



**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**EFEKTIVITAS MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS)  
PADA SMK NEGERI DI KABUPATEN NUNUKAN  
(STUDI PADA SMK NEGERI 1 NUNUKAN)**



**UNIVERSITAS TERBUKA**

**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Sains Dalam Ilmu Administrasi  
Bidang Minat Administrasi Publik**

**Disusun Oleh :**

**MUHYIDDIN**

**NIM.500893403**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2016**

## ABSTRACT

### **The Effectiveness Of The implementation of School Based Management (SBM) Of Vocational High School In The Nunukan Regency (Studies In SMK Negeri 1 Nunukan)**

MUHYIDDIN  
[muhid.dhien73@gmail.com](mailto:muhid.dhien73@gmail.com)

Graduate Studies Program  
Universitas Terbuka

The implementation of School Based Management (SBM) is as the implementation of the regulation (UU) number 20 year 2003 and government policy (PP) number 19 year 2005. The aim of School Based Management (SBM) is to give the headmaster the authority to manage all the resources to achieve the school vision and mission, and also to reach the national education purpose. The objective of this research is to analyse the effectiveness of School Based Management (SBM) in SMK Negeri 1 Nunukan of the Nunukan Regency, and to analyze the obstacles of the effectiveness of School Based Management (SBM) in SMK Negeri 1 Nunukan of the Nunukan Regency.

This type of research used in this study is a qualitative research with approach positivism. The research method used to examine the condition of natural objects where the researcher is as a key instrument, determination of the source data is done purposively, with triangulasi collection techniques, data analysis is inductive / qualitative and qualitative research results emphasize the process of the than generalization.

There were for variables used to analyse the effectiveness of the application of School Based Management in SMK Negeri 1 Nunukan namely adaptation, integration, motivation, and production. This research shows that the. Factors adaptation has been done, although not fully effective, while the integration factor is not effective yet and needs to be improved. There is an indication that the motivation factor has been effective based on the students' and teachers enthusiasm to engage in the school programs. Factors of production, in quality has not been effectively indicated by the lack of graduates of SMK Negeri 1 Nunukan absorbed employment. But in terms of the quantity of graduates change every year according to the number of participants who took the exam. There are 2 factors influence the effectiveness of School Based Management (SBM) in SMK Negeri 1 Nunukan. First, the internal factors namely human resources, facilities and infrastructure, the headmaster leadership, and fund. Second, the external factors includes the school committees support, parents' partisipation, society, business sector, and the government. Whereas, the factor that hindrance the effectiveness of SBM are lack of sosialisation, there are teachers who do not know the basics konsep of SBM, lack of society's partisipation in managing school, and some of parents reluctant to involve in education or less of care for education.

**Keywords:** effectiveness, School Based Management (SBM)

## ABSTRAK

### **Efektivitas Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Pada SMK Negeri Di Kabupaten Nunukan (Studi Pada SMK Negeri 1 Nunukan)**

MUHYIDDIN

[muhid.dhien73@gmail.com](mailto:muhid.dhien73@gmail.com)

Program Pasca Sarjana  
Universitas Terbuka

Penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) sebagai pelaksanaan UU Nomor 20 Tahun 2003 dan PP Nomor 19 Tahun 2005. Manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan dimaksudkan memberi kewenangan kepada sekolah dalam mengelola segala sumber daya untuk mencapai visi misi sekolah dan tujuan pendidikan nasional. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis efektivitas Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan dan menganalisis faktor-faktor yang menghambat efektivitas Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan positivisme. Metode penelitian digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, penentuan sumber data dilakukan secara purposive, tehnik pengumpulan dengan triangulasi, analisis data bersifat induktif /kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif menekankan makna daripada generalisasi.

Hasil penelitian diperoleh gambaran bahwa efektivitas manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan dengan melihat empat faktor efektivitas. Faktor adaptasi sudah dilakukan walaupun belum sepenuhnya efektif. Faktor integrasi belum efektif dilakukan dan masih perlu peningkatan. Faktor motivasi sudah efektif dilakukan dengan semakin antusiasnya pendidik dan tenaga pendidikan terlibat dalam program kegiatan sekolah. Faktor produksi, secara kualitas belum efektif yang ditunjukkan dengan kurangnya lulusan SMK Negeri 1 Nunukan yang terserap lapangan kerja. Namun dari segi kuantitas lulusan mengalami perubahan setiap tahun sesuai jumlah peserta yang mengikuti ujian. Faktor pendukung efektivitas manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan meliputi faktor pendukung berasal dari internal, yaitu: sumber daya manusia, sarana prasarana, kepemimpinan kepala sekolah, dan pendanaan. Faktor pendukung berasal dari eksternal, yaitu: dukungan komite sekolah, partisipasi orang tua, masyarakat, dunia usaha, dan pemerintah. Sedangkan faktor penghambat meliputi: Kurang sosialisasi yang dilakukan, masih adanya pendidik dan tenaga kependidikan yang belum memahami konsep dasar MBS, kurangnya partisipasi masyarakat dalam pengelolaan sekolah, dan sebagian orang tua siswa yang belum mau terlibat dan kurang memperhatikan pendidikan anaknya.

**Kata kunci:** Efektivitas, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

## PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Efektivitas Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Pada SMK Negeri Di Kabupaten Nunukan (Studi Pada SMK Negeri 1 Nunukan)

Penyusun TAPM

Nama : Muhyiddin

NIM : 500893403

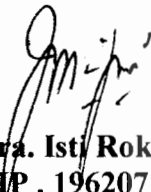
Program Studi : Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik – S2

Hari / Tanggal : Sabtu, 23 Juli 2016

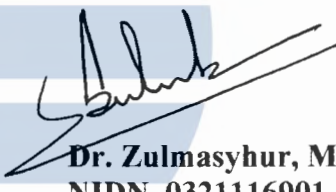
Menyetujui :

Pembimbing II,

Pembimbing I,



**Dra. Isti Rokhiyah, M.A, Ph.D**  
NIP . 196207161988012001




**Dr. Zulmasyhur, M.Si**  
NIDN. 0321116901

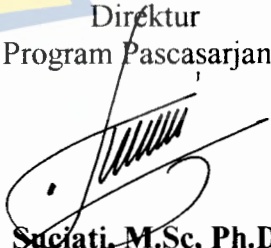
Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Program Magister Administrasi Publik

Direktur  
Program Pascasarjana



**Dr. Darmanto, M.Ed**  
NIP. 195910271986031003



**Suciati, M.Sc, Ph.D**  
NIP. 195202131985032001

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PENGESAHAN**

Nama : Muhyiddin  
NIM : 500893403  
Program Studi : Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik – S2  
Judul TAPM : Efektivitas Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Pada SMK Negeri Di Kabupaten Nunukan (Studi Pada SMK Negeri 1 Nunukan)

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

Hari / Tanggal : Sabtu, 23 Juli 2016  
Waktu : 08.30 s.d 09.15

Dan telah dinyatakan **L U L U S**

PANITIA PENGUJI TAPM

Tandatangan

Ketua Komisi Penguji

Nama: **Dr. Darmanto, M.Ed**

Penguji Ahli

Nama: **Prof. Dr. Azhar Kasim, M.P.A.**

Pembimbing I

Nama: **Dr. Zulmasyhur, M.Si**

Pembimbing II

Nama: **Dra. Isti Rokhiyah, M.A, Ph.D**

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul Efektivitas Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Pada SMK Negeri Di Kabupaten Nunukan (Studi Pada SMK Negeri 1 Nunukan) adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Nunukan, ..... 2016  
Yang Menyatakan

  
  
000  
RIBURUPIAH  
(Muhyiddin)  
NIM 500893403

## KATA PENGANTAR

Puji syukur senantiasa kita panjatkan kehadiran Allah SWT, atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan TAPM (Tugas Akhir Program Magister) dengan judul “Efektivitas Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Pada SMK Negeri Di Kabupaten Nunukan (Studi Pada SMK Negeri 1 Nunukan)”.

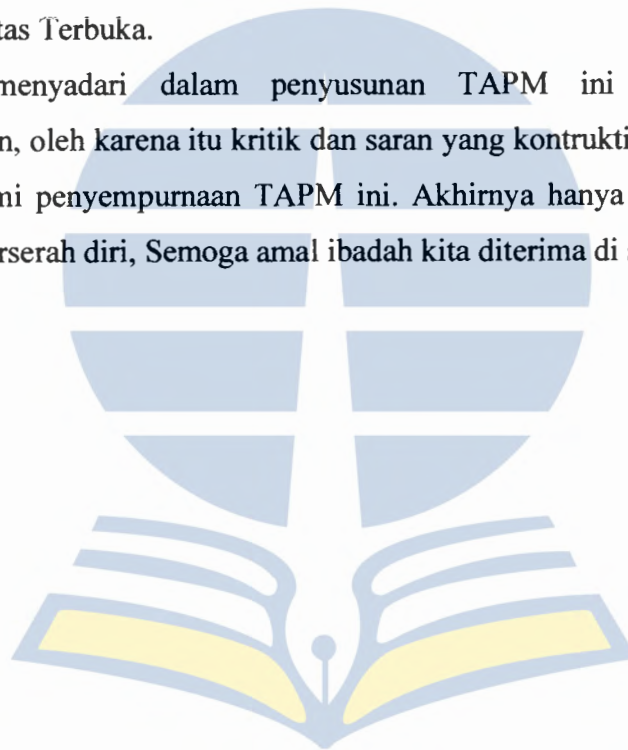
TAPM ini bertujuan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar magister sains dalam ilmu administrasi bidang minat administrasi publik Pascasarjana Universitas Terbuka. Penulis menyadari bahwa selama dalam studi dan penyusunan TAPM ini banyak mendapatkan bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, sehingga sepiantasnya menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya. Ucapan terima kasih disampaikan kepada:

1. Rektor Universitas Terbuka yang telah memberikan kesempatan kepada penulis menuntut ilmu pada univertas ini.
2. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka beserta staf yang telah memberikan peluang kepada penulis studi pada program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka.
3. Ketua UPBJJ Samarinda beserta staf telah memberikan dukungan kepada penulis selama menuntut ilmu di Universitas Terbuka.
4. DR. Zulmasyhur, M.Si selaku pembimbing I yang telah memnberikan bimbingan intensif kepada penulis dalam penyusunan TAPM ini.
5. Isti Rokhiyah, M.A. Ph.D selaku pembimbing II yang selama ini membimbing penulis dalam penyusunan TAPM ini.
6. Bupati Nunukan yang telah memberikan rekomendasi kepada penulis melanjutkan studi Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka
7. Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Nunukan yang telah memberikan bantuan dalam penyelesaian TAPM ini.
8. Para Dosen Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Pokjar Nunukan yang selama ini membimbing penulis.
9. Ibunda Hj. Sarappa, yang selama ini dengan tulus ikhlas membimbing dan membantu penulis dalam meniti kehidupan ini.

10. Mayani,S.Pd isteri tercinta, Anakda Khofifah Indah Mawaliah, dan Naura Ayu Snaini, sebagai sumber inspirasi dan motivasi bagi penulis dalam penyelesaian TAPM ini.
11. Kepala Sekolah beserta Guru-guru SMK Negeri 1 Nunukan yang selalu membantu penulis dalam penyelesaian tesis ini
12. Rekan-rekan Mahasiswa Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Pokjar Nunukan yang selalu memberikan dukungan kepada penulis dalam penyelesaian TAPM ini.
13. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, selama ini turut membantu penulis selama studi Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka.

Penulis menyadari dalam penyusunan TAPM ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu kritik dan saran yang konstruktif senantiasa penulis harapkan demi penyempurnaan TAPM ini. Akhirnya hanya kepada Allah SWT selalu kita berserah diri, Semoga amal ibadah kita diterima di sisi-Nya. Amin.

Penulis



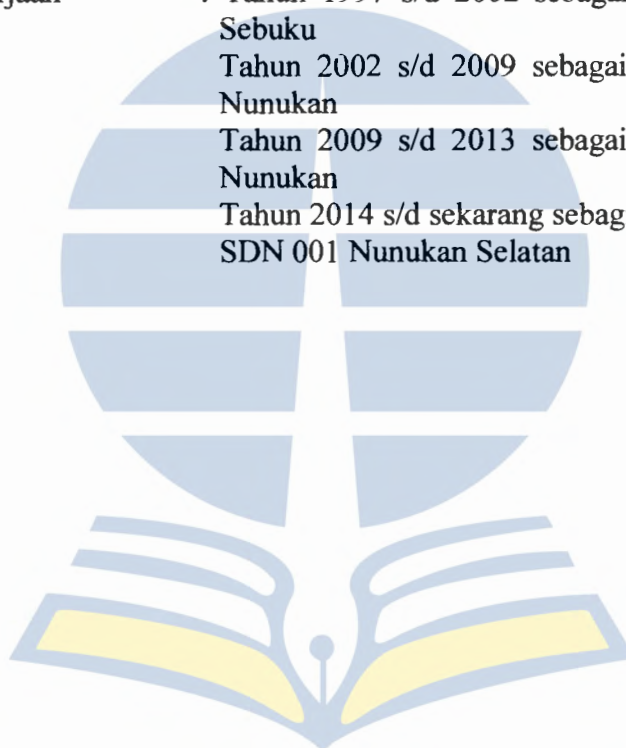


**RIWAYAT HIDUP**

Nama : MUHYIDDIN  
NIM : 500893403  
Program Studi : Pasca Sarjana Ilmu Administrasi Bidang Minat  
Administrasi Publik  
Tempat / Tanggal Lahir : Nipa, 07 Nopember 1973

Riwayat Pendidikan : Lulus SD di Bone pada tahun 1986  
Lulus SMP di Bone pada tahun 1989  
Lulus SLTA di Bone pada tahun 1992  
Lulus S1 di Tarakan pada tahun 2013

Riwayat Pekerjaan : Tahun 1997 s/d 2002 sebagai guru di SDN 047  
Sebuku  
Tahun 2002 s/d 2009 sebagai guru di SDN 017  
Nunukan  
Tahun 2009 s/d 2013 sebagai guru di SDN 005  
Nunukan  
Tahun 2014 s/d sekarang sebagi Kepala Sekolah di  
SDN 001 Nunukan Selatan



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
ABSTRACT .....	ii
ABSTRAK .....	iii
LEMBAR PERSETUJUAN .....	iv
LEMBAR PENGESAHAN .....	v
LEMBAR PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
RIWAYAT HIDUP .....	ix
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	9
C. Tujuan Penelitian .....	9
D. Kegunaan Penelitian .....	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>11</b>
A. Kajian Teori .....	11
1. Konsep Efektivitas .....	11
a. Pengertian Efektivitas .....	11
b. Pendekatan Efektivitas .....	14
c. Faktor-faktor Efektivitas .....	21
d. Masalah Faktor-faktor Efektivitas .....	25
2. Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) .....	28
a. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) .....	28
b. Tujuan dan Manfaat Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) ...	32
c. Prinsip-prinsip Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) .....	34
d. Komponen Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) .....	38
e. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) .....	42
f. Faktor Pendukung dan Penghambat Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) .....	44
B. Penelitian Terdahulu .....	47
C. Kerangka Berpikir .....	50
D. Operasionalisasi Konsep .....	52
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>54</b>
A. Desain Penelitian .....	54
B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan .....	55
C. Instrumen Penelitian .....	56
D. Prosedur Pengumpulan Data .....	56
E. Metode Analisis Data .....	59

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....	62
A. Deskripsi Obyek Penelitian .....	62
B. Hasil dan Pembahasan .....	72
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....	102
A. Kesimpulan .....	102
B. Saran .....	103
Daftar Pustaka .....	105



**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1 Hubungan Efektivitas .....	13
Gambar 2.2 Kerangka Berpikir .....	52
Gambar 4.1 Struktur SMK Negeri 1 Nunukan .....	65



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Jumlah dan Jenis Sekolah Kabupaten Nunukan .....	6
Tabel 1.2 Data SMK Kabupaten Nunukan Berdasarkan Jurusan/Program Keahlian .....	7
Tabel 1.3 Data Jumlah Siswa SMK Kabupaten Nunukan Tahun Pembelajaran 2014/2015 .....	8
Tabel 4.1 Keadaan Siswa SMK Negeri 1 Nunukan Tahun Pelajaran 2015/2016 .....	66
Tabel 4.2 Keadaan Kelulusan Siswa 3 Tahun Terakhir .....	67
Tabel 4.3 Data Nilai UN 3 Tahun Terakhir .....	68
Tabel 4.4 Keadaan Kepegawaian SMK Negeri 1 Nunukan .....	69
Tabel 4.5 Keadaan Pendidikan SDM SMK Negeri 1 Nunukan .....	70
Tabel 4.6 Keadaan Sarana Prasarana SMK Negeri 1 Nunukan .....	71



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman Wawancara

Lampiran 2 Transkrip Hasil Wawancara



## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi informasi dan komunikasi seperti saat ini sangat ditentukan dari pesatnya perkembangan dunia pendidikan. Pendidikan merupakan suatu investasi yang paling berharga. Investasi berupa peningkatan kualitas sumber daya manusia sebagai penggerak pembangunan suatu bangsa. Kualitas sumber daya manusia yang diperlukan adalah sumber daya manusia yang kompetitif. Sering kali kebesaran suatu bangsa diukur dari sejauhmana masyarakatnya mengenyam pendidikan. Semakin tinggi pendidikan yang dimiliki oleh suatu masyarakat, maka semakin majulah bangsa tersebut.

UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional disebutkan bahwa pendidikan merupakan kunci kemajuan, semakin baik kualitas pendidikan yang diselenggarakan oleh suatu masyarakat atau bangsa, maka akan diikuti dengan semakin baiknya kualitas masyarakat atau bangsa tersebut. Berdasarkan hal itu jika bangsa Indonesia ingin maju dan bersaing dengan negara-negara lain, menjadi suatu keharusan untuk meningkatkan kualitas pendidikan warga negaranya.

Salah satu permasalahan dalam peningkatan mutu pendidikan adalah rendahnya efektivitas pendidikan. Permasalahan efektivitas pendidikan berawal dari tidak tercapainya tujuan pendidikan secara efisien dan berdaya guna. Sebagaimana diketahui bersama bahwa tujuan pendidikan nasional adalah untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman, dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap,

kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggungjawab (UU Nomor 20 Tahun 2003).

Pada saat sekarang ini, pelaksanaan pendidikan di Indonesia masih jauh dari efektif. Dimana pendidikan di Indonesia kurang mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kualitas sumber daya manusia yang diharapkan. Banyaknya pengangguran di Indonesia salah satunya dikarenakan oleh rendahnya kualitas pendidikan yang telah mereka peroleh. Pendidikan yang mereka peroleh tidak menjamin mereka untuk mendapat pekerjaan sesuai dengan jenjang pendidikan yang mereka jalani.

Berdasarkan kenyataan tersebut salah satu faktor yang perlu dibenahi adalah masalah manajemen pendidikan yang diterapkan di sekolah. Pengalaman selama ini menunjukkan bahwa penyelenggaraan pendidikan nasional yang dilakukan dan diatur secara birokratik, sehingga menempatkan sekolah sebagai penyelenggara pendidikan sangat bergantung pada peraturan, instruksi dan berbagai keputusan birokrasi yang mempunyai jalur yang panjang dan kadang tak sesuai dengan kondisi sekolah. Dengan demikian, sekolah kehilangan kemandirian, motivasi dan inisiatif untuk mengembangkan dan memajukan lembaganya secara maksimal, sehingga terasa jadi sangat kaku dan tidak fleksibel. Selain itu, peran serta masyarakat khususnya orang tua dalam menyelenggarakan pendidikan sangat minim, pola pengelolaan seperti ini telah menjauhkan sekolah dari lingkungan masyarakatnya.

Dewasa ini, manajemen pendidikan Indonesia mengenal dua mekanisme pengaturan yaitu, sistem sentralisasi dimana segala sesuatu yang berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan diatur secara ketat oleh pemerintah pusat,



sementara yang lain adalah sistem desentralisasi, yaitu wewenang pengaturan penyelenggaraan pendidikan diserahkan kepada pemerintah daerah. Implikasi desentralisasi manajemen pendidikan adalah kewenangan yang lebih besar diberikan kepada kabupaten/kota untuk mengelola pendidikan sesuai dengan potensi dan kebutuhan daerahnya.

Dalam kaitan ini, maka muncullah satu pemikiran kearah pengelolaan pendidikan yang memberi keleluasaan kepada sekolah untuk mengatur dan melaksanakan berbagai kebijakan secara luas, pemikiran ini dalam perjalanannya di sebut manajemen berbasis sekolah (MBS).

Secara umum, manajemen berbasis sekolah (MBS) merupakan 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. Pemberian otonomi pendidikan yang luas pada sekolah merupakan kepedulian pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul di masyarakat serta upaya peningkatan mutu pendidikan secara umum, pemberian otonomi ini menuntut pendekatan manajemen yang lebih kondusif di sekolah agar dapat mengakomodasi seluruh keinginan sekaligus memberdayakan berbagai komponen masyarakat secara efektif guna mendukung kemajuan dan sistem yang ada di sekolah.

Manajemen berbasis sekolah (MBS) merupakan pendekatan yang harus digunakan oleh sekolah mulai tingkat dasar sampai pendidikan menengah. Hal ini sesuai UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 51

Ayat (1) dinyatakan bahwa: “Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah”. Sebagai pelaksanaan UU tersebut dalam PP Nomor 19 Tahun 2005 sebagaimana telah diubah menjadi PP Nomor 32 Tahun 2013 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 49 ayat (1) dinyatakan bahwa: “Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas”.

Manajemen berbasis sekolah (MBS) telah terbukti dan dinilai sebagai pendekatan yang tepat digunakan dalam pengelolaan sekolah. Hal tersebut didasarkan pada hasil evaluasi rintisan program manajemen berbasis sekolah (MBS). Program manajemen berbasis sekolah (MBS) di Indonesia dievaluasi pada tahun 2000, 2002, 2005, dan 2010. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa program pembinaan manajemen berbasis sekolah (MBS) memberikan dampak positif, antara lain: (1) peningkatan manajemen sekolah yang lebih transparan, partisipatif, demokratis dan akuntabel; (2) peningkatan mutu pendidikan; (3) menurunnya tingkat putus sekolah; (4) peningkatan implementasi pembelajaran yang berorientasi pada peserta didik dengan strategi PAKEM; dan (5) peningkatan peran serta masyarakat terhadap pendidikan di sekolah. (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar: 2014).

Dengan demikian, MBS telah menjadi keharusan bagi setiap pengelola sekolah untuk menggunakannya sebagai pendekatan dalam mengelola sekolahnya. MBS harus dilaksanakan secara terus menerus, berkesinambungan dan dapat

ditingkatkan kualitasnya dari waktu ke waktu dalam rangka upaya peningkatan mutu, proses, dan hasil pendidikan. Dengan kata lain MBS tampil sebagai alternatif paradigma baru manajemen pendidikan yang ditawarkan. Dimana MBS merupakan suatu konsep yang menawarkan otonomi yang ada pada sekolah untuk menentukan kebijakan sekolah dalam rangka meningkatkan mutu dan pemerataan pendidikan agar dapat mengakomodasi keinginan masyarakat setempat serta menjalin kerja sama yang erat antara sekolah dengan masyarakat dan pemerintah.

Di samping itu, hasil monitoring dan evaluasi MBS di sekolah, didapatkan bahwa sekolah di Indonesia bervariasi dalam pelaksanaan MBS baik kuantitas maupun kualitasnya, serta terdapat berbagai masalah dan kendala dalam pelaksanaan MBS. Salah satu masalah efektivitas MBS adalah belum semua sekolah memahami konsep MBS, kurangnya informasi tentang kebijakan yang dilaksanakan. Selain itu, terbatasnya SDM, sarana prasana, dan sumber dana menjadi penghambat efektivitas MBS itu sendiri.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dipahami bahwa kebijakan pengelolaan pendidikan berbasis MBS dan keberhasilan penerapan program MBS dalam meningkatkan mutu sekolah. Seharusnya pengelolaan pendidikan di daerah termasuk Kabupaten Nunukan telah menerapkan manajemen berbasis sekolah (MBS) pada sekolah-sekolah yang berada didaerahnya. Sehingga pengelolaan sekolah-sekolah di Kabupaten Nunukan diharapkan lebih transparan, demokratis, partisipatif, akuntabel, mandiri, dan peran serta masyarakat di sekolah meningkat. Hal ini diperlukan agar dalam persiapan peningkatan sumber daya manusia melalui sektor pendidikan di Kabupaten Nunukan, yang notabene daerah

perbatasan dengan negara lain, diusahakan memiliki kompetensi dan daya saing yang kompetitif dengan daerah lain dan tenaga-tenaga kerja asing.

Menurut data Dinas Pendidikan Kabupaten Nunukan tahun 2015 jumlah sekolah berdasarkan tingkat dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1.1  
Data Jumlah dan Jenis Sekolah Kabupaten Nunukan

No	Jenis Sekolah	Status Sekolah		Jumlah
		Negeri	Swasta	
1	SD/MI	124	18	142
2	SMP/MTs	38	13	51
3	SMA/MA/SMK	15	13	28
	Jumlah	177	44	221

Sumber: Data Dinas Pendidikan Kabupaten Nunukan Tahun 2015

Dari data sekolah tersebut sebanyak 221 sekolah mulai pendidikan dasar sampai pendidikan menengah secara keseluruhan telah menerapkan manajemen berbasis sekolah (MBS). Namun, sekolah-sekolah masih bervariasi dalam penerapannya, termasuk sekolah-sekolah SMK (Sekolah Menengah Kejuruan) di Kabupaten Nunukan.

Keseluruhan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di Kabupaten Nunukan sebanyak 8 sekolah (28 %) dari jumlah sekolah pendidikan menengah (28 sekolah). Data SMK di Kabupaten Nunukan berdasarkan jurusan/program keahlian yang dimiliki sebagai berikut.

Tabel 1.2  
Data SMK Kabupaten Nunukan  
Berdasarkan Jurusan/Program Keahlian

NO	NAMA SMK	STATUS	JURUSAN
1	SMKN 1 KRAYAN	Negeri	1. Agribisnis Tanaman Pangan 2. Akuntansi
2	SMKN 1 NUNUKAN	Negeri	1. Akuntansi 2. Agribisnis Tanaman Pangan 3. Agribisnis Perikanan 4. Multimedia 5. Administrasi Perkantoran
3	SMKN 1 SEBATIK BARAT	Negeri	1. Agribisnis Tanaman Perkebunan 2. Agribisnis Perikanan 3. Akuntansi
4	SMKN 1 TULIN ONSOI	Negeri	1. Agribisnis Tanaman Perkebunan 2. Agribisnis Tanaman Pangan 3. Akuntansi
5	SMKN 1 SEIMANGGARIS	Negeri	1. Tehnologi Pengolahan Hasil Pertanian 2. Teknik Perbaikan Bodi Otomotif
6	SMK KESEHATAN PUTRA BORNEO	Swasta	1. Farmasi 2. Perawatan Kesehatan
7	SMK NURUL IMAN	Swasta	1. Administrasi Perkantoran 2. Agribisnis Perikanan
8	SMK MUTIARA BANGSA	Swasta	1. Teknik Komputer dan Jaringan

Sumber: Data Dinas Pendidikan Kabupaten Nunukan Tahun 2015

Berdasarkan data keadaan SMK di Kabupaten Nunukan tersebut, lokus pada penelitian ini dibatasi hanya di SMK Negeri 1 Nunukan, karena beberapa pertimbangan antara lain: SMK Negeri 1 Nunukan satu-satunya SMK negeri yang berada di ibukota Kabupaten Nunukan artinya SMK Negeri 1 Nunukan merupakan cerminan atau rujukan dari SMK yang lain di Kabupaten Nunukan. Di samping itu, hanya SMK Negeri 1 Nunukan yang memiliki 5 jurusan/program keahlian, yaitu: akuntansi, agribisnis tanaman pangan, agribisnis perikanan, multimedia, dan administrasi perkantoran. Selanjutnya SMK Negeri 1 Nunukan

merupakan SMK Negeri yang memiliki jumlah siswa terbanyak diantara SMK di Kabupaten Nunukan sekitar 44% (886 siswa) dari 1.990 siswa SMK, seperti pada tabel berikut.

Tabel 1.3  
Data Jumlah Siswa SMK Kabupaten Nunukan  
Tahun Pembelajaran 2014/2015

NO	NAMA SMK	STATUS	JUMLAH SISWA		
			Lk	Pr	Jumlah
1	SMKN 1 KRAYAN	Negeri	33	10	43
2	SMKN 1 NUNUKAN	Negeri	442	444	886
3	SMKN 1 SEBATIK BARAT	Negeri	162	160	322
4	SMKN 1 TULIN ONSOI	Negeri	97	90	187
5	SMKN 1 SEIMANGGARIS	Negeri	45	53	98
6	SMK KESEHATAN PUTRA BORNEO	Swasta	10	50	60
7	SMK NURUL IMAN	Swasta	80	80	160
8	SMK MUTIARA BANGSA	Swasta	102	132	234
	Jumlah		971	1019	1990

Sumber: Data Dinas Pendidikan Kabupaten Nunukan Tahun 2015

Secara umum tujuan SMK Negeri 1 Nunukan adalah menyiapkan lulusan berupa tenaga-tenaga terampil dan siap pakai di berbagai sektor lapangan kerja. Di samping, mempersiapkan lulusan yang akan melanjutkan pendidikan ke jenjang lebih tinggi. Tujuan tersebut dapat tercapai secara maksimal jika penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) berjalan dengan efektif.

Kenyataan menunjukkan bahwa lulusan SMK Negeri 1 Nunukan masih banyak yang tidak terserap lapangan kerja. Berdasarkan data penelusuran alumni SMK Negeri 1 Nunukan tahun pelajaran 2013-2014 dari jumlah lulusan sebanyak 361 orang yang terserap lapangan kerja hanya sekitar 9 % (31 orang). Demikian juga kurangnya lulusan SMK Negeri 1 Nunukan yang melanjutkan pendidikan di perguruan tinggi yaitu sekitar 40 % (145 orang) dari jumlah lulusan tahun pelajaran 2013-2014. Selain itu, kurangnya partisipasi masyarakat/orang tua siswa

dalam peningkatan mutu pendidikan pada SMK Negeri 1 Nunukan. Hal tersebut karena kurang efektifnya penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan.

Berdasarkan uraian tersebut maka peneliti tertarik mengangkat permasalahan ini menjadi bahan penelitian dengan judul “ Efektivitas Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pada SMK Negeri di Kabupaten Nunukan (Studi SMK Negeri 1 Nunukan).”

### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Bagaimanakah efektivitas Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan?.
2. Faktor-faktor apa yang mendukung dan menghambat efektivitas Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan?.

### **C. Tujuan Penelitian**

Dengan melihat rumusan masalah, maka tujuan yang ingin di capai dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Untuk menganalisis efektivitas Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan.
2. Untuk menganalisis faktor-faktor yang mendukung dan menghambat efektivitas Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

Sedangkan kegunaan yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

##### **1. Kegunaan praktis.**

- a. Menjadi bahan masukan bagi pengelola sekolah di Kabupaten Nunukan dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah (MBS) sehingga lebih efektif.
- b. Meningkatkan mutu pendidikan pada SMK Negeri 1 Nunukan.

##### **c. Kegunaan teoritis.**

- a. Untuk pengembangan referensi ilmu tentang administrasi kebijakan publik khususnya yang berhubungan dengan konsep-konsep kebijakan manajemen sekolah.
- b. Bagi peneliti lain dapat digunakan sebagai bahan informasi dalam melakukan penelitian yang relevan.
- c. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan kebijakan administrasi publik khususnya yang berhubungan dengan kebijakan di bidang pendidikan.



## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### A. Kajian Teori

Kajian teori akan memperjelas aspek konseptual dan teoritis penelitian. Pada bagian ini akan dibahas tentang beberapa konsep yang berhubungan dengan penelitian, yaitu: Konsep Efektivitas dan Konsep Manajemen Berbasis Sekolah.

#### 1. Konsep Efektivitas

##### a. Pengertian Efektivitas

Kata efektif berasal dari bahasa Inggris yaitu *effective* yang berarti berhasil atau sesuatu yang dilakukan berhasil dengan baik. Dalam Kamus Bahasa Indonesia (2005: 284) dikemukakan bahwa “efektif berarti ada efeknya (akibatnya, pengaruhnya, kesannya), manjur atau mujarab, dapat membawa hasil.” Jadi efektivitas adalah adanya kesesuaian antara orang yang melaksanakan tugas dengan sasaran yang dituju.

Efektivitas selalu terkait dengan hubungan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya dicapai. Efektivitas dapat dilihat dari berbagai sudut pandang dan dapat dinilai dengan berbagai cara. Robbins (Indrawijaya 2014: 175 ) mendefinisikan efektivitas, sebagai: “Tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan jangka pendek (tujuan) dan jangka panjang (cara)”. Berdasarkan hal tersebut, efektivitas merupakan suatu konsep yang sangat penting karena mampu memberikan gambaran mengenai keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai sasaran atau tujuan yang diharapkan. Kegiatan dilakukan secara efektif dimana dalam proses pelaksanaannya senantiasa menampakkan ketepatan antara harapan yang kita inginkan dengan hasil yang dicapai. Hal

ini sesuai pendapat yang dikemukakan oleh Makmur (2015: 6) bahwa: “Efektivitas dapat dikatakan sebagai ketepatan harapan, implementasi, dan hasil yang dicapai”.

Sejalan dengan yang dikemukakan di atas Mulyasa (2014: 82) menyatakan bahwa: “Efektivitas adalah bagaimana suatu organisasi berhasil mendapatkan dan memanfaatkan sumber daya dalam usaha mewujudkan tujuan operasional”. Efektivitas menunjukkan keberhasilan dari segi tercapai tidaknya sasaran yang telah ditetapkan. Jika hasil kegiatan semakin mendekati sasaran, berarti makin tinggi efektivitasnya. Kegiatan dilakukan secara efektif di mana dalam proses pelaksanaannya senantiasa menampakkan ketepatan antara harapan yang kita inginkan dengan hasil yang dicapai. Hal ini senada dengan yang disampaikan Siagian (2001: 24) memberikan definisi sebagai berikut.

Efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atau jasa kegiatan yang dijalankannya. Efektivitas menunjukkan keberhasilan dari segi tercapai tidaknya sasaran yang telah ditetapkan.

Sedang Mahmudi (2015: 86) mendefinisikan “Efektivitas merupakan hubungan antara output dengan tujuan, semakin besar kontribusi (sumbangan) output terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program atau kegiatan”. Efektivitas berfokus pada *outcome* (hasil). Suatu organisasi, program, atau kegiatan dinilai efektif apabila *output* yang dihasilkan dapat memenuhi tujuan yang diharapkan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 2.1 mengenai hubungan efektivitas di bawah ini.

Gambar 2.1  
Hubungan Efektivitas

$$\text{Efektivitas} = \frac{OUTCOME}{OUTPUT}$$

Sumber: Mahmudi (2005:92)

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, maka efektivitas terkait hubungan antara hasil yang diharapkan (*outcome*) dengan hasil yang sesungguhnya di capai (*output*). Output yang dihasilkan organisasi sektor publik lebih banyak bersifat output tidak terwujud (*intangible*) yang tidak mudah untuk dikuantifikasi, maka pengukuran efektivitas sering mengalami kesulitan. Kesulitan dalam pengukuran efektivitas tersebut adalah karena pencapaian hasil (*outcome*) sering tidak dapat diketahui dalam jangka pendek, akan tetapi jangka panjang setelah program atau kegiatan berakhir, sehingga ukuran efektivitas biasanya dinyatakan secara kualitatif dalam bentuk pernyataan saja.

Senada dengan hal tersebut Mahsun (2006: 180) menjelaskan bahwa "Efektivitas (hasil guna) merupakan hubungan antara keluaran dengan tujuan atau sasaran yang harus dicapai". Pengertian efektivitas ini pada dasarnya berhubungan dengan pencapaian tujuan atau target kebijakan. Kebijakan operasional dikatakan efektif apabila proses kegiatan tersebut mencapai tujuan dan sasaran akhir kebijakan.

Sedangkan Grindle (Wahab 2012: 125) memberikan batasan efektivitas dengan mengemukakan bahwa:

Keberhasilan atau kegagalan suatu kebijakan dapat dievaluasi dari sudut kemampuannya secara nyata dalam meneruskan atau mengoperasionalkan program-program yang dirancang sebelumnya.

Sebaliknya keseluruhan proses implementasi kebijakan dapat dievaluasi dengan cara mengukur atau membandingkan antar hasil akhir dari program-program tersebut dengan tujuan-tujuan kebijakan. Sehingga kebijakan itu efektif jika mencapai tujuan yang telah ditentukan dan ditetapkan.

Pada dasarnya semua tindakan dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Suatu tindakan yang dilakukan selalu memiliki tujuan. Oleh karena itu sangat penting untuk melihat efektivitasnya, yaitu sejauh mana pelaksanaan kebijakan itu mencapai tujuan atau dengan kata lain pelaksanaan kebijakan itu mampu mendukung tercapainya tujuan dari diadakannya. Dari pemaparan di atas, peneliti dapat memberikan pandangan bahwa efektivitas adalah tercapainya tujuan dari suatu kegiatan atau program yang telah ditetapkan secara baik, optimal dan tepat sasaran.

#### **b. Pendekatan Efektivitas**

Pendekatan efektivitas digunakan untuk mengukur sejauh mana aktifitas itu efektif. Ada beberapa pendekatan yang digunakan terhadap efektivitas yaitu:

##### **1) Pendekatan sasaran (*Goal Approach*)**

Pendekatan ini mencoba mengukur sejauh mana suatu lembaga berhasil merealisasikan sasaran yang hendak dicapai. Pendekatan sasaran dalam pengukuran efektivitas dimulai dengan identifikasi sasaran organisasi dan mengukur tingkatan keberhasilan organisasi dalam mencapai sasaran tersebut.

Sasaran yang penting diperhatikan dalam pengukuran efektivitas dengan pendekatan ini adalah sasaran yang realistis untuk memberikan

hasil maksimal berdasarkan sasaran resmi “*Official Goal*” dengan memperhatikan permasalahan yang ditimbulkannya, dengan memusatkan perhatian terhadap aspek output yaitu dengan mengukur keberhasilan program dalam mencapai tingkat output yang direncanakan.

Dengan demikian, pendekatan ini mencoba mengukur sejauh mana organisasi atau lembaga berhasil merealisasikan sasaran yang hendak dicapai. Efektivitas juga selalu memperhatikan faktor waktu pelaksanaan. Oleh karena itu dalam efektivitas selalu terkandung unsur waktu pelaksanaan dan tujuan tercapainya dengan waktu yang tepat maka program tersebut akan lebih efektif.

## 2) Pendekatan Sumber (*System Resource Approach*)

Pendekatan sumber mengukur efektivitas melalui keberhasilan suatu lembaga dalam mendapatkan berbagai macam sumber yang dibutuhkannya. Suatu lembaga harus dapat memperoleh berbagai macam sumber dan juga memelihara keadaan dan sistem agar dapat menjadi efektif. Pendekatan ini didasarkan pada teori mengenai keterbukaan sistem suatu lembaga terhadap lingkungannya, karena lembaga mempunyai hubungan yang merata dalam lingkungannya dimana dari lingkungan diperoleh sumber-sumber yang terdapat pada lingkungan seringkali bersifat langka dan bernilai tinggi.

## 3) Pendekatan Proses (*Internal Process Approach*)

Pendekatan proses menganggap sebagai efisiensi dan kondisi kesehatan dari suatu lembaga internal. Pada lembaga yang efektif, proses internal berjalan dengan lancar dimana kegiatan bagian-bagian

yang ada berjalan secara terkoordinasi. Pendekatan ini tidak memperhatikan lingkungan melainkan memusatkan perhatian terhadap kegiatan yang dilakukan terhadap sumber-sumber yang dimiliki lembaga, yang menggambarkan tingkat efisiensi serta kesehatan lembaga (Martani & Lubis, 1987:55-56).

Sedangkan Robbins (2002:53-83) mengemukakan bahwa untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi keefektifan suatu organisasi dapat dilakukan dengan empat pendekatan, yaitu :

- 1) Pendekatan pencapaian tujuan; pendekatan ini memandang bahwa keefektifan organisasi dapat dilihat dari pencapaian tujuannya, ketimbang caranya. Pendekatan tujuan untuk mendefinisikan dan mengevaluasi efektivitas pendekatan ini merupakan pendekatan tertua dan paling banyak digunakan. Menurut pendekatan ini, keberadaan organisasi dimaksudkan untuk mencapai suatu tujuan tertentu, dan yang dimaksud dengan efektivitas adalah pencapaian sasaran dari upaya bersama. Derajat pencapaian menunjukkan derajat efektivitas.
- 2) Pendekatan sistem; pendekatan ini menekankan bahwa untuk meningkatkan kelangsungan hidup organisasi, maka yang harus diperhatikan adalah sumberdaya manusianya, mempertahankan diri secara internal dengan memperbaiki struktur organisasi dan pemanfaatan teknologi agar dapat berintegrasi dengan lingkungannya. Pendekatan ini berfokus kepada cara yang diperlukan mencapai tujuan.
- 3) Pendekatan konstituensi strategis; pendekatan ini menekankan pada pemenuhan tuntutan dari konstituensi itu di dalam lingkungan yang

darinya organisasi tersebut memerlukan dukungan terus menerus bagi kelangsungan hidupnya. Pendekatan ini dapat memberikan keseimbangan di antara beberapa bagian sistem dengan memberi kepuasan pada bagian-bagian organisasi (individual dan kelompok individu). Masing-masing individu dan kelompok individu mengharapkan organisasi memiliki cara yang bermanfaat bagi mereka, harapan ini mungkin tidak sesuai dengan individu atau kelompok individu yang lain.

- 4) Pendekatan nilai-nilai bersaing; pendekatan ini mencoba mempersatukan ketiga pendekatan di atas, masing-masing nilai selanjutnya lebih disukai berdasarkan daur hidup dimana organisasi itu berada.

Selain itu, salah satu pendekatan efektivitas yang sangat penting dalam mengukur efektivitas organisasi dengan pengembangan sumber daya manusia, dapat berupa:

- 1) *Competing Values Framework*

Budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektifitas kinerja organisasi, sebagai instrumen untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan, cara mengalokasikan sumber daya organisasional, dan sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan internal dan eksternal.

Salah satu budaya organisasi yang cukup efektif dalam pengembangan sumber daya manusia adalah *competing values framework* yang dikembangkan oleh Kim S. Cameron dan Robert E. Quinn.

Menurut Cameron dan Quinn (2006:54) *competing value framework* terdiri dari dua dimensi. Dimensi pertama berdasarkan pada struktur yang membedakan antara flexibility yaitu kriteria efektif yang menekankan pada keluwesan, diskresi, dan dinamis, dengan controlling yaitu kriteria efektif yang menekankan pada kestabilan, keteraturan, dan pengendalian. Sedangkan dimensi kedua berdasarkan kriteria efektif yang menekankan pada orientasi terhadap lingkungan internal perusahaan seperti integrasi, dan kesatuan dengan orientasi terhadap lingkungan eksternal perusahaan seperti keunikan, inovasi, dan persaingan. (Negara dan Wahjuadi 2011:24).

Kedua dimensi secara bersama-sama membentuk empat alternatif budaya organisasi, yaitu hierarchy, clan, adhocracy, dan market. Angel A. Berrio menjelaskan keempat budaya organisasi tersebut sebagai berikut:

- a) *Clan*: suatu organisasi yang berkonsterasi pada pemeliharaan internal dengan fleksibilitas, perhatian untuk orang-orang, dan kepekaan untuk pelanggan.
- b) *Hierarchy*: suatu organisasi yang memusatkan perhatian pada pemeliharaan internal dengan suatu kebutuhan untuk stabilitas dan kendali.



- c) *Adhocracy*: suatu organisasi yang berkonsentrasi pada pemeliharaan eksternal dengan suatu derajat fleksibilitas yang tinggi dan mempunyai ciri yang khas.
- d) *Market*: suatu organisasi yang memusatkan perhatian pada pemeliharaan eksternal dengan suatu kebutuhan untuk stabilitas dan kendali. (Indrawati dan Dwilaksono 2007:9)

## 2) *Balanced Scorecard*

*Balanced scorecard* dalam pengembangan manajemen sumberdaya manusia di era perubahan global ini harus sudah mulai dikenalkan dan bahkan diterapkan di organisasi, baik organisasi yang berbasis bisnis maupun organisasi pemerintah. Hal ini perlu ditekankan, mengingat sistem kerja *team work* sudah mulai diterapkan di era globalisasi ini. Penilaian kinerja dalam *balanced scorecard* adalah penentuan secara periodik terhadap efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan personelnya, berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumberdaya manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan di dalam organisasi.

Menurut Kaplan dan Norton (Widhiastuti 2002:6) menyatakan bahwa *Balanced scorecard* terdiri dari kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh peronil di masa

depan. Melalui kartu skor, skor yang akan diwujudkan personil di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personil yang bersangkutan.

Prinsip dari Balance Scorecard adalah bagaimana mengukur kinerja organisasi dengan mengaitkan atau membentuk satu kesatuan pengukuran yang melibatkan seluruh komponen perusahaan dalam artian apabila satu unit kerja mengalami kendala maka tentu akan mempengaruhi kinerja unit kerja lainnya sehingga akan berdampak kepada kinerja organisasi secara keseluruhan, demikian juga sebaliknya bahwa keberhasilan satu unit kerja itu disebabkan oleh adanya kontribusi dari unit kerja lainnya.

Agar pengukuran ini tidak rumit dalam menentukan target-targetnya maka Robert S Kaplan dan David P Norton merumuskan dalam bentuk 4 perspektif yaitu:

- a) Perspektif Keuangan (*Financial Perspektif*), yaitu mengukur kemampuan dan nilai pasar (*market value*) diantara perusahaan-perusahaan lain, sebagai indikator seberapa baik perusahaan memuaskan pemilik dan pemegang saham. Dalam kaitan perspektif ini yang sering menjadi pertanyaan adalah bagaimana peningkatan kinerja keuangan atau apa sasaran keuangan kedepan.
- b) Perspektif Pelanggan (*Customer Perspektif*), yaitu mengukur mutu, pelayanan, dan rendahnya biaya dibandingkan dengan perusahaan

- lainnya, sebagai indikator seberapa baik perusahaan memuaskan pelanggannya. Dalam kaitan perspektif ini yang sering menjadi pertanyaan adalah bagaimana tanggapan pelanggan (*customer*) kita atas pemberian nilai (*value*) yang lebih.
- c) Perspektif proses bisnis internal (*Internal business process perspektif*), yaitu mengukur efisiensi dan efektivitas perusahaan dalam memproduksi barang dan jasa. Dalam kaitan perspektif ini yang sering menjadi pertanyaan adalah apakah kita telah meningkatkan proses bisnis sehingga mampu memberikan nilai lebih kepada pelanggan.
- d) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*Learning and Growth perspektif*), yaitu mengukur kemampuan perusahaan untuk mengembangkan dan memanfaatkan sumber daya manusia sehingga tujuan strategik perusahaan dapat tercapai untuk waktu sekarang dan masa yang akan datang. Dalam kaitan perspektif ini yang sering menjadi pertanyaan adalah apakah kita memelihara kemampuan seluruh personil untuk mengubah dan meningkatkan sesuatu hal. (Widhiastuti 2002:9).

### c. Faktor-faktor Efektivitas

Mengukur faktor-faktor efektivitas organisasi bukanlah suatu hal yang sederhana, karena efektivitas dapat dikaji dari berbagai sudut pandang dan tergantung pada siapa yang menilai serta menginterpretasikannya.

Tingkat efektivitas juga dapat diukur dengan membandingkan antara rencana yang telah ditentukan dengan hasil nyata yang telah diwujudkan.

Namun, jika usaha atau hasil pekerjaan dan tindakan yang dilakukan tidak tepat sehingga menyebabkan tujuan tidak tercapai atau sasaran yang diharapkan, maka hal itu dikatakan tidak efektif.

Menurut Etzioni (Steers 1985:51) "Efektivitas yang paling baik dipahami adalah jika orang melihat keseluruhan sistem organisasi artinya organisasi dilihat berada dalam keadaan yang selalu berubah, terus menerus berusaha mencapai atau mempertahankan stabilitas terhadap lingkungan intern dan eksternnya". Hal di atas memperlihatkan bahwa pengukuran efektivitas organisasi beranekaragam.

Tingkat efektivitas itu sendiri dapat ditentukan oleh terintegrasinya sasaran dan kegiatan organisasi secara menyeluruh, kemampuan adaptasi dari organisasi terhadap perubahan lingkungannya. Selanjutnya pendapat Etzioni (Indrawijaya 2014:187) mengemukakan pengukuran efektivitas organisasi yang di sebut Sistem Model, mencakup empat kriteria, yaitu:

- 3) Adaptasi  
Kemampuan suatu organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Untuk itu antara lain digunakan tolok ukur proses pengadaan dan pengisian tenaga kerja serta ruang lingkup kegiatan organisasi tersebut. Hal terakhir ini mempertanyakan seberapa jauh kemanfaatan organisasi tersebut bagi lingkungannya.
- 4) Integrasi  
Pengukuran terhadap tingkat kemampuan suatu organisasi untuk mengadakan sosialisasi, pengembangan konsensus dan komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya.
- 5) Motivasi  
Dalam kriteria ini dilakukan pengukuran mengenai keterikatan dan hubungan antara pelaku organisasi dengan organisasinya dan kelengkapan sarana bagi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi.
- 6) Produksi  
Usaha pengukuran efektivitas organisasi dihubungkan dengan jumlah dan mutu keluaran organisasi serta intensitas kegiatan suatu organisasi.

Hal senada dikemukakan Duncan yang dikutip Steers (1985:53) yang berpendapat bahwa ukuran efektivitas adalah, sebagai berikut.

- 1) Pencapaian Tujuan  
Pencapaian tujuan adalah keseluruhan upaya pencapaian tujuan harus dipandang sebagai suatu proses. Oleh karena itu, agar pencapaian tujuan akhir semakin terjamin, diperlukan pentahapan, baik dalam arti pentahapan pencapaian bagian-bagiannya maupun pentahapan dalam arti periodisasinya. Pencapaian tujuan terdiri dari beberapa faktor, yaitu : (1) Kurun waktu pencapaiannya ditentukan, (2) sasaran merupakan target yang kongkrit, (3) dasar hukum.
- 2) Integrasi  
Pengukuran terhadap tingkat kemampuan suatu organisasi untuk mengadakan sosialisasi, pengembangan konsensus dan komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya. Integrasi terdiri dari beberapa faktor, yaitu : (1) prosedur (2) proses sosialisai.
- 3) Adaptasi  
Adaptasi adalah proses penyesuaian diri yang dilakukan untuk menyelaraskan suatu individu terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungannya. Adaptasi terdiri dari beberapa faktor, yaitu : (1) peningkatan kemampuan (2) sarana dan prasarana.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, maka pengukuran merupakan penilaian dalam arti tercapainya sasaran yang telah ditentukan sebelumnya dengan menggunakan sasaran yang tersedia. Jelasnya bila sasaran atau tujuan telah tercapai sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya adalah efektif.

Selain itu kriteria untuk mengukur faktor-faktor efektivitas suatu organisasi sebagaimana dikemukakan oleh Gibson (Tangkilisan 2006:63) mengemukakan bahwa:

Indikator efektivitas dapat diukur :

- 1) Produktivitas yaitu merupakan kemampuan organisasi untuk memproduksi jumlah dan mutu output sesuai dengan permintaan lingkungan.
- 2) Kualitas yaitu suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.
- 3) Efisiensi yaitu merupakan perbandingan (ratio) antara *output* dengan

*input.*

- 4) Fleksibilitas respons terhadap suatu organisasi atau perubahan-perubahan yang terjadi pada suatu organisasi.
- 5) Kepuasan yaitu merupakan ukuran untuk menunjukkan tingkat dimana organisasi dapat memenuhi kebutuhan masyarakat.
- 6) Keunggulan yaitu kemampuan bersaing dari organisasi dan anggota organisasi terhadap perubahan-perubahan yang ada.
- 7) Pengembangan yaitu merupakan mengukur kemampuan organisasi untuk meningkatkan kapasitasnya dalam menghadapi tuntutan masyarakat.”

Sehubungan dengan hal-hal yang dikemukakan di atas, maka ukuran faktor-faktor efektivitas merupakan suatu standar akan terpenuhinya mengenai sasaran dan tujuan yang akan dicapai serta menunjukkan pada tingkat sejauhmana organisasi, program/kegiatan melaksanakan fungsi-fungsinya secara optimal.

Menurut pendapat Krech, Cruthfied dan Ballachey (Danim 2012:119-120) menyebutkan ukuran efektivitas, sebagai berikut.

- 1) Jumlah hasil yang dapat dikeluarkan, artinya hasil tersebut berupa kuantitas atau bentuk fisik dari organisasi, program atau kegiatan. Hasil dimaksud dapat dilihat dari perbandingan (*ratio*) antara masukan (*input*) dengan keluaran (*output*).
- 2) Tingkat kepuasan yang diperoleh, artinya ukuran dalam efektivitas ini dapat kuantitatif (berdasarkan pada jumlah atau banyaknya) dan dapat kualitatif (berdasarkan pada mutu).
- 3) Produk kreatif, artinya penciptaan hubungannya kondisi yang kondusif dengan dunia kerja, yang nantinya dapat menumbuhkan kreativitas dan kemampuan.
- 4) Intensitas yang akan dicapai, artinya memiliki ketaatan yang tinggi dalam suatu tingkatan intens sesuatu, dimana adanya rasa saling memiliki dengan kadar yang tinggi.

Berdasarkan uraian di atas, bahwa ukuran faktor-faktor efektifitas harus adanya suatu perbandingan antara input dan output, ukuran efektifitas mesti adanya tingkat kepuasan dan adanya penciptaan hubungan kerja yang kondusif serta intensitas yang tinggi, artinya ukuran dari pada faktor-faktor efektivitas adanya rasa saling memiliki dengan tingkatan yang tinggi. Selain

itu, tingkat efektivitas itu sendiri dapat ditentukan oleh terintegrasinya sasaran dan kegiatan organisasi secara menyeluruh, kemampuan adaptasi dari organisasi terhadap perubahan lingkungannya.

Dari sejumlah kriteria pengukuran efektivitas yang telah dikemukakan di atas, perlu peneliti tegaskan bahwa dalam penelitian ini digunakan pengukuran efektivitas sebagaimana yang dikemukakan oleh Amitai (Indrawijaya 2014:187), yaitu:

- 1) Adaptasi;
- 2) Integrasi;
- 3) Motivasi; dan
- 4) Produksi.

Dengan menggunakan teori ini diharapkan dapat mengukur tingkat efektivitas, dalam hal ini adalah efektivitas manajemen berbasis sekolah pada SMK Negeri 1 Nunukan.

#### **d. Masalah Faktor-faktor Efektivitas**

Banyaknya ancangan untuk mengukur efektivitas organisasi baik dalam sifat maupun titik asal mereka membuat kesulitan dalam usaha menilai efektivitas dari sesuatu program atau organisasi. Kesulitan menilai efektivitas ini disebabkan oleh beberapa masalah yang tak terpisahkan dari model yang sekarang mengenai keberhasilan organisasi. Adapun masalah yang terjadi dalam pengukuran faktor-faktor efektivitas adalah sebagai berikut.

### 1) Masalah susunan

Susunan adalah suatu hipotesis yang abstrak mengenai hubungan antara beberapa variabel yang saling berhubungan. Masalahnya disini adalah bahwa sungguh-sungguh tidak tahu apakah susunan dari efektivitas organisasi benar-benar berarti atau berguna baik bagi para manajer ataupun para ahli teori organisasi.

### 2) Masalah stabilitas kriteria

Masalah besar yang dihadapi dalam usaha mengukur efektivitas organisasi adalah banyak dari kriteria evaluasi yang digunakan ternyata relatif tidak stabil setelah beberapa waktu. Yaitu kriteria yang dipakai untuk mengukur efektivitas pada suatu waktu mungkin tidak tepat lagi atau menyesatkan pada waktu berikutnya. Kriteria tersebut berubah-ubah tergantung pada permintaan, kepentingan, dan tekanan-tekanan ekstern. Pada kenyataannya, sifat mudah berubah ini telah mengakibatkan beberapa peneliti kemudian menyatakan bahwa fleksibilitas dalam menghadapi perubahan seharusnya menjadi ciri yang menentukan efektivitas organisasi.

### 3) Masalah perspektif waktu

Masalah yang ada hubungannya dengan hal ini adalah perspektif waktu yang dipakai orang pada waktu menilai efektivitas. Jadi masalahnya bagi mereka yang mempelajari manajemen adalah cara yang terbaik menciptakan keseimbangan antara kepentingan jangka pendek dengan kepentingan jangka panjang, dalam usaha mempertahankan stabilitas dan pertumbuhan dalam perjalanan waktu.



#### 4) Masalah kriteria ganda

Keuntungan utama dari ancangan multivariansi dalam evaluasi efektivitas adalah sifatnya yang komprehensif, memandukan beberapa faktor ke dalam suatu kerangka yang kompak. Hal yang terpenting disini adalah bahwa, jika kita menerima kriteria tersebut untuk efektivitas, maka organisasi menurut definisinya tidak dapat menjadi efektif, mereka tidak dapat memaksimalkan kedua dimensi tersebut secara serempak.

#### 5) Masalah ketelitian pengukuran

Pengukuran terdiri dari peraturan atau prosedur untuk menentukan beberapa nilai atribut dalam angka agar atribut-atribut ini dapat dinyatakan secara kuantitatif. Jadi, apabila kita membicarakan “pengukuran” efektivitas organisasi, dianggap ada kemungkinan menentukan kuantitas dari konsep ini secara konsisten dan tetap. Dalam pengukuran ini orang harus berusaha mengenali kriteria yang dapat diukur dengan kesalahan minimum atau berusaha mengendalikan pengaruh yang menyesatkan dalam proses analisis.

#### 6) Masalah kemungkinan generalisasi

Jika berbagai masalah pengukuran dapat dipecahkan, masih timbul persoalan mengenai seberapa jauh orang dapat menyatakan kriteria evaluasi yang dihasilkannya dapat berlaku juga pada organisasi lainnya. Jadi pada waktu memilih kriteria, orang harus memperhatikan tingkat konsistensi kriteria tersebut dengan tujuan dan maksud organisasi yang sedang dipelajari.

#### 7) Masalah relevansi teoritis

Tujuan utama setiap ilmu adalah merumuskan teori dan model-model yang secara tepat mencerminkan sifat subyek yang dipelajari. Jadi, dari sudut pandang teoritis harus diajukan pertanyaan yang logis sehubungan dengan relevansi model-model bagi tingkah laku organisasi.

#### 8) Masalah tingkat analisis

Kebanyakan model efektivitas hanya menggarap tingkat makro saja, membahas gejala keseluruhan organisasi dalam hubungannya dengan efektivitas, tetapi mengabaikan hubungan yang kritis antara tingkah laku individu dengan persoalan yang lebih besar yaitu keberhasilan organisasi.

(Steers, 1985: 61-64)

## 2. Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

### a. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Desentralisasi manajemen pendidikan memberikan kesempatan kepada pihak terkait untuk mengembangkan sistem pendidikan yang lebih sesuai dengan kebutuhan masing-masing daerah. Pada masa lalu, manajemen pendidikan dilaksanakan secara sentralistik/terpusat dan wewenang pemerintah daerah dan sekolah sangat terbatas. Penyerahan tanggung jawab dan sumber daya pengelola sekolah memberikan kesempatan kepada mereka untuk mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhannya sendiri.

Selain itu, penyerahan tanggung jawab tersebut akan memotivasi sekolah dan masyarakat untuk mengembangkan hal-hal yang dulu dianggap bukan urusan mereka. Dengan adanya keputusan yang lebih banyak diambil di

tingkat sekolah, pemanfaatan sumber daya termasuk dana pembelajaran diharapkan lebih sesuai dengan kebutuhan sekolah dan peserta didik setempat.

Amanat UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional adalah manajemen berbasis sekolah (MBS). Manajemen berbasis sekolah (MBS) tersebut merupakan pendekatan manajemen yang harus diterapkan oleh sekolah sebagai bagian dari satuan pendidikan berdasarkan standar pelayanan minimal. Penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) mendorong sekolah harus secara aktif, mandiri, terbuka, dan akuntabel melakukan berbagai program peningkatan mutu pendidikan sesuai dengan kebutuhan sekolah sendiri dengan disertai pembuatan keputusan secara partisipatif.

Secara leksikal, manajemen berbasis sekolah (MBS) berasal dari tiga kata, yaitu manajemen, berbasis, dan sekolah. Hal ini diuraikan oleh Mulyono (Ishaq 2013: 34) yang menjelaskan bahwa:

Manajemen adalah proses menggunakan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Berbasis memiliki kata dasar basis yang berarti dasar atau asas. Sekolah adalah lembaga untuk belajar dan mengajar, serta tempat menerima dan memberikan pelajaran. Berdasarkan makna leksikal tersebut maka MBS dapat diartikan sebagai penggunaan sumber daya yang berasaskan pada sekolah itu sendiri dalam proses pengajaran atau pembelajaran.

Di samping itu manajemen berbasis sekolah (MBS) merupakan padanan kata dari *School-based-Management*. Dalam hal ini Bank Dunia telah memberi pengertian sebagaimana dikutip dari Suparlan (2013: 49) sebagai berikut.

*School-based Management is the decentralization of levels of authority to the school level, Responsibility and decision-making over school*

*operations is transferred to principals, teachers, parents, sometimes students, and other school community members. The school-level actors, however, have to conform to, or operate, within a set of centrally determined policies.* (MBS adalah desentralisasi level otoritas penyelenggaraan sekolah kepada level sekolah. Tanggung jawab dan pengambilan keputusan terhadap pelaksanaan atau penyelenggaraan sekolah telah diserahkan kepada sekolah, guru-guru, para orang tua siswa, kadang-kadang peserta didik atau siswa, dan anggota komunitas sekolah lainnya.

MBS dalam implementasinya mampu mengelola sumber daya sekolah yang sangat beragam yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah, dengan mengikutsertakan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah. Jika semua komponen yang ada di sekolah mampu diberdayakan sebagai bentuk dari internal akreditasi maka secara nyata manajemen ini akan menghantarkan sekolah mampu mencapai tujuan peningkatan mutu sekolah dengan proses yang baik.

Hal senada disampaikan oleh Asmani (2012: 33) “MBS dapat didefinisikan sebagai suatu proses kerja komunitas sekolah dengan cara menerapkan kaidah-kaidah otonomi, akuntabilitas, partisipasi, dan *sustainability* untuk mencapai tujuan pendidikan dan pembelajaran secara bermutu”. Sedangkan menurut Daryanto (2013: 176):

Manajemen berbasis sekolah (MBS) pada hakikatnya adalah penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah dengan melibatkan semua kelompok kepentingan (stakeholder) yang terkait dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan peningkatan mutu sekolah atau untuk mencapai tujuan pendidikan nasional.

Demikian juga pengertian manajemen berbasis sekolah (MBS) menurut Mulyasa (2014: 25) adalah “Pemberian otonomi luas pada tingkat sekolah agar sekolah leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan

mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap dengan kebutuhan setempat”.

Manajemen berbasis sekolah (MBS) merupakan bagian dari desentralisasi pendidikan yang diharapkan menumbuhkan kreativitas dan pemberdayaan kemampuan semua sumber daya demi tercapainya kemandirian sekolah. Hal ini sesuai yang dijelaskan oleh Syamsuddin (Engkoswara 2010: 293) bahwa:

MBS merupakan salah satu alternatif pengelolaan sekolah dalam kerangka desentralisasi dalam bidang pendidikan yang memungkinkan adanya otonomi yang luas ditingkat sekolah, partisipasi masyarakat yang tinggi agar sekolah lebih leluasa dalam mengelola sumber daya dan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas, kebutuhan, dan potensi setempat.

Manajemen berbasis sekolah adalah suatu ide tentang pengambilan keputusan pendidikan yang diletakkan pada posisi yang paling dekat dengan pembelajaran, yakni sekolah. Hal senada dikemukakan Hasbullah (Yunus 2006: 106) bahwa:

Dengan berjalannya konsep otonomi pendidikan, hakikat pendidikan dikembalikan kepada sekolah dalam hal ini kepala sekolah dan guru. Mereka harus mengoptimalkan pelaksanaan pembelajaran, pelatihan, pembimbingan, dan pengevaluasian agar peserta didik bisa berkembang secara optimal dengan penuh kebebasan, kesadaran pribadi, suara hati, dan imajinasi kreatif.

Esensi manajemen berbasis sekolah (MBS) menjadi sangat penting dalam membangun konsep dasar manajemen berbasis sekolah (MBS). Bukan hanya sekedar pemberian otonomi sekolah agar dapat bekerja dengan baik dalam rangka peningkatan mutu sekolah. Atau, bukan diterjemahkan dangkal dalam otonomi sekolah sebagai pemberian kewenangan yang lebih mandiri pada sekolah yang mengandung makna swakarsa, swakarya,

swadana, swakelola, dan swasembada. Namun lebih dari itu, bagaimana kepala sekolah memiliki kelayakan sebagai manajer dan pemimpin yang dapat mengelola bidang terkait dengan manajemen kurikulum, peserta didik, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana-prasarana, pembiayaan, dan hubungan sekolah dan masyarakat, di samping menata budaya sekolah.

Dari beberapa pandangan tentang MBS sebagaimana telah diuraikan sebelumnya dapat dinyatakan bahwa MBS adalah pemberian otonomi kepada sekolah dalam mengelola segala sumber daya untuk mencapai visi misi sekolah dan tujuan pendidikan nasional. Hal ini sejalan dengan penjelasan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (2014: 10) “MBS dapat didefinisikan sebagai pengelolaan sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah, dengan mengikutsertakan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah dalam pengambilan keputusan, untuk mencapai tujuan peningkatan mutu sekolah.”

#### **b. Tujuan dan Manfaat Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)**

Tujuan adanya manajemen berbasis sekolah menurut Djam'an Satori (Asmani 2012: 48) bahwa: “Manajemen Berbasis Sekolah bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan dengan cara memberdayakan seluruh potensi sekolah dan *stakeholder*-nya sesuai dengan kebijakan pemerintah dengan menerapkan kaidah-kaidah manajemen pendidikan/sekolah profesional”. Sedangkan menurut Mulyasa (2014: 25) menyatakan bahwa: “MBS yang ditandai dengan otonomi sekolah dan pelibatan masyarakat merupakan respon pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul di

masyarakat, bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan”.

Sementara itu, Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (2014: 16) mengemukakan bahwa:

Tujuan MBS adalah untuk meningkatkan kemandirian sekolah melalui pemberian kewenangan yang lebih besar dalam mengelola sumber daya sekolah, dan mendorong keikutsertaan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah dalam pengambilan keputusan untuk peningkatan mutu sekolah. Secara khusus MBS bertujuan untuk: (a) Membina dan mengembangkan komponen manajemen kurikulum dan pembelajaran melalui empat proses manajemen sekolah yang lebih efektif; (b) Membina dan mengembangkan komponen manajemen peserta didik melalui empat proses manajemen sekolah yang lebih efektif; (c) Membina dan mengembangkan komponen pendidik dan tenaga kependidikan melalui empat proses manajemen sekolah yang lebih efektif; (d) Membina dan mengembangkan komponen manajemen sarana dan prasarana melalui empat proses manajemen sekolah yang lebih efektif; (e) Membina dan mengembangkan komponen manajemen pembiayaan melalui empat proses manajemen sekolah yang lebih efektif; (f) Membina dan mengembangkan komponen hubungan sekolah dan masyarakat melalui empat proses manajemen sekolah yang lebih efektif; (g) Membina dan mengembangkan komponen budaya dan lingkungan sekolah.

Selain itu, manfaat manajemen berbasis sekolah (MBS) menurut Asmani (2012: 54) antara lain:

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

### c. Prinsip-prinsip Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 Tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 49 Ayat (1) menyatakan: “Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas”.

Berdasarkan Panduan Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (2014: 18) dikatakan bahwa prinsip MBS meliputi:

#### 1) Kemandirian

Kemandirian berarti kewenangan sekolah untuk mengelola sumberdaya dan mengatur kepentingan warga sekolah menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi seluruh warga sekolah sesuai peraturan perundangan. Kemandirian sekolah hendaknya didukung oleh kemampuan sekolah dalam mengambil keputusan terbaik, berdemokrasi, mobilisasi sumberdaya, berkomunikasi yang efektif, memecahkan masalah, adaptif dan antisipatif terhadap inovasi pendidikan, bersinergi dan berkolaborasi, dan memenuhi kebutuhan sekolah sendiri.

#### 2) Keadilan

Keadilan berarti sekolah tidak memihak terhadap salah satu sumber daya manusia yang terlibat dalam pengelolaan sumberdaya sekolah, dan dalam pembagian sumberdaya untuk kepentingan peningkatan mutu



sekolah. Sumber daya manusia yang terlibat, baik warga sekolah maupun pemangku kepentingan lainnya diberikan kesempatan yang sama untuk ikut serta memberikan dukungan guna peningkatan mutu sekolah sesuai dengan kapasitas mereka. Pembagian sumberdaya untuk pengelolaan semua substansi manajemen sekolah dilakukan secara bijaksana untuk mempercepat upaya peningkatan mutu sekolah. Dengan diperlakukan secara adil, semua pemangku kepentingan untuk memberikan dukungan terhadap sekolah seoptimal mungkin.

### 3) Keterbukaan

Manajemen dalam konteks MBS dilakukan secara terbuka atau transparan, sehingga seluruh warga sekolah dan pemangku kepentingan dapat mengetahui mekanisme pengelolaan sumberdaya sekolah. Selanjutnya sekolah memperoleh kepercayaan dan dukungan dari pemangku kepentingan. Keterbukaan dapat dilakukan melalui penyebaran informasi di sekolah dan pemberian informasi kepada masyarakat tentang pengelolaan sumberdaya sekolah, untuk memperoleh kepercayaan publik terhadap sekolah. Tumbuhnya kepercayaan publik merupakan langkah awal upaya sekolah dalam meningkatkan peranserta masyarakat terhadap sekolah.

### 4) Kemitraan

Kemitraan yaitu jalinan kerjasama antara sekolah dengan masyarakat, baik individu, kelompok/organisasi maupun Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI). Dalam prinsip kemitraan antara sekolah dengan masyarakat dalam posisi sejajar, yang melaksanakan kerjasama saling

menguntungkan untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah. Keuntungan yang diterima sekolah antara lain meningkatnya kemampuan dan keterampilan peserta didik, meningkatnya kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana sekolah, diperolehnya sumbangan ide untuk pengembangan sekolah, diperolehnya sumbangan dana untuk peningkatan mutu sekolah, dan terbantunya tugas kepala sekolah dan guru. Keuntungan bagi masyarakat biasanya dirasakan secara tidak langsung, misalnya terbinanya anggota masyarakat yang berakhlak mulia, dan terciptanya tertib sosial. Sekolah bisa menjalin kemitraan, antara lain dengan tokoh agama, tokoh masyarakat, tokoh adat, dunia usaha, dunia industri, lembaga pemerintah, organisasi profesi, organisasi pemuda, organisasi wanita, lembaga swadaya masyarakat (LSM).

#### 5) Partisipatif

Partisipatif dimaksudkan sebagai keikutsertaan semua pemangku kepentingan yang terkait dengan sekolah dalam mengelola sekolah dan pembuatan keputusan. Keikutsertaan mereka dapat dilakukan melalui prosedur formal yaitu komite sekolah, atau keterlibatan pada kegiatan sekolah secara insidental, seperti peringatan hari besar nasional, hari besar daerah, hari besar agama, mendukung keberhasilan lomba antarsekolah, atau pengembangan pembelajaran. Bentuk partisipasi dapat berupa sumbangan tenaga, dana, dan sarana prasarana, serta bantuan teknis antara lain gagasan tentang pengembangan sekolah.

#### 6) Efisiensi

Efisiensi dapat diartikan sebagai penggunaan sumberdaya (dana, sarana prasarana dan tenaga) seminimal mungkin dengan harapan memperoleh hasil semaksimal mungkin. Efisiensi juga berarti hemat terhadap pemakaian sumberdaya namun tetap dapat mencapai sasaran peningkatan mutu sekolah.

#### 7) Akuntabilitas

Akuntabilitas menekankan pada pertanggungjawaban penyelenggaraan pendidikan di sekolah, utamanya pencapaian sasaran peningkatan mutu sekolah. Sekolah dalam mengelola sumberdaya berdasar pada peraturan perundangan dan dapat mempertanggungjawabkan kepada pemerintah, seluruh warga sekolah dan pemangku kepentingan lainnya. Pertanggungjawaban meliputi implementasi proses dan komponen manajemen sekolah. Pertanggungjawaban dapat dilakukan secara tertulis disertai bukti-bukti administratif yang sah, menunjukkan bukti fisik (seperti bangunan gedung, bangku, dan alat-alat laboratorium), atau lisan misalnya rapat dengan mengundang pemangku kepentingan. Sejalan dengan adanya pemberian otonomi yang lebih besar terhadap sekolah untuk mengambil keputusan, maka implementasi ketujuh prinsip manajemen berbasis sekolah (MBS) di sekolah pada dasarnya menyesuaikan dengan situasi dan kondisi sekolah. Sekolah diperbolehkan menambah prinsip implementasi MBS yang sesuai dengan karakteristik sekolah, guna mempercepat upaya peningkatan mutu sekolah baik secara akademis maupun nonakademis.

#### **d. Komponen Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)**

Terdapat beberapa komponen-komponen yang perlu didesentralisasikan ke sekolah dalam penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS), yaitu:

##### **1) Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran Berbasis Sekolah**

Manajemen kurikulum dan pembelajaran berbasis sekolah adalah pengaturan kurikulum dan pembelajaran yang meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi kurikulum dan pembelajaran di sekolah, dengan berpedoman pada prinsip-prinsip implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS). Kurikulum menurut Tilaar (2011: 175) adalah “Sarana dari suatu sistem pendidikan”. Sebagai sarana hendaknya kurikulum menjadi jembatan pencapaian tujuan pendidikan nasional disekolah. Dengan manajemen berbasis sekolah (MBS) sekolah dituntut untuk lebih responsif dan adaptif terhadap perubahan melalui reorientasi dan restrukturisasi kurikulum.

Prinsip-prinsip implementasi pembelajaran yang dikembangkan dalam program manajemen berbasis sekolah (MBS) ini diharapkan dapat mengembangkan model pembelajaran yang lebih bervariasi, interaktif, dan praktis sehingga pembelajaran menjadi lebih menarik dan relevan bagi peserta didik. Pendekatan saintifik dan strategi PAKEM dalam pembelajaran harus diterapkan oleh sekolah agar dapat mengoptimalkan hasil pembelajaran yang bermutu.

##### **2) Manajemen Peserta Didik Berbasis Sekolah**

Manajemen peserta didik berbasis sekolah adalah pengaturan peserta didik yang meliputi kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengevaluasi program kegiatan peserta didik di sekolah, dengan berpedoman pada prinsip-prinsip implementasi manajemen berbasis sekolah. Menurut Mulyasa (2014: 46) “Manajemen kesiswaan adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai masuk sampai dengan keluarnya peserta didik tersebut dari suatu sekolah”.

Tujuan manajemen peserta didik adalah mengatur kegiatan peserta didik agar menunjang proses belajar mengajar di sekolah dalam pencapaian tujuan sekolah dan tujuan pendidikan yang optimal. Fungsi manajemen peserta didik adalah wahana mengembangkan peserta didik secara optimal baik individu maupun sosial sesuai dengan potensi dan/atau kebutuhan khusus.

### 3) Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan Berbasis Sekolah

Program pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan harus disusun dengan memperhatikan Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, dan dikembangkan sesuai dengan kondisi sekolah, termasuk pembagian tugas, mengatasi bila terjadi kekurangan tenaga, menentukan sistem penghargaan, dan pengembangan profesi bagi setiap pendidik dan tenaga kependidikan serta menerapkannya secara profesional, adil, dan terbuka. Sedang Asmani (2012: 13) menambahkan bahwa: “Manajemen ketenagaan adalah upaya menata para personel sekolah dalam keahliannya dan hubungan sosialnya,

mulai dari personel diterima bekerja sampai kepada pengembangan kariernya”.

Dalam penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) yang dimaksud pendidik adalah guru dan konselor yang berpartisipasi aktif dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Tenaga kependidikan yaitu anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, monitoring, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan di sekolah. Pada tingkat sekolah tenaga kependidikan sekurang-kurangnya terdiri atas kepala sekolah, tenaga administrasi, tenaga perpustakaan, dan tenaga kebersihan sekolah.

#### 4) Manajemen Sarana Prasarana Berbasis Sekolah

Manajemen sarana dan prasarana berbasis sekolah adalah pengaturan sarana dan prasarana yang meliputi kegiatan merencanakan, mengorganisir, melaksanakan, dan mengevaluasi program kegiatan sarana dan prasarana di sekolah, dengan berpedoman pada prinsip-prinsip implementasi manajemen berbasis sekolah. Menurut Mulyasa (2014: 49) menyatakan bahwa: “Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan bertugas mengatur dan menjaga sarana dan prasarana

pendidikan agar dapat memberi kontribusi optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan”.

Manajemen sarana dan prasarana meliputi aktivitas identifikasi kebutuhan, perencanaan, pengadaan, penginventarisan, penyimpanan, pemeliharaan, dan penghapusan. Barang yang dikelola meliputi barang yang tidak bergerak, serta barang yang bergerak, baik yang habis pakai maupun yang tidak, misalnya perabot, alat kantor, buku, alat peraga praktek media pendidikan, dan administrasi sekolah

#### 5) Manajemen Pembiayaan Berbasis Sekolah

Keuangan dan pembiayaan merupakan salah satu sumberdaya yang secara langsung menunjang efektivitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Menurut Mulyasa (2014: 47) menyatakan bahwa: Dalam penyelenggaraa pendidikan, keuangan dan pembiayaan merupakan potensi yang sangat menentukan dan merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam kajian manajemen pendidikan”.

#### 6) Manajemen Humas Berbasis Sekolah

Program manajemen berbasis sekolah (MBS) melatih semua pihak yang terlibat di sekolah dan menekankan kolaborasi sekolah dan masyarakat. Suryosubroto (2012: 15) menyatakan bahwa: “Humas adalah suatu kegiatan yang dilakukan bersama-sama antara lembaga dan masyarakat dengan tujuan memperoleh pengertian, kepercayaan, penghargaan, hubungan harmonis, serta dukungan (*goodwill*) secara sadar dan sukarela.”

Tujuan digalakkan peran serta masyarakat adalah untuk mendorong masyarakat setempat supaya mereka merasa "memiliki" sekolahnya dan lebih berperan dalam kegiatan sekolah. Peran serta di masa lalu pada umumnya hanya terbatas pada pemberian dana ke sekolah, tetapi lambat laun masyarakat lebih bertanggung jawab dalam memperbaiki dan merawat gedung sekolah.

#### 7) Manajemen Budaya dan Lingkungan Berbasis Sekolah

Manajemen budaya dan lingkungan berbasis sekolah adalah pengaturan budaya dan lingkungan yang meliputi kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengevaluasi program kegiatan budaya dan lingkungan sekolah, dengan berpedoman pada prinsip-prinsip implementasi manajemen berbasis sekolah. Sekolah menciptakan suasana, iklim, dan lingkungan pendidikan yang kondusif untuk pembelajaran yang efisien.

#### e. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Munculnya manajemen berbasis sekolah (MBS) di Indonesia tentunya tidak terlepas dari berbagai pandangan dan pengamatan pada beberapa negara yang lebih dahulu berhasil melaksanakannya, akan tetapi manajemen berbasis sekolah (MBS) memiliki karakteristik yang perlu dipahami oleh sekolah yang akan menerapkan agar pelaksanaannya dapat berhasil dengan baik. Menurut Mulyasa (2014: 29) "Karakteristik MBS bisa diketahui antara lain dari bagaimana sekolah dapat mengoptimalkan kinerja organisasi sekolah, proses belajar-mengajar,



pengelolaan sumber daya manusia, dan pengelolaan sumber daya dan administrasi.”

Hal senada juga disampaikan Daryanto (2013: 176) mengatakan bahwa: “Ciri-ciri MBS, bisa dilihat dari sudut sejauh mana sekolah tersebut dapat mengoptimalkan kinerja organisasi sekolah, pengelolaan SDM, proses belajar-mengajar dan sumber daya”. Lebih lanjut Daryanto (2013: 177) menyatakan bahwa dengan penerapan MBS, sekolah berdaya dalam hal-hal berikut.

- 1) Menyadari kekuatan, kelemahan, peluang, dan acaman bagi sekolah tersebut.
- 2) Mengetahui sumber daya yang dimiliki dan “input” pendidikan yang akan dikembangkan.
- 3) Mengoptimalkan sumber daya yang tersedia untuk kemajuan lembaganya.
- 4) Bertanggungjawab terhadap orangtua, masyarakat, lembaga terkait, dan pemerintah dalam penyelenggaraan sekolah.
- 5) Persaingan sehat dengan sekolah lain dalam usaha-usaha kreatif-inovatif untuk meningkatkan layanan dan mutu pendidikan.

Dari beberapa pendapat tersebut tentang karakteristik sekolah jelas bahwa sekolah yang menerapkan manajemen berbasis sekolah (MBS) akan memiliki pengelolaan sekolah yang berorientasi pada peningkatan layanan dan mutu pendidikan di sekolah. Hal ini diharapkan dapat membawa dampak terhadap peningkatan efektivitas dan efisiensi kinerja sekolah, dengan menyediakan layanan pendidikan yang komprehensif dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat sekolah.

## **f. Faktor Pendukung dan Penghambat Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)**

### **1) Faktor Pendukung Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)**

Suatu program yang dicanangkan tidak akan berjalan dan berhasil secara maksimal apabila tidak tersedia berbagai faktor pendukung. Faktor pendukung bisa berasal dari internal maupun eksternal. Menurut Sallis (2010: 12) berpendapat bahwa: “Dalam manajemen berbasis sekolah, guru dan staf justru dipandang sebagai pelanggan internal, sedangkan pelajar, termasuk orang tua pelajar dan masyarakat umum, termasuk pelanggan eksternal”.

Faktor pendukung penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) sebagaimana diungkapkan Asmani (2012: 149) bahwa:

Faktor pendukung Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pada garis besarnya mencakup sosialisasi peningkatan kualitas pendidikan, gerakan peningkatan kualitas pendidikan dan gotong royong kekeluargaan, potensi sumber daya manusia, organisasi formal dan internal, organisasi profesi serta dukungan dunia usaha dan dunia industri.

Selanjutnya Mulyasa (2014: 13) mengungkapkan bahwa: “Peningkatan mutu diperoleh melalui orang tua, kelenturan pengelolaan sekolah, peningkatan profesionalisme guru, adanya hadiah dan hukuman sebagai control serta hal yang dapat menumbuhkembangkan suasana yang ada.”

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pengelolaan sekolah pada hakikatnya bukanlah merupakan kewenangan dan kewajiban kepala sekolah saja akan tetapi di sini sekolah dalam pengelolaannya diharapkan melibatkan stakeholder yang ada. Karena

keterlibatan seluruh stakeholder merupakan salah satu modal dasar guna mendukung terealisasinya penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) di sekolah.

## 2) Faktor Penghambat Manajemen Berbasis Sekolah.

Pengelolaan lembaga pendidikan yang profesional adalah suatu keharusan yang harus dilaksanakan agar tidak tertinggal dengan arus informasi dan globalisasi serta dapat menjawab tantangan zaman yang serba kompleks ini. Karena tugas lembaga pendidikan yang begitu berat maka di dalam pengelolaan tidaklah lepas dari beberapa hambatan-hambatan yang harus dihadapi.

Adapun faktor penghambat dalam penerapan MBS sebagaimana dikemukakan oleh Agus Dharma sebagai berikut.

### a) Tidak berminat untuk terlibat

Sebagian orang tidak menginginkan kerja tambahan selain pekerjaan 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. Tidak semua guru akan berminat dalam penyusunan anggaran atau tak ingin menyediakan waktunya untuk urusan itu.

### b) Tidak efisien

Pengambilan keputusan yang dilakukan secara partisipatif adakalanya menimbulkan frustrasi dan sering kali lebih lamban dibandingkan dengan cara-cara yang otokrasi. Karena itu, para

dewan sekolah harus dapat bekerja sama dan memusatkan perhatian pada tugas, bukan pada hal-hal lain diluar itu.

c) Pikiran kelompok

Setelah beberapa saat bersama, para dewan sekolah kemungkinan besar akan semakin kohesif. Di satu sisi, hal itu berdampak positif karena mereka akan saling mendukung satu sama lain. Di sisi lain, kohevititas 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.

d) Memerlukan pelatihan

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

e) Kebingungan atas peran dan tanggung jawab baru

Pihak-pihak yang terkait kemungkinan besar telah sangat terkondisi dengan iklim kerja selama ini mereka geluti. Penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) merubah peran dan tanggung jawab pihak-pihak yang berkepentingan. Perubahan yang mendadak kemungkinan besar menimbulkan kejutan dan kebingungan sehingga

mereka ragu untuk memikul tanggung jawab pengambilan keputusan.

f) Kesulitan berkoordinasi

Setiap penerapan model yang baru dan mencakup kegiatan yang beragam mengharuskan adanya koordinasi yang efektif dan efisien.

Tanpa itu, kegiatan yang beragam akan berjalan sendiri ke tujuannya masing-masing dan kemungkinan besar sama sekali menjauh dari tujuan sekolah. (Asmani 2012: 119-122)

## **B. Penelitian Terdahulu**

Pada bagian ini akan di uraikan hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan berhubungan dengan manajemen berbasis sekolah (MBS) sebagai bahan pembandingan terhadap penelitian yang akan dilakukan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Purwono (2012) tentang Efektivitas Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah Pada Gugus Ki Hajar Dewantoro Kecamatan Banyubiru Kabupaten Semarang menunjukkan bahwa secara umum manajemen berbasis sekolah (MBS) belum dapat dilaksanakan secara efektif. Masih ada beberapa prinsip manajemen berbasis sekolah (MBS) belum terlaksana dengan baik. Prinsip transparansi dilaksanakan dengan baik pada sebagian sekolah, namun belum dilaksanakan pada sekolah lain. Sedang prinsip partisipasi masyarakat masih terbatas pada bantuan yang berupa fisik, bantuan non fisik belum nampak.

Kurang efektifnya implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) juga dikemukakan Ishaq (2013) bahwa hal ini disebabkan oleh kemampuan berkomunikasi antara kepala sekolah dengan pemangku kepentingan masih

kurang, kepedulian masyarakat terhadap program sekolah masih rendah, kemampuan sumberdaya manusia masih kurang dan keterbatasan sumber dana, dan kurangnya sosialisasi terhadap aturan dan standarisasi pelaksanaan manajemen berbasis sekolah (MBS).

Namun penelitian lain menunjukkan hasil yang berbeda. Menurut Suditha (2012) hasil evaluasi terhadap penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) diperoleh hasil sangat efektif. Hal ini disebabkan oleh beberapa hal, yaitu: Sosialisasi dilaksanakan oleh kepala sekolah, guru dan komite sekolah kepada masyarakat melalui pertemuan-pertemuan yang dapat menumbuhkan kesediaan tentang peran serta masyarakat dalam memajukan sekolah, pelaksanaan kegiatan dilakukan secara terbuka dan selalu berkoordinasi dengan komite sekolah bahkan dilibatkan baik dalam kegiatan akademik maupun non akademik, dan pengorganisasian dalam manajemen sekolah.

Hasil penelitian lain tentang efektifnya manajemen berbasis sekolah (MBS) juga dikemukakan oleh Sayekti (2005) dalam penelitiannya bahwa faktor efektivitas penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS), yaitu sosialisasi dan pemahaman masyarakat tentang pelaksanaan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah dilakukan dengan diikuti oleh guru kelas, guru mata pelajaran, pengurus komite, dan tokoh masyarakat setempat; Pelaksanaan model peningkatan mutu berbasis sekolah disesuaikan dengan perencanaan yang telah disusun bersama antara pihak sekolah dan masyarakat; Efektivitas pelaksanaan manajemen berbasis sekolah (MBS) mengacu pada empat indikator yang meliputi input, process, output dan outcome.

Dari beberapa hasil penelitian berkaitan dengan penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) terdapat hasil yang berbeda, namun mereka memiliki persamaan bahwa masih terdapat kendala atau hambatan dalam penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS). Seperti, Purwono (2012) mengemukakan bahwa hambatan penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) pada umumnya kurangnya kemampuan personal sekolah dalam pengelolaan manajemen sekolah, adanya keengganan kepala sekolah untuk terbuka kepada semua pihak, kurangnya komunikasi dan partisipasi masyarakat.

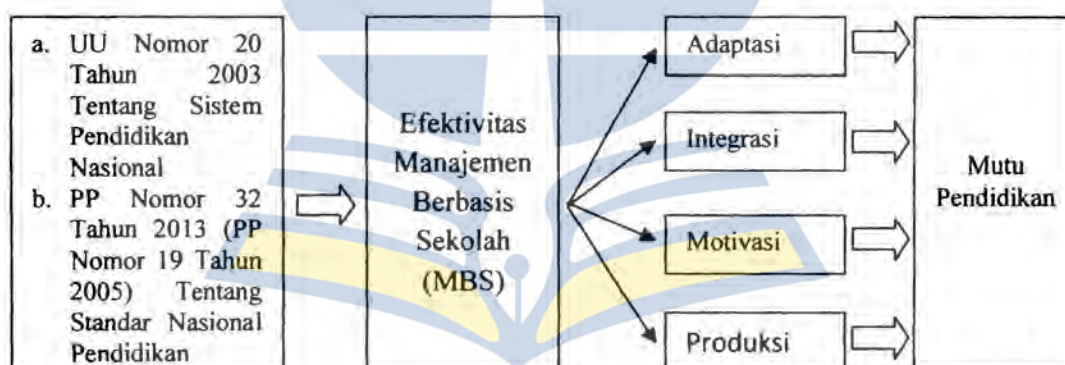
Sedangkan Ishaq (2013) mengemukakan bahwa implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) mengalami hambatan yang berkaitan dengan kemampuan komunikasi antara kepala sekolah dengan pemangku kepentingan dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah (MBS), sumber daya manusia yang masih sangat kurang, sehingga masing-masing staf memiliki tugas ganda atau masih terjadi tumpang tindih dalam pembagian tugas, partisipasi masyarakat terhadap pihak pengelola sekolah belum sepenuhnya menunjukkan kerjasama baik, dan kurangnya sosialisasi terhadap aturan dan standar pelaksanaan manajemen berbasis sekolah (MBS) sehingga semua komponen manajemen berbasis sekolah (MBS) belum memahami peran dan fungsi masing-masing.

Sementara Suditha (2012) menyatakan hambatan yang dihadapi dalam penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) kurangnya aspirasi masyarakat terhadap pendidikan, status sosial ekonomi masyarakat, sasaran sekolah, keberadaan siswa, sikap kemandirian, proses pengelolaan program, proses kerjasama dan partisipasi, kemandirian sekolah dan sustainabilitas.

Demikian juga yang dikemukakan Sayekti (2005) bahwa hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah (MBS) mencakup tiga hal yaitu kurangnya minat masyarakat untuk terlibat dalam manajemen berbasis sekolah (MBS), kurangnya pengetahuan tentang manajemen berbasis sekolah (MBS) dan kurangnya koordinasi karena manajemen berbasis sekolah (MBS) merupakan program baru.

### C. Kerangka Berpikir

Berdasarkan pada kajian teoritik yang telah dijelaskan pada uraian sebelumnya, maka kerangka berpikir tentang efektivitas manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK Negeri di Kabupaten Nunukan (Studi SMK Negeri 1 Nunukan) dapat digambarkan dalam bentuk skema sebagai berikut.



Gambar 2.2  
Kerangka Berpikir

Berdasarkan gambar kerangka berpikir tersebut, maka dapat diperoleh gambaran bahwa kebijakan pemerintah dalam bidang pendidikan salah satunya dengan penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) pada satuan pendidikan mulai dari pendidikan dasar sampai pendidikan menengah. Hal ini sesuai Undang-



undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 51 Ayat (1) dinyatakan bahwa: “Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah”. Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 Tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 49 Ayat (1) menyatakan: “Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas”.

Berdasarkan hal tersebut maka manajemen berbasis sekolah (MBS) menjadi keharusan bagi sekolah dalam mengelola penyelenggaraan pendidikannya. Selanjutnya untuk mengukur efektivitas manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan digunakan teori dikemukakan oleh Amitai (Indrawijaya 2014:227) mengemukakan pengukuran efektivitas organisasi yang disebutnya Sistem Model, mencakup empat kriteria, yaitu:

1) Adaptasi

Kemampuan suatu organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Untuk itu antara lain digunakan tolok ukur proses pengadaan dan pengisian tenaga kerja serta ruang lingkup kegiatan organisasi tersebut. Hal terakhir ini mempertanyakan seberapa jauh kemanfaatan organisasi tersebut bagi lingkungannya.

## 2) Integrasi

Pengukuran terhadap tingkat kemampuan suatu organisasi untuk mengadakan sosialisasi, pengembangan konsensus dan komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya.

## 3) Motivasi

Dalam kriteria ini dilakukan pengukuran mengenai keterikatan dan hubungan antara pelaku organisasi dengan organisasinya dan kelengkapan sarana bagi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi.

## 4) Produksi

Usaha pengukuran efektivitas organisasi dihubungkan dengan jumlah dan mutu keluaran organisasi serta intensitas kegiatan suatu organisasi.

Dengan teori tersebut diharapkan tujuan pengukuran efektivitas manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan dapat dicapai.

### **D. Operasionalisasi Konsep**

Pada bagian ini akan dijelaskan operasionalisasi konsep penelitian. Untuk menyamakan persepsi dalam penelitian ini, maka peneliti menggunakan operasional konsep sebagai berikut.

1. Efektivitas adalah tercapainya tujuan dari suatu kegiatan atau program yang telah ditetapkan secara baik, optimal dan tepat sasaran.
2. Manajemen berbasis sekolah (MBS) adalah pemberian otonomi kepada sekolah mengelola segala sumber daya untuk mencapai visi misi sekolah dan tujuan pendidikan nasional.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa efektivitas manajemen berbasis sekolah (MBS) adalah pemberian wewenang pada sekolah dalam menggali dan mengelola sumber daya sekolah secara transparan, efisien, partisipatif dan akuntabel untuk mencapai tujuan sekolah dan tujuan pendidikan nasional.

Untuk mengukur efektivitas manajemen berbasis sekolah (MBS) digunakan teori Amitai (Indrawijaya 2014:227), yaitu: 1) Adaptasi; 2) Integrasi; 3) Motivasi; dan 4) Produksi.



### BAB III METODE PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian

Desain penelitian merupakan dasar melakukan penelitian, sehingga desain penelitian memberikan prosedur untuk mendapatkan informasi yang diperlukan dalam menyusun dan menyelesaikan masalah penelitian. Dengan kata lain, bahwa desain penelitian adalah rencana dan struktur penyelidikan yang digunakan untuk mendapatkan bukti-bukti empiris dalam menjawab pertanyaan penelitian.

Berdasarkan uraian perumusan masalah dan tujuan penelitian yang ingin dicapai maka jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan positivisme. Menurut Sugiono (2009:15) penelitian kualitatif adalah suatu metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, penentuan sumber data dilakukan secara purposive, tehnik pengumpulan dengan triangulasi, analisis data bersifat induktif /kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif menekankan makna daripada generalisasi. Penelitian kualitatif bertumpu pada latar belakang alamiah secara holistik, memposisikan manusia sebagai alat peneliti, melakukan analisis data secara induktif, lebih mementingkan proses daripada hasil.

Dipilihnya kualitatif dalam penelitian ini di dasarkan pada alasan bahwa permasalahan yang dikaji dalam penelitian yaitu bagaimana efektivitas manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan memerlukan sejumlah data lapangan yang bersifat aktual dan konseptual. Disamping itu, dengan menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dalam penelitian ini, diharapkan peneliti dapat memperoleh gambaran secara jelas mengenai keadaan

atau fenomena yang terjadi secara akurat, mengenai persoalan yang diteliti, yaitu kebijakan publik tentang efektivitas manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan.

## **B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan**

Sumber data dalam penelitian adalah subyek dari mana data dapat diperoleh. Sumber data dalam penelitian sangat penting dan dibutuhkan untuk kelancaran penelitian, sehingga diperlukan data yang bersifat objektif dan relevan. Untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini, maka penulis berusaha mencari sumber data, yang mana sumber data ini merupakan instrumen yang penting dalam pengumpulan data penelitian. Sumber data tersebut berupa informan atau narasumber yang relevan dengan masalah penelitian.

Informan adalah orang yang memberikan informasi atau data sesuai tugas dan kewenangan terhadap permasalahan penelitian. Pemilihan informan penelitian berdasarkan fungsi dan peran masing-masing sumber informan terhadap permasalahan penelitian. Dalam penelitian ini penentuan informan dilakukan dengan sistem purposif. Cara ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa informan yang dipilih adalah orang yang benar-benar mengetahui atau terlibat langsung dengan fokus penelitian.

Pada penelitian ini informan kunci (*key informant*) terdiri dari :

1. Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Nunukan
2. Pengawas SMK Dinas Pendidikan Kabupaten Nunukan
3. Kepala sekolah,
4. Guru,

5. Orang tua,
6. Komite sekolah, dan
7. Tokoh masyarakat

### **C. Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian merupakan alat yang digunakan untuk mengambil dan mengumpulkan data atau informasi. Dalam penelitian ini instrumen utama penelitian adalah diri peneliti sendiri yang harus divalidasi terlebih dahulu untuk mengetahui seberapa jauh peneliti siap melakukan penelitian. Validasi dilakukan oleh peneliti sendiri dengan melengkapi diri peneliti dengan pemahaman terhadap metodologi penelitian kualitatif, penguasaan tentang pengukuran efektivitas, serta kesiapan dan bekal memasuki lapangan penelitian.

Peneliti menggunakan alat bantu pengumpulan data berupa buku catatan lapangan, pedoman wawancara, *voice recorder* dan perangkat pedoman observasi selama penelitian berlangsung.

### **D. Prosedur Pengumpulan Data**

Data yang dikumpulkan pada penelitian ini dibedakan menjadi:

#### **1. Data Primer**

Data primer diambil dari sumber data secara langsung berupa keterangan atau penjelasan dari subjek penelitian yang diperoleh melalui wawancara kepada subyek/informan penelitian yang memahami topik penelitian dan melalui observasi langsung dilapangan terkait dengan topik efektivitas manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK Negeri I Nunukan.

## 2. Data Sekunder

Data sekunder digunakan untuk memperkuat penemuan dan melengkapi informasi-informasi yang telah dikumpulkan peneliti melalui wawancara dan observasi langsung. Data sekunder yang digunakan berupa jurnal, petunjuk teknis/petunjuk pelaksanaan, laporan kegiatan, artikel media massa, arsip, dan lain sebagainya yang berhubungan dengan efektivitas manajemen berbasis sekolah (MBS).

Sedangkan metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari observasi, wawancara, studi dokumentasi, dan studi kepustakaan. Lebih jelasnya metode pengumpulan data akan diuraikan sebagai berikut.

### 1. Dokumentasi

Pengumpulan dokumen dilakukan untuk melengkapi informasi yang diperoleh dari hasil wawancara dan observasi. Hasil penelitian akan lebih kredibel/dapat dipercaya kalau didukung oleh data-data yang akurat. Dokumen-dokumen yang dikumpulkan dalam penelitian ini antara lain peraturan-peraturan yang berkaitan dengan manajemen berbasis sekolah (MBS), petunjuk teknis/petunjuk pelaksanaan manajemen berbasis sekolah (MBS), laporan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah (MBS), dan berbagai dokumen lain yang mendukung.

### 2. Wawancara

Wawancara dilakukan dengan bertanya langsung kepada informan untuk menggali dan mendapatkan informasi yang berkaitan dengan data yang dibutuhkan. Dengan wawancara diharapkan peneliti memperoleh informasi

yang lebih mendalam tentang topik yang sedang diteliti, dimana hal ini tidak bisa ditemukan melalui observasi.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan dua teknik wawancara yaitu wawancara terstruktur (*structured interview*) dan wawancara tak berstruktur (*unstructured interview*). Sebelum melakukan wawancara peneliti membuat pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan data. Pedoman wawancara berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis yang berkaitan dengan efektivitas manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan. Untuk menggali informasi yang lebih mendalam peneliti mengajukan pertanyaan di luar dari pedoman wawancara, namun masih berhubungan dengan topik penelitian.

## 2. Observasi

Peneliti menggunakan teknik observasi yang menjadi teknik utama dalam penelitian yang digunakan kali ini. Perlu ada pengamatan yang baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap objek penelitian. Observasi ini menjadi teknik yang penting ketika peneliti melakukan penelitian kualitatif karena dengan pengamatan yang mendalam terhadap suatu fenomena peneliti mampu mendapatkan informasi yang banyak dan sesuai dengan tujuan yang diungkapkan diawal.

Peneliti menggunakan observasi dengan bentuk observasi tidak terstruktur, dimana peneliti tidak melakukan partisipasi secara langsung dalam kehidupan sehari-hari informan, namun disini peneliti berusaha mengamati fenomena, kegiatan, peristiwa dan objek yang sesuai dengan manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan.



## E. Metode Analisis Data

Tehnik analisis data dilaksanakan dengan analisis deskriptif kualitatif terhadap data-data primer yang diperoleh dari lapangan dan data sekunder yang diperoleh dari berbagai dokumen tertulis. Analisis data menurut Patton dalam Moleong (2012: 280) adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar. Ia membedakannya dengan penafsiran, yaitu memberikan arti yang signifikan terhadap hasil analisis, menjelaskan pola uraian, dan mencari hubungan diantara dimensi-dimensi uraian.

Analisis data yang digunakan adalah analisis data kualitatif menurut konsep Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2009: 91) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga data yang diperoleh sudah jenuh. Langkah analisis data penelitian ini terdiri dari:

### 1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah suatu usaha untuk menghimpun informasi yang berhubungan dengan penelitian. Pengumpulan data dilakukan secara serentak dengan komponen yang lain selama kegiatan penelitian berlangsung dengan menggunakan satu atau lebih teknik pengumpulan data dalam metode penelitian kualitatif. Data dikumpulkan melalui hasil wawancara terhadap informan penelitian, observasi terhadap objek penelitian dan data-data dari hasil dokumentasi yang diperoleh.

### 2. Reduksi Data

Reduksi data dapat diartikan sebagai suatu proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data “kasar”

yang muncul dari catatan tertulis di lapangan. Reduksi data sering terlihat pada saat sebelum memutuskan kerangka konseptual wilayah penelitian, pemmasalahan penelitian dan pengumpulan data mana yang dipilihnya. Dan tahap ini akan berlangsung terus sampai laporan akhir lengkap tersusun. Sebagai bagian dari analisis, maka proses menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, dan membuang yang tidak perlu dan mengorganisasikan data merupakan hal yang penting dilakukan selama melaksanakan penelitian. Reduksi data dilakukan dengan cara memilah-milah informasi yang didapat melalui wawancara, observasi dan dokumentasi terhadap subjek maupun objek penelitian. Pemilihan data disesuaikan dengan pembahasan yang dilakukan peneliti berdasarkan acuan teori dan kerangka berpikir yang telah dikemukakan oleh peneliti sebelumnya. Hal-hal yang tidak berkenaan dengan fokus penelitian dibuang sehingga pembahasan tidak melenceng dari tujuan awal dan fokus penelitian tentang efektivitas manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan.

### 3. Triangulasi

Triangulasi adalah proses check and recheck antara satu sumber data dengan data lainnya. Dalam proses ini beberapa kemungkinan bisa terjadi. Pertama, satu sumber data cocok (senada, koheren) dengan sumber lain. Kedua, satu sumber data berbeda dari sumber lain, tetapi tidak harus berarti bertentangan. Ketiga, satu sumber  $180^{\circ}$  bertolak belakang dengan sumber lain.

### 4. Penyajian Data

Penyajian data merupakan upaya penyusunan sekumpulan informasi ke dalam suatu matriks atau konfigurasi yang mudah dipahami, penyajian data yang

mudah dipahami adalah cara utama menganalisis data yang valid. Penyajian data diawali dengan memberikan deskripsi hasil penelitian, yaitu data-data yang diperoleh peneliti yang telah melalui proses triangulasi dan reduksi data. Setelah data melalui proses tersebut, kemudian dilakukan analisis dalam sub bab pembahasan. Dalam pembahasan peneliti akan menganalisis dan mengkaji data untuk disesuaikan maupun dibandingkan dengan teori yang dipilih oleh peneliti yaitu tentang ukuran efektivitas yang dinilai melalui empat faktor efektivitas, yaitu adaptasi, integrasi, motivasi, dan produksi.

#### 5. Penarikan Kesimpulan

Dalam pengolahan data, peneliti mulai mencari makna dari data-data yang telah terkumpul. Selanjutnya peneliti mencari arti dan penjelasannya kemudian menyusun pola-pola hubungan tertentu yang mudah dipahami dan ditafsirkan. Data tersebut dihubungkan dan dibandingkan antara satu dengan lainnya sehingga mudah ditarik kesimpulan sebagai jawaban benar atas setiap permasalahan yang ada. Setelah melalui proses penyajian data dan diperoleh mengenai hasil penelitian, maka peneliti pada bab akhir ini menyimpulkan mengenai bagaimana efektivitas manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan sehingga didapatkan suatu jawaban yang pasti atas setiap permasalahan yang teridentifikasi sebelumnya.

## **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **A. Deskripsi Obyek Penelitian**

SMK Negeri 1 Nunukan merupakan satu-satunya sekolah menengah kejuruan negeri yang terdapat di Kecamatan Nunukan Kabupayen Nunukan. SMK Negeri 1 Nunukan didirikan berdasarkan SK. Bupati Nunukan Nomor: 0583/NK-VII/2003 tanggal 23 Juli 2003. Seiring dengan pesatnya perkembangan SMK Negeri 1 Nunukan, sekolah yang beralamat di Jalan Sei Fatimah Rt.10 Kelurahan Nunukan Barat ini termasuk sekolah rujukan di Kabupaten Nunukan dengan predikat akreditasi A.

#### **1. Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah**

SMK Negeri 1 Nunukan memiliki visi “Mewujudkan SMK Negeri 1 Nunukan Unggul dalam Prestasi, Berbasis Dunia Kerja, Kompeten dan Berwawasan Lingkungan Serta Mampu Bersaing pada Tingkat Nasional dan Global”.

Untuk mencapai visi tersebut, SMK Negeri 1 Nunukan memiliki misi sebagai berikut.

- a. Menumbuhkan semangat keunggulan dan kompetitif serta berwawasan lingkungan kepada seluruh warga sekolah;
- b. Melaksanakan kurikulum 2013/KTSP melalui pembelajaran dan penilaian berbasis kompetensi, cinta lingkungan dan budaya hidup bersih;
- c. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui sertifikasi guru yang berwawasan lingkungan hidup;

- d. Mengembangkan potensi peserta didik melalui kegiatan ekstrakurikuler yang berwawasan lingkungan hidup, dan pembinaan kedisiplinan yang berorientasi pola hidup bersih;
- e. Menerapkan layanan prima dalam pengelolaan sekolah melalui sistem manajemen mutu ISO 9001-2008 dan sistem penanganan sampah yang baik untuk menghasilkan sekolah yang bersih, sehat dan berwawasan lingkungan hidup; dan
- f. Mengembangkan jejaring kerja lintas sektor dunia kerja usaha baik dalam negeri maupun luar negeri.

Sejalan dengan visi dan misinya itu, SMK Negeri 1 Nunukan merumuskan tujuan untuk meningkatkan kualitas. Adapun tujuan SMK Negeri 1 Nunukan adalah sebagai berikut.

- a. Meningkatkan kompetensi guru dan peserta didik sebagai sumber daya profesional masa depan;
- b. Menyiapkan tenaga kerja tingkat menengah yang terampil dan mandiri serta produktif;
- c. Menyiapkan siswa agar mampu memilih karier, mampu berkompetensi dan mampu mengembangkan diri dalam era globalisasi;
- d. Menyempurnakan fasilitas pendidikan dan pengajaran serta mewujudkan suasana belajar mengajar yang kondusif; dan
- e. Memelihara dan meningkatkan jaringan kerjasama dengan dunia usaha, industri dan alumni.

Kebijakan SMK Negeri 1 Nunukan dalam merumuskan sasaran sekolah sebagai langkah strategis untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah. Adapun sasaran SMK Negeri 1 Nunukan sebagai berikut.

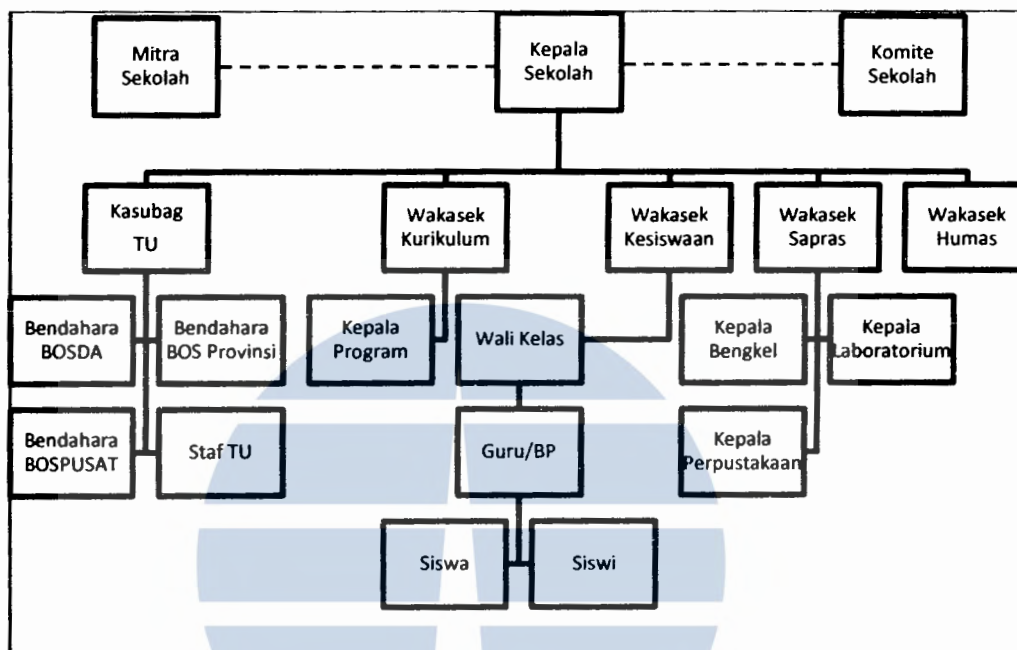
- a. Meningkatkan Kualitas pembelajaran melalui perangkat pembelajaran;
- b. Meningkatkan kualitas mata pelajaran ujian nasional;
- c. Menghasilkan lulusan yang berkompeten;
- d. Menyiapkan peserta didik agar mampu mengembangkansikap propesional, mampu beradaptasi dan berkompetis;
- e. Meningkatkankepuasan masyarakat untuk memperoleh layanan pendidikan;
- f. Mempermudah kepengurusan ijazah lulusan;
- g. Meningkatkan profesionalisme kerja Administrasi Tata Usaha; dan
- h. Meningkatkan kesejahteraan warga Sekolah

## **2. Kelembagaan**

SMK Negeri 1 Nunukan dalam menjalankan fungsi manajemen sebagai lembaga pendidikan berusaha mengkoordinasikan sumberdaya yang dimiliki sehingga menjadi suatu kekuatan yang berdaya guna. Sebagai organisasi SMK Negeri 1 Nunukan mempunyai struktur kelembagaan untuk pembagian tugas dan koordinasi sumberdaya yang dimiliki. Dimana struktur organisasi merupakan proses penentuan keputusan untuk memilih alternatif kerangka kerja jabatan, pekerjaan, dan departemen. Di samping itu struktur organisasi adalah bagaimana pekerjaan dibagi-bagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal.

Struktur organisasi SMK Negeri 1 Nunukan dapat dilihat pada gambar 4.1 berikut.

Gambar 4.1  
Struktur Organisasi SMK Negeri 1 Nunukan



Data primer SMK Negeri 1 Nunukan Tahun 2016

Berdasarkan struktur organisasi tersebut dapat dijelaskan bahwa Kepala sekolah sebagai pimpinan organisasi pada SMK Negeri 1 Nunukan. Dalam mengelola sekolah kepala sekolah berkoordinasi dengan komite sekolah dan mitra sekolah baik kalangan dunia usaha dan industri, instansi pemerintah, dan BUMN/BUMD. Sebagai manajer kepala sekolah di bantu oleh beberapa wakil kepala sekolah (waka kurikulum, waka kesiswaan, waka sarana prasarana, dan waka humas), Di samping juga di bantu oleh Kasubag Tata Usaha. Selain itu, terdapat juga pembagian tugas sebagai kepala program, kepala bengkel, kepala laboratorium, unit produksi dan wali kelas.

### 3. Kesiswaan

Sebagai salah satu sekolah kejuruan, yang menawarkan program keterampilan-keterampilan siap pakai dan terjuan pada lapangan kerja menjadi salah satu daya tarik tersendiri bagi SMK dalam menjaring siswanya. Keadaan jumlah siswa di SMK Negeri 1 Nunukan tiap tahun mengalami peningkatan. Keadaan siswa SMK Negeri 1 Nunukan tahun pelajaran 2015/2016 dapat di lihat pada tabel berikut.

Tabel 4.1  
Keadaan Siswa SMK Negeri 1 Nunukan

Bidang/ Program Keahlian	Tingkat X			Tingkat XI			Tingkat XII			Jumlah			
	Rombel	Siswa		Rombel	Siswa		Rombel	Siswa		Rombel	Siswa		
		L	P		L	P		L	P		L	P	J
Akuntansi	3	37	50	3	46	46	2	13	66	8	96	162	258
Perkantoran	2	41	33	2	26	37	2	24	39	6	91	109	200
Multimedia	3	63	42	2	35	25	2	26	29	7	124	96	220
Pertanian	1	22	15	2	26	20	1	20	16	4	68	51	119
Perikanan	1	27	12	2	32	16	2	37	19	5	96	47	143
Total	10	190	152	11	165	144	9	120	169	30	475	465	940
Jumlah												940	

Data primer SMK Negeri 1 Nunukan Tahun 2016

Berdasarkan tabel 4.1 tersebut dapat dijelaskan bahwa secara keseluruhan jumlah siswa SMK Negeri 1 Nunukan sebanyak 940 orang terdiri dari 475 siswa laki-laki, dan 465 siswa perempuan. Sedangkan jumlah siswa berdasarkan tingkat kelas yaitu: tingkat X sebanyak 342 orang, tingkat XI sebanyak 309 orang, dan tingkat XII sebanyak 289 orang.



Sedangkan jumlah lulusan SMK Negeri 1 Nunukan berdasarkan data 3 tahun terakhir dari tahun pelajaran 2012-2013 sampai dengan tahun pelajaran 2014-2015. Data tersebut dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4. 2  
Keadaan Kelulusan Siswa 3 Tahun Terakhir

Tahun Pelajaran	Peserta Ujian			Lulus			Keterangan
	L	P	J	L	P	J	
2012/2013	86	95	181	86	95	181	100%
2013/2014	172	189	361	172	189	361	100%
2014/2015	90	108	198	90	108	198	100%

Data primer SMK Negeri 1 Nunukan Tahun 2016

Data tabel 4.2 tentang keadaan kelulusan siswa 3 tahun terakhir dapat dinyatakan bahwa pada tahun pelajaran 2012-2013 jumlah siswa yang mengikuti ujian sebanyak 181 orang dan lulus sebanyak 181 orang (100%). Pada tahun pelajaran 2013-2014 jumlah siswa yang mengikuti ujian 361 orang dan lulus sebanyak 351 orang. Demikian juga pada tahun pelajaran 2014-2015 dari 198 orang siswa yang mengikuti ujian dan dinyatakan lulus semua (100%).

Berdasarkan data tabel 4,2 di atas diperoleh keterangan bahwa keadaan kelulusan SMK Negeri 1 Nunukan dalam 3 tahun terakhir dari tahun pelajaran 2012-2013 sampai tahun pelajaran 2014-2015 dapat mempertahankan kelulusan 100%. Dari segi kualitas lulusan SMK Negeri 1 Nunukan dalam kurun waktu tersebut 100% lulus. Namun, dari segi kuantitas lulusan tidak stabil. Pada tahun pelajaran 2012-2013 jumlah lulusan sebanyak 181 orang siswa. Tahun pelajaran 2013-2014 jumlah lulusan sebanyak naik menjadi 361 orang siswa. Pada tahun pelajaran 2014-2015 jumlah lulusan

turun menjadi sebanyak 190 orang siswa. Ketidakstabilan jumlah lulusan tersebut disebabkan jumlah siswa yang mengikuti ujian selalu berubah.

Selanjutnya dari kelulusan tersebut rata-rata nilai ujian nasional SMK Negeri 1 Nunukan tahun pelajaran 2014-2015 sebagaimana tabel berikut.

Tabel 4.3  
Data Nilai UN 3 Tahun Terakhir

Mata Pelajaran	Nilai / Tahun Pelajaran					
	2012/2013		2013/2014		2014/2015	
	Rata-rata	Klasi fikasi	Rata-rata	Klasi fikasi	Rata-rata	Klasi fikasi
Bhs. Indonesia	60,20	C	60,37	C	63,08	C
Bhs. Inggris	37,50	E	37,62	E	45,74	D
Matematika	30,24	E	29,36	E	40,22	D
KMP	70,89	B	75,54	A	77,65	A

Data primer SMK Negeri 1 Nunukan Tahun 2016

Berdasarkan data tersebut nilai rata-rata hasil ujian nasional dari 4 mata pelajaran yaitu Bahasa Indonesia tahun pelajaran 2012/2013 rata-rata 60,20 menjadi 60,37 pada tahun pelajaran 2013/2014 dan meningkat lagi pada tahun pelajaran 2014/2015 dengan rata-rata 63,08. Sedangkan pada mata pelajaran Bahasa Inggris rata-rata nilai pada tahun pelajaran 2012/2013 sebesar 37,50 menjadi 37,62 pada tahun pelajaran 2013/2014 dan meningkat rata-rata 45,75 pada tahun pelajaran 2014/2015. Mata pelajaran Matematika rata-rata nilai pada tahun pelajaran 2012/2013 sebesar 30,24 menurun pada tahun pelajaran 2013/2014 menjadi 29,36 dan meningkat rata-rata 40,22 pada tahun pelajaran 2014/2015. Peningkatan juga terjadi pada mata pelajaran KMP tahun pelajaran 2012/2013 rata-rata 70,89 menjadi 75,54 pada tahun pelajaran 2013/2014 dan meningkat lagi pada tahun pelajaran 2014/2015 dengan rata-rata 77,65.

#### 4. Sumberdaya Manusia

Sumberdaya manusia merupakan unsur pokok dalam mencapai tujuan organisasi. Sumberdaya manusia yang dimiliki SMK Negeri 1 Nunukan terdiri dari tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang telah memiliki pengalaman dan pendidikan cukup memadai dalam mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Keadaan pendidik dan tenaga kependidikan pada SMK Negeri 1 Nunukan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.4  
Keadaan Kepegawaian SMK Negeri 1 Nunukan

Jabatan	Kepegawaian				Jml	Pangkat/Golongan					Jml
	PNS		NON PNS			IV	III	II	I	Honor	
	L	P	L	P							
Kepala Sekolah	1	-	-	-	1	1	-	-	-	-	1
Guru	20	34	9	9	72	7	47	-	-	18	72
Tenaga Kependidikan	-	2	9	2	13	-	-	2	-	11	13
Jumlah	21	36	18	11	86	8	47	2	0	29	86

Data primer SMK Negeri 1 Nunukan Tahun 2016

Berdasarkan data tersebut dapat dijelaskan bahwa sumber daya manusia SMK Negeri 1 Nunukan berjumlah 86 orang terdiri dari PNS sebanyak 57 orang, dan non PNS sebanyak 29 orang. Sedangkan jenis kepangkatan/golongan sumberdaya manusia terdiri dari: 8 orang golongan IV, 7 orang golongan III, 2 orang golongan II, dan sisanya tenaga honorer.

Di samping itu, dari faktor tingkat pendidikan sumberdaya manusia SMK Negeri 1 Nunukan dapat dilihat dari tabel berikut.

Tabel 4.5  
Kualifikasi Pendidikan SDM SMK Negeri 1 Nunukan

Jabatan	Pendidikan							Jmlh
	S3	S2	S1	D III	D II	D I	SMA	
Kepala Sekolah	-	-	1	-	-	-	-	1
Guru	1	1	70	-	-	-	-	72
Tenaga Kependidikan	-	-	1	1	-	-	11	13
Jumlah	1	1	72	1	0	0	11	86

Data primer SMK Negeri 1 Nunukan Tahun 2016

Berdasarkan data tersebut dapat digambarkan bahwa kualifikasi pendidikan sumberdaya manusia SMK Negeri 1 Nunukan terdiri dari berpendidikan S 3 sebanyak 1 orang, S 2 sebanyak 1 orang, S 1 sebanyak 72 orang, SMA sederajat sebanyak 11 orang. Hal ini cukup mendukung penerapan manajemen berbasis sekolah.

#### 5. Sumber Dana

Keberhasilan suatu organisasi dalam melaksanakan program yang telah ditetapkan tergantung ketersediaan sumber dana. Sebagai sekolah negeri SMK Negeri 1 Nunukan dalam penerapan manajemen berbasis sekolah mendapatkan sumber pendanaan dari APBN dan APBD. Sumber dana dari APBN berupa Bantuan Operasional Sekolah (BOS) Pusat, sedangkan dari sumber dana APBD berupa BOSDA (Bantuan Operasional Sekolah Daerah) dari Pemerintah Kabupaten Nunukan dan BOS (Bantuan Operasional Sekolah) Provinsi dari Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara.

#### 6. Sarana dan Prasarana

Keberhasilan penerapan manajemen berbasis sekolah pada SMK Negeri 1 Nunukan sangat didukung oleh tersedianya sarana prasarana. Gedung SMK Negeri 1 Nunukan telah dibangun secara permanen, kokoh, kuat memenuhi

persyaratan standar bangunan. SMK Negeri 1 Nunukan sebagai sekolah rujukan telah memiliki: ruang kepala sekolah, ruang guru, dan ruang kelas yang bersih, terang dan cukup luas, lingkungan sekolah yang kondusif untuk belajar lahan yang luas untuk praktek, upacara dan olah raga, dilengkapi dengan kebun sekolah, hidroponik, dan apotik hidup. Kamar mandi dan WC yang bersih terawat dan cukup air. Halaman sekolah berpagar baik dari tembok dan tanaman yang rapi dan bersih terawat.

Keadaan sarana prasarana SMK Negeri 1 Nunukan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.6  
Keadaan Sarana Prasarana SMK Negeri 1 Nunukan

Nama Sarana	Luas (M2)	Jumlah	Keadaan
Lahan Bangunan	2000	1	Baik
Ruang Kepala Sekolah	20	1	Baik
Ruang Guru	72	2	Baik
Ruang Pelayanan Administrasi	20	1	Baik
Ruang Kelas	72	32	Baik
Ruang Lab. KKPI	72	1	Baik
Ruang Lab. Komputer Akuntansi	72	1	Baik
Ruang Lab. Multimedia	72	1	Baik
Ruang Lab. Fisika/Kimia/Biologi	72	1	Baik
Ruang Praktek Perikanan	72	1	Baik
Ruang Praktek Pertanian	72	1	Baik
Ruang Perpustakaan	72	1	Baik
Ruang Koperasi	20	1	Baik
Ruang UKS	20	1	Baik
Ruang BP/BK	20	1	Baik
Ruang Rapat Guru/Karyawan	72	1	Baik
Ruang Bersama/Aula	400	1	Baik
Gudang	20	1	Baik
Toilet Guru	7	2	Baik
Toilet Siswa	7	16	Baik

Data Primer SMK Negeri 1 Nunukan Tahun 2016

## **7. Hubungan Masyarakat**

Keberhasilan penerapan manajemen berbasis sekolah pada SMK Negeri 1 Nunukan sangat didukung oleh peran serta masyarakat. Keterlibatan masyarakat di SMK Negeri 1 Nunukan ditunjukkan melalui peran aktif komite sekolah dalam pengelolaan sekolah. Hal ini ditunjukkan dengan keaktifan komite sekolah dalam pertemuan-pertemuan yang diadakan sekolah, keaktifan komite sekolah dalam mensosialisasikan program-program sekolah.

Di samping itu, SMK Negeri 1 Nunukan menggalang kerjasama dengan dunia usaha dan industri (DUDI) termasuk lembaga dan instansi pemerintah, BUMD/BUMN dan perusahaan-perusahaan lokal. Kerjasama ini berupa tempat siswa SMK Negeri 1 Nunukan melaksanakan praktek kerja industri (prakerin).

## **B. Hasil dan Pembahasan**

### **1. Efektivitas Manajemen Berbasis Sekolah Pada SMK 1 Negeri Nunukan**

Manajemen berbasis sekolah (MBS) diterapkan pada satuan pendidikan berdasarkan UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 51 Ayat (1) dinyatakan bahwa: "Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah". Sebagai pelaksanaan UU tersebut dalam PP Nomor 19 Tahun 2005 sebagaimana telah diubah menjadi PP Nomor 32 Tahun 2013 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 49 ayat (1) dinyatakan bahwa: "Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis

sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas”.

Berdasarkan hal tersebut sekolah sebagai satuan pendidikan seharusnya menerapkan manajemen berbasis sekolah (MBS) dalam pengelolaan pendidikan di sekolahnya. Berkaitan dengan itu, sekolah-sekolah pada Dinas Pendidikan Kabupaten Nunukan sudah menerapkan manajemen berbasis sekolah (MBS). Menurut Sekertaris Dinas Pendidikan mewakili Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Nunukan (wawancara tanggal 29 April 2016) mengatakan bahwa:

Pada prinsipnya untuk manajemen berbasis sekolah itu tentunya bukan lagi dikatakan sudah atau belum, saya katakan harus dilaksanakan karena memang itu sudah ada dasarnya dimana sekolah itu mempunyai kewenangan mengatur sekolah itu dikelola dengan baik intinya otonomi sekolah, hanya saja di dalam pelaksanaan tentunya harus mengacu pada rambu-rambu standar nasional pendidikan kita. Jadi pada prinsipnya semua sekolah sudah menerapkan itu.

Manajemen berbasis sekolah (MBS) diterapkan dalam pengelolaan sekolah seiring dengan pelaksanaan UU Nomo 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional. Hal ini, dipertegas dengan pernyataan Pengawas SMK (Sekolah Menengah Kejuruan) Dinas Pendidikan Kabupaten Nunukan (wawancara tanggal 25 April 2016) bahwa:

Sudah melaksanakan MBS sejak diberlakukannya UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional diikuti dengan PP Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Namun sekolah belum sepenuhnya melaksanakan MBS, karena masih kurangnya informasi yang didapat sekolah tentang penerapan MBS ini.

Berdasarkan hal tersebut dapat diperjelas bahwa manajemen berbasis sekolah (MBS) merupakan keharusan bagi sekolah untuk menerapkan dalam pengelolaan pendidikan di sekolah masing-masing. Khusus pada SMK Negeri Nunukan seyogyanya sudah menerapkan manajemen berbasis sekolah ini. Oleh karena itu, berdasarkan rumusan masalah dalam penelitian ini maka untuk menganalisis

efektivitas manajemen berbasis sekolah pada SMK Negeri 1 Nunukan akan digunakan teori yang dikemukakan oleh Amitai (dalam Indrawijaya 2014:187) meliputi:

**a. Adaptasi**

Adaptasi merupakan kemampuan suatu organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Suatu kebijakan atau program awalnya memerlukan penyesuaian-penyesuaian dalam penerapannya pada suatu organisasi atau lembaga. Sehubungan dengan hal tersebut, manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan pada awalnya belum diterapkan sepenuhnya. Hal ini diungkapkan oleh Pengawas SMK Dinas Pendidikan Kabupaten Nunukan (wawancara tanggal 25 April 2016) bahwa:

Pada awalnya SMK Negeri 1 Nunukan belum sepenuhnya melaksanakan manajemen berbasis sekolah ini. Selain belum adanya instruksi dari dinas pendidikan, faktor sumber daya manusianya juga masih terbatas. Namun seiring perjalanan waktu manajemen berbasis sekolah di SMK Negeri 1 Nunukan sudah lebih baik.

Secara resmi penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan belum dilaksanakan, namun untuk memenuhi tuntutan UU Nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional dan meningkatkan mutu sekolah. SMK Negeri 1 Nunukan mencoba menerapkan manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan. Hal ini disampaikan Kepala Sekolah SMK Negeri 1 Nunukan (wawancara 22 April 2016) bahwa:

Secara resmi sebenarnya belum kita laksanakan MBS, tapi karena tuntutan undang-undang kita mencoba memberlakukan manajemen berbasis sekolah ini secara mandiri khusus untuk di SMK saja. Pada pelaksanaannya mendapat respon positif dari semua pihak. Sehingga kita berusaha meningkatkan pelaksanaan lebih baik lagi.

Kami, setiap ada program yang kita lakukan ada konfirmasi dengan komite sekolah bahwa ini yang akan kita lakukan di dalam peningkatan mutu pembelajaran di sekolah karena ini berhubungan dengan anggaran, kedua



kita memberdayakan tenaga pendidik dan sekaligus kependidikan untuk kelancaran proses belajar mengajar secara menyeluruh, kemudian kita melakukan supervisi sekaligus monitoring bekerja sama dengan pengawas sekolah.

Selanjutnya penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan berusaha memberdayakan stakeholder dalam pengelolaan sekolah baik dari dalam maupun luar SMK Negeri 1 Nunukan. Hal tersebut didukung oleh pernyataan salah seorang guru SMK Negeri 1 Nunukan Ida Nurlaila, S.Pd (wawancara tanggal 22 April 2016) mengungkapkan bahwa:

Kami di SMK Negeri 1 Nunukan ini sudah melaksanakan MBS walau masih belum sepenuhnya. Kami berusaha mencoba melaksanakan dalam beberapa poin pertama, memberdayakan komite sekolah untuk meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah, kedua memberdayakan tenaga kependidikan untuk kelancaran proses belajar mengajar, ketiga disusun supervisi atau monitoring kepada semua dewan guru untuk melihat kemajuan atau kekurangan dari sistem pembelajaran yang diterapkan di sekolah.

Berdasarkan hal tersebut dapat dijelaskan bahwa manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan sudah diterapkan dalam pengelolaan sekolah sesuai dengan tuntutan UU Nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional. Walaupun pada awalnya manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan belum dilaksanakan sepenuhnya dan merupakan dari inisiatif pengelola SMK Negeri 1 Nunukan sendiri.

Selain penyesuaian organisasi terhadap suatu kebijakan atau program, pada faktor adaptasi ini juga digunakan tolok ukur proses pengadaan dan pengisian tenaga kerja serta ruang lingkup kegiatan organisasi tersebut. Pada SMK Negeri 1 Nunukan proses pengadaan dan pengisian tenaga kerja dalam hal ini penempatan sumberdaya manusia pada pembagian tugas dalam organisasi telah dilakukan.

Penempatan sumberdaya manusia dalam hal ini pendidik dan tenaga kependidikan pada manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan disesuaikan dengan tugas pokok pendidik dan tenaga kependidikan. Selain itu pendidik dan tenaga kependidikan ditempatkan sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Menurut Kepala SMK Negeri 1 Nunukan (wawancara tanggal 22 April 2016) menyatakan bahwa:

Ya, ada pembagian tugas guru dan tenaga pendidikan. Guru atau pendidik bertugas mengajar/mendidik, mengevaluasi, monitoring, menilai dan lain-lain sedangkan tenaga kependidikan ya masalah administrasi nilai anak-anak. Kemudian memberikan tugas tambahan kepada pendidik sebagai wakil kepala sekolah, kepala lab, kepala program, kepala unit. Sedangkan bagi tenaga kependidikan ada sebagai bendahara BOSDA, BOS Provinsi, dan BOS Pusat.

Kami menempatkan pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan posisi dan latar belakang pendidikannya, seperti mereka yang berlatar belakang pendidikan pertanian ya kita tugaskan pada program pertanian, demikian juga dengan program-program lainnya. Jadi ya sudah sesuai dengan kemampuannya.

Penempatan pendidik dan tenaga kependidikan dalam tugas manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan dilakukan untuk membantu kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Hal senada disampaikan oleh salah seorang guru SMK Negeri 1 Nunukan, Ida Nurlaila, S.Pd (wawancara tanggal 22 April 2016) bahwa:

Pembagian tugas guru dalam pengelolaan sekolah meliputi: Kepala sekolah, waka kurikulum yang mengatur tentang proses belajar mengajar di sekolah, waka sarana prasarana tentang semua sarana yang dibutuhkan sekolah, waka humas juga, waka kesiswaan, tenaga kependidikan, kepala laboratorium, kepala bengkel, manajemen koperasi, manajemen unit produksi, kepala program, dan wali kelas. Sedangkan pembagian tugas tenaga kependidikan meliputi bidang administrasi baik administrasi sekolah maupun administrasi kesiswaan. Selain itu ada tenaga kependidikan sebagai bendahara keuangan sekolah, seperti BOSDA, BOS Provinsi, BOS Pusat.

Berdasarkan hal tersebut bahwa dalam manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan terdapat pembagian tugas pendidik dan tenaga

pendidikan untuk memudahkan koordinasi dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab. Hal ini dipertegas dengan pernyataan ketua komite sekolah SMK Negeri 1 Nunukan (wawancara tanggal 23 April 2016), bahwa: “Tentu ada pembagian tugas masing-masing program tanpa dicampuri dengan program yang lain. Disini juga ada wakil kepala sekolah, kepala laboratorium, kepala bengkel, dan sebagainya.”

Pada faktor adaptasi juga mempertanyakan seberapa jauh kemanfaatan kebijakan organisasi tersebut bagi lingkungannya. Kebijakan manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan memberi manfaat yang signifikan terhadap lingkungan sekitarnya. Menurut I Made Wirama salah satu tokoh masyarakat (wawancara tanggal 26 April 2016) menyatakan bahwa: “Manfaat dengan adanya MBS ini masyarakat dapat mengontrol perkembangan kemajuan sekolah. Masyarakat juga dapat berpartisipasi aktif dalam program sekolah.”

Di samping itu, kemanfaatan manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan dapat meningkatkan mutu lulusan yang akhirnya meningkatkan mutu pendidikan. Hal ini dipertegas dengan pernyataan Ketua Komite SMK Negeri 1 Nunukan (wawancara tanggal 23 April 2016) bahwa:

Manajemen berbasis sekolah sangat bermanfaat bagi kemajuan sekolah, peningkatan mutu proses belajar mengajar, koordinasi dengan komite sekolah meningkat, partisipasi masyarakat meningkat, dan lebih utama peningkatan kualitas lulusan. Pokoknya dengan adanya MBS di SMK Negeri 1 Nunukan lebih maju dari sebelumnya.

Selanjutnya hal senada disampaikan salah satu orang tua siswa Khairun Naim (wawancara tanggal 03 Mei 2016) berpendapat bahwa: “Menurut saya secara nyata bahwa dengan MBS ini orang tua wali siswa dapat mengontrol

perkembangan pendidikan anaknya di sekolah dan mendapatkan informasi kegiatan sekolah.”

Selanjutnya manfaat kebijakan manajemen berbasis sekolah (MBS) bagi SMK Negeri 1 Nunukan akan membuat sekolah lebih mandiri, menurut kepala sekolah SMK Negeri 1 Nunukan (wawancara tanggal 22 April 2016) menyatakan bahwa:

Bagi SMK Negeri 1 Nunukan manfaat yang dapat diambil dari penerapan manajemen berbasis sekolah adalah sekolah lebih mandiri dapat menentukan sendiri program yang akan dilaksanakan, sekolah lebih leluasa menggunakan dana untuk kepentingan sekolah tanpa keluar dari aturan yang ada, sekolah lebih terbuka terhadap saran dan kritik membangun dari berbagai pihak terutama komite sekolah demi kemajuan sekolah, partisipasi masyarakat akan meningkat.

Berdasarkan hasil wawancara dan temuan di lapangan menunjukkan bahwa efektivitas manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan ditinjau dari faktor adaptasi sudah cukup efektif. Pada faktor kemampuan organisasi menyesuaikan diri dengan lingkungannya, SMK Negeri 1 Nunukan telah berhasil mengadaptasikan kebijakan manajemen berbasis sekolah dalam organisasi sekolah, walau pada awal penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) belum sepenuhnya dilaksanakan sambil menunggu instruksi dari dinas pendidikan sebagai pemegang regulator bidang pendidikan di daerah. Namun, pada dasarnya apabila manajemen berbasis sekolah ini dilaksanakan sesuai dengan hakekatnya, maka sekolah dengan inisiatif sendiri dapat menerapkan prinsip-prinsip manajemen berbasis sekolah ini dalam pengelolaan sekolah. Menurut Daryanto (2013: 176) menyatakan bahwa:

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pada hakikatnya adalah penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah dengan

melibatkan semua kelompok kepentingan (stakeholder) yang terkait dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan peningkatan mutu sekolah atau untuk mencapai tujuan pendidikan nasional.

Kemampuan adaptasi merupakan kemampuan organisasi untuk menerjemahkan pengaruh lingkungan terhadap organisasi. Adaptasi merupakan kemampuan organisasi dalam merespon perubahan-perubahan lingkungan eksternal dengan melakukan perubahan internal organisasi. Menurut Denison dan Mirsha (1995:215) kemampuan adaptasi dapat dilihat dari tiga indikator yaitu perubahan (*Creating Change*), berfokus pada pasien (*Customer Focus*) dan keadaan organisasi (*Organizational Learning*).

Dalam rangka usaha pencapaian tujuan organisasi, setiap pendidik dan tenaga kependidikan diberikan tugas yang harus dikerjakan dengan baik dan penentuan tugas bagi masing-masing pendidik dan tenaga kependidikan tersebut dilakukan melalui proses pembagian kerja.

Handoko (2003:47) menyatakan bahwa: “Pembagian kerja adalah suatu pernyataan tertulis yang menguraikan fungsi, tugas-tugas, tanggung jawab, wewenang, kondisi kerja, dan aspek-aspek pekerjaan tertentu lainnya.”

Dengan adanya pembagian kerja, pendidik dan tenaga kependidikan dapat dilatih sesuai dengan bidangnya karena melalui keahlian yang dimilikinya tersebut dapat memberi sumbangan maksimal terhadap pencapaian tujuan. Pembagian kerja juga dapat membantu dalam penempatan pendidik dan tenaga kependidikan dengan menggunakan prinsip *the right man in the right place* yaitu orang yang ditempatkan pada tempat yang tepat berdasarkan pada latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, keterampilan, jenis kelamin,

dan lain sebagainya. Sehingga akan memberikan jaminan terhadap kestabilan, kelancaran, dan efektivitas kerja.

Efektivitas organisasi terjadi jika masing-masing pendidik dan tenaga kependidikan melaksanakan pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya sendiri secara efektif. Pelaksanaan pembagian kerja di SMK Negeri 1 Nunukan mempunyai tujuan agar tugas-tugas dapat terselenggara dengan lancar dan dipahami dengan jelas pendidik dan tenaga kependidikan yang bertanggungjawab atas terselesainya suatu pekerjaan. Pembagian kerja juga memberikan batasan yang jelas dalam pelaksanaan tugas, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing karyawan, sehingga dapat dihindari adanya tumpang tindih dalam pelaksanaan pekerjaan.

Sedangkan berdasarkan kemanfaatan kebijakan organisasi dalam mengimplementasi manajemen berbasis sekolah pada SMK Negeri 1 Nunukan dari pernyataan informan penelitian dapat dikemukakan bahwa manfaat manajemen berbasis sekolah bagi SMK Negeri 1 Nunukan adalah sebagai berikut.

- 1) Meningkatkan pengelolaan sekolah dengan memberikan keleluasan mengelola sendiri sekolahnya sesuai dengan kondisi dan potensi sekolah masing-masing.
- 2) Peningkatan mutu pendidikan
- 3) Sekolah lebih mandiri, terbuka, dan kreatif.
- 4) Partisipasi masyarakat meningkat
- 5) Peningkatan kualitas lulusan.

Hal ini dipertegas oleh Asmani (2012: 54) mengemukakan bahwa manfaat manajemen berbasis sekolah (MBS) antara lain:

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

#### **b. Integrasi**

Secara umum integrasi merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan sumberdaya manusia, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Pada faktor integrasi dilakukan pengukuran terhadap tingkat kemampuan suatu organisasi untuk mengadakan sosialisasi, pengembangan konsensus dan komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya.

Berkaitan dengan sosialisasi kebijakan manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan, menurut salah satu orang tua siswa Khoirun Naim, (wawancara tanggal 03 Mei 2016) menyatakan bahwa:

Sudah disosialisasikan secara tidak langsung melalui rapat-rapat atau pertemuan dengan orang tua wali siswa. Pada saat rapat atau pertemuan kepala sekolah selalu menyatakan bahwa sekolah kita ini dalam melaksanakan program kegiatan dibicarakan bersama dengan orang tua siswa sehingga sama-sama bertanggungjawab dalam pendidikan anak-anak kita.

Pernyataan hampir sama disampaikan salah seorang tokoh masyarakat I Made Wirama (wawancara 26 April 2016) bahwa: “Masalah sosialisasi kepada warga sekolah sudah pernah dilakukan, cuma sifatnya lisan saja.”

Kebijakan manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan sudah disosialisaikan pada pemangku kepentingan walau bersifat lisan saja. Hal ini benarkan oleh Kepala Sekolah SMK Negeri 1 Nunukan (wawancara tanggal 22 April 2016) dengan menyatakan bahwa:

Ya, secara lisan sih sudah kita sosialisasikan. Namun, secara resmi belum karena ini belum ada intruksi dari atas (dinas pendidikan) kita mau melakukan manajemen berbasis sekolah. Sama prosesnya dengan K13 walaupun belum ada intruksi langsung dari dinas tapi kami sudah melakukan karena ada intruksi dari pusat sama dengan ini, begitu juga seperti ISO itu ada intruksi dari dinas kita mau supaya sekolah kita lengkap pengadministrasiannya lebih baik dan supaya sekolah kita lebih maju juga.

Selain itu, pada aspek integrasi berkaitan dengan efektivitas manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan adalah mengenai komunikasi dengan organisasi lain. Komunikasi merupakan suatu proses penyampaian pesan atau informasi dari suatu pihak ke pihak yang lain dengan tujuan tercapai persepsi atau pengertian yang sama. Komunikasi dalam organisasi sangat penting karena dengan adanya komunikasi maka seseorang dapat berhubungan dengan orang lain dan saling bertukar pikiran yang bisa menambah wawasan seseorang dalam bekerja atau menjalani kehidupan sehari-hari.

Dalam komunikasi diperlukan koordinasi dengan pihak lain. Secara umum koordinasi adalah proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan yang terpisah suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien. Berdasarkan hal tersebut, dalam



manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan sangat diperlukan koordinasi dengan berbagai pihak.

Menurut Kepala Sekolah SMK Negeri 1 Nunukan (wawancara tanggal 22 April 2016) menyatakan bahwa:

Ya, secara internal pasti karena setiap program yang saya lakukan itu saya harus koordinasikan sama internal saya, tapi secara eksternal ya itu tadi ada komunikasi baik dengan komite, dinas pendidikan kabupaten, dinas pendidikan provinsi, begitu juga dengan direktorat pada kementerian (Direktorat pembinaan SMK Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan).

Koordinasi dalam penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan dilakukan baik dengan internal maupun eksternal sekolah. Koordinasi dengan stakeholder pendidikan harus dilakukan keberhasilan program. Berkaitan dengan itu salah seorang guru SMK Negeri 1 Nunukan Ida Nurlaila, S.Pd (wawancara tanggal 22 April 2016) menyatakan bahwa: “Ya ada koordinasi dengan unsur-unsur yang terkait dengan kami misalnya dinas pendidikan provinsi, dinas pendidikan kabupaten, dan DUDI.”. Hal serupa disampaikan Ketua Komite SMK Negeri 1 Nunukan (wawancara 23 April 2016) menyatakan bahwa: “Kalau masalah koordinasi sudah dilaksanakan oleh kepala sekolah kepada pihak terkait. Kepada kami juga, komite sekolah selalu berkoordinasi.”

Suatu program atau kegiatan dapat berjalan efektif jika koordinasi dilakukan dengan baik. Demikian juga sebaliknya jika koordinasi tidak dilakukan, maka program atau kegiatan tersebut tidak dapat berjalan dengan efektif. Kebijakan manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan selama ini belum dikoordinasikan dengan baik. Hal

dapat dilihat dari pernyataan Pengawas SMK Dinas Pendidikan Kabupaten Nunukan (wawancara tanggal 25 April 2016) bahwa:

Pelaksanaan MBS pada SMK Negeri 1 Nunukan belum terkoordinasi dengan baik. Misalnya, selama ini dengan pengawas, kami sering tidak diberitahukan sama sekali jika ada program atau kegiatan yang dilaksanakan di sekolah seperti ini. Sama halnya dengan MBS ini, belum ada koordinasi dengan pengawas.

Sedangkan berkaitan dengan koordinasi, menurut Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Nunukan (wawancara tanggal 29 April 2016) menyatakan bahwa:

Selama ini pelaksanaan MBS menekankan bagaimana sekolah proaktif mendapatkan informasi tentang pelaksanaan MBS di sekolahnya. Koordinasi hendaknya dilakukan sekolah dengan dinas pendidikan kabupaten, dinas pendidikan provinsi, atau bidang lain terkait dengan pendidikan.

Selain itu, keberhasilan komunikasi tidak lepas dengan adanya kerjasama yang dilakukan oleh organisasi dalam mencapai tujuan suatu program organisasi. Kerjasama yang dilakukan berkaitan dengan manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan. Menurut Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Nunukan (wawancara 29 April 2016) menyatakan bahwa:

Dalam pelaksanaan MBS ini sekolah hendaknya menjalin kerjasama atau kemitraan dengan pihak lain seperti instansi pemerintah, BUMN, BUMD, dan dengan dunia usaha untuk mendukung pelaksanaan pengelolaan sekolah yang baik.

Bentuk kerjasama dapat berupa bantuan sarana prasarana sekolah atau kemitraan lain seperti tempat pelaksanaan praktek bagi SMK. Prinsipnya sekolah memiliki kewenangan sendiri untuk menjalin kerjasama dengan pihak lain dalam kemajuan pendidikan disekolahnya.

Kerjasama dilakukan dengan berbagai pihak untuk meningkatkan peran stakeholder dalam pelaksanaan program sekolah. Menurut Kepala Sekolah

SMK Negeri 1 Nunukan (wawancara tanggal 22 April 2013) menyatakan bahwa:

Ada dengan pihak lain itu dengan DUDI karena dengan DUDI jelas kita mengajukan prosesnya harus begini mereka juga ada itu istilahnya timbal baliklah, karena yang kita terapkan ini jelas MBS sekali karena kita sendiri yang mengatur. Ada kemitraan semua itu sudah ada MoU dan MoU itu terkadang tergantung masalah waktu ada yang dua tahun, ada tiga tahun tergantung dari perusahaan yang kami tuju. Semua dinas pemerintahan disini ada kerja sama semua begitu juga dengan perusahaan baik daerah maupun swasta kita lakukan itu supaya anak-anak kami ini bisa *tercover* semua. Dengan adanya kerjasama ini kami memberikan mereka tanggungjawab selama tiga bulan kepada pihak kedua ini termasuk luar daerah bukan hanya di sini, di Tarakan, di Sulawesi.

Bentuk kerjasama yang dilakukan berupa menampung anak-anak kita praktek kerja industri (prakerin). Selain itu, ada juga bentuk kerjasama utamanya dengan kementerian berupa bantuan peralatan, bantuan fisik bangunan sekarang ini kita di beri bantuan asarama, bantuan perpustakaan dan ini kan secara tidak langsung kita harus bekerjasama dengan mereka tidak mungkin kita membangun sendiri.

Kerjasama pada SMK Negeri 1 Nunukan dilakukan dengan dunia usaha dan industri termasuk dengan BUMN dan instansi pemerintah. Hal ini disampaikan Ida Nurlaila, S.Pd (wawancara tanggal 22 April 2016) bahwa:

Ada kerjasama dengan dunia usaha dan industri untuk prakerin (praktek kerja industri). Contoh kecil misalnya untuk prakerin atau PSG (praktek sistem ganda) itu kita ada kerjasama mereka siap menerima anak-anak kami untuk belajar atau praktek di tempat kerja mereka atau paling tidak meringankan beban kerja selama tiga bulan sehingga anak kami juga dapat mempraktekkan ilmu yang mereka terima di sekolah untuk diimplementasi di dunia kerja. Bank juga menerima kami untuk melakukan prakerin di tempat mereka.

Kerjasama juga dilakukan misalnya kami bekerjasama dengan bank BPD ketika PSB (penerimaan siswa baru) mereka membantu kami dalam mempersiapkan kartu pelajar sekaligus ATM.

Kerjasama dengan pihak dunia usaha dan industri dipererat dengan adanya perjanjian kerjasama (MoU) antara SMK Negeri 1 Nunukan dengan DUDI atau instansi pemerintah yang saling menguntungkan. Hal

ini dipertegas oleh Ketua Komite SMK Negeri 1 Nunukan (wawancara tanggal 23 April 2016) menyatakan bahwa:

Kerjasama dilakukan dengan pihak lain terutama jika ingin melaksanakan praktek sampai keluar daerah. Sekolah juga sudah mengadakan MoU dengan pihak terkait yang dari BUMN ada dari perusahaan. Kerjasama itu sesuai dengan jurusannya seperti perkantoran, pertanian, perikanan ada sampai keluar daerah. Bentuk kerjasama berupa MoU untuk pelaksanaan praktek selama tiga bulan, ada juga melakukan penyuluhan ke orang tua siswa.

Berdasarkan temuan lapangan dan hasil wawancara dengan informan penelitian untuk faktor integrasi dapat diuraikan beberapa hal:

- 1) Integrasi merupakan usaha untuk menghasilkan suatu kecocokan yang layak atas kepentingan-kepentingan perorangan, masyarakat, dan organisasi. Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan sumber daya manusia, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Menurut Hasibuan (2003: 22) menyatakan bahwa: "Pengintegrasian merupakan hal penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang."
- 2) Sosialisasi adalah proses penanaman atau transfer kebiasaan atau nilai dan aturan dari satu generasi ke generasi lainnya dalam sebuah organisasi atau masyarakat. Karena dalam proses sosialisasi diajarkan peran-peran yang harus dijalankan oleh individu dan kelompok. Berdasarkan hasil penelitian bahwa sosialisasi manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan belum dapat dilakukan dengan maksimal. Belum adanya koordinasi yang baik antara pengambil kebijakan, pelaksana kebijakan, dan sasaran kebijakan

menjadi faktor utama belum tersosialisasinya kebijakan manajemen berbasis sekolah (MBS) ini. Namun, peran aktif pelaksana kebijakan mendapatkan informasi dan motivasi untuk memajukan pendidikan pada SMK Negeri 1 Nunukan kebijakan manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan dapat dipahami oleh warga sekolah. Akan tetapi, semua stakeholder pendidikan memahami pentingnya sosialisasi sebagai proses pengenalan kebijakan organisasi ini tentunya tidaklah terjadi secara tiba-tiba, melainkan perlu adanya proses komunikasi melalui interaksi-interaksi yang terjadi dalam setiap bagian organisasi.

- 3) Proses komunikasi dalam manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan dilakukan melalui koordinasi dan kerjasama dengan berbagai pihak. Koordinasi adalah proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien. Tanpa koordinasi, individu-individu dan department-departement akan kehilangan pegangan atas peranan mereka dalam organisasi. Kebutuhan akan koordinasi menurut James D. Thompson (Handoko, 2003:196) , ada tiga macam saling ketergantungan di antara satuan-satuan organisasi, yaitu:

- a) saling ketergantungan yang menyatu (*pooled interdependent*), bila satu-satuan organisasi tidak saling tergantung satu dengan yang lain dalam melaksanakan kegiatan harian tetapi tergantung kepada

pelaksanaan kerja setiap satuan yang memuaskan untuk suatu hasil akhir.

b) saling ketergantungan yang berurutan (*sequential interdependent*), di mana suatu satuan organisasi harus melakukan pekerjaan terlebih dahulu sebelum satuan yang lain bekerja.

c) saling ketergantungan timbal balik (*reciporal interdependent*) merupakan hubungan memberi dan menerima antar satuan organisasi.

4) Kerjasama merupakan usaha bersama antara orang perorangan atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Kerja sama merupakan interaksi yang paling penting karena pada hakikatnya manusia tidaklah bisa hidup sendiri tanpa orang lain sehingga ia senantiasa membutuhkan orang lain. Sehubungan dengan manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan kerja sama dilakukan untuk mencapai tujuan sekolah yaitu meningkatkan mutu pendidikan. Bentuk kerjasama yang dilakukan berhubungan dengan manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan berupa perjanjian kerjasama (MoU) dengan pihak dunia usaha dan industri (DUDI), lembaga pemerintah, BUMN, dan BUMD. Selain itu kerjasama juga dilakukan dengan orang tua siswa melalui komite sekolah sebagai mitra sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMK Negeri 1 Nunukan.

### c. Motivasi

Secara umum, motivasi merupakan usaha memberikan dorongan atau menggerakkan sumber daya manusia dalam organisasi agar tetap semangat

dan antusias dalam mencapai tujuan organisasi. Sehubungan dengan faktor efektivitas manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan, motivasi yang dimaksudkan adalah motivasi sumberdaya manusia dalam diri pendidik dan tenaga pendidikan di SMK Negeri 1 Nunukan.

Motivasi pendidik dan tenaga kependidikan dalam manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan cukup baik. Menurut Kepala Sekolah SMK Negeri 1 Nunukan (wawancara tanggal 22 April 2016) menyatakan bahwa:

Motivasi pendidik dan tenaga pendidikan sangat baik, teman-teman disini yang penting kita sosialisasikan terlebih dahulu, kita bicarakan terlebih dahulu, tidak langsung begini artinya ada proseslah. Selama ini, kita dilingkungan SMK ini sebelum kita melakukan program itu ada rapat tertentu bahwa ini kita coba program ini kita akan laksanakan tahun ini tidak langsung selalu ada sosialisasi apa kita setuju atau tidak.

Motivasi sumberdaya manusia dapat juga ditingkatkan dengan melibatkan mereka secara langsung dalam program kegiatan yang dilakukan, sehingga mereka merasa memiliki. Hal ini dipertegas pernyataan salah seorang guru SMK Negeri 1 Nunukan Ida Nurlaila, S.Pd (wawancara tanggal 22 April 2016) mengatakan bahwa:

Sangat termotivasi dalam melaksanakan segala kegiatan yang telah diprogramkan. Guru dan tenaga kependidikan antusias dalam melaksanakan manajemen berbasis sekolah ini, karena mereka terlibat secara langsung dalam penyusunan program. Kemudian program yang telah disusun dibicarakan dalam rapat dan dilaksanakan bersama-sama.

Motivasi dalam upaya mempertahankan semangat dan untuk meningkatkan kinerja sangat diperlukan adanya pemberian penghargaan (*reward*) bagi pendidik dan tenaga kependidikan yang berprestasi dan sanksi (*punishment*) bagi melanggar aturan dan tata tertib yang telah

ditetapkan. Pada manajemen berbasis sekolah (MBS) pemberian penghargaan dan sanksi ini sangat penting dilakukan. Menurut Ida Nurlaila, S.Pd (wawancara tanggal 22 April 2016) menyatakan bahwa:

Penghargaan bagi pendidik dan tenaga kependidikan misalnya bagi pendidik akan diikutkan dalam pemilihan guru berprestasi yang dilaksanakan oleh dinas pendidikan ada juga berupa pemberian piagam kepada tenaga kependidikan.

Kalau sanksi, kepala sekolah langsung menegur kepada yang bersangkutan.

Penghargaan dengan memberi kesempatan bagi pendidik dan tenaga kependidikan untuk mengikuti seleksi guru berprestasi, menurut Kepala Sekolah SMK Negeri 1 Nunukan (wawancara tanggal 22 April 2016) bahwa:

Khusus untuk guru yang berprestasi kita mengajukan ke dinas khususnya di dinas itu ada program guru berprestasi juga selanjutnya kita mengusulkan yang bisa mengikuti program itu tidak sembarang guruntergantungan dari hasil monitoring kami ini yang layak. Kalau dari segi tenaga kependidikan kami ini masih mayoritas honor kita berikan apresiasi berupa piagam agar mereka punya motivasi kerja kedepannya karena itu sangat bermanfaat juga bagi mereka.

Kalau disiplin tidak disiplin itu dalam setiap lembaga atau sekolah pasti ada tapi itu kan ada solusinya, kita cari dulu apa masalah apa berasal dari keluarga, atau hambatan lain, tinggal kita lihat apa masalahnya tidak harus memberikan sanksi kita tanya dulu, tapi kalau memang sudah melebihi apa yang menjadi kebijakan kami, kita melaporkan ke dinas karena sekolah ini tidak dapat memberikan sanksi hanya melakukan teguran saja.

Mempertahankan motivasi sumberdaya manusia bukan hanya melalui pemberian penghargaan. Namun, motivasi dapat dipertahankan bahkan ditingkatkan dengan pemberian sanksi yang tepat bagi sumberdaya manusia yang melanggar. Hal ini dipertegas dengan pernyataan Pengawas SMK Dinas Pendidikan Kabupaten Nunukan (wawancara tanggal 25 April 2016) bahwa:



Bagi guru berprestasi diberi kesempatan mengikuti seleksi guru berprestasi dan kepala sekolah berprestasi yang diselenggarakan oleh dinas pendidikan sebagai bentuk penghargaan bagi mereka. Sanksi bagi yang melanggar aturan sekolah berupa teguran secara lisan, atau diadakan pembinaan secara khusus.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan informan penelitian, motivasi diartikan sebagai kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan antusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik).

Sehubungan dengan itu, dalam manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan, pendidik dan tenaga kependidikan sangat termotivasi dalam penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) ini. Hal ini disebabkan oleh pemberian penghargaan (*reward*) bagi pendidik dan tenaga kependidikan yang berprestasi. Penghargaan tersebut berupa mendapatkan kesempatan mengikuti seleksi guru berprestasi tingkat kabupaten, demikian juga sebaliknya bagi pendidik dan tenaga kependidikan yang melanggar aturan akan mendapatkan sanksi (*punishment*) berupa teguran langsung secara lisan dari kepala kepala sekolah, pembinaan dari pengawas sekolah, juga sampai laporan secara tertulis pada dinas pendidikan kabupaten.

Sebenarnya ada dua faktor yang mendorong karyawan termotivasi yaitu faktor intrinsik yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing orang, dan faktor ekstrinsik yaitu daya dorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya bekerja. Menurut

Sondang, (2002 : 107) menyatakan bahwa: “Karyawan yang terdorong secara intrinsik akan menyenangi pekerjaan yang memungkinkan menggunakan kreativitas dan inovasinya, bekerja dengan tingkat otonomi yang tinggi dan tidak perlu diawasi dengan ketat. Kepuasan disini tidak dikaitkan dengan perolehan hal-hal yang bersifat materi. Sebaliknya, mereka yang lebih terdorong oleh faktor-faktor ekstrinsik cenderung melihat kepada apa yang diberikan oleh organisasi kepada mereka dan kinerjanya diarahkan kepada perolehan hal-hal yang diinginkannya dari organisasi.”

#### **d. Produksi**

Produksi atau operasi menjadi tempat terjadinya proses perubahan secara fisik atau sumber daya produksi (input) menjadi keluaran (output). Berkaitan dengan hal tersebut, ruang lingkup faktor produksi pada efektivitas manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan adalah mutu lulusan baik kualitas maupun kuantitasnya.

Menurut Khoirun Naim orang tua siswa (wawancara tanggal 03 Mei 2016) menyatakan bahwa: “Secara umum dari setiap tahun terjadi peningkatan lebih baik. Meningkatkan mutu lulusan dengan cara melakukan bimbingan belajar dengan partisipasi dari orangtua.” Peningkatan mutu lulusan dengan tambahan jam belajar bagi siswa sebagai persiapan mengikuti ujian nasional. Selain itu peningkatan mutu lulusan dapat dilakukan dengan kegiatan praktikum untuk memberi pengalaman dari teori yang didapatkan dalam kelas. Hal tersebut dipertegas

pernyataan tokoh masyarakat I Made Wirama (wawancara tanggal 26 April 2016) menyatakan bahwa:

Selama ini kelulusan pada SMK Negeri 1 Nunukan lulus 100%. Cara meningkatkan mutu lulusan dengan tambahan jam belajar bagi siswa yang akan mengikuti ujian, kemudian dengan kegiatan praktek pemantapan kemampuan seperti: program pertanian, perikanan, dan komputer.

Lulusan SMK Negeri 1 Nunukan dari tahun ke tahun mengalami peningkatan, secara kualitas selalu lulus 100%. Untuk meningkatkan mutu lulusan SMK Negeri 1 Nunukan selalu melaksanakan jam tambahan sebagai persiapan siswa mengikuti ujian. Menurut Kepala Sekolah SMK Negeri 1 Nunukan (wawancara tanggal 22 April 2016) menyatakan bahwa:

Peningkatan lulusan sebenarnya tergantung dari jumlah siswa yang mengikuti ujian. Selama saya disini empat tahun setiap tahunnya mengalami perubahan terkadang naik adakalanya turun, selain itu tergantung juga dengan jumlah rombel yang ada. Kalau dari segi kualitasnya Alhamdulillah setiap tahun lulus 100 % semuanya. Peningkatan mutu lulusan ini kita bekerjasama dengan pihak lain juga seperti BLK. Dari pihak sekolah sendiri meningkatkan mutu lulusan itu kita selalu melaksanakan jam tambahan, supaya mereka ini sebelum melaksanakan ujian mereka memiliki persiapan yang matang. Ada kegiatan lainnya dalam ekstrakurikuler seperti: pramuka, PMR, UKS, Osis, olahraga, selama ini masih bisa bersaing dengan sekolah lain di tingkat kabupaten.

Cara meningkatkan mutu lulusan dengan melaksanakan bimbingan belajar dipertegas pernyataan salah seorang guru SMK Negeri 1 Nunukan Ida Nurlaila, S.Pd (wawancara tanggal 22 April 2016) dengan menyatakana bahwa:

Ada peningkatan setiap tahun, misal tahun lalu kami lulus 100%. Meningkatkan mutu lulusan dengan menerapkan bimbingan belajar persiapan untuk menghadapi ujian nasional, Di samping itu juga kami menyediakan pengembangan bakat melalui ekstrakurikuler seperti:

pramuka, PMR, Sispala, olahraga, kesenian, osis, karya ilmiah, dan sebagainya.

Peningkatan lulusan secara prosentase tetap lulus 100% dengan melakukan bimbingan belajar sebagai persiapan mengikuti ujian. Hal ini disampaikan Ketua Komite SMK Negeri 1 Nunukan (wawancara tanggal 23 April 2016) menyatakan bahwa:

Selalu ada peningkatan, masalah prosentase kita selalu lulus 100%. Dari segi kuantitasnya jumlah siswanya tidak tetap setiap tahunnya. Jadi berdasarkan siswa yang mengikuti ujian, namun pada dasarnya tetap lulus 100 %.

Sekolah kita melaksanakan jam tambahan belajar bagi siswa yang akan mengikuti ujian, selain ada kegiatan pramuka, olahraga, kesenian juga, dan banyak lagi kegiatan siswa di sekolah kita ini.

Data tentang keadaan kelulusan siswa 3 tahun terakhir bahwa pada tahun pelajaran 2012-2013 jumlah siswa yang mengikuti ujian sebanyak 181 orang dan lulus sebanyak 181 orang (100%). Pada tahun pelajaran 2013-2014 jumlah siswa yang mengikuti ujian 361 orang dan lulus sebanyak 351 orang. Demikian juga pada tahun pelajaran 2014-2015 dari 198 orang siswa yang mengikuti ujian dan dinyatakan lulus semua (100%).

Berdasarkan hal tersebut dapat dinyatakan bahwa keadaan kelulusan SMK Negeri 1 Nunukan dalam 3 tahun terakhir dari tahun pelajaran 2012-2013 sampai tahun pelajaran 2014-2015 dapat mempertahankan kelulusan 100%. Dari segi kualitas lulusan SMK Negeri 1 Nunukan dalam kurun waktu tersebut 100% lulus. Namun, dari segi kuantitas lulusan tidak stabil. Pada tahun pelajaran 2012-2013 jumlah lulusan sebanyak 181 orang siswa. Tahun pelajaran 2013-2014 jumlah lulusan sebanyak naik menjadi 361 orang siswa. Pada tahun pelajaran 2014-2015 jumlah lulusan turun

menjadi sebanyak 190 orang siswa. Ketidakstabilan jumlah lulusan tersebut disebabkan jumlah siswa yang mengikuti ujian selalu berubah.

Berdasarkan analisis dokumen dan hasil wawancara dengan informan penelitian terhadap efektivitas produksi dalam manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan. Efektivitas produksi yang dimaksudkan disini adalah kualitas dan kuantitas lulusan SMK Negeri 1 Nunukan. Maka, dapat dijelaskan beberapa hal sebagai berikut.

- 1) Proses produksi sering diartikan sebagai aktivitas yang ditujukan untuk meningkatkan nilai masukan (input) menjadi keluaran (output). Secara garis besar, proses produksi adalah kegiatan mengolah masukan (input, sumber daya produksi) dalam proses dengan menggunakan metode tertentu untuk menghasilkan keluaran (output, barang maupun jasa) yang sesuai dengan ketentuan. Sedangkan efektivitas berkaitan dengan hasil yang diharapkan dengan hasil yang yang sesungguhnya dicapai. Efektivitas merupakan hubungan antara output (keluaran) dengan hasil (outcome). Karena output yang dihasilkan organisasi sektor publik lebih banyak bersifat output tidak berwujud, maka pencapaian hasil (outcome) sering tidak bisa diketahui dalam jangka waktu pendek, akan tetapi dalam jangka waktu panjang setelah program berakhir.
- 2) Faktor produksi pada manajemen berbasis sekolah (MBS) di SMK Negeri 1 Nunukan dikaitkan dengan jumlah lulusan (output) baik dari kualitas maupun kuantitas. Hasil wawancara dan analisis dokumen didapatkan bahwa kualitas lulusan dari tahun ke tahun mengalami

peningkatan, namun kurangnya lulusan SMK Negeri 1 Nunukan yang terserap lapangan kerja menjadi tantangan tersendiri dalam efektivitas MBS. Sedangkan dari segi kuantitas lulusan selalu berubah sesuai dengan jumlah siswa yang mengikuti ujian. Peningkatan mutu lulusan karena pihak sekolah dengan manajemen berbasis sekolah (MBS) melakukan langkah-langkah sebagai berikut. pertama, menambah jam belajar bagi siswa kelas terakhir sebagai persiapan mengikuti ujian, kedua, melaksanakan kegiatan tambahan di luar jam wajib pelajaran dalam bentuk ekstrakurikuler atau praktek lapangan untuk menambah keterampilan dan pengalaman.

## **2. Faktor Pendukung dan Penghambat Efektivitas Manajemen Berbasis Sekolah Pada SMK 1 Negeri Nunukan**

### **a. Faktor Pendukung Efektivitas Manajemen Berbasis Sekolah Pada SMK 1 Negeri Nunukan**

Setiap kebijakan atau program pasti tidak terlepas dari faktor pendukung dalam pelaksanaannya. Berkaitan dengan efektivitas manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK 1 Negeri Nunukan faktor pendukungnya dapat dilihat dari hasil wawancara dengan informen penelitian. Menurut Kepala Sekolah SMK Negeri 1 Nunukan (wawancara tanggal 22 April 2016) menyatakan bahwa:

Faktor pendukung manajemen berbasis sekolah, yaitu: dukungan masyarakat kemudian komite juga kemudian dukungan pendanaan itu yang utama karena setiap program yang kita lakukan tanpa dana pendanaan jelas tidak bisa ya mungkin satu dua kali aja seterusnya mungkin berpikir sudah masak kerja sosial terus.

Sarana di sekolah juga cukup mendukung, selain itu komite selalu mendukung apa yang menjadi program sekolah itu. Selama saya di sini belum adalah selisih paham dengan komite itu untuk kepentingan sekolah dan kepentingan anak-anak.

Selanjutnya tentang faktor pendukung efektivitas manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan adalah dari internal sekolah sendiri seperti: sumber daya manusia (pendidik dan tenaga kependidikan) dan sarana prasarana. Hal ini sesuai pernyataan Ida Nurlaila, S.Pd (wawancara tanggal 22 April 2016) bahwa:

Faktor pendukung MBS di SMK Negeri 1 Nunukan ada yang berasal dari internal misalnya: sarana prasarana, tenaga pendidik dan kependidikan, termasuk manajemen kepemimpinan kepala sekolah. Sedangkan faktor pendukung dari eksternal seperti partisipasi masyarakat, dunia usaha, dan pemerintah.

Faktor eksternal yang mendukung efektivitas manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan juga diungkapkan oleh ketua Komite SMK Negeri 1 Nunukan (wawancara tanggal 23 April 2016) menyatakan bahwa:

Faktor pendukung dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di sekolah SMK ini termasuk partisipasi orang tua sangat tinggi, sikap kritis dari orang tua, sarana prasarana sekolah juga sangat mendukung, juga pengelolaan sekolah oleh kepala sekolah saya lihat sangat baik sekali.

Faktor pendukung efektivitas manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan tidak lepas dari dukungan yang diberikan pemerintah. Hal ini diungkapkan oleh Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Nunukan (wawancara tanggal 20 April 2016) menyatakan bahwa:

Faktor pendukung ada dua, yaitu: pertama, faktor internal adalah dari dalam lingkungan sekolah itu sendiri mulai dari kepala sekolah, guru-guru, termasuk para siswanya. Saya rasa kalau dalam internal sendiri

itu mudah dan bisa dimengerti oleh seluruh komponen yang ada. Kedua faktor eksternal adalah dukungan yang berasal dari luar sekolah seperti: dukungan masyarakat sekitar, dunia usaha, dan dukungan dari pemerintah.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informen penelitian tentang faktor pendukung manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan dapat disimpulkan bahwa:

- 1) Suatu program yang dicanangkan tidak akan berjalan dan berhasil secara maksimal apabila tidak tersedia berbagai faktor pendukung. Faktor pendukung bisa berasal dari internal maupun eksternal.
- 2) Faktor pendukung manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan, yaitu:
  - a) Faktor pendukung berasal dari internal, yaitu: sumber daya manusia (pendidik dan tenaga kependidikan), sarana prasarana, kepemimpinan kepala sekolah, dan pendanaan yang cukup.
  - b) Faktor pendukung berasal dari eksternal, yaitu: dukungan komite sekolah, partisipasi orang tua, masyarakat, dunia usaha, dan pemerintah.

#### **b. Faktor Penghambat Efektivitas Manajemen Berbasis Sekolah Pada SMK 1 Negeri Nunukan**

Selain faktor pendukung sebagaimana diuraikan terdahulu, tentu dalam setiap kebijakan atau program ada faktor penghambat yang kurang mendukung keberhasilan kebijakan atau program tersebut. Dalam efektivitas manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan faktor penghambat dan cara mengatasinya sebagaimana



dikemukakan oleh Kepala Sekolah SMK Negeri 1 Nunukan (wawancara tanggal 22 April 2016) bahwa:

Hambatan pasti ada, mungkin dari segi sosialisasi kita juga, kemudian kurangnya partisipasi dewan guru dan TU juga pasti ada. Cara mengatasinya kita adakan pendekatan secara individual bahwa ini adalah tanggung jawab kita bersama dan ini untuk kepentingan anak-anak supaya mereka itu dapat kita tingkatkan baik dari segi prestasi, segi religiusnya, dan banyak sekalilah yang berhubungan kearah positif, karena disini kan banyak anak itu kita tidak hanya belajar tapi dari segi kedisiplinan, masalah karakter mereka, kemudian pengaruh lingkungan banyak.

Faktor penghambat dapat berasal dari dalam organisasi berupa kurangnya pemahaman terhadap kebijakan atau program yang dilaksanakan. Dalam efektivitas manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan faktor penghambat tersebut juga didapati sebagaimana diungkapkan Ida Nurlaila, S.Pd guru SSMK Negeri 1 Nunukan (wawancara tanggal 22 April 2016) menyatakan bahwa:

Tentu saja dalam setiap kegiatan atau program pasti ada masalah yang timbul, dalam hal MBS ini hambatan di sekolah kami misalnya masih banyak pendidik dan tenaga pendidikan belum memahami konsep MBS ini, selain itu masih ada beberapa pihak yang bersikap apatis terhadap program sekolah. Kalau dari cara mengatasinya mungkin dari pihak sekolah mengadakan komunikasi secara baik kepada yang bersangkutan dan secara bersama dicarikan solusi yang baik tanpa merugikan kedua belah pihak.

Faktor penghambat dalam efektifitas manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan juga dapat berasal dari luar berupa kurangnya parsipasi orang tua. Hal ini dipertegas pernyataan Ketua Komite SMK Negeri 1 Nunukan (wawancara tanggal 23 April 2016) bahwa:

Ada beberapa hambatan yang ditemui dalam pelaksanaan MBS ini terutama masih ada sebagian orang tua siswa yang belum mau terlibat dan kurang memperhatikan pendidikan anaknya. Cara mengatasinya

dengan mengadakan pendekatan kepada orangtua siswa atau dengan mendatangi mereka supaya dapat terlibat dalam kegiatan sekolah atau memperhatikan pendidikan anaknya.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan informen penelitian tentang faktor penghambat efektivitas manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan dan cara mengatasi hambatan tersebut dapat disimpulkan sebagai berikut.

- 1) Faktor penghambat suatu kebijakan atau program merupakan faktor yang membuat suatu kebijakan atau program mendapatkan halangan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Faktor penghambatan dijadikan sebagai suatu alasan untuk tidak berbuat atau bersikap pesimistis sebelum melaksanakan suatu kebijakan atau program.
- 2) Faktor penghambat efektivitas manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan, yaitu:
  1. Kurang sosialisasi yang dilakukan baik dari dinas pendidikan maupun sekolah.
  2. Masih adanya pendidik dan tenaga kependidikan yang belum memahami konsep dasar manajemen berbasis sekolah (MBS). Kurangnya pemahaman menyebabkan pendidik dan tenaga kependidikan memiliki sikap apatis terhadap program kegiatan yang dilaksanakan dan kurangnya partisipasi terhadap kemajuan sekolah.
  3. Kurangnya partisipasi masyarakat dalam pengelolaan sekolah. Masyarakat kurang melakukan hubungan dengan sekolah tidak

proaktif terhadap pengembangan sekolah. Masyarakat hanya hadir jika ada undangan dari sekolah itupun hanya sebagian kecil saja yang datang.

4. Sebagian orang tua siswa yang belum mau terlibat dan kurang memperhatikan pendidikan anaknya. Sebagian orang tua kurang berminat untuk terlibat dalam pengelolaan sekolah, mereka menganggap bahwa urusan pendidikan adalah urusan sekolah dan pemerintah.
- 3) Cara mengatasi hambatan dalam efektivitas manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan adalah:
- a) Lebih intensif melakukan sosialisasi pada pemangku kepentingan sehingga manajemen berbasis sekolah (MBS) dipahami dengan baik oleh seluruh warga sekolah .
  - b) Melakukan pendekatan baik bersifat personal maupun kelompok sehingga dapat lebih aktif terlibat dalam pengelolaan sekolah.
  - c) Mengadakan pertemuan secara berkala dengan pemangku kepentingan dalam rangka membangun sinergisitas kemajuan pendidikan.

## BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

### A. KESIMPULAN

Hasil penelitian diperoleh kesimpulan sebagai berikut.

1. Efektivitas manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan dengan melihat empat faktor efektivitas, yaitu. *Pertama*, faktor adaptasi yang meliputi penyesuaian organisasi terhadap kebijakan manajemen berbasis sekolah (MBS) dan kemanfaatan kebijakan organisasi terhadap lingkungannya sudah dilakukan walaupun belum sepenuhnya efektif. *Kedua*, faktor integrasi yang meliputi aspek sosialisasi, pengembangan konsesus, dan komunikasi yang dilakukan dalam manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan belum efektif dilakukan dan masih perlu peningkatan. *Ketiga*, faktor motivasi sumberdaya manusia (pendidik dan tenaga kependidikan) dalam penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan sudah efektif dilakukan dengan semakin antusiasnya pendidik dan tenaga pendidikan terlibat dalam program kegiatan sekolah. *Keempat*, faktor produksi manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan dilihat dari mutu lulusan. Secara kualitas belum efektif yang ditunjukkan dengan kurangnya lulusan SMK Negeri 1 Nunukan yang terserap lapangan kerja. Namun dari segi kuantitas lulusan mengalami perubahan setiap tahun sesuai jumlah peserta yang mengikuti ujian.
2. Faktor pendukung efektivitas manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan meliputi: Faktor pendukung berasal dari internal, yaitu: sumber daya manusia (pendidik dan tenaga kependidikan), sarana prasarana, kepemimpinan kepala sekolah, dan pendanaan yang cukup. Faktor pendukung

berasal dari eksternal, yaitu: dukungan komite sekolah, partisipasi orang tua, masyarakat, dunia usaha, dan pemerintah. Sedangkan faktor penghambat efektivitas manajemen berbasis sekolah (MBS) pada SMK Negeri 1 Nunukan meliputi: Kurang sosialisasi yang dilakukan, masih adanya pendidik dan tenaga kependidikan yang belum memahami konsep dasar manajemen berbasis sekolah (MBS), kurangnya partisipasi masyarakat dalam pengelolaan sekolah, dan sebagian orang tua siswa yang belum mau terlibat dan kurang memperhatikan pendidikan anaknya.

## **B. SARAN**

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan, maka untuk lebih meningkatkan efektivitas manajemen berbasis sekolah (MBS) dikemukakan saran-saran sebagai berikut.

1. Pengelola sekolah perlu menjaga dan meningkatkan komunikasi dan partisipasi yang telah berjalan melalui sosialisasi program-program dan tujuan yang terkait dengan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah (MBS) dapat jelas dipahami oleh seluruh warga sekolah.
2. Pengelola sekolah perlu menjalin koordinasi yang lebih efektif dengan berbagai pihak terutama dinas pendidikan, pengawas sekolah, komite sekolah, orang tua, masyarakat, dan dunia usaha dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah (MBS). Ini dapat diwujudkan dengan melakukan koordinasi intensif meningkatkan peran masing-masing dalam kemajuan pendidikan.

3. Pihak sekolah perlu mengadakan pertemuan rutin dengan orang tua siswa yang membahas program sekolah.
4. Perlu dilakukan penelusuran alumni untuk mengetahui jaminan mutu lulusan sebagai akuntabilitas program pada manajemn berbasis sekolah (MBS) di SMK Negeri 1 Nunukan.



### Daftar Pustaka

- Asmani, J. M. (2012). *Tips Aplikasi Manajemen Sekolah*. Yogyakarta: DIVA Press.
- Cameron, Kim S. & Quinn, Robert E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture : Based on The Competing Values Framework*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Danim, S. (2012). *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Daryanto & Farid, M. (2013). *Konsep Dasar Manajemen Pendidikan Di Sekolah*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media.
- Denison, D.R. & Mirsha, A.K. (1995). *Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness*. Diakses pada tanggal 25 April 2016. Jam 14.25 wita dibuka melalui: [www. Pdf.com](http://www.Pdf.com).
- Departemen Pendidikan Nasional. (2005). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Engkoswara & Komariah, A. (2010). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Handoko, T. H. (2003). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. S. P. (2003). *Manajemen sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Indrawati C. dan Dwilaksono A. (2007). *Assesmen Budaya Organisasi Puskesmas Dengan Pendekatan Competing Values Framework (Studi Puskesmas Sanan Kulon, Kabupaten Blitar)*. <http://download.portalgaruda.org/article.php?article=80433&val=4892> didwonload pada tanggal 30 Juli 2016 pada jam 9.37
- Indrawijaya, A. I. (2014). *Teori, Perilaku, dan Budaya Organisasi*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Ishaq, A. (2013). *Implementasi Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Di Madrasah Tsanawiyah An-Nur Kecamatan Balai Riam Kabupaten Sukamara*. Jakarta: Tugas Akhir Program Magister, Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka. Diakses dari [http://www.pustaka.ut.ac.id/dev25/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3662](http://www.pustaka.ut.ac.id/dev25/index.php?option=com_content&view=article&id=3662): pada tanggal 28 Agustus 2015 jam 19.32.
- Mahmudi. (2015). *Manajemen Kinerja Sektor Publik, Edisi Ketiga*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mahsun, M. (2009). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE.

- Makmur. (2015). *Efektivitas Kebijakan Kelembagaan Pengawasan*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Martani & Lubis. (1987). *Teori Organisasi*. Bandung: Ghalia Indonesia.
- Moleong, L. J. (2006). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung, PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2014). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Negara A. K dan Wahjuadi D. (2011). *Analisis Budaya Kerja Suis Butcher Bandung Berdasarkan Teori Cameron & Quinn*. [https://openlibrary.telkomuniversity.ac.id/pustaka/files/14895/resume/analisis-budaya-kerja-suis-butcher-bandung- didwonload padatanggal 01 Agustus 2016 jam 22.03](https://openlibrary.telkomuniversity.ac.id/pustaka/files/14895/resume/analisis-budaya-kerja-suis-butcher-bandung- didwonload%20padatanggal%2001%20Agustus%202016%20jam%2022.03).
- Purwono, J. (2012). *Efektivitas Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah Pada Gugus Ki Hajar Dewantoro Kecamatan Banyubiru Kabupaten Semarang*. Tesis: Program Pascasarjana Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga. Diakses dari <http://repository.uksw.edu/bitstream/123456789/635/1/T2942009010.pdf>. Didownload pada tanggal 07 Februari 2016 jam.20.16wita.
- Robbins, S. P. (2002). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prenhalindo,
- Sallis, E. (2010). *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*. Yogyakarta: IRCiSod.
- Sayekti, T. (2005). *Pelaksanaan Model Manajemen Berbasis Sekolah Di Sekolah Dasar Kota Surakarta (Studi Pada Sekolah Dasar Negeri Tempel I Kec. Banjarsari Kota Surakarta)*. Tesis: Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta. Diakses dari <https://www.researchgate.net/publication/279647972>, pada tanggal 02 Februari 2016 jam.09.30.
- Siagian, S. P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Radar Jaya Offset.
- Steers, R. M. (1985). *Efektivitas Organisasi*. Diakses online pada 10 Nopember 2015 melalui [http://elib.unikom.ac.id/files/disk1/461/jbptunikompp-gdl-resminings-23003-10-unikom\\_h-i.pdf](http://elib.unikom.ac.id/files/disk1/461/jbptunikompp-gdl-resminings-23003-10-unikom_h-i.pdf).
- Suditha, I. W. (2012). *Studi Evaluasi Efektivitas Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pada SMP Saraswati 1 Tabanan*. Tesis, Program Studi Administrasi Pendidikan Program Pascasarjana, Universitas Pendidikan Ganesha Singaraja. Diakses dari [http://pasca.undiksha.ac.id/e-journal/index.php/jurnal\\_ap/article/download/441/233](http://pasca.undiksha.ac.id/e-journal/index.php/jurnal_ap/article/download/441/233) pada tanggal 02 Februari 2016 jam 09.12 wita.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : Alfabeta



- Suparlan. (2013). *Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Dari Teori Sampai Dengan Praktik*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Suryosubroto. (2012). *Hubungan Sekolah Dengan Masyarakat*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Tangkilisan, H. N. S. (2006). *Evaluasi Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Penerbit Balairung & Co.
- Tilaar, H. A.R. (2011). *Manajemen Pendidikan Nasional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Wahab, S.A. (2012). *Analisis Kebijaksanaan dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Widhiastuti H. (2002). *Balanced Scorecard untuk Pengembangan Sumber Daya Manusia, Buletin Psikologi, Tahun X, No. 1 Juni 2002*. <http://jurnal.ugm.ac.id/buletinpsikologi/article/download/7449/5790> didownload pada tanggal 30 Juli 2016 jam 10.07
- Yunus, M. (2006). *Kebijakan Kemitraan Pendidikan Kejuruan*. Malang: Surya Pena Gemilang Publishing.
- Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (2014). *Panduan Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan. Jakarta: Indonesia Legal Center Publishing
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional. Jakarta: Indonesia Legal Center Publishing.

## Lampiran 1 Pedoman Wawancara

## PEDOMAN WAWANCARA

Nama Responden : .....

Pekerjaan : .....

Jabatan : .....

Alamat : .....

***Petunjuk***

- Jawaban jelas berdasarkan fakta dan data sebenarnya.
- Jawaban anda merupakan kunci kesuksesan penelitian ini.

***Pertanyaan***

1. Apakah sekolah bapak sudah melaksanakan manajemen berbasis sekolah (MBS)?
2. Bagaimana proses penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) di sekolah bapak?
3. Bagaimana partisipasi masyarakat dalam penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) di sekolah bapak?
4. Apakah ada hambatan dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah (MBS) di sekolah bapak dan bagaimana cara mengatasinya?
5. Apakah ada faktor pendukung pelaksanaan manajemen berbasis sekolah (MBS) di sekolah bapak?
6. Apa manfaat manajemen berbasis sekolah (MBS) terhadap SMK Negeri 1 Nunukan?
7. Apakah ada sosialisasi yang dilakukan Dinas Pendidikan terkait manajemen berbasis sekolah (MBS) di sekolah bapak?
8. Bagaimana bentuk sosialisasi manajemen berbasis sekolah (MBS) yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan?
9. Apakah manajemen berbasis sekolah (MBS) sudah disosialisasikan pada semua pemangku kepentingan di sekolah bapak?
10. Apakah ada koordinasi dengan pihak lain dalam pelaksanaan MBS di sekolah bapak? Bagaimana bentuk koordinasi tersebut?

11. Apakah ada kerjasama/kemitraan dengan pihak lain dalam penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS)?
12. Bagaimana bentuk kerjasama/kemitraan dengan pihak lain dalam penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS)?
13. Apakah ada pembagian tugas pendidik dan tenaga kependidikan dalam manajemen berbasis sekolah di sekolah bapak?
14. Bagaimana peranan pendidik dan tenaga pendidikan dalam penyusunan program kerja sekolah?
15. Bagaimana motivasi pendidik dan tenaga kependidikan dalam manajemen berbasis sekolah (MBS) di sekolah bapak?
16. Bagaimana pemberian penghargaan bagi sekolah yang berprestasi dan sanksibagi yang melanggar di sekolah bapak?
17. Apakah ada monitoring dan evaluasi dalam penerapan MBS di sekolah bapak?
18. Bagaimana tindak lanjut hasil monitoring dan evaluasi dalam penerapan MBS di sekolah bapak?
19. Bagaimana dampak/pengaruh MBS terhadap kemajuan sekolah di sekolah bapak?
20. Apakah ada perbedaan sebelum dan setelah melaksanakan MBS bagi kemajuan sekolah di sekolah bapak? Jelaskan !
21. Apakah ada peningkatan lulusan baik jumlah maupun kualitas setiap tahun setelah penerapan MBS di sekolah bapak?
22. Bagaimana cara meningkatkan mutu lulusan dengan adanya manajemen berbasis sekolah (MBS) di sekolah bapak?
23. Bagaimana prestasi sekolah setelah menerapkan manajemen berbasis sekolah (MBS) di sekolah bapak?
24. Apakah ada kontroling dan monitoring terhadap lulusan di sekolah bapak?

## Lampiran 2 Transkrip Hasil Wawancara

**HASIL WAWANCARA**  
(Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten)

Nama Responden : Ahmad, S.IP, M.Si  
Pekerjaan : PNS  
Jabatan : Sekertaris Dinas Pendidikan Kabupaten Nunukan  
Alamat : Jl. Sutanto Rt.02 Nunukan Tengah  
Wawancara Tanggal : Jumat, 29 April 2016

**Pertanyaan**

1. Apakah sekolah di wilayah bapak sudah melaksanakan manajemen berbasis sekolah (MBS)?

Jawab:

Pada prinsipnya untuk manajemen berbasis sekolah itu tentunya bukan lagi dikatakan sudah atau belum, saya katakan harus dilaksanakan karena memang itu sudah ada dasarnya dimana sekolah itu mempunyai kewenangan mengatur sekolah itu dikelola dengan baik intinya otonomi sekolah, hanya saja di dalam pelaksanaan tentunya harus mengacu pada rambu-rambu standar nasional pendidikan kita. Jadi pada prinsipnya semua sekolah sudah menerapkan itu.

2. Bagaimana proses penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) di sekolah wilayah bapak?

Jawab:

Sebenarnya kalau penerapannya tergantung daripada masing-masing sekolah, makanya kepala sekolah selaku manajer harus mengetahui apa sih manajemen berbasis sekolah itu sendiri. Disini yang harus diketahui kepala sekolah, takkala kepala sekolah itu tidak mengetahui, tidak memahami masalah manajemen berbasis sekolah tentunya sekolah sendiri tidak maksimal dalam melaksanakan. Yang jelas soal proses saya yakin kepala sekolah sebagai leadership mampu menerapkan di sekolahnya masing-masing.

3. Bagaimana partisipasi masyarakat dalam penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) di wilayah bapak?

Jawab:

Tentunya MBS kembali lagi bagaimana aturan-aturan yang akan diterapkan oleh sekolah, mekanisme apa ditaati oleh orang tua maupun stakeholder yang ada di sekitarnya. Tentunya inilah harapan kami juga bisa mendukung pelaksanaan MBS yang ada di sekolah dimana orang tua menyekolahkan anaknya. Tentunya partisipasi orang tua atau masyarakat tidak hanya dari pendanaan, tapi juga dapat berupa tenaga dan pikiran untuk kemajuan pendidikan yang ada di sekolah.

4. Apakah ada hambatan dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah (MBS) di wilayah bapak dan bagaimana cara mengatasinya?

Jawab:

Hambatan dalam pelaksanaan MBS ini, kurangnya sosialisasi dari sekolah kepada masyarakat. Masyarakat perlu diajak bermusyawarah untuk menggali potensi yang ada di sekolah. Kurangnya pemahaman masyarakat tentang pengelolaan sekolah yang baik.

5. Apakah ada faktor pendukung pelaksanaan manajemen berbasis sekolah (MBS) di wilayah bapak?

Jawab:

Faktor pendukung ada dua, yaitu: pertama, faktor internal adalah dari dalam lingkungan sekolah itu sendiri mulai dari kepala sekolah, guru-guru, termasuk para siswanya. Saya rasa kalau dalam internal sendiri itu mudah dan bisa dimengerti oleh seluruh komponen yang ada. Kedua faktor eksternal adalah dukungan yang berasal dari luar sekolah seperti: dukungan masyarakat sekitar, dunia usaha, dan dukungan dari pemerintah.

6. Apa manfaat dengan manajemen berbasis sekolah (MBS) terhadap kemajuan pendidikan di daerah?

Jawab:

Manajemen berbasis sekolah memberikan manfaat bagi kemajuan sekolah. Selain itu Manajemen berbasis sekolah juga memberikan keleluasan mengelola sendiri sekolahnya sesuai dengan kondisi dan potensi sekolah masing-masing. Dengan Manajemen berbasis sekolah kepala sekolah beserta guru, tenaga kependidikan, komite sekolah, orang tua siswa, dan masyarakat

untuk terlibat dalam pengelolaan sekolah sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai.

7. Apakah ada sosialisasi yang dilakukan Dinas Pendidikan terkait manajemen berbasis sekolah (MBS) di wilayah bapak?

Jawab:

Takkala UU Sistem Pendidikan Nasional ditetapkan sudah mengacu pada MBS khususnya pasal 51 ayat 1 berbunyi: Penyelenggaraan pendidikan dasar sampai pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah. Berdasarkan hal itu sudah sudah harus diimplementasi. Selain itu, dalam PP 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, permendiknas nomor 19 tahun 2007 tentang standar pengelolaan pendidikan PP nomor 17 tahun 2010 tentang penyelenggaraan pendidik menjadi dasar pelaksanaan MBS di sekolah.

8. Bagaimana bentuk sosialisasi manajemen berbasis sekolah (MBS) yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan?

Jawab:

Berupa himbauan kepada sekolah untuk melaksanakan pengelolaan sekolah berdasarkan peraturan dari pemerintah sebagaimana telah di sebutkan sebelumnya.

9. Apakah manajemen berbasis sekolah (MBS) sudah disosialisasikan pada semua pemangku kepentingan di sekolah wilayah bapak?

Jawab:

10. Apakah ada koordinasi dengan pihak lain dalam pelaksanaan MBS di wilayah bapak? Bagaimana bentuk koordinasi tersebut?

Jawab:

Selama ini pelaksanaan MBS menekankan bagaimana sekolah proaktif mendapatkan informasi tentang pelaksanaan MBS di sekolahnya. Koordinasi hendaknya dilakukan sekolah dengan dinas pendidikan kabupaten, dinas pendidikan provinsi, atau bidang lain terkait dengan pendidikan.

11. Apakah ada kerjasama/kemitraan dengan pihak lain dalam penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS)?

Jawab:

Dalam pelaksanaan MBS ini sekolah hendaknya menjalin kerjasama atau kemitraan dengan pihak lain seperti instansi pemerintah, BUMN, BUMD, dan dengan dunia usaha untuk mendukung pelaksanaan pengelolaan sekolah yang baik.

12. Bagaimana bentuk kerjasama/kemitraan dengan pihak lain dalam penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS)?

Jawab:

Bentuk kerjasama dapat berupa bantuan sarana prasarana sekolah atau kemitraan lain seperti tempat pelaksanaan praktek bagi SMK. Prinsipnya sekolah memiliki kewenangan sendiri untuk menjalin kerjasama dengan pihak lain dalam kemajuan pendidikan disekolahnya.

13. Apakah ada pembagian tugas pendidik dan tenaga kependidikan dalam manajemen berbasis sekolah di wilayah bapak?

Jawab:

Tentunya pasti ada pembagian tugas guru di sekolah. Setiap pendidik dan tenaga kependidikan sudah memiliki tupoksi masing-masing yang harus dilakukan. Saya yakin disekolah sudah ada pembagian tugas sebagai wakil kepala sekolah, kepala perpustakaan, kepala laboratorium, wali kelas dan sebagainya.

14. Bagaimana peranan pendidik dan tenaga pendidikan dalam penyusunan program kerja sekolah?

Jawab:

Program kerja sekolah disusun bersama antara kepala sekolah dengan guru dan staf serta dukungan komite sekolah. Pendidik dan tenaga pendidikan sebagai unsur utama pelaksana program sekolah harus berperan aktif dalam penyusunan program sehingga merasa memiliki tanggungjawab bersama terhadap keberhasilan program tersebut.

15. Bagaimana motivasi pendidik dan tenaga kependidikan dalam manajemen berbasis sekolah (MBS) di wilayah bapak?

Jawab:

Dengan dilaksanakannya MBS di sekolah dapat memotivasi pendidik dan tenaga pendidikan. Tentunya dinas pendidikan sendiri selalu memotivasi kepala sekolah, guru, maupun komponen yang ada di sekolah.

16. Bagaimana pemberian penghargaan bagi pendidik yang berprestasi dan sanksibagi yang melanggar di wilayah bapak?

Jawab:

Pemberian penghargaan bagi pendidik dan tenaga kependidikan berprestasi kita selalu mengadakan lomba guru berprestasi, lomba kepala sekolah berprestasi. Disinilah ajang bagaimana seorang kepala sekolah, bagaimana seorang guru bisa menerapkan tugas pokok dan fungsinya dengan baik dan benar, tentunya di kaji dan dinilai dalam lomga guru berprestasi dan kepala sekolah berprstasi yang dilakukan setiap tahun.

Mengenai sanksi sudah jelas diatur dalam PP 51 tentang disiplin pegawai, tentunya semua komponen PNS khususnya harus mematuhi aturan disiplin kepegawaian tersebut. Selain itu ada kebijakan dari pemerintah daerah tentang pemotongan tunjangan tambahan penghasilan bagi guru dan kepala sekolah yang tidak mematuhi ketentuan jam kerja. Di samping hal tersebut tentunya ada teguran dari kepala sekolah secara lisan dan tertulis.

17. Apakah ada monitoring dan evaluasi dalam penerapan MBS di wilayah bapak?

Jawab:

Dinas pendidikan tidak monitoring secara langsung pelaksanaan MBS di sekolah. Monitoring dan evaluasi dilakukan bersama pengawas sekolah.

18. Bagaimana tindak lanjut hasil monitoring dan evaluasi dalam penerapan MBS di wilayah bapak?

Jawab:

Hasil monitoring dijadikan sebagai dasar untuk langkah selanjutnya. Jika ada kekurangan akan dikomunikasikan dengan pihak sekolah, melalui pengawas sekolah ada pembinaan secara langsung atau melalui surat kepada pihak sekolah.



19. Bagaimana dampak/pengaruh MBS terhadap kemajuan sekolah di wilayah bapak?

Jawab:

Sebenarnya jika MBS dilaksanakan secara maksimal dampaknya sangat bagus sekali. Sekolah dapat melaksanakan kewenangannya sendiri dengan kemampuan yang dimiliki tanpa adanya campur tangan dari pihak luar.

20. Apakah ada perbedaan sebelum dan setelah melaksanakan MBS bagi kemajuan sekolah di wilayah bapak? Jelaskan !

Jawab:

Perbedaan sebelum dan sesudah melaksanakan MBS ada beberapa hal yang menjadi acuan bagi kepala sekolah bahwa sebelum MBS sekolah sebagai sub koordinasi, sekarang pola baru otonomi, jadi silahkan apa yang akan dilakukan sekolah. Sebelumnya kaku, sekarang luwes. Dulu sentralistik semuanya diatur oleh pusat sekarang silahkan masing-masing apa yang akan dilaksanakan oleh sekolah. Dulu diatur sekarang motivasi diri bagaimana sekolah mau maju tergantung dari kreasi sekolah itu sendiri.

21. Apakah ada peningkatan lulusan baik jumlah maupun kualitas setiap tahun setelah penerapan MBS di wilayah bapak?

Jawab:

Peningkatan secara umum jika sekolah menerapkan MBS ada dampak positif terhadap hasil sekolah itu sendiri. Beberapa tahun terakhir ini kualitas lulusan sekolah kita alhamdulillah sangat baik sekali. Demikian juga secara kuantitas lulusan sekolah kita dari tahun ke tahun selalu mengalami peningkatan.

22. Bagaimana cara meningkatkan mutu lulusan dengan adanya manajemen berbasis sekolah (MBS) di wilayah bapak?

Jawab:

Meningkatkan mutu lulusan sekolah dilakukan oleh sekolah masing-masing. Sekolah mempunyai cara sendiri dalam meningkatkan mutu lulusannya. Pada umumnya melalui penambahan jam belajar bagi siswa yang mau mengikuti ujian. Demikian juga melalui kegiatan-kegiatan yang positif sering dilakukan sekolah ekstrakurikuler misalnya.

23. Bagaimana prestasi sekolah setelah menerapkan manajemen berbasis sekolah (MBS) di wilayah bapak?

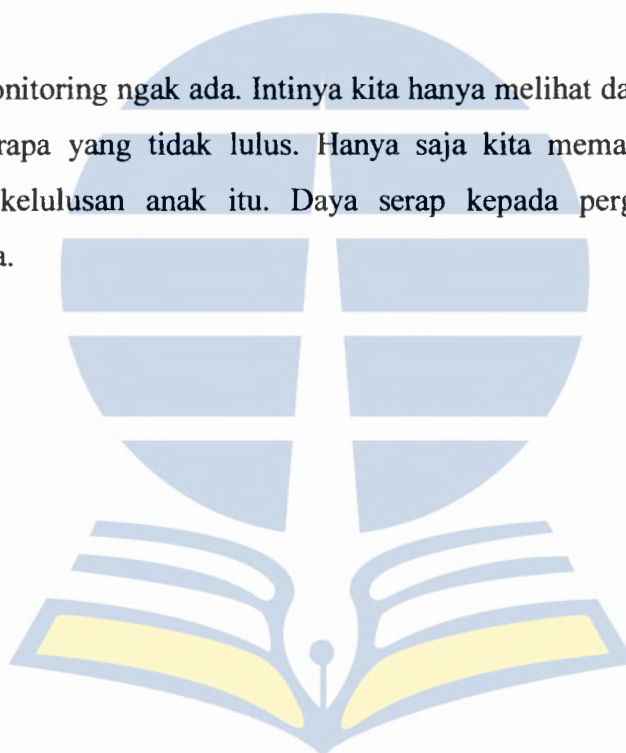
Jawab:

Prestasi sekolah kembali tergantung pada masing-masing kepala sekolah dalam menerapkan MBS itu. Kalau kepala sekolah itu dengan maksimal dengan memegang ketentuan yang ada dalam MBS itu sendiri yakin bahwa sekolah itu memiliki mutu yang baik dibandingkan dengan yang tidak menerapkan MBS.

24. Apakah ada kontroling dan monitoring terhadap lulusan SMK di wilayah bapak?

Jawab:

Kalau monitoring ngak ada. Intinya kita hanya melihat data saja, berapa yang lulus, berapa yang tidak lulus. Hanya saja kita memantau perkembangan daripada kelulusan anak itu. Daya serap kepada perguruan tinggi yang menerima.



**HASIL WAWANCARA**  
(Pengawas Pendidikan Menengah/Kejuruan)

Nama Responden : L. Sigar Acang  
Pekerjaan : PNS  
Jabatan : Pengawas SMK Kab. Nunukan  
Alamat : Jl. Imam Bonjol Rt.11 Selisun Nunukan Selatan  
Tanggal Wawancara : Senin, 25 April 2016

***Pertanyaan***

1. Apakah sekolah di wilayah bapak sudah melaksanakan manajemen berbasis sekolah (MBS)?

Jawab:

Sudah melaksanakan MBS sejak diberlakukannya UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional diikuti dengan PP Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Namun sekolah belum sepenuhnya melaksanakan MBS, karena masih kurangnya informasi yang didapat sekolah tentang penerapan MBS ini.

2. Bagaimana proses penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) di sekolah wilayah bapak?

Jawab:

Pada awalnya SMK Negeri 1 Nunukan belum sepenuhnya melaksanakan manajemen berbasis sekolah ini. Selain belum adanya instruksi dari dinas pendidikan, faktor sumber daya manusianya juga masih terbatas. Namun seiring perjalanan waktu manajemen berbasis sekolah di SMK Negeri 1 Nunukan sudah lebih baik.

3. Bagaimana partisipasi masyarakat dalam penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) di wilayah bapak?

Jawab:

Partisipasi masyarakat masih kurang, karena adanya anggapan masyarakat bahwa pendidikan itu gratis. Sehingga masyarakat menganggap bahwa segala

sesuatunya berhubungan dengan pendidikan sudah ditanggung sepenuhnya oleh pemerintah.

4. Apakah ada hambatan dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah (MBS) di wilayah bapak dan bagaimana cara mengatasinya?

Jawab:

Hambatan dalam pelaksanaan MBS disekolah, yaitu masih kurangnya pemahaman kepala sekolah dalam penerapan MBS, kurangnya sosialisasi dari dinas pendidikan, kurangnya partisipasi masyarakat dalam pengelolaan sekolah.

5. Apakah ada faktor pendukung pelaksanaan manajemen berbasis sekolah (MBS) di wilayah bapak?

Jawab:

Faktor pendukung pelaksanaan MBS termasuk guru dan staf sangat mendukung pelaksanaan ini, keberadaan komite juga turut mendukung, kemampuan kepala sekolah sebagai manajer sekolah termasuk faktor pendukung juga.

6. Apa manfaat manajemen berbasis sekolah (MBS) terhadap kemajuan sekolah?

Jawab:

MBS sangat bermanfaat bagi sekolah terutama peningkatan mutu pendidikan, peningkatan pengelolaan sekolah, peningkatan hasil output siswa dari tahun ke tahun.

7. Apakah ada sosialisasi yang dilakukan Dinas Pendidikan terkait manajemen berbasis sekolah (MBS) di wilayah bapak?

Jawab:

Untuk saat ini dari pengawas sama sekali tidak ada. Kami belum pernah dilibatkan dalam masalah ini.

8. Bagaimana bentuk sosialisasi manajemen berbasis sekolah (MBS) yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan?

Jawab:

9. Apakah manajemen berbasis sekolah (MBS) sudah disosialisasikan pada semua pemangku kepentingan di sekolah wilayah bapak?

Jawab:

Masalah sosialisasi kepada pemangku kepentingan di sekolah, tergantung dari pihak sekolah masing-masing. Jika sekolah maksimal dalam penerapan MBS ini dan menjalin hubungan baik dengan komite sekolah dan orang tua siswa saya yakin dapat disosialisasikan dengan baik.

10. Apakah ada koordinasi dengan pihak lain dalam pelaksanaan MBS di wilayah bapak? Bagaimana bentuk koordinasi tersebut?

Jawab:

Pelaksanaan MBS pada SMK Negeri 1 Nunukan belum terkoordinasi dengan baik. Misalnya, selama ini dengan pengawas, kami sering tidak diberitahukan sama sekali jika ada program atau kegiatan yang dilaksanakan di sekolah seperti ini. Sama halnya dengan MBS ini, belum ada koordinasi dengan pengawas.

11. Apakah ada kerjasama/kemitraan dengan pihak lain dalam penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS)?

Jawab:

Memang di SMK Negeri 1 Nunukan pernah mengadakan mitra dengan SMK di Bandung bersama kepala sekolah dan pengawas. Setelah sampai disana memang ada hubungannya dengan pelaksanaan MBS ini.

12. Bagaimana bentuk kerjasama/kemitraan dengan pihak lain dalam penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS)?

Jawab:

Bentuk kerjasama berupa berbagi pengalaman dan pendampingan pada kegiatan kedisiplinan sekolah dan bisnis center.

13. Apakah ada pembagian tugas pendidik dan tenaga kependidikan dalam manajemen berbasis sekolah di wilayah bapak?

Jawab:

Tentu ada. Setiap sekolah memiliki struktur organisasi sekolah. Pembagian tugas meliputi kepala sekolah, wakil kepala sekolah, kepala perpustakaan, kepala laboratorium, ketua program, wali kelas, dan sebagainya.

14. Bagaimana peranan pendidik dan tenaga pendidikan dalam penyusunan program kerja sekolah?

Jawab:

Pendidik dan tenaga kependidikan sangat berperan dalam penyusunan program kerja sekolah, apalagi dalam MBS ini keberhasilan program akan ditentukan dalam penyusunan program. Intinya pendidik atau tenaga pendidikan akan menyusun sendiri program dan melaksanakannya.

15. Bagaimana motivasi pendidik dan tenaga kependidikan dalam manajemen berbasis sekolah (MBS) di wilayah bapak?

Jawab:

Motivasi pendidik dan tenaga pendidikan sangat baik, antusias dalam pelaksanaan MBS ini.

16. Bagaimana pemberian penghargaan bagi sekolah yang berprestasi dan sanksi bagi yang melanggar di wilayah bapak?

Jawab:

Bagi guru berprestasi diberi kesempatan mengikuti seleksi guru berprestasi dan kepala sekolah berprestasi yang diselenggarakan oleh dinas pendidikan sebagai bentuk penghargaan bagi mereka. Sanksi bagi yang melanggar aturan sekolah berupa teguran secara lisan, atau diadakan pembinaan secara khusus.

17. Apakah ada monitoring dan evaluasi dalam penerapan MBS di wilayah bapak?

Jawab:

Bagi pengawas monitoring dan evaluasi selalu dilakukan terhadap program yang ada di sekolah baik bersifat akademik maupun non akademik.

18. Bagaimana tindak lanjut hasil monitoring dan evaluasi dalam penerapan MBS di wilayah bapak?

Jawab:

Tindak lanjut dari pengawas adalah menyampaikan masukan-masukan kemudian merekomendasikan masalah-masalah di sekolah melalui pertemuan-pertemuan, disampaikan kepada dinas pendidikan, kepada sekolah itu sendiri menjadi bahan masukan bagi langkah selanjutnya.

19. Bagaimana dampak/pengaruh MBS terhadap kemajuan sekolah di wilayah bapak?

Jawab:

Sangat berpengaruh terhadap keadaan kemajuan sekolah dalam hal pengelolaan sekolah. Peningkatan mutu sekolah sangat diperhatikan dalam penerapan MBS ini

20. Apakah ada perbedaan sebelum dan setelah melaksanakan MBS bagi kemajuan sekolah di wilayah bapak? Jelaskan !

Jawab:

Sangat jelas perbedaannya, artinya bahwa sebelum melaksanakan MBS sekolah menunggu perintah dan diatur secara sentralistik, setelah MBS sekolah memiliki kewenangan menentukan sendiri keberhasilan dan kemajuan sekolah.

21. Apakah ada peningkatan lulusan baik jumlah maupun kualitas setiap tahun setelah penerapan MBS di wilayah bapak?

Jawab:

Peningkatan kelulusan terlihat dari hasil ujian sekolah maupun ujian nasional dari tahun ke tahun.

22. Bagaimana cara meningkatkan mutu lulusan dengan adanya manajemen berbasis sekolah (MBS) di wilayah bapak?

Jawab:

Yang dilakukan oleh sekolah yaitu menambah jam belajar untuk kelas terakhir yang mengikuti ujian nasional pada sore hari kemudian peningkatan kegiatan ekstrakurikuler seperti olahraga untuk persiapan siswa mengikuti lomba atau pertandingan.

23. Bagaimana prestasi sekolah setelah menerapkan manajemen berbasis sekolah (MBS) di wilayah bapak?

Jawab:

Prestasi sekolah mengalami peningkatan dari tahun ke tahun.

24. Apakah ada kontroling dan monitoring terhadap lulusan SMK di wilayah bapak?

Jawab:

Setiap akhir tahun, pengawas mengadakan monitoring terhadap hasil kelulusan pada SMK, hanya terakhir ini data yang diharapkan untuk itu belum lengkap. Berapa persen yang bekerja, yang seharusnya di SMK itu 70 persen sementara kita tidak mengetahui pasti karena data untuk itu masih kurang.





## HASIL WAWANCARA (Kepala Sekolah)

Nama Responden : La Sali, S.Pd  
Pekerjaan : PNS / Guru  
Jabatan : Kepala SMK Negeri 1 Nunukan  
Alamat : Jl. Ujang Dewa Rt.05 Nunukan Selatan  
Wawancara Tanggal : Jumat, 22 April 2016

### *Pertanyaan*

1. Apakah sekolah bapak sudah melaksanakan manajemen berbasis sekolah (MBS)?

Jawab:

Secara resmi sebenarnya belum kita laksanakan MBS, tapi karena tuntutan undang-undang kita mencoba memberlakukan manajemen berbasis sekolah ini secara mandiri khusus untuk di SMK saja. Pada pelaksanaannya mendapat respon positif dari semua pihak. Sehingga kita berusaha meningkatkan pelaksanaan lebih baik lagi.

2. Bagaimana proses penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) di sekolah bapak?

Jawab:

Kami, setiap ada program yang kita lakukan ada konfirmasi dengan komite sekolah bahwa ini yang akan kita lakukan di dalam peningkatan mutu pembelajaran di sekolah karena ini berhubungan dengan anggaran, kedua kita memberdayakan tenaga pendidik dan sekaligus kependidikan untuk kelancaran proses belajar mengajar secara menyeluruh, kemudian kita melakukan supervisi sekaligus monitoring bekerja sama dengan pengawas sekolah.

3. Bagaimana partisipasi masyarakat dalam penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) di sekolah bapak?

Jawab:

Alhamdulillah banyak, kita kan banyak. Setiap ada kegiatan program tambahan yang kita lakukan di sekolah itu kita menginformasikan kepada masyarakat khususnya orang tua siswa bahwa di sekolah ini ada kegiatan ini, supaya kususnya dilingkungan kita itu kan kalau tidak ada pemberitahuan mereka bertanya juga jadi kadang-kadang kegiatan ini berlangsung di luar sekolah khususnya dewan guru dan para TU

*Jadi sangat antusias ya pak?*

Jawab:

Alhamdulillah.

4. Apakah ada hambatan dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah (MBS) di sekolah bapak dan bagaimana cara mengatasinya?

Jawab:

Hambatan pasti ada, mungkin dari segi sosialisasi kita juga, kemudian kurangnya partisipasi dewan guru dan TU juga pasti ada. Cara mengatasinya kita adakan pendekatan secara individual bahwa ini adalah tanggung jawab kita bersama dan ini untuk kepentingan anak-anak supaya mereka itu dapat kita tingkatkan baik dari segi prestasi, segi religiusnya, dan banyak sekalilah yang berhubungan kearah positif, karena disini kan banyak anak itu kita tidak hanya belajar tapi dari segi kedisiplinan, masalah karakter mereka, kemudian pengaruh lingkungan banyak.

5. Apakah ada faktor pendukung pelaksanaan manajemen berbasis sekolah (MBS) di sekolah bapak?

Jawab:

Faktor pendukung manajemen berbasis sekolah, yaitu: dukungan masyarakat kemudian komite juga kemudian dukungan pendanaan itu yang utama karena setiap program yang kita lakukan tanpa danya pendanaan jelas ndak bisa ya mungkin satu dua kali aja seterusnya mungkin berpikir sudah masak kerja sosial terus.

*Kalau dari segi sarana prasarana bagaimana pak?*

Jawab:

Sarana di sekolah juga cukup mendukung, selain itu komite selalu mendukung apa yang menjadi program sekolah itu. Selama saya di sini belum adalah selisih paham dengan komite itu untuk kepentingan sekolah dan kepentingan anak-anak.

6. Apa manfaat manajemen berbasis sekolah (MBS) terhadap SMK Negeri 1 Nunukan?

Jawab:

Bagi SMK Negeri 1 Nunukan manfaat yang dapat diambil dari penerapan manajemen berbasis sekolah adalah sekolah lebih mandiri dapat menentukan sendiri program yang akan dilaksanakan, sekolah lebih leluasa menggunakan dana untuk kepentingan sekolah tanpa keluar dari aturan yang ada, sekolah lebih terbuka terhadap saran dan kritik membangun dari berbagai pihak terutama komite sekolah demi kemajuan sekolah, partisipasi masyarakat akan meningkat.

7. Apakah ada sosialisasi yang dilakukan Dinas Pendidikan terkait manajemen berbasis sekolah (MBS) di sekolah bapak?

Jawab:

Sebenarnya wacana ada, tapi sosialisasi belum ada. Sekarang ini baru mau ada pelatihan, tapi karena ini berkaitan dengan ISO kami secara otomatis MBS ini harus kita lakukan. Jadi mungkin tanggal 26 April ini baru pelatihan. Insya Allah nanti dengan adanya pelatihan ini tinggal meningkatkan saja.

8. Bagaimana bentuk sosialisasi manajemen berbasis sekolah (MBS) yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan?

Jawab:

9. Apakah manajemen berbasis sekolah (MBS) sudah disosialisasikan pada semua pemangku kepentingan di sekolah bapak?

Jawab:

Ya, secara lisan sih sudah kita sosialisasikan. Namun, secara resmi belum karena ini belum ada intruksi dari atas (dinas pendidikan) kita mau

melakukan manajemen berbasis sekolah. Sama prosesnya dengan K13 walaupun belum ada intruksi langsung dari dinas tapi kami sudah melakukan karena ada intruksi dari pusat sama dengan ini, begitu juga seperti ISO itu ada intruksi dari dinas kita mau supaya sekolah kita lengkap pengadministrasiannya lebih baik dan supaya sekolah kita lebih maju juga.

10. Apakah ada koordinasi dengan pihak lain dalam pelaksanaan MBS di sekolah bapak? Bagaimana bentuk koordinasi tersebut?

Jawab:

Ya, secara internal pasti karena setiap program yang saya lakukan itu saya harus koordinasikan sama internal saya, tapi secara eksternal ya itu tadi ada komunikasi baik dengan komite, dinas pendidikan kabupaten, dinas pendidikan provinsi, begitu juga dengan direktorat pada kementerian (Direktorat pembinaan SMK Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan).

11. Apakah ada kerjasama/kemitraan dengan pihak lain dalam penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS)?

Jawab:

Ada dengan pihak lain itu dengan DUDI karena dengan DUDI jelas kita mengajukan prosesnya harus begini mereka juga ada itu istilahnya timbal baliklah, karena yang kita terapkan ini jelas MBS sekali karena kita sendiri yang mengatur.

Kalau dengan lembaga pemerintah atau BUMN misalnya pak. Apakah ada kemitraan?

Ada kemitraan semua itu sudah ada MoU dan MoU itu terkadang tergantung masalah waktu ada yang dua tahun, ada tiga tahun tergantung dari perusahaan yang kami tuju. Semua dinas pemerintahan disini ada kerja sama semua begitu juga dengan perusahaan baik daerah maupun swasta kita lakukan itu supaya anak-anak kami ini bisa *tercover* semua. Dengan adanya kerjasama ini kami memberikan mereka tanggungjawab selama tiga bulan kepada pihak kedua ini termasuk luar daerah bukan hanya di sini, di Tarakan, di Sulawesi.

12. Bagaimana bentuk kerjasama/kemitraan dengan pihak lain dalam penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS)?

Jawab:

Bentuk kerjasama yang dilakukan berupa menampung anak-anak kita praktek kerja industri (prakerin). Selain itu, ada juga bentuk kerjasama utamanya dengan kementerian berupa bantuan peralatan, bantuan fisik bangunan sekarang ini kita di beri bantuan asrama, bantuan perpustakaan dan ini kan secara tidak langsung kita harus bekerjasama dengan mereka tidak mungkin kita membangun sendiri.

13. Apakah ada pembagian tugas pendidik dan tenaga kependidikan dalam manajemen berbasis sekolah di sekolah bapak?

Jawab:

Ya, ada pembagian tugas guru dan tenaga pendidikan. Guru atau pendidik bertugas mengajar/mendidik, mengevaluasi, monitoring, menilai dan lain-lain sedangkan tenaga kependidikan ya masalah administrasi nilai anak-anak. Kemudian memberikan tugas tambahan kepada pendidik sebagai wakil kepala sekolah, kepala lab, kepala program, kepala unit. Sedangkan bagi tenaga kependidikan ada sebagai bendahara BOSDA, BOS Provinsi, dan BOS Pusat.

*Bagaimana dengan penempatan posisinya, apakah sudah sesuai dengan kemampuan mereka?*

Jawab:

Kami menempatkan pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan posisi dan latar belakang pendidikannya, seperti mereka yang berlatar belakang pendidikan pertanian ya kita tugaskan pada program pertanian, demikian juga dengan program-program lainnya. Jadi ya sudah sesuai dengan kemampuannya.

*Kalau seperti struktur keorganisasiannya pak?*

Jawab:

Ada mulai dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, kepala lab, kepala program, kepala unit, tenaga guru, tenaga kependidikan ada semua.

14. Bagaimana peranan pendidik dan tenaga pendidikan dalam penyusunan program kerja sekolah?

Jawab:

Aaah, setiap tahun itu kita melakukan rapat untuk menyusun RKAS dari setiap masukan-masukan dewan guru maupun tenaga kependidikan itu kita ambil semua nanti disesuaikan dengan anggaran yang ada, berapa anggaran yang tersedia yang kemudian disesuaikan dengan skala prioritas terutamanya KBM harus kemudian kegiatan lain seperti semester, uts itu kewajiban harus kita laksanakan tidak bisa di tunda. Hal lain yang bisa kita lakukan komunikasi berupa pisik saja tidak harus kita laksana kecuali anggara lebih lah.

15. Bagaimana motivasi pendidik dan tenaga kependidikan dalam manajemen berbasis sekolah (MBS) di sekolah bapak?

Jawab:

Motivasi pendidik dan tenaga pendidikan sangat baik, teman-teman disini yang penting kita sosialisasikan terlebih dahulu, kita bicarakan terlebih dahulu, tidak langsung begini artinya ada proseslah. Selama ini, kita dilingkungan SMK ini sebelum kita melakukan program itu ada rapat tertentu bahwa ini kita coba program ini kita akan laksanakan tahun ini tidak langsung selalu ada sosialasi apa kita setuju atau ndak.

*Sebenarnya berapa jumlah pendidik dan tenaga kependidikan di sini pak?*

Jawab:

Pendidik 74 orang, tenaga kependidikan 16 orang jumlah 90 orang

16. Bagaimana pemberian penghargaan bagi sekolah yang berprestasi dan sanksibagi yang melanggar di sekolah bapak?

Jawab:

Khusus untuk guru yang berprestasi kita mengajukan ke dinas khususnya di dinas itu ada program guru berprestasi juga selanjutnya kita mengusulkan yang bisa mengikuti program itu tidak sembarang guruntergantung dari hasil monitoring kami ini yang layak. Kalau dari segi tenaga kependidikan kami ini masih masyoritas honor kita berikan apresiasi berupa piagam agar mereka punya motivasi kerja kedepannya karena itu sangat bermanfaat juga bagi mereka.

Kalau disiplin tidak disiplin itu dalam setiap lembaga atau sekolah pasti ada tapi itu kan ada solusinya, kita cari dulu apa masalah apa berasal dari

keluarga, atau hambatan lain, tinggal kita lihat apa masalahnya tidak harus memberikan sanksi kita tanya dulu, tapi kalau memang sudah melebihi apa yang menjadi kebijakan kami, kita melaporkan ke dinas karena sekolah ini tidak dapat memberikan sanksi hanya melakukan teguran saja.

17. Apakah ada monitoring dan evaluasi dalam penerapan MBS di sekolah bapak?

Jawab:

Ada dari pihak sekolahjuga kami bekerjasama dengan pengawas.

18. Bagaimana tindak lanjut hasil monitoring dan evaluasi dalam penerapan MBS di sekolah bapak?

Jawab:

Tindak lanjutnya seandainya kita berhasil kita lanjutkan kalau misalnya jalan tidak usah hanya menghabiskan anggaran saja. Tapi alhamdulillah selama ini berjalan dengan baik.

19. Bagaimana dampak/pengaruh MBS terhadap kemajuan sekolah di sekolah bapak?

Jawab:

Jelas berdampak, dengan adanya MBS ini guru sangat antusias sekali terbukti kita masih dipercaya memegang sertifikat ISO 9001:2008 untuk tiga tahun ke depan.

20. Apakah ada perbedaan sebelum dan setelah melaksanakan MBS bagi kemajuan sekolah di sekolah bapak? Jelaskan !

Jawab:

Ada perbedaan. Sebelum kami melaksanakan MBS sekolah kakuk dalam melakukan kegiatan selalu tergantung dari kebijakan atau peratutran dari atas, tapi setelah melaksanakan MBS sekolah lebih mandiri, terbuka, dan bertanggungjawab terhadap suatu kegiatan yang sudah dilaksanakan.

21. Apakah ada peningkatan lulusan baik jumlah maupun kualitas setiap tahun setelah penerapan MBS di sekolah bapak?

Jawab:

Peningkatan lulusan sebenarnya tergantung dari jumlah siswa yang mengikuti ujian. Selama saya disini empat tahun setiap tahunnya mengalami perubahan

terkadang naik adakalanya turun, selain itu tergantung juga dengan jumlah rombongan yang ada. Kalau dari segi kualitasnya Alhamdulillah setiap tahun lulus 100 % semuanya.

22. Bagaimana cara meningkatkan mutu lulusan dengan adanya manajemen berbasis sekolah (MBS) di sekolah bapak?

Jawab:

Peningkatan mutu lulusan ini kita bekerjasama dengan pihak lain juga seperti BLK. Dari pihak sekolah sendiri meningkatkan mutu lulusan itu kita selalu melaksanakan jam tambahan, supaya mereka ini sebelum melaksanakan ujian mereka memiliki persiapan yang matang.

*Kalau dari kegiatan lainnya pak?*

Jawab:

Ada kegiatan lainnya dalam ekstrakurikuler seperti: pramuka, PMR, UKS, Osis, olahraga, selama ini masih bisa bersaing dengan sekolah lain di tingkat kabupaten.

23. Bagaimana prestasi sekolah setelah menerapkan manajemen berbasis sekolah (MBS) di sekolah bapak?

Jawab:

Prestasi sekolah itu, seperti dapat sertifikat ISO, sekolah adiwiyata, pelaksana Kurikulum 2013, sebagai SMK rujukan di kabupaten, akreditasi A.

24. Apakah ada kontroling dan monitoring terhadap lulusan di sekolah bapak?

Jawab:

Ada, kontrol dan monitoring dari pihak sekolah terhadap lulusan kami. Melalui humas kami telah membuatkan buku penelusuran alumni untuk mengetahui seberapa besar lulusan kita yang di terima bekerja pada perusahaan, atau dimana mereka melanjutkan pendidikannya, atau apakah mereka menganggur.



## HASIL WAWANCARA

(Guru)

Nama Responden : Ida Nurlaila, S.Pd  
Pekerjaan : PNS  
Jabatan : Guru SMK Negeri 1 Nunukan  
Alamat : Jl. Cut Mutia Nunukan Timur  
Wawancara Tanggal : Jumat, 22 April 2016

**Pertanyaan**

1. Apakah sekolah bapak/ibu sudah melaksanakan manajemen berbasis sekolah (MBS)?

Jawab:

Sudah.

2. Bagaimana proses penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) di sekolah bapak/ibu?

Jawab:

Kami di SMK Negeri 1 Nunukan ini sudah melaksanakan MBS walau masih belum sepenuhnya. Kami berusaha mencoba melaksanakan dalam beberapa poin pertama, memberdayakan komite sekolah untuk meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah, kedua memberdayakan tenaga kependidikan untuk kelancaran proses belajar mengajar, ketiga disusun supervisi atau monitoring kepada semua dewan guru untuk melihat kemajuan atau kekurangan dari sistem pembelajaran yang diterapkan di sekolah.

3. Bagaimana partisipasi masyarakat dalam penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) di sekolah bapak/ibu?

Jawab:

Partisipasi masyarakat itu sangat mendukung dalam kegiatan di sekolah. Contoh kecil misalnya dalam pelaksanaan prakerin dari orangtua wali dan masyarakat sekitar juga mendukung baik DUDI (Dunia Usaha dan Industri) untuk kelancaran PSG (Praktek Sistem Ganda) atau prakerin tersebut.

4. Apakah ada hambatan dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah (MBS) di sekolah bapak/ibu dan bagaimana cara mengatasinya?

Jawab:

Tentu saja dalam setiap kegiatan atau program pasti ada masalah yang timbul, dalam hal MBS ini hambatan di sekolah kami misalnya masih banyak pendidik dan tenaga pendidikan belum memahami konsep MBS ini, selain itu masih ada beberapa pihak yang bersikap apatis terhadap program sekolah. Kalau dari cara mengatasinya mungkin dari pihak sekolah mengadakan komunikasi secara baik kepada yang bersangkutan dan secara bersama dicarikan solusi yang baik tanpa merugikan kedua belah pihak.

5. Apakah ada faktor pendukung pelaksanaan manajemen berbasis sekolah (MBS) di sekolah bapak/ibu?

Jawab:

Faktor pendukung MBS di SMK Negeri 1 Nunukan ada yang berasal dari internal misalnya: sarana prasarana, tenaga pendidik dan kependidikan, termasuk manajemen kepemimpinan kepala sekolah. Sedangkan faktor pendukung dari eksternal seperti partisipasi masyarakat, dunia usaha, dan pemerintah.

6. Apa manfaat manajemen berbasis sekolah (MBS) terhadap SMK Negeri 1 Nunukan?

Jawab:

Pada prinsipnya manajemen berbasis sekolah memberikan manfaat nyata terhadap keberhasilan sekolah serta memberikan manfaat bagi masyarakat sekitarnya. Manfaat bagi sekolah meliputi sekolah lebih mandiri, terbuka, dan kreatif. Sedangkan bagi masyarakat manfaatnya dapat berpartisipasi dalam kemajuan sekolah.

7. Apakah ada sosialisasi yang dilakukan Dinas Pendidikan/sekolah terkait manajemen berbasis sekolah (MBS) di sekolah bapak/ibu?

Jawab:

Sampai saat ini belum ada.

8. Bagaimana bentuk sosialisasi manajemen berbasis sekolah (MBS) yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan/sekolah?

Jawab:

9. Apakah manajemen berbasis sekolah (MBS) sudah disosialisasikan pada semua pemangku kepentingan di sekolah bapak/ibu?

Jawab:

Ya.

10. Apakah ada koordinasi dengan pihak lain dalam pelaksanaan MBS di sekolah bapak/ibu? Bagaimana bentuk koordinasi tersebut?

Jawab:

Ya ada koordinasi dengan unsur-unsur yang terkait dengan kami misalnya dinas pendidikan provinsi, dinas pendidikan kabupatendan DUDI.

Kalau misalnya koordinasi dengan sekolah lain adakah bu?

Jawab:

Untuk sekolah lain belum ada.

11. Apakah ada kerjasama/kemitraan dengan pihak lain dalam penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS)?

Jawab:

Ada, dengan dunia usaha dan industri untuk prakerin

*Kalau untuk intansi pemerintah?*

Jawab:

Ada misalnya kan kami memprakerin anak-anak kami di dudi harus ada kerjasama dan MoU dari pemerintahan, bank, dan sebagainya.

12. Bagaimana bentuk kerjasama/kemitraan dengan pihak lain dalam penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS)?

Jawab:

Contoh kecil misalnya untuk prakerin atau PSG itu kita ada kerjasama mereka siap menerima anak-anak kami untuk belajar atau praktek di tempat kerja mereka atau paling tidak meringankan beban kerja selama tiga bulan sehingga anak kami juga dapat mempraktekkan ilmu yang mereka terima di sekolah untuk diimplentasi di dunia kerja.

*Kalau dari lembaga atau pemerintahan misalnya dari bank ?*

Jawab:

Bank juga menerima kami untuk melakukan prakerin di tempat mereka

*Kalau dalam bentuk partisipasi mereka di sekolah?*

Jawab:

Eeh, ada misalnya kami bekerjasama dengan bank BPD ketika PSB (penerimaan siswa baru) mereka membantu kami dalam mempersiapkan kartu pelajar sekaligus ATM.

13. Apakah ada pembagian tugas pendidik dan tenaga kependidikan dalam manajemen berbasis sekolah di sekolah bapak/ibu?

Jawab:

Ada, program kerjanya juga ada.

Seperti apa itu ibu pembagian tugas pendidik dan tenaga kependidikan?

Jawab:

Pembagian tugas guru dalam pengelolaan sekolah meliputi: Kepala sekolah, waka kurikulum yang mengatur tentang proses belajar mengajar di sekolah, waka sarana prasarana tentang semua sarana yang dibutuhkan sekolah, waka humas juga, waka kesiswaan, tenaga kependidikan, kepala laboratorium, kepala bengkel, manajemen koperasi, manajemen unit produksi, kepala program, dan wali kelas. Sedangkan pembagian tugas tenaga kependidikan meliputi bidang administrasi baik administrasi sekolah maupun administrasi kesiswaan. Selain itu ada tenaga kependidikan sebagai bendahara keuangan sekolah, seperti BOSDA, BOS Provinsi, BOS Pusat.

14. Bagaimana peranan pendidik dan tenaga pendidikan dalam penyusunan program kerja sekolah?

Jawab:

Mereka menyusun program kemudian sosialisasikan melalui rapat untuk membicarakan kelayakan program yang diusulkan, kemudian dilaksanakan. Namun masih ada beberapa program yang belum terlaksana, ada juga yang belum sempurna pelaksanaannya.

15. Bagaimana motivasi pendidik dan tenaga kependidikan dalam manajemen berbasis sekolah (MBS) di sekolah bapak/ibu?

Jawab:

Sangat termotivasi dalam melaksanakan segala kegiatan yang telah diprogramkan. Guru dan tenaga kependidikan antusias dalam melaksanakan manajemen berbasis sekolah ini, karena mereka terlibat secara langsung dalam penyusunan program. Kemudian program yang telah disusun dibicarakan dalam rapat dan dilaksanakan bersama-sama.

16. Bagaimana pemberian penghargaan bagi sekolah yang berprestasi dan sanksibagi yang melanggar di sekolah bapak/ibu?

Jawab:

Penghargaan bagi pendidik dan tenaga kependidikan misalnya bagi pendidik akan diikutkan dalam pemilihan guru berprestasi yang dilaksanakan oleh dinas pendidikan ada juga berupa pemberian piagam kepada tenaga kependidikan.

Kalau sanksi, kepala sekolah langsung menegur kepada yang bersangkutan.

17. Apakah ada monitoring dan evaluasi dalam penerapan MBS di sekolah bapak/ibu?

Jawab:

Ya ada itu dilakukan langsung oleh kepala sekolah atau dilakukan oleh pengawas

18. Bagaimana tindak lanjut hasil monitoring dan evaluasi dalam penerapan MBS di sekolah bapak/ibu?

Jawab:

Jelas namanya monitoring dan evaluasi ada kekurangan yang dijumpai oleh kepala sekolah namun tindak lanjutnya beliau akan mengadakan pendekatan kepada untuk memberi solusi terhadap kekurangan yang dijumpai dalam monitoring tersebut.

19. Bagaimana dampak/pengaruh MBS terhadap kemajuan sekolah di sekolah bapak/ibu?

Jawab:

Sangat signifikan

20. Apakah ada perbedaan sebelum dan setelah melaksanakan MBS bagi kemajuan sekolah di sekolah bapak/ibu? Jelaskan !

Jawab:

Jelas ada

21. Apakah ada peningkatan lulusan baik jumlah maupun kualitas setiap tahun setelah penerapan MBS di sekolah bapak/ibu?

Jawab:

Ada peningkatan setiap tahun, misal tahun lalu kami lulus 100%.

Kalau penerimaan siswa baru bagaimana bu?

Jawab:

Penerimaan siswa untuk tahun kemarin memang ada penurunan dikarenakan SMK di Kabupaten Nunukan mulai banyak, tapi kami tahun antusias sekali banyak mendaftar pada kami karena kami menawarkan asrama bagi anak TKI.

22. Bagaimana cara meningkatkan mutu lulusan dengan adanya manajemen berbasis sekolah (MBS) di sekolah bapak/ibu?

Jawab:

Meningkatkan mutu lulusan dengan menerapkan bimbingan belajar persiapan untuk menghadapi ujian nasional, Di samping itu juga kami meyediakan pengembangan bakat melalui ekstrakurikuler seperti: pramuka, PMR, Sispala, olahraga, kesenian, osis, karya ilmiah, dan sebagainya.

23. Bagaimana prestasi sekolah setelah menerapkan manajemen berbasis sekolah (MBS) di sekolah bapak/ibu?

Jawab:

Prestasi sekolah sudah banyak yang diukirkan oleh siswa seperti juara basket anatar pelajar tingkat kabupaten, juara marching band ingkat kabupaten. Sedangkan secara kelembagaan prestasi sekolah itu, seperti dapat sertifikat ISO, sebagai SMK rujukan di kabupaten, akreditasi A, sekolah adiwiyata, pelaksana Kurikulum 2013.

24. Apakah ada kontroling dan monitoring terhadap lulusan SMK di sekolah bapak/ibu?

Jawab:

Ada tinjau lulusan untuk monitoring lulusan di sekolah ini.

**HASIL WAWANCARA**  
**(Komite Sekolah)**

Nama Responden : Amin Silawane  
Pekerjaan : Swasta  
Jabatan : Ketua Komite SMK Negeri 1 Nunukan  
Alamat : Jl. Bhayangkara Rt. 14 Nunukan Tengah  
Wawancara Tanggal : Sabtu, 23 April 2016

***Pertanyaan***

1. Apakah sekolah bapak/ibu sudah melaksanakan manajemen berbasis sekolah (MBS)?

Jawab:

Alhamdulillah, sudah terlaksana.

2. Bagaimana proses penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) di sekolah bapak/ibu?

Jawab:

Alhamdulillah, dari pihak sekolah terutama kepala sekolah selalu berkoordinasi jika ada sesuatu yang akan dilaksanakan tentunya saya di undang dan melaporkan bahwa ada kegiatan yang akan dilaksanakan jadi selalu dapat termonitor. Memang kepala sekolah sangat bagus betul-betul selalu ada koordinasi tidak bersifat monoton dan jalan sendiri.

3. Bagaimana partisipasi masyarakat dalam penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) di sekolah bapak/ibu?

Jawab:

Alhamdulillah partisipasi masyarakat cukup antusias terutama orang tua siswa berlomba untuk memasukkan anaknya disini karena mempunyai progres yang cerah.

4. Apakah ada hambatan dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah (MBS) di sekolah bapak/ibu dan bagaimana cara mengatasinya?

Jawab:

Ada beberapa hambatan yang ditemui dalam pelaksanaan MBS ini terutama masih ada sebagian orang tua siswa yang belum mau terlibat dan kurang memperhatikan pendidikan anaknya. Cara mengatasinya dengan mengadakan pendekatan kepada orangtua siswa atau dengan mendatangi mereka supaya dapat terlibat dalam kegiatan sekolah atau memperhatikan pendidikan anaknya.

5. Apakah ada faktor pendukung pelaksanaan manajemen berbasis sekolah (MBS) di sekolah bapak/ibu?

Jawab:

Faktor pendukung dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di sekolah SMK ini termasuk partisipasi orang tua sangat tinggi, sikap kritis dari orang tua, sarana prasarana sekolah juga sangat mendukung, juga pengelolaan sekolah oleh kepala sekolah saya lihat sangat baik sekali.

6. Apa manfaat manajemen berbasis sekolah (MBS) terhadap SMK Negeri 1 Nunukan?

Jawab:

Manajemen berbasis sekolah sangat bermanfaat bagi kemajuan sekolah, peningkatan mutu proses belajar mengajar, koordinasi dengan komite sekolah meningkat, partisipasi masyarakat meningkat, dan lebih utama peningkatan kualitas lulusan. Pokoknya dengan adanya MBS di SMK Negeri 1 Nunukan lebih maju dari sebelumnya.

7. Apakah ada sosialisasi yang dilakukan Dinas Pendidikan/sekolah terkait manajemen berbasis sekolah (MBS) di sekolah bapak/ibu?

Jawab:

Dari pihak sekolah selalu mengsosialisasikan kepada orang tua siswa setiap ada kegiatan baik pemberitahuan melalui siswa, atau melalui rapat-rapat. Dari dinas pendidikan sejauh ini saya belum ada.

8. Bagaimana bentuk sosialisasi manajemen berbasis sekolah (MBS) yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan/sekolah?

Jawab:



9. Apakah manajemen berbasis sekolah (MBS) sudah disosialisasikan pada semua pemangku kepentingan di sekolah bapak/ibu?

Jawab:

Saya kira untuk lingkungan sekitar ini semua pada mengetahui, karena dilakukan secara transparan oleh sekolah jika ada kegiatan yang dilaksanakan.

10. Apakah ada koordinasi dengan pihak lain dalam pelaksanaan MBS di sekolah bapak/ibu? Bagaimana bentuk koordinasi tersebut?

Jawab:

Kalau masalah koordinasi sudah dilaksanakan oleh kepala sekolah kepada pihak terkait, Kepada kami juga, komite sekolah selalu berkoordinasi

11. Apakah ada kerjasama/kemitraan dengan pihak lain dalam penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS)?

Jawab:

Kerjasama dilakukan dengan pihak lain terutama jika ingin melaksanakan praktek sampai keluar daerah. Sekolah juga sudah mengadakan MoU dengan pihak terkait yang dari BIMN ada dari perusahaan.

Kalau dari instansi lain bagaimana pak?

Jawab:

Kerjasama itu sesuai dengan jurusannya seperti perkantoran, pertanian, perikanan ada sampai keluar daerah.

12. Bagaimana bentuk kerjasama/kemitraan dengan pihak lain dalam penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS)?

Jawab:

Bentuk kerjasama berupa MoU untuk pelaksanaan praktek selalma tiga bulan, ada juga melakukan penyuluhan ke orang tua siswa.

13. Apakah ada pembagian tugas pendidik dan tenaga kependidikan dalam manajemen berbasis sekolah di sekolah bapak/ibu?

Jawab:

Tentu ada pembagian tugas masing-masing program tanpa dicampuri dengan program yang lain. Disini juga ada wakil kepala sekolah, kepala laboratorium, kepala bengkel, dan sebagainya.

14. Bagaimana peranan pendidik dan tenaga pendidikan dalam penyusunan program kerja sekolah?

Jawab:

Alhamdulillah, pendidik dan tenaga kependidikan berperan aktif dalam penyusunan program sekolah setahu saya bahwa sebelum mereka melaksanakan kegiatan mereka rapat dulu secara internal setelah itu baru mereka melaksanakan kegiatan yang dimaksud.

15. Bagaimana motivasi pendidik dan tenaga kependidikan dalam manajemen berbasis sekolah (MBS) di sekolah bapak/ibu?

Jawab:

Semua termotivasi melaksanakan tugas kegiatan yang sudah mereka rencana, apalagi dalam MBS ini mereka yang merencanakan, mereka juga yang melaksanakan, sehingga mereka ingin berbuat yang terbaik untuk kemajuan sekolah.

16. Bagaimana pemberian penghargaan bagi sekolah yang berprestasi dan sanksi bagi yang melanggar di sekolah bapak/ibu?

Jawab:

Ada penilaian tersendiri dari sekolah mengenai pendidik atau staf yang mempunyai prestasi. Misalnya bagi pendidik akan diikutkan seleksi guru berprestasi, bagi tenaga pendidikan akan di berikan piagam penghargaan.

*Bagaimana dengan sanksi pembinaannya pak?*

Jelas ada, jika ada yang melanggar tata tertib sekolah dan sudah melampaui batas akan di beri sanksi, dan akan dilaporkan kepada pihak terkait terutama dinas pendidikan

17. Apakah ada monitoring dan evaluasi dalam penerapan MBS di sekolah bapak/ibu?

Jawab:

Menurut saya, monitoring dan evaluasi terhadap kegiatan sekolah terus menerus dilakukan oleh sekolah dan secara berkala, misalnya kegiatan ini sudah berjalan sesuai dengan direncanakan tidak, kendalanya apa, terus solusinya seperti apa.

18. Bagaimana tindak lanjut hasil monitoring dan evaluasi dalam penerapan MBS di sekolah bapak/ibu?

Jawab:

Hasil monitoring dan evaluasi yang telah dilakukan tersebut kemudian dikoordinasikan dengan kami komite sekolah bahwa kegiatan ini tidak berjalan sesuai dengan rencana. Kepala sekolah dan komite berkoordinasi mencari solusi yang tepat terhadap kegiatan tersebut agar dapat berjalan dengan baik.

19. Bagaimana dampak/pengaruh MBS terhadap kemajuan sekolah di sekolah bapak/ibu?

Jawab:

Alhamdulillah selama ini menggembirakanlah, banyak kemajuan yang dicapai sekolah.

20. Apakah ada perbedaan sebelum dan setelah melaksanakan MBS bagi kemajuan sekolah di sekolah bapak/ibu? Jelaskan !

Jawab:

Perbedaannya jauh sekali, jika sebelum ada MBS ini sekolah tidak transparan, pengambilan keputusan tidak melibatkan komite, sekarang tidak seperti itu lagi. Dengan adanya MBS ini kita komite dilibatkan dalam pengambilan keputusan sering diundang rapat tentang masalah sekolah, lebih transparanlah. Kami juga komite cukup antusias dengan perubahan ini, kami merasa dilibatkan dalam pengelolaan sekolah.

21. Apakah ada peningkatan lulusan baik jumlah maupun kualitas setiap tahun setelah penerapan MBS di sekolah bapak/ibu?

Jawab:

Selalu ada peningkatan, masalah prosentase kita selalu lulus 100%. Dari segi kuantitasnya jumlah siswanya tidak tetap setiap tahunnya. Jadi berdasarkan siswa yang mengikuti ujian, namun pada dasarnya tetap lulus 100 %.

22. Bagaimana cara meningkatkan mutu lulusan dengan adanya manajemen berbasis sekolah (MBS) di sekolah bapak/ibu?

Jawab:

Sekolah kita melaksanakan jam tambahan belajar bagi siswa yang akan mengikuti ujian, selain ada kegiatan pramuka, olahraga, kesenian juga, dan banyak lagi kegiatan siswa di sekolah kita ini.

23. Bagaimana prestasi sekolah setelah menerapkan manajemen berbasis sekolah (MBS) di sekolah bapak/ibu?

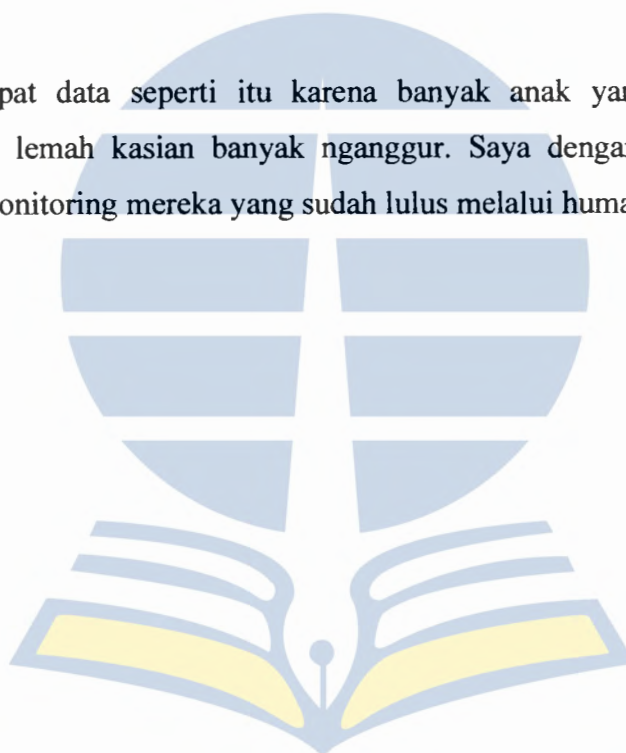
Jawab:

Masalah prestasi alhamdulillah, kita selalu mendapatkan yang terbaik. Kita nilai kelulusan terbaik seluruh SMK. Sebagai sekolah rujukan juga.

24. Apakah ada kontroling dan monitoring terhadap lulusan SMK di sekolah bapak/ibu?

Jawab:

Sulit dapat data seperti itu karena banyak anak yang nganggur seperti ekonomi lemah kasian banyak nganggur. Saya dengar ada usaha sekolah dalam monitoring mereka yang sudah lulus melalui humas.



HASIL WAWANCARA  
(Orang Tua Siswa)

Nama Responden : Khoirun Naim  
Pekerjaan : Swasta  
Jabatan : Orang tua / Wali Siswa  
Alamat : Jl. Sei Fatimah Rt. Nunukan Barat  
Tanggal Wawancara : Selasa, 03 Mei 2016

**Pertanyaan**

1. Menurut bapak/ibu apakah SMK Negeri 1 Nunukan sudah melaksanakan manajemen berbasis sekolah (MBS)?

Jawab:

Sudah

2. Menurut bapak/ibu bagaimana proses penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) di SMK Negeri 1 Nunukan?

Jawab:

Dalam pelaksanaan ada beberapa kegiatan yang mengundang kami selaku orang tua atau wali bahwasanya kegiatan-kegiatan itu tidak seratus persen di danai dari sekolah, namun masyarakat juga harus berpartisipasi.

3. Bagaimana partisipasi masyarakat dalam penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) di wilayah bapak?

Jawab:

Partisipasi masyarakat dalam pengelolaan sekolah masih kurang. Masyarakat terbiasa dengan pendidikan sudah diurus oleh sekolah dan pemerintah,

4. Menurut bapak/ibu apakah ada hambatan dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah (MBS) di SMK Negeri 1 Nunukan dan bagaimana cara mengatasinya?

Jawab:

Tentu ada hambatan dalam pelaksanaan MBS ini karena masih banyak orang tua wali siswa yang belum memahami hal ini. Cara mengatasinya selama ini kesibukan orang tua wali bervariasi sehingga ketika ada undangan kegiatan

sekolah tidak dapat datang sekaligus menurut saya hal ini sekolah tetap koordinasi, sekolah tetap harus memanggil secara kelompok atau dilaksanakan beberapa kali pertemuan agar semua mengetahui kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan sekolah.

5. Menurut bapak/ibu apakah ada faktor pendukung pelaksanaan manajemen berbasis sekolah (MBS) di SMK Negeri 1 Nunukan?

Jawab:

Tentu ada, faktor pendukung dari internal sekolah seperti guru dan staf, kepemimpinan kepala sekolah, kerjasama dengan orang tua. Faktor pendukung dari luar seperti dunia usaha.

6. Apa manfaat manajemen berbasis sekolah (MBS) terhadap SMK Negeri 1 Nunukan?

Jawab:

Menurut saya secara nyata bahwa dengan MBS ini orang tua wali siswa dapat mengontrol perkembangan pendidikan anaknya di sekolah dan mendapatkan informasi kegiatan sekolah.

7. Apakah ada sosialisasi yang dilakukan Dinas Pendidikan/sekolah terkait manajemen berbasis sekolah (MBS) di SMK Negeri 1 Nunukan?

Jawab:

Untuk wali siswa hanya sebatas informasi saja dari sekolah.

8. Bagaimana bentuk sosialisasi manajemen berbasis sekolah (MBS) yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan/sekolah?

Jawab:

9. Menurut bapak/ibu apakah manajemen berbasis sekolah (MBS) sudah disosialisasikan pada semua pemangku kepentingan di SMK Negeri 1 Nunukan?

Jawab:

Sudah disosialisasikan secara tidak langsung melalui rapat-rapat atau pertemuan dengan orang tua wali siswa. Pada saat rapat atau pertemuan kepala sekolah selalu menyatakan bahwa sekolah kita ini dalam melaksanakan program kegiatan dibicarakan bersama dengan orang tua siswa sehingga sama-sama bertanggungjawab dalam pendidikan anak-anak kita.

10. Menurut bapak/ibu apakah ada koordinasi dengan pihak lain dalam pelaksanaan MBS di SMK Negeri 1 Nunukan? Bagaimana bentuk koordinasi tersebut?

Jawab:

Pernah kami mengikuti kegiatan yang ada kaitannya hidroponik dengan mengundang beberapa sekolah, instansi terkait. Bentuknya adalah seminar untuk menginformasikan kegiatan yang dilakukan SMK.

11. Apakah ada kerjasama/kemitraan dengan pihak lain dalam penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS)?

Jawab:

Ada kerjasama dengan pihak lain berdasarkan program studinya dengan instansi terkait dan dunia usaha.

12. Bagaimana bentuk kerjasama/kemitraan dengan pihak lain dalam penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS)?

Jawab:

Bentuk kerjasama dengan bantuan sarana seperti pengadaan tempat sampah, pot bunga dari dinas kebersihan, pihak bank, dan dunia usaha.

13. Menurut bapak/ibu apakah ada pembagian tugas pendidik dan tenaga kependidikan dalam manajemen berbasis sekolah di SMK Negeri 1 Nunukan?

Jawab:

Ada pembagian tugas untuk pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah.

14. Menurut bapak/ibu bagaimana peranan pendidik dan tenaga pendidikan dalam penyusunan program kerja sekolah di SMK Negeri 1 Nunukan?

Jawab:

Berdasarkan informasi kami dapatkan bahwa peranan pendidik sudah sesuai dan kerjasama antara pendidik dan tenaga kependidikan sudah baik.

15. Menurut bapak/ibu bagaimana motivasi pendidik dan tenaga kependidikan dalam manajemen berbasis sekolah (MBS) di SMK Negeri 1 Nunukan?

Jawab:

Motivasinya sangat bagus dalam memajukan sekolah.

16. Menurut bapak/ibu bagaimana pemberian penghargaan bagi sekolah yang berprestasi dan sanksi bagi yang melanggar di SMK Negeri 1 Nunukan?

Jawab:

Belum tahu informasi itu. Tapi kalau bisa diberikan penghargaan pada guru yang berprestasi sebagai reward atas kerja keras selama ini.

Kalau sanksi supaya diberikan sifat mendidik dan pembinaan.

17. Menurut bapak/ibu apakah ada monitoring dan evaluasi dalam penerapan MBS di SMK Negeri 1 Nunukan?

Jawab:

Belum ada monitoring dari orang tua hanya sekedar laporan saja kepada orang tua.

18. Menurut bapak/ibu bagaimana tindak lanjut hasil monitoring dan evaluasi dalam penerapan MBS di SMK Negeri 1 Nunukan?

Jawab:

Kita berharap bahwa temuan dari hasil monitoring yang sudah baik dapat terus ditingkatkan. Bagi yang kurang tentunya perlu lebih keras lagi.

19. Menurut bapak/ibu bagaimana dampak/pengaruh MBS terhadap kemajuan sekolah di SMK Negeri 1 Nunukan?

Jawab:

Sangat signifikan, karena dengan adanya MBS ini tentu kebutuhan sekolah yang tahu adalah pihak sekolah. Orang tua mendukung sekali itu. Sangat baik untuk diterapkan.

20. Menurut bapak/ibu apakah ada perbedaan sebelum dan setelah melaksanakan MBS bagi kemajuan sekolah di SMK Negeri 1 Nunukan? Jelaskan !

Jawab:

Jelas ada perbedaan, jika sebelum MBS dilaksanakan manajemen sekolah kaku harus menunggu perintah. Sekarang, lebih fleksibel mempunyai keleluasan menentukan suayu kegiatan yang akan dilaksanakan.

21. Menurut bapak/ibu apakah ada peningkatan lulusan baik jumlah maupun kualitas setiap tahun setelah penerapan MBS di SMK Negeri 1 Nunukan?

Jawab:

Secara umum dari setiap tahun terjadi peningkatan lebih baik.



22. Menurut bapak/ibu bagaimana cara meningkatkan mutu lulusan dengan adanya manajemen berbasis sekolah (MBS) di SMK Negeri 1 Nunukan?

Jawab:

Meningkatkan mutu lulusan dengan cara melakukan bimbingan belajar dengan partisipasi dari orangtua.

23. Menurut bapak/ibu bagaimana prestasi sekolah setelah menerapkan manajemen berbasis sekolah (MBS) di SMK Negeri 1 Nunukan?

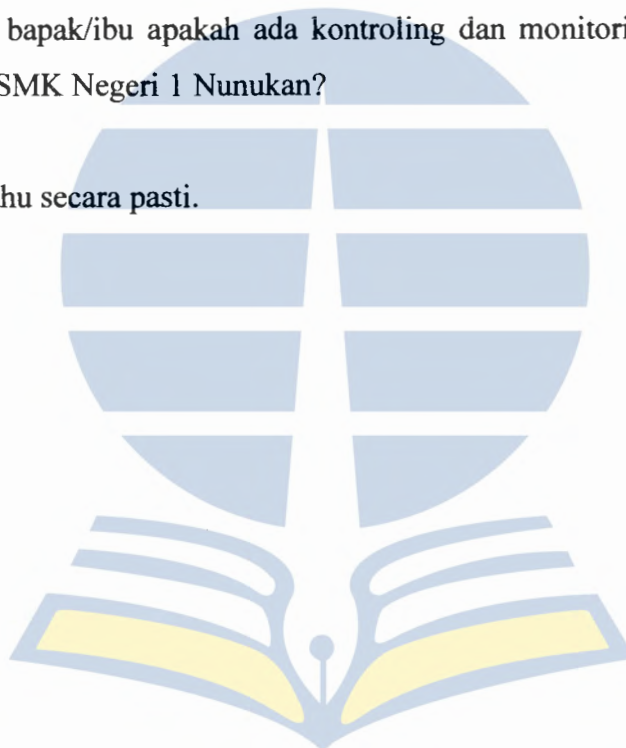
Jawab:

Prestasi sekolah menurut saya SMK 1 Nunukan sebagai sekolah rujukan bagi SMK yang ada di Kabupaten Nunukan.

24. Menurut bapak/ibu apakah ada kontroling dan monitoring terhadap lulusan SMK di SMK Negeri 1 Nunukan?

Jawab:

Belum tahu secara pasti.



HASIL WAWANCARA  
(Tokoh Masyarakat)

Nama Responden : I Made Wirama  
Pekerjaan : PNS  
Jabatan : Ketua RT. 10 Nunukan Barat  
Alamat : Jl. Sei Fatimah Rt. 10 Nunukan Barat  
Wawancara Tanggal : Selasa, 26 April 2016

***Pertanyaan***

1. Menurut bapak/ibu apakah SMK Negeri 1 Nunukan sudah melaksanakan manajemen berbasis sekolah (MBS)?

Jawab:

Sudah dilaksanakan manajemen berbasis sekolah ini di SMK Negeri 1 Nunukan, namun belum sepenuhnya.

2. Menurut bapak/ibu bagaimana proses penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) di SMK Negeri 1 Nunukan?

Jawab:

Manajemen berbasis sekolah di SMK Negeri 1 Nunukan sudah berjalan hanya mungkin sebagian kecil, kenapa saya katakan demikian karena beberapa keputusan itu masih mengikuti petunjuk dari atas dalam hal ini dinas pendidikan. Namun, sebagian sudah berusaha dilaksanakan jika sesuai sarana prasarana yang ada di sekolah ini.

3. Menurut bapak/ibu bagaimana partisipasi masyarakat dalam penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) di SMK Negeri 1 Nunukan?

Jawab:

Selama ini belum memadai, partisipasi masyarakat hanya datang ketika mereka di undang jika pertemuan orang tua dengan sekolah atau kalau ada panggilan orang tua ketika anaknya ada masalah.

4. Menurut bapak/ibu apakah ada hambatan dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah (MBS) di SMK Negeri 1 Nunukan dan bagaimana cara mengatasinya?

Jawab:

Hambatan pasti ada, yaitu sumber dana, sarana prasarana, dan sumberdaya manusia. Misalnya sekolah programkan suatu kegiatan terkadang sarana prasarananya tidak ada, kemudian sumber daya manusianya juga tidak mendukung,

Cara mengatasinya dengan koordinasi dengan pihak terkait, kemudian diadakan pertemuan dengan stakeholder untuk mencari solusi dari persoalan yang ada.

5. Menurut bapak/ibu apakah ada faktor pendukung pelaksanaan manajemen berbasis sekolah (MBS) di SMK Negeri 1 Nunukan?

Jawab:

Faktor pendukung utama adalah sumberdaya manusia, manajemen kepala sekolah, sarana prasarana setiap program.

6. Apa manfaat manajemen berbasis sekolah (MBS) terhadap SMK Negeri 1 Nunukan?

Jawab:

Manfaat dengan adanya MBS ini masyarakat dapat mengontrol perkembangan kemajuan sekolah. Masyarakat juga dapat berpartisipasi aktif dalam program sekolah.

7. Menurut bapak/ibu apakah ada sosialisasi yang dilakukan Dinas Pendidikan/sekolah terkait manajemen berbasis sekolah (MBS) di SMK Negeri 1 Nunukan?

Jawab:

Dari dinas pendidikan pernah ada, namun masalah tindak lanjutnya masih remang-remang.

8. Menurut bapak/ibu bagaimana bentuk sosialisasi manajemen berbasis sekolah (MBS) yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan/sekolah?

Jawab:

Hanya ada pemberitahuan saja pada saat itu bahwa akan ada program manajemen berbasis sekolah, tapi sampai saat ini belum ada pelatihan khusus mengenai MBS ini.

9. Menurut bapak/ibu apakah manajemen berbasis sekolah (MBS) sudah disosialisasikan pada semua pemangku kepentingan di SMK Negeri 1 Nunukan?

Jawab:

Masalah sosialisasi kepada warga sekolah sudah pernah dilakukan, Cuma sifatnya lisan saja.

10. Menurut bapak/ibu apakah ada koordinasi dengan pihak lain dalam pelaksanaan MBS di SMK Negeri 1 Nunukan? Bagaimana bentuk koordinasi tersebut?

Jawab:

Tidak tahu masalah ini.

11. Menurut bapak/ibu apakah ada kerjasama/kemitraan dengan pihak lain dalam penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS)?

Jawab:

Ada kerjasama dengan pihak lain seperti dengan instansi pemerintah, BUMN, BUMD, dan dengan dunia usaha untuk tempat praktek kerja lapangan siswa.

12. Menurut bapak/ibu bagaimana bentuk kerjasama/kemitraan dengan pihak lain dalam penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS)?

Jawab:

Bentuk kerjasama dengan pihak lain berupa MoU tempat praktek kerja lapangan, bantuan sarana kebersihan, dan taman sekolah.

13. Menurut bapak/ibu apakah ada pembagian tugas pendidik dan tenaga kependidikan dalam manajemen berbasis sekolah di SMK Negeri 1 Nunukan?

Jawab:

Pembagian tugas sudah, yaitu sesuai dengan jurusan masing-masing.

14. Menurut bapak/ibu bagaimana peranan pendidik dan tenaga pendidikan dalam penyusunan program kerja sekolah di SMK Negeri 1 Nunukan?

Jawab:

Peranan pendidik dan tenaga kependidikan dalam program sekolah adalah pada saat akan penyusunan rencana kerja sekolah, setiap guru diminta untuk membuat program, kemudian di usalkan dalam rapat. Disampaikan bahwa

tidak semua program yang diajukan itu akan terealisasi tergantung kepada keadaan anggaran dan juga sarana prasarana yang ada di sekolah.

15. Menurut bapak/ibu bagaimana motivasi pendidik dan tenaga kependidikan dalam manajemen berbasis sekolah (MBS) di SMK Negeri 1 Nunukan?

Jawab:

Motivasi sangat baik artinya antusias sekali bahwa dengan MBS ini mereka dapat mengelola sendiri sumber daya yang ada sesuai dengan kemampuan masing-masing.

16. Menurut bapak/ibu bagaimana pemberian penghargaan bagi sekolah yang berprestasi dan sanksi bagi yang melanggar di SMK Negeri 1 Nunukan?

Jawab:

Masalah penghargaan kami tidak tahu masalah ini. Sementara masalah sanksi yang sering saya lihat, bagi siswa yang terlambat ada yang luar pagar terutama pada saat upacara bendera, demikian juga bagi mereka yang tidak berpakaian sesuai aturan akan diberikan sanksi.

17. Menurut bapak/ibu apakah ada monitoring dan evaluasi dalam penerapan MBS di SMK Negeri 1 Nunukan?

Jawab:

Ada monitoring dari kepala sekolah berupa pertanggungjawaban pelaksanaan program dari setiap ketua program.

18. Menurut bapak/ibu bagaimana tindak lanjut hasil monitoring dan evaluasi dalam penerapan MBS di SMK Negeri 1 Nunukan?

Jawab:

Tindak lanjut jika sudah bagus akan dipertahankan dan ditingkatkan. Jika gagal akan dicari pemecahan kegagalan itu, kemudian dicarikan solusi, kalau tidak dapat dipecahkan program itu dialihkan ke program yang lain.

19. Menurut bapak/ibu bagaimana dampak/pengaruh MBS terhadap kemajuan sekolah di SMK Negeri 1 Nunukan?

Jawab:

Sangat positif artinya sekolah diberikan wewenang untuk mengatur dirinya sendiri sesuai dengan anggaran yang ada sesuai dengan fasilitas yang ada ini

sangat bagus, jangan selalu ada intervensi dari orang lain yang justru orang ini tidak tahu keadaan di dalam.

20. Menurut bapak/ibu apakah ada perbedaan sebelum dan setelah melaksanakan MBS bagi kemajuan sekolah di SMK Negeri 1 Nunukan? Jelaskan !

Jawab:

Jelas sangat ada. Sebelum dilaksanakan MBS ini siswa sering terlambat, bolos, datang seenaknya. Yang jelas dengan dilaksanakan MBS ini sudah banyak kemajuan yang dialami oleh sekolah ini.

21. Menurut bapak/ibu apakah ada peningkatan lulusan baik jumlah maupun kualitas setiap tahun setelah penerapan MBS di SMK Negeri 1 Nunukan?

Jawab:

Selama ini kelulusan pada SMK Negeri 1 Nunukan lulus 100%.

22. Menurut bapak/ibu bagaimana cara meningkatkan mutu lulusan dengan adanya manajemen berbasis sekolah (MBS) di SMK Negeri 1 Nunukan?

Jawab:

Cara meningkatkan mutu lulusan dengan tambahan jam belajar bagi siswa yang akan mengikuti ujian, kemudian dengan kegiatan praktek pementapan kemampuan seperti: program pertanian, perikanan, dan komputer.

23. Menurut bapak/ibu bagaimana prestasi sekolah setelah menerapkan manajemen berbasis sekolah (MBS) di SMK Negeri 1 Nunukan?

Jawab:

Prestasi SMK Negeri 1 Nunukan yaitu sebagai sekolah rujukan bagi SMK yang ada di Kabupaten Nunukan ini.

24. Menurut bapak/ibu apakah ada kontroling dan monitoring terhadap lulusan SMK di SMK Negeri 1 Nunukan?

Jawab:

Tidak tahu pasti.