

MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

Mahdayeni*

** STAI Muara Bulian Jambi Prodi MPI
langelina99@gmail.com*

Abstract

In simple terms it is understood that the school-based management is one of the government's efforts to achieve excellence Indonesian people in the mastery of science and technology . MBS is also a new paradigm of development -oriented education at school needs and the needs of each area . Great hope of course , the previous school management conditions that seem somewhat " semberawutan " can be improved by the presence of MBS , which in turn would have an impact on improving the quality of education in this beloved country.

Secara sederhana dapat dipahami bahwa manajemen berbasis sekolah merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat Indonesia dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi. MBS juga merupakan paradigma baru pembangunan yang berorientasi pendidikan di kebutuhan sekolah dan kebutuhan masing-masing daerah. Besar harapan saja, kondisi manajemen sekolah sebelumnya yang tampak agak "seMBERawutan" dapat ditingkatkan dengan kehadiran MBS, yang pada gilirannya akan berdampak pada peningkatan kualitas pendidikan di negeri tercinta ini.

Keywords: *Management and School-Based*

Pendahuluan

Pendidikan merupakan bagian penting dari proses pembangunan nasional. Pengembangan, peningkatan dan perbaikan pendidikan harus dilakukan secara menyeluruh dan

terus menerus, tidak boleh dilakukan secara parsial walaupun mungkin dilakukan secara bertahap. Perbaikan sektor kurikulum, tenaga pendidik, fasilitas dan sarana prasarana pembelajaran tidak akan memberikan dampak perubahan yang signifikan apabila tidak didukung dengan melakukan perbaikan terhadap pola dan kultur manajemen. Kreativitas guru dalam mengembangkan program pembelajaran tidak akan berkembang dan bermakna untuk perbaikan proses dan hasil belajar peserta didik, jika manajemen di sekolah tersebut tidak memberi peluang tumbuh dan berkembangnya kreativitas guru tersebut. Begitu pula dengan sumber daya sekolah lainnya, juga tidak akan memberi makna apa-apa jika manajemen di sekolah tersebut tidak memberikan perhatian yang serius dalam mengoptimalkan manfaat sumber-sumber tersebut dalam proses belajar mengajar.

Manajemen sebagaimana dibahas dalam kajian-kajian teoritis adalah suatu proses untuk memberdayakan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara mengarahkan, mengkoordinasikan dan mempengaruhi sumber daya yang ada. Dalam konteks pendidikan, manajemen sekolah menurut Bush yang dikutip oleh Dede Rosyada dalam bukunya *Paradigma Pendidikan Demokratis* adalah proses koordinasi yang dilakukan secara terus menerus oleh seluruh anggota organisasi, yaitu antara guru dengan kepala sekolah, dan dengan tata usaha, serta antara tata usaha dengan kepala sekolahnya.¹

Manajemen berbasis sekolah (MBS) sebagai salah satu alternatif perbaikan manajemen sekolah memberikan kewenangan dan tanggung jawab yang lebih kepada sekolah, memberikan fleksibilitas atau keluwesan kepada sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan atau sekolah berdasarkan kepada kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku lainnya. Dengan otonomi tersebut, sekolah diberikan kewenangan dan tanggung jawab untuk mengambil keputusan sesuai dengan kebutuhan, kemampuan, dan tuntutan sekolah, masyarakat serta *stakeholder* yang ada.²

Secara sederhana dapat dipahami bahwa manajemen berbasis sekolah (MBS) merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan bangsa Indonesia dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi. MBS juga merupakan paradigma baru pengembangan pendidikan yang berorientasi pada kebutuhan sekolah dan kebutuhan daerah masing-masing.

¹ Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis* (Jakarta: Kencana, 2007), Cet.3, hlm. 222.

² Rohiat, *Manajemen Sekolah; Teori Dasar dan Praktik* (Bandung: Reflika Aditama, 2008), Cet. 1, hlm. 47.

Harapan besar tentunya, kondisi manajemen sekolah sebelumnya yang terkesan agak “semerawutan” bisa diperbaiki dengan hadirnya MBS ini, yang pada akhirnya tentu berdampak pada peningkatan mutu pendidikan di negeri tercinta ini.

Sekilas Sejarah Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Perjuangan para guru di Amerika untuk memperbaiki nasibnya dianggap sebagai cikal bakal lahirnya MBS atau desentralisasi pengelolaan sekolah. Perjalanannya sudah berlangsung cukup panjang, yaitu dengan dibentuknya Asosiasi Pendidikan Nasional (*National Education Association*, NEA), pada tahun 1857. Pada tahun 1887, guru-guru di New York membentuk sebuah asosiasi kepentingan bersama dan asosiasi yang sama didirikan di Chicago, dipimpin oleh Margarette Harley. Pada tahun 1903 para guru di Philadelphia membentuk organisasi Asosiasi Guru-Guru Philadelphia. Melalui asosiasi inilah guru-guru bangkit untuk meningkatkan martabat hidupnya, yang hasilnya antara lain guru-guru memperoleh gaji lebih baik.³

Kemudian di Atlanta, guru-guru juga membentuk Persatuan Guru-Guru Sekolah Publik Atlanta. Persatuan ini dibentuk untuk menghadapi tekanan dari dewan kota, yang pada akhirnya dewan kota memberikan dana lebih untuk pendidikan. Kemudian juga guru-guru *Leaque*, yang dipelopori oleh tokoh sosialis, Henry Linville, Jhon Dewey, dan Suffrajist Charlotte Perkins Gilman, membentuk sebuah asosiasi yang berbicara lebih dari sekedar masalah-masalah ekonomi. Tujuannya memberikan pilihan bagi guru dalam menentukan kebijakan sekolah (*school policy*) untuk memperoleh wakil di pentas pendidikan di New York, membantu masalah-masalah sekolah, membersihkan politik Amerika Serikat dari penyimpangan keputusan, dan meningkatkan kebebasan diskusi publik dari masalah-masalah pendidikan.⁴

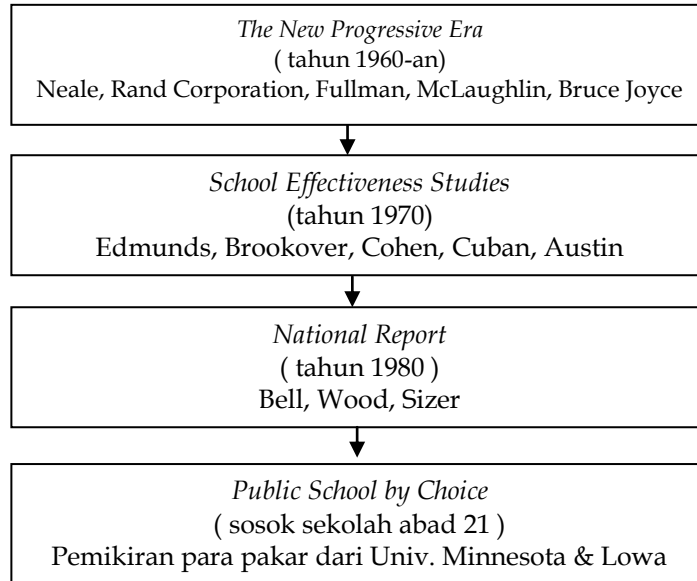
Berkaitan langsung dengan prakarsa MBS, di Negara maju reformasi pendidikan, khususnya reformasi manajemen pendidikan, selama lebih kurang empat puluh tahun terakhir terus mengarah kepada desentralisasi. Menurut Bailey yang dikutip oleh Sudarwan Danim, di Amerika misalnya sejak tahun 1960 hingga tahun 1990-an, secara prinsip telah berjalan “empat generasi” gerakan reformasi manajemen pendidikan. Dari empat generasi gerakan reformasi tersebut, semuanya menjurus kepada desentralisasi hingga sampai pada istilah disebut sebagai MBS.

³ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah; dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2007), cet. 2, hlm. 26.

⁴ *Ibid.*

Adapun skema kearah desentralisasi dan gambaran sejarah perkembangan MBS itu disajikan sebagai berikut:

Gambar 1 Perkembangan MBS di Amerika Serikat



Sumber: Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, 2007.⁵

Menurut Ogawa, seperti yang dikutip oleh Dede Rosyada bahwa uji coba manajemen berbasis sekolah di beberapa sekolah di Amerika pada tahun 1987, memperlihatkan bahwa rata-rata hasil belajar sekolah uji coba lebih baik daripada sekolah non-uji coba. Demikian pula tingkat kehadiran para siswanya lebih baik daripada sekolah non-uji coba, serta berbagai *variable* pengamatan lainnya.⁶ Oleh sebab itu, kemudian menurut Duhou kebijakan *school based management* berpenetrasi ke hampir seluruh negara bagian di Amerika Serikat. Pada saat yang sama beberapa negara lain juga mengembangkan kebijakan yang sama, misalnya Canada, Australia, New Zealand, dan bahkan Hongkong yang memulai SBM pada awal dekade 1990-an.⁷

Bagaimana dengan perjalanan sejarah MBS di Indonesia?, Dilihat dari perjalanannya, kebijakan MBS di Indonesia secara relatif sungguh-sungguh baru dimulai sejak tahun 1999/2000, yaitu dengan peluncuran dana bantuan yang disebut dengan Bantuan Operasional Manajemen Mutu (BOMM). Dana bantuan ini disetor langsung ke rekening sekolah, tidak melalui alur

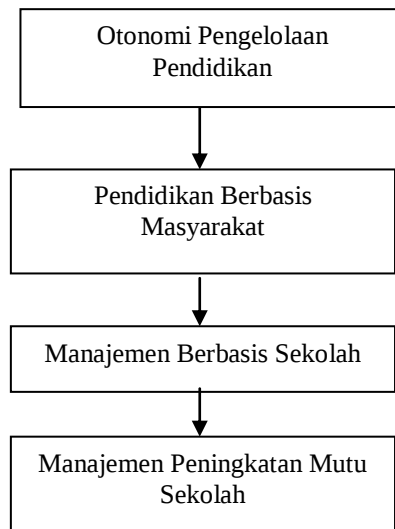
⁵ *Ibid.*, hlm. 6.

⁶ Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan...*, hlm. 249-250.

⁷ *Ibid.*, hlm. 250.

birokrasi pendidikan di atasnya. Memasuki tahun anggaran 2003, dana BOMM itu diubah namanya menjadi Dana Rintisan untuk MPMBS, khususnya untuk SLTP. Hal ini sejalan dengan implementasi dari Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah di bidang pendidikan dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional. Adapun skema berfikir kebijakan MBS di Indonesia, sebagai berikut:

Gambar 2 Skema Kebijakan MBS di Indonesia



Sumber : Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, 2007.⁸

Gagasan MBS ini semakin mengemuka di Indonesia setelah dikeluarkannya UU No. 22 tahun 1999, seperti yang telah disebutkan di atas, dan PP Nomor 25 tentang kewenangan pemerintah dan provinsi sebagai daerah otonom yang memberi isyarat terjadinya perubahan kewenangan dalam pengelolaan pendidikan di daerah provinsi dan kabupaten/kota maupun di sekolah yang melahirkan wacana akutabilitas sekolah. Sejak saat itu MBS menjadi kata kunci dalam reformasi pendidikan di Indonesia.⁹ Walaupun belum ada uji coba, dan bahkan belum ada hasil uji coba lokal yang memperkuat serta mendukung implementasi MBS tersebut sebagai penguat sebuah kebijakan. Akan tetapi ini sudah menjadi wacana publik, dan sudah dilakukan diseminasi nasional melalui berbagai pelatihan. Oleh

⁸ Sudarwan Danim, *Visi Baru...*, hlm. 28-29.

⁹ Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional dan Guru dan Tenaga Kependidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 83.

sebab itu, arah kajian manajemen pendidikan sekarang ini, lebih banyak difokuskan pada manajemen berbasis sekolah tersebut, walaupun masih banyak pro dan kontra di kalangan akademisi dan pemerhati pendidikan itu sendiri.¹⁰

Seiring perjalanan implementasi desentralisasi atau otonomi pemerintah daerah sudah menjadi sistem pemerintahan, maka otoritas pengambilan keputusan mengenai pengelolaan sekolah dipindahkan dari pusat ke daerah yaitu oleh pemerintah daerah (*local stakeholders*) yang diatur melalui UUSPN No. 20 Tahun 2003 Pasal 51 ayat (1) menyatakan pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah. Undang-undang ini diperkuat oleh PP Nomor 19 Tahun 2005 Pasa 49 ayat (1) menyatakan bahwa pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akutabilitas.¹¹

Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Istilah manajemen berbasis sekolah merupakan terjemahan dari *School-based Management*. Istilah ini pertama kali muncul – seperti dijelaskan di atas- di Amerika Serikat ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat. MBS merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar sekolah lebih leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tepat guna dan lebih tepat tanggap terhadap kebutuhan setempat. Pelibatan masyarakat dimaksudkan agar mereka lebih memahami, membantu, dan mengontrol pengelolaan pendidikan. Pada sistem MBS, sekolah dituntut secara mandiri menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, mengendalikan, dan mempertanggungjawabkan pemberdayaan sumber-sumber, baik kepada masyarakat maupun kepada pemerintah.¹² Dengan partisipasi atau pelibatan warga sekolah dan masyarakat secara aktif dalam penyelenggaraan sekolah, rasa memiliki sekolah pun dapat ditingkatkan. Peningkatan rasa memiliki ini akan berefek

¹⁰ Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis...*, hlm. 250.

¹¹ Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional*, hlm. 83.

¹² E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002), hlm. 24.

pada peningkatan rasa tanggung jawab. Peningkatan rasa tanggung jawab akan meningkatkan dedikasi warga sekolah dan masyarakat terhadap sekolah. Hal inilah yang menjadi esensi partisipasi warga sekolah dan masyarakat dalam pendidikan.¹³

Sedangkan menurut Joseph Murphy, bahwa *school based management* secara konsepsionis masih belum jelas. Walaupun demikian, para ahli pendidikan telah menyampaikan berbagai pengertian, misalnya Etheridge menyatakan bahwa MBS adalah sebuah proses formal yang melibatkan kepala sekolah, guru, orang tua siswa, siswa, masyarakat yang berada dekat dengan sekolah, dalam pengambilan berbagai keputusan. Sementara Short dan Greer mendefenisikan bahwa MBS adalah sebuah strategi yang mengangkat konsep tentang pemberdayaan dan memberdayakan semua individu di sekolah.¹⁴ Dua pendapat ini menekan paradigma basis yang sama, yaitu pada intinya memberikan kewenangan yang luas kepada sekolah untuk merencanakan dan melaksanakan seluruh aktivitas sekolah dengan cara memberdayakan semua sumber daya dan sumber belajar yang ada untuk menapai tujuan sekolah atau tujuan pendidikan yang diharapkan.

Senada dengan apa yang ungkapkan oleh Rohiat bahwa manajemen berbasis sekolah dapat diartikan sebagai model pengelolaan yang memberikan otonomi, memberikan kemudahan, dan mendorong partisipasi secara langsung dari warga sekolah, serta meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional dan peraturan perundang-undangan yang berlaku lainnya. Ogawa dan White mengomentari sebagaimana dikutip oleh Rohiat dalam bukunya *Manajemen Sekolah*:

*School Based Management is one of form of restructuring that has gained widespread attention. Like other, it seek to change the way school system conduct business. It is aimed squarely at improving the academic performance of school by changing their organizational design. Drawing on the experiences of existing programs.*¹⁵

Sedangkan menurut Oswald yang dikutip oleh Sudarwan Danim, MBS adalah desentralisasi kewenangan pembuatan keputusan ke tingkat sekolah.¹⁶

¹³ Rohiat, *Manajemen Sekolah...*, hlm. 48.

¹⁴ Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis...*, hlm. 250.

¹⁵ Rohiat, *Manajemen Sekolah...*, hlm. 47.

¹⁶ Sudarwan Danim, *Visi Baru...*, hlm. 35.

Berkaitan dengan penjelasan tentang MBS ini, E Mulyasa menawarkan pemahaman bahwa:

“MBS yang merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan, yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi yang sangat besar bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para staf, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok yang terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan”.¹⁷

Penjelasan di atas dapat dipahami bahwa MBS adalah salah satu konsep manajemen sekolah yang memberikan keleluasaan dan wewenang yang besar kepada sekolah untuk merencanakan, mengimplementasikan semua program-program sekolah dengan cara melibatkan semua unsur-unsur sekolah, misalnya kepala sekolah, guru, karyawan, orang tua siswa, siswa, dan bahkan masyarakat. Dengan demikian dapat dipahami bahwa dalam konteks perencanaan dan pengembangan sekolah, titik sentralnya berada di sekolah itu sendiri. Walau demikian tentu tetap berupaya membangun jaringan yang lebih luas dengan semua pihak dan *stakeholders* yang peduli terhadap sekolah.

Kemudian Larry Kuehn menambahkan, apa itu MBS?. Beliau mengatakan bahwa banyak nama untuk sebutan MBS atau SBM. Nama lain yang maknanya sama atau hampir sama dengan MBS adalah sebagai berikut:

- a. Manajemen lokal sekolah (*local management of schools*).
- b. Pembagian kewenangan dalam pembuatan keputusan (*shared decision making*).
- c. Pengelolaan sekolah secara mandiri (*self managing schools*)
- d. Sekolah dengan penentuan pengelolaan secara mandiri (*self determining schools*)
- e. Otonomi sekolah secara lokal (*locally autonomous schools*)
- f. Manajemen sekolah yang bersifat partisipatori (*school participatory*)
- g. Devolusi (*devolution*)
- h. Desentralisasi pengelolaan sekolah (*school decentralization*)
- i. Restrukturisasi sekolah (*restructured schools*)
- j. Sekolah berbasis kemandirian (*self governing*)

¹⁷ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah...*, hlm. 24.

- k. Sekolah berbasis penentuan nasib sendiri (*self determining*).¹⁸

Tujuan Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Manajemen berbasis sekolah memang bisa disebut sebagai suatu pergeseran paradigma dalam pengelolaan pendidikan, namun tidak berarti paradigma ini “baru” sama sekali, karena sebelumnya kita pernah memiliki Inpres No. 10/1973. sekolah-sekolah dikelola secara mikro dengan sepenuhnya diperankan oleh kepala sekolah dan guru-guru sebagai pengelola dan pelaksana pendidikan pada setiap sekolah yang juga tidak terpisahkan dari lingkungan masyarakatnya. MBS ini bermaksud untuk mengembalikan sekolah kepada pemiliknya yaitu masyarakat, yang diharapkan akan merasa bertanggung jawab kembali sepenuhnya terhadap pendidikan yang diselenggarakan di sekolah-sekolah.¹⁹

Secara jelas dapat dipahami bahwa sebenarnya pihak sekolah dan masyarakatlah yang lebih mengetahui dan memahami semua persoalan yang terjadi dalam sekolah. Jadi, untuk itu merekalah yang seharusnya menjadi pelaku utama dalam membangun pendidikan yang bermutu dan yang relevan dengan kebutuhan masyarakatnya. Idealnya kepala sekolahlah yang lebih mengetahui apakah para guru bekerja dengan baik, apakah buku-buku kurang, perpustakaan ada atau tidak dan digunakan atau tidak, atau apakah sarana prasarannya lengkap atau tidak dan sebagainya. Di sisi lain, para guru lebih mengetahui dan memahami mengapa prestasi siswa menurun, mengapa ada yang bolos, strategi atau metode mengajar tepat atau tidak, dan sebagainya.

Harapan besar dengan MBS, pemecahan masalah diinternal sekolah, baik yang berkaitan dengan proses pembelajaran maupun sumber belajar cukup dibicarakan oleh sekolah dengan masyarakatnya, dan tidak perlu diangkat sampai pihak atas. Tugas pemerintah pusat dan daerah hanya sebatas memberikan fasilitas dan bantuan pada saat sekolah dan masyarakat menemui jalan buntu dalam menyelesaikan masalahnya.²⁰

Jadi, dapat dipahami pada prinsipnya tujuan MBS adalah untuk meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Lebih spesifik manajemen berbasis sekolah bertujuan untuk

¹⁸ Sudarwan Danim, *Visi Baru...*, hlm. 33-34.

¹⁹ Hamzah B. Uno, *Profesi Kependidikan* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2008), cet. 3, hlm. 84.

²⁰ *Ibid.*, hlm. 85.

meningkatkan kinerja sekolah melalui pemberian kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar kepada sekolah yang dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip tata pengelolaan yang baik, yaitu partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas. Kinerja sekolah meliputi peningkatan kualitas, efektivitas, efisiensi, produktivitas, dan inovasi pendidikan.²¹

Tujuan selanjutnya dengan MBS sekolah dapat meningkatkan kemampuannya dalam merencana, mengelola, membiayai, dan menyelenggarakan pendidikan di sekolahnya. Dengan MBS, sekolah juga dapat memanfaatkan dan memberdayakan sumber daya yang tersedia dan dapat meningkatkan kepedulian warga sekolah dan warga masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Menurut Satori penerapan MBS bertujuan:

- a. Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya dan potensi yang tersedia.
- b. Meningkatkan kepedulian warga sekolah dalam menyelenggarakan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama.
- c. Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, sekolah, dan pemerintah tentang mutu sekolah.
- d. Meningkatkan kompetensi yang sehat antar sekolah untuk pencapaian mutu pendidikan yang diharapkan.²²

Intinya tujuan implementasi MBS ini mendorong sekolah melakukan perubahan ke arah yang lebih bermutu dan kompetitif. Untuk itu perlu pembenahan dukungan sumber daya manusia seperti kepala sekolah, dewan pendidik, konselor, dan tenaga kependidikan sekolah lainnya.

Landasan dan Alasan Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Secara yuridis, penerapan MBS dijamin oleh peraturan perundang-undangan yang berlaku, yaitu:

- a. Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 5 ayat (1) “ pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah”.

²¹ Rohiat, *Manajemen Sekolah...*, hlm. 48-49.

²² Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional...*, hlm. 85.

- b. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional Tahun 2000-2004 pada bab VII tentang Bagian Program Pembangunan Bidang Pendidikan, khususnya sasaran (3), yaitu “terwujudnya manajemen pendidikan yang berbasis pada sekolah dan masyarakat (*school community based management*)”.
- c. Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 44 Tahun 2002 tentang pembentukan Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah.
- d. Kepmendiknas Nomor 087 tahun 2004 tentang Standar Akreditasi Sekolah, khususnya tentang manajemen berbasis sekolah.
- e. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, khususnya standar pengelolaan sekolah, yaitu manajemen berbasis sekolah.²³

Kemudian ada beberapa poin yang menjadi alasan penerapan MBS, yaitu sebagai berikut:

- a. Pemberian otonomi yang lebih besar kepada sekolah, sekolah akan lebih punya inisiatif dan kreatifitas untuk meningkatkan mutu sekolah
- b. Pemberian fleksibilitas/keluwesannya yang lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumber dayanya, sekolah akan lebih luwes dan lincah dalam mengadakan dan memanfaatkan sumber daya sekolah secara optimal untuk meningkatkan mutu sekolah
- c. Sekolah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi dirinya, sehingga dia bisa mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang ada untuk meningkatkan mutu sekolah
- d. Sekolah lebih mengetahui kebutuhannya, khususnya input pendidikan yang akan dikembangkan dan diberdayakan dalam proses pendidikan sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan peserta didik.
- e. Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh sekolah lebih cocok untuk memenuhi kebutuhan sekolah, karena pihak sekolah lebih tahu dan paham apa yang terbaik untuk sekolahnya
- f. Penggunaan sumber daya pendidikan lebih efisien dan efektif jika dikontrol oleh masyarakat setempat.

²³ Rohiat, *Manajemen Sekolah...*, hlm. 51.

- g. Pelibatan semua warga sekolah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan sekolah akan menciptakan transparansi dan akuntabilitas sekolah.
- h. Sekolah dapat bertanggung jawab tentang mutu pendidikan masing-masing kepada pemerintah, orang tua siswa, masyarakat, sehingga sekolah akan bersungguh-sungguh untuk mencapai mutu yang telah direncanakan.
- i. Sekolah dapat berkompetisi sehat dengan sekolah-sekolah lain dalam peningkatan mutu dengan cara melakukan inovasi-inovasi yang didukung oleh orang tua siswa, masyarakat, dan pemerintah setempat.
- j. Sekolah dapat segera merespon aspirasi masyarakat dan lingkungan yang berubah dengan cepat.²⁴

Sebenarnya alasan penerapan MBS di Indonesia merupakan langkah koreksi pemerintah terhadap kelemahan sistem pendidikan sentralistik yang diterapkan selama ini. Belajar dari pengalaman tersebut yang berdampak pada lemahnya manajemen pendidikan di sekolah-sekolah kita dan melihat pengalaman penerapan model MBS di Amerika Serikat ternyata dapat meningkatkan kualitas belajar mengajar mereka. Hal ini disebabkan oleh adanya mekanisme yang lebih efektif dan lebih cepat dalam pengambilan keputusan, memberikan dorongan semangat kerja baru sebagai motivasi bagi para sumber daya sekolah untuk melakukan tugasnya sebagai pelaku di sekolah. Di samping itu juga belajar dari negara-negara lain, misalnya Inggris, Selandia Baru dan lain-lain yang menerapkan model MBS ternyata mampu meningkatkan mutu sekolah mereka.

Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Manajemen berbasis sekolah memiliki karakteristik yang perlu dipahami oleh pihak sekolah yang akan menerapkan manajemen ini. Dengan kata lain, jika sekolah tersebut ingin sukses dalam menerapkan MBS, maka sejumlah karakteristik MBS tersebut perlu dimiliki dan diketahui. Karakteristik MBS tidak dapat dipisahkan dengan karakteristik yang dimiliki oleh sekolah yang efektif. Oleh karena itu, analoginya jika MBS itu wadah atau kerangkanya, maka sekolah efektif adalah isinya.

Sekolah merupakan sebuah sistem, maka untuk menguraikan karakteristik MBS juga perlu menggunakan pendekatan sistem, yaitu *input*, proses dan *output*. Uraian berikut dimulai dari *output* dan diakhiri dengan *input*, yaitu:

²⁴ *Ibid.*

- a. *Output* yang diharapkan, adalah merupakan prestasi sekolah yang dihasilkan melalui proses pembelajaran dan manajemen di sekolah, baik *output* berupa prestasi akademik (*academic achievement*) misalnya UAN/UNAS, lomba-lomba, cara berfikir, dan sebagainya, maupun *output* berupa prestasi non-akademik, misalnya akhlak, budi pekerti, kejujuran dan sebagainya.
- b. Proses. Pada umumnya sekolah efektif memiliki karakteristik proses sebagai berikut:
 - 1) Proses belajar mengajar dengan efektivitas yang tinggi
 - 2) Kepemimpinan sekolah yang kuat
 - 3) Lingkungan sekolah yang aman dan tertib
 - 4) Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif
 - 5) Sekolah memiliki budaya mutu
 - 6) Memiliki *team work* yang kompak, cerdas, dan dinamis
 - 7) Memiliki kewenangan/kemandirian
 - 8) Partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat
 - 9) Memiliki transparansi manajemen
 - 10) Memiliki kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik)
 - 11) Melakukan evaluasi dan perbaikan secara kontinyu
 - 12) Responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan
 - 13) Memiliki komunikasi yang baik
 - 14) Memiliki akuntabilitas
 - 15) Manajemen lingkungan hidup sekolah baik
 - 16) Memiliki kemampuan menjaga sustainability
- c. *Input* pendidikan, yaitu:
 - 1) Memiliki kebijakan, tujuan dan sasaran mutu yang jelas
 - 2) Sumber daya tersedia dan siap
 - 3) Staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi
 - 4) Memiliki harapan prestasi yang tinggi
 - 5) Fokus pada pelanggan (khususnya siswa)
 - 6) *Input* manajemen.²⁵

Sementara menurut Bailey yang dikutip oleh Sudarwan Danim dalam bukunya *Visi Baru Manajemen Sekolah*, berdasarkan gerakan reformasi gerakan keempat di Amerika Serikat, tersimpullah karakteristik ideal MBS dan karakteristik

²⁵ *Ibid.*, hlm. 58-64.

ideal sekolah abad ke-21 (*school for the twenty-first characteristics*), yaitu:

- a. Adanya keragaman dalam pola penggajian guru
- b. Otonomi manajemen sekolah
- c. Pemberdayaan guru secara optimal
- d. Pengelolaan sekolah secara partisipatif
- e. Sistem yang disentralisasikan
- f. Otonomi sekolah dalam menentukan aneka pilihan
- g. Hubungan kemitraan antara dunia bisnis dan dunia pendidikan
- h. Akses terbuka bagi sekolah untuk tumbuh relatif mandiri.
- i. “Pemasaran” sekolah secara kompetitif.²⁶

Menurut Sagala dalam bukunya Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan, MBS akan efektif jika memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Memiliki *output* (prestasi pembelajaran dan manajemen sekolah yang efektif) yang diharapkan oleh visi dan misi.
- b. Efektifitas proses belajar mengajar yang tinggi
- c. Kepemimpinan kepala sekolah yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyeraskan semua sumber daya pendidikan yang tersedia
- d. Lingkungan dan iklim belajar yang aman, tertib dan nyaman (*enjoyable learning*) menjamin manajemen sekolah lebih efektif
- e. Analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kinerja, hubungan kerja, dan imbal jasa tenaga kependidikan dan guru memenuhi kebutuhan nafkah hidupnya, sehingga mereka mampu menjalankan tugasnya dengan baik.
- f. Pertanggungjawaban (akuntabilitas) sekolah terhadap keberhasilan program yang telah dilaksanakan
- g. Pengelolaan dan penggunaan anggaran yang sepantasnya, tepat sasaran dan dapat dipertanggungjawabkan sesuai kebutuhan *riel* meningkatkan mutu layanan belajar.²⁷

Jadi, dengan demikian berdasarkan penjelasan di atas dapat dapat dipahami dan ditegaskan bahwa karakteristik MBS adalah:

- a. Kemandirian
- b. Kemitraan
- c. Partisipasi
- d. Kepemimpinan ideal

²⁶ Sudarwan Danim, *Visi Baru...*, hlm. 29-31.

²⁷ Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional...*, hlm. 94-95.

- e. Keterbukaan
- f. Akuntabilitas

Berdasarkan beberapa karakteristik MBS di atas, kemandirian merupakan suatu sikap yang sangat dibutuhkan oleh MBS, karena tanpa sikap itu MBS sangat sulit untuk bisa diterapkan. Bila dikaji secara mendalam MBS pada hakikatnya adalah kemandirian, yaitu memberikan kewenangan kepada sekolah untuk mengatur dan mengelola sendiri sekolahnya. Sekolah dituntut dalam hal manajemen (*self managing*), mandiri dalam merencanakan (*self planning*) program, mandiri dalam mengorganisasikan (*self organizing*) kegiatan, mandiri dalam mengarahkan (*self direction*), dan mandiri dalam mengevaluasi dan mengontrol seluruh program sekolah (*self controlling*). Hal ini senada dengan surat al-Ra'd ayat 11 yang artinya di bawah ini:

“Sesungguhnya Allah tidak merubah nasib atau keadaan suatu kaum, sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka masing-masing”.²⁸

Kemudian Sagala menambahkan bahwa dari pengalaman berbagai negara yang sukses menerapkan MBS, seperti yang dijelaskan sebelumnya, tampak bahwa ciri atau karakteristik sekolah tersebut dicerminkan oleh visi, misi, tujuan, program prioritas, sasaran yang akan dicapai, sarana dan prasarana, mutu sumber daya manusia, dukungan biaya, kepemimpinan dan dukungan *stakeholders*.²⁹

Di samping itu, adanya perubahan pola manajemen sekolah yang sentralistik atau berbasis konvensional kepada pola manajemen sekolah desantralisasi atau berbasis sekolah berimplikasi pada perubahan kultur organisasi sekolah. Berikut akan disajikan alternatif perubahan kultur keorganisasian institusi persekolahan. Perubahan tersebut idealnya mengintegrasikan seluruh komunitas institusi sekolah, terutama pada kalangan kepala sekolah, guru, staf dan sebagainya. Konsep perubahannya sebagai berikut:

Tabel 1 Konsep Perubahan Kultur Organisasi

No	Dari	Menjadi
1	Bekerja asal jadi	Bekerja secara bermutu

²⁸ Anonim, *al-Qur'an dan Terjemahannya...*, hlm. 251.

²⁹ Sagala, *Kemampuan Profesional...*, hlm. 92.

2	Kinerja rendah	Kinerja optimum
3	Perbaikan fragmentaris	Perbaikan kontinyu
4	Perspektif jangka pendek	Perspektif jangka panjang
5	Orientasi <i>prestise</i>	Orientasi prestasi
6	Menunggu perintah	Berinisiatif
7	Orientasi kerja ke dalam	Orientasi kerja ke komunitas
8	Kepemimpinan transaksional	Kepemimpinan transformasional
9	Kewenangan tunggal	Delegasi kewenangan
10	Aksi afirmatif	Aksi kompetisi
11	Struktur gemuk	Struktur ramping
12	Uang memandu program	Program memandu uang
13	Pemerintah sebagai sumber dana utama	Masyarakat dan pemerintah sebagai sumber dana utama
14	Rutinitas dan bersahaja	Kompetisi terbuka
15	Komunikasi searah	Advokasi bersama
16	Menjual gagasan	Mentranspormasi gagasan
17	Memerintah	Mengajak dan memberi contoh
18	Eksklusif	Inklusif
19	Depedensi	Independensi sinergis
20	Saling menafikan	Kolegialitas
21	Belajar mencerna	Belajar memecahkan masalah

Sumber: Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, 2007.³⁰

Kemudian di samping itu, menurut Mulyasa karakteristik MBS bisa diketahui antara lain dari bagaimana sekolah dapat mengoptimalkan kinerja organisasi sekolah, proses belajar mengajar, pengelolaan sumber daya manusia, dan pengelolaan sumber daya dan administrasi. Lebih lanjut BPPN dan Bank Dunia, mengutip dari *Focus on School; The Future Organization of Education Services for Student*, Departement of Education, Australia (1990), mengemukakan ciri-ciri MBS dalam bagan berikut:³¹

Tabel 2 Ciri-ciri MBS

Organisasi Sekolah	Proses Belajar Mengajar	Sumber Daya Manusia	Sumber daya dan Administrasi
--------------------	-------------------------	---------------------	------------------------------

³⁰ Sudarwan Danim, *Visi Baru...*, hlm. 124-125.

³¹ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah...*, hlm. 29-30.

Menyediakan manajemen organisasi kepemimpinan transpormasional dalam mencapai tujuan sekolah	Meningkatkan kualitas belajar siswa	Memberdayakan staf dan menempatkan personil yang dapat melayani keperluan semua siswa	Mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan dan mengalokasikan sumber daya tersebut sesuai dengan kebutuhan
Menyusun rencana sekolah dan merumuskan kebijakan untuk sekolahnya sendiri	Mengembangkan kurikulum yang cocok dan tanggap terhadap kebutuhan siswa dan masyarakat sekolah	Memilih staf yang memiliki wawasan MBS	Mengelola dana sekolah
Mengelola kegiatan operasional sekolah	Menyelenggarakan pengajaran yang efektif	Menyediakan kegiatan untuk pengembangan profesi pada semua staf	Menyediakan dukungan administratif
Menjamin adanya komunikasi yang efektif antara sekolah dan masyarakat terkait (<i>school community</i>)	Menyediakan program pengembangan yang diperlukan siswa	Menjamin kesejahteraan staf dan siswa	Mengelola dan memelihara gedung dan sarana lainnya
Menjamin akan terpeliharanya sekolah yang bertanggungjawab	Program pengembangan yang diperlukan siswa	Kesejahteraan staf dan siswa	Memelihara gedung dan sarana lainnya

Manajemen Komponen-Komponen Sekolah dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MB)

Hal yang paling penting dalam implementasi manajemen berbasis sekolah adalah manajemen terhadap komponen-komponen sekolah itu sendiri. Sedikitnya ada tujuh komponen sekolah yang harus dikelola dengan baik dalam rangka MBS ini, yaitu:

- a. Manajemen kurikulum dan program pengajaran, mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian kurikulum.

- b. Manajemen tenaga kependidikan, yaitu bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan.
- c. Manajemen kesiswaan, yaitu penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai masuk sampai dengan keluarnya peserta didik tersebut dari suatu sekolah.
- d. Manajemen keuangan dan pembiayaan, yaitu penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan masalah keuangan dan pembiayaan sekolah.
- e. Manajemen sarana dan prasarana, yaitu penataan dan pengaturan semua peralatan dan perlengkapan serta semua fasilitas yang digunakan, baik secara langsung maupun tidak langsung yang mendukung atau menunjang jalannya proses pembelajaran.
- f. Manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat, yaitu penataan dan pengelolaan hubungan yang harmonis dan timbal-balik antara sekolah dan masyarakat.
- g. Manajemen layanan khusus, yaitu meliputi manajemen perpustakaan, kesehatan, dan keamanan sekolah.³²

Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Esensi dari konsep manajemen berbasis sekolah seperti yang telah dijelaskan sebelumnya adalah peningkatan otonomi sekolah, partisipasi warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan, dan peningkatan fleksibilitas pengelolaan sumber daya sekolah. Konsekwensi dari konsep ini adalah MBS sudah sepantasnya diimplementasikan dengan menggunakan pendekatan idiografik, yaitu membolehkan adanya berbagai cara melaksanakan MBS, dan bukan menggunakan pendekatan nomotetik, yaitu melaksanakan MBS yang cenderung seragam/komformitas untuk semua sekolah. Walaupun demikian, ada satu hal yang perlu diperhatikan bahwa mengubah pendekatan manajemen sekolah yang berbasis pusat (sentralistik) menjadi manajemen mutu yang berbasis sekolah (desentralistik) bukanlah proses sekali jadi dan hasilnya langsung bagus, tetapi merupakan suatu proses yang berlangsung secara terus menerus dan melibatkan semua pihak yang bertanggung jawab. Paling tidak, proses menuju MBS memerlukan perubahan pada empat hal pokok, yaitu:

³² *Ibid*, hlm. 40-53.

- a. Perlu perubahan peraturan perundang-undangan/ketentuan-ketentuan bidang pendidikan yang berlaku saat itu.
- b. Kebiasaan berperilaku unsur-unsur sekolah perlu disesuaikan dengan berperilaku MBS, yaitu menuntut mandiri, kreatif, proaktif, sinergis, koordinatif, integratif, sinkronistik, kooperatif, luwes dan profesional.
- c. Peran sekolah yang selama ini biasa diatur, maka perlu disesuaikan dengan sekolah yang bermotivasi tinggi (*self motivator*).
- d. Hubungan antar unsur-unsur yang ada dalam sekolah perlu disesuaikan untuk menentukan sifat hubungannya (komando, koordinatif, dan fasilitatif).³³

Implementasi MBS akan berjalan efektif dan efisien apabila didukung oleh sumber daya manusia yang profesional untuk mengoperasikan sekolah, dana yang cukup agar sekolah mampu menggaji staf sesuai dengan fungsinya, sarana dan prasarana yang memadai untuk mendukung proses pembelajaran, serta dukungan orang tua dan masyarakat yang tinggi. Hal ini merupakan persyaratan umum untuk mengimplementasikan MBS.

Masalah kompetensi dan profesional merupakan prasyarat yang mutlak yang harus dimiliki untuk mengimplementasikan MBS ini. Merekrut dan menempatkan orang-orang yang betul-betul mampu, mau, terampil, bermoral tinggi dan bertanggung jawab adalah syarat mutlak bagi setiap pelaku sekolah, misalnya kepala sekolah, tenaga pendidik, dan semua komponen sekolah lainnya. Islam memberikan isyarat yang jelas dalam memilih orang-orang yang layak untuk dipilih untuk mengelola suatu kegiatan atau urusan. Hal ini tercantum dalam surat al-Qoshosh ayat 26 berikut:

*"Salah seorang dari dua orang wanita itu berkata: "Wahai bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang-orang yang kuat lagi dapat dipercaya."*³⁴

Ayat di atas menggambarkan kepada kita bahwa dalam memilih atau merekrut orang-orang yang mengelola suatu kegiatan atau urusan harus didasarkan pada kekuatan

³³ Rohiat, *Manajemen Sekolah...*, hlm. 68-69.

³⁴ Anonim, *Al-Qur'an dan Terjemahannya...*, hlm. 389.

(kepintaran, wawasan yang luas, dan profesional serta bertanggung jawab) dan kejujuran. Sebab apabila suatu pekerjaan atau urusan diserahkan kepada orang-orang yang bukan ahlinya atau tidak profesional, maka akan berakibat fatal dan tidak akan sukses. Hal ini senada dengan sabda Nabi S.A.W, yang artinya: "Apabila suatu urusan diserahkan kepada yang bukan ahlinya, maka tunggulah suatu kehancuran".

Apabila dikaitkan dengan sumber daya manusianya yang profesional untuk mengimplementasikan MBS secara efektif dan efisien ini, kepala sekolah perlu memiliki pengetahuan kepemimpinan, perencanaan, dan pandangan yang luas tentang sekolah dan pendidikan. Wibawa kepala sekolah harus ditumbuhkembangkan dengan meningkatkan sikap kepedulian, semangat belajar, disiplin kerja, keteladanan dan hubungan manusiawi sebagai modal untuk mewujudkan iklim kerja yang kondusif. Fungsinya sebagai manajer sekolah dalam meningkatkan proses belajar mengajar, yaitu dengan melakukan supervisi kelas, membina, dan memberikan saran-saran positif kepada guru. Di samping itu juga perlu melakukan tukar pikiran, sumbang saran, studi banding antar sekolah untuk menyerap kiat-kiat kepemimpinan kepala sekolah lain.³⁵

Dede Rosyada membagi klasifikasi kemampuan manajerial yang sangat berguna untuk dipertimbangkan sebagai langkah awal mengerjakan berbagai tugas manajerial, yaitu:

- a. Kemampuan mencipta, yang meliputi:
 - 1) Selalu mempunyai ide-ide baru
 - 2) Selalu memperoleh solusi-solusi untuk berbagai problem yang biasa dihadapi
 - 3) Mampu mengantisipasi berbagai konsekwensi dari pelaksanaan berbagai keputusan
 - 4) Mampu menggunakan kemampuan berfikir imajinatif untuk menghubungkan sesuatu dengan yang lainnya, yang tidak bisa muncul dari analisis dan pemikiran-pemikiran empiris
 - 5) Menggunakan imaginasi dan intuisi
- b. Kemampuan membuat perencanaan, yang meliputi:
 - 1) Mampu menghubungkan kenyataan sekarang dengan kebutuhan esok
 - 2) Mampu mengenali apa-apa yang penting saat itu dan apa-apa yang mendesak
 - 3) Mampu mengantisipasi kebutuhan mendatang
 - 4) Mampu melakukan analisis

³⁵ E. Mulyas, *Manajemen Berbasis Sekolah...*, hlm. 57.

- c. Kemampuan mengorganisasi, yang meliputi:
 - 1) Mampu mendistribusikan tugas dan tanggungjawab yang fair
 - 2) Mampu membuat putusan secara cepat
 - 3) Selalu di muka ketika pertanggungjawaban
 - 4) Tenang menghadapi kesulitan
 - 5) Mampu mengenali pekerjaan itu sudah selesai dan sempurna dikerjakan
- d. Kemampuan berkomunikasi, yaitu:
 - 1) Mampu memahami orang lain
 - 2) Mampu dan mau mendengar orang lain
 - 3) Mampu menjelaskan sesuatu pada orang lain
 - 4) Mampu berkomunikasi dengan tulisan
 - 5) Mampu membuat orang lain berbicara
 - 6) Bijak
 - 7) Toleran terhadap kesalahan orang
 - 8) Mampu mengucapkan terima kasih pada orang lain dan selalu mendorong orang lain untuk maju
 - 9) Selalu memelihara agar setiap orang memperoleh informasi yang diperlukan
 - 10) Selalu mengikuti dan memanfaatkan IT
- e. Kemampuan memberi motivasi, yaitu:
 - 1) Mampu memberi inspirasi
 - 2) Menyampaikan tantangan yang realistis
 - 3) Membantu orang lain untuk mencapai tujuan dan target
 - 4) Membantu orang lain untuk menilai kontribusi dan pencapaiannya sendiri.
- f. Kemampuan mengevaluasi, yaitu:
 - 1) Mampu membandingkan antara hasil yang dicapai dengan tujuan
 - 2) Mampu melakukan evaluasi diri
 - 3) Mampu melakukan evaluasi terhadap orang lain
 - 4) Mampu melakukan tindakan pembenaran saat diperlukan.³⁶

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dipahami bahwa apabila seorang kepala sekolah ingin sukses dalam mengimplementasi MBS, maka kepala sekolah harus memiliki dan menguasai semua kriteria-kriteria dan persyaratan di atas. Sagala dalam bukunya Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan mencoba mengomentari kompetensi kepala sekolah ini. Beliau mengatakan bahwa:

³⁶ Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis...*, hlm. 226-228.

“pada pokoknya jika kepala sekolah ingin memiliki kemampuan memimpin para anggotanya, maka kepala sekolah tersebut harus mengenal tipe para guru dan personil sekolah lainnya. Setelah itu, maka kepala sekolah harus memiliki integritas kepribadian yang kuat, keinginan yang kuat dalam pengembangan diri, bersikap terbuka, mampu mengendalikan diri, dan memiliki bakat dan minat.”³⁷

Di samping itu juga, dalam rangka mengimplementasikan MBS secara efektif dan efisien juga, yang tidak kalah penting adalah lguru harus berkreasi dalam meningkatkan manajemen kelas. Guru adalah teladan dan panutan langsung para siswa di dalam kelas. Oleh karena itu, guru perlu siap dengan segala kewajibannya, baik manajemen maupun persiapan isi materi pengajaran. Guru juga harus mengorganisasikan kelasnya dengan baik. Jadwal pelajaran, pembagian tugas siswa, kebersihan, keindahan, dan ketertiban kelas, pengaturan tempat duduk siswa, penempatan alat-alat dan lain-lain harus dilakukan dengan baik.³⁸

Menurut Hamzah B. Uno, seorang guru harus mempunyai kompetensi profesional, yaitu (*pertama*) kompetensi pribadi yang meliputi kemampuan pengetahuan untuk menunjang tentang kondisi fisiologis, psikologis, dan pedagogis dari para siswa yang dihadapinya, (*kedua*) kompetensi sosial, yaitu kemampuan guru yang harus mampu memperlakukan siswanya secara wajar dan bertujuan agar tercapainya optimalisasi potensi pada diri masing-masing siswa. Kompetensi sosial ini menyangkut kemampuan berkomunikasi dengan siswa dan lingkungan mereka, misalnya orang tua, tetangga, dan sesama teman, (*ketiga*) kompetensi profesional mengajar, maka guru harus memiliki kemampuan sebagai berikut:

- a. Merencanakan sistem pembelajaran
 - 1) Merumuskan tujuan
 - 2) Memilih prioritas materi yang akan diajarkan
 - 3) Memilih dan menggunakan metode
 - 4) Memilih dan menggunakan sumber belajar yang ada
 - 5) Memilih dan menggunakan media
- b. Melaksanakan sistem pembelajaran
 - 1) Memilih bentuk kegiatan pembelajaran yang tepat
 - 2) Menyajikan urutan pembelajaran secara tepat

³⁷ Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional...*, hlm. 128.

³⁸ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah...*, hlm. 57-58.

- c. Mengevaluasi sistem pembelajaran
 - 1) Memilih dan menyusun jenis evaluasi
 - 2) Melaksanakan evaluasi sepanjang proses
 - 3) Mengadministrasikan hasil evaluasi
- d. Mengembangkan sistem pembelajaran
 - 1) Mengoptimalisasi potensi peserta didik
 - 2) Meningkatkan wawasan kemampuan diri sendiri
 - 3) Mengembangkan program pembelajaran lebih lanjut.³⁹

Berkaitan dengan guru yang profesional ini Wina Sanjaya menyebutkan bahwa:

“Menjadi guru yang profesional itu tidaklah gampang. Mengajar tidak hanya penyampaian materi pelajaran saja, akan tetapi juga suatu proses mengubah perilaku siswa sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Oleh sebab itu, dalam mengajar terdapat proses membimbing siswa agar siswa berkembang sesuai dengan tugas-tugas perkembangannya; melatih keterampilan baik keterampilan intelektual, maupun keterampilan motorik sehingga siswa dapat dan berani hidup di masyarakat yang cepat berubah dan penuh persaingan, memotivasi siswa agar mereka dapat memecahkan berbagai persoalan hidup dalam masyarakat yang penuh tantangan dan rintangan, membentuk siswa yang memiliki kemampuan inovatif dan kreatif dan sebagainya”.⁴⁰

Berdasarkan hal tersebut, guru dituntut untuk dapat menguasai dan memiliki kemampuan merancang dan mengimplementasikan berbagai strategi pengajaran yang dianggap cocok dengan bakat dan minat serta sesuai dengan taraf perkembangan siswa. Di samping itu juga dituntut untuk dapat menggunakan dan memanfaatkan semua sumber dan media belajar yang tersedia untuk menjamin efektivitas dan mempermudah guru dalam mengajar. Dengan demikian guru harus mempunyai kemampuan khusus yang tidak mungkin dimiliki oleh orang yang tidak guru seperti yang telah dijelaskan di atas tadi.

Selanjutnya dalam mengimplementasikan MBS ini menurut Sudarwan Danim, besar kemungkinan terjadi berbagai persoalan terhadap penyelenggaraan MBS tersebut, antara lain:

³⁹ Hamzah B. Uno, *Profesi Kependidikan...*, hlm. 19-20.

⁴⁰ Wina Sanjaya, *Kurikulum dan Pembelajaran* (Jakarta: Kencana, 2008), hlm. 274.

- a. Ketidaksiapan pejabat yang membawahi sekolah untuk melimpahkan atau mendevolusi kewenangannya.
- b. Ketidaksiapan kepala sekolah dan guru untuk mengemban tugas baru
- c. Sikap otonom sekolah yang lemah
- d. Struktur organisasi yang masih kabur
- e. Ketidaksiapan masyarakat menerima beban pendidikan yang lebih dari biasanya
- f. Beban kerja kepala sekolah dan guru yang terlalu berat
- g. Beban kerja guru yang bertambah
- h. Efektivitas pengelolaan sekolah yang belum baik
- i. Efisiensi pengelolaan sekolah yang tidak memadai
- j. Kebingungan akan peran dan tanggung jawab baru bagi pihak-pihak yang berkepentingan.⁴¹

Hal senada juga dikemukakan oleh Prasch bahwa ketika MBS diterapkan sangat mungkin akan terjadi kebingungan akan peran dan tanggung jawab baru, efisiensi yang kurang memadai, kinerja sekolah relatif rendah, dan koordinasi yang kurang baik. Masalah lainnya adalah akuntabilitas.⁴²

Akuntabilitas berarti kewajiban pembuat keputusan untuk tanggap atas kebutuhan/hak pengguna jasa layanan pendidikan, dan kemampuan pengguna jasa untuk meminta pertanggungjawaban kepada pembuat kebijakan atau manajer atas janji atau keputusan mereka. Setiap anggota didorong untuk terbuka, kreatif, dan inovatif sehingga memungkinkan pencapaian visi dalam sistem sekolah. Akuntabilitas sekolah berkaitan dengan adanya penggunaan dana yang dikeluarkan dan hasil atau dampak yang diperoleh dari kegiatan yang dilaksanakan dengan dana tersebut. Pengalaman menunjukkan akuntabilitas manajemen sekolah cenderung menunjukkan informasi tertutup. Proses manajemen hanya diketahui oleh kepala sekolah dan orang tertentu yang menjadi kepercayaan kepala sekolah. Akuntabilitas menunjukkan adanya tanggung gugat, yaitu adanya kesesuaian antara pelaksanaan dengan standar prosedur pelaksanaan, adanya sanksi yang disepakati atas kesalahan atau kelalaian dalam pelaksanaan, dan adanya mekanisme pertanggungjawaban, laporan secara berkala, laporan pertanggungjawaban, sistem pengawasan, sistem *reward* dan *punishment*.⁴³

⁴¹ Sudarwan Danim, *Visi Baru...*, hlm. 154.

⁴² *Ibid.*, hlm. 155.

⁴³ Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional...*, hlm. 107-108.

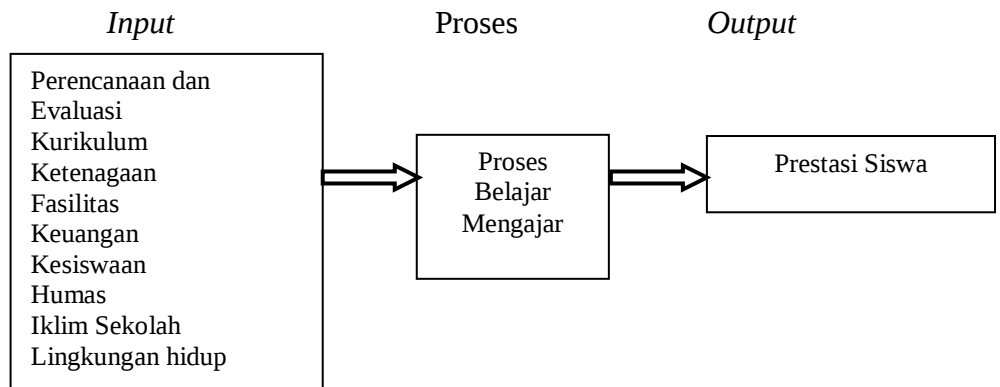
Kemudian perlu juga di tekankan bahwa penerapan atau implementasi MBS bukan untuk menjadikan sekolah egois apalagi arogan, tetapi menjadikan sekolah tersebut lebih mandiri, inovatif dan kreatif. Kemandirian tersebut diharapkan sekolah lebih berdaya untuk mengembangkan program-program sekolah, baik yang intrakurikuler maupun ekstrakurikuler yang sesuai dengan kebutuhan dan potensi sekolah.

Adapun sebagian urusan-urusan yang menjadi kewenangan dan tanggungjawab sekolah dalam kerangka MBS meliputi:

- a. Proses belajar mengajar
- b. Perencanaan dan evaluasi program sekolah
- c. Pengelolaan kurikulum
- d. Pengelolaan ketenagaan
- e. Pengelolaan peralatan dan perlengkapan
- f. Pengelolaan keuangan
- g. Pelayanan siswa
- h. Hubungan sekolah dan masyarakat
- i. Pengelolaan iklim sekolah.⁴⁴

Secara visual, urusan-urusan yang menjadi kewenangan dan tanggung jawab sekolah dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 3 Urusan yang menjadi kewenangan dan tanggung jawab sekolah



Sumber: Rohiat, Manajemen Sekolah.⁴⁵

Kemudian tidak kalah penting, yang harus diperhatikan sebelum melaksanakan MBS adalah sebagai berikut:

- a. Kapasitas kelembagaan yang memadai, yaitu kesiapan SDM dan sumber daya lainnya.

⁴⁴ Rohiat, *Manajemen Sekolah...*, hlm. 65.

⁴⁵ *Ibid.*, hlm. 67.

- b. Budaya yang kondusif bagi penyelenggaraan MBS, yaitu menghargai perbedaan pendapat, menjunjung tinggi HAM, melaksanakan musyawarah mufakat, menumbuhkan demokrasi pendidikan, menyadarkan masyarakat akan pentingnya pendidikan, dan menggerakkan masyarakat untuk mendukung MBS.
- c. Sekolah memiliki kemampuan untuk membuat kebijakan, rencana dan program sekolah.
- d. Sekolah memiliki sistem untuk mempromosikan akuntabilitas sekolah kepada publik, sehingga sekolah akan menjadi bagian dari masyarakat.
- e. Dukungan pemerintah pusat dan daerah yang ditunjukkan dengan melalui arahan, bimbingan, pengaturan serta monitoring dan evaluasi yang diperlukan untuk kelancaran penyelenggaraan MBS.

Berikut akan dijelaskan beberapa tahapan pada tataran operasional yang bisa dilakukan dalam mengimplementasikan MBS, antara lain:⁴⁶

- a. Melakukan sosialisasi MBS, terutama sekali kepada setiap unsur sekolah, yaitu guru, siswa, wakil kepala sekolah, guru BK, karyawan, orang tua siswa, pengawas, pejabat Diknas Kabupaten/Kota dan Provinsi, dan sebagainya dengan cara seminar, lokakarya, diskusi, rapat kerja, simposium, forum ilmiah, dan media massa.
- b. Memperbanyak mitra sekolah, baik pada tataran internal meliputi kepala sekolah dengan guru, guru dengan guru, guru dengan siswa, siswa dengan siswa, dsb, dan eksternal sekolah meliputi kepala sekolah dengan komite sekolah, guru dengan orang tua siswa, kepala sekolah dengan kepala dinas pendidikan, dst.
- c. Merumuskan kembali aturan sekolah, peran unsur-unsur sekolah, serta kebiasaan dan hubungan antar unsur-unsur sekolah.
- d. Menerapkan prinsip-prinsip MBS yang baik, biasanya meliputi partisipasi, transparan, tanggungjawab, akuntabilitas, wawasan ke depan, penegakan hukum keadilan, demokrasi, prediktif, kepekaan, profesionalisme, efektivitas, efisiensi serta kepastian jaminan hukum.
- e. Mengklarifikasi fungsi dan aspek manajemen pendidikan. Fungsi manajemen antara lain perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengoordinasian dan pengawasan. Sedangkan aspek-aspek pendidikan antara

⁴⁶ *Ibid.*, hlm. 69-74.

lain, meliputi kurikulum, proses, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana kesiswaan, keuangan, penilaian, hubungan sekolah dan masyarakat, pendidikan lingkungan hidup, dan sebagainya.

- f. Meningkatkan kapasitas sekolah, yaitu pemberian panduan tentang konsep, pelaksanaan dan evaluasi MBS dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan para pelaku sekolah.
- g. Meredistribusi kewenangan dan tanggungjawab.
- h. Menyusun rencana pengembangan sekolah (RPS), melaksanakan, memonitor, dan mengevaluasinya.⁴⁷

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dipahami bahwa dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah (MBS) dibutuhkan kemampuan yang komprehensif dari semua pelaku sekolah atau pihak yang bertanggung jawab terhadap sekolah tersebut. Pada tataran perencanaan dibutuhkan persiapan yang matang, kemudian perencanaan yang matang itu tidak akan bisa diaktualisasikan atau tidak akan berhasil maksimal jika pelaksana di lapangan tidak mempunyai keahlian dan kompetensi, serta strategi yang baik dalam penerapannya. Maka untuk itu dituntut kepada sumber daya sekolah, misalnya kepala sekolah, guru, staf, sarana dan prasarana, sumber belajar, serta masyarakat dan pemerintah mempunyai kemampuan dan keahlian yang baik pula.

MBS dan Pengembangan Kurikulum

Setelah implementasi desentralisasi pemerintah yang dikenal dengan otonomi daerah, khususnya dalam penyelenggaraan pendidikan mulai diperkenalkan model manajemen berbasis sekolah (MBS). Penerapan model MBS ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Otoritas pengambilan keputusan dan pengelolaan sekolah pun secara bertahap dipindahkan dari pusat ke daerah. Hal ini sesuai dengan amanah UUSPN Nomor 20 tahun 2003 pasal 51 ayat (1) dan PP Nomor 19 tahun 2005 pasal 49 ayat (1).

Semangat UU dan PP ini membuka peluang bagi sekolah-sekolah lebih mandiri, lebih profesional, lebih terbuka, dan mengedepankan keterbukaan dalam manajemen pendidikan. Model MBS ini juga memberi peluang kepada guru dan kepala sekolah untuk mengelola sekolah menjadi lebih efektif.

⁴⁷ *Ibid.*, hlm. 69-74.

Sedangkan tujuan dari penerapan MBS ini, seperti yang telah dijelaskan sebelumnya adalah untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya dan potensi yang tersedia untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Intinya tujuan MBS ini adalah mendorong sekolah untuk melakukan perubahan yang lebih bermutu dan kompetitif. Untuk itu diperlukan pembenahan dukungan sumber daya sekolah, misalnya kepala sekolah, dewan pendidik, konselor, guru dan tenaga kependidikan serta seluruh masyarakat.

Manajemen sekolah yang baik, tidak akan berarti apa-apa jika kurikulum yang diterapkan tidak sesuai dengan situasi dan kondisi sekolah tersebut. Begitu juga sebaliknya, sebagus apapun kurikulum sekolah tidak akan berarti apa-apa apabila manajemen sekolahnya tidak bagus. Jadi, antara manajemen sekolah dan kurikulumnya tidak dapat dipisahkan jika menginginkan tercapainya tujuan pembelajaran. Oleh sebab itu, seiring dengan kebijakan MBS ini, pemerintah juga mengeluarkan kebijakan yaitu menerapkan kurikulum yang desentralistik. Pada tahun 2004 diperkenalkan Kurikulum berbasis kompetensi (KBK), kemudian disempurnakan lagi dengan kebijakan menerapkan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP). KTSP ini adalah kurikulum operasional yang disusun dan dilaksanakan oleh masing-masing satuan pendidikan. KTSP ini juga lahir dari semangat otonomi daerah, dimana urusan pendidikan tidak semuanya menjadi tanggung jawab pusat, akan tetapi juga sebagian menjadi tanggung jawab daerah. Semangat ini tentu saja sejalan dengan semangat penerapan MBS di lembaga pendidikan kita.

Kemudian bila MBS dihubungkan dengan pengembangan kurikulum, maka akan terlihat sangat jelas bahwa pengembangan kurikulum harus didukung oleh manajemen yang baik. Ada beberapa prinsip pengembangan kurikulum yang tidak bisa dipisahkan dan merupakan penjabaran dari manajemen pendidikan, antara lain:

- a. Relevansi, yaitu kurikulum harus relevan dengan tuntutan, kebutuhan, dan perkembangan masyarakat. Artinya kurikulum harus mampu menyiapkan peserta didik untuk bisa hidup dan bekerja dalam masyarakat.
- b. Fleksibilitas, yaitu kurikulum hendaknya bersifat lentur, artinya kurikulum harus mampu mempersiapkan peserta didik untuk kehidupan sekarang dan akan datang, disini dan ditempat lain, bagi anak yang memiliki latar belakang dan kemampuan yang berbeda.

- c. Kontinuitas, yaitu berkesinambungan. Artinya pengalaman yang disediakan oleh kurikulum juga hendaknya berkesinambungan antara satu tingkat kelas, dengan kelas lainnya, antara satu jenjang dengan jenjang pendidikan lainnya, juga antara jenjang pendidikan dengan pekerjaan.
- d. Praktis, yaitu mudah dilaksanakan, menggunakan alat-alat yang sederhana dan biayanya juga murah. Walaupun demikian tetap berorientasi pada kualitas.
- e. Efektivitas, artinya walaupun kurikulum tersebut harus murah dan sederhana, akan tetap keberhasilannya harus tetap diperhatikan.⁴⁸

Prinsip-prinsip di atas mempunyai titik persamaan dengan prinsip MBS. Artinya dalam pengembangan kurikulum banyak pihak yang turut berpartisipasi, misalnya administrator, pakar pendidikan, ahli kurikulum, guru, orang tua siswa, serta para masyarakat. Jadi, semakin banyak pihak yang terlibat dalam pengembangan kurikulum ini, semakin komplek pula persoalannya. Maka dibutuhkan manajemen sekolah yang benar-benar baik dan benar, agar pengembangan kurikulum ini dapat berhasil dan sesuai dengan apa yang diharapkan. Alternatif manajemen yang cocok dengan kompleksitas persoalan dan konsep ideal pengembangan kurikulum adalah MBS ini.

Penutup

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen berbasis sekolah adalah salah bentuk alternatif perbaikan manajemen sekolah yang memberikan kewenangan dan tanggung jawab yang lebih kepada sekolah, memberikan fleksibilitas atau keluwesan kepada sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan atau sekolah berdasarkan kepada kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku lainnya. Dengan otonomi tersebut, sekolah diberikan kewenangan dan tanggung jawab untuk mengambil keputusan sesuai dengan kebutuhan, kemampuan, dan tuntutan sekolah, masyarakat serta *stakeholder* yang ada.

Cikal bakal Manajemen berbasis sekolah (MBS) pada mulanya berasal dari Amerika Serikat. Hal ini dimulai dari bentuk gerakan para guru yang pada intinya menginginkan adanya perubahan yang mendasar dalam dunia pendidikan mereka, mulai dari masalah perencanaan, penerapan dan evaluasinya serta masalah dana dan pembiayaannya. Sejalan

⁴⁸ Nana Syaodih Sukmadinata, *Pengembangan Kurikulum: Teori dan Praktik* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2008), cet.x, hlm. 150-151.

perjalanan waktu yang cukup panjang penerapan MBS di negara tersebut menunjukkan hasil dan mutu pendidikan yang cukup bagus, sehingga banyak negara-negara yang “terkontaminasi” dengan sistem ini, termasuk di Indonesia. Sehingga pada tahun 1999/2000 barulah kelihatan ada kebijakan pemerintah menerapkan MBS ini.

Sementara tujuan mulia dari penerapan MBS ini adalah untuk meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Lebih spesifik manajemen berbasis sekolah bertujuan untuk meningkatkan kinerja sekolah melalui pemberian kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar kepada sekolah yang dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip tata pengelolaan yang baik, yaitu partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas. Kinerja sekolah meliputi peningkatan kualitas, efektivitas, efisiensi, produktivitas, dan inovasi pendidikan

Secara yuridis, penerapan MBS di Indonesia dijamin oleh peraturan perundang-undangan yang berlaku, yaitu Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 5 ayat (1), Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional Tahun 2000-2004 pada bab VII tentang Bagian Program Pembangunan Bidang Pendidikan, khususnya sasaran (3), Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 44 Tahun 2002 tentang pembentukan Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah, Kepmendiknas Nomor 087 tahun 2004 tentang Standar Akreditasi Sekolah, khususnya tentang manajemen berbasis sekolah, Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, khususnya standar pengelolaan sekolah, yaitu manajemen berbasis sekolah.

Adapun secara umum karakteristik MBS adalah, Kemandirian, Kemitraan, Partisipasi, Kepemimpinan ideal, Keterbukaan, Akuntabilitas. Sedangkan komponen-komponen MBS adalah manajemen kurikulum dan program pengajaran, manajemen tenaga kependidikan, manajemen kesiswaan, manajemen keuangan dan pembiayaan, manajemen sarana dan prasarana, manajemen hubungan dengan masyarakat, dan manajemen layanan khusus.

Kemudian dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah (MBS) dibutuhkan kemampuan yang komprehensif dari semua pelaku sekolah atau pihak yang bertanggung jawab terhadap sekolah tersebut. Pada tataran perencanaan dibutuhkan persiapan yang matang, kemudian perencanaan yang matang itu tidak akan bisa diaktualisasikan atau tidak akan berhasil maksimal jika pelaksana di lapangan tidak

mempunyai keahlian dan kompetensi, serta strategi yang baik dalam penerapannya. Maka untuk itu dituntut kepada sumber daya sekolah, misalnya kepala sekolah, guru, staf, sarana dan prasarana, sumber belajar, serta masyarakat dan pemerintah mempunyai kemampuan dan keahlian yang baik pula.

Terakhir dalam pengembangan kurikulum dibutuhkan manajemen sekolah yang bagus. Artinya sebegus apapun kurikulum yang dihasilkan atau direncanakan tidak akan berarti apa-apa jika manajemennya tidak baik. Begitu juga sebaliknya, sebegus apapun manajemen suatu sekolah tidak juga berarti apa-apa jika kurikulum disekolah tersebut tidak bagus atau tidak baik.

Bibliografi

- Danim, Sudarwan, *Visi Baru Manajemen Sekolah; dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2007.
- E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002.
- Rosyada, Dede, *Paradigma Pendidikan Demokratis*, Jakarta: Kencana, 2007.
- Rohiat, *Manajemen Sekolah; Teori Dasar dan Praktik*, Bandung: Reflika Aditama, 2008.
- Sagala, Syaiful, *Kemampuan Profesional dan Guru dan Tenaga Kependidikan*, Bandung: Alfabeta, 2009
- Sanjaya, Wina, *Kurikulum dan Pembelajaran*, Jakarta: Kencana, 2008.
- Sukmadinata, Nana Syaodih, *Pengembangan Kurikulum: Teori dan Praktik*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2008
- Uno, Hamzah, B, *Profesi Kependidikan*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2008.