

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Manajemen Berbasis Sekolah

##### 1. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen Berbasis Sekolah adalah terjemahan langsung dari Istilah *School Based Management* (SBM). Istilah ini mulanya muncul di Amerika Serikat pada tahun 1970 sebagai suatu alternatif dalam melakukan reformasi pengelolaan sekolah. Reformasi untuk perbaikan saat itu dirasa penting karena setelah puluhan tahun sekolah-sekolah di Amerika Serikat tidak dapat melakukan perbaikan dan peningkatan kualitas yang diharapkan untuk memenuhi tuntutan perkembangan zaman. Rohiat (2014:14) menjelaskan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) berasal dari kata manajemen, berbasis, dan sekolah. Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengelola. Manajemen merupakan pengelolaan sumberdaya yang dimiliki oleh sekolah/organisasi yang dilakukan secara sistematis melalui suatu proses. Sedangkan berbasis berasal dari kata basis yang berarti dasar atau asas (Nurkolis 2003:1). Sekolah merupakan lembaga tempat berlangsungnya kegiatan belajar mengajar, tempat dimana peserta didik menerima pelajaran dan guru sebagai pendidik memberi pelajaran. Berdasarkan makna harfiah tersebut, MBS dapat kita didefinisikan sebagai pengelolaan sumber daya yang sekolah miliki dalam kegiatan belajar mengajar.

Manajemen Berbasis Sekolah atau dalam bahasa dikenal dengan istilah *School Based Management* secara sederhana merupakan pengalihan wewenang dari pusat ke level sekolah (Mulyono, 2010: 236). Oleh karena itu MBS disebut juga dengan *school based decision making and management*. Melalui pengalihan “kewenangan” penetapan keputusan pada tingkat sekolah berdampak pada peningkatan efektivitas dan kemandirian sekolah sehingga dapat menentukan kebijakan pengembangan sesuai dengan kondisi sekolah, tuntutan masyarakat dan perkembangan zaman.

Bhutoria dan Aljabri (2022) mengemukakan “*School management can be defined as the process of running a school by optimally using available resources and facilitating proper coordination between them in order to promote effective learning of the students at school*” (Manajemen sekolah dapat didefinisikan sebagai proses pengelolaan sekolah dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara optimal dan memfasilitasi koordinasi yang tepat di antara mereka untuk mempromosikan pembelajaran efektif siswa di sekolah). Lebih lanjut Bhutoria and Aljabri “*Management policies and practices have been found to have significant consequences on school-level outcomes...*” (Kebijakan dan praktik manajemen memiliki konsekuensi yang signifikan pada hasil tingkat sekolah ...), termasuk di dalamnya adalah guru dan siswa.

Sebagaimana dijelaskan Fattah dalam Dally (2014: 11) Manajemen Berbasis Sekolah merupakan pengalihan kewenangan pengambilan keputusan dari pusat ke sekolah. Pengalihan kewenangan dalam

pengambilan keputusan ini dapat dipandang sebagai bentuk otonomi di tingkat sekolah dalam pemberdayaan sumber daya yang dimiliki. Hal ini diharapkan mendorong sekolah sehingga mampu secara mandiri menggali, mengelola, dan mempertanggung jawabkannya pada otoritas terkait. Seirama dengan hal tersebut, Irianto (2011:159) memandang konsep MBS sebagai pemberdayaan dengan peluang yang besar dalam memperbaiki kualitas pengelolaan sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan. Kesempatan yang lebih luas dihadirkan MBS bagi pemangku kebijakan terkait di lingkungan sekolah untuk turut serta atau berpartisipasi aktif dalam menentukan arah kebijakan sebagai upaya positif dalam pemberdayaan sekolah.

MBS dapat juga dilihat sebagai model manajemen yang memberikan kewenangan dan tanggung jawab besar bagi sekolah. Keuntungannya manajemen ala MBS memberikan ruang yang lebih fleksibel bagi sekolah untuk mengelola sumber daya yang dimiliki. Selain itu, MBS jika dijalankan dengan baik MBS juga dapat membantu sekolah meningkatkan partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk lebih aktif dan bekerja sama memperbaiki kualitas sekolah sehingga tercapailah tujuan pendidikan nasional.

MBS menghadirkan paradigma baru, dimana semula pengelolaan sekolah begitu diatur oleh birokrasi di luar kini sekolah dapat mengatur rumah tangganya sendiri secara lebih bebas. Pemberian kebebasan yang lebih luas, di samping menunjukkan perhatian pemerintah sebagai jawaban terhadap tuntutan masyarakat dan tantangan zaman, juga merupakan sarana

peningkatan kualitas secara lebih merata melalui peningkatan efisiensi pengelolaan sekolah. Hal ini mempertimbangkan aspek situasional dan kondisional sesuai dengan masalah yang ada serta kebijakan yang tengah berlangsung (Mulyasa, 2011: 34). Dalam sistem MBS kewenangan bisa ditransfer dari pemerintah pusat hingga sampai ke tingkat sekolah.

Peran kepala sekolah sangat penting dalam keberlangsungan dan kesuksesan MBS. Hal ini sebagaimana dikemukakan Katrina McChesney and Jenny Cross (2023), "*the importance of school leaders' engagement and actions for their implementation of new learning...*" (keterlibatan dan tindakan kepala sekolah penting untuk penerapan pembelajaran baru ...). pembelajaran baru yang dimaksud adalah bagian dari program peningkatan kapasitas dan profesionalitas guru sebagaimana ada dalam MBS.

Sejalan dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi informasi MBS pun harus dirancang dengan mengadopsi kemajuan teknologi informasi. Dengan demikian program MBS yang dibuat akan lebih relevan dengan kebutuhan guru. Hasil penelitian Martina Raus, dkk. (2022) Hasilnya menekankan pentingnya komunikasi antara dan keterlibatan semua pemangku kepentingan sekolah untuk keberhasilan manajemen transformasi digital.

## 2. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah

Tujuan pelaksanaan MBS menurut Depdiknas sebagaimana juga dikutip oleh Umiarso dan Gojali (2010: 81) yakni sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kualitas pendidikan melalui inisiatif sekolah dalam pengelolaan dan pemberdayaan segala potensi dan sumber daya yang dimiliki secara mandiri.
- b. Meningkatkan partisipasi warga sekolah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan bersama pada penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran di sekolah.
- c. Meningkatkan tanggung jawab sekolah terkait mutu penyelenggaraan pendidikan kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah.
- d. Meningkatkan kompetisi yang sehat antara satu sekolah dengan sekolah yang lain terkait mutu pendidikan.

### 3. Prinsip-prinsip MBS

Berdasarkan PP No. 17 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 49 Ayat 1, pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah diamanatkan menerapkan manajemen berbasis sekolah dengan mengedepankan kemandirian, keterbukaan, partisipasi, dan akuntabilitas. Lebih lanjut, Bafadal (2013: 10) menjelaskan prinsip-prinsip pelaksanaan MBS sebagai berikut:

#### a. Kemandirian

Kemandirian sekolah merupakan kemampuan sekolah dalam mengambil keputusan yang dinilai terbaik berdasarkan situasi dan kondisi yang ada secara mandiri dan berdemokrasi melalui pemanfaatan sumberdaya secara maksimal. Hal tersebut dapat tercapai manakala kepala sekolah melakukan komunikasi yang efektif serta selalu adaptif

dan antisipatif terhadap perkembangan permasalahan pendidikan yang muncul. Untuk mewujudkan hal tersebut sekolah perlu bersinergi dan berkolaborasi dengan berbagai pihak seperti komite, instansi pemerintah dan swasta.

b. Keterbukaan

Sekolah harus terbuka dalam penyebarluasan informasi kepada masyarakat terkait pengelolaan sumberdaya yang dimiliki sekolah sehingga memperoleh kepercayaan dari masyarakat.

c. Kemitraan

Jalinan kerjasama yang baik antara sekolah dengan tokoh agama, masyarakat, dunia usaha dan industry, Lembaga pemerintah serta organisasi atau institusi lain perlu dibangun dan dipelihara dengan seksama.

d. Partisipatif

★ Sekolah harus melibatkan seluruh pemangku kepentingan terkait berpartisipasi dalam pengelolaan dan pengambilan keputusan. Bentuk partisipasi tersebut dapat berupa berupa bantuan pemikiran tenaga, dan, serta bantuan teknis lain.

e. Akuntabilitas

Sekolah berkewajiban mempertanggungjawabkan secara tertulis dan lisan seluruh kebijakannya dalam pengelolaan sumber daya sekolah. Pertanggungjawaban harus tertulis disertai bukti bukti administrates yang dah dan meyakinkan seperti bangunan, bangku, meja, dan lain-lain.

Pertanggungjawaban lisan disampaikan dalam rapat dengan pihak-pihak terkait.

Lebih lanjut prinsip-prinsip pelaksanaan MBS sebagaimana dijelaskan oleh Engkoswara dan Komariah (2012: 295) sebagai berikut:

a. Partisipasi

Partisipasi adalah prosedimana stakeholders terlibat aktif baik dalam perencanaan pelaksanaan program, pengambilan keputusan, pembuatan kebijakan,serta pengawasan dan evaluasi pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah. Melalui partisipasi akan tumbuh rasa memiliki, sehingga menumbuhkan tanggung jawab yang tinggi pada pihak-pihak terkait. Peningkatan tanggung jawab akan meningkatkan partisipasi dan sumbangsih mereka terhadap sekolah.

b. Transparansi

Transparansi manajemen sekolah berarti memberikan kemudahan akses bagi warga sekolah dan pihak terkait terkait tata Kelola sekolah. Sekolah memberikan laporan secara teratur dan terjadwal sehingga *stakeholders* dapat mengetahui dasar, proses dan hasil dari keputusan dan kebijakan yang ditetapkan sekolah. MBS menuntut pengelolaan yang transparan. Hal ini akan berdampak pada peningkatan kepercayaan dan keyakinan otoritas terkait serta menambah wibawa dan memperbaiki citra sekolah dalam penyelenggaraan kebijakan yang baik dan bersih.

c. Akuntabilitas

Segala bentuk aktivitas pengelolaan sumberdaya sekolah yang dimanatkan oleh otoritas terkait harus dapat dipertanggung jawabkan dengan melakukan pengelolaan secara optimal dan dapat dipertanggung jawabkan.

d. Profesionalisme

Sekolah harus mampu secara mandiri dan kreatif mengisiasi suatu program atau kebijakan. Mencapai kemandirian dengan tingkat tinggi diperlukan profesionalisme dari semua personil sekolah maupun komite sekolah.

e. Memiliki wawasan visioner yang dituangkan dalam visi, misi dan strategi untuk pencapaian mutu pendidikan yang unggul.

f. *Sharing Authority*

Pembagian kewenangan sangat penting dalam satu sistem manajemen sekolah. tidak boleh ada *one manshow*, semua kebijakan dan keputusan didasarkan pada kekuatan kerja tim yang solid.

## B. Motivasi

### 1. Pengertian Motivasi

Secara bahasa motivasi berasal dari kata “motif” yang memiliki arti daya penggerak yang telah menjadi aktif. Motof akan aktif pada saat tertentu, terutama saat kebutuhan mendesak. Mc Donal dalam (Kompri: 2016), berpendapat motivasi adalah suatu perubahan tenaga dalam diri seseorang yang ditandai oleh dorongan efektif dan reaksi sebagai sebuah usaha untuk mencapai tujuan. Sedangkan Santrock berpandangan bahwa

motivasi merupakan proses memberi semangat, arah dan kegigihan dalam bentuk perilaku. Orang yang termotivasi akan menunjukkan perilaku yang penuh energi, terarah dan berlangsung terus menerus sampai tujuannya tercapai.

Menurut Hamzah B. Uno (2013: 72) motivasi merupakan dorongan dari dalam diri dan luar diri seseorang untuk melakukan sesuatu yang terlihat dari dimensi internal dan dimensi eksternal. Motivasi akan menumbuhkan semangat atau dorongan bagi seorang individu dalam bekerja, baik sendiri maupun berkelompok untuk mencapai tujuan.

Guru yang termotivasi akan memiliki kemauan yang kuat untuk mencapai tujuan tertentu dengan melakukan usaha-usaha yang nyata (Hamzah, 2013: 65). Motivasi akan memberikan energi bagi guru untuk bekerja, mengarahkan seorang guru mengetahuinya adanya tujuan yang harus dicapai, baik berupa tujuan organisasi ataupun tujuan pribadi.

Motivasi menurut Juwono dalam (Yulfita: 2013) terbagi dalam dua bentuk:

1) Motivasi Internal (motivasi diri)

Merupakan motivasi yang tumbuh dan bangkit dari dalam diri seseorang, dimana seseorang dapat bekerja karena ketertarikan atau perasaan senang dengan pekerjaannya hingga tumbuh kepuasan dan kebahagiaan di dalam dirinya. Motivasi internal dapat berupa kebutuhan, keinginan, kesenangan, dorongan, dan kondisi karyawan.

2) Motivasi Eksternal (motivasi luar)

Merupakan motivasi yang tumbuh dan bangkit dari luar diri seseorang. Termasuk dalam motivasi eksternal antara lain gaji, imbalan ataupun bonus.

Menurut Kenneth dan Yukl dalam (Tukiyo, 2015: 159), ciri yang dapat diamati bagi seseorang yang memiliki motivasi menurut antara lain:

- 1) Kinerjanya tergantung pada usaha dan kemampuan yang dimilikinya dibandingkan dengan kinerja melalui kelompok.
- 2) Memiliki kemampuan dalam menyelesaikan tugas-tugas sulit.
- 3) Terdapat umpan balik yang konkrit tentang bagaimana seharusnya ia melaksanakan tugas secara optimal, efektif, dan efisien

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi guru adalah sesuatu yang dapat menimbulkan semangat atau dorongan bagi guru memenuhi target dari tujuan yang ditetapkan melalui pelaksanaan suatu tugas.

## **2. Fungsi Motivasi**

Menurut Sadirman sebagaimana dikutip oleh Abdul Majid (2013: 309) fungsi motivasi antara lain:

- 1) Mendorong seseorang berbuat sesuatu. Maksudnya, motivasi dapat menjadi motor yang mengeluarkan energi untuk menggerakkan seseorang dalam melakukan sesuatu. Dalam kasus ini motivasi seperti bahan mesin penggerak dari suatu pekerjaan.

- 2) Mengarahkan Tindakan atau perbuatan pada tujuan yang ingin dicapai. Artinya, motivasi akan mengarahkan seseorang pada kegiatan yang harus dilakukan.
- 3) Memilah perbuatan, yakni menentukan perbuatan-perbuatan apa yang serasi dan sesuai dengan tujuan serta mengesampingkan perbuatan yang tidak berguna untuk mencapai tujuan.

Fungsi motivasi menurut pendapat Hamalik sebagaimana dikutip oleh Kompri (2016: 5) yakni:

- 1) Mendorong timbulnya kelakuan atau suatu perbuatan. Tanpa motivasi maka tidak akan timbul sesuatu perbuatan seperti belajar.
- 2) Motivasi berfungsi sebagai pengarah, artinya mengarahkan perbuatan pencapaian tujuan yang diinginkan
- 3) Motivasi sebagai penggerak. Besar kecilnya motivasi akan menentukan cepat atau lambatnya suatu pekerjaan.

### **3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi**

Motivasi setiap guru berbeda-beda, hal ini dikarenakan kondisi dan latar belakang setiap guru yang berbeda. Hal ini dapat terlihat dari beragamnya kegiatan yang diikuti dan dilakukan serta prestasi yang telah dicapai oleh masing-masing dari mereka. Guru dengan motivasi yang baik akan berusaha meningkatkan kinerja sesuai dengan tujuan dan target yang telah ditentukan. Semakin aktif seorang guru/pendidik, menunjukkan bahwa guru yang bersangkutan mempunyai motivasi yang tinggi unyuk

meningkatkan kualitas. Lebih lanjut faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi menurut Edy Sutrisno (2009: 116-120) yakni:

- 1) Faktor intern, meliputi:
  - a. Keinginan untuk dapat hidup
  - b. Keinginan untuk dapat memiliki
  - c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan
  - d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan
  - e. Keinginan untuk berkuasa.
- 2) Faktor ekstern, meliputi:
  - a. Kondisi lingkungan kerja
  - b. Kompensasi yang memadai
  - c. Supervisi yang baik
  - d. Adanya jaminan pekerjaan
  - e. Status dan tanggung jawab
  - f. Peraturan yang fleksibel.

### **C. Kinerja Guru**

#### **1. Pengertian Kinerja Guru**

Kata kinerja dalam bahasa Inggris mengacu pada kata *performance* yang artinya pekerjaan atau penampilan. Kinerja dalam bidang manajemen dan administrasi memiliki maksud yang identik. Hasibuan sebagaimana dikutip Purnama (2016:13) mengemukakan bahwa kinerja memiliki hubungan yang erat terkait masalah produktivitas, hal ini dikarenakan kinerja merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk

mencapai tingkat produktivitas yang tinggi. Sebagaimana juga pendapat yang dikemukakan Serdamayanti (2001:50), *performance* dapat diartikan dengan kinerja berarti juga prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian atau penampilan kerja.

Newstorm dalam Purnama (2016: 15) menyatakan institusi pendidikan secara langsung mempengaruhi kinerja. Lebih lanjut Serdamayanti (2001: 51) menyatakan bahwa aspek kinerja meliputi kualitas kerja, kecepatan, inisiatif. Kemampuan dan komunikasi digunakan sebagai tolak ukur untuk mengukur tingkat kinerja seseorang.

Kinerja guru memiliki spesifikasi tertentu. Hal tersebut dapat dilihat dari pencapaian guru serta diukur berdasarkan karakteristik atau kriteria kompetensi yang harus dimiliki. Terkait kinerja guru, bentuk perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran. Hal ini sebagaimana diatur dalam UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Pasal 39 ayat (2) Sistem Pendidikan Nasional. Disebutkan, bahwa pendidik adalah tenaga profesional dengan tugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, mengevaluasi hasil pembelajaran, melakukan kegiatan pendampingan, pelatihan, serta melakukan penelitian, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, khususnya bagi guru di perguruan tinggi. Tafsir lain dari UU No. 14 Tahun 2005 Bab IV Pasal 20 (a) tentang Guru dan Dosen dapat dipahami bahwa standar kinerja untuk seorang guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya antara lain merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran yang berkualitas serta melakukan

evaluasi hasil pembelajaran. Pelaksanaan tugas pokok guru dalam mengajar merupakan bentuk kinerja guru.

Mengenai kegiatan guru, bentuk perilaku yang ditentukan adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran yang diatur dalam UU No. 20 Tahun 2003 tentang Pasal 39 ayat (2) terkait Sisdiknas, disebutkan bahwa pendidik adalah tenaga profesional yang memiliki tugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, melakukan evaluasi, , melakukan pendampingan dan pelatihan, melakukan penelitian, pengabdian masyarakat bagi guru di perguruan tinggi. Selanjutnya Pasal 14 Tahun 2005, Bab IV, Pasal 20(a) tentang guru dan instruktur menyebutkan bahwa standar kinerja seorang guru terkait tugas profesionalnya yakni merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, serta melakukan evaluasi atas hasil pembelajaran tersebut.

Mengacu pada uraian di atas, maka kinerja guru pada penelitian ini menitik beratkan pada standar kompetensi profesional meliputi kemampuan mengelola kegiatan belajar mengajar, meliputi kemampuan membuat RPP, melaksanakan pembelajaran, menilai pembelajaran, serta membina hubungan interpersonal dengan siswa.

## **2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru**

Menurut Mulyasa (2007: 227) paling tidak ada sepuluh faktor yang bisa mempengaruhi peningkatan kinerja guru, baik bersifat internal maupun eksternal, yaitu:

- 1) Dorongan bekerja,

- 2) Tanggung jawab atas tugas,
- 3) Minat pada tugas,
- 4) Peluang berkembang,
- 5) Perhatian kepala sekolah,
- 6) Penghargaan pada tugas,
- 7) Kelompok diskusi
- 8) Perpustakaan
- 9) Hubungan interpersonal antar guru
- 10) KKG dan MGMP

Lebih lanjut Ipon (2011: 30) mengemukakan bahwa faktor yang memberikan pengaruh terhadap kinerja guru antara lain:

- 1) Level pendidikan
- 2) Iklim kerja yang kondusif
- 3) Sarpras
- 4) Jaminan kesejahteraan
- 5) Supervisi pengajaran
- 6) Program penataran
- 7) Kondisi fisik dan mental guru
- 8) Gaya memimpin kepala sekolah
- 9) Kemampuan memimpin kepala sekolah, dan lain-lain.

Dari uraian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa yang faktor yang mempengaruhi kinerja guru terdiri atas faktor internal (pribadi guru) dan eksternal (lingkungan kerja).

### 3. Penilaian Kinerja Guru

Penilaian kinerja guru menurut Rivai dan Basri (2005:12) adalah kajian sistematis tentang kondisi kerja yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja telah ditentukan organisasi pendidikan. Penilaian kinerja berupa proses pengumpulan, pengolahan, analisis, dan interpretasi data kualitas pekerjaan pelaksanaan tugas setiap individu guru.

Penilaian kinerja guru ditinjau dari proses pembelajaran berdasarkan Permendiknas Nomor 16 tahun 2007 tentang standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru, meliputi:

- 1) Perencanaan pembelajaran
- 2) Pelaksanaan pembelajaran
- 3) Evaluasi dan penilaian
- 4) Analisis hasil penilaian
- 5) Tindak lanjut hasil penilaian.

★ Penilaian kinerja dapat dikategorikan baik atau tidak baik, dapat dinilai dari hasilnya. Jika tujuan pembelajaran tercapai dengan baik berarti menjadi prestasi kerja yang baik. Selanjutnya Tohardi (2002:113) mengemukakan penilaian prestasi kinerja merupakan hasil kerja individu, hal ini berimplikasi pada pekerjaan yang sama belum tentu memberikan hasil yang sama dengan sistem penilaian yang sama. Penilaian kinerja menitik beratkan pada pendekatan menilai perilaku guru berdasarkan tugas dan tanggungjawabnya.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja guru adalah kajian sistematis yang dilaksanakan secara formal terkait standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi pendidikan untuk mengumpulkan, mengolah, menganalisis dan menginterpretasikan data kualitas pekerjaan dalam melaksanakan tugas pokok seorang guru.

#### **D. Kajian Penelitian Yang Relevan**

Guna melengkapi kajian pustaka penelitian ini disajikan beberapa hasil penelitian terdahulu yang relevan sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Ulfi Qori Khairunnisa (2019) yang berjudul “Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Pada Madrasah Unggulan”. Hasil penelitian adalah Madrasah Aliyah Negeri 4 Jakarta sebagai salah satu madrasah unggulan yang memiliki otonomi pada berbagai segi, mulai dari pengetahuan, teknologi, waktu, dan keuangan. Hal ini mengantarkan mereka menjadi sekolah unggul, karena memiliki kekuatan untuk mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang yang ada dan mampu mengatasi tantangan dengan mencari solusinya bersama. Otonomi yang dimiliki MAN 4 Jakarta meliputi aspek pengetahuan, MAN 4 melakukan pengembangan kurikulum nasional dengan, struktur program kurikulumnya menitikberatkan pada penguasaan *basic knowledge of science and technology*, pendidikan agama, serta penguasaan Bahasa Inggris melalui program Cambridge dan Bahasa Arab, kurikulumnya diperkaya dengan

pendidikan kecakapan hidup (*life skill*) dan jiwa kewirausahaan (*entrepreneurship*).

2. Penelitian yang dilakukan oleh Pangesti Wahyuningtyas (2021) yang berjudul “Optimalisasi Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia pada MTs N 1 Ponorogo”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemahaman pihak sekolah tentang manajemen sekolah meliputi kearifan lokal, kerjasama, kompetisi, transparansi dan partisipasi masyarakat. Pelaksanaan manajemen sekolah dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia dilakukan oleh kepala sekolah dengan tahapan pelaksanaan manajemen sekolah dari tahap perencanaan sampai dengan tahap evaluasi dilakukan secara berkesinambungan. Optimalisasi manajemen berbasis sekolah dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia dilakukan kepala madrasah dan seluruh *stakeholder* melalui kreativitas dan inovasi pengembangan madrasah.
3. Jurnal Ilmiah oleh Makmur Sembiring (2018) yang berjudul “Pengaruh Manajemen Berbasis Sekolah dan Metode Pembelajaran Terhadap Motivasi Mengajar Guru di SMP Negeri 1 Tigabinanga”. Hasil penelitian dalam jurnal tersebut variabel manajemen berbasis sekolah dan metode pembelajaran berpengaruh serempak terhadap motivasi mengajar guru. Manajemen berbasis sekolah dan metode pembelajaran secara parsial berpengaruh terhadap motivasi mengajar guru di SMP Negeri 1 Tigabinanga.
4. Jurnal Ilmiah oleh Saul Fina yang berjudul “Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru Pada SMP Swasta Titfen Di

Yayasan Titfen Kabupaten Kupang”. Hasil penelitian dalam jurnal tersebut Melalui otonomi yang diberikan oleh Yayasan kepada sekolah Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang dilaksanakan secara mandiri, transparans dan akuntabel dapat meningkatkan kinerja guru.

#### **E. Kerangka Pikir**

Menejemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam dunia pendidikan, manajemen mempunyai posisi yang sangat penting dalam upaya untuk memaksimalkan potensi yang dimiliki sekolah. Manajemen pendidikan dituntut untuk beradaptasi terhadap perkembangan IPTEK, pemikiran dan globalisasi yang terus berjalan secara kompetitif.

MBS pada hakikatnya bertujuan memberikan kewenangan pada sekolah dalam mengelola sumber daya yang dimiliki secara mandiri untuk meningkatkan hasil belajar siswa melalui KBM yang efektif. Untuk mengimplementasikan MBS, diperlukan komitmen dari komite sekolah, warga sekolah dan orangtua untuk melakukan pengawasan terhadap pengelolaan sekolah.

Motivasi guru adalah sesuatu yang dapat menumbuhkan semangat seorang guru untuk mencapai tujuan pelaksanaan tugas profesionalnya. Motivasi seorang guru selain dipengaruhi oleh faktor internal, juga dipengaruhi oleh faktor eksternal, diantaranya adalah kondisi lingkungan kerja dan supervise kepala sekolah/ madrasah yang merupakan bagian dari MBS.

Kinerja guru merupakan hasil atau prestasi kerja yang dilakukan berdasarkan kemampuan mengelola kegiatan belajar mengajar, meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran termasuk membina hubungan pribadi yang baik dengan siswa. Kinerja guru dipengaruhi oleh dua faktor, yakni faktor internal dan eksternal. Diantara satu faktor eksternal yang memberikan pengaruh terhadap kinerja seorang guru yaitu *skill* manajerial kepala sekolah yang tercermin dalam MBS yang diterapkan di sekolah tersebut.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka penelitian ini akan mendeskripsikan bagaimana implementasi Manajemen Berbasis mempengaruhi upaya peningkatan motivasi dan kinerja guru MI Muhammadiyah Padangjaya Kecamatan Majenang. Secara ringkas kerangka berfikir dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Berfikir**

