**BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA**

* 1. **Konsep Manajemen Berbasis Sekolah**

1. **Definisi Manajemen berbasis Sekolah**

Istilah manajemen berbasis sekolah merupakan terjemahan dari *School Based Management.* Istilah ini pertama kali muncul di Amerika Serikat ketika masyarakatmulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembanganmasyarakat setempat”. [[1]](#footnote-2)Menurut E. Mulyasabahwa:

MBS 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.[[2]](#footnote-3)

Pelaksanaan MBS yang merupakan inti dari desentralisasi pendidikan memberi kewenangan yang lebih besar dan kuat bagi sekolah. Dengan kewenangan itu, sekolah diharapkan dapat mandiri, lentur, leluasa dan luwes dalam perencanaan melaksanakan dan mengontrol serta mengevaluasi semua hal-hal yang menjadi program mutu tujuan sekolah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan, kewenangan pemerintah pusat dan daerah lebih diperkecil, sebagaimana diungkapkan Rasiyo bahwa “Sekolah harus didudukan sebagai unit utama dan pokok, main sistem / unit, sedang lembaga pemerintah sebagai unit pendukung dan pelayanan, suporting system/unit”.[[3]](#footnote-4) Sedangkan Menurut Nanang Fatah bahwa:

MBS merupakan pendekatan politik yang bertujuan untuk mendesain ulang pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja sekolah yang mencakup guru, siswa, komite sekolah, orang tua siswa dan masyarakat. Manajemen berbasis Sekolah mengubah sistem pengambilan keputusan dengan memindahkan otoritas dalam pengambilan keputusan dan manajemen ke setiap yang berkepentingan di tingkat lokal *Local Stakeholder*.[[4]](#footnote-5)

Senada dengan itu diungkapkan pula oleh Bedjo sudjanto bahwa:

MBS merupakan model manajemen pendidikan yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah. Disamping itu, MBS juga mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan langsung semua warga sekolah yang dilayani dengan tetap selaras pada kebijakan nasional pendidikan.[[5]](#footnote-6)

Berdasakan pendapat di atas bahwa MBS merupakan sebuah strategi untuk memajukan pendidikan dengan mentransfer keputusan penting memberikan otoritas dari negara dan pemerintah daerah kepada individu pelaksana di sekolah. MBS menyediakan kepala sekolah, guru, siswa, dan orang tua kontrol yang sangat besar dalam proses pendidikan dengan memberi mereka yang tanggung jawab untuk memutuskan anggaran, personil, serta kurikulum.

1. **Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah**

Tujuan utama Manajemen Berbasis Sekolah adalah meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya yang ada, partisipasi masyarakat, dan penyederhanaan birokrasi. Peningkatan mutu diperoleh melalui partisipasi orang tua, pengelolaan sekolah, peningkatan profesionalisme guru, adanya hadiah dan hukuman sebagai kontrol, serta hal lain yang dapat menumbuh kembangkan suasana lingkungan yang kondusif.[[6]](#footnote-7)

Sementara itu baik berdasarkan kajian pelaksanaan dinegara-negara lain, maupun yang tersurat dan tersirat dalam kebijakan pemerintah dan UU sisdiknas No. 20 Tahun 2003, tentang Pendidikan Berbasis Masyarakat pasal 55 ayat 1: Masyarakat berhak menyelenggarakan pendidikan berbasis masyarakat pada pendidikan formal dan non formal sesuai dengan agama masing-masing, lingkungan sosial, dan budaya untuk kepentingan masyarakat. Berkaitan dengan pasal tersebut setidaknya ada empat aspek yaitu: “*kualitas* (mutu) dan *relevansi, keadilan, efektifitas* dan *efisiensi*, serta *akuntabilitas”.*[[7]](#footnote-8)

1. MBS bertujuan mencapai mutu *quality* dan relevansi pendidikan yang setinggi-tingginya, dengan tolok ukur penilaian pada hasil *output* dan *outcome* bukan pada metodologi atau prosesnya. Mutu dan relevansi ada yang memandangnya sebagai satu kesatuan substansi, artinya hasil pendidikan yang bermutu sekaligus yang relevan dengan berbagai kebutuhan dan konteksnya. Bagi yang memisahkan keduanya, maka mutu lebih merujuk pada dicapainya tujuan spesifik oleh siswa (lulusan), seperti nilai ujian atau prestasi lainnya, sedangkan relevansi lebih merujuk pada manfaat dari apa yang diperoleh siswa melalui pendidikan dalam berbagai lingkup/tuntutan kehidupan (dampak), termasuk juga ranah pendidikan yang tidak diujikan.
2. MBS bertujuan menjamin keadilan bagi setiap anak untuk memperoleh layanan pendidikan yang bermutu disekolah yang bersangkutan. Dengan asumsi bahwa setiap anak berpotensi untuk belajar, maka MBS memberi keleluasaan kepada setiap sekolah untuk menangani setiap anak dengan latar belakang social ekonomi dan psikologis yang beragam untuk memperoleh kesempatan dan layanan yang memungkinkan semua anak dan masing-masing anak berkembang secara optimal. tetapi setiap sekolah harus melayani setiap anak tanpa pilih kasih (bukan hanya yang pandai), dan secara keseluruhan sekolah harus mencapai standar kompetensi minimal bagi setiap anak yang diluluskan. Keadilan ini begitu penting.
3. MBS bertujuan meningkatkan efektifitas dan efisiensi. Efektifitas berhubungan dengan proses, prosedur, dan ketepat-gunaan semua input yang dipaki dalam proses pendidikan disekolah, sehingga menghasilkan hasil belajar siswa seperti yang diharapkan (sesuai tujuan). Efektif-tidaknya suatu sekolah diketahui lebih pasti setelah ada hasil, atau dinilai hasilnya.

Sebaliknya untuk mencapai hasil yang baik, diupayakan menerapkan indikator-indikator atau cirri-ciri sekolah efektif. Dengan menerapkan MBS diharapkan setiap sekolah, sesuai kondisi masing-masing, dapat menerapkan metode yang tepat (yang dikuasai), dan input lain yang tepat pula (sesuai lingkungan dan konteks social budaya), sehingga semua input tepat guna dan tepat sasaran. Atau dengan kata lain, efektif untuk meningkatkan mutu pendidikan. Sementara itu, efisiensi berhubungan dengan nilai uang yang dikeluarkan atau harga (cost) untuk memenuhi semua input (proses dan semua input yang digunakan dalam proses) dibandingkan atau dihubungkan dengan hasilnya (hasil belajar siswa).

1. MBS bertujuan meningkatkan akuntabilitas sekolah dan komitmen semua stake holders. Akuntabilitas adalah pertanggung jawaban atas semua yang dikerjakan sesuai wewenang dan tanggung jawab yang diperolehnya. Selama ini pertanggung jawaban sekolah lebih pada masalah administrative keuangan dan bersifat vertical sesuai jalur birokrasi. Pertanggung jawaban yang bersifat teknis edukatif terbatas pada pelaksanaan program sesuai petunjuk dan pedoman dari pusat (pusat dalam arti nasional, maupun pusat birokrasi di bawahnya).
2. **Karakteristik Manajemen berbasis Sekolah**

MBS memiliki karakter yang perlu dipahami oleh sekolah yang akan menerapkannya, karakteristik tersebut merupakan ciri khas yang dimiliki sehingga membedakan dari sesuatu yang lain.

Karakteristik MBM/MBS bisa diketahui antara lain dari bagaimana Madrasah dapat mengoptimalkan kinerjanya proses pembelajaran, pengelolaan sumber belajar, profesionalisme tenaga kependidikan, serta sistem administrasi secara keseluruhan.[[8]](#footnote-9)

Sedangkan menurut Ade Irawan MBS memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Adanya otonomi yang luas kepada sekolah
2. Adanya partisipasi masyarakat dan orang tua siswa yang tinggi
3. Kepemimpinan sekolah yang demokratis dan professional
4. Adanya team work yang tinggi, dinamis dan profesional[[9]](#footnote-10)

Jadi, sebuah sekolah akan terlihat menerapkan MBS, jika terjadi optimalisasi kinerja pada proses pembelajaran, pengelolaan sumber belajar, profesionalisme tenaga kependidikan dan sistem administrasi. Namun demikian, adapulah pendapat lain yang lebih spesifik, yakni menurut Saud dalam Mulyasa bahwa :

Karakteristik dasar MBS adalah pemberian otonomi yang luas kepada sekolah, partisipasi masyarakat dan orang tua peserta didik yang tinggi kepemimpinan sekolah yang demokratis dan profesional serta adanya *tim works* yang kompak dan transparan.[[10]](#footnote-11)

* + 1. Pemberian otonomi luas kepada sekolah

Pelaksanaan MBS, memberikan otonomi yang luas kepada sekolah sekaligus seperangkattanggung jawab. Sekolah diberi tanggung jawab untuk mengelola tenaga kependidikan, menetapkan program, mengelola sumber daya masyarakat, juga mengelola sumber dana, yang semuanya itu disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi setempat. Sebagaimana diungkapkan oleh Indra Djati Sidi, bahwa :

Dalam skema otonomi pengelolaan pendidikan massa yang akan datang, hirarkhi pengambilan keputusan berubah menjadi piramida terbalik, kedudukan lembaga sekolah berada di atas sedangkan lembaga pemerintah berada di bawah.[[11]](#footnote-12)

Sesuai dengan uraian Indra Djati tersebut, bahwa memang pada pelaksanaan MBS, otonomi luas diberikan kepada sekolah. Ada beberapa kekuasaan yang dimiliki. Oleh sekolah dalam MBS yaitu: “Pengambilan keputusan tentang manajemen kurikulum dan pembelajaran, rekrutmen dan manajemen tenaga kependidikan, serta manajemen kenangan sekolah”.[[12]](#footnote-13)

* + 1. Partisipasi masyarakat dan orang tua

Dalam MBS, partisipasi masyarakat dan orang tua sangat dibutuhkan, dimana mereka dapat memberikan bantuan material dan moril. Orang tua dan masyarakat melalui Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah dapat merumuskan program-program yang menunjang proses pembelajaran orang tua pula dapat memberikan sumbangsi melalui kontrol yang diberikan terhadap anaknya di rumah. Hal ini salah satunya diungkapkan oleh Waliyo Sumidjo, yaitu : “Hubungan kerja sama antara sekolah dan masyarakat mendorong orang tua terlibat ke dalam proses pendidikan suatu sekolah melalui kerja sama dengan para guru di dalam perencanaan program pendidikan individual dari anak-anak mereka”.[[13]](#footnote-14)

Dalam pelaksanaan MBS, partisipasi masyarakat (orang tua siswa) dan sekolah terwujud dalam kerjasama terhadap program-program sekolah dan pembelajaran dari anak-anak mereka. Orang tua merupakan mitra kerja dari pihak sekolah, yang semuanya itu bertujuan untuk perbaikan kualitas pendidikan.

* + 1. Kepmimpinan yang demokratis dan profesional

Dalam MBS, dibutuhkan kepemimpinan yang demokratis dan profesional, kepala sekolah dan guru adalah orang yang profesional yang diangkat untuk melaksanakan tugasnya di sekolah. Dalam mengambil keputusan, seorang kepala sekolah sebagai pemimpin haruslah secara demokratis dengan berbagai pertimbangan agar semua pihak merasa bertanggung jawab untuk melaksanakannya.

* + 1. Team-Work yang kompak dan transparan

Untuk mencapai keberhasilan dalam melaksanakan program-program yang telah direncanakan, diperlukan adanya kerjasama tim untuk menyukseskannya masing-masing pihak melaksanakan tanggung jawabnya dengan tidak menyalahkan pihak lain, akan tetapi mereka saling mendukung satu sama lain. Dengan demikian dibutuhkan pula adanya transparansi di antara semua pihak oleh Rasiyo dikatakan :

Guna menciptakan transparansi sekolah harus dikembangkan akses terbuka bagi semua stakeholders khususnya masyarakat dan orang tua siswa dapat juga guru-guru untuk ikut serta mengambil keputusan, ikut merencanakan dan melaksanakan program-program kegiatan, mengikuti dan mengetahui pemasukan dan penggunaan dana, dan memantau kebijakan dan program sekolah dalam konteks peningkatan mutu-mutu.[[14]](#footnote-15)

Dengan demikian, pada prinsipnya sekolah yang menerapkan MBS dapat dilihat dari beberapa karakteristik tersebut yang kesemuanya adalah dalam rangka perbaikan mutu pendidikan.

1. **Langkah-langkah Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah**

Secara umum dapat disimpulkan bahwa implementasi MBS akan behasil melalui strategi- strategi berikut ini:

* 1. Sekolah harus memiliki otonomi terhadap empat hal, yaitu memiliki otonomi dalam kekuasaan dan kewenangan, pengembangan pengetahuan dan keterampilan secara berkesinambungan, akses informasi ke segala bagian dan pemberian penghargaan kepada setiap pihak yang berhasil.
  2. Adanya peran serta masyarakat secara aktif, dalam hal pembiayaan, proses pengambilan keputusan terhadap kurikulum. Sekolah harus lebih banyak mengajak kepada lingkungan masyarakat dalam mengelola sekolah karena bagaimanapun sekolah adalah bagian dari masyarakat luas.
  3. Kepala sekolah harus menjadi sumber inspirasi atas pembangunan dan pengembangan sekolah secara umum. Kepala sekolah dalam MBS berperan sebagai designer, motivator, fasilitator. Bagaimanapun kepala sekolah adalah pimpinan yang memiliki kekuatan untuk itu. Oleh karena itu, pengangkatan kepala sekolah harus didasarkan atas kemampuan manajerial dan kepemimpinan dan bukan lagi didasarkan atas jenjang kepangkatan.
  4. Adanya proses pengambilan keputusan yang demokratis dalam kehidupan dewan sekolah yang aktif. Dalam pengambilan keputusan kepala sekolah harus mengembangkan iklim demokratis dan memperhatikan aspirasi dari bawahannya. Konsumen yang harus dilayani kepala sekolah adalah murid dan orang tuanya, masyarakat dan para guru. Kepala sekolah jangan selalu menengok ke atas sehingga hanya menyenangkan pimpinannya namun mengorbankan masyarakat pendidikan yang utama.
  5. Semua pihak harus memahami peran dan tanggung jawabnya secara bersungguh sungguh. Untuk bisa memahami peran dan tanggung jawabnya masing-masing harus ada sosialisasi terhadap konsep MBS itu sendiri. Siapa, peran apa dan melakukan apa, sampai batas-batas nyata perlu dijelaskan secara nyata.
  6. Adanya guidlines dari departemen pendidikan terkait sehingga mampu mendorong proses pendidikan di sekolah secara efisien dan efektif. Guidelines itu jangan sampai berupa peraturan-peraturan yang mengekang dan membelenggu sekolah. Artinya, tidak perlu lagi petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis dalam pelaksanaan MBS, yang diperlukan adalah rambu-rambu yang membimbing.
  7. Sekolah harus memiliki transparansi dan akuntabilitas yang minimal diwujudkan dalam laporan pertanggung jawabannya setiap tahunnya. Akuntabilitas sebagai bentuk pertanggung jawaban sekolah terhadap semua stakeholder. Untuk itu, sekolah harus dijalankan secara transparan, demokratis, dan terbuka terhadap segala bidang yang dijalankan dan kepada setiap pihak terkait.
  8. Penerapan MBS harus diarahkan untuk pencapaian kinerja sekolah dan lebih khusus lagi adalah meningkatkan pencapaian belajar siswa. Perlu dikemukakan lagi bahwa MBS tidak bisa langsung meningkatkan kinerja belajar siswa namun berpotensi untuk itu. Oleh karena itu, usaha MBS harus lebih terfokus pada pencapaian prestasi belajar siswa.
  9. Implementasi diawali dengan sosialsasi dari konsep MBS, identifikasi peran masing-masing pembangunan kelembagaan *capacity building* mengadakan pelatihan pelatihan terhadap peran barunya, implementasi pada proses pembelajaran,evaluasi atas pelaksanaan dilapangan dan dilakukan perbaikan-perbaikan.[[15]](#footnote-16)

Bagi sekolah yang sudah beroperasi (sudah ada/jalan) paling tidak ada 6 (enam) langkah, yaitu : “1) evaluasi diri *self assessment;* 2) Perumusan visi, misi, dan tujuan; 3) Perencanaan; 4) Pelaksanaan; 5) Evaluasi; dan 6) Pelaporan”.[[16]](#footnote-17)

Masing-masing langkah dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Evaluasi diri *self assessment*

Evaluasi diri sebagai langkah awal bagi sekolah yang ingin, atau akan melaksanakan manajemen mutu berbasis sekolah. Kegiatan ini dimulai dengan curah pendapat *brainstorming* yang diikuti oleh kepala sekolah, guru, dan seluruh staf, dan diikuti juga anggota komite sekolah. Prakarsa dan pimpinan rapat adalah kepala sekolah. Untuk memancing minat acara rapat dapat dimulai dengan pertanyaan seperti: Perlukah kita meningkatkan mutu? seperti apakah kondisi sekolah/madrasah kita dalam hal mutu pada saat ini? Mengapa sekolah kita belum bermutu?

Kegiatan ini bertujuan:

1. Mengetahui kondisi sekolah saat ini dalam segala aspeknya (seluruh komponen sekolah), kemajuan yang telah dicapai, maupun masalah-masalah yang dihadapi ataupun kelemahan yang dialami.
2. Refleksi/Mawas diri, untuk membangkitkan kesadaran/keprihatinan akan penting dan perlunya pendidikan yang bermutu, sehingga timbul komitmen bersama untuk meningkatkan mutu *sense of quality.*
3. Merumuskan titik tolak *point of departure* bagi sekolah/madrasah yang ingin atau akan mengembangkan diri terutama dalam hal mutu. Titik awal ini penting karena sekolah yang sudah berjalan untuk memperbaiki mutu, mereka tidak berangkat dari nol, melainkan dari kondisi yang dimiliki.

2) Perumusan Visi, Misi, dan tujuan

Bagi sekolah yang baru berdiri atau baru didirikan, perumusan visi dan misi serta tujuan merupakan langkah awal/pertama yang harus dilakukan yang menjelaskan kemana arah pendidikan yang ingin dituju oleh para pendiri/ penyelenggara pendidikan. Dalam kasus sekolah/madrasah negeri kepala sekolah bersama guru mewakili pemerintah kab/kota sebagai pendiri dan bersama wakil masyarakat setempat ataupun orang tua siswa harus merumuskan kemana sekolah kemasa depan akan dibawa, sejauh tidak bertentangan dengan tujuan pendidikan nasional seperti tercantum dalam UU No. 23 thn 2003 tentang Sisdiknas. “Kondisi yang diharapkan dan diimpikan dalam jangka panjang, kalau dirumuskan secara singkat dan menyeluruh disebut visi”.[[17]](#footnote-18) Keadaan yang diinginkan tersebut hendaklah ada kaitannya dengan idealisme dan mutu pendidikan. Idealisme disini dapat berkaitan dengan kebangsaan, kemanusiaan, keadilan, keluhuran budi pekerti, ataupun kualitas pendidikan sebagaimana telah didefinisikan sebelumnya.

Sedangkan misi, merupakan jabaran dari visi dan merupakan komponen komponen pokok yang harus direalisasikan untuk mencapai visi yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, “misi merupakan tugas-tugas pokok yang harus dilakukan untuk mewujudkan visi”. [[18]](#footnote-19)

Tujuan merupakan tahapan antara, tonggak tonggak penting antara titik berangkat (kondisi awal) dan titik tiba tujuan akhir yang rumusannya tertuang dalam bentuk visi-misi. Tujuan ini sebagai tujuan jangka menengah kalau tiba saatnya berakhir (tahun yang ditetapkan) akan disusul dengan tujuan berikutnya, sedangkan visi dan misi (relatif/pada umumnya)masih tetap. Tujuan (jangka menengah), dipenggal-penggal menjadi tujuan tahunan yang biasa disebut target/sasaran, dalam formulasi yang jelas baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Tujuan-tujuan jangka pendek (1 tahun) inilah yang rincian persiapannya dalam bentuk perencanaan.

3) Perencanaan

Perencanaan pada tingkat sekolah adalah kegiatan yang ditujukan untuk menjawab: apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannnya untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan/disepakati pada sekolah yang bersangkutan, termasuk anggaran yang diperlukan untuk membiayai kegiatan yang direncanakan. Dengan kata lain perencanaan adalah kegiatan menetapkan lebih dulu tentang apa-apa yang harus dilakukan, prosedurnya serta metode pelaksanaannya untuk mencapai suatu tujuan organisasi atau satuan organisasi.

Perencanaan oleh sekolah merupakan persiapan yang teliti tentang apa-apa yang akan dilakukan dan skenario melaksanakannya untuk mencapai tujuan yang diharapkan, dalam bentuk tertulis. Dikatakan teliti karena ia harus menjelaskan apa yang akan dilakukan, seberapa besar lingkup cakupan kuantitatif dan kualitatif yang akan dikerjakan, bagaimana, kapan dan berapa perkiraan satuan-satuan biayanya, serta hasil seperti apa yang diharapkan.

4) Pelaksanaan

Apabila kita bertitik tolak dari fungsi-fungsi manajemen yang umumnya kita kenal sebagai fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan/penggerakkan atau pemimpinan dan kontrol/pengawasan serta evaluasi, maka langkah pertama sampai dengan ketiga dapat digabungkan fungsi perencanaan yang secara keseluruhan (untuk sekolah) sudah dibahas. Didalam pelaksanaan tentu masih ada kegiatan perencanaan yang lebih kecil, baik yang terkait dengan penggalan waktu (bulanan,semesteran, bahkan mingguan), atau yang terkait erat dengan kegiatan khusus, misalnya menghadapi lomba bidang studi, atau kegiatan lainnya.Tahap pelaksanaan, dalam hal ini pada dasarnya menjawab bagaimana semua fungsi manajemen sebagai suatu proses untuk mencapai tujuan lembaga yang telah ditetapkan melalui kerjasama dengan orang lain dan dengan sumber daya yang ada, dapat berjalan sebagaimana mestinya (efektif dan efisien). Pelaksanaan juga dapat diartikan sebagai suatu proses kegiatan merealisasikan apa-apa yang telah direncanakan. Peran masing-masing itulah yang perlu disoroti didalam manajemen mutu berbasis sekolah.

a. Peran kepala sekolah/Madrasah

Dengan kedudukan sebagai manajer kepala sekolah/Madrasah bertanggung jawab atas terlaksananya fungsi-fungsi manajemen. Sebagai perencana, kepala sekolah mengidentifikasi dan merumuskan hasil kerja yang ingin dicapai oleh sekolah dan mengidentifikasi serta merumuskan cara-cara (metode) untuk mencapai hasil yang diharapkan. Peran dalam fungsi ini mencakup: penetapan tujuan dan standar, penentuan aturan dan prosedur kerja disekolah/madrasah, pembuatan rencana, dan peramalan apa yang akan terjadi untuk masa yang akan datang.

b. Peran Guru dan Staf Sekolah

Peran guru (staf pengajar) sebenarnya tidak jauh berbeda dengan peran kepala sekolah, hanya lingkupnya yang berbeda. Dalam lingkup yang lebih kecil yaitu mengelola proses pembelajaran sesuai kelompok belajar atau bidang studi yang dipegangnya, setiap guru memahami visi dan misi sekolah, merencanakan proses pembelajaran, (mengorganisasikan bahan, siswa, mensinergikan dengan metode dan sumber belajar yang tepat yang ia kuasai), menerapkan kepemimpinan yang demokratis dan memberdayakan siswa dengan mengambil keputusan sesuai kewenangan yang ia miliki dan menjalin hubungan komunikasi yang baik dengan guru lain, dengan siswa, dengan kepala sekolah dan orang tua. Ia juga memonitor kemajuan siswa, serta melakukan evaluasi perkembangan setiap anak sebagai masukan bagi perbaikan pelaksanaan proses pembelajaran secara terus menerus. Guru juga memberi penghargaan bagi siswa yang menunjukkan kemajuan dalam belajar (berprestasi) serta memberikan semangat/dorongan (motivasi) serta membantu siswa yang prestasinya kurang/belum memuaskan.

c. Peran Orang Tua Siswa dan Masyarakat

Peran orang tua siswa dan masyarakat sudah lama dikenal sebagai pusat-pusat pendidikan yang penting di dalam mengembangkan anak (menjadi pribadi mandiri dengan segala keterampilan hidupnya) bersama-sama dengan sekolah sebagai institusi formal yang terencana, terstruktur, dan teratur melaksanakan fungsi pendidikan.

d. Peran Siswa

Siswa atau murid merupakan subjek utama dan konsumen utama *primebeneficiary* dari segala upaya yang dilaksanakan oleh penyelenggara satuan pendidikanbersama manajemen yang terlibat didalamnya. Dalam posisinya yang menjadi subjektujuan pendidikan itu, maka keinginan dan harapan mereka, motivasi mereka, sertakomitmen keterlibatan mereka menjadi penting. Salah satu cara untuk mengakomodasikepentingan mereka adalah dengan mendengarkan suara mereka.

5) Evaluasi

Evaluasi sebagai salah satu tahapan dalam MBS merupakan kegiatan yang penting untuk mengetahui kemajuan ataupun hasil yang dicapai oleh sekolah didalam melaksanakan fungsinya sesuai rencana yang telah dibuat sendiri oleh masing-masing sekolah. Evaluasi pada tahap ini adalah evaluasi menyeluruh, menyangkut pengelolaan semua bidang dalam satuan pendidikan yaitu bidang teknis edukatif (pelaksanaan kurikulum/proses pembelajaran dengan segala aspeknya), bidang ketenagaan, bidang keuangan, bidang sarana prasarana dan administrasi ketatalaksanaan sekolah. Sungguhpun demikian, bidang teknis edukatif harus menjadi sorotan utama dengan focus pada capaian hasil (prestasi belajar siswa).

6) Pelaporan

Pelaporan disini diartikan sebagai pemberian atau penyampaian informasi tertulis dan resmi kepada berbagai pihak yang berkepentingan *stake hokders*, mengenai aktifitas manajemen satuan pendidikan dan hasil yang dicapai dalam kurun waktu tertentu berdasarkan rencana dan aturan yang telah ditetapkan sebagai bentuk pertanggung jawab atas tugas dan fungsi yang diemban oleh satuan pendidikan tersebut. Kegiatan pelaporan sebenarnya merupakan kelanjutan kegiatan evaluasi dalam bentuk mengkomunikasikan hasil evaluasi secara resmi kepada berbagai pihak sebagai pertanggung jawaban mengenai apa-apa yang telah dikerjakan oleh sekolah beserta hasilnya. Hanya perlu dicatat disini bahwa sesuai keperluan dan urgensinya tidak semua hasil evaluasi masuk kedalam laporan (pelaporan). Ada hasil evaluasi tertentu yang pemanfaatannya bersifat internal (untuk kalangan dalam sekolah sendiri), ada yang untuk kepentingan eksternal (pihak luar, bahkan masing-masing *stake holder* mungkin memerlukan laporan yang berbeda fokusnya. Disamping itu, sebagai dokumen tertulis resmi, yang menyangkut pertanggung jawaban serta reputasi lembaga pendidikan, adapun isinya harus berdasarkan data dan informasi yang benar laporan memiliki tujuan tertentu sesuai dengan peran institusi yang dikirimi atau pembacanya.

1. **Dinamika Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah**

Beberapa dinamika (hambatan) yang mungkin dihadapi pihak-pihak berkepentingan dalam penerapan MBS adalah sebagai berikut :

1. Tidak Berminat Untuk Terlibat
2. Tidak Efisien
3. Pikiran Kelompok
4. Memerlukan Pelatihan
5. Kebingungan Atas Peran dan Tanggung Jawab Baru
6. Kesulitan Koordinasi.[[19]](#footnote-20)
7. Tidak Berminat Untuk Terlibat

Sebagian orang tidak menginginkan kerja tambahan selain pekerjaan yang sekarang mereka lakukan. Mereka tidak berminat untuk ikut serta dalam kegiatan yang menurut mereka hanya menambah beban. Anggota dewan sekolah harus lebih banyak menggunakan waktunya dalam hal-hal yang menyangkut perencanaan dan anggaran. Akibatnya kepala sekolah dan guru tidak memiliki banyak waktu lagi yang tersisa untuk memikirkan aspek-aspek lain dari pekerjaan mereka. Tidak semua guru akan berminat dalam proses penyusunan anggaran atau tidak ingin menyediakan waktunya untuk urusan itu.

1. Tidak Efisien

Pengambilan keputusan yang dilakukan secara partisipasi adakalanya menimbulkan frustrasi dan seringkali lebih lamban dibandingkan dengan cara-cara yang otokratis. Para anggota dewan sekolah harus dapat bekerja sama dan memusatkan perhatian pada tugas, bukan pada hal-hal lain di luar itu.

1. Pikiran Kelompok

Setelah beberapa saat bersama, para anggota dewan sekolah kemungkinan besar akan semakin kohesif. Di satu sisi hal ini berdampak positif karena mereka akan saling mendukung satu sama lain. Di sisi lain, kohesivitas itu menyebabkan anggota terlalu kompromis hanya karena tidak merasa enak berlainan pendapat dengan anggota lainnya. Pada saat inilah dewan sekolah mulai terjangkit “pikiran kelompok.” Ini berbahaya karena keputusan yang diambil kemungkinan besar tidak lagi realistis.

1. Memerlukan Pelatihan

Pihak-pihak yang berkepentingan kemungkinan besar sama sekali belum berpengalaman menerapkan model yang rumit dan partisipatif ini. Mereka kemungkinan besar tidak memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang hakikat MBS sebenarnya dan bagaimana cara kerjanya, pengambilan keputusan, komunikasi, dan sebagainya.

1. Kebingungan Atas Peran dan Tanggung Jawab Baru

Pihak-pihak yang terlibat kemungkinan besar telah sangat terkondisi dengan iklim kerja yang selama ini mereka geluti. Penerapan MBS mengubah peran dan tanggung jawab pihak-pihak yang berkepentingan. Perubahan yang mendadak kemungkinan besar akan menimbulkan kejutan dan kebingungan sehingga mereka ragu untuk memikul tanggung jawab pengambilan keputusan.

1. Kesulitan Koordinasi

Setiap penerapan model yang rumit dan mencakup kegiatan yang beragam mengharuskan adanya koordinasi yang efektif dan efisien. Tanpa itu, kegiatan yang beragam akan berjalan sendiri ke tujuannya masing-masing yang kemungkinan besar sama sekali menjauh dari tujuan sekolah. Apabila pihak-pihak yang berkepentingan telah dilibatkan sejak awal, mereka dapat memastikan bahwa setiap hambatan telah ditangani sebelum penerapan MBS. Dua unsur penting adalah pelatihan yang cukup tentang MBS dan klarifikasi peran dan tanggung jawab serta hasil yang diharapkan kepada semua pihak yang berkepentingan. Selain itu, semua yang terlibat harus memahami apa saja tanggung jawab pengambilan keputusan yang dapat dibagi, oleh siapa, dan pada level mana dalam organisasi. Anggota masyarakat sekolah harus menyadari bahwa adakalanya harapan yang dibebankan kepada sekolah terlalu tinggi. Pengalaman penerapannya di tempat lain menunjukkan bahwa daerah yang paling berhasil menerapkan MBS telah memfokuskan harapan mereka pada dua maslahat: meningkatkan keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan menghasilkan keputusan lebih baik.

* 1. **Hakikat Hasil Belajar Siswa**

1. **Definisi Hasil Belajar**

Setiap kegiatan apapun yang dilakukan senantiasa mengharapkan prolehan prestasi yang baik, prestasi merupakan harapan setiap orang karna dapat memberi kepuasan atas kerja yang telah dilakukan demikian pula dalam kegiatan belajar, setiap siswa, pelajar dan mahasiswa menghendaki agar kegiatan belajar yang dilakukan mendapat hasil yang tinggi.

Hasil adalah ukuran yang dicapai dalam melakukan kegiatan tertentu yakni nilai yang diperoleh setiap individu sedangkan prestasi itu sendiri dirumuskan sebagai keberhasilan usaha yang dicapai. Menurut Syamsul Mappa bahwa: “prestasi belajar adalah hasil belajar yang dicapai oleh siswa dalam bidang studi tertentu dan memperolehnya dengan menggunakan tes standar sebagai pengukur keberhasilan seorang siswa”[[20]](#footnote-21)

Pandangan di atas mengandung pengertian bahwa setiap hasil belajar hanya dapat ditentukan/diukur sesuai ketentuan tes standar, meskipun demikian tes standar tidak selamanya dijadikan patokan untuk menentukan hasil belajar.

Hasil belajar biasanya disimbulkan dengan angka atau huruf yang diberikan guru kepada anak didik sebagai bukti kedalaman pengetahuan dan ketrampilan yang di miliki. Hal ini sesuai dengan pengertian prestasi belajar yang dirumuskan dalam kamus besar bahasa Indonesia bahwa: “hasil belajar adalah penguasaan pengetahuan atau keterampilan yang dikembangkan oleh mata pelajaran lazimnya di tinjau oleh nilai tes atau angka nilai yang di berikan oleh guru”.[[21]](#footnote-22)

Hasil belajar tidak di tentukan oleh siswa melainkan di tentukan oleh guru tes atau hasil tes yang dilakukan. Dari hasil tes tercermin kedalaman pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh setiap siswa berdasarkan ketepatan menjawab atau melakukan sesuatu atas intruksi yang diberikan guru kepadanya.

Melihat rumusan di atas dapat di pahami bahwa hasil belajar merupakan hasil dari usaha yang diperoleh melalui kegiatan berfikir dan bekerja sehingga diketahui dan dilaksanakan oleh anggota jasmani dan rohani serta dapat diwujudkan dalam sikap dan perbuatan.

Adapun hasil belajar yang di maksud penulis di titik beratkan pada hasil belajar siswa dalam waktu tertentu, misalnya dalam satu semester yang penilaiannya dinyatakan dengan angka skala. Nilai 1 sampai 10 baik yang berhubungan dengan proses belajar maupun hasil belajar berdasarkan ketentuan penelitian secara objektif, menyeluruh dan berkesinambungan.

Penilaian hasil belajar siswa menggunakan alat penilaian berupa tes yang di buat oleh guru. Nilai tersebut itu menyatakan prestasi yang di capai siswa sedangkan prestasi itu sendiri dirumuskan sebagai waktu keberhasilan usaha yang telah dicapai.[[22]](#footnote-23)

Hasil belajar dapat dikatakan sebagai hasil yang dicapai sebagai akibat perubahan-perubahan pada diri individu-individu yang dilakukan usaha belajar secara sadar, usaha sadar tersebut adalah segala aktivitas jasmani dan rohani, karenanya prestasi belajar dapat dikatakan sebagai kecakapan nyata siswa setelah menerima mata pelajaran. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Zuhairini dkk bahwa “evaluasi adalah alat komunikasi yaitu komunikasi inter dan antar sekolah dengan orang tua dan sekolah dengan masyarakat. Evaluasi untuk membantu anak-anak dalam mencapai perkembangan yang semaksimal mungkin”.[[23]](#footnote-24)

Dalam kaitan ini maka dapat di katakana bahwa siswa yang menggunakan system manajemem belajar cenderung akan memperoleh hasil belajar yang tinggi dan sebaliknya, siswa yang tidak menggunakan suatu system manajemen dalam belajar kegiatan belajarnya.

1. **Bentuk-Bentuk Hasil Belajar**

Dalam sistem pendidikan Nasional atau rumusan pendidikan mempunyai beberapa tujuan, baik itu tujuan kurikulumnya maupun tujuan instruksional, pada penelitian ini menggunakan klasifikasi hasil belajar (prestasi belajar).

Hasil belajar (prestasi belajar) menurut Benyamin Bloom secara garis besar dibagi 3 ranah, yakni ranah kognitif, ranah afektif, ranah psikomotorik.

* + - 1. Ranah kognitif

Pada ranah ini mempunyai beberapa tingkatan, yaitu :

1. Pengetahuan (*knowledge*).
2. Pemahaman (*comprehension*).
3. Penerapan (*application*).
4. Penguraian (*analysis*).
5. Pemanduan (*syntesis*).
6. Penilaian (*evaluatif*).[[24]](#footnote-25)

Perubahan yang terjadi pada ranah kognitif ini tergantung pada tingkat kedalaman belajar yang dialami oleh siswa. Dengan pengertian bahwa perubahan yang terjadi pada ranah diharapkan seorang siswa mampu melakukan pemecahan terhadap masalah-masalah yang dihadapinya sesuai dengan bidang studi yang dihadapinya.

* + - 1. Ranah affektif

Adapun jenis katagori dalam ranah ini adalah sebagai hasil dari belajar yang mulai dari tingkat dasar sampai yang kompleks, yaitu :

1. Menerima rangsangan (*receving*).
2. Merespon rangsangan (*responding*).
3. Menilai sesuatu (*valuing*).
4. Mengorganisasi nilai (*organization*).
5. Menginternalisasikan (mewujudkan) nilai-nilai (*characteazion by value or value compleks*).[[25]](#footnote-26)

Pada ranah afektif ini harapkan siswa mampu lebih peka terhadap nilai dan etika yang berlaku, dalam bidang ilmunya perubahan yang terjadi cukup mendasar, maka siswa tidak hanya menerimanya dan memperhatikan saja, melainkan mampu melakukan satu sistem nilai yang berlaku dalam bidang ilmunya.

* + - 1. Ranah psikomotorik

Dalam ranah psikomotorik ini erat sekali dengan ketrampilan yang bersifat konkret, walaupun demikian tidak terlepas dari kegiatan belajar yang bersifat mental (pengetahuan dan sikap). Dalam hal ini belajar merupakan tingkah laku yang nyata dan dapat dialami.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa proses belajar mengajar merupakan sebuah proses yang mengakibatkan beberapa perubahan yang relative menetap dalam tingkah laku seseorang yang sesuai dengan tujuan pendidikan. Baik yang meliputi aspek kognitif, affektif dan psikomotorik, maupun aspek-aspek yang lain sehingga perubahan sifat yang terjadi pada masing-masing aspek tersebut tergantung pada tingkat kedalaman belajar.

1. **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Hasil Belajar**

Hasil belajar pada dasarnya banyak dipengaruhi oleh berbagai faktor baik berasal dari dirinya (internal) maupun di luar dirinya (eksternal). Hasil belajar yang di capai pada hakekatnya merupakan hasil interaksi antara berbagai faktor. Oleh karena itu faktor yang dapat mempengaruhi proses belajar siswa penting sekali artinya dalam rangka membantu siswa mencapai hasil belajar yang seoptimal mungkin sesuai dengan kemampuan masing-masing.

Bila hasil belajar siswa menunjukkan nilai tinggi berarti pengetahuan pemahaman dan penghayatan serta daya serap murid pada mata pelajaran yang telah diajarkan oleh guru tergolong baik. Demikian pula sebaliknya hasil belajar atau nilai rendah merupakan gambaran rendahnya tingkat pengetahuan atau daya serap murid pada mata pelajaran yang telah diikutinya. Dengan demikian akan terdapat perbedaan hasil belajar pada setiap peserta didik. Perbedaan tersebut sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal. Adapun faktor-faktor yang di maksud adalah :

* + 1. Faktor yang berasal dari diri sendiri (internal), yaitu faktor jasmaniah (fisiologi) baik yang bersifat bawaan maupun yang diperoleh dari dirinya seperti panca indra yang tidak berfungsi sebagaimana mestinya. Faktor fisiologi yaitu kecerdasan dan bakat serta faktor kecakapan nyata yaitu prestasi yang di miliki. Faktor non intelektif yaitu unsur-unsur tertentu seperti sikap, kebiasaan, minat, kebutuhan, motivasi, emosi dan penyesuaian diri.
    2. Faktor yang berasal dari luar (eksternal), yaitu faktor sosial yang terdiri atas lingkungan keluarga, sekolah, masyarakat, lingkungan kelompok, faktor budaya seperti adat-istiadat, iptek dan kesediaan, faktor lingkungan fisik seperti fasilitas rumah dan fasilitas belajar, faktor spiritual atau keagamaan.[[26]](#footnote-27)

Faktor yang terdapat dalam diri siswa (intern) melipti kecerdasan, motivasi, bakat dan minat. Dan faktor dari luar murid (ekstern) meliputi lingkungan keluarga dan masyarakat dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. **Faktor Internal**
   * + - 1. Kecerdasan atau intelegensi

Kemampuan belajar murid sangat di tentukan tinggi rendahnya intelegensinya orang yang memuliki intelegensi yang normal selalu menunjukan kecakapan sesuai dengan tingkat sebaya

* + - * 1. Bakat

Prestasi belajar murid disamping dipengaruhi faktor kecerdasan atau intelegensi sebagaimana di uaraikan di atas juga dapat dipengaruhi masing-masing murid. Dalam proses belajar bakat murid juga memang peranan dalam mencapai prestasi yang baik, tumbuhnya keahlian tertentu pada seseorang sangat di tentukan oleh bakat yang di milikinya seperti belajar keterampilan, hasil atau prestasi yang baik.

* + - * 1. Minat

Kegiatan yang diminati seorang di perhatikan terus menerus yang disertai rasa sayang. Minat sangat besar pengaruhnya terhadap belajar atau kegiatan bahkan pelajaran yang menarik minat murid lebih mudah dipelajari dan disimpan karena minat menambah semangat dalam belajar.

* + - * 1. Motivasi

Dalam proses belajar mengajar memberi motivasi terhadap peserta didik sangat di perhatikan, sehingga mereka terdorong untuk selalu meningkatkan prestasinya. Dalam hal ini guru harus dapat memberikan motivasi kepada muridnya agar tujuan dari proses belajar mengajar dapat tercapai secara maksimal.

1. **Faktor eksternal**
   * 1. Keadaan Keluarga

“Family atau kesatuan keluarga yang besar itu, selain merupakan kesatuan keluarga, juga merupakan kesatuan ekonomi dan kesatuan hukum; ia juga mengenal upacara-upacara ibadat juga cara pendidikan anak-anak mereka”.[[27]](#footnote-28)

* + 1. Keadaan Sekolah

Sekolah merukan lembaga pendidikan formal tempat anak didik/ murid menimba ilmu pengetahuan maka keadaan sekolah harus benar-benar bersih aman dan nyaman sehingga murid dapat melaksanakan proses belajar mengajar dengan tenang dan mampu menyerap semua pelajaran yang di terimanya dan pada akhirnya akan menyebabkan prestasi belajar murid meningkat.

* + 1. Lingkungan Masyarakat

Disamping orang tua, lingkungan juga merupakan salah satu faktor yang tidak sedikit pengaruhnya terhadap hasil belajar murid masyarakat sekitar sangat besar pengaruhnya terhadap perkembagan pribadi anak, sebab dalam kehidupan sehari-hari anak akan lebih banyak bergaul dan berinteraksi dengan masyarakat sekelilingnya.

Prestasi belajar yang dicapai murid pada hakikatnya merupakan hasil interaksi antara berbagai faktor tersebut oleh karena itu, pengenalan terhadap guru mengenai faktor yang dapat mempengaruhi prestasi belajar murid penting sekali artinya dalam rangka membantu murid mencapai prestasi belajar yang seoptimal mungkin sesuai dengan kemampuan masing-masing.

* 1. **Relevansi Penerapan MBS dalam Meningkatkan Hasil Belajar Siswa**

MBS merupakan salah satu gagasan yang diterapkan untuk meningkatkan pendidikan umum. Tujuan akhirnya adalah meningkatkan lingkungan yang kondusif bagi pembelajaran siswa. Dengan demikian, ia bukan sekadar cara demokratis melibatkan lebih banyak pihak dalam pengambilan keputusan. Keterlibatan itu tidak berarti banyak jika keputusan yang diambil tidak membuahkan hasil lebih baik.

Untuk mengaitkan penerapan MBS dengan hasil belajar siswa. Walaupun belum banyak penelitian kuantitatif yang telah dilakukan dalam topik ini. masih diragukan apakah benar penerapan MBS berkaitan dengan hasil belajar siswa. Boleh jadi masih banyak faktor lain yang mungkin mempengaruhi hasil itu setelah diterapkannya MBS. Studi yang dilakukan tidak selamanya mengindikasikan sejauh mana sekolah telah mendistribusikan kembali wewenangnya.

1. Bagaimana Agar MBS Meningkatkan Hasil Belajar?

MBS tidak boleh dinyatakan gagal sebelum memperoleh kesempatan yang adil untuk diterapkan. Banyak program yang tidak berkonsentrasi pada prestasi pendidikan, dan banyak pula yang merupakan variasi dari model hirarkis tradisional ketimbang penataan ulang wewenang pengambilan keputusan secara aktual. Pengalaman penerapan di negara lain menunjukkan bahwa daerah yang benar-benar mendelegasikan wewenang secara substansial kepada sekolah cenderung memiliki pimpinan yang mendukung eksperimentasi dan yang memberdayakan pihak lain. Ada indikasi bahwa pembaruan yang berhasil juga mengharuskan adanya jaringan komunikasi, komitmen finansial terhadap pertumbuhan profesional, dukungan dari semua komponen komunitas sekolah. Maka, pihak yang terlibat harus benar-benar mau dan siap memikul peran dan tanggung jawab baru. Para guru harus siap memikul tanggung jawab dan menerima kewenangan untuk berinisiatif meningkatkan pembelajaran dan bertanggung jawab atas kinerja mereka.

Penerapan MBS yang efektif seyogianya dapat mendorong kinerja kepala sekolah dan guru yang pada gilirannya akan meningkatkan hasil siswa. Oleh sebab itu, harus ada keyakinan bahwa MBS memang benar-benar akan berkontribusi bagi peningkatan hasil siswa.

* 1. **Hasil-Hasil Penelitian yang Relevan**

Hasil-hail peneliti yang relevan dengan variabel penelitian yang ditemukan adalah a.n. Budiatin dengan judul penelitian, Pengaruh Lingkungan Belajar terhadap Hasil Belajar Pendidikan Agama Islam Murid SDN 2 Ambekairi Kec. Unaaha Kab. Konawe, dengan hasil penelitian bahwa : analisis hasil perhitungan melalui rumus regresi sederhana ditemukan harga a = 50.35 dan harga b = -0.515. Persamaan regresi yang digunakan untuk memprediksi hasil belajar siswa berdasarkan lingkungan belajar siswa adalah Y’= - Y’= 50.35 + 0.51 (X). Hal ini berarti bila lingkungan belajar siswa kondusif dan ditingkatkan, maka hasil belajar pendidikan agama Islam akan tercapai. Adapun pengaruh lingkungan belajar siswa terhadap hasil belajar pendidikan agama Islam di SDN 2 Ambekairi melalui rumus koefisien determinasi ditemukan hasil 0.263 % yang dikategorikan rendah. Hal ini berarti varian yang terjadi pada variabel hasil belajar pendidikan agama Islam = 6,91% ditentukan oleh varian yang terjadi pada variabel pengaruh lingkungan belajar. Jadi, dapat dikatakan bahwa pengaruh lingkungan belajar terhadap hasil belajar pendidikan agama Islam = 6.91%, dan sisanya 93.09% ditentukan oleh faktor lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini.[[28]](#footnote-29)

Kemudian a.n. Zumrah, judul: Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di MTs. Lendeo Kec. Kabangka Kab. Muna. Dengan hasil penelitian bahwa manajemen kurikulum dan pembelajaran di MTs. Lendeo masih kurang baik disebabkan kurangnya pengetahuan yang dimiliki oleh kepala sekolah dan guru, juga kurangnya tenaga tetap yang ada di MTs. Lendeo. Hal ini terlihat dari pembuatan program-program pembelajaran yang belum sempurnah, belum adanya penilaian oleh kepala sekolah terhadap pembelajaran, juga sulitnya dalam membagi tugas-tugas kepada guru-guru, sebab yang banyak adalah guru honorer. Namun demikian, tidaklah pula dipungkiri bahwa disisi lain inovasi dan impronisasi kurikulum dan pembelajaran di MTs. Lendeo khususnya kurikulum muatan lokal dan kegiatan pembelajaran ekstrakurikuler sudah baik bahkan telah sesuai dengan kebutuhan siswa dan masyarakat setempat, juga penggunaan kurikulum yang sudah sesuai dengan rambu-rambu yang ditetapkan Undang-Undang.[[29]](#footnote-30)

1. Ibtisam Abu Duhou, *School Based Management*, (Jakarta:Kencana 2004) , h.7 [↑](#footnote-ref-2)
2. E. Mulyasa, *Manajemen berbasis Sekolah*, (Jakarta:Rosdakarya, 2004), h.24 [↑](#footnote-ref-3)
3. Rasyo, *Berjuang Membangun Pendidikan Bangsa Pija-Pijar Pemikiran dan Tindakan*, (Malang, 2005), h. 298. [↑](#footnote-ref-4)
4. Nanang Fatah, *Konsep Manajemen berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah*. (Bandung:Pustaka

   Bani Quraisy 2003), h.8 [↑](#footnote-ref-5)
5. Bedjo Sujanto, *Mensiasati Manajemen berbasis Sekolah di Era Krisis yang berkepanjangan*, (Jakarta:ICW, 2004), h.25 [↑](#footnote-ref-6)
6. E. Mulyasa, *Op.Cit,* h.13 [↑](#footnote-ref-7)
7. Umaedi, *Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah*, (Jakarta: CEQM, 2004) , h.35 [↑](#footnote-ref-8)
8. Dirjen Kelembagaan Agama Islam, *Manajemen Berbasis Madrasah*, (Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2003), h. 15. [↑](#footnote-ref-9)
9. Ade Irawan dkk, *Mendagangkan Sekolah (studi kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah*). (Jakarta:ICW, 2004) h.14 [↑](#footnote-ref-10)
10. E. Mulyasa, *Op. Cit*, h. 36. [↑](#footnote-ref-11)
11. Indra Djati Sidi, Ph.d, *Menuju Masyarakat Belajar Menggagas Paradigma Baru Pendidikan*, (Ciputat: Paramadina, 2001), h. 35. [↑](#footnote-ref-12)
12. E. Mulyasa, *Op.Cit*., h. 38. [↑](#footnote-ref-13)
13. Loahjosumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), h. 334 [↑](#footnote-ref-14)
14. Rasyo, *Op. Cit*, h. 298-299. [↑](#footnote-ref-15)
15. Nurkholis, *Op.Cit*, h. 132 [↑](#footnote-ref-16)
16. Rumtini dan Jiyono. .Manajemen Berbasis Sekolah *: Konsep dan Kemungkinannya Strategi dan Pelaksanaannya di Indonesia*. (Jakarta: Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, 1999), h.3 [↑](#footnote-ref-17)
17. Eti Rochaeti, dkk, *sist. Informasi Manaj. Pend*. (Bumi aksara: 2005), h.119 [↑](#footnote-ref-18)
18. Doretea Wahyu Ariyani*, Manajemen Kualitas,* (Yogyakarta : Andi Ofset, 1999), h. 54 [↑](#footnote-ref-19)
19. Anonim, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (online) (http://makalahku makalahmu. wordpress. com, diakses, 2 Januari 2012) 2012. [↑](#footnote-ref-20)
20. Samsul Mappa, *tinjauan prestasi belajar berdasarkan tes standar*, (Kendari: Haluoleo, 1997), h. 2 [↑](#footnote-ref-21)
21. Departemen pendidikan dan kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta, Balai Pustaka), h. 700. [↑](#footnote-ref-22)
22. Samsul Mappa, *Op.Cit*. h. 23 [↑](#footnote-ref-23)
23. Zuhairini dkk, *Metodologi Pendidikan Agama*, (Solo: Ramadhani, 1993), h. 149 [↑](#footnote-ref-24)
24. Nana Sudjana, *Penelitian Hasil Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1990), h. 22-23 [↑](#footnote-ref-25)
25. Muhibbin, et.al, *Strategi Belajar Mengajar*, (Surabaya: Citra Media Karya Anak Bangsa, 1996), h. 71-72 [↑](#footnote-ref-26)
26. Muh. User Usman, Lilis Setiawati, *Upaya Optimalisasi Kegiatan Belajar Mengajar,* (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 1990) h. 10 [↑](#footnote-ref-27)
27. M. Ngalim Purwanto, *Ilmu Pendidikan Teoritis dan Praktis*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), h.77 [↑](#footnote-ref-28)
28. Perpustakaan STAIN Kendari, *Dokumentasi Skripsi*, 9 April 2012. [↑](#footnote-ref-29)
29. Perpustakaan STAIN Kendari, *Dokumentasi Skripsi*, 9 April 2012. [↑](#footnote-ref-30)