

BAB II

LANDASAN TEORI

Kehadiran madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam di Indonesia merupakan simbiosis mutualisme antara masyarakat muslim dan madrasah itu sendiri. Secara historis kehadiran madrasah tidak bisa dilepaskan dari peran/partisipasi masyarakat terhadap dunia pendidikan. Pendidikan madrasah di Indonesia yang pada awal abad ke-20 dengan munculnya madrasah Mambaul Ulum di Keraton Surakarta tahun 1905 dan sekolah Adabiyah yang didirikan oleh Syekh Abdullah Ahmad di Sumatera Barat tahun 1909 (Asep, 2009, hlm.2).

Dengan kata lain munculnya sistem pendidikan madrasah juga merupakan respon atas kebijakan dan politik Hindia Belanda pada saat itu. Politik pendidikan Hindia Belanda yakni dengan membuka lebih luas kesempatan pendidikan bagi penduduk pribumi yang semula hanya terbatas pada kaum bangsawan, di samping merupakan politik etik, balas budi, juga merupakan salah satu usaha pemerintah Hindia Belanda untuk menundukkan masyarakat pribumi melalui jalur pendidikan.

Dalam perkembangannya, madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam sekarang ditempatkan sebagai pendidikan sekolah dalam sistem pendidikan nasional. Munculnya SKB 3 Menteri Tahun 1975 (Surat Keputusan Bersama Menteri Agama, Menteri Pendidikan dan Kebudayaan dan Menteri Dalam Negeri) menandakan bahwa eksistensi madrasah cukup kuat beriringan dengan sekolah umum. Munculnya SKB 3 Menteri merupakan langkah positif untuk meningkatkan mutu madrasah; baik dari status, ijazah, maupun kurikulumnya. Pada awalnya SKB 3 Menteri tersebut juga dipermasalahkan karena komposisi pendidikan umum dan agama 70 % dan 30 %. Namun oleh Menteri Agama pada saat itu, Mukti Ali, dijelaskan bahwa dalam prakteknya kedua mata

pelajaran tersebut dapat saling mengisi, sehingga sama-sama 100 % (Asep, 2009, hlm.2).

Salah satu permasalahan pendidikan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan, khususnya pendidikan dasar dan menengah. Berbagai usaha telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, antara lain melalui berbagai peningkatan dan kualifikasi guru, pengadaan buku dan alat pengajaran, perbaikan sarana dan prasarana pendidikan lainnya, serta peningkatan manajemen mutu sekolah (Depdiknas 2000, hlm. 3).

Manajemen Berbasis Madrasah

Sebelum menjelaskan pengertian Manajemen Berbasis Madrasah, penulis akan jelaskan pengertian manajemen dan pengertian madrasah terlebih dahulu.

Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata "*to manage*" yang berarti mengatur, mengurus atau mengelola. Banyak definisi yang telah diberikan oleh para ahli terhadap istilah manajemen ini. Namun dari sekian banyak definisi tersebut ada satu yang kiranya dapat dijadikan pegangan dalam memahami manajemen tersebut, yaitu: manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari rangkaian kegiatan, seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian/pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Menurut Horold Koontz dan Cyril O'donnel: dalam bukunya "Principles of Management" sebagaimana yang dikemukakan Afnan (2008, hlm. 4) mengemukakan sebagai berikut: "manajemen berhubungan dengan pencapaian sesuatu tujuan yang

dilakukan melalui dan dengan orang-orang lain” (*Management involves getting things done thought and with people*). Manajemen adalah usaha untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Menurut R. Terry masih dalam Afnan (2008, hlm. 4) “manajemen adalah suatu proses yang membeda-bedakan atas; perencanaan, pengorganisasian, penggerakan pelaksanaan dan pengawasan, dengan memanfaatkan baik ilmu maupun seni, agar dapat menyelesaikan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya” (*Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, utilizing in each both science and art, and followed in order to accomplish predetermined objectives*).

Selanjutnya menurut James A.F. Stoner: Dalam bukunya “Management” (1982) mengemukakan “manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan” (Afnan, 2008 hlm. 4).

Meskipun cenderung mengarah pada suatu fokus tertentu, nampaknya para ahli masih berbeda pandangan dalam mendefinisikan manajemen. Perbedaan definisi yang diberikan para ahli disebabkan karena adanya perbedaan cara pandang dan pengalaman mereka. Namun demikian manajemen dapat disimpulkan sebagai cara yang dilakukan untuk mengatur berbagai sumber daya yang ada dengan sebaik-baiknya, untuk mencapai tujuan tertentu.

Pengertian Madrasah

Kata madrasah dalam bahasa Arab adalah bentuk kata keterangan tempat (*zharaf makan*) dari akar kata *darasa*. Secara harfiah madrasah diartikan sebagai tempat belajar para pelajar, atau tempat untuk memberikan pelajaran (Nakosteen, 1996, hlm. 66). Dari

akar kata *darasa* juga bisa diturunkan kata *midras* yang mempunyai arti buku yang dipelajari atau tempat belajar; kata *al-midras* juga diartikan sebagai rumah untuk mempelajari kitab Taurat ([Botung, 2009, hlm.3](#)). Kata *madrasah* juga ditemukan dalam bahasa Hebrew atau Aramy, dari akar kata yang sama yaitu *darasa*, yang berarti membaca dan belajar atau tempat duduk untuk belajar (Nakosteen, 1996, hlm. 66). Dari *kedua* bahasa tersebut, kata *madrasah* mempunyai arti yang sama yaitu tempat belajar. Di terjemahkan ke dalam bahasa Indonesia, kata *madrasah* memiliki arti sekolah kendati pada mulanya kata sekolah itu sendiri bukan berasal dari bahasa Indonesia, melainkan dari bahasa asing, yaitu *school* atau *scola* (Fadjar, 1998, hlm. iii).

Sungguhpun secara teknis, yakni dalam proses belajar-mengajarnya secara formal, *madrasah* tidak berbeda dengan sekolah, namun di Indonesia *madrasah* tidak lantas dipahami sebagai sekolah, melainkan diberi konotasi yang lebih spesifik lagi, yakni sekolah agama, tempat di mana anak-anak didik memperoleh pembelajaran hal-hal atau seluk-beluk agama dan keagamaan (dalam hal ini agama Islam) (Fadjar, 1998, hlm. 112).

Dalam prakteknya memang ada *madrasah* yang di samping mengajarkan ilmu-ilmu keagamaan (*al-'ulum al-diniyyah*), juga mengajarkan ilmu-ilmu yang diajarkan di sekolah-sekolah umum. Selain itu ada *madrasah* yang hanya mengkhususkan diri pada pelajaran ilmu-ilmu agama, yang biasa disebut *madrasah diniyyah*. Kenyataan bahwa kata "*madrasah*" berasal dari bahasa Arab, dan tidak diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia, menyebabkan masyarakat lebih memahami "*madrasah*" sebagai lembaga pendidikan Islam, yakni "tempat untuk belajar agama" atau "tempat untuk memberikan pelajaran agama dan keagamaan". Para ahli sejarah pendidikan seperti A.L.Tibawi dan Mehdi Nakosteen, mengatakan bahwa *madrasah* (bahasa Arab) merujuk pada lembaga pendidikan tinggi yang luas di dunia Islam (klasik) pra-modern (Botung, 2009, hlm. 3).

Artinya, secara istilah *madrasah* di masa klasik Islam tidak sama terminologinya dengan *madrasah* dalam pengertian bahasa Indonesia. Para peneliti sejarah pendidikan Islam menulis kata tersebut secara bervariasi, misalnya, *schule* atau *hochschule* (*Jerman*), *school*, *college* atau *academy* (*Inggris*) (Botung, 2009, hlm. 3).

Di Indonesia, madrasah tetap dipakai dengan kata aslinya, madrasah, kendatipun pengertiannya tidak lagi persis dengan apa yang dipahami pada masa klasik, yaitu lembaga pendidikan tinggi, karena bergeser menjadi lembaga pendidikan tingkat dasar sampai menengah. Pergeseran makna dari lembaga pendidikan tinggi menjadi lembaga pendidikan tingkat dasar dan menengah itu, tidak saja terjadi di Indonesia, tetapi juga di Timur Tengah sendiri (Botung, 2009, hlm. 4).

Sejauh ini tampaknya belum ada data yang pasti kapan istilah madrasah, yang mempunyai pengertian sebagai lembaga pendidikan, mulai digunakan di Indonesia. Para peneliti sejarah pendidikan Islam pun pada umumnya lebih tertarik membicarakan sistem pendidikan atau pengajaran tradisional Islam yang digunakan baik di masjid, surau (Minangkabau), pesantren (Jawa), dan lain-lain, daripada membicarakan madrasah. Dalam beberapa hal, penyebutan istilah madrasah di Indonesia juga seringkali menimbulkan konotasi "ketidakaslian", dibandingkan dengan sistem pendidikan Islam yang dikembangkan di masjid, dayah (Aceh), surau (Minangkabau), atau pesantren (Jawa), yang dianggap asli Indonesia. Berkembangnya *madrasah* di Indonesia di awal abad ke-20 M ini, memang merupakan wujud dari upaya pembaharuan pendidikan Islam yang dilakukan para cendekiawan Muslim Indonesia, yang melihat bahwa lembaga pendidikan Islam "asli" (tradisional) tersebut dalam beberapa hal tidak lagi sesuai dengan tuntutan dan perkembangan zaman. Di samping itu, kedekatan sistem belajar-mengajar ala madrasah dengan sistem belajar-mengajar ala

sekolah yang ketika madrasah mulai bermunculan, memang sudah banyak dikembangkan oleh pemerintah Hindia Belanda, membuat banyak orang berpandangan bahwa madrasah sebenarnya merupakan bentuk lain dari sekolah, hanya saja diberi muatan dan corak keIslaman (Maksum, 1999, hlm. 80-81). Pandangan ini diperkuat oleh kenyataan bahwa masuknya Islam ke bumi Nusantara ini, baik pada gelombang pertama (abad ke-7 M) maupun gelombang kedua tidak diikuti oleh muncul atau berdirinya madrasah (Maksum, 1999, hlm. 80-81).

Pengertian Manajemen Berbasis Madrasah

Sejak beberapa waktu terakhir, kita dikenalkan dengan pendekatan baru dalam manajemen madrasah yang diacu sebagai manajemen berbasis madrasah (*school based management*). Di mancanegara, seperti Amerika Serikat, pendekatan ini sebenarnya telah berkembang cukup lama (Dharma, 2003, hlm. 1). Pada 1988 *American Association of School Administrators, National Association of Elementary School Principals, and National Association of Secondary School Principals*, menerbitkan dokumen berjudul *school based management, a strategy for better learning*. Munculnya gagasan ini dipicu oleh ketidakpuasan atau kegerahan para pengelola pendidikan pada level operasional atas keterbatasan kewenangan yang mereka miliki untuk dapat mengelola sekolah secara mandiri (Maksum, 1999, hlm. 80-81). Umumnya dipandang bahwa para Kepala Madrasah merasa tidak berdaya karena terperangkap dalam ketergantungan berlebihan terhadap konteks pendidikan. Akibatnya, peran utama mereka sebagai pemimpin pendidikan semakin dikedilkan dengan rutinitas urusan birokrasi yang menumpulkan kreativitas berinovasi.

Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah pada hakikatnya adalah penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah dengan melibatkan semua

kelompok kepentingan (*stakeholders*) yang terkait dengan madrasah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan peningkatan mutu madrasah atau untuk mencapai tujuan pendidikan nasional (Direktorat Pembinaan Taman Kanak-kanak dan sekolah Dasar, 2009, hlm. 4).

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dapat diartikan sebagai kewenangan dalam pengelolaan lembaga pendidikan secara langsung oleh warga sekolah. Menurut Nurcholis (2003: 11), MBS adalah model pengelolaan sekolah dengan memberikan kewenangan yang lebih besar pada tingkat sekolah/madrasah untuk mengelola lembaganya sendiri secara langsung. Menurut Agus Dharma MBS adalah upaya serius yang rumit, yang memunculkan berbagai isu kebijakan dan melibatkan banyak lini kewenangan dalam pengambilan keputusan serta tanggung jawab dan akuntabilitas atas konsekuensi keputusan yang diambil. Oleh sebab itu, semua pihak yang terlibat perlu memahami benar pengertian MBS, manfaat, masalah-masalah dalam penerapannya, dan yang terpenting adalah pengaruhnya terhadap prestasi belajar murid (Direktorat Pembinaan Taman Kanak-kanak dan sekolah Dasar, 2009, hlm. 2).

Lebih lanjut Depdiknas merumuskan pengertian MBS sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung warga madrasah (Guru, siswa, Kepala Madrasah, karyawan, orang tua, dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pemerintah nasional (Exsa, 2009, hlm. 3). Menurut Suprpto *School-based management is a management model that offers wider autonomy to schools and encourages school components (teachers, students, headmaster, staff, parents and society) to participate in promoting school quality on the basis of national education policy* (Exsa, 2009, hlm. 1).

MBS merupakan suatu konsep yang menawarkan otonomi pada sekolah untuk menentukan kebijakan sekolah dalam rangka meningkatkan mutu, efisiensi pemerataan pendidikan agar dapat mengakomodasi keinginan masyarakat setempat serta menjalin kerja sama yang erat antara sekolah, masyarakat dan pemerintah (Mulyasa 2004, hlm 11).

Sudarwan Danim mengemukakan 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. Secara sederhana MBS dapat diartikan sebagai desentralisasi kewenangan pembuatan keputusan pada tingkat sekolah/madrasah (Danim, 2007, hlm 34).

Konsep MBS adalah gagasan yang menempatkan kewenangan pengelolaan sekolah/madrasah dalam satu keutuhan entitas system untuk membuat keputusan. Sekolah/madrasah sebagai institusi sosial memiliki kewenangan mengambil keputusan dalam perspektif peran sekolah yang sesungguhnya, dalam bentuk mengakomodasikan aspirasi berbagai pihak yang berkepentingan direfleksikan dalam rumusan visi, misi, tujuan dan program-program sekolah atau madrasah yang dapat menjamin adanya peningkatan mutu (Sagala 2008, hlm 156).

Djam'an Satori dalam Hujair AH. Sanaky mengemukakan MBS merupakan gagasan yang menempatkan kewenangan pengelolaan sekolah dalam satu entitas system. Di dalamnya terkandung adanya desentralisasi kewenangan yang diberikan kepada sekolah untuk membuat keputusan. Sunyoto menyatakan bahwa MBS adalah berupa pemberian kewenangan dengan batas tertentu, artinya birokrasi pendidikan memberikan ketentuan kebijakan dan standarnya, kemudian sekolah mengambil bagian

dalam merencanakan cara-cara mencapai tujuan kebijakan dan mempertanggungjawabkannya (Sanaky 2003, hlm 215).

Dalam pandangan Myers dan Stone Hill yang dikutip oleh Nurkolis mengemukakan manajemen berbasis sekolah merupakan suatu strategi untuk memperbaiki pendidikan melalui pengalihan otoritas pengambilan keputusan dari pemerintah pusat dan daerah ke sekolah-sekolah secara mandiri, sehingga kepala sekolah, guru, peserta didik, dan orang tua siswa mempunyai kontrol yang lebih besar terhadap proses pendidikan, dan juga mempunyai tanggungjawab untuk mengambil keputusan yang menyangkut pembiayaan, personal, dan kurikulum sekolah (Nurcholis, 2003, hlm. 3).

Manajemen berbasis sekolah menurut Burhanudin Nur (dalam Muhammad Rais, 2007: 48) merupakan kerangka pikir yang didasarkan kepada *self determination theory* (teori kemampuan diri sendiri). Dalam teori tersebut disebutkan “apabila seseorang memiliki kekuasaan atau kelompok memiliki keputusan sendiri, maka orang atau kelompok tersebut memiliki tanggungjawab yang besar untuk itu”.

Dengan demikian Manajemen Berbasis Madrasah merupakan proses pengintegrasian, pengkoordinasian dan pemanfaatan dengan melibatkan secara menyeluruh elemen-elemen yang ada pada madrasah untuk mencapai tujuan (mutu pendidikan) yang diharapkan secara efisien. Atau dapat diartikan bahwa MBM adalah model manajemen yang memberikan otonomi (kewenangan) yang lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan yang partisipatif yaitu melibatkan semua warga madrasah berdasarkan kesepakatan bersama. Dengan adanya otonomi (kewenangan) yang lebih besar diharapkan madrasah dapat menggunakan dan mengembangkan kewenangan secara mandiri dalam mengelola madrasah dan memilih

strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan serta dapat memilih pengembangan program yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan madrasah.

Hakikat Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen berbasis sekolah pada intinya adalah manajemen yang bernuansa otonomi, kemandirian dan demokratis (Muhammad Rais 2007, hlm 50). Otonomi yang mempunyai makna bahwa kewenangan sekolah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga sekolah dalam mencapai tujuan sekolah (mutu pendidikan) menurut prakarsa berdasarkan aspirasi dan partisipasi warga sekolah dalam bingkai peraturan perundangan-undangan yang berlaku.

Kemandirian yang mempunyai makna bahwa dalam pengambilan keputusan tidak tergantung pada birokrasi yang sentralistik dalam mengelola sumber daya yang ada, mengambil kebijakan, memilih strategi dan metoda dalam memecahkan persoalan yang ada, mampu menyesuaikan dengan kondisi lingkungan serta peka dan dapat memanfaatkan peluang yang ada.

Demokratis yang mempunyai makna seluruh elemen-elemen sekolah dilibatkan dalam menetapkan, menyusun, melaksanakan dan mengevaluasi pelaksanaan untuk mencapai tujuan sekolah (mutu pendidikan) sehingga memungkinkan tercapainya pengambilan kebijakan yang mendapat dukungan dari seluruh elemen-elemen warga sekolah. Mengemukakan MBS sebagai sistem pengelolaan persekolahan yang memberikan kewenangan dan kekuasaan kepada institusi Sekolah untuk mengatur kehidupan sesuai dengan potensi, tuntutan dan kebutuhan sekolah yang bersangkutan. Dalam MBS, sekolah merupakan institusi yang memiliki *full authority and responsibility* untuk secara mandiri menetapkan program-program pendidikan

(kurikulum) dan implikasinya terhadap berbagai kebijakan sekolah sesuai dengan visi, misi, dan tujuan pendidikan yang hendak dicapai sekolah.

Dalam konteks manajemen pendidikan menurut MBS, berbeda dari manajemen pendidikan sebelumnya yang semua serba diatur dari pemerintah pusat. Sebaliknya, manajemen pendidikan model MBS ini berpusat pada sumber daya yang ada di sekolah itu sendiri. Dengan demikian, akan terjadi perubahan paradigma manajemen sekolah, yaitu yang semula diatur oleh birokrasi di luar sekolah menuju pengelolaan yang berbasis pada potensi internal sekolah itu sendiri. Dengan demikian pada hakikatnya MBS merupakan desentralisasi kewenangan yang memandang sekolah secara individual. Sebagai bentuk alternatif sekolah dalam program desentralisasi bidang pendidikan, maka otonomi diberikan agar Sekolah dapat leluasa mengelola sumberdaya dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhannya, di samping agar sekolah lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. Maka sekolah memiliki peluang yang luas untuk menentukan apa yang sebenarnya mereka perlukan sesuai dengan kebutuhannya.

Prinsip-prinsip Manajemen Berbasis Sekolah

MBS dipahami sebagai kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri. Di dalam kemandirian yang dimiliki oleh sebuah madrasah atau sekolah harus berlandaskan pada prinsip-prinsip yang sudah menjadi dasar pelaksanaan MBS tersebut. Ada empat prinsip dalam manajemen berbasis sekolah sebagai bentuk implementasi otonomi daerah bidang pendidikan yang menjadi landasan bagi sekolah sehingga memudahkan dalam menerjemahkan konsep manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah sesuai dengan tujuannya, yaitu otonomi, fleksibilitas, partisipasi dan inisiatif. (Depdiknas 2007, hlm 43).

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yaitu model pengelolaan yang memberikan otonomi atau kemandirian kepada sekolah atau madrasah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah atau madrasah sesuai dengan standar pelayanan mutu yang ditetapkan oleh pemerintah pusat, Provinsi, Kabupaten dan Kota. Pada prinsipnya MBS bertujuan untuk memberdayakan sekolah dalam menetapkan berbagai kebijakan internal sekolah yang mengarah pada peningkatan mutu dan kinerja sekolah secara keseluruhan. MBS merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan ilmu dan teknologi, yang dinyatakan dalam GBHN.

Prinsip pertama adalah *otonomi* diartikan sebagai kemandirian yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri (pengelolaan mandiri). Dalam hal prinsip pengelolaan mandiri dibedakan dari pandangan yang menganggap sekolah hanya sebagai satuan organisasi pelaksana yang hanya melaksanakan segala sesuatu berdasarkan pengarah, petunjuk, dan instruksi dari atas atau dari luar (Depdiknas 2007, hlm 45). Kemandirian dalam program dan pendanaan merupakan tolok ukur utama kemandirian sekolah. Pada gilirannya, kemandirian yang berlangsung secara terus menerus akan menjamin kelangsungan hidup dan perkembangan sekolah menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi warga sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku. Tentu saja kemandirian yang dimaksud harus didukung oleh sejumlah kemampuan, yaitu kemampuan mengambil keputusan yang terbaik, kemampuan berdemokrasi/menghargai perbedaan pendapat, kemampuan memobilisasi sumber daya, kemampuan memilih cara pelaksanaan yang terbaik, kemampuan berkomunikasi dengan cara yang efektif, kemampuan memecahkan persoalan-persoalan sekolah, kemampuan adaptif dan antisipatif, kemampuan bersinergi dan berkolaborasi, serta kemampuan memenuhi kebutuhannya sendiri.

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. peningkatan efisiensi, antara lain, diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi. Sementara peningkatan mutu dapat diperoleh, antara lain, melalui partisipasi orang tua terhadap sekolah, fleksibilitas pengelolaan sekolah dan kelas, peningkatan profesionalisme guru dan kepala sekolah. peningkatan pemerataan antara lain diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat yang memungkinkan pemerintah lebih berkonsentrasi pada kelompok tertentu. Dalam **MBS, tanggung jawab** pengambilan keputusan tertentu seperti anggaran, personel, dan kurikulum lebih banyak diletakkan pada tingkat sekolah daripada di tingkat pusat, provinsi, atau bahkan juga kabupaten/kota. Dengan pemberlakuan MBS diharapkan setidaknya dapat diperoleh beberapa keuntungan antara lain, yaitu: (Depdiknas 2007, hlm 47)

1. Mendorong kreativitas kepala sekolah untuk mengelola sekolahnya menjadi lebih baik.
2. Dapat lebih mengaktifkan atau meningkatkan kepedulian masyarakat untuk ikut bertanggung jawab terhadap kinerja dan keberhasilan sekolah atau madrasah.
3. Dapat mengembangkan tugas pengelolaan sekolah atau madrasah tersebut menjadi tanggung jawab sekolah dan masyarakat.

Prinsip kedua adalah *fleksibilitas* yang dapat diartikan sebagai keluwesan-keluwesan yang diberikan kepada sekolah untuk mengelola, memanfaatkan, dan memberdayakan sumber daya sekolah seoptimal mungkin untuk meningkatkan mutu sekolah. Dengan keluwesan sekolah yang lebih besar, sekolah akan lebih lincah dan tidak harus menunggu arahan dari atasannya untuk mengelola, memanfaatkan, dan

memberdayakan sumber daya. Dengan prinsip fleksibilitas ini, sekolah akan lebih responsif dan lebih cepat dalam menanggapi segala tantangan yang dihadapi. Seperti pada prinsip otonomi di atas, prinsip fleksibilitas yang dimaksud tetap mengacu pada kebijakan, peraturan dan perundangan yang berlaku. Program dan penyusunan RAPBS akan berbeda antara sekolah yang satu dengan sekolah lainnya, bahkan ketika alokasi anggaran yang dimiliki sekolah jumlahnya sama, tetapi penekanan dan pemilihan prioritas dapat berbeda. Prinsip ini membuka kesempatan bagi kreativitas sekolah untuk melakukan upaya-upaya inovatif yang diyakini dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan sekolah, terutama proses pembelajaran yang aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan.

Prinsip ketiga adalah *partisipasi*, adalah penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratik. Warga sekolah (guru, siswa, karyawan) dan masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, usahawan, dan sebagainya) didorong untuk terlibat secara langsung dalam penyelenggaraan pendidikan, mulai dari pengambilan keputusan, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan yang diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan (Depdiknas 2007, hlm 52). Hal ini dilandasi oleh keyakinan bahwa jika seseorang dilibatkan (berpartisipasi) dalam penyelenggaraan pendidikan, maka yang bersangkutan akan mempunyai “rasa memiliki” terhadap sekolah, sehingga yang bersangkutan juga akan bertanggung jawab dan berdedikasi dalam mencapai tujuan sekolah. Makin besar tingkat partisipasi, makin besar pula rasa memiliki; makin besar rasa memiliki, makin besar pula rasa tanggung jawab; dan makin besar rasa tanggung jawab, makin besar pula dedikasinya. Pelibatan warga sekolah dalam penyelenggaraan sekolah harus mempertimbangkan keahlian, batas kewenangan, dan relevansinya dengan tujuan partisipasi. Peningkatan partisipasi warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan sekolah akan mampu menciptakan: (a) keterbukaan (transparansi); (b)

kerja sama yang kuat; (c) akuntabilitas; dan (d) demokrasi pendidikan (Depdiknas 2007, hlm 54).

Prinsip keempat adalah *inisiatif*, didasarkan atas konsepsi bahwa manusia bukanlah sumber daya yang statis, melainkan dinamis (Depdiknas 2007, hlm 55). Oleh karena itu, potensi sumber daya manusia harus selalu digali, ditemukan, dan kemudian dikembangkan. Dengan demikian, lembaga pendidikan harus menggunakan pendekatan pengembangan sumber daya manusia (*human resources development*) yang memiliki konotasi dinamis dan menganggap serta memperlakukan manusia di sekolah sebagai aset yang amat penting dan memiliki potensi untuk terus dikembangkan. Prinsip tersebut menunjukkan pentingnya faktor manusia pada efektivitas organisasi. Perspektif sumber daya manusia menekankan bahwa orang adalah sumber daya berharga di dalam organisasi sehingga butir utama manajemen adalah mengembangkan sumber daya manusia di dalam sekolah untuk berinisiatif. Berdasarkan perspektif ini, maka MBS bertujuan membangun lingkungan yang sesuai untuk warga sekolah agar dapat bekerja dengan baik dan mengembangkan potensinya.

Selanjutnya Nurcholis (2003, hlm 52) mengemukakan ada empat hal yang dapat dijadikan prinsip pelaksanaan MBS, yaitu: prinsip ekuifinalitas, prinsip desentralisasi, prinsip sistem pengelolaan mandiri dan prinsip inisiatif sumber daya manusia. *Pertama*, Prinsip equifinalitas adalah upaya madrasah dalam mencapai suatu tujuan dengan menggunakan berbagai cara yang berbeda. Cara yang digunakan dapat berbeda antara madrasah yang satu dan yang lainnya, hal ini disebabkan kompleksnya pekerjaan madrasah dan adanya perbedaan yang besar antar madrasah, misalnya: perbedaan tingkat akademik siswa dan situasi komunitasnya, madrasah tidak dapat dijalankan dengan struktur yang standar diseluruh kota, provinsi dan Negara. MBS menekankan

fleksibilitas, sehingga madrasah dapat dikelola warganya menurut kondisi mereka masing-masing.

Prinsip equifinalitas ini mendorong terjadinya desentralisasi kekuasaan dan mempersilahkan sekolah memiliki mobilitas yang cukup, berkembang dan bekerja menurut strategi uniknya masing-masing untuk mengelola sekolahnya secara efektif.

Kedua, prinsip desentralisasi, konsisten dengan prinsip ekuifinalitas maka desentralisasi merupakan gejala penting dalam reformasi manajemen sekolah modern (Nur Cholis 2003, hlm. 54). Dasar teori dari prinsip desentralisasi ini adalah manajemen sekolah dalam aktivitas pengajaran menghadapi berbagai kesulitan dan permasalahan. Oleh karena itu sekolah harus diberi kekuasaan dan tanggung jawab untuk menyelesaikan permasalahan secara efektif sesegera mungkin ketika permasalahan muncul. Tujuan dari prinsip desentralisasi adalah memecahkan masalah secara efisien dan bukan menghindari masalah. Maka MBS harus mampu menemukan permasalahan, memecahkannya tepat waktu dan memberi kontribusi terhadap efektivitas aktivitas belajar mengajar.

Konsisten dengan prinsip equifinalitas maka desentralisasi merupakan gejala penting dalam reformasi manajemen sekolah modern. Dasar teori dari prinsip desentralisasi ini adalah manajemen sekolah dalam aktivitas pengajaran menghadapi berbagai kesulitan dan permasalahan. Oleh karena itu sekolah harus diberi kekuasaan dan tanggung jawab untuk menyelesaikan permasalahan secara efektif sesegera mungkin ketika permasalahan muncul. Tujuan dari prinsip desentralisasi adalah memecahkan masalah secara efisien dan bukan menghindari masalah. Maka MBS harus mampu menemukan permasalahan, memecahkannya tepat waktu dan memberi kontribusi terhadap efektivitas aktivitas belajar mengajar.

Ketiga, prinsip sistem pengelolaan mandiri (*self-managing system*). MBS tidak menyangkal perlunya mencapai tujuan berdasarkan kebijakan dari atas, tetapi menurut MBS terdapat berbagai cara untuk mencapai tujuan tersebut (Nurc holis 2003, hlm. 56). Oleh karena itu amat penting dengan mempersilahkan sekolah untuk memiliki sistem pengelolaan mandiri (*self-managing system*) di bawah kendali kebijakan dan struktur utama, memiliki otonomi untuk mengembangkan tujuan pengajaran dan strategi manajemen, mendistribusikan sumber daya manusia dan sumber daya lain, memecahkan masalah dan meraih tujuan menurut kondisi mereka masing-masing. Karena sekolah menerapkan sistem pengelolaan mandiri maka sekolah dipersilahkan untuk mengambil inisiatif atas tanggung jawab mereka sendiri.

MBS tidak menyangkal perlunya mencapai tujuan berdasarkan kebijakan dari atas, tetapi menurut MBS terdapat berbagai cara untuk mencapai tujuan tersebut. Oleh karena itu amat penting dengan mempersilahkan sekolah untuk memiliki sistem pengelolaan mandiri (*self-managing system*) di bawah kendali kebijakan dan struktur utama, memiliki otonomi untuk mengembangkan tujuan pengajaran dan strategi manajemen, mendistribusikan sumber daya manusia dan sumber daya lain, memecahkan masalah dan meraih tujuan menurut kondisi mereka masing-masing. Karena sekolah menerapkan sistem pengelolaan mandiri maka sekolah dipersilahkan untuk mengambil inisiatif atas tanggung jawab mereka sendiri

Keempat, Prinsip Inisiatif Manusia (*Human Initiative*). Sesuai dengan perkembangan hubungan kemanusiaan dan perubahan ilmu tingkah laku pada manajemen modern, maka orang-orang mulai memberikan perhatian serius pada pengaruh penting faktor manusia dalam efektivitas organisasi (Nurcholis 2003, hlm. 57). Perspektif sumber daya manusia menekankan pentingnya sumber daya manusia sehingga poin utama manajemen adalah untuk mengembangkan sumber daya manusia

di sekolah untuk lebih berperan dan berinisiatif. Maka manajemen berbasis sekolah (MBS) bertujuan untuk membangun lingkungan yang sesuai dengan para konstituen sekolah untuk berpartisipasi secara luas dan mengembangkan potensi mereka. Hal ini merupakan peningkatan kualitas pendidikan bagi tenaga kerja terutama berasal dari kemajuan proses internal, khususnya dari aspek manusia atau tenaga pendidik dan karyawan di lingkungan lembaga pendidikan.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pada hakikatnya adalah penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah dengan melibatkan semua kelompok kepentingan (*stakeholders*) yang terkait dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan peningkatan mutu sekolah atau untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Apabila manajemen berbasis lokasi lebih difokuskan pada tingkat sekolah, maka MBS akan menyediakan layanan pendidikan yang komprehensif dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat di mana sekolah itu berada. Ciri-ciri MBS, bisa dilihat dari sudut sejauh mana sekolah tersebut dapat mengoptimalkan kinerja organisasi sekolah, pengelolaan Sumber Daya Manusia, dan proses belajar-mengajar.

Dengan demikian, MBS yang akan dikembangkan merupakan bentuk alternatif sekolah dalam program desentralisasi bidang pendidikan, yang ditandai dengan adanya otonomi luas di tingkat sekolah, partisipasi masyarakat yang tinggi tapi masih dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Tetapi semua ini harus mengakibatkan peningkatan proses belajar mengajar. Sekolah yang menerapkan prinsip-prinsip MBS adalah sekolah yang harus lebih bertanggungjawab (*high responsibility*), kreatif dalam bertindak dan mempunyai wewenang lebih (*more authority*) serta dapat dituntut pertanggungjawabannya oleh yang berkepentingan/tanggung gugat (*public accountability by stake holders*).

Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah

Menurut Sudarwan Danim (2007, hlm 29-31) karakteristik ideal manajemen berbasis sekolah dan merupakan karakteristik ideal yang harus dimiliki oleh sekolah untuk abad 21 seperti berikut ini; *pertama*, adanya keragaman dalam pola penggajian guru; *kedua*, otonomi manajemen sekolah; *ketiga*, pemberdayaan guru secara optimal; *keempat*, pengelolaan sekolah secara partisipatif; *kelima*, sistem yang didesentralisasikan; *keenam*, sekolah dengan pilihan atau otonomi sekolah dalam menentukan aneka pilihan; *ketujuh*, hubungan kemitraan (*partnerships*) antara dunia bisnis dan dunia pendidikan; *kedelapan*, akses terbuka bagi sekolah untuk tumbuh relatif mandiri; *kesembilan*, “pemasaran sekolah secara kompetitif.

Sedangkan menurut Syaiful Sagala (2003, hlm. 161) Manajemen berbasis sekolah memiliki karakteristik yang sama dengan sekolah efektif. Dia menegaskan bahwa karakteristik MBS adalah; *pertama*, prestasi pembelajaran dan manajemen sekolah yang efektif; *kedua*, kepemimpinan sekolah yang visioner dan berjiwa entrepreneurship; *ketiga*, menempatkan kewenangan yang bertumpu pada sekolah dan masyarakat; *keempat*, senantiasa melakukan perubahan ke arah yang lebih baik; *kelima*, melakukan analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, dan evaluasi kinerja sesuai visi dan misi untuk mencapai tujuan dan target sekolah; *keenam*, kesejahteraan personal sekolah yang cukup; *ketujuh*, pengelolaan dan penggunaan anggaran yang tepat sasaran dan dapat dipertanggungjawabkan.

Bedjo Sujanto (2007, hlm 34) juga mengungkapkan bahwa sekolah yang melaksanakan MBS adalah yang secara efektif dapat melaksanakan semua programnya, sehingga sekolah dapat memiliki kualitas yang handal. Lebih lanjut ia mengemukakan bahwa sekolah adalah sebuah sistem, maka dengan pendekatan sistem, yaitu *input-*

proses-out put dapat digunakan untuk menetapkan sekolah yang efektif. Jadi sekolah bermutu seharusnya adalah sekolah yang efektif.

Hal senada juga diungkapkan oleh Rohiat (2008, hlm. 57) bahwa karakteristik MBS tidak dapat dipisahkan dengan karakteristik sekolah efektif. Jika MBS adalah wadah atau kerangka, sekolah efektif merupakan isinya. Oleh karena itu ia mengungkapkan bahwa karakteristik MBS memuat secara inklusif elemen-elemen sekolah efektif yang dikategorikan dalam pendekatan sistem. Berdasarkan MBS maka tugas-tugas manajemen sekolah ditetapkan menurut karakteristik-karakteristik dan kebutuhan-kebutuhan sekolah itu sendiri. Oleh karena itu warga sekolah memiliki otonomi dan tanggung jawab yang lebih besar atas penggunaan sumber daya sekolah guna memecahkan masalah sekolah dan menyelenggarakan aktivitas pendidikan yang efektif demi perkembangan jangka panjang sekolah

Berikut ini adalah karakteristik MBS ditinjau dari pendekatan sistem yang dikategorikan menjadi *input*, proses dan *out put*.

a. Karakteristik yang dilihat dari *input* pendidikan meliputi:

1. Siswa sebagai masukan utama (Roihat 2008, hlm 59)
2. Memiliki kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu yang jelas

Sekolah/madrasah harus menyatakan secara jelas mengenai setiap kebijakan, tujuan, dan sasaran sekolah/madrasah yang berkaitan dengan mutu yang ingin dicapai (Roihat 2008, hlm 61). Tujuan merupakan “apa” yang akan dicapai /dihasilkan oleh sekolah yang bersangkutan dan “kapan” tujuan akan dicapai. (Muhaimin 2004, hlm. 10). Seluruh kebijakan ini harus disosialisasikan kepada seluruh warga sekolah sehingga mereka dapat menjalankannya dengan baik.

3. Sumber daya tersedia dan siap

Sekolah/madrasah yang ingin menerapkan MBS harus memiliki tingkat kesiapan sumber daya yang memadai untuk menjalankan proses pendidikan (Roihat 2008, hlm 63). Hal ini mutlak harus dimiliki oleh lembaga pendidikan, karena dengan sumberdaya yang kompeten maka penerapan manajemen berbasis sekolah dapat berjalan dengan baik.

4. Staf yang kompeten dan dedikasi yang tinggi

Sekolah/madrasah yang efektif pada umumnya memiliki staf yang berkompeten dan memiliki dedikasi yang tinggi terhadap sekolah/madrasahnyanya merupakan suatu keharusan (Sujanto 2007, hlm 36).

5. Memiliki harapan prestasi yang tinggi

Sekolah/madrasah yang menerapkan MBS harus memiliki dorongan dan harapan yang tinggi untuk meningkatkan prestasi anak didik dan lembaganya (Sujanto 2007, hlm 37). Pimpinan sekolah/madrasah juga harus memiliki komitmen dan motivasi yang kuat untuk meningkatkan mutu secara optimal. Guru memiliki komitmen dan harapan yang tinggi bahwa anak didiknya dapat mencapai prestasi yang maksimal. Anak didik juga selalu didorong agar memiliki motivasi yang tinggi untuk mencapai prestasi yang sesuai dengan bakat dan kemampuannya.

6. Fokus pada pelanggan, yakni siswa dan masyarakat

Pelanggan, terutama siswa harus menjadi focus dari semua kegiatan sekolah/madrasah. Artinya, semua input dan proses yang dikerahkan, tujuan utamanya adalah meningkatkan mutu dan kepuasan anak didik.

7. *Input* manajemen; tugas jelas, rencana rinci dan sistematis, program kerja, aturan jelas, pengendalian mutu yang jelas.

Sekolah/madrasah yang menerapkan MBS memiliki input manajemen yang memadai untuk menjalankan roda sekolah/madrasah (Sujanto 2007, hlm. 39). Kelengkapan dan kejelasan *input* akan membantu kepala sekolah/madrasah mengelola dengan baik. Input yang dimaksud meliputi tugas yang jelas, rencana yang rinci dan sistematis, program yang mendukung bagi pelaksanaan rencana, ketentuan-ketentuan yang jelas sebagai panutan bagi warga sekolah/madrasah untuk bertindak, dan adanya system pengendalian mutu yang efektif dan efisien untuk meyakinkan agar sasaran yang telah disepakati dapat tercapai.

- b. Karakteristik yang dilihat dari proses pendidikan meliputi:

1. Proses pembelajaran yang efektif dan tinggi

Sekolah/madrasah yang menerapkan MBS memiliki efektivitas proses belajar mengajar yang tinggi, hal ini menekankan pada pemberdayaan peserta didik. Proses belajar mengajar yang efektif lebih menekankan pada belajar mengetahui, belajar melakukan, belajar hidup bersama, dan belajar menjadi diri sendiri (Roihat 2008, hlm. 64).

2. Kepemimpinan sekolah yang kuat

Pimpinan sekolah/madrasah memiliki peranan yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, menyeraskan semua sumber daya pendidikan yang tersedia (Roihat 2008, hlm. 65). Kepemimpinan sekolah/madrasah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah/madrasah dalam mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasarannya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Karena itu

seorang pemimpin dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh agar mampu mengambil keputusan dan inisiatif prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah atau lembaga. Dengan kepemimpinan yang kuat akan mengarahkan lembaga kearah yang lebih jelas.

3. Lingkungan sekolah yang aman dan tertib

Sekolah efektif selalu menciptakan iklim yang aman, nyaman, dan tertib, sehingga proses belajar mengajar dapat berjalan dengan baik (Roihat 2008, hlm 66).

4. Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif

Tenaga kependidikan yang diperlukan untuk mensukseskan MBS adalah tenaga kependidikan yang mempunyai komitmen tinggi dan selalu mampu dan sanggup menjalankan tugasnya dengan baik (Roihat 2008, hlm. 66).

5. Sekolah memiliki budaya mutu

Budaya mutu harus tertanam pada semua warga sekolah sehingga setiap perilaku selalu didasari oleh profesionalisme. Elemen-elemen budaya mutu adalah: *pertama*, informasi kualitas harus digunakan untuk perbaikan, bukan untuk mengadili/mengontrol orang. *Kedua*, kewanagan harus sebatas tanggung jawab. *Ketiga*, hasil harus diikuti penghargaan atau sanksi. *Keempat*, kolaborasi dan sinergi, bukan kompetisi, harus menjadi basis kerjasama. *Kelima*, warga sekolah/madrasah merasa aman terhadap pekerjaannya. *Keenam*, atmosfir keadilan harus ditanamkan. *Ketujuh*, imbal jasa harus sepadan dengan nilai pekerjaannya. *Kedelapan*, warga sekolah/madrasah harus merasa memiliki (Sujanto 2007, hlm. 43).

6. Sekolah memiliki *teamwork* yang kompak, cerdas, dan dinamis

Kerja sama dalam tim merupakan karakteristik yang dituntut oleh MBS karena output pendidikan merupakan hasil kolektif warga sekolah dan bukan hasil individu. Karena itu semua fungsi di sekolah harus dapat berjalan bersama-sama (Sujanto 2007, hlm 44).

7. Sekolah memiliki kewenangan dan kemandirian

Sekolah/madrasah memiliki kewenangan untuk melakukan yang terbaik bagi lembaganya sehingga dituntut untuk memiliki kemampuan dan kesanggupan kerja dan tidak selalu bergantung pada pimpinan (Sujanto 2007, hlm. 45).

8. Partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat

Dalam MBS partisipasi warga sekolah/madrasah dan masyarakat merupakan bagian kehidupannya. Jika makin tinggi tingkat partisipasi, makin besar rasa memiliki, makin besar pula rasa tanggung jawab dan makin besar pula tingkat dedikasinya (Roihat 2008, hlm. 68).

9. Sekolah memiliki keterbukaan (transparansi) manajemen

Keterbukaan/transparansi ditunjukkan dalam pengambilan keputusan, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, penggunaan uang dan sebagainya yang selalu melibatkan pihak-pihak terkait sebagai control. Pengelolaan seperti ini merupakan karakteristik sekolah/madrasah yang menerapkan MBS (Roihat 2008, hlm 68).

10. Sekolah memiliki kemauan untuk berubah (secara psikologis dan fisik)

Adanya perubahan merupakan peningkatan, baik bersifat fisik maupun psikologis. Artinya setiap perubahan yang dilakukan, hasilnya diharapkan dapat lebih baik dari sebelumnya (ada peningkatan) terutama mutu peserta didik (Roihat 2008, hlm 68).

11. Sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan

Evaluasi belajar digunakan untuk memperbaiki dan menyempurnakan proses belajar mengajar. Karena itulah evaluasi menjadi sangat penting dalam rangka meningkatkan mutu peserta didik dan mutu sekolah/madrasah secara keseluruhan dan terus menerus (Roihat 2008, hlm 69).

12. Sekolah responsive dan antisipatif terhadap perubahan kebutuhan

Sekolah/madrasah harus dapat membaca lingkungan dan menanggapinya secara cepat dan tepat (Sujanto 2007, hlm 47). Sekolah/madrasah dituntut bukan hanya mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan, akan tetapi juga mampu mengantisipasi hal-hal yang mungkin akan terjadi.

13. Mampu memelihara dan mengembangkan komunikasi yang baik

Sekolah/madrasah yang efektif umumnya memiliki komunikasi yang baik, terutama antar warga sekolah/madrasah dan juga antara sekolah/madrasah dan masyarakat sehingga kegiatan yang dilakukan oleh tiap-tiap warga sekolah/madrasah dapat diketahui (Sujanto 2007, hlm 47).. Dengan cara seperti ini keterpaduan semua kegiatan sekolah dapat diupayakan mencapai tujuan dan sasaran sekolah/madrasah yang telah dipatok. Komunikasi yang baik juga akan membentuk teamwork yang kuat, kompak, dan cerdas sehingga berbagai kegiatan sekolah/madrasah dapat dilakukan secara merata oleh sekolah/madrasah.

14. Sekolah memiliki akuntabilitas publik yang kuat.

Akuntabilitas adalah bentuk pertanggungjawaban yang perlu dilakukan sekolah/madrasah terhadap keberhasilan program yang telah dilaksanakan. Akuntabilitas ini berbentuk laporan prestasi yang dicapai dan dilaporkan

kepada pemerintah, orang tua siswa, dan masyarakat (Sujanto 2007, hlm 48). Dari hasil laporan tersebut dapat dinilai apakah program MBS telah mencapai tujuan yang dikehendaki atau belum. Para orang tua siswa dan masyarakat dapat memberikan penilaian apakah program yang ada dapat meningkatkan prestasi anaknya secara individual dan kinerja sekolah secara keseluruhan.

15. Sekolah memiliki kemampuan menjaga sustainabilitas.

Sekolah/madrasah yang efektif juga memiliki kemampuan untuk menjaga kelangsungan hidupnya (sustainabilitas), baik dalam program maupun pendanaannya (Sujanto 2007, hlm 49). Sustainabilitas program dapat dilihat dari keberlanjutan program-program yang telah dirintis sebelumnya dan bahkan berkembang menjadi program-program baru yang belum pernah ada sebelumnya. Sustainabilitas pendanaan dapat ditunjukkan oleh kemampuan sekolah/madrasah dalam mempertahankan besar dana yang dimiliki dan bahkan makin besar jumlahnya. Sekolah/madrasah memiliki kemampuan menggali sumber dana dari masyarakat dan tidak sepenuhnya bergantung dari pemerintah.

c. Karakteristik yang dilihat dari *out put* pendidikan

Out put sekolah/madrasah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan melalui proses pembelajaran dan manajemen yang baik sehingga lembaga pendidikan dapat menghasilkan mutu yang baik pula (Sujanto 2007, hlm 49). Mutu yang baik dapat diukur dari nilai siswa yang tinggi baik nilai akademik maupun nilai non akademik siswa pada saat telah selesai menempuh proses pendidikan.

1. Prestasi siswa yang tinggi, sebagai hasil proses pembelajaran yang bermutu.

2. Prestasi sekolah/madrasah dalam bidang akademik dan non akademik (Sujanto 2007, hlm 49).