

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI DAN TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Manajemen**

Mengenai manajemen sekolah menurut Mulyasa (2002) ada beberapa pengertian, yaitu : Istilah manajemen memiliki banyak arti, tergantung orang yang mengartikannya. Istilah manajemen acapkali disandingkan dengan istilah administrasi sekolah. Berkaitan dengan itu, terdapat tiga pandangan berbeda; pertama, mengartikan administrasi lebih luas daripada manajemen ( manajemen merupakan inti dari administrasi); kedua, melihat manajemen lebih luas daripada administrasi ; dan ketiga, pandangan yang menganggap bahwa manajemen identik dengan administrasi. Dalam tulisan ini menganggap kata manajemen diartikan sama dengan kata administrasi atau pengelolaan, meskipun kedua istilah tersebut sering diartikan berbeda.

Manajemen menurut Mulyasa (2002) seperti dikutip oleh Gaffar manajemen mengandung arti sebagai suatu proses kerjasama yang sistematis, sistemik dan komprehensif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Manajemen juga diartikan sebagai pengelolaan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan baik jangka pendek, jangka menengah, maupun tujuan jangka panjang.

## **B. Manajemen Berbasis Sekolah**

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).

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.

UU SPN 2003, pasal 4 (6) menyebutkan :

“Pendidikan diselenggarakan dengan memberdayakan semua komponen masyarakat melalui peran serta dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu layanan pendidikan “.

Menurut Mulyasa (2007) karakteristik manajemen berbasis sekolah antara lain:

#### 1. 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.

## 2. 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 komitesekolah dan dewan pendidikan merumuskan serta mengembangkan program-program yang dapat meningkatkan kualitas sekolah. Masyarakat dan orang tua menjalin kerja sama untuk membantu sekolah sebagai narasumber berbagai kegiatan sekolah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

## 3. 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 untuk mengelola segala kegiatan sekolah berdasarkan kebijakan yang ditetapkan.

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

Dalam manajemen berbasis sekolah, keberhasilan program-program sekolah didukung oleh kinerja *team work* yang kompak dan

transparansi berbagai pihak yang terlibat dalam pendidikan di sekolah. Keberhasilan manajemen berbasis sekolah merupakan hasil sinergi dari kolaborasi tim yang kompak dan transparan.

Menurut Mulyasa (2002) 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 (2002) 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.

### **C. Manajemen Sekolah**

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 (2002), manajemen sekolah meliputi sebagai berikut:

1. 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.

2. 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

### 3. Manajemen Kesiswaan

Mulyasa (2002) 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.

### 4. Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan

Sarana Pendidikan Mulyasa (2003) 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

Menurut Satori (2001) seperti dikutip Sagala prinsip umum manajemen berbasis sekolah adalah (1) memiliki visi, misi, dan strategi berpijak pada *power sharing* (berbagai kewenangan), (3) adanya profesionalisme semua bidang, (4) meningkatkan partisipasi masyarakat yang kuat, (5) Komite menopang keberhasilan, (6) adanya transparansi dan akuntabilitas.

Dari berbagai pengertian manajemen yang telah didefinisikan beberapa ahli di atas, kita bisa menyimpulkan bahwa pengertian

manajemen adalah ilmu serta seni dalam menjalankan atau mengelola aktivitas suatu organisasi, aktivitas-aktivitas tersebut bisa berupa pengorganisasian yang meliputi tindakan perencanaan, penyusunan, dan aktivitas mengusahakan serta pengawasan yang mempergunakan semua sumber daya yang dimiliki oleh organisasi untuk mencapai goal atau tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya.

#### **D. Proses Fungsi Manajemen**

##### 1. Perencanaan

Perencanaan merupakan suatu proses yang meliputi upaya yang dijalankan guna mengantisipasi adanya kecenderungan di masa mendatang dan penentuan sebuah strategi maupun taktik yang tepat guna merealisasikan tujuan dan target organisasi. Perencanaan disusun mengacu pada suatu kondisi riil yang sudah ada atau dimiliki dan kemungkinan yang diperhitungkan dapat diusahakan atau diwujudkan untuk mendukung tercapainya tujuan. Perencanaan yang dibuat dengan sistematis melalui tahap-tahap sesuai pelaksanaannya.

##### 2. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan suatu proses yang meliputi bagaimana taktik serta strategi sudah dirumuskan pada saat tahap perencanaan digambarkan pada sebuah struktur organisasi yang tangguh, sesuai, dan lingkungan yang kondusif serta bisa memberikan

kepastian bahwa pihak-pihak yang ada didalam organisasi bisa bekerja secara efisien dan efektif untuk pencapaian tujuan yang ditetapkan.

### 3. Pengarahan

Pengarahan adalah tahap dimana program diimplementasikan supaya bisa dilakukan oleh semua pihak dalam sebuah organisasi dan juga proses memotivasi supaya pihak-pihak tersebut bisa melaksanakan tanggung jawab dengan kesadaran penuh dan tingkat produktifitas yang tinggi.

### 4. Pengendalian

Pengendalian adalah proses yang dijalankan agar rangkaian aktivitas-aktivitas kegiatan yang sudah direncanakan, diorganisasikan serta diimplementasikan dipastikan berjalan dengan semestinya sesuai target yang telah diharapkan walaupun ada beberapa perubahan yang terjadi didalam lingkungan yang dihadapi.

## **E. Pengertian Standart Pelayanan Minimal**

### **1. Pengertian**

Standar adalah kesepakatan-kesepakatan yang telah didokumentasikan yang di dalamnya terdiri antara lain mengenai spesifikasi-spesifikasi teknis atau kriteria-kriteria yang akurat yang digunakan sebagai peraturan, petunjuk, atau definisi-definisi tertentu

untuk menjamin suatu barang, produk, proses, atau jasa sesuai dengan yang telah dinyatakan. Wiley dalam bukunya *The Leader's Guide to Standar* menyatakan bahwa:

- a. Standar adalah aturan main, dengan demikian standar itu bukan sesuatu yang baru, melainkan telah melekat dalam kehidupan.
- b. Standar itu sedang-sedang saja (*mediociry*), menerapkan standar berarti bukan menetapkan kriteria yang paling unggul.
- c. Standar itu konsistensi, jika anda gunakan standar berarti anda menetapkan harapan.
- d. Standar itu nilai tambah, jika anda menerapkan standar maka harus fokus pada prioritas.
- e. Standar itu kejujuran kepada publik. Menerapkan standar berarti melaksanakan tugas dengan mendeskripsikan harapan dengan tepat dan memenuhi harapan sebagai penunaian kewajiban.
- f. Standar itu efektivitas, memenuhi standar artinya memenuhi kriteria mutu yang telah ditetapkan dalam tujuan.(Nukleus Smart.Konsep Dasar Penerapan Standar Sistem Pendidikan.16 Novesmber 2010. [file:///http/konsep-dasar-penerapan-standar-sistem.html](http://konsep-dasar-penerapan-standar-sistem.html))

## 2. Tinjauan Standar Pelayanan Minimal

Di muka telah disebutkan bahwa untuk layanan pendidikan usia dini , pendidikan dasar,dan pendidikan menengah didasarkan pada

standar pelayanan minimal, hal itu diatur pada Permendiknas nomor 15 tahun 2010 pasal 1 ayat 1 menyebutkan :

“Standar pelayanan minimal pendidikan dasar selanjutnya disebut SPM pendidikan adalah tolok ukur kinerja pelayanan pendidikan dasar melalui jalur pendidikan formal yang diselenggarakan daerah kabupaten/kota.”

Pasal 2 ayat 1 menyebutkan : “Penyelenggaraan pelayanan pendidikan dasar sesuai SPM pendidikan merupakan kewenangan kabupaten/kota.”

Sesuai Permendiknas 15 tahun 2010 telah memberikan petunjuk bahwa penyelenggaraan pelayanan pendidikan dasar menjadi wewenang Kabupaten/Kota dan satuan pendidikan, ada 14 kewajiban yang harus dipenuhi oleh kabupaten kota dan ada 13 kewajiban yang menjadi tanggung jawab satuan pendidikan. Secara terperinci disebutkan dalam Permendiknas; sebagai berikut :

**a. Pelayanan pendidikan dasar oleh kabupaten/kota :**

- 1) Tersedia satuan pendidikan dalam jarak yang terjangkau dengan berjalan kaki yaitu maksimal 3 km untuk SD/MI dan 6 km untuk SMP/MTs dari kelompok permukiman permanen di daerah terpencil;

- 2) Jumlah peserta didik dalam setiap rombongan belajar untuk SD/MI tidak melebihi 32 orang, dan untuk SMP/MTs tidak melebihi 36 orang. Untuk setiap rombongan belajar tersedia 1 (satu) ruang kelas yang dilengkapi dengan meja dan kursi yang cukup untuk peserta didik dan guru, serta papan tulis;
- 3) Di setiap SMP dan MTs tersedia ruang laboratorium IPA yang dilengkapi dengan meja dan kursi yang cukup untuk 36 peserta didik dan minimal satu set peralatan praktek IPA untuk demonstrasi dan eksperimen peserta didik;
- 4) Di setiap SD/MI dan SMP/MTs tersedia satu ruang guru yang dilengkapi dengan meja dan kursi untuk setiap orang guru, kepala sekolah dan staf kependidikan lainnya; dan di setiap SMP/MTs tersedia ruang kepala sekolah yang terpisah dari ruang guru.
- 5) Di setiap SD/MI tersedia 1 (satu) orang guru untuk setiap 32 peserta didik dan 6 (enam) orang guru untuk setiap satuan pendidikan, dan untuk daerah khusus 4 (empat) orang guru setiap satuan pendidikan;
- 6) Di setiap SMP/MTs tersedia 1 (satu) orang guru untuk setiap mata pelajaran, dan untuk daerah khusus tersedia satu orang guru untuk setiap rumpun mata pelajaran;

- 7) Di setiap SD/MI tersedia 2 (dua) orang guru yang memenuhi kualifikasi akademik S1 atau D-IV dan 2 (dua) orang guru yang telah memiliki sertifikat pendidik;
- 8) Di setiap SMP/MTs tersedia guru dengan kualifikasi akademik S-1 atau D-IV sebanyak 70% dan separuh diantaranya (35% dari keseluruhan guru) telah memiliki sertifikat pendidik, untuk daerah khusus masing-masing sebanyak 40% dan 20%;
- 9) Di setiap SMP/MTs tersedia guru dengan kualifikasi akademik S-1 atau D-IV dan telah memiliki sertifikat pendidik masing-masing satu orang untuk mata pelajaran Matematika, IPA, Bahasa Indonesia, dan Bahasa Inggris;
- 10) Di setiap Kabupaten/Kota semua kepala SD/MI berkualifikasi akademik S-1 atau D-IV dan telah memiliki sertifikat pendidik;
- 11) Di setiap kabupaten/kota semua kepala SMP/MTs berkualifikasi akademik S-1 atau D-IV dan telah memiliki sertifikat pendidik;
- 12) Di setiap kabupaten/kota semua pengawas sekolah dan madrasah memiliki kualifikasi akademik S-1 atau D-IV dan telah memiliki sertifikat pendidik;

- 13) Pemerintah kabupaten/kota memiliki rencana dan melaksanakan kegiatan untuk membantu satuan pendidikan dalam mengembangkan kurikulum dan proses pembelajaran yang efektif; dan
- 14) Kunjungan pengawas ke satuan pendidikan dilakukan satu kali setiap bulan dan setiap kunjungan dilakukan selama 3 jam untuk melakukan supervisi dan pembinaan.

**b. Pelayanan pendidikan dasar oleh satuan pendidikan :**

- 1) Setiap SD/MI menyediakan buku teks yang sudah ditetapkan kelayakannya oleh Pemerintah mencakup mata pelajaran Bahasa Indonesia, Matematika, IPA, dan IPS dengan perbandingan satu set untuk setiap peserta didik;
- 2) Setiap SMP/MTs menyediakan buku teks yang sudah ditetapkan kelayakannya oleh Pemerintah mencakup semua mata pelajaran dengan perbandingan satu set untuk setiap peserta didik;
- 3) Setiap SD/MI menyediakan satu set peraga IPA dan bahan yang terdiri dari model kerangka manusia, model tubuh manusia, bola dunia (*globe*), contoh peralatan optik, kit IPA untuk eksperimen dasar, dan poster/carta IPA;



- 4) Setiap SD/MI memiliki 100 judul buku pengayaan dan 10 buku referensi, dan setiap SMP/MTs memiliki 200 judul buku pengayaan dan 20 buku referensi;
- 5) Setiap guru tetap bekerja 37,5 jam per minggu di satuan pendidikan, termasuk merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, membimbing atau melatih peserta didik, dan melaksanakan tugas tambahan;
- 6) Satuan pendidikan menyelenggarakan proses pembelajaran selama 34 minggu per tahun dengan kegiatan tatap muka sebagai berikut :
  - a) Kelas I – II : 18 jam per minggu;
  - b) Kelas III : 24 jam per minggu;
  - c) Kelas IV - VI : 27 jam per minggu; atau
  - d) Kelas VII - IX : 27 jam per minggu;
- 7) Satuan pendidikan menerapkan kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP) sesuai ketentuan yang berlaku;
- 8) Setiap guru menerapkan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) yang disusun berdasarkan silabus untuk setiap mata pelajaran yang diampunya;

- 9) Setiap guru mengembangkan dan menerapkan program penilaian untuk membantu meningkatkan kemampuan belajar peserta didik;
- 10) Kepala sekolah melakukan supervisi kelas dan memberikan umpan balik kepada guru dua kali dalam setiap semester;
- 11) Setiap guru menyampaikan laporan hasil evaluasi mata pelajaran serta hasil penilaian setiap peserta didik kepada kepala sekolah pada akhir semester dalam bentuk laporan hasil prestasi belajar peserta didik;
- 12) Kepala sekolah atau madrasah menyampaikan laporan hasil ulangan akhir semester (UAS) dan Ulangan Kenaikan Kelas (UKK) serta ujian akhir (US/UN) kepada orang tua peserta didik dan menyampaikan rekapitulasinya kepada Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota atau Kantor Kementerian Agama di kabupaten/kota pada setiap akhir semester; dan
- 13) Setiap satuan pendidikan menerapkan prinsip-prinsip manajemen berbasis sekolah (MBS).