan hak untuk berpikir secara logis dan membuat saran dan pendapat tentang keputusan yang akan di ambil;; (2) *non-malefeasance*, yang dalam pengertian dasarnya adalah tidak boleh merugikan orang

lain. Konteksnya dengan pengambilan keputusan, seorang pimpinan karena jabatannya tidak dibenarkan melanggar ketentuan yang berlaku hingga menyebabkan ada orang lain yang dirugikan Dengan kata lain dengan keputusan yang ditetapkan oleh seorang pimpinan tidaklah boleh sampai mencederai pihak lain, pilihan hendaknya diprioritaskan kepada alternatif yang paling kecil risikonya dan paling besar manfaatnya. Hal ini sering terjadi di lingkungan pemerintahan, nyaris setiap peraturan tentunya akan menguntungkan bagi satu pihak sementara itu juga mencederai bagi pihak lain; (3) beneficence, yang arti dasarnya adalah menyediakan kemudahan dan kesenangan bagi orang lain, mengambil langkah positif untuk memaksimalkan akibat baik daripada akibat buruk. Dalam setiap pengambilan keputusan hendaknya memiliki implikasi manfaat, hingga mengundang pertanyaan apakah keputusan yang diambil ini benar-benar membawa manfaat. Manfaat tersebut harus mampu menjadi solusi bagi masalah atau merupakan solusi terbaik untuk keluar dari belenggu dan lilitan masalah; (4) Justice yang arti dasarnya adalah keadilan. Proses pengambilan keputusan mempertimbangkan faktor keadilan dan termasuk implementasinya. Di dunia ini memang sulit untuk menciptakan keadilan yang sempurna, namun tentunya kita selalu berusaha untuk menciptakan keadilan yang ideal. Dimana memperlakukan tiap orang dengan sejajar; (5) fidelity berkaitan dengan kesesuaian keputusan dengan definisi peran yang kita mainkan. Seringkali ini melibatkan 'looking at the bigger picture' atau melihat secara keseluruhan dan memahami peran anda dengan baik.

Duhou (dalam Relawati, 2004: 19) mengatakan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan bentuk pengalihan kewenangan dari pemerintah ke sekolah dan masyarakat untuk mengelola sendiri sekolahnya. Asumsinya adalah bahwa dengan

pelimpahan dan tanggung jawab yang meningkat ke sekolah, serta proporsi dana lebih besar dalam mendukung pencapaian tujuan kebijakan sesuai dengan serangkaian garis pedoman kebijakan yang lebih eksplisit, dan meletakkan strategi manajemen prestasi yang terartikulasi di atas perencanaan tersebut, akan memudahkan serta mendorong peningkatan efektivitas dan efisiensi dalam pendidikan publik.

Jalal (2001) berpendapat bahwa pendidikan dengan segala persoalannya tidak mungkin diatasi hanya oleh lembaga persekolahan. Untuk melaksanakan program-programnya sekolah perlu mengundang berbagai pihak (keluarga, masyarakat, dan dunia usaha/industri) untuk berpartisipasi secara aktif dalam berbagai program pendidikan. Partisipasi ini perlu dikelola dan dikoordinasikan secara baik agar lebih bermakna bagi sekolah terutama dalam meningkatkan mutu dan efektivitas pendidikannya. Partisipasi masyarakat tidak seharusnya hanya dalam bentuk dana, melainkan juga sumbangan pikiran dan tenaga. Selanjutnya Mulyasa (2006:151) menyebutkan bahwa dalam rangka manajemen berbasis sekolah, hubungan sekolah dengan masyarakat dapat dijalin melalui dewan sekolah, BP3, rapat bersama, konsultasi, radio dan televisi, surat dan telepon, pameran sekolah, serta ceramah.

Sebagaimana temuan penelitian ini, bahwa MBS dapat memberikan efek positif bagi sekolah dimana mutu pendidikan dapat tercapai melalui MBS. Mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup input, proses dan output pendidikan (Arcaro, 2009). Mutu pendidikan adalah kualitas/ukuran baik atau buruk proses pengubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia untuk mendekatkan diri kepada Tuhan melalui upaya

bimbingan pengajaran dan pelatihan (Usiono, 2021). Faktor-faktor utama peningkatan mutu pendidikan adalah kepemimpinan kepala sekolah, guru, siswa, kurikulum dan jaringan kerja sama (Suryani, 2021). Salah satu yang paling berperan penting adalah kepala sekolah. Tugas kepala sekolah sebagai pimpinan di sekolah yang mempunyai wewenang dan kekuasaan untuk mengelola sendiri sekolah tersebut dengan keterlibatan masyarakat umum untuk bersama-sama meningkatkan kualitas pendidikan. Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa mutu pendidikan berhubungan dengan input, proses dan output pendidikan yang dapat berkembang dan ditingkatkan melalui dukungan dan kerjasama dari stakeholder atau semua warga sekolah. Proses dikatakan bermutu tinggi jika adanya dan keserasian serta pemaduan input sekolah (guru, siswa, kurikulum, uang, peralatan, dan sebagainya) dilakukan secara terorganisasi, sehingga dapat menciptakan situasi pembelajaran yang *Enjoyable Learning*, mampu mendorong sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan, mampu mendorong motivasi dan minat belajar, dan benar-benar mampu memberdayakan peserta didik. Kata memberdayakan mengandung arti bahwa peserta didik tidak sekedar menguasai pengetahuan yang diajarkan oleh gurunya, akan tetapi pengetahuan mereka tersebut juga telah menjadi muatan nurani peserta didik, dihayati, diamalkan dalam kehidupan sehari-hari, dan yang lebih penting lagi peserta didik tersebut mampu belajar secara terus menerus (mampu mengembangkan dirinya). Pendidikan adalah merupakan kinerja sekolah. Kinerja sekolah adalah prestasi yang dihasilkan dari proses/ perilaku sekolah

## **BAB V**

### **KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Konsep dasar pelaksanaan MBS adalah adanya otonomi, adanya kemandirian dan adanya demokrasi. Hal ini berarti sekolah diberi kewenangan untuk mengatur dan mengurus kepentingan sekolah. Dalam pengimplementasian MBS, agar dapat berjalan sesuai harapan maka dalam prosesnya harus melibatkan semua warga sekolah dan memberikan wewenang lebih luas kepada sekolah. Berkaitan dengan hal tersebut, kesimpulan dalam penelitian ini adalah :



1. Pelaksanaan MBS di SMA Perguruan Ahmad Yani Binjai dilaksanakan melalui tahapan sebagai berikut (a) Mempersiapkan dokumen atau pedoman MBS, yaitu menyiapkan buku panduan sebagai rujukan utama dalam memahami manajemen berbasis sekolah (MBS) didalamnya berisi latar belakang, tujuan, manfaat, karakteristik, prinsip-prinsip, serta strategi implementasi manajemen berbasis sekolah serta kriteria keberhasilannya, (b) Pelaksanaan, yaitu melaksanakan kegiatan MBS melalui penguatan sumber daya manusia (kepala sekolah dan guru) melalui kegiatan seminar dan lokakarya, pelatihan manajemen berbasis sekolah bagi para Kepala sekolah, melibatkan komite sekolah dan orang tua siswa dalam pengembangan sekolah, (c) Evaluasi dan perbaikan berkelanjutan, walaupun sekolah telah menerapkan MBS namun untuk pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, sekolah melakukan evaluasi terhadap pencapaian tujuan sekolah.
2. Keterlibatan stakeholder sekolah dalam pengambilan keputusan di SMA Perguruan Ahmad Yani Binjai antara lain, (a) sekolah dapat mengoptimalkan sumberdaya yang tersedia untuk memajukan sekolah, karena lebih mengetahui peta kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang mungkin dihadapi, (b) Pengambilan keputusan dilakukan secara partisipatif dengan memenuhi kebutuhan sekolah, karena sekolah lebih tahu apa yang terbaik bagi sekolahnya, (c) Penggunaan sumber daya pendidikan telah efisien dan efektif karena komite sekolah turut serta mengawasi, (d) Keterlibatan warga sekolah dalam pengambilan keputusan sekolah menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat di sekolah, (e) Sekolah, komite sekolah dan orang tua siswa bertanggungjawab tentang mutu pendidikan di sekolah, dan (f) Sekolah merespon aspirasi masyarakat sekolah yang dinamis dengan pendekatan kolaboratif.

3. Kendala sekolah dalam melaksanakan MBS terjadi antara lain karena masih terdapat pemahaman tentang konsep MBS oleh beberapa pihak, diantara masih ada terdapat guru, orang tua siswa dan komite sekolah. Kurangnya pemahaman beberapa pihak tersebut, akibatnya pihak sekolah sulit mengembangkan berbagai komponen manajemen yang ada dalam konsep manajemen berbasis sekolah, seperti pengembangan kurikulum, keuangan, sarana, dan kesiswaan,.
4. Capaian keberhasilan SMA Perguruan Ahmad Yani Binjai ialah kepemimpinan kepala sekolah dalam menggerakkan MBS. Salah satu yang paling berperan penting keberhasilan sekolah dalam MBS adalah kepala sekolah sangat memahami konsep MBS. Keberhasilan Sekolah Menengah Atas Ahmad Yani Binjai dalam meraih prestasi hasil belajar siswa yang menjadi indikator kualitas lulusan masih dipengaruhi atau bahkan ditentukan oleh faktor keluarga, dan bahkan faktor masyarakat, stakeholder eksternal dan lingkungan pendidikannya.

## **5.2 Implikasi**

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat dikemukakan implikasi secara teoritis dan praktis sebagai berikut:

### **1. Implikasi teoritis**

- a. Pelaksanaan MBS disekolah dilakukan melalui beberapa tahapan dan melibatkan stakeholder sekolah yang memberikan aspirasi mereka dengan pendekatan kolaboratif
- b. Stakeholder yang terlibat dalam menerapkan MBS memiliki pengaruh dalam mewujudkan kerjasama yang optimal untuk capaian mutu pendidikan
- c. Walaupun keterlibatan stakeholder belum sepenuhnya dapat terwujud namun diharapkan pihak sekolah akan terus berusaha dan tidak berhenti untuk menjalin

komunikasi dan memberikan pemahaman yang matang kepada para stakeholder agar dengan sendirinya mereka ingin terlibat dan terjun langsung demi capaian tujuan bersama.

## 2. Implikasi praktis

Hasil penelitian ini digunakan sebagai masukan bagi sekolah, stakeholder dan para insan dunia pendidikan untuk membenahi sistem pendidikan dan pengajaran agar dapat meningkatkan kerjasama yang baik demi mewujudkan mutu pendidikan yang lebih baik sehingga manfaatnya dapat dirasakan oleh seluruh pihak-pihak terkait

### **5.3 Saran**

Berdasarkan temuan dan kesimpulan hasil penelitian ini, maka peneliti memberikan saran sebagai berikut :

1. Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumberdaya yang tersedia.
2. Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama.
3. Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orangtua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu sekolah
4. Meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah untuk pencapaian mutu pendidikan melalui MBS secara baik dan benar.
5. Sekolah selalu dapat merespon aspirasi masyarakat yang dinamis dengan pendekatan partisipatif dan kolaboratif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abu, Ibtisan & Duhou. (2002). *School Based Management*. Paris: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
- Andreas Lako. (2004). *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi*. Yogyakarta: Amara Books.
- Arcaro, J. S. (1995). *Quality in Education: An Implementation handbook*. New Hampshire Concord: St. Lucie Press
- Bafadal, I. (2002). Akselerasi Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar. Artikel diterbitkan di *Jurnal FIP Universitas Negeri Malang*.
- Creswell, Jhon. (2016). *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Danim. S. (2006). *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Deviysnti, Dea. 2013. Studi Tentang Partisipasi Masyarakat dalam Pembangunan di Kelurahan Karang Jati Kecamatan Balikpapan Tengah. *eJournal Adiministrasi Negara*, 1 (2): 380-394.
- Direktorat Dikmenum, (2000). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*,

- Jakarta: Depdiknas.
- Departemen Pendidikan Nasional. (2000). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah. Buku 1*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pendidikan menengah Umum
- Duhou I. A. (1999). *School Based management*. Paris: UNESCO.
- Duke, L. D., & Canady, R. L. (1991). *School Policy*. New York: McGraw-Hill. Inc.
- Farida Sarimaya. (2008). *Sertifikasi Guru, Apa, Mengapa dan Bagaimana?.* Bandung: Penerbit Yrama Widya.
- Fattah, N. (2004). *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah*. Bandung: Pustaka Bani Quraisy.
- Flippo, E. P., & Musinger, G. M. (1995). *Managemet*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Fred Luthans. (2006). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi. Gerungan. 2004. Psikologi Sosial, Bandung: PT. Eresco.
- Gibson, J, L, Ivancevich, J.M Donnelly. J. R, J. H and Konopaske, R, (2006). *Organization Behavior, structure Processis*. Boston: Mc Graw-Hill.
- Hadiyanto.(2019). *Manajemen Berbasis Sekolah,Teori, Riset dan Implementasi di Sekolah*. Malang: CV IRDH
- Hamzah B Uno. (2006). *Profesi Kependidikan. Prolem. solus. dan reformasi Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Hani Handoko. T. (2003). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Huraerah, Abu. 2008. *Pengorganisasian dan Pengembangan Masyarakat Model dan Strategi Pembangunan Berbasis Kerakyatan*. Bandung: Humaniora
- Hoy, W. K, & Miskel, C. G. (1990). *Educational Administration, Theory, Research, and Practice*. New York: Random Hause by Lane Akers, Inc.
- Lexy J Moleong. (2007). *Metodologi Pendidikan Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Maita, Amini, Prasetia, I (2023). *Pengaruh Pemberdayaan dan Iklim Sekolah terhadap Efektivitas Sekolah Dasar Negeri (SDN) Se-Kecamatan Nibung Hangus*. *Jurnal Pendidikan Tambusai* 7 (1), 1063-1070
- Moedjiarto. (2002). *Sekolah Unggul, Metodologi Untuk meningkatkan Mutu Pendidikan*. Surabaya: Duta Graha Pustaka.
- Murillo, J. J. (2002). *Good Effective School Improvement in Spain*. *Educational Research and Evaluation*. Vol. 8 NO. 4, pp 387-410.
- Mulyasa, E. (2006). *Menjadi Guru Profesional* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, Dan Implementasi*. Bandung. Remaja Rosdakarta.
- Mulyasa. E. (2007) *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nurkolis. (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model, dan Aplikasi*. Jakarta: PT Grasindo.
- Owens, R. G. (1991). *Organizational Behavior in Education*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Prasetia, I., (2022) *Metodologi Penelitian : Pendekatan Teori dan Praktik*. UMSU Press.
- Prasetia, I., Akrim., Sulasmi, E. (2022). *Developing Collaborative-Based Supervision Model Which Accentuates Listening and Responding Skills*. *Al Ishlah : Jurnal*

Pendidikan, Vol 14, No 1, 2022

- Rivai, V. (2002). *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Coulter, P. (1999). *Management, Sixth Edition*. Englewood Cliffs, N. J. :Prentice Hall, Inc.
- Robbins, S. P. (2003). *Essential Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, N. J. :Prentice Hall, Inc
- Rosyada, D. (2004). *Paradigma Pendidikan Demokratis, Sebuah Model Pelibatan Masyarakat Dalam Penyelenggaraan Pendidikan*. Jakarta: Prenada Media.
- Sagala, S. (2007). *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sagala, S. (2004). *Manajemen berbasis Sekolah & Masyarakat. Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*. Jakarta: Rakasta Samasta.
- Sadili Samsudin. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Slamet., (2000). *Menuju Pengelolaan Pendidikan Berbasis Sekolah*. Makalah, disampaikan dalam Seminar Regional dengan Tema ” Otonomi Pendidikan dan Implementasinya dalam EBTANAS” pada Tanggal 8 Mei 2000 di Universitas Panca Marga Probolinggo, Jawa Timur
- Suharsimi Arikunto.( 2002). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT, Rineka Cipta.
- Sutopo, H.B. (2002). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Surakarta, Universitas Sebelas Maret.
- Syaiful Bahri Djamarah. (2005). *Guru dan Anak Didik*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Wahjosumidjo. (2006). *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Penerbit PT Raja Grafindo Persada.
- Winardi. 2000. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta