



PANDUAN NASIONAL MBS-SD

PANDUAN REPLIKASI

**MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH
DI SEKOLAH DASAR**

BUKU III

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
DIREKTORAT JENDERAL PENDIDIKAN DASAR
DIREKTORAT PEMBINAAN SEKOLAH DASAR
JAKARTA 2013**



KATA PENGANTAR

Salah satu kebijakan strategis pendidikan nasional sesuai dengan amanat Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional adalah manajemen berbasis sekolah (MBS). MBS merupakan pendekatan pengelolaan pendidikan yang harus diterapkan oleh sekolah dasar sebagai bagian dari satuan pendidikan dasar dan merupakan standar pelayanan minimal. Penerapan MBS di sekolah 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 .

Pada dasarnya MBS telah dilaksanakan di sekolah-sekolah dasar meskipun dalam berbagai kategori tingkatan. Ada sekolah dasar (SD) yang telah menerapkan MBS dengan kategori baik. Ada sekolah dasar yang penerapannya dalam katagori sedang. Ada pula SD yang penerapan MBSnya pada katagori awal atau kurang. Sehubungan dengan hal tersebut dalam upaya mencapai target sasaran rencana strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan tahun 2014 diprogramkan 90% SD melaksanakan MBS dengan baik, maka perlu upaya strategis yang berkesinambungan. Dalam upaya mencapai target sasaran rencana strategis tersebut sesuai dengan tugas pokok dan fungsi , maka Direktorat Pembinaan Sekolah Dasar melakukan kegiatan Pembinaan Teknis MBS sebagai salah satu bagian dari pembinaan sekolah dasar secara menyeluruh.

Dalam rangka mendukung pelaksanaan Pembinaan Teknis MBS tersebut agar dapat berjalan dengan efektif dan mencapai sasaran, Direktorat Pembinaan Sekolah Dasar telah menyusun berbagai buku panduan MBS. Buku tersebut disusun dengan melibatkan berbagai instansi seperti UNICEF Jakarta, USAID-Prioritas, Universitas Negeri Malang, Dinas Pendidikan Provinsi dan Kabupaten/Kota serta Sekolah Dasar. Buku-buku tersebut yaitu: (1) Panduan Pembinaan Manajemen Berbasis Sekolah di SD, Sebagai **Grand Design** Pola Pembinaan MBS di Sekolah Dasar (Buku 1), (2) Panduan Replikasi MBS SD di Kabupaten/Kota (Buku 2), Panduan Pelaksanaan MBS di SD (Buku 3), (4) Panduan Bimbingan Teknis MBS di SD dan (5) Bahan Bimtek MBS di SD terdiri atas: (1) Manajemen Pembelajaran/Kurikulum, (2) Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan, (3) Manajemen Pendidik Peserta Didik/Kesiswaan, (4) Manajemen Prasarana dan Sarana Pendidikan, (5) Manajemen Pembiayaan/Keuangan, (6) Manajemen Hubungan Sekolah dengan Masyarakat,



dan (7) Manajemen Budaya dan Lingkungan Sekolah. Panduan-panduan tersebut perlu disosialisasikan agar sekolah-sekolah dasar dapat menerapkan MBS dengan baik secara bertahap dan merata di seluruh wilayah tanah air melalui bimtek yang dilakukan secara berjenjang dari tingkat pusat, provinsi, kabupaten/kota sampai ke gugus sekolah/sekolah dasar.

Panduan-panduan tersebut disusun sebagai acuan bagi guru dan kepala sekolah SD, pengawas SD, pejabat dinas pendidikan serta Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dalam melaksanakan, mengawal, dan memfasilitasi implementasi manajemen berbasis sekolah di SD. Sebagai langkah awal panduan ini masih perlu penyempurnaan secara berkelanjutan. Oleh karena itu, kritik dan saran dari berbagai pihak sangat kami harapkan. Kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan naskah ini kami sampaikan terima kasih. Semoga panduan-panduan tersebut dapat bermanfaat sebagai sarana peningkatan mutu kinerja dan manajemen sekolah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.

Direktur Pembinaan SD

Ibrahim Bafadal
NIP. 19641228 198701 1 001



DAFTAR ISI

Kata Pengantar	i
Daftar Isi.....	iii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Dasar Hukum	4
C. Tujuan	5
BAB II KONSEP DASAR MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS) DI SEKOLAH DASAR	7
A. Pengertian MBS	7
B. Tujuan MBS	9
C. Prinsip-Prinsip MBS	9
D. Replikasi MBS	12
BAB III PROSES DAN KOMPONEN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS)...	15
A. Proses MBS	16
B. Komponen MBS	18
BAB IV SISTEM ORGANISASI DAN KOORDINASI PEMBINAAN MBS	23
A. Sasaran Replikasi MBS	23
B. Sistem Koordinasi Replikasi MBS	23
C. Strategi Replikasi MBS	25
D. Pola Replikasi /Pengembangan MBS melalui Bimbingan Teknis	29
E. Indikator Keterlaksanaan Program Replikasi MBS	33
BAB V PENGAWASAN DAN EVALUASI MBS	35
A. Hakikat Pengawasan dan Evaluasi MBS	35
B. Tujuan Pengawasan dan Evaluasi MBS	35
C. Hasil Pengawasan dan Evaluasi MBS	35
D. Prinsip Pengawasan dan Evaluasi MBS	36
E. Waktu Pelaksanaan MBS	36
F. Teknik Pengawasan dan Evaluasi	37
G. Pelaksana Kegiatan Pengawasan dan Evaluasi	37
H. Prosedur Kegiatan Pengawasan dan Evaluasi.....	37
I. Pelaporan dan Tindak Lanjut Hasil Pengawasan dan Evaluasi.....	39
BAB VI PENUTUP	41
DAFTAR PUSTAKA	43
LAMPIRAN





BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di Indonesia dirintis oleh pemerintah, dalam hal ini Departemen Pendidikan Nasional (sekarang Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan), beserta pemerintah daerah, yang didukung *The United Nations Children's Fund* (UNICEF), *United Nations Educational Scientific and Cultural Organization* (UNESCO), sejak Tahun 1999 di 7 kabupaten pada 4 propinsi. Setelah dinyatakan berhasil pada beberapa sekolah piloting, program MBS memperoleh donor dari dalam dan luar negeri, antara lain NZAID, AUSAID, USAID, *Plan International*, *Citibank*, *Save the Children*, *Jica*, dan *Kartika Soekarno Foundation*.

Implementasi program MBS di Indonesia dievaluasi pada Tahun 2000, 2002, 2005, dan 2010. Hasil evaluasi pada Tahun 2000, 2002, 2005 menunjukkan bahwa program pembinaan 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 berpusat pada siswa dengan strategi PAKEM; dan (5) peningkatan peran serta masyarakat terhadap pendidikan di SD.

Pada Tahun 2010 program *Creating Learning Communities for Children* (CLCC) mengadakan pengawasan dan evaluasi implementasi MBS di Indonesia yang hasilnya antara lain: (1) Tim MBS di tiap-tiap daerah bervariasi (latar belakang personilnya, kepemilikan program kerja, dan soliditas dalam bekerjasama); (2) partisipasi daerah dalam memberikan dana untuk implementasi MBS beragam, yang rentangannya mulai milyaran rupiah sampai tidak mengalokasikan sama sekali; (3) gugus sekolah memiliki struktur organisasi yang jelas, tugas dan fungsi direncanakan dengan baik, dan melaksanakan program kerja secara rutin; (4) MBS di sekolah yang dijadikan *pilot project*, diimplementasikan 95% untuk tingkat sekolah, 91% kepala sekolah, 80% guru dan 35% anggota komite sekolah; (5) terkait dengan manajemen sekolah, mayoritas sekolah memiliki rumusan visi dan misi yang bisa dimengerti anggota komite sekolah, memiliki perencanaan sekolah dan memiliki persentase yang tinggi dalam melaksanakan rencana tersebut, dan memiliki rencana program



semester, silabus, satuan acara pembelajaran untuk tiap pokok bahasan; (6) dalam implementasi Pembelajaran Aktif Kreatif Efektif Menyenengkan (PAKEM), guru-guru kurang memahami cara mengimplementasikan PAKEM, melakukan pertemuan kerja kelompok mendiskusikan bermacam-macam metode mengajar, penggunaan media pembelajaran, perencanaan pembelajaran dan manajemen kelas; ketrampilan guru dalam mengevaluasi proses belajar perlu dikembangkan lebih lanjut, pengorganisasian siswa kurang baik, buku-buku sumber belajar banyak yang tidak berkualitas, pembelajaran individual kadang-kadang kurang diminati siswa; dan (7) terkait partisipasi masyarakat, prinsip kerjasama telah diimplementasikan mayoritas sekolah, sekolah rata-rata tidak memiliki penyediaan air bersih, dan toilet yang baik, Komite sekolah memiliki kinerja yang baik dan dapat berperan sebagai *advisor, supporter, controller and supervisor*, partisipasi orangtuamemiliki kontribusi terhadap pembelajaran siswa, dan orangtua yang memiliki tingkat sosial ekonomi rendah umumnya masih salah interpretasi terhadap sekolah gratis (Hagul, 2010).

Berdasarkan pengawasan dan evaluasi tentang implementasi MBS di SD, maka dapat dinyatakan bahwa SD di Indonesia bervariasi dalam implementasi MBS baik kuantitas maupun kualitasnya, serta terdapat berbagai masalah dan kendala implementasi MBS. Oleh karena itu, keberlanjutan program MBS di Indonesia perlu segera dilaksanakan.

Keberlanjutan program MBS di Indonesia juga sebagai amanat kebijakan pemerintah, antara lain Undang Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional. Pada 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". Penggunaan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) sebagai salah satu muatan MBS diamanatkan dalam pasal 38 ayat (2) bahwa: "Kurikulum pendidikan dasar dan menengah dikembangkan sesuai dengan relevansinya oleh setiap kelompok atau satuan pendidikan dan komite sekolah/madrasah di bawah koordinasi dan supervisi dinas pendidikan atau Kantor Departemen Agama Kabupaten/Kota untuk pendidikan dasar dan Propinsi untuk pendidikan menengah", dan pasal 50 ayat (5) "Pemerintah Kabupaten/Kota mengelola pendidikan dasar dan pendidikan menengah serta satuan pendidikan yang berbasis keunggulan lokal". Pentingnya partisipasi masyarakat diamanatkan dalam Pasal 9



bahwa: “Masyarakat berkewajiban untuk memberikan dukungan sumber daya dalam penyelenggaraan pendidikan”; dan psal 54 ayat (1) dan (2) “Peran serta masyarakat dalam pendidikan meliputi peran serta perorangan, kelompok, keluarga, organisasi profesi, pengusaha dan organisasi kemasyarakatan dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu pelayanan pendidikan”; serta “masyarakat dapat berperan serta sebagai sumber, pelaksana, dan pengguna hasil pendidikan”.

Disamping itu, pentingnya keberlanjutan program MBS dilandasi amanat Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 dan Peraturan Pemerintah lainnya yang relevan; serta beberapa Peraturan Menteri Pendidikan Nasional, antara lain Nomor 22 Tahun 2006 Tentang Standar Isi untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah.

Sebagai upaya untuk melanjutkan dan mengembangkan program MBS di SD, Renstra Kementerian Pendidikan Nasional Tahun 2010 s.d. 2014 mengamanatkan antara lain bahwa pada akhir Tahun 2014 sebanyak 90% SD di Indonesia telah menerapkan MBS dengan baik. Maka langkah-langkah strategis guna peningkatan kuantitas dan kualitas SD yang menerapkan MBS dengan baik perlu disusun dan segera dilaksanakan. Untuk mencapai sasaran sebagaimana tercantum dalam Renstra Kementerian Pendidikan Nasional Tahun 2010 s.d. 2014, maka diperlukan buku panduan sebagai rujukan untuk keberlanjutan dan pengembangan program MBS.

Buku II Panduan Replikasi MBS SD di Tingkat Kabupaten/Kota ini disusun, dalam rangka pemantapan dan pengembangan implementasi MBS SD di Kabupaten/Kota seluruh Indonesia. Dengan adanya buku ini, pemerintah kabupaten/kota di seluruh Indonesia, diharapkan tergerak mengeluarkan regulasi (peraturan daerah) dan dukungan sumber daya (sarana prasarana dan dana) terkait penerapan MBS. Melalui dukungan pemerintah kabupaten/kota diharapkan bagi SD yang telah menerapkan MBS dengan baik dapat memelihara dan terus meningkatkan keefektifan dan efisiensi MBS di lembaganya; dan bagi pengelola dan pelaksana SD yang belum menerapkan MBS dengan baik termotivasi untuk menerapkan MBS dalam rangka meningkatkan kualitas proses dan hasil pembelajaran. Keberhasilan implementasikan MBS di SD, disamping dapat meningkatkan kualitas bidang akademik dan non akademik di SD, juga berdampak positif bagi peningkatan kualitas pendidikan pada jenjang pendidikan selanjutnya.



B. Dasar Hukum

Buku Panduan Replikasi MBS SD di Tingkat Kabupaten/Kota disusun berdasarkan beberapa kebijakan pemerintah berikut.

1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional;
2. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah;
3. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2002 Tentang Perlindungan Anak;
4. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan;
5. Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 Tentang Pembagian Urusan Pemerintah Daerah Propinsi dan Pemerintah Kabupaten/Kota,
6. Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 Tentang Guru;
7. Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2008 Tentang Pendanaan Pendidikan;
8. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 jo Nomor 66 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan;
9. Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 44/U/2002 Tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah;
10. Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 129a/U/2004 Tentang Standar Pelayanan Minimal Bidang Pendidikan;
11. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 23 Tahun 2006 Tentang Pelaksanaan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 22 Tahun 2006 Tentang Standar Isi untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah dan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 23 Tahun 2006 Tentang Standar Kompetensi Lulusan untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah; sebagaimana diubah dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 6 Tahun 2007 Tentang Perubahan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 24 Tahun 2006;
12. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah jo. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor Nomor 59 Tahun 2007 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006;
13. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah;



14. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualitas Akademik Guru;
15. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2007 Tentang Standar Pengelolaan Pendidikan;
16. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2007 Tentang Standar Penilaian Pendidikan;
17. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 24 Tahun 2007 Tentang Standar Sarana dan Prasarana untuk SD/MI, SMP/MTS dan SMA/MA;
18. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 41 Tahun 2007 Tentang Standar Proses;
19. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 63 Tahun 2009 Tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan;
20. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2010 Tentang Komite Sekolah;
21. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 15 Tahun 2010 Tentang Standar Pelayanan Minimal Pendidikan Dasar di Kabupaten/Kota;
22. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 48 Tahun 2010 Tentang Rencana Strategis Kementerian Pendidikan Nasional Tahun 2010 s.d. 2014.
23. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 44 Tahun 2012 Tentang Pungutan dan Sumbangan Biaya Pendidikan pada Satuan Pendidikan Dasar.
24. Buku I Panduan Pembinaan MBS di Sekolah Dasar Tahun 2012.

C. Tujuan

1. Tujuan Umum

Buku II Panduan Replikasi MBS SD di Tingkat Kabupaten/Kota ini bertujuan secara umum untuk memantapkan, meningkatkan, dan memperluas akses implementasi MBS pada jenjang SD seluruh kabupaten/kota di Indonesia secara bertahap.

2. Tujuan Khusus

Tujuan khusus Buku II Panduan Replikasi MBS SD di Tingkat Kabupaten/Kota ini meliputi:



- a. Meningkatkan koordinasi Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota dengan Dinas Pendidikan Propinsi, dan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, dalam perencanaan, pembiayaan, pelaksanaan, dan pengawasan MBS;
- b. Meningkatkan peranserta pemerintah daerah kabupaten/kota dan pemangku kepentingan (*stakeholders*) di tingkat kabupaten/kota dalam rangka implementasi program MBS di SD secara optimal;
- c. Memperjelas kerangka kerja untuk membina dan mengembangkan MBS SD di seluruh wilayah kabupaten/kota di Indonesia secara bertahap dan berkelanjutan, sesuai peraturan perundangan baik nasional maupun daerah, sehingga pada tahun 2014 tercapai target yaitu 90% SD di wilayah kabupaten/kota seluruh Indonesia melaksanakan MBS dengan baik.



BAB II

KONSEP DASAR MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS) DI SEKOLAH DASAR

A. Pengertian MBS

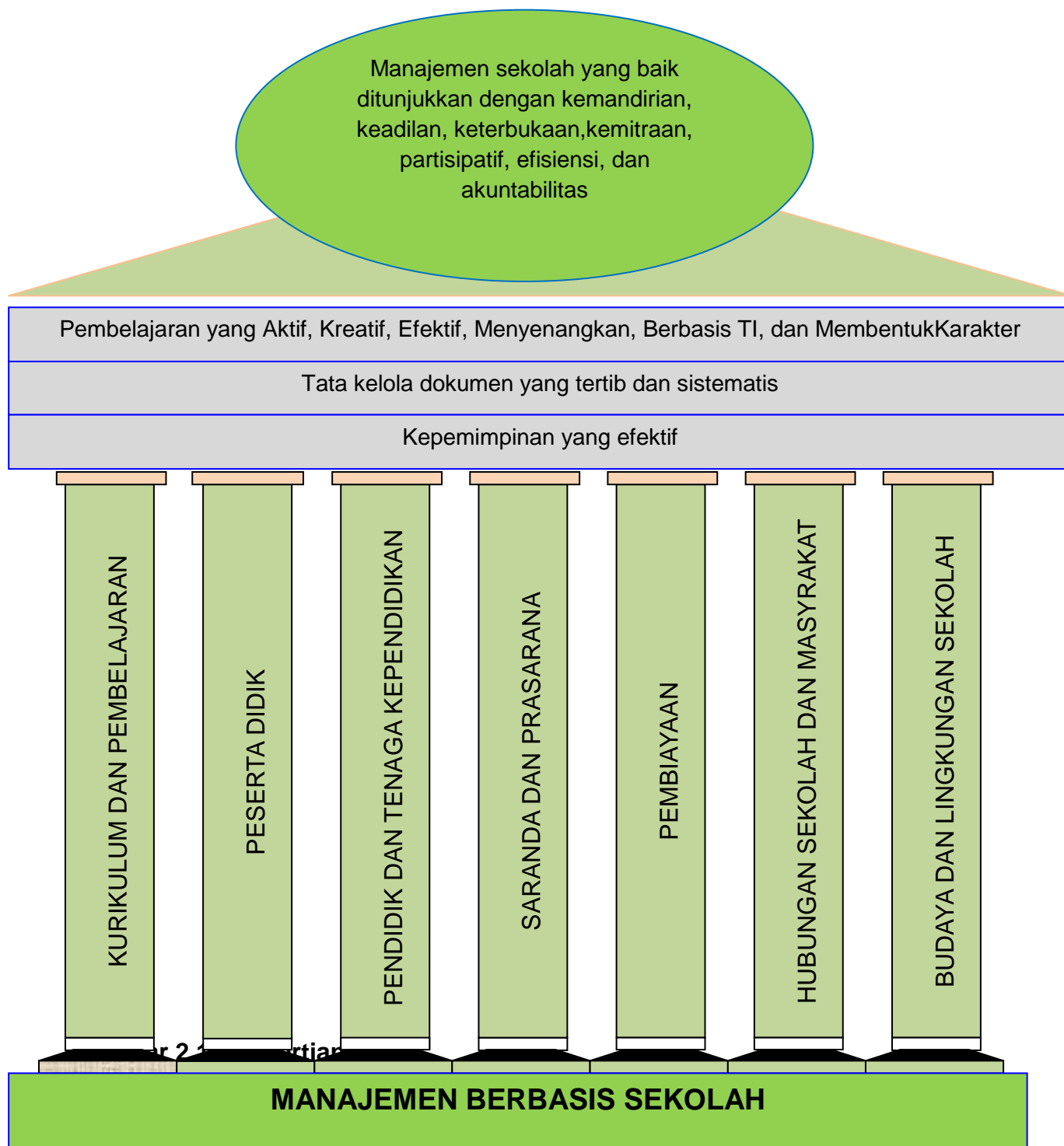
MBS adalah bentuk otonomi manajemen pendidikan pada satuan pendidikan, yang dalam hal ini kepala sekolah dan guru dibantu oleh komite sekolah dalam mengelola kegiatan pendidikan (Penjelasan Pasal 51 Ayat (1) UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional) .Esensi MBS adalah pemberian otonomi sekolah dalam rangka peningkatan mutu sekolah.Otonomi sekolah juga dapat diartikan sebagai pemberian kewenangan yang lebih mandiri pada sekolah yang mengandung makna swakarsa, swakarya, swadana, swakelola, dan swasembada.

MBS dapat didefinisikan sebagai pengelolaan sumberdaya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah, dengan mengikutsertakan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah dalam pengambilan keputusan, untuk mencapai tujuan peningkatan mutu sekolah. Unsur-unsur penting yang terkandung dalam definisi MBS, meliputi:

- Pengelolaan dimaknai dari dua sudut pandang yakni proses dan komponen manajemen sekolah. Sebagai proses, manajemen sekolah berbentuk sistem yang komponennya meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Ditinjau dari komponennya, manajemen sekolah meliputi manajemen: (1) kurikulum dan pembelajaran, (2) peserta didik, (3) pendidik dan tenaga kependidikan, (4) pembiayaan, (5) sarana dan prasarana, (6) hubungan sekolah dan masyarakat, dan (7) budaya dan lingkungan sekolah;
- Sumberdaya sekolah meliputi manusia (antara lain pendidik, tenaga kependidikan, masyarakat), dana,sarana, dan prasarana;
- Strategi pembelajaran yang berpusat pada peserta didik, antara lain PAKEM;
- Implementasi budaya dan lingkungan sekolah yang kondusif untuk pembentukan karakter;
- Peranserta masyarakat;
- Pencapaian tujuan peningkatan mutu sekolah.



Pengertian MBS, divisualisasikan dalam bentuk Gambar 2.1.



Gambar 2.1 Konsep Dasar MBS



B. Tujuan MBS

1. Tujuan Umum

MBS bertujuan meningkatkan kemandirian sekolah melalui pemberian kewenangan yang lebih besar dalam mengelola sumberdaya sekolah, dan mendorong keikutsertaan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah dalam pengambilan keputusan untuk peningkatan mutu sekolah.

2. Tujuan Khusus

Secara khusus MBS bertujuan untuk:

- a. Membina dan mengembangkan komponen manajemen kurikulum dan pembelajaran melalui 4 proses manajemen sekolah yang lebih efektif;
- b. Membina dan mengembangkan komponen manajemen peserta didik melalui 4 proses manajemen sekolah yang lebih efektif;
- c. Membina dan mengembangkan komponen manajemen pendidik dan tenaga kependidikan melalui 4 proses manajemen sekolah yang lebih efektif;
- d. Membina dan mengembangkan komponen manajemen sarana dan prasarana melalui 4 proses manajemen sekolah yang lebih efektif;
- e. Membina dan mengembangkan komponen manajemen pembiayaan melalui 4 proses manajemen sekolah yang lebih efektif;
- f. Membina dan mengembangkan komponen manajemen hubungan sekolah dan masyarakat melalui 4 proses manajemen sekolah yang lebih efektif;
- g. Membina dan mengembangkan komponen manajemen budaya dan lingkungan sekolah melalui 4 proses manajemen sekolah yang lebih efektif;

C. Prinsip-Prinsip MBS

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional pada Pasal 48 Ayat (1) menyatakan bahwa, "Pengelolaan dana pendidikan berdasarkan prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik". Sejalan dengan amanat tersebut, 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 kedua isi kebijakan tersebut, prinsip MBS meliputi: (1) kemandirian, (2) keadilan, (3) keterbukaan, (4) kemitraan, (5) partisipatif, (6) efisiensi, dan (7) akuntabilitas (K4PEA).



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, optimalisasi pemanfaatan sumberdaya, komunikasi yang efektif, memecahkan masalah, adaptif dan antisipatif terhadap inovasi pendidikan, bersinergi dan berkolaborasi, serta 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 dan keberlanjutan upaya peningkatan mutu sekolah. Dengan diperlakukan secara adil, semua pemangku kepentingan akan 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 dalam meningkatkan peran serta 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 ketrampilan 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. Sekolah bisa menjalin kemitraan, antara lain dengan tokoh agama, tokoh masyarakat, tokoh adat, dunia usaha, dunia industri, lembaga pemerintah, organisasi profesi, organisasi pemuda, dan organisasi wanita.

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, mendukung keberhasilan lomba antar sekolah, 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) dalam jumlah tertentu dengan harapan memperoleh hasil seoptimal 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 MBS di sekolah pada dasarnya menyesuaikan dengan situasi dan kondisi sekolah. Sekolah boleh menambah prinsip implementasi MBS yang sesuai dengan karakteristik sekolah, guna mempercepat upaya peningkatan mutu sekolah baik secara akademis maupun non akademis. Dengan demikian, akuntabilitas lebih merupakan pertanggungjawaban moral kepada pemangku kepentingan di sekolah dasar.

D. Replikasi MBS

Replikasi MBS merupakan proses meniru dan atau menduplikasikan pelaksanaan MBS yang dinilai baik di suatu sekolah dasar pada sekolah dasar lainnya di daerah yang bersangkutan atau ke daerah lain. Tujuan replikasi MBS adalah agar implementasi MBS yang baik dapat menjadi tolok ukur (*bench mark*) bagi sekolah lain. Dengan demikian, kinerja manajemen sekolah yang efektif dapat diimplementasikan secara merata di seluruh sekolah di wilayah suatu kabupaten/kota.

Replikasi MBS di SD dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut.

1. Menyusun suatu program perencanaan replikasi MBS yang berisi tujuan, sasaran, strategi pelaksanaan, tahapan replikasi dan jenis kegiatan replikasi, serta evaluasi,
2. Menetapkan SD yang telah melaksanakan MBS dengan baik sebagai tolok ukur,
3. Menetapkan sejumlah sekolah dasar yang akan menjadi sasaran replikasi,
4. Menyiapkan sumber daya yang meliputi fasilitator/narasumber, sarana dan prasarana serta dukungan dana yang diperlukan,
5. Melaksanakan replikasi pada SD sasaran,
6. Melakukan pengawasan dan evaluasi pelaksanaan program replikasi,
7. Melaporkan hasil pelaksanaan program replikasi.

Catatan:

1. Untuk menetapkan SD yang baik, yang akan dijadikan tolok ukur perlu dilakukan evaluasi dengan menggunakan instrumen tertentu.
2. Replikasi bisa dilaksanakan dalam satu kecamatan secara menyeluruh, dalam satu gugus atau hanya pada sekolah-sekolah tertentu.



Dalam melaksanakan replikasi, ada 7 komponen MBS yang perlu diperhatikan sebagai lingkup pembinaan, yaitu:

1. Kurikulum dan pembelajaran,
2. Peserta didik,
3. Pendidik dan tenaga kependidikan,
4. Pembiayaan,
5. Sarana dan prasarana,
6. Hubungan sekolah dan masyarakat, dan
7. Budaya dan lingkungan sekolah.



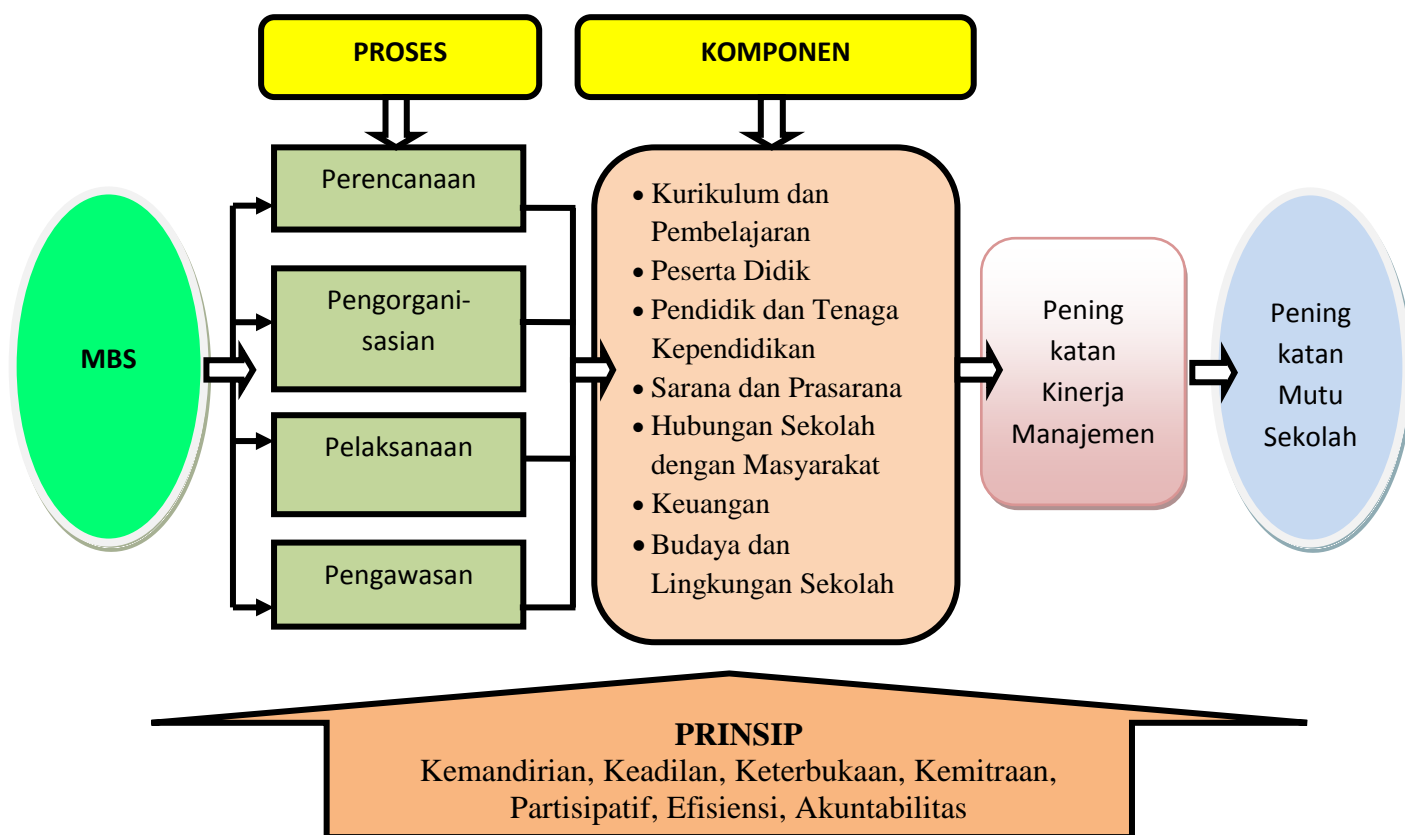


BAB III

PROSES DAN KOMPONEN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS)

Proses kegiatan MBS terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Sedangkan komponen MBS terdiri atas (1) kurikulum dan pembelajaran, (2) peserta didik, (3) pendidik dan tenaga kependidikan, (4) pembiayaan, (5) sarana dan prasarana, (6) kerjasama sekolah dan masyarakat, dan (7) budaya dan lingkungan sekolah.

Untuk mencapai keberhasilan implementasi MBS, masing-masing komponen manajemen sekolah diselenggarakan secara profesional melalui empat proses manajemen sekolah guna menghasilkan kesatuan pengelolaan sekolah yang berkualitas. Empat proses dan tujuh komponen manajemen sekolah merupakan suatu sistem yang saling terkait dan akan menentukan kinerja sekolah.



Gambar 3.1 Sistem MBS



A. Proses MBS

1. Perencanaan

Perencanaan adalah proses menetapkan tujuan, kegiatan, sumber daya, waktu, tempat dan prosedur penyelenggaraan komponen manajemen berbasis sekolah. Syarat-syarat perencanaan dalam manajemen sekolah meliputi: (1) didasarkan tujuan yang jelas, (2) sederhana, (3) realistis, (4) praktis, (5) terinci, (6) fleksibel, (7) menyeluruh, dan (8) efektif dan efisien.

Dalam perencanaan perlu dijawab 5 W dan 1 H (*why, what, who, when, where, dan how*). Produk perencanaan adalah rencana kegiatan. Secara spesifik penjelasan tentang 5 W dan 1 H dipaparkan dalam Tabel 3.1.

Tabel 3.1 Tata Cara Menyusun Perencanaan Sekolah

No	5 W dan 1 H	Penjelasan
1	<i>Why</i>	Latar belakang kegiatan komponen manajemen sekolah yang sedang direncanakan, meliputi: <ul style="list-style-type: none">• Sejarah kegiatan• Peraturan perundangan yang melandasi kegiatan• Pentingnya komponen manajemen tersebut dilaksanakan
2	<i>What</i>	<ul style="list-style-type: none">• Konsep dasar komponen manajemen sekolah yang sedang direncanakan: pengertian, tujuan, dan prinsip-prinsip• Jenis-jenis kegiatan yang akan dilaksanakan• Rincian sumber daya yang digunakan dalam pelaksanaan (manusia, dana, sarana dan prasarana)
3	<i>Who</i>	Pelaksana kegiatan komponen manajemen sekolah yang sedang direncanakan.
4	<i>When</i>	Rincian waktu atau jadwal pelaksanaan manajemen sekolah yang sedang direncanakan.
5	<i>Where</i>	Rincian tempat kegiatan pelaksanaan untuk tiap-tiap jenis kegiatan yang sedang direncanakan.
6	<i>How</i>	Langkah-langkah/prosedur pelaksanaan kegiatan komponen manajemen sekolah yang sedang direncanakan.

Berdasarkan Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 Tentang Standar Nasional Pendidikan dinyatakan bahwa perencanaan program meliputi:

- Perumusan visi;
- Perumusan misi;
- Perumusan tujuan;



d. Perumusan rencana kerja sekolah.

Visi adalah rumusan umum mengenai keadaan yang diinginkan pada akhir periode perencanaan. Misi merupakan rumusan umum mengenai tindakan (upaya-upaya) yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan visi. Tujuan yaitu rumusan mengenai apa yang diinginkan pada kurun waktu tertentu; Sasaran/tujuan situasional adalah rumusan spesifik mengenai apa yang diinginkan pada kurun waktu tertentu dengan memperhitungkan tantangan nyata yang dihadapi (sasaran merupakanjabaran tujuan).

Secara rinci perumusan keempat perencanaan program sekolah dapat dilihat pada Lampiran 2 buku ini. Cara merumuskan dan contoh formatnya dapat dilihat pada Lampiran Buku III Panduan Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di Sekolah Dasar, dan pada bahan bimbingan teknik Buku Perencanaan Sekolah.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah proses kegiatan memilih, membentuk hubungan kerja, menyusun deskripsi tugas dan wewenang orang-orang yang terlibat dalam kegiatan komponen manajemen sekolah tertentu sehingga terbentuk kesatuan susunan dan struktur organisasi yang jelas dalam upaya pencapaian tujuan peningkatan mutu sekolah. Memilih orang-orang yang dilibatkan dalam kegiatan tertentu mempertimbangkan karakteristik dan latar belakang yang bersangkutan, antara lain: karakteristik fisik dan psikhis (minat, kemampuan, emosi, kecerdasan, dan kepribadian); serta latar belakang (pendidikan, pengalaman, dan jabatan sebelumnya). Membentuk hubungan kerja menjadi satu kesatuan berarti bahwa penempatan orang-orang dalam kegiatan tertentu dibentuk berupa susunan dan atau struktur organisasi, lengkap dengan deskripsi tugas dan wewenangnya.

Prinsip-prinsip pengorganisasian yaitu: (1) adanya kejelasan tugas dan wewenang; (2) adanya kesatuan perintah; (3) fleksibel; (4) seimbang; dan (5) semua orang atau unit kerja memahami tujuan yang akan dicapai, strategi dan metode/ teknik yang digunakan melaksanakan tugasnya, memahami dan bisa mendayagunakan dana, sarana dan prasarana yang digunakan melaksanakan tugasnya.

Struktur organisasi sekolah berisi tentang sistem penyelenggaraan dan administrasi yang diuraikan secara jelas dan transparan. Semua pimpinan, pendidik, dan tenaga



kependidikan mempunyai uraian tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang jelas tentang keseluruhan penyelenggaraan dan administrasi sekolah. Pedoman yang mengatur tentang struktur organisasi sekolah:

- a. memasukkan unsur staf administrasi dengan wewenang dan tanggungjawab yang jelas untuk menyelenggarakan administrasi secara optimal;
- b. dievaluasi secara berkala untuk melihat efektifitas mekanisme kerja pengelolaan sekolah;
- c. diputuskan oleh kepala sekolah dengan mempertimbangkan pendapat dari komite sekolah.

Contoh struktur organisasi sekolah dapat dilihat pada Lampiran 3.

Kepala sekolah melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pimpinan pengelolaan sekolah. Guru melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sebagai agen pembelajaran yang memotivasi, memfasilitasi, mendidik, membimbing, dan melatih peserta didik sehingga menjadi manusia berkualitas dan mampu mengaktualisasikan potensi kemanusiaannya secara optimum. Konselor melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam memberikan layanan bimbingan dan konseling kepada peserta didik. Tenaga perpustakaan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya melaksanakan pengelolaan sumber belajar di perpustakaan. Tenaga laboratorium melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya membantu guru mengelola kegiatan praktikum di laboratorium. Teknisi sumber belajar melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya mempersiapkan, merawat, memperbaiki sarana dan prasarana pembelajaran. Tenaga administrasi melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam menyelenggarakan pelayanan administratif. Tenaga kebersihan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam memberikan layanan kebersihan lingkungan.

3. Pelaksanaan

Pelaksanaan berarti implementasi dari rencana yang telah disusun. Dalam pelaksanaan juga dilakukan pemotivasian, pengarahan, supervisi, dan pemantauan. Pemotivasian dimaksudkan sebagai pemberian dorongan kepada pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah agar selalu meningkatkan mutu kegiatan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya. Pengarahan yaitu pemberian bantuan perbaikan dan pengembangan kegiatan implementasi komponen manajemen sekolah agar lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan peningkatan mutu sekolah.



Supervisi meliputi supervisi manajerial dan akademik, yang dilakukan secara teratur dan berkesinambungan oleh kepala sekolah, atasan dan pemangku kepentingan lainnya. Pemantauan dilakukan oleh kepala sekolah, atasan, dan pemangku kepentingan lainnya secara teratur dan berkesinambungan untuk menilai efisiensi, keefektifan, dan akuntabilitas penyelenggaraan komponen manajemen sekolah.

Prinsip pelaksanaan meliputi: (1) penetapan standar operasional kegiatan, (2) penentuan ukuran keberhasilan kegiatan, (3) melakukan pengembangan kegiatan atau tindakan koreksi jika diperlukan.

4. Pengawasan

Pengawasan diartikan sebagai proses kegiatan untuk membandingkan antara standar yang telah ditetapkan dengan pelaksanaan kegiatan. Pengawasan berguna untuk mengukur keberhasilan dan penyimpangan, memberikan laporan dan menerapkan sistem umpan balik bagi keseluruhan kegiatan komponen manajemen sekolah. Pengawasan meliputi kegiatan evaluasi, pelaporan, dan tindak lanjut hasil pengawasan. Kegiatan pengawasan juga didasarkan atas kegiatan pemotivasian, pengarahan, supervisi, dan pemantauan.

Sekolah menyusun program pengawasan secara obyektif, bertanggung jawab dan berkelanjutan. Penyusunan program pengawasan di sekolah didasarkan pada Standar Nasional Pendidikan. Program pengawasan disosialisasikan ke seluruh pendidik dan tenaga kependidikan. Pengawasan pengelolaan sekolah meliputi pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan, dan tindak lanjut hasil pengawasan.

Pemantauan pengelolaan sekolah dilakukan oleh komite sekolah atau bentuk lain dari lembaga perwakilan pihak-pihak yang berkepentingan secara teratur dan berkelanjutan untuk menilai efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas pengelolaan. Supervisi pengelolaan akademik dilakukan secara teratur dan berkelanjutan oleh kepala sekolah dan pengawas sekolah.

Guru melaporkan hasil evaluasi dan penilaian sekurang-kurangnya setiap akhir semester yang ditujukan kepada kepala sekolah dan orang tua/wali peserta didik. Tenaga kependidikan melaporkan pelaksanaan teknis dari tugas masing-masing sekurang-kurangnya setiap akhir semester yang ditujukan kepada kepala sekolah. Kepala sekolah, secara terus menerus melakukan pengawasan pelaksanaan tugas tenaga kependidikan. Kepala sekolah melaporkan hasil evaluasi kepada komite sekolah dan pihak-pihak lain yang berkepentingan



sekurang-kurangnya setiap akhir semester. Pengawas sekolah melaporkan hasil pengawasan di sekolah kepada bupati/walikota melalui Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota yang bertanggung jawab di bidang pendidikan dan sekolah yang bersangkutan, setelah dikonfirmasi pada sekolah terkait. Pengawas melaporkan hasil pengawasan di Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, setelah dikonfirmasi pada sekolah terkait.

Setiap pihak yang menerima laporan hasil pengawasan menindaklanjuti laporan hasil pengawasan tersebut dalam rangka meningkatkan mutu sekolah, termasuk memberikan sanksi atas penyimpangan yang ditemukan. Sekolah mendokumentasikan dan menggunakan hasil pemantauan, supervisi, evaluasi, dan pelaporan serta catatan tindak lanjut untuk memperbaiki kinerja sekolah, dalam pengelolaan pembelajaran dan pengelolaan secara keseluruhan.

Sekolah melakukan evaluasi diri terhadap kinerja sekolah. Sekolah menetapkan prioritas indikator untuk mengukur, menilai kinerja, dan melakukan perbaikan dalam rangka pelaksanaan Standar Nasional Pendidikan. Evaluasi diri sekolah dilakukan secara periodik berdasar pada data dan informasi yang sah. Sekolah melaksanakan:

- a. evaluasi proses pembelajaran secara periodik, sekurang-kurangnya dua kali dalam setahun, pada akhir semester akademik;
- b. evaluasi program kerja tahunan secara periodik sekurang-kurangnya satu kali dalam setahun, pada akhir tahun anggaran sekolah.

Dalam proses pengawasan sekolah, sekolah menyiapkan bahan-bahan yang diperlukan untuk mengikuti akreditasi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sekolah harus selalu berusaha meningkatkan status akreditasi, dengan menggunakan lembaga akreditasi eksternal yang memiliki legitimasi. Sekolah harus terus meningkatkan kualitas kelebagaannya secara holistik dengan menindaklanjuti saran-saran hasil akreditasi.

Secara lengkap pengawasan sekolah dapat dilihat pada Buku Panduan Pengawasan dan Evaluasi Pelaksanaan Program Manajemen Berbasis Sekolah.

B. Komponen MBS

1. Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran Berbasis Sekolah

a. Konsep Dasar

Manajemen kurikulum dan pembelajaran berbasis sekolah adalah pengaturan kurikulum dan pembelajaran yang meliputi kegiatan merencanakan,



mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengevaluasi kurikulum dan pembelajaran di sekolah, dengan berpedoman pada prinsip-prinsip implementasi manajemen berbasis sekolah.

Merujuk pada Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 Tentang Standar Nasional Pendidikan, kegiatan pembelajaran didasarkan pada Standar Kompetensi Lulusan, Standar Isi, dan peraturan pelaksanaannya, serta Standar Proses dan Standar Penilaian. Mutu pembelajaran di sekolah dikembangkan dengan:

- 1) model kegiatan pembelajaran yang mengacu pada Standar Proses;
- 2) melibatkan peserta didik secara aktif, demokratis, mendidik, memotivasi, mendorong kreativitas, dan dialogis;
- 3) tujuan agar peserta didik mencapai pola pikir dan kebebasan berpikir sehingga dapat melaksanakan aktivitas intelektual yang berupa berpikir, berargumentasi, mempertanyakan, mengkaji, menemukan, dan memprediksi;
- 4) pemahaman bahwa keterlibatan peserta didik secara aktif dalam proses belajar yang dilakukan secara sungguh-sungguh dan mendalam untuk mencapai pemahaman konsep, tidak terbatas pada materi yang diberikan oleh guru.

Kepala sekolah bertanggungjawab terhadap kegiatan pembelajaran sesuai dengan peraturan yang ditetapkan Pemerintah. Setiap guru bertanggungjawab terhadap mutu perencanaan kegiatan pembelajaran untuk setiap mata pelajaran yang diampunya agar peserta didik mampu:

- 1) meningkat rasa ingin tahunya;
- 2) mencapai keberhasilan belajarnya secara konsisten sesuai dengan tujuan pendidikan;
- 3) memahami perkembangan pengetahuan dengan kemampuan mencari sumber informasi;
- 4) mengolah informasi menjadi pengetahuan;
- 5) menggunakan pengetahuan untuk menyelesaikan masalah;
- 6) mengkomunikasikan pengetahuan pada pihak lain; dan
- 7) mengembangkan belajar mandiri dan kelompok dengan proporsi yang wajar.

Setiap guru bertanggungjawab terhadap mutu kegiatan pembelajaran untuk setiap mata pelajaran yang diampunya dengan cara:

- 1) merujuk perkembangan metode pembelajaran mutakhir;



- 2) menggunakan metoda pembelajaran yang bervariasi, inovatif dan tepat untuk mencapai tujuan pembelajaran;
- 3) menggunakan fasilitas, peralatan, dan alat bantu yang tersedia secara efektif dan efisien;
- 4) memperhatikan sifat alamiah kurikulum, kemampuan peserta didik, dan pengalaman belajar sebelumnya yang bervariasi serta kebutuhan khusus bagi peserta didik dari yang mampu belajar dengan cepat sampai yang lambat;
- 5) memperkaya kegiatan pembelajaran melalui lintas kurikulum, hasil-hasil penelitian dan penerapannya;
- 6) mengarahkan kepada pendekatan kompetensi agar dapat menghasilkan lulusan yang mudah beradaptasi, memiliki motivasi, kreatif, mandiri, mempunyai etos kerja yang tinggi, memahami belajar seumur hidup, dan berpikir logis dalam menyelesaikan masalah.

b. Ruang Lingkup

Ruang lingkup kegiatan manajemen kurikulum dan pembelajaran berbasis sekolah meliputi:

- 1) Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan
- 2) Penyusunan Kalender Pendidikan
- 3) Pembagian tugas mengajar dan penyusunan jadwal mengajar
- 4) Proses pembelajaran
 - a) Perencanaan pembelajaran
 - b) Pelaksanaan pembelajaran
 - c) Penilaian pembelajaran
 - d) Pengawasan pembelajaran
- 5) Penyusunan peraturan akademik
- 6) Penentuan beban belajar
 - a) Sistem pembelajaran
 - b) Beban belajar
- 7) Pemilihan Strategi Pembelajaran yang Efektif: PAKEM
 - a) Konsep dasar PAKEM
 - b) Model/strategi mengajar PAKEM



- c) Apa dan mengapa PAKEM
- d) Arti Penting PAKEM
- e) Prinsip PAKEM
- f) Keunggulan PAKEM
- g) Ciri-ciri PAKEM

2. Manajemen Peserta Didik Berbasis Sekolah

a. Konsep Dasar

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.

Berdasarkan Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 Tentang Standar Nasional Pendidikan dinyatakan bahwa sekolah menyusun dan menetapkan petunjuk pelaksanaan operasional mengenai proses penerimaan peserta didik yang meliputi kriteria calon peserta didik, tata cara penerimaan peserta didik di sekolah, dan orientasi peserta didik baru. Penerimaan peserta didik baru di sekolah dilakukan:

- 1) secara obyektif, transparan, dan akuntabel sebagaimana tertuang dalam aturan sekolah;
- 2) tanpa diskriminasi atas dasar pertimbangan gender, agama, etnis, status sosial, kemampuan ekonomi bagi SD penerima subsidi dari Pemerintah dan/atau Pemerintah Daerah;
- 3) sesuai dengan daya tampung sekolah.

Orientasi peserta didik baru bersifat akademik dan pengenalan lingkungan tanpa kekerasan dengan pengawasan guru.

b. Ruang Lingkup

Ruang lingkup kegiatan manajemen peserta didik berbasis sekolah meliputi:

- 1) Pendataan calon peserta didik
- 2) Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB)
- 3) Pengenalan sekolah



- 4) Pengelompokan peserta didik
- 5) Pembinaan disiplin peserta didik
- 6) Penyelenggaraan layanan khusus

Disamping ruang lingkup tersebut dalam Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 Tentang Standar Nasional Pendidikan ditambahkan ruang lingkup manajemen peserta didik yaitu:

- 1) memberikan layanan konseling kepada peserta didik;
- 2) melaksanakan kegiatan ekstra dan kokurikuler untuk para peserta didik;
- 3) melakukan pembinaan prestasi unggulan;
- 4) melakukan pelacakan terhadap alumni.

3. Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan Berbasis Sekolah

a. Konsep Dasar

Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan berbasis sekolah adalah pengaturan pendidik dan tenaga kependidikan yang meliputi kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengevaluasi program kegiatan yang terkait dengan pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah, dengan berpedoman pada prinsip-prinsip implementasi manajemen berbasis sekolah.

Berdasarkan Standar Nasional Pendidikan, sekolah menyusun program pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan. 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.

Sekolah perlu mendukung upaya:

- 1) promosi pendidik dan tenaga kependidikan berdasarkan asas kemanfaatan, kepatutan, dan profesionalisme;
- 2) pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan yang diidentifikasi secara sistematis sesuai dengan aspirasi individu, kebutuhan kurikulum dan sekolah;



- 3) penempatan tenaga kependidikan disesuaikan dengan kebutuhan baik jumlah maupun kualifikasinya dengan menetapkan prioritas;
- 4) mutasi tenaga kependidikan dari satu posisi ke posisi lain didasarkan pada analisis jabatan dengan diikuti orientasi tugas oleh pimpinan tertinggi sekolah yang dilakukan setelah empat tahun, tetapi bisa diperpanjang berdasarkan alasan yang dapat dipertanggungjawabkan, sedangkan untuk tenaga kependidikan tambahan tidak ada mutasi.

b. Ruang Lingkup

Ruang lingkup kegiatan manajemen pendidik dan tenaga kependidikan berbasis sekolah meliputi:

- 1) Perencanaan kebutuhan
- 2) Rekrutmen/pengadaan
- 3) Pembinaan dan pengembangan
- 4) Pemotivasian
- 5) Perpindahan kerja (mutasi)
- 6) Pengawasan dan penilaian kinerja
- 7) Pemberhentian
- 8) Pertanggung jawaban (pelaporan)

4. Manajemen Sarana dan Prasarana Berbasis Sekolah

a. Konsep Dasar

Manajemen sarana dan prasarana berbasis sekolah adalah pengaturan sarana dan prasarana yang meliputi kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengevaluasi program kegiatan sarana dan prasarana di sekolah, dengan berpedoman pada prinsip-prinsip implementasi manajemen berbasis sekolah.

Dalam Permendagri Nomor 19 Tahun 2007 Tentang Standar Nasional Pendidikan dinyatakan bahwa sekolah menetapkan kebijakan program secara tertulis mengenai pengelolaan sarana dan prasarana. Program pengelolaan sarana dan prasarana mengacu pada Standar Sarana dan Prasarana dalam hal:



- 1) merencanakan, memenuhi dan mendayagunakan sarana dan prasarana pendidikan;
- 2) mengevaluasi dan melakukan pemeliharaan sarana dan prasarana agar tetap berfungsi mendukung proses pendidikan;
- 3) melengkapi fasilitas pembelajaran pada setiap tingkat kelas di sekolah;
- 4) menyusun skala prioritas pengembangan fasilitas pendidikan sesuai dengan tujuan pendidikan dan kurikulum masing-masing tingkat;
- 5) pemeliharaan semua fasilitas fisik dan peralatan dengan memperhatikan kesehatan dan keamanan lingkungan.

Seluruh program pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan disosialisasikan kepada pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik. Pengelolaan sarana prasarana sekolah:

- 1) direncanakan secara sistematis agar selaras dengan pertumbuhan kegiatan akademik dengan mengacu Standar Sarana dan Prasarana;
- 2) dituangkan dalam rencana pokok (*master plan*) yang meliputi gedung dan laboratorium serta pengembangannya.

Seluruh program pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan disosialisasikan kepada pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik. Pengelolaan sarana prasarana sekolah:

- 1) direncanakan secara sistematis agar selaras dengan pertumbuhan kegiatan akademik dengan mengacu Standar Sarana dan Prasarana;
- 2) dituangkan dalam rencana pokok (*master plan*) yang meliputi gedung dan laboratorium serta pengembangannya.

b. Ruang Lingkup

Ruang lingkup kegiatan manajemen sarana dan prasarana berbasis sekolah meliputi:

- 1) Analisis kebutuhan dan perencanaan
- 2) Pengadaan
- 3) Inventarisasi
- 4) Pendistribusian dan pemanfaatan
- 5) Pemeliharaan
- 6) Penghapusan



- 7) Pengawasan dan pertanggungjawaban (pelaporan)

5. Manajemen Pembiayaan Berbasis Sekolah

a. Konsep Dasar

Manajemen pembiayaan berbasis sekolah adalah pengaturan pembiayaan yang meliputi kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengevaluasi program kegiatan pembiayaan di sekolah, dengan berpedoman pada prinsip-prinsip implementasi manajemen berbasis sekolah.

Standar Nasional Pendidikan mengamanatkan bahwa sekolah harus menyusun pedoman pengelolaan biaya investasi dan operasional yang mengacu pada Standar Pembiayaan. Pedoman pengelolaan biaya investasi dan operasional Sekolah mengatur:

- 1) sumber pemasukan, pengeluaran dan jumlah dana yang dikelola;
- 2) penyusunan dan pencairan anggaran, serta penggalangan dana di luar dana investasi dan operasional;
- 3) kewenangan dan tanggungjawab kepala sekolah dalam membelanjakan anggaran pendidikan sesuai dengan peruntukannya;
- 4) pembukuan semua penerimaan dan pengeluaran serta penggunaan anggaran, untuk dilaporkan kepada komite sekolah, serta institusi di atasnya.

Pedoman pengelolaan biaya investasi dan operasional sekolah diputuskan oleh komite sekolah dan ditetapkan oleh kepala sekolah serta mendapatkan persetujuan dari institusi di atasnya. Pedoman pengelolaan biaya investasi dan operasional sekolah disosialisasikan kepada seluruh warga sekolah untuk menjamin tercapainya pengelolaan dana secara transparan dan akuntabel.

b. Ruang Lingkup

Ruang lingkup kegiatan manajemen pembiayaan berbasis sekolah meliputi:

- 1) Perencanaan pembiayaan
- 2) Penyusunan rencana kerja sekolah (RKS)/rencana kerja jangka menengah (RKJM) dan rencana kerja tahunan (RKT)
- 3) Penggalian sumber-sumber
- 4) Pembukuan
- 5) Penggunaan sesuai peraturan perundangan



- 6) Pengawasan (pemantauan)
- 7) Pertanggungjawaban/pelaporan.

6. Manajemen Hubungan Sekolah dan Masyarakat Berbasis Sekolah

a. Konsep Dasar

Manajemen hubungan sekolah dan masyarakat berbasis sekolah adalah pengaturan hubungan sekolah dan masyarakat yang meliputi kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengevaluasi program kegiatan hubungan sekolah dan masyarakat, dengan berpedoman pada prinsip-prinsip implementasi manajemen berbasis sekolah.

Sekolah melibatkan warga dan masyarakat pendukung sekolah dalam mengelola pendidikan. Warga sekolah dilibatkan dalam pengelolaan akademik. Masyarakat pendukung sekolah dilibatkan dalam pengelolaan non-akademik. Keterlibatan peranserta warga sekolah dan masyarakat dalam pengelolaan dibatasi pada kegiatan tertentu yang ditetapkan.

Setiap sekolah menjalin kemitraan dengan lembaga lain yang relevan, berkaitan dengan input, proses, output, dan pemanfaatan lulusan. Kemitraan sekolah dilakukan dengan lembaga pemerintah atau non-pemerintah. Sistem kemitraan sekolah ditetapkan dengan perjanjian secara tertulis.

b. Ruang Lingkup

Ruang lingkup kegiatan manajemen hubungan sekolah dan masyarakat berbasis sekolah meliputi:

- 1) Analisis Kebutuhan
- 2) Penyusunan Program Humas
- 3) Pembagian Tugas Pelaksana
- 4) Pelaksanaan Kegiatan Humas
- 5) Pengawasan, Evaluasi dan Pelaporan

7. Manajemen Budaya dan Lingkungan Berbasis Sekolah

a. Konsep Dasar

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 dalam prosedur pelaksanaan. Prosedur pelaksanaan penciptaan suasana, iklim, dan lingkungan pendidikan:

- 1) berisi prosedur tertulis mengenai informasi kegiatan penting minimum yang akan dilaksanakan;
- 2) memuat judul, tujuan, lingkup, tanggung jawab dan wewenang, serta penjelasannya;
- 3) diputuskan oleh kepala sekolah dalam rapat dewan pendidik.

Sekolah menetapkan pedoman tata-tertib yang berisi: (1) tata tertib pendidik, tenaga kependidikan, dan peserta didik, termasuk dalam hal menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana pendidikan, dan (2) petunjuk, peringatan, dan larangan dalam berperilaku di Sekolah, serta pemberian sanksi bagi warga yang melanggar tata tertib.

Tata cara menetapkan pedoman tata tertib sekolah dapat dilihat pada Lampiran 6.

b. Ruang Lingkup

Ruang lingkup kegiatan manajemen budaya dan lingkungan sekolah berbasis sekolah meliputi:

- 1) Perencanaan program
- 2) Sosialisasi program
- 3) Pelaksanaan program
- 4) Evaluasi program





BAB IV

STRATEGI REPLIKASI

MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

A. Sasaran Replikasi MBS

Sasaran replikasi MBS di tingkat Kab/Kota adalah Kecapatan yang belum terdapat SD yang telah melaksanakan MBS dengan baik, sekolah sasaran adalah SD Negeri maupun swasta. Program ini dilaksanakan secara bertahap sesuai dengan kemampuan dan kondisi daerah masing-masing dengan mengacu kepada rencana pembangunan daerah. Replikasi MBS harus disusun dalam suatu *grand design* pembangunan pendidikan pada kabupaten/kota bersangkutan, diatur dalam peraturan daerah dan dianggarkan dalam APBD Kab/Kota. Dengan demikian, dalam waktu yang telah ditetapkan seluruh sekolah dasar di kabupaten/kota bersangkutan telah mengimplementasikan program MBS secara efektif.

B. Sistem Koordinasi Replikasi MBS

Untuk kelancaran pelaksanaan replikasi MBS, maka diperlukan koordinasi yang baik dan berkelanjutan. Sistem koordinasi pelaksanaan replikasi MBS di tingkat Kab.Kota, dimulai dari peran dan fungsi kabupaten/kota, kecamatan, sampai ke tingkat gugus dan sekolah.

Agar sistem koordinasi dapat dilaksanakan sesuai tujuan yang ingin dicapai maka masing-masing institusi melaksanakan peran dan fungsinya, sebagai berikut.

1. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten/Kota

Peran yang diharapkan dari Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten/Kota dalam replikasi MBS di SD antara lain:

- a. Menetapkan kebijakan (peraturan, surat edaran, petunjuk teknis, petunjuk pelaksanaan, dan perijinan) terkait replikasi MBS di tingkat kabupaten/kota;
- b. Melaksanakan kebijakan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan terkait pembinaan dan pengembangan MBS di tingkat kabupaten/kota;



- c. Menyusun program kerja replikasi sebagai bagian dari pembinaan dan pengembangan MBS di tingkat kabupaten/kota, termasuk di dalamnya penetapan sekolah dasar sasaran replikasi MBS;
- d. Mensosialisasikan program replikasi MBS kepada sekolah-sekolah dasar dan UPTD pemangku kepentingan di tingkat kabupaten/kota;
- e. Melakukan pemetaan sumberdaya, pembagian tugas dan menfungsikan gugus sekolah yang dijadikan sasaran replikasi (antara lain melakukan analisis jumlah fasilitator dan sekolah yang sudah atau belum melaksanakan MBS);
- f. Mengusulkan anggaran program replikasi sebagai bagian dari pembinaan dan pengembangan MBS;
- g. Mengusulkan kepada kepala daerah tim pengembang MBS tingkat kabupaten/kota;
- h. Mensosialisasikan program replikasi sebagai bagian dari pembinaan dan pengembangan MBS di seluruh kecamatan/distrik;
- i. Mengkoordinasikan dan memfasilitasi implementasi program replikasi MBS antar kecamatan/distrik untuk terlaksananya program yang partisipatif dan akuntabel
- j. Melaksanakan pengawasan implementasi program replikasi MBS di tingkat kabupaten/kota;
- k. Melaksanakan monitoring pelaksanaan program replikasi
- l. Melaporkan hasil monitoring pelaksanaan kegiatan replikasi MBS kepada kepala daerah kab/kota

2. Peran Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD)/Kantor Cabang Dinas (KCD) Pendidikan

Peran yang diharapkan dari UPTD/KCD Pendidikan Kecamatan dalam replikasi MBS di SD yaitu:

- a. Melaksanakan program Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota terkait implementasi program replikasi MBS di lingkungan kerja UPTD/KCD;
- b. Mengkoordinasikan implementasi replikasi program MBS di tingkat gugus dan sekolah;
- c. Memonitor implementasi replikasi MBS di tingkat gugus dan sekolah;
- d. Melaporkan pelaksanaan replikasi MBS secara berkala kepada kepala dinas pendidikan kab/kota.



3. Peran Gugus Sekolah Dasar

Peran Gugus SD dalam replikasi MBS di SD meliputi:

- a. Mengikuti perkembangan pembinaan MBS sesuai hasil bimtek dan workshop dari kecamatan atau kabupaten/kota;
- b. Mengkoordinasikan pelaksanaan MBS di sekolah sasaran replikasi;
- c. Melakukan inovasi implementasi MBS yang lebih efektif dan efisien dalam gugus untuk kepentingan maju bersama;
- d. Menyusun laporan implementasi MBS di gugusnya sebagai bahan untuk memperbaiki program berikutnya.

4. Peran sekolah inti dalam gugus

Peran sekolah dasar sebagai pelaksana replikasi MBS meliputi:

- a. Mengikuti bimtek, workshop, serta kegiatan pembinaan lainnya terkait MBS;
- b. Mengimplementasikan program MBS di sekolahnya sesuai panduan;
- c. Mengkoordinasikan pelaksanaan MBS di sekolah bersama komite sekolah dan warga sekolah lainnya;
- d. Melakukan inovasi dan pengimbasan pada anggota gugus implementasi MBS yang lebih efektif dan efisien sesuai kondisi sekolahnya;
- e. Menyusun laporan perkembangan implementasi MBS di sekolahnya sebagai bahan untuk memperbaiki program berikutnya kepada kepala dinas pendidikan kab/kota melalui UPTD/KCD

C. Tahapan dan Strategi Replikasi MBS

Replikasi MBS di tingkat daerah kab/kota dapat dilakukan dengan berbagai strategi sebagai berikut:

1. Sosialisasi
2. Peningkatan kinerja sekolah berdasarkan prinsip MBS
3. Kunjungan Sekolah
4. Magang (Induksi)
5. Bimtek
6. Pendampingan
7. *Piloting*



a. Sosialisasi

Tujuan sosialisasi adalah untuk membentuk kesadaran kolektif tentang pentingnya MBS pada lingkup nasional dan provinsi yang dilakukan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan serta Dinas Pendidikan Provinsi. Dengan demikian sosialisasi secara nasional disampaikan kepada seluruh Dinas Pendidikan Provinsi, selanjutnya dinas pendidikan provinsi mensosialisasikan melalui berbagai kesempatan misalnya rapat koordinasi daerah sampai ke tingkat kabupaten/kota. Demikian juga seterusnya sampai program MBS dipahami secara konseptual dan kebijakan oleh seluruh para pemangku kepentingan utamanya di jenjang sekolah dasar. Koordinasi juga dapat dilakukan dengan instansi pemerintah lain secara horisontal serta lembaga-lembaga mitra baik nasional maupun internasional (Unicef, Unesco, dan donor asing lainnya).

b. Pemingkatan kinerja sekolah berdasarkan prinsip MBS

Kegiatan ini berupa pemberian peringkat/gradasi kinerja sekolah yang sudah menerapkan MBS di tingkat kabupaten/kota. Tujuan kegiatan ini adalah untuk memberikan motivasi atau dorongan bagi sekolah lain yang belum menerapkan MBS, atau telah menerapkan MBS akan tetapi setengah-setengah (belum sepenuhnya menerapkan MBS). Dengan demikian bagi sekolah yang telah menerapkan MBS secara mandiri akan lebih termotivasi dalam upaya meningkatkan pelaksanaan program MBS. Bagi sekolah yang belum atau sudah menerapkan MBS tetapi masih belum optimal, maka akan dijadikan pendorong untuk segera menerapkan MBS. Tentunya kegiatan ini akan membawa dampak pada pemberian penghargaan bagi sekolah-sekolah yang telah menerapkan MBS secara mandiri (*advance*). Sekolah-sekolah yang terpilih sebagai peringkat baik dapat dijadikan acuan untuk direplikasikan ke sekolah lain. Kegiatan pemingkatan ini dapat dilakukan melalui lomba, kinerja sekolah atau *best practice* MBS.

c. Kunjungan Sekolah

Kegiatan kunjungan sekolah merupakan penguatan kegiatan lokakarya. Kegiatan kunjungan sekolah hendaknya dihindari jika kegiatan magang dapat dilakukan, mengingat kegiatan magang memiliki beberapa keuntungan dibanding



kunjungan sekolah, dan hendaknya kegiatan kunjungan sekolah dijadikan prioritas jika masih tersedia dana. Kegiatan kunjungan antar sekolah ini dapat dilakukan oleh sekolah yang memerlukan informasi tentang implementasi program MBS ke sekolah lain yang telah telah mendapat peringkat baik. Dengan demikian, sekolah-sekolah tersebut akan mendapat pembelajaran (*lesson learn*) dari sekolah yang dikunjungi dan siap melakukan replikasi dari sekolah yang dianggap model tersebut.

d. Magang (Induksi)

Kegiatan magang/induksi merupakan kegiatan pendukung yang dilaksanakan dengan cara mengirim guru/kepala sekolah ke suatu sekolah dasar yang dinilai baik dalam penerapan MBS (*best practice*) selama kurun waktu tertentu misalnya dalam durasi waktu satu minggu atau lebih. Guru/kepala sekolah membaur, mengamati dan mempraktikkan MBS dengan seluruh warga sekolah di sekolah tersebut. Tujuan kegiatan magang yaitu memberikan pengalaman nyata kepada peserta lokakarya sehingga mampu memberikan penguatan dalam melaksanakan hasil lokakarya. Pelaksanaan magang hendaknya disesuaikan dengan ketersediaan dana atau menjadi kegiatan mandiri sekolah.

e. Bimbingan teknis

Kegiatan ini dilakukan oleh dinas pendidikan kabupaten/kota kepada UPTD/KCD Pendidikan Kecamatan melalui berbagai teknik atau pendekatan, dengan tujuan untuk memberikan pemahaman konsep dan implementasi MBS. Teknik yang dilakukan antara lain melalui lokakarya. Peserta Bimtek pada tingkat kabupaten/kota diikuti pemangku kepentingan, dan pelaksana MBS baik tingkat gugus maupun sekolah. Dalam program secara nasional, strategi bimbingan teknis dilaksanakan secara berjenjang mulai dari tingkat nasional, provinsi, kabupaten/kota sampai kecamatan/gugus.

f. Pendampingan

Kegiatan ini ada yang menamakan *On-the job Learning*, *On-service Learning*, dikalangan sekolah dikenal dengan pendampingan. Dalam kegiatan ini fasilitator datang ke sekolah pada saat kepala sekolah dan atau guru menjalankan tugasnya. Tujuan pendampingan adalah, (1) memberi kesempatan kepada kepala sekolah dan



guru untuk mempraktikkan di sekolahnya tentang apa yang diperoleh/hasil belajar selama mengikuti *in service learning*, dengan bantuan fasilitator, (2) terjadi perubahan perilaku kepala sekolah, guru, dan peserta lain, dan (3) memberikan contoh penerapan kegiatan supervisi klinis yang baik dan benar kepada pengawas.

Fasilitator dalam kegiatan pendampingan adalah tim bimbingan tekniskabupaten/kota yang terdiri dari pakar, dinas pendidikan kabupaten/kota, pengawas, kepala sekolah dan guru yang telah mengikuti bimbingan teknis di tingkat provinsi.

g. Piloting

Pemerintah Kabupaten/Kota atau dalam hal ini Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota dapat melakukan *piloting* dengan menetapkan suatu sekolah yang telah mengimplementasikan MBS secara baik (setelah dievaluasi dengan instrumen yang telah ditentukan) untuk dijadikan model pengembangan MBS di tingkat Kabupaten/Kota. Kegiatan ini untuk mendukung kelancaran program magang/induksi.

Secara keseluruhan strategi pembinaan dan pengembangan MBS dapat divisualisasikan dalam bagan alur berikut.



Gambar 4.1 Bagan Alur Strategi Pembinaan dan Pengembangan MBS



D. Pola Replikasi/Pengembangan MBS melalui Bimbingan Teknis di Kabupaten/Kota

Replikasi/pengembangan program MBS di sekolah dasar salah satunya dilaksanakan melalui pola bimbingan teknis (bimtek) mulai dari kabupaten/kota, kecamatan/gugus sekolah sampai sekolah dasar. Implementasi replikasi/pengembangan program MBS dapat juga dilakukan antara lain melalui kunjungan sekolah, magang (induksi), sosialisasi, bimtek, pendampingan, dan *piloting*.

1. Sasaran

Sasaran bimbingan teknis MBS secara kelembagaan adalah Dinas Pendidikan Provinsi, Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, UPTD/KCD Pendidikan Kecamatan, dan sekolah dasar baik negeri maupun swasta di seluruh kabupaten/kota. Program ini dilaksanakan secara bertahap sesuai dengan kemampuan dan kondisi daerah masing-masing dengan mengacu kepada rencana pembangunan kabupaten/kota. Program bimbingan teknis MBS harus disusun dalam suatu *grand design* pembangunan pendidikan pada pemerintah kabupaten/kota yang bersangkutan, diatur dalam peraturan daerah dan dianggarkan dalam APBD Kab/Kota. Dengan demikian, dalam waktu yang telah ditetapkan seluruh sekolah dasar di kabupaten/kota bersangkutan telah mengimplematasikan program MBS secara efektif.

2. Ruang Lingkup

Pada dasarnya, bimbingan teknis MBS ingin mengembangkan manajemen sekolah secara menyeluruh, yang terdiri atas tujuh komponen manajemen berbasis sekolah, yaitu (1) kurikulum dan pembelajaran, (2) peserta didik, (3) pendidik dan tenaga kependidikan, (4) sarana dan prasarana, (5) pembiayaan, (6) hubungan sekolah dan masyarakat, dan (7) budaya dan lingkungan sekolah.

3. Prinsip Bimbingan Teknis MBS

Prinsip Bimbingan Teknis MBS:

- a. Kooperatif, artinya ada kerjasama dan koordinasi yang baik antar tim pada instansi terkait, sekolah, dan pemangku kepentingan lainnya;



- b. Akuntabilitas, prinsip ini menekankan pada pertanggungjawaban kegiatan bimtek di mana hasilnya dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan dan target yang telah ditetapkan;
- c. Keberlanjutan, artinya program dilakukan secara berkesinambungan;
- d. Menyeluruh, artinya kegiatan meliputi semua komponen MBS;
- e. Terpadu, dimaksudkan program dilakukan secara sinergis dengan kegiatan-kegiatan sekolah;
- f. Aplikatif, program bimtek harus dapat diterapkan secara kongkret/operasional sesuai dengan situasi, kondisi, dan karakteristik sekolah;
- g. Efektivitas dan efisiensi, artinya program dapat dilaksanakan secara efektif dengan biaya tertentu sesuai dengan kemampuan yang berasal dari pemerintah, mitra, dan sekolah secara mandiri.

4. Strategi Bimbingan Teknis MBS

Program Pembinaan MBS dapat dilakukan melalui:

a. Sosialisasi

Tujuan sosialisasi tingkat kabupaten/kota adalah untuk membentuk kesadaran kolektif tentang pentingnya MBS secara utuh terutama bagi para pemangku kepentingan di jenjang sekolah dasar. Pelaksanaan sosialisasi juga dapat dilakukan melalui koordinasi dengan instansi pemerintah lain secara horisontal serta lembaga-lembaga mitra baik nasional maupun internasional (Unicef, Unesco, dan donor asing lainnya).

b. Pembentukan Tim Kabupaten/Kota

Tim bimbingan teknis Kabupaten/Kota dibentuk oleh Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota yang ditetapkan dengan surat keputusan Bupati/Walikota dengan kriteria yang telah ditetapkan secara nasional. Tim yang ditetapkan tersebut disertai dengan rincian tugas pokok dan fungsinya. Tim ini terdiri dari unsur Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, pakar, praktisi (pengawas, kepala sekolah, guru yang terpilih). Tim Kabupaten/Kota bertugas melakukan bimbingan teknis kepada tim bimtek kecamatan/gugus sekolah dasar dengan pola dan materi yang telah ditetapkan secara nasional. Namun demikian, hal-hal yang belum diatur dapat dikembangkan oleh tim Kabupaten/Kota sesuai dengan kondisi daerah.



Selain itu, tim Kabupaten/Kota juga melakukan pengawasan dan evaluasi baik pelaksanaan bimtek maupun implementasi secara operasional di tingkat gugus dan semua sekolah dasar di wilayah kecamatan. Tim ini juga dapat berkoordinasi dengan lembaga mitra baik nasional maupun internasional dengan terlebih dahulu berkoordinasi dengan Dinas Pendidikan Provinsi dan Direktorat Pembinaan SD. di wilayahnya Kegiatan tim kecamatan/gugus perlu didukung dengan dana yang bersumber dari APBD tingkat Kabupaten/Kota atau sumber lain yang legal dan relevan.

c. Pembentukan Tim Pelaksana Sekolah

Segera setelah mengikuti bimbingan teknis di tingkat kecamatan dan tingkat kabupaten/kota dan menerima informasi yang lengkap tentang program MBS, kepala sekolah bersama komite sekolah segera membentuk tim pelaksana di tingkat sekolah dengan rincian tugas yang jelas dan terukur. Anggota tim terdiri dari kepala sekolah, komite sekolah, guru, tokoh masyarakat dan tokoh agama. Tim ini juga harus menyusun program kegiatan sekolah untuk mendukung pelaksanaan MBS di sekolahnya. Sekolah yang menjadi sasaran replikasi atau piloting program MBS harus menginformasikan program tersebut ke sekolah lain dalam gugusnya melalui Pusat Kegiatan Guru (PKG), dalam forum Kelompok Kerja Pengawas Sekolah (KKPS), Kelompok Kerja Kepala Sekolah (KKKS). Selanjutnya para kepala sekolah menyampaikan kepada guru di sekolahnya masing-masing. Secara berkala, di bawah koordinasi kepala sekolah, tim ini juga harus melakukan evaluasi diri (*self-assessment*) terhadap perkembangan dan kemajuan implementasi program MBS di sekolahnya. Hasil evaluasi digunakan untuk mereview program berikutnya. Semua program MBS dilaksanakan dengan tetap memperhatikan nilai-nilai dan budaya setempat serta memanfaatkan segala sumber daya yang ada di daerah tersebut. Dalam pelaksanaan program MBS, pendidikan karakter melalui empat pilar (budaya sekolah, pembelajaran, ekstrakurikuler dan peran serta masyarakat) perlu mendapat perhatian yang sungguh-sungguh.



5. Proses Bimtek MBS

Proses bimtek MBS dilakukan melalui beberapa langkah, yaitu perencanaan program, implementasi, pengawasan dan evaluasi.

a. Perencanaan program

Untuk mengembangkan MBS yang kondusif perlu menyusun program pengembangan MBS. Dalam menyusun program, terlebih dahulu menetapkan target pelaksanaan replikasi/pengembangan yang diinginkan, menyusun panduan-panduan dan bahan-bahan, mengalokasikan waktu dan anggaran, menetapkan strategi pelaksanaan dan teknik yang akan digunakan, sistem pengawasan dan evaluasi, serta menyusun instrumen dan indikator keberhasilan program tersebut.

b. Implementasi program

- 1) Membentuk Tim Bimtek MBS mulai dari kabupaten/kota, sampai tingkat kecamatan/gugus sekolah dan sekolah. Membuat deskripsi tugas secara jelas agar setiap unsur tim pengembang mengetahui dan memahami tugas dan tanggung jawabnya masing-masing.
- 2) Tim Bimtek MBS yang telah dibentuk menetapkan target program, menyusun program kegiatan, strategi pelaksanaan program, dan strategi pelaksanaan pengawasan dan evaluasi program.
- 3) Melaksanakan program bimbingan sesuai dengan teknik yang ditetapkan.
- 4) Melakukan koordinasi dengan tim pelaksana replikasi di tingkat kecamatan/gugus dan tim pelaksana MBS di sekolah.
- 5) Melakukan kerjasama dengan lembaga mitra pemerintah.

c. Pengawasan dan evaluasi program

Pengawasan dan evaluasi merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam pelaksanaan program MBS, untuk memantau dan sekaligus memberikan pembinaan serta umpan balik terhadap proses perencanaan, penganggaran, dan pelaksanaan. Hasil pengawasan dan evaluasi dapat dipergunakan sebagai rujukan dalam melaksanakan advokasi dan komunikasi ke berbagai kalangan, baik kalangan pemerintah sebagai pembuat kebijakan, lembaga mitra pemerintah, masyarakat luas untuk meningkatkan keterlibatan, dan membantu memecahkan masalah bersama.



E. Tahapan Replikasi MBS

Replikasi MBS di tingkat Kabupaten/Kota dapat dilaksanakan dengan tahapan sebagai berikut:

1. Menetapkan sekolah rujukan “Bench Mark” melalui proses evaluasi dengan instrument yang mengacu pada indikator keberhasilan MBS di tingkat sekolah.
2. Menetapkan sekolah sasaran replikasi melalui proses evaluasi kelemahan/kekurangan sekolah sesuai indikator keberhasilan MBS di tingkat sekolah.

Keterangan: Instrumen yang sama digunakan untuk menetapkan sekolah rujukan dan sekolah sasaran replikasi sekolah rujukan adalah sekolah yang telah memenuhi indikator MBS.

Sekolah sasaran adalah sekolah yang belum memenuhi indikator MBS.

3. Memberikan wawasan yang utuh kepada stakeholder sekolah sasaran tentang filosofi dan konsep dasar MBS berdasarkan Panduan Nasional MBS-SD
4. Menyusun program implementasi MBS di SD sasaran secara terjadwal dan sistematis dibahas bersama dengan para pemangku kepentingan sekolah sasaran (Kepala Sekolah, pengawas, guru, komite, dan masyarakat) program disusun berdasarkan kelemahan/kekurangan sekolah terkait indikator MBS.
5. Melakukan program pendampingan secara rutin yang dilakukan oleh pengawas setempat, dibuat tim teknis dari provinsi, kab/kota, perguruan tinggi, serta fasilitator dari lembaga donor yang ada.
6. Melakukan pengawasan dan evaluasi
7. Melakukan program pendampingan secara berkala dan berkelanjutan
8. Menyusun program daerah sehingga implementasi MBS dapat berjalan secara konsisten, berkesinambungan, secara inovatif sesuai potensi sekolah dan daerah.





BAB V

PENGAWASAN DAN EVALUASI

A. Hakikat Pengawasan dan Evaluasi

Pengawasan dan Evaluasi merupakan bagian yang tak terpisahkan dari program Pembinaan dan Pengembangan MBS. Hal ini dilakukan untuk memantau dan sekaligus memberikan umpan balik terhadap proses perencanaan, penganggaran, dan pelaksanaan. Kegiatan pengawasan dan evaluasi dapat dilakukan oleh institusi terkait sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing. Hasil pengawasan dan evaluasi dapat dipergunakan sebagai umpan balik dalam program pembinaan dan pengembangan MBS.

B. Tujuan Pengawasan dan Evaluasi

Tujuan pengawasan dan evaluasi adalah:

1. Memberikan umpan balik (*feedback*) terhadap pelaksanaan replikasi program pembinaan dan pengembangan MBS di daerah.
2. Sebagai masukan pembinaan dan pengembangan MBS di daerah secara berkelanjutan.

C. Hasil Pengawasan dan Evaluasi

Pengawasan dan evaluasi pelaksanaan replikasi/pengembangan MBS diharapkan menghasilkan:

1. Paket data dan informasi di tingkat satuan pendidikan sebagai sasaran program, terkait dengan pelaksanaan, pencapaian hasil, maupun dampak program MBS.
2. Dokumen-dokumen dari praktik-praktik terbaik (*best practices*), dan hasil studi yang akan disebarluaskan kepada pihak-pihak terkait.
3. Rekomendasi dan strategi replikasi pelaksanaan program MBS.



D. Prinsip Pengawasan dan Evaluasi

Pengawasan dan evaluasi replikasi pembinaan dan pengembangan MBS memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut;

1. Objektivitas: kegiatan pengawasan dan evaluasi dilakukan secara objektif
2. Transparansi: sikap keterbukaan untuk membantu terciptanya suasana harmonis yang didasarkan rasa saling percaya
3. Akuntabilitas: hasil pengawasan dan evaluasi dapat dipertanggungjawabkan.
4. Kontinuitas: kegiatan pengawasan dan evaluasi dapat dilakukan secara terus-menerus dan berkesinambungan.
5. Komprehensif: pengawasan dan evaluasi dilakukan secara menyeluruh.
6. Progresif: pengawasan yang dilakukan diarahkan menuju kemajuan SD.
7. Manfaat: hasil dari pengawasan dan evaluasi berguna bagi pihak-pihak terkait, khususnya pihak sekolah dan Pemerintah Kabupaten/Kota

E. Waktu Pelaksanaan

Kegiatan pengawasan dan evaluasi dapat dilakukan pada awal, tengah, dan akhir kegiatan program dengan tahapan sebagai berikut:

1. Pengawasan dan evaluasi dilaksanakan di awal kegiatan, yang bertujuan untuk mengidentifikasi permasalahan agar tidak menghambat pelaksanaan program replikasi pembinaan dan pengembangan MBS. Hasilnya dapat digunakan untuk memberikan masukan dalam mengatasi berbagai kesulitan dan hambatan pada saat implementasi replikasi pembinaan dan pengembangan program MBS.
2. Pengawasan dan evaluasi dilaksanakan pada tahapan kegiatan selanjutnya yang hasilnya dapat memberikan masukan untuk perbaikan pelaksanaan program.
3. Pengawasan dan evaluasi dilakukan pada akhir kegiatan, hasilnya dapat memberikan bahan pembelajaran serta masukan dalam perencanaan program berikutnya



F. Teknik Pengawasan dan Evaluasi

1. Evaluasi Diri Sekolah (*Self Assesment*)

Penilaian diri sekolah dilakukan bersama-sama secara bermusyawarah oleh kepala sekolah, guru-guru (atau perwakilan guru-guru), dan Komite Sekolah. Jika tidak mungkin dilakukan karena keterbatasan waktu dan biaya, maka Kepala Sekolah boleh mewakili komunitas sekolahnya untuk melakukan penilaian diri sekolah.

2. Observasi, wawancara, dan dokumentasi

Observasi dilakukan oleh pengawas atau pejabat yang ditugaskan untuk verifikasi dan validasi data yang dicantumkan oleh sekolah di format Penilaian Diri atau Profil Sekolah dilengkapi dengan kegiatan wawancara dan pengumpulan dokumen terkait. Instrumen yang dibagikan satu sampai dengan dua minggu sebelumnya. Seorang pengawas atau lembaga/pengamat independen dapat membawa format Penilaian Diri yang sudah diisi oleh sekolah dan melakukan pemeriksaan silang (*cross check*) dengan cara observasi lingkungan, pemeriksaan dokumen, dan wawancara singkat dengan responden yang tepat. Misalnya, untuk memeriksa apakah RKAS diperbaharui secara berkala, dibutuhkan pemeriksaan dokumen, atau dalam memastikan ada atau dilakukannya hukuman fisik atau pun non-fisik, maka wawancara singkat dapat dilakukan dengan murid dan orang tua murid sebagai respondennya.

G. Pelaksana Kegiatan Pengawasan dan Evaluasi

Pada dasarnya semua pihak bisa turut serta mengambil bagian dalam proses pengawasan dan evaluasi sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Adapun pihak-pihak yang terlibat dalam kegiatan pengawasan dan evaluasi, antara lain: (1) Direktorat Pembinaan SD, (2) Dinas Pendidikan Propinsi, (3) Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota; (4) UPTD/Kantor Cabang Dinas Kecamatan, dan (5) Pihak Sekolah, melalui *self assesment*.

H. Prosedur Kegiatan Pengawasan dan Evaluasi

Prosedur kegiatan pengawasan dan evaluasi dilakukan dengan cara: (1) pengumpulan data, (2) pengolahan data, (3) analisis data, dan 4) penyimpulan.



1. Pengumpulan Data Sekolah

Pengumpulan data di tingkat sekolah melibatkan secara aktif warga sekolah seperti murid, kepala sekolah, guru, komite sekolah, dan masyarakat. Penilaian diri sekolah Program MBS menempatkan sekolah bukan hanya sebagai sebuah objek pengamatan, melainkan sebagai pelaku yang aktif dalam merefleksikan dan menilai dirinya sendiri. Tentunya agar penilaian diri bisa dilakukan dengan netral dan objektif, penilaian diri ini harus yang diverifikasi atau divalidasi oleh luar pengawas atau pejabat yang ditugaskan sekolah yang memiliki kapasitas.

2. Pengolahan Data

Data yang diperoleh dari fase pengumpulan data tersebut di atas diolah lebih lanjut pada Format Penilaian Diri dan Penilaian Profil yang sudah diisi oleh sekolah, kemudian dikumpulkan dan diolah lebih lanjut dalam satu format tabulasi (*database*) dan proses triangulasi. Selanjutnya data dapat dikelola dengan menggunakan perangkat lunak yang sesuai (misalnya SPSS, Microsoft Excel, dll). Format tabulasi idealnya tersusun berdasarkan komponen pertanyaan instrumen. Format tabulasi dapat disimpan dalam beberapa alternatif *database* yang menggunakan piranti lunak (*software*) seperti Microsoft Excel, Microsoft Access, SPSS atau piranti-piranti lunak *database* lainnya. Microsoft Words tidak dianjurkan untuk digunakan, karena meski dapat menyimpan tabulasi data, ia tidak dirancang untuk memudahkan dalam operasi penghitungan dan analisis.

Data yang disimpan juga perlu dikelola dengan efektif dan efisien. Upayakan agar data tersimpan dalam format yang mudah diakses dan diambil kapan saja diperlukan. Jika menggunakan Microsoft Excel, upayakan semua tampilan (*interface*) berada dalam satu dokumen (*file*) yang sama (gunakan tampilan multi-lembar (*sheets*) yang terdapat dalam Excel). Simpan dokumen dengan nama yang jelas (disarankan untuk mencantumkan juga waktu pengambilan data), sehingga memudahkan berbagai pihak di kemudian hari mengenali dokumen-dokumen data. Ada baiknya, data master disimpan dan digandakan (*back up*) menjadi beberapa data cadangan. Penyimpanan data yang baik adalah dengan menggunakan CD-ROM, namun penyimpanan data ke dalam CD-ROM membutuhkan sebuah komputer dengan fasilitas CD-*Writer*. Bila tidak ada fasilitas tersebut, data cadangan bisa juga disimpan



di dalam disket, USB Flash Disk, atau Hard Disk External. dan pengolahan atau pun analisis data tidak dilakukan di dokumen master untuk mencegah kerusakan data.

3. Analisis Data dan Pembahasan

Analisis data pengawasan dan evaluasi dilakukan dengan menggunakan teknis analisis yang sesuai, yaitu: gabungan proses teknis dan kreatif. Tidak ada batasan lingkup analisis data. Analisis yang dilakukan dapat berupa: (1) analisis populasi, (2) analisis per-indikator, (3) analisis lintas indikator, (4) analisis lintas waktu, (5) analisis indikator terhadap populasi (denominator), (6) analisis korelasi, atau gabungan dari berbagai bentuk analisis tersebut, untuk kemudian ditarik kesimpulan dan tindak lanjut yang dibutuhkan. Hasil dari kegiatan analisis berupa penarikan kesimpulan atas pelaksanaan pengawasan dan evaluasi.

I. Pelaporan dan Tindak Lanjut Hasil dan Evaluasi

Seperti halnya analisis data, pelaporan (presentasi dan penyajian data) juga merupakan proses kreatif. Pelaporan dilakukan secara yang baik umumnya terorganisasi (sistematis), mudah dipahami, enak dipandang, dan mampu memberikan informasi yang valid dan akurat tentang pelaksanaan replikasi pembinaan dan pengembangan program MBS. mengundang atau menggugah ketertarikan untuk membaca dan mengamati hasil pengawasan dan evaluasi. Disarankan agar penyajian data menggunakan bahasa yang sederhana, ringkas, dan langsung kepada pesan utama (*to the point*). Aspek keindahan dan estetika juga penting dalam penyajian data. Perlu dicatat bahwa laporan yang menarik tidak identik dengan tampilan dekoratif atau berwarna-warni. Bisa dipertimbangkan untuk menyertakan foto-foto yang menarik, seperti gambaran suasana ruang kelas yang menyenangkan, anak-anak yang sedang tekun belajar kelompok di luar kelas, komite sekolah yang sedang melaksanakan kegiatannya.

Laporan dilengkapi dengan tampilan data berupa tabel, diagram yang mempermudah menginterpretasi dan pemahaman informasi. Seringkali penyajian data yang sempurna tidak serta-merta menjamin pemanfaatan data sebagaimana seharusnya. Sangat direkomendasikan agar setelah data disebarluaskan, dilakukan proses fasilitasi dan komunikasi terhadap tindak lanjut dari data itu sendiri. Dalam hal



ini, tindak lanjut berupa rencana perbaikan untuk yang masih dalam kategori cukup atau kurang, perlakuan khusus bagi yang masih kurang, dan pemberian *reward* atau melakukan *refresh* terhadap aspek-aspek tertentu untuk menjaga keberlanjutan (*sustainability*). Kesimpulan dan rekomendasi merupakan bagian dari laporan yang memberikan masukan untuk tindak lanjut.



BAB VI

PENUTUP

Tugas pokok dan fungsi dari Direktorat Pembinaan Sekolah Dasar Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar salah satunya adalah melaksanakan pembinaan MBS sebagaimana ditetapkan perundang-undangan yang berlaku.

Manajemen berbasis sekolah (MBS) merupakan salah satu program yang harus dilaksanakan oleh sekolah dasar dalam mengelola pendidikan di sekolah. Sejak diberlakukannya MBS dalam peraturan perundangan tahun 2003 dan dijabarkan ke dalam peraturan pemerintah tahun 2005 serta peraturan menteri tahun 2005 khususnya berkaitan dengan standar pengelolaan pendidikan semestinya sekolah-sekolah dasar telah melaksanakan MBS dengan baik.

Pelaksanaan MBS disekolah dasar, memerlukan antar pihak terkait secara sistematis, terprogram dan berkelanjutan, serta diperlukan keberanian untuk memulai dan melaksanakan secara konsisten. Kepala sekolah, guru serta masyarakat dan komite sekolah, pengawas, dinas pendidikan di berbagai jenjang bahkan juga para ahli serta lembaga lain di luar pendidikan, harus merasa terpanggil untuk melaksanakan MBS secara konsisten dan sekaligus melakukan inovasi sehingga pelaksanaan MBS sesuai dengan kaidah perundang-undangan yang berlaku. Dengan demikian pelaksanaan MBS dapat meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.

Panduan ini merupakan langkah awal yang disusun untuk menjadi acuan secara nasional. Bagaimanapun panduan ini merupakan dokumen tertulis yang memerlukan langkah kongkret dari para pemangku kepentingan di bidang pendidikan khususnya para pembina MBS di sekolah dasar.

Panduan ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi pemerintah Kabupaten/kota serta lembaga mitra dalam melakukan replikasi/pengembangan program MBS, khususnya di sekolah dasar secara efektif, efisien dan berkesinambungan.





DAFTAR PUSTAKA

- Bafadal, I. 2007. *Pendidikan Dasar: Kotribusi, Artikulasi, Regulasi, Aktualisasi, Reorientasi dan Akselerasi*. Disampaikan dalam Pengukuhan Guru Besar dalam Bidang Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Malang. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Caldwell, B.J, dan Spinks, J.M. 1993. *Leading the Self Managing Scholl*. London: The Falmer Press.
- Cromwell, S. 2000. Site-Based Management Boon or Boondoggle? *School Administrator Article, Educational World*. (online), (<http://www.educationalworld.com> diakses 7 April 2012).
- Departemen Pendidikan Nasional. 2000. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Buku 1 Konsep dan Pelaksanaan*. Jakarta: Depdiknas.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2002. *Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 44/U/2002 Tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah untuk Sekolah Dasar*. Jakarta: Depdiknas.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2006. *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 22 Tahun 2006 Tentang Standar Isi untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2007. *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2007 Tentang Standar Pengelolaan Pendidikan*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Department of Education USA. 2010. *School Based Management*, (Online), Volume 21, Nomor 4, pp.403-416, (<http://strive.deped.gov.ph/index.php?Option=com>), diakses 27 Februari 2010.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2004. *Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 129a/U/2004 Tentang Standar Pelayanan Minimal Bidang Pendidikan*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Dharma, A. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah: Belajar dari Pengalaman Orang Lain*, (Online), (<http://artikel.us/adharma2.html>), diakses tanggal 19 Februari 2010.
- Gammage, D. T. 2008. Three Decades of Implementation of School Based Management in the Australian Capital Territorial and Victorian in Australia. *The International Journal of Educational Management, Bradford*, Volume 22, Edition 7, pp.664.



- Jenni, R. W. 1991. Application of the School Based Management (SBM) Process Development Model. *School Effectiveness and School Improvement*, ISSN 0924, Volume 2, Nomor 2, pp.136-151.
- Kementerian Pendidikan Nasional. 2010. *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 48 Tahun 2010 Tentang Rencana Strategis Kementerian Pendidikan Nasional Tahun 2010 s.d. 2014*. Jakarta: Kementerian Pendidikan Nasional.
- Lindquist, K. M. & Mauriel, J. J. 1989. School Based Management to Failure? *Education and Urban Society*,(Online), Volume 21, Nomor 4, pp. 403 – 416.
- Marsidin, S. 2005. Kepemimpinan dalam mewujudkan Manajemen Berbasis Sekolah. *Skolar Jurnal Kependidikan*, Volume 6, Nomor 2, hal.196-209.
- MBE Project.2009. *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Online), (<http://mbeproject.net/mbs1.html>), diakses tanggal 17 Februari 2010.
- Mortimore, P. 1993. School Effectiveness and the Management of Effective Learning and Teaching. *School Effectiveness and School Improvement*, Volume 4, Nomor 4, pp. 290-310.
- Project UNESCO. 2006. *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Online),(<http://mbeproject.net/mbsi.html>), diakses 15 Februari 2010.
- Rawin, J. A. M. 2004. *Peran Fasilitator Kepala Sekolah dalam Proses Implementasi Program Manajemen Berbasis Sekolah (Studi Multi Kasus pada SLTP Negeri 8 dan SLTP Kristen Eben Haizer di Kota Manado)*. Disertasi tidak diterbitkan. Malang: Program Pasca Sarjana Universitas Negeri Malang.
- Rayner, S. & Gunter, H. 2005. Rethinking Leadership: Perspective on Remodelling Practice. *Educational Review*, ISSN 0013-1911, Volume 57, Number 2, May 2005.
- Rusdinal.2006. *Pengembangan Organisasi dengan Pendekatan Manajemen Berbasis Sekolah (Studi Multi Kasus pada Tiga SDN di Kota Cendekia)*. Disertasi tidak diterbitkan. Malang: Program Pasca Sarjana Universitas Negeri Malang.
- Sekretariat Negara RI. 2003. *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Sekretariat Negara RI.
- Sekretariat Negara RI. 2005. *Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan*. Jakarta: Sekretariat Negara RI.
- Sekretariat Negara RI. 2008. *Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2008 Tentang Pendanaan Pendidikan*. Jakarta: Sekretariat Negara RI.
- Sekretariat Negara RI. 2010. *Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 jo Nomor 66 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan*. Jakarta: Sekretariat Negara RI.
- Setyowati, S. & Arifana, M. 2004. Studi Keefektifan Pengembangan Pendidikan Masa Depan. *Jurnal Pendidikan Dasar*, ISSN 1411-285X, Volume 5, Nomor 2.



Soetopo, H. 2009. *Manajemen Berbasis Sekolah dan Kurikulum Berbasis Kompetensi: Bunga Rampai Pokok Pikiran Pembaharuan Pendidikan di Indonesia*. Malang: FIP Universitas Negeri Malang.

Unesco. 2009. *School Based Management (SBM): does it improve Quality?*, (Online), (<http://portal.unesco.org/education/fr/files>, diakses 21 Februari 2010).

USAID. 2008. *Managing Basic Education*, (Online), (<http://google.com>).

Yudikawati, I. & Bafadal, I. 2006. Peran Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). *Manajemen Pendidikan*, ISSN0852-1921,





Lampiran 1.a

LANGKAH PRAKTIS DALAM REPLIKASI MBS DI TINGKAT KABUPATEN

1. Setelah perwakilan kabupaten/kota sebanyak tiga orang mengikuti pelatihan/ *workshop*/bimtek MBS di tingkat provinsi, maka tim yang terdiri atas tiga orang tersebut, berkumpul untuk menyusun rencana kegiatan di tingkat kabupaten/kota.
2. Bagi kabupaten/kota yang memiliki kecamatan cukup banyak atau wilayah yang relatif luas, perlu diperbanyak anggota timnya dengan cara melakukan pelatihan bagi semua Pengawas SD dan atau Kepala Sekolah SD yang kompeten. Inilah yang selanjutnya disebut Tim Pengembang MBS kabupaten/kota. Pemilihan Pengawas SD sebagai Tim Pengembang, merupakan realisasi dari implementasi Tupoksi Pengawas.
3. Tim tiga orang dan seluruh Pengawas yang sudah dilatih tersebut, menjadi tim kecamatan, disarankan setiap tim minimal terdiri atas 4-6 orang. Pelatihan bagi tim ini, minimal sama dengan pelatihan di tingkat Provinsi, dan dimungkinkan untuk ditambah jumlah harinya.
4. Setelah tim pengembang terbentuk dengan surat keputusan Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, perlu melakukan koordinasi dengan tujuan sbb :
 - a. Menyamakan persepsi tentang pentingnya Bimtek/pelatihan
 - b. Menyusun jadwal pelatihan
 - c. Merencanakan pelatihan di setiap kecamatan.
 - d. Pembagian tugas dalam Bimtek
 - e. Menyiapkan bahan dan alat serta pendukung Bimtek
5. Pelatihan dilakukan di setiap kecamatan/gugus. Bagi kota yang jumlah sekolahnya sedikit menyesuaikan.
6. Pelatihan awal dilakukan selama lima hari efektif.
7. Pelatihan selama lima hari efektif tersebut, dilakukan oleh tim yang terdiri atas 4-6 orang di atas secara bersama-sama (tidak bergantian yang datang sebagai fasilitator).
8. Silabus dan jadwal pelatihan/bimtek dapat dilihat pada Panduan Bimbingan Teknik Manajemen Berbasis Sekolah di Sekolah Dasar.



9. Peserta pelatihan adalah semua guru, komite sekolah dan kepala sekolah. Agar sekolah tidak kosong, maka bisa dilakukan bergantian sebanyak dua atau tiga tahap per sekolah, salah satu tahap dihadiri oleh KS, guru dan komite sekolah. Kegiatan ini juga dapat digunakan sebagai sarana membuka kebersamaan dan keterbukaan manajemen sekolah.
10. Jumlah peserta di setiap kelas Bimtek paling banyak 40 orang.
11. Pelatihan/Bimtek di tingkat kecamatan atau gugus dititikberatkan pada praktik dengan perbandingan 70% praktik dan 30% teori.
12. Untuk memantapkan pemahaman dan mengembangkan implementasi MBS di sekolah, perlu dilakukan kunjungan ke sekolah atau pendampingan oleh Pengawas SD, dengan tujuan untuk:
 - a. Mendorong sekolah untuk mulai melakukan hasil pelatihan
 - b. Memberikan konsultasi kepada guru, Kepala Sekolah dan Komite sekolah yang membutuhkan
 - c. Menawarkan inovasi sesuai dengan kondisi
 - d. Memberikan masukan untuk perbaikan implementasi
13. Secara berkala di setiap kecamatan atau gugus atau kabupaten/kota dilakukan pameran hasil karya/unjuk karya.
14. Kegiatan lain yang dapat mendorong untuk pelestarian inovasi adalah dengan melakukan supervisi silang.
15. Kegiatan KKG/KKKS dapat juga dijadikan media untuk mendorong peningkatan implementasi MBS dengan cara bergiliran tempatnya, dimana selem kegiatan dilakukan kunjungan kelas atau diskusi tentang manajemen sekolah.



Lampiran 1.b

INDIKATOR KETERLAKSANAAN PROGRAM REPLIKASI MBS

Indikator keterlaksanaan program replikasi MBS di Kabupaten/Kota terdiri atas:

1. Ditetapkannya beberapa kebijakan (peraturan, surat edaran, petunjuk teknis, petunjuk pelaksanaan, dan perijinan) terkait replikasi/pengembangan MBS di tingkat kabupaten/kota;
2. Telah ditetapkannya peraturan daerah tentang replikasi/pengembangan MBS di tingkat kabupaten/kota;
3. Adanya program kerja replikasi/pengembangan MBS di tingkat kabupaten/kota;
4. Adanya buku panduan replikasi/pengembangan MBS di tingkat kabupaten/kota;
5. Adanya hasil pemetaan sumberdaya dan gugus sekolah yang dijadikan rintisan/*piloting* (antara lain melakukan analisis jumlah fasilitator dan sekolah yang sudah atau belum melaksanakan MBS);
6. Telah teralokasikannya anggaran implementasi replikasi/pengembangan MBS dalam APBD kabupaten/kota antara lain untuk kunjungan sekolah, bintek, pendampingan, pengawasan, dan *piloting*;
7. Adanya penetapan tim pengembang MBS tingkat kabupaten/kota;
8. Adanya sosialisasi program replikasi/pengembangan MBS di seluruh kabupaten/kota;
9. Adanya koordinasi dan memfasilitasi implementasi replikasi/pengembangan MBS antar kabupaten/kota untuk menghindari penyimpangan terhadap esensi MBS dan kesenjangan pencapaian mutu sekolah;
10. Adanya pengawasan (hasil pengawasan dan evaluasi) implementasi replikasi/pengembangan MBS di tingkat kabupaten/kota;
11. Adanya laporan hasil pelaksanaan replikasi/pengembangan MBS secara berkala, baik melalui media elektronik, cetak, dan atau media lainnya di tingkat kabupaten/kota.



Lampiran 1.c

TAHAPAN PEMBINAAN MBS

Pentahapan dan skala prioritas sangat diperlukan untuk dapat mencapai tujuan program pengembangan MBS. Tahapan dan skala prioritas yang ditetapkan mencerminkan pentingnya permasalahan yang hendak diselesaikan tanpa mengabaikan permasalahan lainnya. Oleh karena itu, skala prioritas dalam setiap tahapan berbeda. Namun, semua itu harus berkesinambungan dari tahapan satu ke tahapan berikutnya. Tahapan dan skala prioritas pengembangan MBS dapat disusun sebagai berikut.

Tahap I Tahun 2012

Tahap ini merupakan fase konsolidasi dan implementasi, yang meliputi kegiatan:

1. Penyusunan Naskah Panduan Pembinaan MBS (Buku 1)
2. Penyusunan Naskah Panduan Replikasi MBS di Tingkat Kabupaten/Kota (Buku 2)
3. Penyusunan Naskah Panduan Pelaksanaan MBS di Tingkat Sekolah (Buku 3)
4. Penyusunan Naskah Panduan Bimbingan Teknis MBS di SD (Buku 4)
5. Penyusunan Panduan Pengawasan dan Evaluasi MBS di SD (Buku 5)
6. Pemetaan Pelaksanaan MBS
7. Pembentukan dan Pembinaan Tim Pembina MBS
8. Penyusunan Bahan Pembinaan
9. Bimbingan Teknis bagi Tim Pembina dan Pelaksana MBS (Sosialisasi *Grand Design* dan Panduan)
10. Penetapan Regulasi Pelaksanaan MBS di Tingkat Kabupaten/Kota
11. Seminar MBS
12. Pembentukan *Resource Center* MBS

Tahap II Tahun 2013 s.d. 2014

Tahap ini merupakan fase pemantapan strategi, implementasi, dan pencapaian target 90% melalui:

1. Sosialisasi
2. Pemeringkatan kinerja sekolah berdasarkan prinsip MBS



3. Bantuan sosial
4. *Piloting*
5. *Review* panduan
6. Pengawasan dan Evaluasi *Piloting*
7. Bimbingan Teknik
8. *Best Practice* (melalui lomba)
9. Kunjungan Sekolah
10. Pendampingan
11. Pemberdayaan KKG/KKKS/KKPS
12. Sistem Pemeringkatan
13. Sistem Informasi Manajemen (SIM)



Lampiran 2

PERUMUSAN VISI, MISI, TUJUAN DAN RENCANA KERJA SEKOLAH

A. Visi Sekolah

Sekolah merumuskan dan menetapkan visi serta mengembangkannya. Visi sekolah:

1. dijadikan sebagai cita-cita bersama warga sekolah dan segenap pihak yang berkepentingan pada masa yang akan datang;
2. mampu memberikan inspirasi, motivasi, dan kekuatan pada warga sekolah dan segenap pihak yang berkepentingan;
3. dirumuskan berdasar masukan dari berbagai warga sekolah dan pihak-pihak yang berkepentingan, selaras dengan visi institusi di atasnya serta visi pendidikan nasional;
4. diputuskan oleh rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala sekolah dengan memperhatikan masukan komite sekolah;
5. disosialisasikan kepada warga sekolah dan segenap pihak yang berkepentingan;
6. ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan dan tantangan di masyarakat.

B. Misi Sekolah

Sekolah merumuskan dan menetapkan misi serta mengembangkannya. Misi sekolah:

1. memberikan arah dalam mewujudkan visi sekolah sesuai dengan tujuan pendidikan nasional;
2. merupakan tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu;
3. menjadi dasar program pokok sekolah;
4. menekankan pada kualitas layanan peserta didik dan mutu lulusan yang diharapkan oleh sekolah;
5. memuat pernyataan umum dan khusus yang berkaitan dengan program sekolah;
6. memberikan keluwesan dan ruang gerak pengembangan kegiatan satuan-satuan unit sekolah yang terlibat;



7. dirumuskan berdasarkan masukan dari segenap pihak yang berkepentingan termasuk komite sekolah dan diputuskan oleh rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala sekolah;
8. disosialisasikan kepada warga sekolah dan segenap pihak yang berkepentingan;
9. ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan dan tantangan di masyarakat.

C. Tujuan Sekolah

Sekolah merumuskan dan menetapkan tujuan serta mengembangkannya.

Tujuan sekolah:

1. menggambarkan tingkat kualitas yang perlu dicapai dalam jangka menengah (empat tahunan);
2. mengacu pada visi, misi, dan tujuan pendidikan nasional serta relevan dengan kebutuhan masyarakat;
3. mengacu pada standar kompetensi lulusan yang sudah ditetapkan oleh sekolah dan Pemerintah;
4. mengakomodasi masukan dari berbagai pihak yang berkepentingan termasuk komite sekolah dan diputuskan oleh rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala sekolah;
5. disosialisasikan kepada warga sekolah dan segenap pihak yang berkepentingan.

D. Rencana Kerja Sekolah

Sekolah membuat:

1. rencana kerja jangka menengah yang menggambarkan tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu empat tahun yang berkaitan dengan mutu lulusan yang ingin dicapai dan perbaikan komponen yang mendukung peningkatan mutu lulusan;
2. rencana kerja tahunan yang dinyatakan dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKA-S) dilaksanakan berdasarkan rencana jangka menengah.

Rencana kerja jangka menengah dan tahunan sekolah:

1. disetujui rapat dewan pendidik setelah memperhatikan pertimbangan dari komite sekolah dan disahkan berlakunya oleh dinas pendidikan kabupaten/kota. Pada sekolah swasta rencana kerja ini disahkan berlakunya oleh penyelenggara sekolah;
2. dituangkan dalam dokumen yang mudah dibaca oleh pihak-pihak yang terkait.

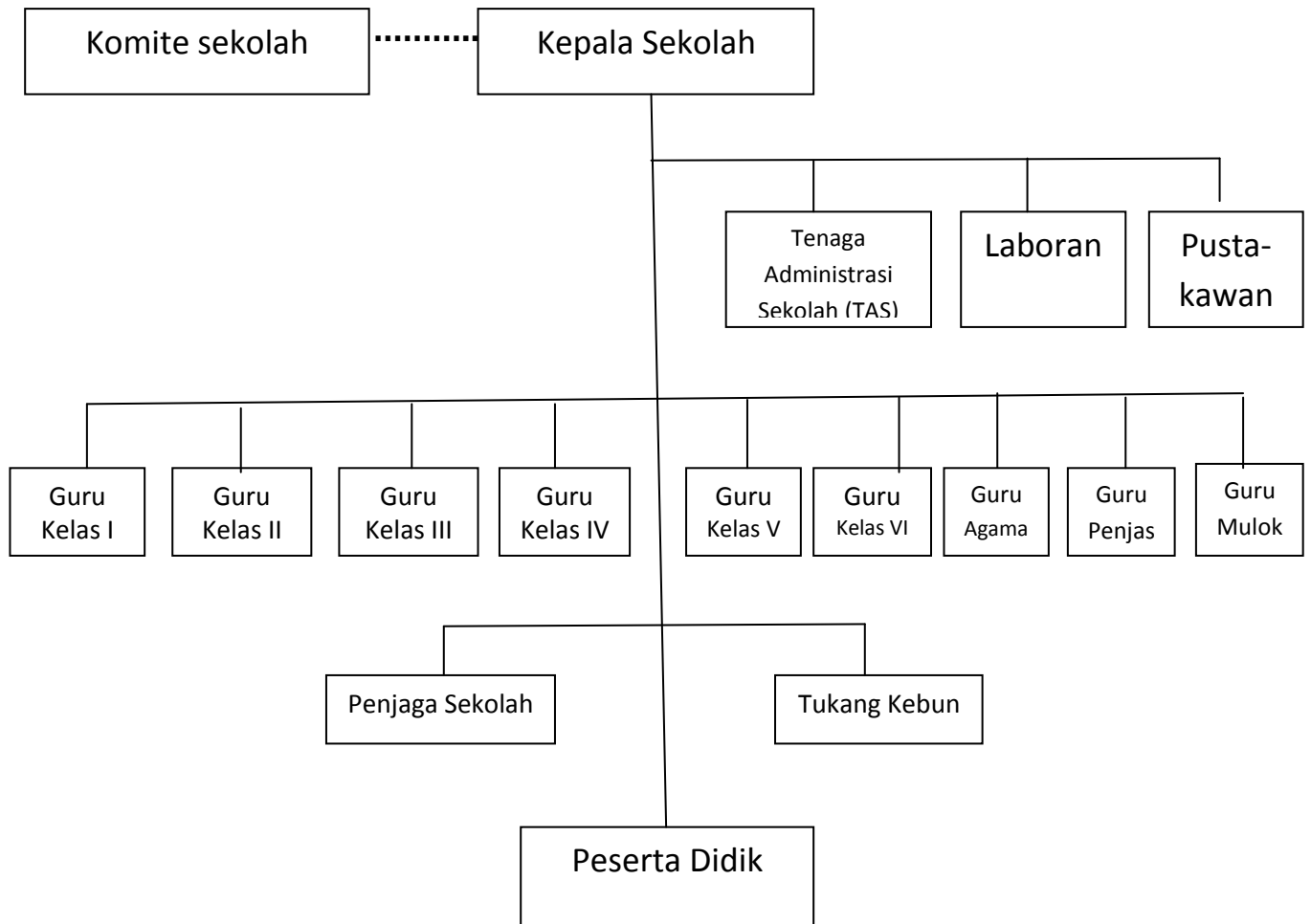


3. Rencana kerja empat tahun dan tahunan disesuaikan dengan persetujuan rapat dewan pendidik dan pertimbangan komite sekolah.
4. Rencana kerja tahunan dijadikan dasar pengelolaan sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas.
5. Rencana kerja tahunan memuat ketentuan yang jelas mengenai:
 - a. kesiswaan;
 - b. kurikulum dan kegiatan pembelajaran;
 - c. pendidik dan tenaga kependidikan serta pengembangannya;
 - d. sarana dan prasarana;
 - e. keuangan dan pembiayaan;
 - f. budaya dan lingkungan sekolah;
 - g. peranserta masyarakat dan kemitraan;
 - h. rencana-rencana kerja lain yang mengarah kepada peningkatan dan pengembangan mutu.



Lampiran 3

CONTOH STRUKTUR ORGANISASI SEKOLAH



TATA CARA MENETAPKAN PEDOMAN TATA TERTIB SEKOLAH

Tata tertib sekolah ditetapkan oleh kepala sekolah melalui rapat dewan pendidik dengan mempertimbangkan masukan komite sekolah, dan peserta didik. Sekolah menetapkan kode etik warga sekolah yang memuat norma tentang: (1) hubungan sesama warga di dalam lingkungan sekolah dan hubungan antara warga sekolah dengan masyarakat, dan (2) sistem yang dapat memberikan penghargaan bagi yang mematuhi dan sanksi bagi yang melanggar.

Kode etik sekolah ditanamkan kepada seluruh warga sekolah untuk menegakkan etika sekolah. Sekolah perlu memiliki program yang jelas untuk meningkatkan kesadaran beretika bagi semua warga sekolahnya. Kode etik sekolah diputuskan oleh rapat dewan pendidik dan ditetapkan oleh kepala sekolah.

Peserta didik dalam menjaga norma pendidikan perlu mendapat bimbingan dengan keteladanan, pembinaan dengan membangun kemauan, serta pengembangan kreativitas dari pendidik dan tenaga kependidikan. Kode etik sekolah yang mengatur peserta didik memuat norma untuk:

1. menjalankan ibadah sesuai dengan agama yang dianutnya;
2. menghormati pendidik dan tenaga kependidikan;
3. mengikuti proses pembelajaran dengan menjunjung tinggi ketentuan pembelajaran dan mematuhi semua peraturan yang berlaku;
4. memelihara kerukunan dan kedamaian untuk mewujudkan harmoni sosial di antara teman;
5. mencintai keluarga, masyarakat, dan menyayangi sesama;
6. mencintai lingkungan, bangsa, dan negara; serta
7. menjaga dan memelihara sarana dan prasarana, kebersihan, ketertiban, keamanan, keindahan, dan kenyamanan sekolah.

Kode etik sekolah yang mengatur guru dan tenaga kependidikan memasukkan larangan bagi guru dan tenaga kependidikan, secara perseorangan maupun kolektif, untuk:



1. menjual buku pelajaran, seragam/bahan pakaian sekolah, dan/atau perangkat sekolah lainnya baik secara langsung maupun tidak langsung kepada peserta didik;
2. memungut biaya dalam memberikan bimbingan belajar atau les kepada peserta didik;
3. memungut biaya dari peserta didik baik secara langsung maupun tidak langsung yang bertentangan dengan peraturan dan undang-undang;
4. melakukan sesuatu baik secara langsung maupun tidak langsung yang mencederai integritas hasil Ujian Sekolah dan Ujian Nasional.



Lampiran 5

MACAM-MACAM BUKU ADMINISTRASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI SEKOLAH DASAR

B. MANAJEMEN KURIKULUM DAN PEMBELAJARAN (KPB)

1. KPB 1: Buku Laporan Umum Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran 1.1 Rata-rata Nilai UAS 1.2 Jumlah Hari Efektif Sekolah 1.3 Kunjungan Pengawas
2. KPB 2: Jadwal Pelajaran Sekolah
3. KPB 3: Buku Pembagian Tugas Mengajar Guru
4. KPB 4: Buku Program Semester (85-86)
5. KPB 5: Buku Persiapan Mengajar Guru (87-88)
6. KPB 6: Buku Monitoring Rencana Pelaksanaan Pembelajaran
7. KPB 7: Buku Program Supervisi
8. KPB 8: Buku Penyelesaian Kasus Pembelajaran di Sekolah
9. KPB 9: Buku Program Penilaian Hasil Belajar di Sekolah
10. KPB 10: Buku Daftar Hasil Penilaian Belajar (91-92)
11. KPB 11: Buku Pencapaian Daya Serap Kurikulum (93-94)
12. KPB 12: Buku Laporan Penilaian Hasil Belajar
13. KPB 13: Buku Daftar Hasil Ujian Akhir Sekolah dan Nasional
14. KPB 14: Buku Rekapitulasi Kenaikan Kelas/Kelulusan
15. KPB 15: Buku Daftar Penyerahan Ijazah kepada Lulusan

B. MANAJEMEN PESERTA DIDIK (PSD)

1. PSD 1: Buku Laporan Umum Manajemen Peserta Didik
2. PSD 2: Format Formulir Pendaftaran Peserta Didik Baru (97-99)
3. PSD 3: Buku Daftar Calon Peserta Didik Kelas I (100-101)
4. PSD 4: Buku Keterangan Diri Peserta Didik
5. PSD 5: Buku Daftar Peserta Didik Baru Kelas I
6. PSD 6: Buku Induk Peserta Didik (104-110)
7. PSD 7: Buku Klapper (111-112)
8. PSD 8: Buku Jumlah Peserta Didik Menurut Kelas Asal, Jenis Kelamin, dan Tanggal Lahir/Usia (113-116)
9. PSD 9: Buku dan Format Tata Tertib Peserta Didik
10. PSD 10: Papan Presensi Harian Peserta Didik (117-118)
11. PSD 11: Buku Rekapitulasi Harian Presensi Peserta Didik (119-120)



12. PSD 12: Buku Rekapitulasi Bulanan Presensi Peserta Didik (121-124)
13. PSD 13: Buku Daftar Kenaikan Kelas
14. PSD 14: Buku Rekapitulasi Kenaikan Kelas
15. PSD 15: Format Surat Permohonan Pindah Sekolah (125-126)
16. PSD 16: Format Surat Keterangan Pindah Sekolah (127-129)
17. PSD 17: Buku Mutasi Peserta Didik Selama 1 Semester (130-131)
18. PSD 18: Buku Daftar Calon Peserta Ujian Sekolah/Akhir (132-133)
19. PSD 19: Format Tanda Peserta Ujian Akhir (134)
20. PSD 20: Buku Tanda Bukti Hadir Ujian Akhir (134-135)
21. PSD 21: Buku Daftar Peserta UAS dan Prestasinya (136-137)
22. PSD 22: Buku Rekapitulasi Peserta Didik Naik Kelas dan Berhasil Ujian Akhir (140-143)
23. PSD 23: Buku Daftar Alumni Yang Melanjutkan dan Tidak Melanjutkan ke SMP/Sederajat (138-139)
24. PSD 24: Buku Program Bimbingan dan Konseling (89-90)
25. PSD 25: Buku Penyelesaian Kasus Peserta Didik

C. MANAJEMEN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN (PTK)

1. PTK 1: Buku Laporan umum manajemen pendidik dan tenaga kependidikan
2. PTK 2: Format Usulan Pengadaan Pegawai dan Tenaga Kependidikan
3. PTK 3: Usul Pengangkatan CPNS
4. PTK 4: Buku Daftar Presensi Pendidik dan Tenaga Kependidikan (162)
5. PTK 5: Buku Rekapitulasi Absensi Pendidik dan Tenaga Kependidikan (Bulanan:163; Triwulan:164)
6. PTK 6: Buku Rencana Kebutuhan Pendidik dan Tenaga Kependidikan (144-145)
7. PTK 7: Buku Usulan Pengadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan (146-147)
8. PTK 8: Buku Data Pendidikan dan Tenaga Kependidikan (165)
9. PTK 9: Buku Rekapitulasi Pendidik dan Tenaga Kependidikan menurut Statusnya
10. PTK 10: Buku Rekapitulasi Pendidik dan Tenaga Kependidikan menurut Tempat SK Pengangkatan
11. PTK 11: Buku Rekapitulasi Pendidik dan Tenaga Kependidikan yang Mengikuti Kegiatan Pengembangan Pegawai (Seminar, Lokakarya, Pendidikan dan Pelatihan, Diskusi, Penataran, atau lainnya)
12. PTK 12: Buku Kartu Pribadi/Riwayat Pendidik dan Tenaga Kependidikan (curriculum Vitae) (166-171)
13. PTK 13: Daftar Susunan Keluarga
14. PTK 14: Buku Cuti Pendidik dan Tenaga Kependidikan
15. PTK 15: Format Usul Kenaikan Gaji
16. PTK 16: Buku Catatan Penilaian PNS/DP3
17. PTK 17: Format Daftar Usul Peetapan Angka Kredit
18. PTK 18: Daftar Urut Kepangkatan PNS
19. PTK 19: Format Surat Permintaan Berhenti dari Calon Pegawai Negeri Sipil/Pegawai Negeri Sipil dengan Hak Pensiun (149-150)
20. PTK 20: Format Surat Pemintaan Pensiun Pegawai Negeri Sipil (152)



21. PTK 21: Format Surat Permintaan Pembayaran Pensiun Pertama (151 dan 154-159)
22. PTK 22: Format Surat Pengaduan Permohonan Pensiun Bekas Pegawai Negeri Sipil/Permohonan Pembayaran Pensiun (160)
23. PTK 23: Format Surat Pengaduan untuk Pensiun Janda/Duda (161)
24. PTK 24: Buku Daftar Susunan Keluarga (153)
25. PTK 25: Papan Kegiatan Kepala Sekolah

D. MANAJEMEN SARANA DAN PRASARANA (SPR)

1. SPR 1: Buku Laporan Umum Manajemen Sarana dan Prasarana
2. SPR 2: Daftar Usul Pengadaan Barang
3. SPR 3: Buku Pengumuman
4. SPR 4: Buku Ekspedisi
5. SPR 5: Buku Administrasi Perpustakaan
6. SPR 6: Buku Administrasi Laboratorium
7. SPR 7: Buku Administrasi Ketatausahaan: <ul style="list-style-type: none"> • Struktur Organisasi Sekolah • Deskripsi Tugas Pendidik dan Tenaga Kependidikan • Buku Statistik Sekolah • Buku Agenda Rapat • Buku Notulen Rapat
8. SPR 8: Buku Inventaris Sarana dan Prasarana
9. SPR 9: Buku Laporan Prasarana Sekolah
10. SPR 10: Buku Laporan Sarana Sekolah/Barang Inventaris Sekolah
11. SPR 11: Buku Pemeriksaan Sarana dan Prasarana
12. SPR 12: Buku Laporan Penghapusan Prasarana dan Sarana Sekolah

E. MANAJEMEN PEMBIAYAAN (PBY)

1. PBY 1: Buku Laporan Umum Manajemen Pembiayaan
2. PBY 2: Buku Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM)
3. PBY 3: Buku Rencana Kerja Tahunan (RKT)
4. PBY 4: Buku Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RAKS)
5. PBY 3: Buku Kas Umum
6. PBY 4: Buku Kas Pembantu
7. PBY 6: Buku Rangkungan Penerimaan dan Pengeluaran Keuangan Sekolah
8. PBY 5: Format Laporan Keadaan Kas Rutin
9. PBY 9: Format Laporan Penerimaan dan Pengeluaran Sekolah



F. MANAJEMEN HUBUNGAN SEKOLAH DAN MASYARAKAT (HMS)

1. HMS 1: Laporan Umum Manajemen Humas
2. HMS 2: Buku Program Kerja Humas
3. HMS 3: Buku Deskripsi Tugas Personel Humas
4. HMS 4: Buku Daftar Hadir Rapat bersama Masyarakat/Stakeholders
5. HMS 5: Buku Notulen Rapat bersama Masyarakat/Stakeholders
6. HMS 6: Buku Catatan Kerjasama dengan Masyarakat
7. HMS 7: Buku Kegiatan Humas
8. HMS 8: Buku Komite Sekolah (Struktur Organisasi, Deskripsi Kerja, Program Kerja, Kegiatan)
9. HMS 9: Buku Catatan Analisis Pemecahan Masalah bersama masyarakat/stakeholders

G. MANAJEMEN BUDAYA DAN LINGKUNGAN SEKOLAH (BLS)

1. BLS 1: Laporan Umum Manajemen Budaya dan Lingkungan Sekolah
2. BLS 2: Buku Kode Etik (Kepala Sekolah, Guru, Konselor, Laboran, Pustakawan, Penjaga Sekolah, Peserta Didik)
3. BLS 3: Buku Catatan Pembiasaan Peserta Didik (regulasi dalam 1 Minggu)
4. BLS 4: Buku Maket Sekolah
5. BLS 5: Buku Kegiatan Pengembangan Budaya dan Lingkungan Sekolah



