

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Upaya meningkatkan kualitas pendidikan untuk bisa bersaing di tingkat global Pemerintah Indonesia melalui Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset Dan Teknologi telah melakukan beberapa kali transformasi pendidikan pada tingkat satuan pendidikan. Hal ini meliputi pengembangan sekolah Bertaraf Internasional, Sekolah Model, Rintisan Sekolah Kategori Mandiri, Sekolah Supervisi, hingga model transformasi terakhir di era kebijakan Merdeka Belajar yaitu Sekolah Penggerak. Dalam program sekolah penggerak ada 5 (lima) intervensi yang dilakukan oleh pemerintah/kementerian terhadap satuan pendidikan yaitu: 1) pendampingan kepada pemerintah daerah berupa konsultatif asimetris; 2) penguatan sumber daya manusia sekolah antara lain: penguatan kepala sekolah, pengawas sekolah, pegawai/pengelola keuangan, dan guru; 3). pembelajaran dengan paradigma baru; 4) perencanaan berbasis data; dan 5) digitalisasi sekolah.

Dalam konteks penguatan sumber daya terhadap kepala sekolah, pemerintah melalui Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 47 tahun 2023 tentang Standar Pengelolaan Pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah mengharapkan model manajemen sekolah yang dilaksanakan oleh Kepala Sekolah adalah manajemen Berbasis Sekolah. Pernyataan ini dikuatkan pada pasal 3 bahwa Standar Pengelolaan Pendidikan di Sekolah/Madrasah menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah (MBS/M). Manajemen berbasis sekolah merupakan

model manajemen yang memberikan otonomi kepada sekolah dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan mutu sekolah (Ardiansyah dkk., 2018; Suendi dkk., 2013). Menurut Mujiburrahman dkk., (2018), manajemen berbasis sekolah adalah model pengelolaan pendidikan dengan memberi kewenangan kepada internal sekolah dalam mengatur secara mandiri dengan dukungan sumber daya yang ada maupun masyarakat guna mewujudkan tujuan sekolah. Dalam artian lain, manajemen berbasis sekolah merupakan upaya memaksimalkan inisiatif dan kemandirian sekolah dalam pengelolaan pendidikan guna mewujudkan mutu pendidikan maksimal.

Penerapan manajemen berbasis sekolah yang baik perlu menerapkan beberapa prinsip. Hal ini termuat dalam Permendikbud RI Nomor 47 tahun 2023 tentang Standar Pengelolaan pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah pasal 22 ayat 2 menyatakan penerapan MBS/M ditunjukkan dengan beberapa prinsip baik dari segi kemandirian, kemitraan, partisipasi masyarakat, keterbukaan, dan akuntabilitas. Kemandirian dalam manajemen berbasis sekolah diartikan sebagai kemampuan satuan pendidikan dalam mengelola dan mengatur dirinya. Kemitraan merupakan kerjasama yang dilakukan satuan pendidikan baik berupa kolaborasi dengan dunia usaha, dunia industri, dunia kerja, orang tua atau wali, komunitas belajar atau organisasi mitra, dan/atau pemangku kepentingan lainnya. Partisipasi masyarakat secara aktif merupakan bentuk pelibatan masyarakat serta penguatan peran dan kapasitas orang tua/wali, komunitas belajar, organisasi mitra, dan pemangku kepentingan lainnya pada pelaksanaan kegiatan pendidikan. Keterbukaan satuan pendidikan untuk menyediakan akses informasi publik terkait penyelenggaraan pendidikan dengan

berbagai jalur komunikasi. Selanjutnya, akuntabilitas satuan pendidikan dalam mempertanggungjawabkan pelaksanaan kegiatan pendidikan kepada pihak terkait kemandirian dalam MBS (Susisanti dkk., 2022).

Pengimplementasian MBS yang efektif dapat mempengaruhi peningkatan mutu pada satuan pendidikan. Maka dari itu, implementasi MBS perlu menyesuaikan dengan konteks dan kondisi lokal setiap sekolah (Ardiansyah dkk., 2018). Sesuai konteks dan kondisi lokal yang dimaksud adalah pengelolaan manajemen sekolah harus memenuhi kebutuhan sekolah maupun peserta didik. Selain itu, efisiensi penerapan MBS membantu tumbuhnya kemandirian sekolah untuk mengelola sumber daya sekolah, peningkatan kerjasama atau kemitraan sekolah, peningkatan partisipasi warga sekolah dan masyarakat, peningkatan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan sekolah (Ginancar & Herman, 2019).

Namun, pada kenyataannya masih terdapat beberapa kendala yang dialami sekolah dalam pengimplementasian manajemen berbasis sekolah. Kendala ini disebabkan masalah internal maupun eksternal. Penelitian yang dilaksanakan Kartika dkk., (2023) menyatakan bahwa pengimplementasian MBS belum terlaksana efektif karena masih terdapat kendala seperti pemahaman tentang konsep MBS masih rendah sehingga sekolah kesulitan dalam mengembangkan beragam komponen manajemen yang diharapkan dalam konsep MBS. Hal serupa juga ditemukan oleh Hamengkubuwono dan Susanti (2021) maupun Meilani dkk., (2022) bahwa pelaksanaan MBS masih mengalami kendala karena terbatasnya dana, sarana prasarana dan minimnya partisipasi masyarakat. Masalah lain adalah kesulitan dalam menerapkan prinsip-prinsip MBS (kemandirian, kerjasama, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas), belum optimalnya partisipasi

pemangku kepentingan sekolah serta belum optimalnya *teamwork* yang kompak dalam menerapkan MBS (Ginanjari & Herman, 2019). Oleh karena itu, peninjauan mengenai efektivitas manajemen berbasis sekolah masih menjadi topik penting untuk ditelaah sehingga satuan pendidikan memiliki gambaran dan solusi dalam memaksimalkan pelaksanaan MBS.

Masalah dan kendala pada penerapan MBS juga dialami oleh sekolah lainnya di Indonesia, termasuk Bali. Berdasarkan hasil peninjauan pada observasi awal pada SMA Negeri 3 Singaraja, dapat dinyatakan bahwa pelaksanaan MBS masih menjadi hal yang sulit untuk dilaksanakan. Hal ini tercermin dari wawancara bersama guru maupun kepala sekolah bahwa (1) penerapan manajemen di sekolah masih belum mengaplikasikan pola manajemen tertentu; (2) pelaksanaan model sekolah dengan pola SPMI belum maksimal; (3) kreativitas dan inovasi pengelolaan sekolah masih lemah; (4) pengelolaan manajemen sekolah belum meningkatkan potensi yang dimiliki sekolah secara maksimal; (5) pendekatan pengelolaan berbasis masalah yang dilaksanakan dengan pendekatan berbasis aset.

Sebelum diberlakukannya peraturan terbaru berkaitan dengan manajemen berbasis sekolah dari pemerintah pada tahun sebelumnya, pelaksanaan MBS pada SMA Negeri 3 Singaraja setiap aspek masih mengalami kendala. Pada aspek kemandirian, masih belum mampu untuk memaksimalkan pengaturan otonomi baik dari manajemen administrasi atau manajemen sumber daya manusia yang ada. Pada aspek kemitraan diperoleh bahwa kerjasama dengan kemitraan eksternal belum berjalan maksimal. Dari aspek partisipasi masyarakat belum berjalan maksimal karena masih kurangnya dukungan finansial dalam proses pembelajaran dan masukan dari orang tua ketika diundang untuk rapat komite orang tua sehingga

aspirasi yang harusnya bisa ditampung dan dapat diselesaikan oleh pihak sekolah menjadi tidak terlaksana. Pada aspek transparansi dinilai masih terjadi kendala karena minimnya informasi yang dapat diakses oleh masyarakat berkaitan dengan informasi sekolah. Selanjutnya dari aspek akuntabilitas, dapat dinilai belum berjalan efektif karena kurangnya antusias *stakeholders* terlibat dalam kegiatan refleksi sebagai media untuk mengevaluasi program. Maka, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan manajemen berbasis sekolah belum terlaksana secara maksimal sehingga permasalahan efektivitas MBS masih perlu dikaji.

Analisis efektivitas manajemen berbasis sekolah pada jenjang sekolah menengah atas (SMA) telah dilaksanakan oleh beberapa peneliti sebelumnya. Safitri (2018) meneliti efektivitas implementasi manajemen berbasis sekolah dari segi input, proses dan output, dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa implementasi MBS di SMA Plus Negeri 17 Palembang telah terlaksana cukup efektif. Sairi dan Safrizal (2018) menganalisis implementasi MBS pada SMA 1 Muhammadiyah Palembang. Dalam penelitiannya dinyatakan bahwa implementasi berjalan efektif yang ditandai dengan peningkatan prestasi peserta didik dan optimalisasi akuntabilitas di sekolah. Penelitian Janan (2020) juga meneliti tentang penerapan MBS pada SMA Swasta Kota Langsa. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pelaksanaan MBS telah berhasil dan efektif dari segi kemandirian, kemitraan, partisipasi masyarakat, transparansi dan akuntabilitas.

Berkaitan pada permasalahan yang terdapat pada SMA Negeri 3 Singaraja, serta merujuk pada penelitian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan manajemen berbasis sekolah masih perlu diteliti. Penerapan manajemen berbasis sekolah masih perlu dilakukan agar sekolah mampu mengelola seluruh kegiatan

pendidikan sesuai kebutuhan peserta didik. Menilik dari urgensi penelitian ini, peneliti ingin mengkaji tentang efektivitas manajemen berbasis sekolah pada sekolah menengah atas di Buleleng. Peninjauan efektivitas MBS ini dilaksanakan berdasarkan tuntutan pengimplementasian MBS menurut Permendikbud (2023) yaitu ditinjau dari segi kemandirian, kemitraan, partisipasi masyarakat, transparansi, dan akuntabilitas. Kelima prinsip manajemen berbasis sekolah ini dapat menjadi tolok ukur keberhasilan dari pelaksanaan MBS pada satuan pendidikan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas mutu pendidikan khususnya di Kabupaten Buleleng, dan di Bali pada umumnya.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan hasil wawancara dengan sejumlah Pengawas Sekolah SMA, dan Kepala Sekolah, terkait dengan model manajemen sekolah ada sejumlah permasalahan yang dapat diidentifikasi:

1. Model manajemen yang dilakukan di beberapa sekolah belum mengikuti ciri manajemen tertentu atau tidak mengikuti pola manajemen tertentu.
2. Pada saat pemerintah menggulirkan program Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI), sekolah-sekolah disarankan untuk menggunakan model pengelolaan sekolah mengikuti pola SPMI (yang terdiri dari komponen utama Kebijakan, Organisasi, Proses), namun belum maksimal implementasinya di lapangan.
3. Kegiatan pengelolaan sekolah hanya mengikuti urutan kegiatan sekolah seara rutin.
4. Lemahnya kreativitas dan inovasi pengelolaan sekolah.

5. Pengelolaan sekolah yang belum memaksimalkan karakteristik dan potensi masing-masing sekolah.
6. Pendekatan pengelolaan sekolah cenderung menggunakan pendekatan berbasis masalah, dibandingkan dengan pendekatan berbasis asset.
7. Pelaksanaan manajemen berbasis sekolah pada SMA Negeri 3 Singaraja belum terlaksana dengan maksimal pada aspek kemandirian, kemitraan, partisipasi masyarakat, transparansi dan akuntabilitas.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan hasil identifikasi permasalahan dibidang pengelolaan sekolah di atas, dapat diformulasikan rumusan masalah yaitu:

1. Bagaimanakah efektifitas implementasi manajemen berbasis sekolah pada SMA Negeri 3 Singaraja Tahun 2023 pada aspek kemandirian?
2. Bagaimanakah efektifitas implementasi manajemen berbasis sekolah pada SMA Negeri 3 Singaraja Tahun 2023 pada aspek kemitraan?
3. Bagaimanakah efektifitas implementasi manajemen berbasis sekolah pada SMA Negeri 3 Singaraja Tahun 2023 pada aspek partisipasi masyarakat?
4. Bagaimanakah efektifitas implementasi manajemen berbasis sekolah pada SMA Negeri 3 Singaraja Tahun 2023 pada aspek transparansi?
5. Bagaimanakah efektifitas implementasi manajemen berbasis sekolah pada SMA Negeri 3 Singaraja Tahun 2023 pada aspek akuntabilitas?
6. Bagaimanakah efektifitas implementasi manajemen berbasis sekolah pada SMA Negeri 3 Singaraja Tahun 2023?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Untuk menganalisis efektifitas implementasi manajemen berbasis sekolah pada SMA Negeri 3 Singaraja Tahun 2023 pada aspek kemandirian.
2. Untuk menganalisis efektifitas implementasi manajemen berbasis sekolah pada SMA Negeri 3 Singaraja Tahun 2023 pada aspek kemitraan.
3. Untuk menganalisis efektifitas implementasi manajemen berbasis sekolah pada SMA Negeri 3 Singaraja Tahun 2023 pada aspek partisipasi masyarakat.
4. Untuk menganalisis efektifitas implementasi manajemen berbasis sekolah pada SMA Negeri 3 Singaraja Tahun 2023 pada aspek transparansi.
5. Untuk menganalisis efektifitas implementasi manajemen berbasis sekolah pada SMA Negeri 3 Singaraja Tahun 2023 pada aspek akuntabilitas.
6. Untuk menganalisis efektifitas implementasi manajemen berbasis sekolah pada SMA Negeri 3 Singaraja Tahun 2023.

1.5 Manfaat Penelitian

Budaya merefleksi sangat dianjurkan oleh pemerintah dalam segala langkah aktivitas layanan pendidikan di setiap level dan setiap pelaku pendidikan. Bahkan budaya merefleksi oleh guru dan kepala sekolah menjadi bagian ukuran mutu penyelenggaraan sekolah.

Manajemen sekolah yang baik sangat berpengaruh pada kualitas sejumlah aspek layanan pendidikan di sekolah, terutama pada kualitas proses pembelajaran, dan hasil belajar peserta didik/lulusan. Oleh karena itu manfaat dari penelitian ini dapat peneliti rumuskan sebagai berikut:

1. Bagi Kepala Sekolah

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan salah satu rujukan untuk merefleksi dalam proses perbaikan pengelolaan sekolah, kualitas layanan pendidikan di sekolahnya akan mengalami perbaikan secara berkelanjutan.

2. Bagi Pemerintah

Hasil penelitian ini dapat menggambarkan bagaimana implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di sekolah seperti yang diamanatkan melalui Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 47 tahun 2023 tentang Standar Pengelolaan Pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah.

3. Bagi Masyarakat

Hasil penelitian ini dapat memberikan informasi kepada masyarakat dalam rangka menumbuhkan kepercayaan masyarakat terhadap kualitas layanan sekolah.

1.6 Penjelasan Istilah

Manajemen Berbasis Sekolah adalah suatu pendekatan yang bertujuan untuk merancang kembali pengelolaan sekolah dan memberikan kekuasaan kepada kepala sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja sekolah yang mencakup guru, siswa, kepala sekolah, orang tua siswa, dan masyarakat. Namun, pada Permendikbud tahun 2023 tentang standar pengelolaan pendidikan menyatakan penerapan MBS/M dalam pengelolaan kegiatan pendidikan di Satuan Pendidikan dipimpin oleh kepala Satuan Pendidikan dan dibantu oleh guru dan komite sekolah/madrasah. Oleh karena itu, dalam penelitian ini efektivitas penerapan MBS diukur melalui 5 indikator yaitu Kemandirian, Kemitraan, Partisipasi, Transparansi, dan Akuntabilitas.

1.7 Rencana Publikasi

1. Mempresentasikan hasil dari penelitian yang berkaitan tentang Efektivitas Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Pada SMA Negeri 3 Singaraja Tahun 2023 pada konferensi ilmiah atau seminar.
2. Mempublikasikan hasil penelitian ini ke salah satu jurnal ilmiah Sinta 4 yaitu DIDAKTIS: Jurnal Ilmu Pendidikan dan Ilmu Pengetahuan UM Surabaya.