

BAB II

MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

A. Konsep Dasar Manajemen Berbasis Sekolah

Menurut Depdiknas dalam buku "*Panduan Manajemen sekolah*";⁴¹ Me-manage atau mengelola sekolah artinya mengatur agar seluruh potensi sekolah berfungsi secara optimal dalam mendukung tercapainya tujuan sekolah. Kepala sekolah mengatur agar guru dan staf lain bekerja secara optimal, dengan mendayagunakan sarana/prasara yang dimiliki serta potensi masyarakat demi mendukung ketercapaian tujuan sekolah. Manajemen merupakan bagian penting dalam pelaksanaan aktivitas di dunia pendidikan.

Arti manajemen bisa didefinisikan dalam empat fungsi spesifik dari manajer, yaitu merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan berbagai usaha dan menggunakan sumber yang ada untuk mencapai sasaran. Manajemen juga bisa didefinisikan sebagai kemampuan atau ketrampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan.⁴²

Manajemen Berbasis Sekolah ini sendiri merupakan paradigma baru pendidikan yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan Nasional. Pada Sistem MBS ini sekolah dituntut untuk mandiri; menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, mengendalikan,

⁴¹ Depdiknas, "*Panduan Manajemen sekolah*" (Jakarta: Dirjendikdasmen, 1999), 1.

⁴² Umiarso, Gojali: *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*, cet. ke 2 (Yogyakarta: Penerbit.IRCISOD, Mei 2011), 36.

mempertanggungjawabkan pemberdayaan sumber-sumber, baik kepada masyarakat maupun pemerintah. Kewenangan sekolah semakin longgar untuk bersikap dan menentukan langkah apa yang mesti dilakukan dalam rangka peningkatan mutu sekolah.

Buku yang diterbitkan Depdiknas Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat SLTP menyebutkan Manajemen Berbasis Sekolah dengan MPMBS yakni Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, MPMBS dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orang tua siswa, dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional.

Customer Guide (1993)⁴³ mengemukakan bahwa pengertian Manajemen Berbasis Sekolah adalah

“School-Based Management (SBM) is a strategy to improve education by transferring significant decision making authority from state and district offices to individual school, SBM provides principals, teachers, students, and parents greater control over the education process by giving them responsibility for decisions about the budget, personnel and other community members in these key decisions, SBM can create more effective learning environments for the children”,

Menurut Consumer Guide (1993)⁴⁴ manajemen berbasis sekolah merupakan sebuah strategi untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui

⁴³ Consumer Guide, *School-Based Management* 4. Diambil pada tanggal 8 Februari 2011 dari <http://www.nwrel.org/scpd/sirs/topysing.htm>

pelimpahan kewenangan dalam membuat keputusan dari pemerintah pusat kepada pihak sekolah. Manajemen berbasis sekolah memungkinkan kepala sekolah, guru, siswa dan orang tua siswa untuk dapat memberikan control terhadap proses pendidikan lebih optimal karena mereka diberikan tanggung jawab membuat keputusan tentang anggaran, ketenagaan dan kurikulum. Melalui pelibatan semua pihak dalam membuat keputusan-keputusan kunci, diharapkan dapat menciptakan iklim belajar siswa yang efektif.⁴⁵

Esensi dari MBS adalah otonomi dan pengambilan keputusan partisipasi untuk mencapai sasaran mutu sekolah. Otonomi dapat diartikan sebagai kewenangan (kemandirian) yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri.⁴⁶ Jadi, otonomi sekolah adalah kewenangan sekolah untuk menatur dan mengurus kepentingan warga sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku.

Kemandirian yang dimaksud harus yang didukung oleh sejumlah kemampuan untuk mengambil keputusan yang terbaik, kemampuan berdemokrasi/ menghargai pendapat, kemampuan memobilisasi sumber daya, kemampuan memilih cara pelaksanaan yang terbaik, kemampuan berkomunikasi dengan cara yang efektif, kemampuan memecahkan persoalan sekolah, kemampuan adaptif dan antisipatif, kemampuan bersinergi dan berkolaborasi dan kemampuan memenuhi kebutuhan sendiri. Dengan pola MBS

⁴⁴ Ibid, 2.

⁴⁵ Ki Supriyoko, "Pendekatan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Pendidikan Berbasis Masyarakat Untuk Memajukan Pendidikan di Indonesia", (makalah dipresentasikan dalam Seminar Nasional Pendidikan Kerja sama Program Pasca sarjana UNIPA KLAS N Ponorogo dengan STKIP PGRI Ponorogo, Dikbudkabupaten (Ponorogo:14 September 2002), 5.

⁴⁶ Umiarso & Gojali: *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*, cet. ke 2. (Yogyakarta: Penerbit.IRCISOD, 2011),58

sekolah memiliki kewenangan (kemandirian) yang lebih besar dalam mengelola manajemennya sendiri. Kemandirian tersebut diantaranya meliputi penetapan sasaran peningkatan mutu, penyusunan rencana peningkatan mutu, pelaksanaan rencana peningkatan mutu dan melakukan evaluasi peningkatan mutu. Di samping itu sekolah juga memiliki kemandirian dalam menggali partisipasi kelompok yang berkepentingan dengan sekolah. Disinilah letak ciri khas Manajemen Berbasis Sekolah.⁴⁷

Pembahasan di atas, maka MBS secara substansial adalah pemberian wewenang/otoritas kepada kepala sekolah untuk mendayagunakan seluruh potensi yang ada agar tercapai tujuan sekolah, yaitu menciptakan peserta didik yang memiliki tiga kemampuan dasar yang meliputi kemampuan kognitif, keunggulan psikomotorik, dan memiliki budi pekerti luhur atau *efektiveness*. Dengan adanya MBS maka otonomi sekolah juga semakin luas,⁴⁸ sekolah memiliki kewenangan yang lebih besar dalam pengelolaannya sehingga lebih mandiri. Sisi moralnya bahwa hanya sekolah dan masyarakatlah yang paling mengetahui berbagai persoalan pendidikan. Dengan demikian sekolah dan masyarakat menjadi pelaku utama dalam membangun pendidikan yang bermutu dan relevan dengan kebutuhan masyarakat,⁴⁹ secara berkesinambungan.⁵⁰

⁴⁷ Abdur Racman Shaleh, *Madrasah dan Pendidikan anak bangsa/Visi, Misi, dan Aksi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2000), 231.

⁴⁸ Umiarso & Gojali: *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*, cet. ke 2. (Yogyakarta: Penerbit.IRCISOD, 2011), 47.

⁴⁹ Umiarso & Gojali: *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*, cet. ke 2. (Yogyakarta: Penerbit.IRCISOD, 2011), 56.

⁵⁰ *Ibid*, 155.

B. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah

Tujuan utama penerapan MBS adalah untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara umum baik itu menyangkut kualitas pembelajaran, kualitas, kurikulum, kualitas sumber daya manusia baik guru maupun tenaga kependidikan lainnya, dan kualitas pelayanan pendidikan secara umum. Bagi sumber daya manusia, peningkatan kualitas bukan hanya meningkatnya pengetahuan dan ketrampilannya, melainkan kesejahterannya pula.⁵¹

Tujuan lain dari diterapkannya MBS 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. Pada MBS sekolah dituntut secara mandiri menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, mengendalikan, dan mempertanggung jawabkan pemberdayaan kepada masyarakat maupun pemerintah.

Kemandirian/kewenangan harus didukung oleh sejumlah kemampuan, yaitu kemampuan mengambil keputusan yang terbaik, kemampuan berdemokrasi/menghargai perbedaan pendapat, kemampuan memobilisasi sumber daya, kemampuan memilih cara pelaksanaan yang terbaik, kemampuan berkomunikasi dengan cara yang efektif kemampuan memecahkan persoalan-persoalan sekolah, kemampuan adaptif dan antisipatif,

⁵¹ Nanang Fatah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah*. Bandung. Pustaka Bani Quraisy. 2004), 36

kemampuan bersinergi dan berkolaborasi, dan kemampuan memenuhi kebutuhannya sendiri. Cara pengambilan keputusan menurut konsep MBS melalui penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratis, semua warga sekolah (*stakeholder*)⁵² didorong terlibat secara langsung yang dapat berkontribusi terhadap tujuan sekolah. Adanya landasan keyakinan jika seseorang dilibatkan dalam pengambilan keputusan maka yang bersangkutan akan “merasa memiliki” terhadap keputusan tersebut sehingga yang bersangkutan akan bertanggungjawab berdedikasi untuk mencapai tujuan sekolah tersebut.⁵³

Berkaitan dengan Komite Sekolah sebagai partner kerja Kepala Sekolah dalam memajukan sekolah tak dapat lepas dari peran dan fungsinya seperti tertuang dalam kepmendiknas nornor 044/U/2002 tanggal 2 April 2002.

Adapun peran komite Sekolah adalah:

1. Pemberi pertimbangan (*Advisory agency*) dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan.
2. Pendukung (*Supporting agency*) baik yang berwujud financial, pemikiran maupun tenaga dalam menyelenggarakan pendidikan di satuan pendidikan.
3. Pengontrol (*controlling agency*) dalam rangka, transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan dan keluaran pendidikan di satuan pendidikan.

⁵² Umiarso & Gojali: *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*, cet. ke 2. (Yogyakarta: Penerbit.IRCISOD, 2011), 56-57.

⁵³ Abdur Rachman Shaleh, *Madrasah dan Pendidikan anak bangsa /Visi, Misi, dan Aksi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), 231.

4. Mediator antara pemerintah (*eksekutif*) dan dengan masyarakat di satuan pendidikan.

Sedangkan fungsi komite Sekolah adalah :

1. Mendorong tumbuhnya perhatian dan komitmen masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan yang bermutu.
2. Melakukan kerja sama dengan masyarakat (perorangan organisasi dunia usaha/dunia industri) dan pemerintah berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan yang bermutu.
3. Menampung dan menganalisis aspirasi, ide, tuntutan dan berbagai keluhan pendidikan yang diajukan masyarakat.
4. Memberikan masukan, pertimbangan, dan merekomendasi kepada satuan pendidikan mengenai :
 - a. Kebijakan dan program pendidikan
 - b. Rencana Anggaran pendidikan dan Belanja Sekolah (RAPBS)
 - c. Kriteria kinerja satuan pendidikan
 - d. Kriteria tenaga pendidikan
 - e. Kriteria fasilitas pendidikan
 - f. Hal-hal yang lain yang terkait ide dengan pendidikan.
5. Mendorong orang tua dan masyarakat berpartisipasi dalam pendidikan guna mendukung peningkatan mutu dan pemerataan pendidikan.
6. Menggalang dana masyarakat dalam rangka pembiayaan penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan.

7. Melakukan Evaluasi dan pengawasan terhadap kebijakan program, penyelenggaraan, dan keluaran pendidikan di satuan pendidikan.

Pengembangan demokratisasi pendidikan dalam kerangka MBS mengajak semua pihak yang berkepentingan terhadap pendidikan di sekolah yang bersangkutan (*stakeholders* pendidikan) secara mandiri,⁵⁴ transparan dan bertanggung jawab melaksanakan program sekolah untuk mencapai visi, misi dan target mutu yang diamanatkan.

Agar tujuan dapat tercapai maka setiap sekolah harus :

1. Merumuskan visi, misi dan target mutu.
2. Merencanakan program kegiatan sekolah.
3. Melaksanakan program yang ditetapkan
4. Memonitor dan mengevaluasi program
5. Merumuskan target mutu baru
6. Melaporkan kemajuan yang dicapai kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah (*stakeholders* pendidikan)

Beberapa uraian tentang tujuan diberlakukannya MBS secara garis besar dapat dikatakan bahwa MBS adalah suatu usaha untuk meningkatkan mutu, efisiensi dan segala hal yang berkenaan dengan pendidikan dan pembelajaran dalam kerangka pengendalian dan pengawasan oleh semua pihak. Agar dalam pelaksanaannya tidak terjadi overlapping/tumpang tindih dengan kenyataan di masyarakat, karena diyakini bahwa pendidikan adalah bagian dari kehidupan sosial masyarakat, yang eksistensinya dapat meningkatkan taraf perbaikan

⁵⁴ Umiarso & Gojali, *ibid*: 69

hidup masyarakat. Peningkatan mutu diperoleh dari partisipasi orang tua, kelenturan pengelolaan program sekolah, peningkatan prestasi.

C. Manfaat adanya Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Ada beberapa Manfaat dengan diterapkannya MBS⁵⁵ :

Pertama, secara formal MBS dapat memahami keahlian dan kemampuan orang-orang, yang bekerja di sekolah. Keahlian dan kemampuan personel sekolah itu yang dimanfaatkan untuk pengambilan keputusan dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran. Keahlian dan kemampuan personel sekolah dihargai selanjutnya menimbulkan rasa percaya diri.

Kedua, meningkatkan moral guru. Moral guru meningkat karena adanya komitmen dan tanggung jawab dalam setiap pengambilan keputusan di sekolah. Selanjutnya guru akan mendukung dengan sepenuh tenaganya untuk mencapai tujuan, dan tidak berusaha untuk menghalang-halangi pencapaian tujuan.

Ketiga, keputusan yang diambil oleh sekolah memiliki akuntabilitas. Hal ini terjadi karena konstituen sekolah memiliki andil yang cukup dalam setiap pengambilan keputusan. Akhirnya, mereka dapat menerima konsekuensi atas keputusan yang diambil dan memiliki komitmen untuk mencapai tujuan yang ditetapkan bersama.

Keempat, menyesuaikan sumber keuangan terhadap tujuan instruksional yang dikembangkan di sekolah. Keputusan yang diambil pada tingkat sekolah

⁵⁵ Umiarso & Gojali, ibid: 73

akan lebih rasional karena mereka tahu kekuatannya sendiri, terutama yang berkaitan dengan keuangan.

Kelima, menstimulasi munculnya pemimpin baru di sekolah. Pengambilan keputusan di sekolah tidak akan berjalan dengan baik tanpa adanya peran seorang pemimpin. Dalam MBS pemimpin akan muncul dengan sendirinya tanpa menunggu penunjukan dari birokrasi pendidikan.

Keenam, meningkatkan kualitas dan fleksibilitas komunikasi tiap komunitas sekolah dalam rangka mencapai kebutuhan sekolah. Kebersamaan dalam setiap pemecahan masalah di sekolah telah memperlancar alur komunikasi diantara warga sekolah.

D. Keunggulan MBS

Eksistensi MBS sebagai sebuah paradigma baru pengelolaan sekolah yang dapat dikatakan masih dalam taraf pengembangan ini, menjadi tanggung jawab bersama untuk mengendalikan keberlangsungan program itu secara mantap. Di samping MBS tengah dan terus menerus mencari bentuk yang sesuai dengan situasi dan kondisi di mana sekolah itu berada. Dalam realita saat ini menunjukkan bahwa konsep MBS sedang dalam proses uji coba untuk diketahui hasil program tersebut. Dengan adanya otonomi daerah disertai desentralisasi pendidikan, kepala sekolah dan guru merasakan perubahan yang berarti dalam pengelolaan sekolah. Perubahan dominan yang dirasakan oleh sekolah adalah pelaksanaan aktifitas sekolah lebih longgar dan yang lebih

penting lagi kepala sekolah dan guru sebagai mitra kerja atau MBS partner dalam pembelajaran di sekolah.⁵⁶

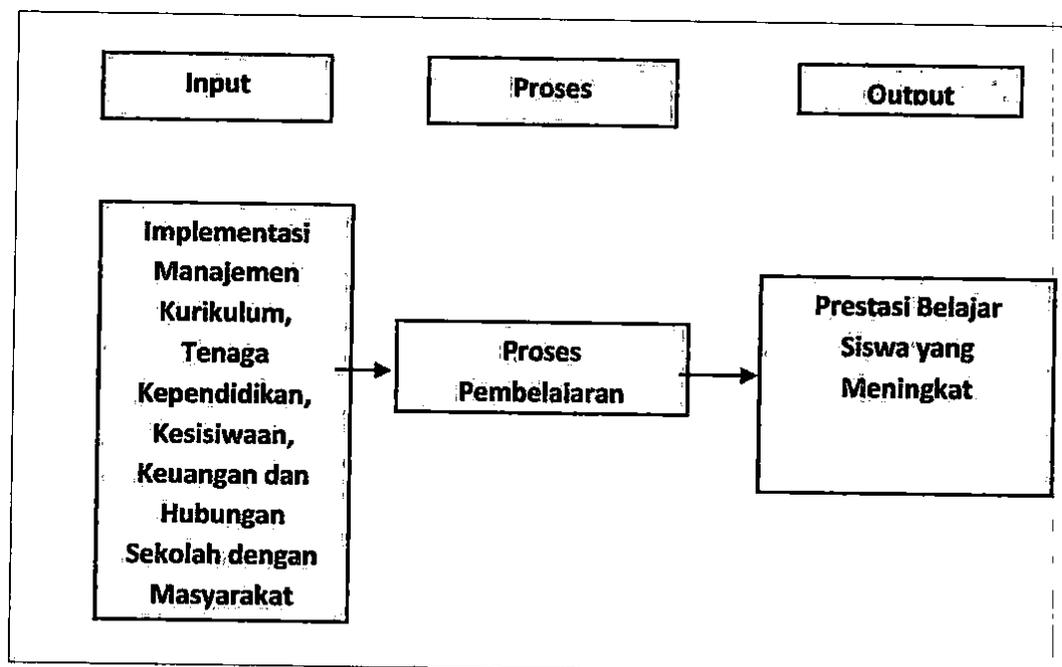
Pada sisi lain MBS dapat dikatakan mempunyai keunggulan serta, keuntungan kompetitif (*Competitive advange*), yang menitik beratkan pada upaya peningkatan mutu sumber daya manusia yang terintegrasi dengan proses peningkatan mutu pendidikan. Untuk itu dalam pembangunan mutu pendidikan saat ini diupayakan antara lain melalui pengembangan dan perbaikan kurikulum, sistem evaluasi, perbaikan sarana prasarana pendidikan pengembangan dan pengadaan materi belajar, serta pelatihan dan pendidikan guru/tenaga kependidikan.

Keleluasaan dalam mengelola sumber daya dan dalam menyertakan masyarakat untuk berpartisipasi, mendorong pada kepemimpinan efektif kepala sekolah, dalam peranannya sebagai manajer maupun pemimpin sekolah. Menurut Syaiful Sagala dengan diberikannya kesempatan sekolah untuk menyusun kurikulum, guru didorong untuk berinovasi dengan melakukan eksperimen-eksperimen di lingkungan sekolah serta mengambil keputusan sendiri berkaitan dengan pengelolaan dan penyusunan kurikulum efektif, rasa tanggung jawab sekolah terhadap kebutuhan setempat meningkat dan menjamin layanan pendidikan sesuai tuntutan peserta didik serta dapat

⁵⁶ Ki Supriyoko, " Pendekatan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Pendidikan Berbasis Masyarakat Untuk Memajukan Pendidikan di Indonesia, (makalah dipresentasikan dalam Seminar Nasional Pendidikan Kerja sama Program Pasca sarjana UNIPA KLAS N Ponorogo dengan STKIP PGRI Ponorogo, Dikbudkabupaten (Ponorogo:14 September 2002)

dimaksimalkan melalui partisipasi orang tua, dapat mengawasi belajar anaknya.⁵⁷

MBS merupakan konsep yang “*multi combine*”⁵⁸ dalam arti MBS didorong, dan didukung oleh berbagai pihak yang saling, melengkapi. MBS dibebankan kepada kepala sekolah, guru, komite sekolah, orang tua, masyarakat dan pemerintah. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang dimaksud tersebut dapat dilihat pada skema di bawah ini.



Gambar 4. Bagan Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)⁵⁹

E. Berbagai teori Tentang MBS

1. Teori MBS Versus MKE

⁵⁷ Umiarso & Gojali: *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*, cet. ke 2. (Yogyakarta: Penerbit.IRCISOD, 2011),86

⁵⁸ Ibid, 87

⁵⁹ Ibid, 87

Pengelolaan sekolah yang dijalankan dengan adanya kontrol dari luar sekolah disebut *external control management* atau Manajemen Kontrol Eksternal (MKE).⁶⁰ Dalam manajemen kontrol eksternal ini setiap pengambilan keputusan ditetapkan oleh Pemerintah Pusat atau Pemerintah Daerah tanpa melibatkan pihak sekolah secara langsung. Sekolah sebagai institusi yang melaksanakan keputusan yang ditetapkan oleh birokrasi di atasnya. Faktanya selama diterapkan MKE, itulah tidak pernah terjadi perbaikan kualitas pendidikan. Saat ini sekolah harus mengikuti petunjuk pelaksanaan (juklak) dan petunjuk teknis (juklis) yang kaku dan sering kali tidak sesuai dengan keinginan dan hati nurani para pelaksana di sekolah.

MBS yang kini dipakai oleh sekolah-sekolah modern dikontradiksikan dengan MKE yang biasanya dipakai sekolah-sekolah tradisional.⁶¹ *Manajemen control eksternal* dicirikan dengan adanya kontrol yang ketat dari Pemerintah pada system pendidikan atau persekolahan. Dalam MKE tugas-tugas manajemen sekolah dijalankan di bawah instruksi otoritas Pusat-Eksternal yang seringkah tidak sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan sekolah. Dengan kondisi yang demikian itu maka warga sekolah tidak memiliki banyak otonomi dan tidak memiliki komitmen terhadap program program sekolah.

Proses *MBS control eksternal* hampir tidak ada sama sekali, kontrol diberikan sepenuhnya kepada pihak internal sekolah. Perencanaan

⁶⁰ Marsudi Tri Sampurno, *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Negeri 1 Baturetno Tahun 2006/2007*, (Yogyakarta: tesis UIN, 2007), 44

⁶¹ Umiarso & Gojali: *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*, cet. ke 2. (Yogyakarta: Penerbit.IRCISOD, 2011), 116-117

kegiatan sekolah, pelaksanaan, pengontrolan dan evaluasi atas program-program yang dijalankan sekolah berada di bawah tanggung jawab sekolah sepenuhnya. Inisiatif dari sumber daya di sekolah sangat dibutuhkan dan dihargai, sementara itu pemaksaan kehendak dari birokrasi di atasnya tidak berlaku lagi. MBS dan MKE berbeda dalam landasan teori manajemen yang dipakai untuk mengelola sistem persekolahan. Perbedaan-perbedaan kedua pendekatan pendidikan dan teori manajemen Menurut E. Mulyasa (2002),⁶² dapat diringkas oleh Sampurno (2007)⁶³ pada tabel berikut :

⁶² E.Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.2002 , 62-77

⁶³ Marsudi Tri Sampurno, *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Negeri 1 Baturetno Tahun 2006/2007*, (Yogyakarta: tesis UIN, 2007), 45

Tabel 2:
Perbedaan Pendekatan MKE dan MBS

TEORI	MBS	MKE
Asumsi tentang pendidikan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tujuan pendidikan itu bermacam-macam, 2. Lingkungan pendidikan yang kompleks dan berubah-ubah 3. Perlu adanya reformasi pendidikan 4. Orientasi pada efektifitas dan adaptasi 5. Mengejar kualitas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tujuan pendidikan tunggal 2. Lingkungan pendidikan yang sederhana dan hampir statis. 3. Tidak adanya reformasi pendidikan 4. Orientasi distandarisasi, distabilisasi
Teori yang digunakan untuk mengelola sekolah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prinsip Ekuifinalitas <ol style="list-style-type: none"> a. Terdapat berbagai cara yang berbeda untuk mencapai suatu tujuan. b. Menekankan fleksibilitas 2. Prinsip desentralisasi <ol style="list-style-type: none"> a. Masalah ini dielakkan, harus ada saat terjadi. b. Mencari efisiensi pemecahan masalah 3. Prinsip system swakelola <ol style="list-style-type: none"> a. Swakelola b. Eksploitasi secara aktif c. Bertanggung jawab 4. Prinsip inisiatif manusia <ol style="list-style-type: none"> a. Mengembangkan sdm intrn b. Partisipasi secara luas warga sekolah. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prinsip struktur standar <ol style="list-style-type: none"> a. Untuk mencapai tujuan mengikuti metode, prosedur standar. b. Kemampuan umum 2. Prinsip sentralisasi <ol style="list-style-type: none"> a. Sesuatu masalah besar/ kecil dikontrol secara hati-hati untuk menghindari problem. b. Mengikuti procedural 3. Prinsip penerapan system <ol style="list-style-type: none"> a. Dikontrol secara ekstern b. Diterima secara pasif. c. Tidak akuntabel. 4. Prinsip <i>control struktur</i> <ol style="list-style-type: none"> a. Penerapan <i>supervise eksternal</i> b. Perluasan system birokrasi

2. Prinsip-prinsip MBS

Teori yang digunakan MBS untuk mengelola sekolah didasarkan pada empat prinsip, yaitu :

a. Prinsip *Ekuifinalitas (Principle of Equifinality)*.⁶⁴

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

Pendidikan sebagai entitas yang terbuka terhadap berbagai pengaruh eksternal.⁶⁵ Oleh karena itu, tidak menutup kemungkinan bila sekolah mendapatkan berbagai masalah seperti halnya institusi umum lainnya. Pada zaman yang lingkungannya semakin kompleks ini maka sekolah akan semakin mendapatkan tantangan permasalahan. Masalah kenakalan remaja, pemakaian narkotika dan obat-obat terlarang, perkelahian pelajar hingga tawuran massal, masalah kriminal dan kejahatan intelektual akan menjadi masalah sekolah saat ini dan di

⁶⁴ Marsudi Tri Sampurno, *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Negeri 1 Baturetno Tahun 2006/2007*, (Yogyakarta: tesis UIN, 2007), 45

⁶⁵ Nanang Fatah, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah)*. (Bandung: Pustaka Bani Quraisy. 2004), 36

masa mendatang. Sekolah harus mampu memecahkan berbagai permasalahan yang dihadapinya dengan cara yang paling tepat dan sesuai dengan situasi dan kondisinya. Walaupun sekolah yang berbeda memiliki masalah yang sama, cara penanganannya akan berlainan antara sekolah yang satu dengan yang lain.

b. Prinsip Desentralisasi (*Principle of Decentralization*).

Menurut Umiarso dan Gojali (2011),⁶⁶ Desentralisasi adalah gejala yang penting dalam reformasi manajemen sekolah modern. Prinsip desentralisasi ini konsisten dengan prinsip *ekuifinalitas*. Prinsip desentralisasi dilandasi oleh teori dasar bahwa pengelolaan sekolah dan aktifitas pengajaran tak dapat dielakkan dari kesulitan dan permasalahan. Pendidikan adalah masalah yang rumit dan kompleks sehingga memerlukan desentralisasi dalam pelaksanaannya.

Prinsip *ekuifinalitas* yang dikemukakan sebelumnya mendorong adanya desentralisasi kekuasaan dengan mempersilahkan sekolah memiliki ruang yang lebih luas untuk bergerak, berkembang, dan bekerja menurut strategi-strategi unik mereka untuk menjalani dan mengelola sekolahnya secara efektif.

Oleh karena itu, sekolah harus diberi kekuasaan dan *improvisasi* untuk memecahkan masalahnya secara efektif dan secepat mungkin ketika masalah itu muncul. Sebagaimana tugas kepala sekolah menurut

⁶⁶ Umiarso & Gojali: *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*, cet. ke 2. (Yogyakarta: Penerbit.IRCISOD, 2011),44

Depdiknas (1999)⁶⁷ tahapan yaitu perencanaan (*planing*), mengorganisasikan (*organizine*), pengerahan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) yang disingkat *POAC*.⁶⁸ Dengan kata lain, tujuan prinsip desentralisasi adalah efisiensi dalam pemecahan masalah, bukan menghindari masalah. Oleh karena itu, MBS harus mampu menemukan masalah, memecahkannya tepat waktu dan memberi sumbangan yang lebih besar terhadap efektifitas aktivitas pengajaran dan pembelajaran. Tanpa adanya desentralisasi kewenangan kepada sekolah itu sendiri maka, sekolah tidak dapat memecahkan masalahnya secara cepat, tepat dan efisien.

c. Prinsip Sistem Pengelolaan Mandiri (*Priticiple of Human Initiative*)

Sejalan dengan perkembangan pergerakan hubungan antar manusia dan pererakan ilmu perilaku pada manajemen modern, orang mulai menaruh perhatian serius pada pengaruh penting factor manusia efektifitas organisasi. Perspektif sumber daya manusia menekankan bahwa orang adalah sumber daya berharga di dalam organisasi sehingga point utama manajemen adalah mengembangkan sumber daya manusia didalam sekolah untuk berinisiatif. Berdasarkan prespektif ini maka MBS bertujuan untuk membangun lingkungan yang sesuai untuk warga sekolah agar dapat bekerja dengan baik dan mengembangkan potensinya. Oleh karena itu, peningkatan kualitas

⁶⁷ Departemen Pendidikan Nasional, *Panduan Manajemen Sekolah, Proyek Peningkatan Mutu SMU (Jakarta: Depdiknas, 1998), 1*

⁶⁸ *Ibid*, 38-39

pendidikan dapat diukur dari perkembangan aspek sumber daya manusianya.⁶⁹

Prinsip ini mengakui bahwa manusia bukanlah sumber daya statis, melainkan dinamis. Oleh karena itu, potensi sumber daya manusia harus selalu digali, ditemukan, dan kemudian dikembangkan. Sekolah dan lembaga pendidikan yang lebih luas tidak dapat digunakan menggunakan istilah *stiffing* yang konotasinya hanya mengelola manusia sebagai barang yang statis. Lembaga pendidikan harus menggunakan pendekatan *human resources development* yang memiliki konotasi dinamis dan menganggap serta memperlakukan manusia di sekolah sebagai asset yang amat penting dan memiliki potensi untuk terus dikembangkan.

3. Komponen-Komponen dalam Pelaksanaan MBS.

Pelaksanaan MBS ini perlu mengimplementasikan dari komponen-komponen berikut agar pelaksanaan MBS dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan sasaran yang tepat. Ada beberapa komponen yang perlu diperhatikan. Menurut E Mulyasa (2002)⁷⁰ Sedikitnya ada tujuh komponen sekolah yang harus dikelola dengan baik.

a. Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran

Manajemen ini meliputi kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian kurikulum. Agar proses belajar mengajar dapat dilaksanakan

⁶⁹ Umiarso & Gojali: *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*, cet. ke 2. (Yogyakarta: Penerbit.IRCISOD, 2011),38-39.

⁷⁰ E.Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.2002 , 64-70

secara efektif dan efisien, serta dapat mencapai hasil yang diharapkan maka diperlukan manajemen program pengajaran. Manajemen atau administrasi pengajaran adalah keseluruhan proses penyelenggaraan kegiatan di bidang pengajaran yang bertujuan agar seluruh kegiatan pengajaran terlaksana secara efektif dan efisien. Seorang kepala sekolah adalah manajer di sekolahnya.⁷¹ Ia bertanggung jawab terhadap perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian perubahan atau perbaikan program pengajaran di sekolah. Untuk kepentingan itu maka harus dilakukan dengan empat langkah yaitu (1) menilai kesesuaian program yang ada dengan tuntutan kebudayaan dan kebutuhan murid, (2) meningkatkan perencanaan program, (3) memilih dan melaksanakan program serta (4) menilai perubahan program.

b. Manajemen Tenaga Kependidikan

Keberhasilan MBS sangat ditentukan oleh keberhasilan pimpinannya dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Mengacu standarisasi kinerja guru⁷², maka tujuan dari manajemen tenaga pendidikan atau manajemen Personalia adalah mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Manajemen tenaga kependidikan (guru dan personalia) mencakup perencanaan pegawai, pembinaan dan pengembangan pegawai, promosi dan mutasi (1)

⁷¹ Mastuhu, "Menata Ulang Pemikiran Sistem Pendidikan Nasional dalam Abad 21", cet. kedua (Jogjakarta: Pen, MSI, Safira Insana Press, 2004), 12.

⁷² Martinis Yamin, Maisah, Standarisasi Kinerja Guru, cet.1, (Jakarta: Gaung Persada, 2010), 5-15.

perencanaan pegawai, (2) pengadaan pegawai, (3) pembinaan dan pengembangan pegawai, (4) promosi dan mutasi, (5) pemberhentian pegawai, (6) kompensasi dan (7) penilaian pegawai.

Untuk hal tersebut Kepala Sekolah dituntut untuk mengadakan instrument pengelolaan tenaga kependidikan seperti absensi, daftar urut kepangkatan, daftar riwayat hidup, dan kondisi pegawai untuk membantu kelancaran MBS disekolah yang dipimpinnya.

c. Manajemen Kesiswaan

Manajemen kesiswaan adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai masuk sampai dengan keluarnya peserta didik tersebut dari sekolah. Tujuan dari adanya manajemen kesiswaan ini adalah mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di sekolah dapat berjalan dengan lancar, tertib dan teratur, serta mencapai tujuan sekolah. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, manajemen kesiswaan memiliki tiga tugas utama yaitu penerimaan murid baru, kegiatan kemampuan belajar serta bimbingan dan pembinaan disiplin. Berdasarkan tiga tugas utama tersebut maka kepala sekolah dalam mengelola bidang kesiswaan terkaitan dengan hal-hal berikut :

- A. Kehadiran murid di sekolah dan masalah-masalah yang berhubungan dengan itu.
- B. Penerimaan, orientasi, klasifikasi, dan penunjukkan murid ke kelas dan program studi.

- C. Evaluasi dan pelaporan kemajuan belajar
- D. Program supervise bagi murid yang mempunyai kalainan, seperti pengajaran, perbaikan dan penajaran luar biasa.
- E. Pengendalian disiplin murid
- F. Program bimbingan dan penyuluhan
- G. Program kesehatan dan keamanan.
- H. Penyesuaian pribadi, sosial dan emosional.

Penerimaan siswa baru adalah awal dari setiap sekolah untuk melakukan kegiatannya. Yang perlu dilakukan adalah perencanaan penentuan daya tampung sekolah, sampai dengan pengumuman siswa yang diterima. Setelah diterima dilakukan pengelompokkan dan orientasi sehingga secara fisik, mental, dan emosional siap untuk mengikuti pendidikan di sekolah. Keberhasilan, kemajuan dan prestasi belajar siswa memerlukan data otentik, valid dan memiliki keabsahan. Data ini digunakan untuk mengetahui dan mengontrol keberhasilan kepada sekolah sebagai manajer pendidikan. Selanjutnya data yang ada bisa dilaporkan kepada orang tua murid sebagai masukan untuk berprestasi dalam proses pendidikan.

Terkait dengan masalah bimbingan dan pembinaan sekolah tidak hanya kepada masalah ilmu pengetahuan saja tetapi, juga harus memberikan bimbingan dan bantuan terhadap anak yang bermasalah, baik dalam hal belajar, emosional maupun sosial sehingga dapat tumbuh dan berkembang secara optimal.

d. Manajemen Keuangan dan Pembiayaan

Pembiayaan merupakan faktor yang menunjang efektifitas dan efisiensi yang pengelolaan pendidikan. Dalam Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional tahun 1989 disebutkan bahwa karena keterbatasan kemampuan pemerintah dalam pemenuhan kebutuhan dana pendidikan, tanggung jawab atas pemenuhan kebutuhan dana pendidikan merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah, masyarakat dan orang tua. Sehingga sumber keuangan dan pembiayaan dalam suatu sekolah secara garis besar dapat dikelompokkan atas tiga sumber, yaitu (1) Pemerintah, baik pemerintah pusat daerah maupun kedua-duanya, yang bersifat umum atau khusus dan diperuntukkan bagi kepentingan pendidikan; (2) orang tua atau peserta didik; (3) masyarakat, baik yang mengikat maupun tidak mengikat.

E Mulyasa (2002)⁷³ tugas manajemen keuangan dapat dibagi menjadi tiga fase yaitu *Financial Planning, Implemantation and Evakuation*. Perencanaan Finansial yang disebut *budgeting*, merupakan kegiatan mengkoordinasi semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai sasaran yang diinginkan secara sistematis tanpa menyebabkan efek samping yang merugikan. *Implementantion involves accounting* atau pelaksanaan anggaran, merupakan kegiatan berdasarkan rencana yang telah dibuat dan kemungkinan terjadi penyesuaian jika diperlukan.

⁷³ E.Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 2002), 47-49.

Evaluasi involves, merupakan proses evaluasi terhadap pencapaian sasaran.

Komponen utama manajemen keuangan meliputi, (1). Prosedur anggaran, (2). Prosedur akuntansi keuangan, (3). Pembelajaran, pergudangan dan prosedur pendistribusian, (4). Prosedur investasi, (5). Prosedur pemeriksaan. Dalam pelaksanaannya, manajemen keuangan ini menganut asas pemisahan tugas antara fungsi otorisator, ordonator dan bendaharawan. **Otorisator** adalah pejabat yang diberi wewenang untuk mengambil tindakan yang mengakibatkan penerimaan dan pengeluaran anggaran. **Ordonator** adalah pejabat yang berwenang melakukan pengujian dan memerintahkan pembayaran atas segala tindakan yang dilakukan berdasarkan otorisasi yang telah ditetapkan.

Tugas kepala sekolah, sebagai manajer berfungsi sebagai *otorisator* dan dilimpahi fungsi *ordonator*⁷⁴ untuk memerintahkan pembayaran. Namun, tidak dibenarkan melaksanakan fungsi bendaharawan, karena berkewajiban melakukan pengawasan ke dalam. Bendaharawan di samping mempunyai fungsi-fungsi bendaharawan, juga dilimpahi fungsi *ordonator* untuk menguji hak atas pembayaran.

e. Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan

Sarana Pendidikan itu sendiri adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja

⁷⁴ Jamal Ma'ruf Asmani, *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional*, Cetakan pertama, (Yogyakarta:Pen. DIVA PRESS, 2009), 94-100.

kursi, serta alat-alat dan media pengajaran. Adapun tentang prasarana pendidikan adalah meliputi fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran, seperti lapangan olah raga, halaman, taman sekolah dan lainnya. Sedangkan 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. Kegiatannya meliputi perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan inventarisasi, dan penghapusan serta penataan.

Manajemen sarana dan prasarana yang baik diharapkan dapat menciptakan sekolah yang bersih, rapi, indah sehingga menciptakan kondisi yang menyenangkan baik bagi guru maupun murid untuk berada di sekolah. Disamping itu juga diharapkan tersedianya alat-alat atau fasilitas yang memadai secara kuantitatif, kualitatif, dan relevan dengan kebutuhan serta dapat dimanfaatkan secara optimal untuk kepentingan proses pendidikan dan pengajaran, baik oleh guru sebagai pengajar maupun murid-murid sebagai pelajar

f. Manajemen Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

Manajemen ini pada hakekatnya merupakan suatu sarana yang sangat berperan dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan pribadi peserta didik di sekolah. Dalam hal ini pula dapat dipahami bahwa sekolah sebagai *system social* yang merupakan bagian integral dari sistem sosial yang lebih besar yaitu masyarakat. Kemudian hubungan dengan

masyarakat bertujuan untuk : (1) memajukan kualitas pembelajaran, dan pertumbuhan anak, (2) memperkokoh tujuan serta meningkatkan kualitas hidup dan penghidupan masyarakat, (3) menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan sekolah. Kepala sekolah sebagai pengelola sekolah memiliki 4 tahapan demi tercapai tujuan sekolah yang meliputi: perencanaan (*planning*), mengorganisasikan (*organize*), pengetahuan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*) atau disingkat dengan POAC⁷⁵. Kepala sekolah senantiasa dituntut untuk senantiasa berusaha membina dan meningkatkan hubungan kerjasama yang baik guna mewujudkan sekolah yang efektif dan efisien.⁷⁶ Agar tercipta hubungan dan kerja sama yang baik antar sekolah dan masyarakat, masyarakat perlu mengetahui dan memiliki gambaran yang jelas tentang sekolah yang bersangkutan. Gambaran dan kondisi sekolah ini dapat diinformasikan melalui laporan kepada orang tua murid, buletin bulanan, surat kabar, pameran sekolah, penjelasan oleh staf sekolah, serta laporan tahunan. Hubungan yang harmonis dengan masyarakat akan membentuk:

1. Saling pengertian antara sekolah, orang tua, masyarakat, dan lembaga-lembaga lain yang ada di masyarakat, termasuk dunia kerja.
2. Saling membantu antara sekolah dan masyarakat karena mengetahui manfaat, arti dan pentingnya peranan masing-masing.

⁷⁵ Depdiknas, *Panduan Majamen Sekolah*, Proyek Peningkatan Mutu SMU (Jakarta :Senior Secondary Education Proyect, 1992), ADB,LOAN 1360-INO,2

⁷⁶ Effendi, A.R, Matahaeru, F dan Mantja, W, *Dasar –dasar Manajemen Pendidikan I, Bahan Pelatihan Pendidikan bagi Kepala Sekolah SMU se Indonesia di Surabaya, 1997.*

3. Kerja sama yang erat antara sekolah dengan berbagai pihak yang ada di masyarakat dan mereka merasa ikut bertanggung jawab atas suksesnya pendidikan di sekolah.

Melalui hubungan yang harmonis tersebut diharapkan tercapai tujuan hubungan sekolah dengan masyarakat, yaitu terlaksananya proses pendidikan di sekolah secara produktif, efektif dan efisien sehingga menghasilkan lulusan sekolah yang produktif dan berkualitas.

g. Manajemen Layanan Khusus.

Manajemen layanan khusus meliputi manajemen perpustakaan, kesehatan dan keamanan sekolah. Fungsi perpustakaan sebagai tambahan informasi bagi siswa karena tidak bisa hanya mengandalkan guru saja. Sekolah juga bertanggung jawab akan kesehatan peserta didik baik rohani maupun jasmani. UKS (Unit Kesehatan sekolah) harus disediakan sekolah untuk hal tersebut dan meningkatkan kerjasama dengan unit kesehatan setempat.

Keberhasilan MBS dalam mendongkrak mutu pendidikan dipengaruhi oleh faktor yang lain. Ada sejumlah faktor yang menentukan misalnya tingkat partisipasi *stakeholders* dan kondisi ekonomi masyarakat. Sekolah tidak dapat berjalan sendiri dalam upaya meningkatkan mutu efisiensi, pemerataan pendidikan, dan kemandirian sekolah⁷⁷. Kondisi politik atau kebijakan pemerintah dalam hal manajemen/organisasi/kepemimpinan, proses belajar mengajar, sumber daya manusia,

⁷⁷ Jerome S Arcoro, *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, Cetakan III (Yogyakarta: Pen. Pustaka Pelajar, 2006), 150-153.

administrasi sekolah merupakan komponen MBS yang perlu diperhatikan dalam konteks persekolahan di Indonesia.⁷⁸ Manajemen Berbasis Sekolah berjalan dengan baik dengan melihat beberapa komponen yang berjalan sesuai dengan fungsinya dan saling mendukung satu sama yang lainnya.

4. Model Manajemen Berbasis Sekolah.

Model MBS ini mendasarkan pada pendekatan sistem (berfikir sistem), yaitu *Output-Proses-Input*. Hal ini didasarkan bahwa kegiatan sekolah dimulai dari “output” yang akan dicapai, kemudian ke “proses” dan baru ke “input” yang dibutuhkan untuk berlangsungnya proses tersebut (lihat gambar 5, hal 35).

1. Output.

Output sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan oleh pembelajaran dan manajemen di sekolah. Output sekolah diukur dengan kinerja sekolah, yakni pencapaian atau prestasi yang dihasilkan oleh proses atau perilaku sekolah. Pada umumnya output dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu output berupa prestasi akademik (*Academic achievement*) dan output berupa prestasi non akademik (*Academic achievement*). Output prestasi akademik misalnya NEM, lomba karya Ilmiah remaja, lomba fisika dan lain-lain. Output non akademik misalnya prestasi olah raga, kesenian, kepramukaan, kerajinan dan sebagainya.

2. Proses

⁷⁸ Slamet PH, Manajemen Berbasis Sekolah, Makalah, 10.

Proses merupakan berubahnya “sesuatu” menjadi “sesuatu yang lain”. Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut “input” sesuatu dari hasil proses disebut “output”. Proses yang dimaksud adalah proses dalam belajar mengajar. Proses belajar mengajar bukan sekedar penekanan pada penguasaan pengetahuan tentang apa yang diajarkan (*logos*), tetapi lebih menekankan pada internalisasi tentang apa yang diajarkan, sehingga tertanam dan berfungsi sebagai muatan nurani dan dihayati (*ethos*) serta dipraktikkan dalam kehidupan sehari-hari oleh peserta didik (*pathos*). Proses belajar mengajar yang efektif juga lebih menekankan pada belajar mengetahui (*learning to know*), belajar bekerja (*learning to do*), belajar hidup bersama (*learning to live together*) dan belajar menjadi diri sendiri (*learning to be*).

3. Input

Input yaitu segala sesuatu yang harus tersedia karena kebutuhan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud tidak harus berupa barang, tetapi juga dapat berupa perangkat dan harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. Berikut ini dituliskan sejumlah input bagi berlangsungnya Manajemen Berbasis Sekolah.

a. Visi

Setiap sekolah yang akan menerapkan manajemen berbasis sekolah harus memiliki visi. Visi adalah wawasan yang menjadi sumber arahan bagi sekolah, dan digunakan untuk memandu perumusan misi sekolah. Jadi, visi adalah pandangan jauh ke depan ke mana sekolah akan

dibawa atau gambaran masa depan yang diinginkan oleh sekolah, agar sekolah yang bersangkutan dapat dijamin kelangsungan hidup dan perkembangannya.

b. Misi

Misi adalah tindakan untuk merealisasikan visi. Karena visi harus mengakomodasi semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah, maka misi dapat juga diartikan sebagai tindakan untuk memenuhi masing-masing dari semua kelompok yang terkait dengan sekolah. Dalam merumuskan misi, harus mempertimbangkan tugas pokok sekolah dan kelompok yang terkait dengan sekolah.

c. Tujuan

Bertolak dari visi dan misi selanjutnya sekolah merumuskan tujuan. Tujuan merupakan “apa” yang akan dicapai atau dihasilkan oleh sekolah yang bersangkutan dan “kapan” tujuan akan dicapai. Jika visi dan misi terkait dengan jangka waktu 3-5 tahun. Dengan demikian tujuan pada dasarnya merupakan tahapan wujud sekolah menuju visi yang telah dicanangkan.

Jika visi merupakan gambaran sekolah di masa depan secara utuh (ideal), maka tujuan yang dicapai dalam jangka waktu 3 tahun mungkin belum seideal visi tersebut. Dengan demikian tujuan dapat terwujud dari sebagian visi yang dicanangkan.

d. Sasaran

Sasaran adalah penjabaran tujuan, yaitu sesuatu yang akan dihasilkan atau dicapai oleh sekolah dalam jangka waktu satu tahun, satu catur wulan atau satu bulan. Agar sasaran dapat dicapai dengan efektif, maka harus dibuat spesifik, terukur, jelas kriterianya dan disertai indikator-indikator yang rinci. Rumusan sasaran harus tetap mengacu pada visi, misi dan tujuan sekolah merupakan sumber pengertian (pengertian referensi) bagi perumusan sasaran sekolah.