

MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

Oleh: **Mesiono**

Pendahuluan

Upaya peningkatan kualitas pendidikan bukan merupakan masalah yang sederhana, tetapi memerlukan penanganan yang multidemensi dengan melibatkan berbagai pihak yang terkait. Dalam konteks ini, kualitas pendidikan bukan hanya terpusat pada pencapaian target kurikulum semata, akan tetapi menyangkut semua aspek yang secara langsung maupun tidak, turut menunjang terciptanya manusia pembangunan yang utuh.

Dalam hal ini, pencapaian target kurikulum hanya merupakan salah satu aspek yang dijadikan berbagai bahan rujukan dalam menentukan kualitas pendidikan. Berdasarkan kenyataan tersebut, maka pelibatan berbagai pihak terkait mutlak diperlukan. Hal ini sesuai dengan ketentuan yang menyatakan bahwa pendidikan adalah tanggung jawab bersama antara keluarga, masyarakat, dan pemerintah, yang dinyatakan dalam Garis-Garis Besar Haluan Negara dan Undang-Undang Republik Indonesia No. 2 Tahun 1989 tentang Pendidikan Nasional khususnya dalam Peraturan pemerintah No. 39 tahun 1990 pasal 47 ayat 1.

Depdiknas (2001: 65) ada tiga faktor yang dapat menjelaskan mengapa upaya perbaikan mutu pendidikan selama ini kurang atau tidak berhasil, Pertama, strategi pembangunan pendidikan selama ini lebih bersifat *input oriented*. Strategi yang demikian lebih bersandar kepada asumsi bahwa bilamana semua *input* pendidikan telah terpenuhi seperti pelatihan guru, pengadaan buku dan alat pelajaran, dan perbaikan sarana dan prasarana pendidikan lainnya, maka secara otomatis lembaga pendidikan (sekolah) akan dapat menghasilkan *output* (keluaran) yang bermutu sebagaimana diharapkan. Ternyata strategi *input-output* yang diperkenalkan oleh teori *education pro-*

duction funtion tidak berfungsi seluruhnya dilembaga kependidikan (sekolah), melainkan hanya terjadi dalam institusi ekonomi dan industri.

Sebagai faktor kedua adalah pengolahan pendidikan, selama ini pengolahan pendidikan lebih bersifat *macro-oriented*, diatur oleh jajaran birokrasi di tingkat pusat (birokrasi sentralistik). Akibatnya, banyak faktor yang diproyeksikan ditingkat makro (pusat) tidak terjadi atau berjalan sebagaimana mestinya ditingkat mikro (sekolah). Kompleksnya cakupan permasalahan pendidikan, kondisi lingkungan sekolah dan bervariasinya kebutuhan siswa dalam belajar, serta aspirasi masyarakat terhadap pendidikan sering tidak dapat terencana secara utuh dan akurat oleh birokrasi pusat. Dalam hal ini sekolah kehilangan kemandirian, motivasi dan inisiatif untuk mengembangkan dan memajukan lembaganya termasuk peningkatan mutu pendidikan sebagai salah satu tujuan pendidikan nasional.

Ketiga, peran serta masyarakat khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini sangat minim. Pola pembangunan dan penyelenggaraan sistem pendidikan nasional selama ini telah menjauhkan lembaga kependidikan dari lingkungan masyarakatnya. Hal ini mengakibatkan timbulnya persepsi bahwa penyelenggaraan pendidikan sepenuhnya menjadi tanggung jawab pemerintah. Karena itu tidak mengherankan apabila partisipasi masyarakat selama ini pada umumnya lebih banyak bersifat dukungan *input* (dana), bukan pada proses pendidikan (pengambilan keputusan, monitoring, evaluasi dan akuntabilitas). Berkaitan dengan akuntabilitas sekolah tidak mempunyai beban untuk mempertanggungjawabkan hasil pelaksanaan pendidikan kepada masyarakat, khususnya kepada orang tua siswa, sebagai salah satu unsur utama yang berkepentingan dengan pendidikan (*Main Stakeholder*).

Seiring dengan era reformasi dan diberlakukannya Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 22 tahun 1999 tentang otonomi daerah kemudian diikuti pedoman pelaksanaannya berupa Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 25 Tahun 2000 tentang kewenangan pemerintah dan kewenangan propinsi sebagai daerah otonomi, yang secara efektif mulai tanggal 1 Januari 2001, bahwa pendidikan merupakan salah satu bidang pemeritahan yang wajib dilaksanakan oleh Daerah Kabupaten dan Kota (Pasal 11 Ayat 2).

Pendekatan MBS ini merupakan hal yang baru dalam penyelenggaraan sekolah di Indonesia, mengingat masih baru, diasumsikan belum banyak dikenal dan diketahui tentang Manajemen Berbasis Sekolah (*School Based Management*). Oleh karena itu peneliti memandang perlu mengkaji kesiapan sekolah-sekolah dalam melaksanakan manajemen berbasis sekolah.

urusan sekolah meskipun be

Konsep Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah

1. Konsep Manajemen Berbasis Sekolah

Menurut Slamet PH (2002, <http://www.pdk.go.id/jurnal> 27 MBS htm), istilah Manajemen Berbasis Sekolah terdiri dari tiga kata yaitu manajemen, berbasis, dan sekolah. *Manajemen* adalah pengorganisasian dan penyerasian sumberdaya melalui sejumlah input manajemen untuk menacapi tujuan atau untuk memenuhi keutuhan pelanggan. *Berbasis* berarti berdasarkan pada atau berfokus pada. *Sekolah* adalah suatu organisasi terbawah dalam jajaran Departemen pendidikan Nasional (Depdiknas) yang bertugas memberikan “bekal kemampuan dasar” kepada peserta didik atas dasar ketentuan yang bersifat legalistik dan profesionalistik.

Menurut Allan Dornself dalam bukunya *School Based Management* adalah *SBM describes a collection of practices in which more people at the school level make decisions for the school. It often begins with decentralization; a delegation of certain powers from the central office to the schools that may include any range of power-from few, limited areas to nearly everything.* Maksudnya Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah serangkaian kegiatan yang melibatkan banyak orang pada suatu sekolah dalam pembuatan keputusan. MBS dimulai dengan desentralisasi, delegasi kekuatan tertentu dari pusat ke sekolah yang meliputi jangkauan kekuasaan, dari yang kecil, yang terbatas sampai yang mencakup semua hal.

Pengambilan keputusan berbasis sekolah menggambarkan fokus pembuatan keputusan pada tingkat sekolah, dimana pembuatan keputusan bersama akan memperluas pengertian MBS. Secara lebih konseptual Malen, Ogawa dan Kranz dalam Mohrman (1994: 67) melihat MBS adalah “... as a form of decentralization that identifies the individual school as the primary unit of improvement and relies on the redistribution of decision-making authority...”. Dalam pengertian tersebut, MBS adalah suatu bentuk desentralisasi yang memandang sekolah sebagai suatu unit dasar pengembangan dan bergantung pada redistribusi otoritas pengambilan keputusan.

Dalam manajemen berbasis sekolah wilayah sekolah bukan kepala sampai pagar sekolah dengan anggota keluarganya yang terdiri dari atas kepala sekolah, guru, karyawan, dan siswa, tetapi meliputi sampai lingkungan masyarakat setempat. Anggota organisasinya pun tidak terbatas pada warga masyarakat lokal, tetapi siapa saja yang mempunyai kepentingan terhadap urusan sekolah meskipun berdomisili sangat jauh dari sekolah.

Dari uraian diatas dapat dipahami bahwa Manajemen Berbasis Sekolah adalah pengorganisasian dan penyerasian sumberdaya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah melalui sejumlah input manajemen untuk mencapai tujuan sekolah dalam kerangka pendidikan nasional, dengan melibatkan semua kelompok kepentingan dalam pengambilan keputusan (partisipatif).

2. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Manajemen berbasis sekolah merupakan alternatif baru dalam pengelolaan pendidikan yang lebih menekankan kepada kemandirian dan kreatifitas sekolah. Konsep ini diperkenalkan oleh teori "*effective school*" yang lebih memfokuskan diri pada perbaikan proses pendidikan untuk mencapai hasil pendidikan yang bermutu.

Beberapa indikator yang menunjukkan karakter dari konsep manajemen berbasis sekolah antara lain sebagai berikut :

- 1) Lingkungan sekolah yang aman dan tertib
Suasana dan lingkungan sekolah, baik fisik maupun psikologis merupakan prasyarat utama terlaksananya suatu proses belajar mengajar secara optimal, iklim sekolah yang kondusif memberikan perlindungan kepada siswa dan warga sekolah lainnya untuk melaksanakan kegiatan pendidikan sesuai target rencana yang ditetapkan. Karena itu, salah satu ciri utama sekolah efektif terlihat dari lingkungan sekolah yang menyenangkan, aman, dan tertib, sehingga siswa merasa betah belajar dan bersosialisasi dengan warga sekolah dalam kegiatan sehari-hari.
- 2) Perumusan visi, misi, dan target mutu yang jelas.
Sekolah efektif mempunyai visi dan misi lembaga yang akan dicapai secara jelas dan lugas. Visi ini merupakan pandangan masa depan lembaga tentang keberadaan dirinya dalam memberikan layanan kepada masyarakat. Sedangkan, misi merupakan tugas-tugas yang harus dilaksanakan untuk mewujudkan visi lembaga. Untuk mencapai visi dan misi ini, sekolah juga menetapkan target-target mutu yang akan dicapai baik jangka pendek maupun jangka panjang. Dengan demikian arah kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan disekolah ini selalu berpegang kepada visi dan misi lembaga melalui upaya-upaya pencapaian target-target mutu yang telah ditetapkan.
- 3) Kepemimpinan sekolah yang kuat.
Dalam sekolah efektif kepala sekolah mempunyai peran yang sangat

sentral dalam mengelola dan menggerakkan semua sumber daya pendidikan yang tersedia. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi dan misi lembaganya melalui pencapaian target-target pendidikan secara terencana dan bertahap. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif untuk memperbaiki kinerja sekolah.

4) Harapan prestasi yang tinggi

Sekolah efektif mempunyai dorongan dan harapan yang tinggi untuk meningkatkan prestasi siswa dan lembaganya. Kepala sekolah mempunyai komitmen dan motivasi yang kuat untuk meningkatkan kinerja sekolah secara optimal. Guru mempunyai harapan yang tinggi bahwa anak didiknya dapat mencapai tingkat prestasi yang maksimal, walaupun dengan segala keterbatasan sumberdaya pendidikan yang ada disekolah. Sedangkan murid mempunyai motivasi untuk selalu meningkatkan diri untuk berprestasi sesuai dengan bakat dan kemampuannya. Harapan tinggi dari ketiga unsur ini merupakan salah satu faktor yang menyebabkan sekolah selalu dinamis untuk selalu menjadi lebih baik dari keadaan sebelumnya.

5) Pengembangan staf sekolah secara terus menerus

Pengembangan staf sekolah baik tenaga kependidikan maupun administratif merupakan salah satu usaha sekolah efektif untuk dapat meningkatkan kualitas pembelajaran siswa disekolah. Pengembangan staf ini berupa *in service* atau *on service training* dilaksanakan berdasarkan kebutuhan para guru dan tenaga lainnya. Bukan berdasarkan permintaan pihak luar sekolah. Karena itu, kepala sekolah secara terus menerus melakukan pengamatan, supervisi, dan peninjauan kebutuhan dan kemampuan setiap staf pengajar dan tenaga lainnya, sehingga mereka mendapatkan *training* yang sesuai dengan kebutuhan individu masing-masing.

6) Evaluasi belajar untuk penyempurnaan PBM

Evaluasi belajar secara teratur bukan hanya ditujukan untuk mengetahui tingkat daya serap dan kemampuan anak didik, tetapi yang terpenting adalah bagaimana memanfaatkan hasil evaluasi belajar tersebut untuk memperbaiki dan menyempurnakan proses belajar mengajar di sekolah. Oleh karena itu, fungsi evaluasi menjadi sangat penting dalam rangka meningkatkan kemampuan dan prestasi siswa dan kinerja sekolah secara keseluruhan.

- 7) Komunikasi dan dukungan orang tua dan masyarakat. Peran serta dan dukungan orang tua dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan memberi andil yang besar bagi efektivitas suatu sekolah. Dukungan ini bukan hanya dalam bentuk sumbangan dana pendidikan, tetapi yang paling penting adalah sumbangan pemikiran untuk memperbaiki kinerja sekolah dan prestasi siswa. Karena itu sekolah efektif selalu melakukan komunikasi intensif dengan orang tua, tokoh masyarakat dan lembaga sosial kemasyarakatan lainnya dalam perencanaan target mutu, pengambilan keputusan, dan monitoring penyelenggaraan pendidikan secara umum. (Umaedi, 2000 : 37).

Pengembangan konsep manajemen ini didesain untuk meningkatkan kemampuan sekolah dan masyarakat dalam mengelola perubahan pendidikan kaitannya dengan tujuan keseluruhan, kebijakan, strategi perencanaan, inisiatif kurikulum, yang telah ditentukan oleh pemerintah dan otoritas pendidikan. Pendekatan ini menuntut adanya perubahan sikap dan tingkah laku seluruh komponen sekolah, guru, dan tenaga atau staf administrasi termasuk orang tua dan masyarakat dalam memandang, memahami, membantu sekaligus sebagai pemantau yang melaksanakan monitoring dan evaluasi dalam pengelolaan sistem informasi yang prepentif dan valid. Akhir dari semua itu ditujukan kepada keberhasilan sekolah untuk menyiapkan pendidikan yang berkualitas bermutu bagi masyarakat.

3. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Dalam pelaksanaan MBS di Indonesia, perlu ditekankan bahwa kita tidak harus meniru persis model-model MBS dari negara lain. Sebaliknya, Indonesia perlu belajar banyak dari pengalaman-pengalaman pelaksanaan MBS di negara lain, kemudian merumuskan dan menyusun model dengan mempertimbangkan kondisi setempat seperti sejarah, geografi, struktur masyarakat, dan pengalaman-pengalaman sendiri dibidang pengelolaan pendidikan selama ini.

School based management merupakan bentuk alteratif sekolah dalam program desentralisasi bidang pendidikan, yang ditandai dengan adanya otonomi luas ditingkat sekolah, partisipasi masyarakat yang tinggi, dan dalam rangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar sekolah dapat leluasa mengelola sumber daya dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan dan agar sekolah lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. Sejalan dengan itu Brown (1990) menyatakan:

School-based management enable the principal, staff and community to channel the available resources toward the school' priorities and to plan for educational and school improvements knowing how they will pay for them. It allow each school community to respond in a more timely and precise way to their own individual needs since they are in the best position to know about them. The principal has the final responsibility, outhority, and accountability.

Masyarakat dituntut partisipasinya agar mereka lebih memahami pendidikan. Sedangkan kebijakan nasional yang menjadi prioritas pemerintah harus pula dilakukan oleh sekolah. Dalam manajemen ini sekolah dituntut memiliki *accountability* (pertanggung jawaban) baik kepada masyarakat maupun pemerintah.

MBS menawarkan kepala sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih memadai bagi para siswa. Adanya otonomi dalam pengelolaan merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para staf, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok yang terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan. Otonomi sekolah juga berperan dalam menampung konsesus umum yang meyakini bahwa sedapat mungkin, keputusan seharusnya dibuat oleh mereka yang memiliki akses paling baik terhadap informasi setempat, mereka yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kebijakan, dan mereka yang terkena akibat-akibat dari kebijakan tersebut.

Pertanyaan selanjutnya, apakah pemberian otonomi tersebut akan menyelesaikan semua persoalan pendidikan? Jawabnya tidak, bahkan mungkin menimbulkan masalah baru, sepanjang kriteria yang ditetapkan tidak dilaksanakan sebagaimana seharusnya. Namun perlu menyimak apa yang dikemukakan oleh Caldell (1993 : 61) mengenai alasan restrukturisasi manajemen sekolah, yaaitu antara lain karena salah satu atau beberapa faktor berikut; efisiensi dalam administrasi pendidikan umum, efek resesi ekonomi, kompleksitas permasalahan pendidikan, memberdayakan guru dan orang tua, keperluan kan *fleksibity* dan *resposive*, efektifitas sekolah dan *school improvement*. Lalu dengan alasan apa pemerintah kita memberikan otonomi pada tingkat sekolah? Untuk menjawab pertanyaan ini, selain alasan politis, otonomi sekolah di Indonesia dilaksanakan dalam rangka meningkatkan efisiensi, pemerataan, relevansi, dan mutu pendidikan seperti telah dijelaskan sebelumnya.

Manajemen berbasis sekolah yang sedang dikembangkan

ini adanya komitmen yang tinggi dari berbagai pihak yaitu orang tua/masyarakat, guru, kepala sekolah, siswa dan staf lainnya di satu sisi dan pemerintah (Depdiknas) di sisi lainnya sebagai partner dalam mencapai tujuan peningkatan mutu.

Dalam rangka pelaksanaan konsep manajemen, strategi yang dapat dilaksanakan oleh sekolah antara lain meliputi evaluasi diri untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan sekolah dan hasil evaluasi tersebut sekolah bersama-sama orang tua dan masyarakat menentukan visi dan misi sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan atau merumuskan mutu yang diharapkan dan dilanjutkan dengan menyusun rencana program sekolah termasuk pembiayaannya, dengan mengacu kepada skala prioritas dan kebijakan nasional sesuai dengan kondisi sekolah dan sumberdaya yang tersedia. Dalam penyusunan program, sekolah harus menetapkan indikator atau target mutu yang ingin dicapai. Kegiatan yang tak kalah pentingnya adalah melakukan monitoring dan evaluasi program yang telah direncanakan sesuai dengan pendanaannya untuk melihat ketercapaian visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan sesuai dengan kebijakan nasional dan target mutu yang dicapai serta melaporkan hasilnya kepada masyarakat dan pemerintah. Hasil evaluasi (proses dan output) ini selanjutnya dapat dipergunakan sebagai masukan untuk perencanaan/penyusunan program sekolah dimasa mendatang (bahan berikutnya). Demikian terus menerus sebagai proses yang berkelanjutan.

Daftar Pustaka

- Bafadal, Ibrahim. (2003). *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Fasli Jalal dan Dedi Supriadi. (2001). *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*, Yogyakarta: Adicita.
- Fattah, Nanang. (2000). *Manajemen Berbasis Sekolah*, Andira: Bandung.
- Fatta, Nanang. (2004). *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*. Bandung : Pustaka Bani Quraisy.
- Hamalik, Oemar. (1993). *Strategi Belajar mengajar*. Bandung : Mandar Madju.
- Mulyasa, E. (2002). *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Rosdakarya.

Moleong
I
Scheeren
Tilaar, H.
F