
PENERAPAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

Riduan Saberan¹, Erni Susilawati²

- 1. Pendidikan Bahasa & Sastra Indonesia STKIP PGRI Banjarmasin
riduansaberan@stkipbjm.ac.id (0811504113)**
- 2. Pendidikan Bahasa & Sastra Indonesia STKIP PGRI Banjarmasin
ernisusilawati@stkipbjm.ac.id (085248362821)**

ABSTRAK

Pendidikan sangat penting demi mewujudkan manusia Indonesia yang seutuhnya selaras dengan tujuan pendidikan Nasional. Untuk itu inovasi dalam pendidikan harus selalu dilakukan agar mampu memberikan pelayanan pendidikan sesuai dengan kebutuhan atau perkembangan jaman. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan paradigma baru pendidikan yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah dengan maksud agar sekolah leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikan sesuai dengan prioritas kebutuhan. MBS juga merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi siswa

Kata Kunci: Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), Pendidikan Nasional

PENDAHULUAN

Proses penyelenggaraan pendidikan di Indonesia diawali dengan sistem pendidikan yang sangat demokratis melalui lembaga surau, serta lembaga pendidikan tradisional lainnya. Ini berarti pendidikan mutlak menjadi milik masyarakat yang menyatu dengan lembaga keagamaan sebagai pengembangan fungsi dari masjid menjadi lembaga pendidikan. Masa-masa penjajahan Belanda masih sangat memungkinkan rakyat Indonesia untuk memilih model dan sistem pendidikan yang melibatkan semua unsur. Meski tidak harus meniru model pendidikan Barat sebagai ciri yang dibawa oleh penjajah Belanda. Masyarakat Indonesia sampai pada pilihan untuk menampilkan model yang sesungguhnya berwajah demokratis. Letak demokratisasi pendidikan ala tradisional itu terlihat pada peran aktif, yang tidak saja pada peran para guru atau ustadz, tetapi nyaris pada seluruh anggota masyarakat sebagai pengguna pada sistem pendidikan tradisional di Indonesia. Keikutsertaan semua elemen pendidikan itu sungguh menunjukkan betapa demokratisasi sudah pernah tumbuh di bumi pertiwi.

UU Sidiknas no.20 tahun 2003, merupakan masa atau pertengahan yang matang bagi perjalanan pendidikan sebuah bangsa. Kalau pada awalnya pendidikan bagi masyarakat penuh dengan rangsangan partisipatif utamanya di masa sebelum kemerdekaan, kemudian berubah menjadi sangat sentralis diawal hingga setengah abad usia kemerdekaan, maka di era sekarang telah dan sedang dirancang pendidikan masyarakat yang memasyarakat. Dalam salah satu pasalnya, tepatnya pasal 4, ayat 1

UU Sisdiknas No. 20 tahun 2003 dikemukakan bahwa “pendidikan diselenggarakan secara demokratis dan berkeadilan serta tidak diskriminatif dengan menjunjung tinggi hak azasi manusia, nilai keagamaan, nilai kultural, dan nilai kemajemukan bangsa”. Gagasan ini kemudian dipertegas pada ayat ke-6 pada pasal yang sama, yaitu bahwa “Pendidikan diselenggarakan dengan memberdayakan semua komponen masyarakat melalui peran serta dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu layanan pendidikan”.

MBS Merupakan paradikma baru pendidikan yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah dengan maksud agar sekolah leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikan sesuai dengan prioritas kebutuhan. Pada sistem MBS sekolah dituntut secara mandiri menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, mengendalikan, dan mempertanggungjawabkan pemberdayaan sumber-sumber, baik kepada masyarakat maupun pemerintah.

MBS juga merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi siswa. Hal ini juga berpotensi untuk meningkatkan kinerja staf, menawarkan partisipasi langsung kepada kelompok-kelompok terkait, dan meningkatkan pemahaman kepada masyarakat terhadap pendidikan atau dengan lain perkataan; MBS merupakan “ suatu konsep yang menempatkan kekuasaan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pendidikan diletakan pada tempat yang paling dekat dengan proses belajar mengajar”.

Berdasarkan pengaturan di atas tulisan ini akan memfokuskan kajian pada Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) baik secara kerangka teoritis sekaligus aplikasinya.

PEMBAHASAN

A. Manajemen Berbasis Sekolah

Tujuan utama penerapan MBS pada intinya adalah untuk menyeimbangkan struktur kewenangan antar sekolah, pemerintah daerah pelaksana proses dan pusat sehingga manajemen menjadi lebih efisien. Kewenangan terhadap pembelajaran diserahkan kepada unit yang paling dekat dengan pelaksanaan proses pembelajaran itu sendiri yaitu sekolah. Disamping itu untuk memberdayakan sekolah agar sekolah dapat melayani masyarakat secara maksimal sesuai dengan keinginan masyarakat tersebut.

Tujuan penerapan MBS adalah untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui kewenangan (otonomi) kepada sekolah dan mendorong sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif. Lebih rincinya MBS bertujuan untuk: (1) meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia, (2) meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam menyelenggarakan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama, (3) meningkatkan tanggungjawab sekolah kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu

sekolahnya, dan (4) meningkatkan kompetensi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.

Prinsip utama pelaksanaan MBS ada 5 (lima) hal yaitu: (1) Fokus pada mutu, (2) Bottom up planing and decision making, (3) Manajemen yang transparan, (4) Pemberdayaan masyarakat, (5) Peningkatan mutu secara berkelanjutan.

B. Implementasi Manajemen Berbasis sekolah

Dalam mengimplementasikan MBS terdapat 4 (empat) prinsip yang harus dipahami yaitu: kekuasaan, pengetahuan, sistem informasi, dan sistem penghargaan.

1. Kekuasaan

Kepala sekolah memiliki kekuasaan yang lebih besar untuk mengambil keputusan berkaitan dengan kebijakan pengelolaan sekolah dibandingkan dengan sistem pendidikan sebelumnya. Kekuasaan ini dimaksudkan untuk memungkinkan sekolah berjalan dengan efektif dan efisien. Kekuasaan yang dimiliki kepala sekolah akan efektif apabila mendapat dukungan partisipasi dari berbagai pihak, terutama guru dan orang tua siswa. Seberapa besar kekuasaan sekolah tergantung seberapa jauh MBS dapat diimplementasikan. Pemberian kekuasaan secara utuh sebagaimana dalam teori MBS tidak mungkin dilaksanakan dalam seketika, melainkan ada proses transisi dari manajemen yang dikontrol pusat ke MBS.

Kekuasaan yang lebih besar yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam pengambilan keputusan perlu dilaksanakan dengan demokratis antara lain dengan: (a) melibatkan semua pihak, khususnya guru dan orang tua siswa, (b) membentuk tim-tim kecil di level sekolah yang diberi wewenang untuk mengambil keputusan yang relevan dengan tugasnya, (c) menjalin kerja sama dengan organisasi di luar sekolah.

2. Pengetahuan

Kepala sekolah dan seluruh warga sekolah harus menjadi seorang yang berusaha untuk terus menerus menambah pengetahuan dan keterampilan dalam rangka meningkatkan mutu sekolah. Untuk itu sekolah harus memiliki sistem pengembangan sumber daya manusia (SDM) lewat berbagai pelatihan atau workshop guna membekali guru dengan berbagai kemampuan yang berkaitan dengan proses belajar mengajar. Pengetahuan yang penting harus dimiliki oleh seluruh staf adalah: memahami dan dapat melaksanakan berbagai aspek yang berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan *quality assurance*, *quality control*, *self assessment*, *school review*, *benchmarking*, SWOT, dan lain-lain.

3. Sistem Informasi

Sekolah yang melakukan MBS perlu memiliki informasi yang jelas berkaitan dengan program sekolah. Informasi ini diperlukan agar semua warga sekolah serta masyarakat sekitar bisa dengan mudah memperoleh gambaran kondisi sekolah. Dengan informasi tersebut warga sekolah dapat mengambil peran dan partisipasi. Disamping itu ketersediaan informasi sekolah akan memudahkan pelaksanaan monitoring, evaluasi, dan akuntabilitas sekolah. Informasi yang amat penting untuk dimiliki sekolah antara lain yang berkaitan dengan: kemampuan guru dan prestasi siswa.

4. Sistem penghargaan

Sekolah yang melaksanakan MBS perlu menyusun sistem penghargaan kepada warga sekolah yang berprestasi. Sistem penghargaan ini diperlukan untuk mendorong karier warga sekolah, yaitu guru, karyawan, dan siswa. Dengan sistem ini diharapkan akan muncul motivasi dan ethos kerja dari kalangan sekolah. Sistem penghargaan yang dikembangkan harus bersifat adil dan merata.

C. Komponen Manajemen Berbasis Sekolah

1. Perencanaan dan Evaluasi

Sekolah diberi kewenangan untuk melakukan perencanaan sekolah sesuai dengan kebutuhan (school-based-plan). Oleh karena itu, sekolah harus melakukan analisis kebutuhan mutu dan berdasarkan hasil analisis kebutuhan mutu inilah kemudian sekolah membuat rencana peningkatan mutu. Sekolah diberi wewenang untuk melakukan evaluasi khususnya evaluasi yang dilakukan secara internal. Evaluasi internal dilakukan oleh warga sekolah untuk memantau proses pelaksanaan dan untuk mengevaluasi hasil program-program yang telah dilaksanakan. Evaluasi semacam ini sering disebut evaluasi diri. Evaluasi diri harus jujur dan transparan agar benar-benar dapat mengungkap informasi yang sebenarnya.

2. Pengelolaan Kurikulum

Kurikulum yang dibuat oleh pemerintah pusat adalah kurikulum standar yang berlaku secara nasional. Padahal kondisi sekolah umumnya sangat beragam. Oleh karena itu, dalam implementasi sekolah dapat mengembangkan (memperdalam, memperkaya, dan memodifikasi), namun tidak boleh mengurangi isi kurikulum yang berlaku secara nasional. Selain itu, sekolah diberi kebebasan untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal.

3. Pengelolaan Proses Belajar Mengajar

Proses belajar mengajar merupakan kegiatan utama sekolah, sekolah diberi kebebasan memilih strategi, metode dan teknik-teknik pembelajaran dan pengajaran yang paling efektif, sesuai dengan karakteristik mata pelajaran, karakteristik siswa, karakteristik guru, dan kondisi nyata sumber daya yang tersedia di sekolah. Secara umum, strategi/metode/teknik pembelajaran yang berpusat pada siswa (student-centered) lebih mampu memberdayakan pembelajaran siswa.

4. Pengelolaan Ketenagaan

Pengelolaan ketenagaan, mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, rekrutmen, pengembangan, hadiah dan sanksi (reward and punishment), hubungan kerja, sampai evaluasi kinerja tenaga kerja sekolah (guru, tenaga administrasi, laboran, dan sebagainya) dapat dilakukan oleh sekolah, kecuali yang menyangkut pengupahan/imal jasa dan rekrutmen guru pegawai negeri yang sampai saat ini masih ditangani oleh pemerintah pusat/daerah.

5. Pengelolaan Fasilitas (peralatan dan Perlengkapan)

Pengelolaan fasilitas sudah seharusnya dilakukan oleh sekolah, mulai dari pengadaan, pemeliharaan dan perbaikan, hingga pengembangan. Hal ini didasarkan oleh kenyataan bahwa sekolah yang paling mengetahui kebutuhan fasilitas, baik kecukupan, kesesuaian, maupun kemutakhirannya.

6. Pengelolaan keuangan

Pengelolaan keuangan, terutama pengalokasian/penggunaan uang sudah sepatasnyadilakukan oleh sekolah. Hal ini juga didasari oleh kenyataan bahwa sekolah yang paling memahami kebutuhannya sehingga disentralisasi pengalokasian/penggunaan uang sudah seharusnya dilimpahkan ke sekolah. Sekolah juga harus diberi kebebasan untuk melakukan “kegiatan-kegiatan yang mendatangkan penghasilan” (income generating activities) sehingga sumber keuangan tidak semata mata tergantung pada pemerintah.

7. Pelayanan siswa

Pelayanan siswa, mulai dari penerimaan siswa baru, pengembangan/pembinaan/pembimbingan, penempatan untuk melanjutkan sekolah atau untuk memasuki dunia kerja hingga sampai pada pengurusan alumni, sebenarnya dari dahulu sudah disentralisasikan. Karena itu yang diperlukan adalah peningkatan intensitas dan ekstensitasnya.

8. Hubungan sekolah-Masyarakat

Esensi hubungan sekolah masyarakat adalah untuk meningkatkan ketertiban, kepedulian, kepemilikan, dan dukungan dari masyarakat terutama dukungan moral dan finansial. Dalam arti yang sebenarnya, hubungan sekolah dan masyarakat dari dahulu sudah disentralisasikan. Oleh karena itu, sekali lagi yang dibutuhkan adalah peningkatan intensitas dan ekstensitas hubungan sekolah-masyarakat.

9. Pengelolaan Iklim sekolah

Iklim sekolah (fisik dan non fisik) yang kondusif-akademik merupakan prasyarat bagi terselenggaranya proses belajar mengajar yang efektif. Lingkungan sekolah yang aman dan tertib, optimisme dan harapan/spektasi yang tinggi dari warga sekolah, kesehatan sekolah, dan kegiatan-kegiatan yang berpusat pada siswa (*student-centered activities*) adalah contoh-contoh iklim sekolah yang menumbuhkan semangat belajar siswa. Iklim sekolah sudah merupakan kewenangan sekolah sehingga yang diperlukan adalah upaya-upaya yang lebih intensif dan ekstensif.

D. PENERAPAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

MBS yang menawarkan keleluasaan pengelolaan sekolah memiliki potensi yang besar dalam menciptakan kepala sekolah, guru, dan tenaga administrasi yang profesional. Oleh karena itu, dalam melaksanakan MBS perlu diperkuat kewajiban dan tuntutan pertanggungjawaban (akuntabilitas) yang tinggi kepada masyarakat. Dengan demikian, kepala sekolah harus mampu menampilkan pengelolaan sumber daya secara transparan, demokratis, dan bertanggungjawab baik kepada masyarakat dan pemerintah dalam rangka meningkatkan kapasitas pelayanan kepada siswa.

Perubahan-perubahan tingkah laku kepala sekolah, guru, dan tenaga administrasi dalam mengelola sekolah merupakan syarat utama dari keberhasilan pelaksanaan MBS. Dalam melaksanakan MBS ini dituntut kemampuan profesional dan manajerial dari semua komponen warga sekolah dibidang pendidikan agar semua keputusan yang dibuat sekolah didasarkan atas pertimbangan mutu pendidikan. Khususnya kepala sekolah harus dapat memposisikan sebagai agen perubahan di sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah harus: (1) memiliki kemampuan untuk berkolaborasi dengan guru dan masyarakat sekitar sekolah, (2) memiliki pemahaman dan wawasan yang luas tentang teori pendidikan dan pembelajaran (3) memiliki kemampuan dan keterampilan untuk menganalisa situasi sekolah, (4) memiliki kemampuan dan kemauan dalam mengidentifikasi masalah dan kebutuhan yang berkaitan dengan efektifitas pendidikan di sekolah, (5) mampu memanfaatkan berbagai peluang, menjadikan tantangan menjadi peluang, serta mengkonsepkan arah perubahan sekolah.

Implementasi MBS secara benar akan memberikan dampak positif terhadap perubahan tingkah laku warga sekolah yang pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah. Berdasarkan 9 wewenang yang diserahkan kepada sekolah, maka hal yang harus dilakukan oleh kepala sekolah dan warga adalah seperti diuraikan sebagai berikut:

1. Perencanaan dan Evaluasi

- a. Salah satu tugas pokok yang harus dilakukan oleh kepala sekolah sebelum merencanakan program peningkatan mutu sekolah adalah mendata sumber daya yang dimiliki sekolah (sarana dan prasarana, siswa, guru, staf administrasi, dan lingkungan sekitar)
- b. Menganalisis tingkat kesiapan semua sumber daya sekolah tersebut.
- c. Mendasarkan data dan analisis kesiapan sumber daya, kepala sekolah dengan warga sekolah secara bersama-sama menyusun program peningkatan mutu sekolah untuk jangka panjang, jangka menengah, dan jangka pendek.
- d. Menyusun skala prioritas program peningkatan mutu untuk program jangka pendek yang akan dilaksanakan satu tahun ke depan.
- e. Menyusun RAPBS untuk program satu tahun ke depan
- f. Menyusun sistem evaluasi pelaksanaan program sekolah bersama dengan warga sekolah.
- g. Melakukan evaluasi diri terhadap pelaksanaan program sekolah secara jujur dan transparan kemudian ditindaklanjuti dengan perbaikan terus menerus
- h. Melakukan refleksi diri terhadap semua program yang telah dilaksanakan
- i. Melati guru dan tokoh masyarakat dalam implementasi MBS
- j. Menyelenggarakan loka karya untuk evaluasi

2. Pengelolaan Kurikulum

- a. Standar kurikulum 2004 yang akan diberlakukan telah ditentukan oleh pusat sekolah sebelum menjabarkan kurikulum tersebut harus terlebih dahulu melakukan pemahaman terhadap kurikulum (silabus, materi pokok)
- b. Mengembangkan silabus berdasarkan kurikulum
- c. Mencari bahan ajar yang sesuai dengan materi pokok
- d. Menyusun kelompok guru sebagai penerima program pemberdayaan

- e. Mengembangkan kurikulum (memperdalam, memperkaya, dan memodifikasi), namun tidak boleh mengurangi sisi kurikulum yang berlaku secara nasional
- f. Selain itu sekolah diberi kebebasan untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal

3. Pengelolaan Proses Belajar Mengajar

Proses belajar mengajar merupakan aktifitas yang sangat penting dalam proses pendidikan sekolah. Di sinilah guru dan siswa berinteraksi dalam rangka transfer ilmu dan pengetahuan kepada siswa. Keberhasilan sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan sangat bergantung pada apa yang dilakukan oleh gurudi kelas. Oleh karena itu guru diharapkan dapat: (a) menciptakan pembelajaran yang berpusat pada siswa, (b) mengembangkan model pembelajaran dengan menggunakan pembelajaran kontekstual (contextual teaching and learning), (c) jumlah siswa perkelas tidak lebih dari 40 siswa, (d) manfaat perpustakaan sebagai sumber belajar, (e) memanfaatkan lingkungan dan sumber daya lain di luar sekolah sebagai sumber belajar, (f) pemanfaatan laboratorium untuk pemahaman materi, (g) pengembangan evaluasi belajar untuk 3 ranah (kognitif, efektif, psikomotorik), (h) mengembangkan bentuk evaluasi sesuai dengan materi pokok, (i) mengintegrasikan life skill dalam proses pembelajaran, (j) menumbuhkan kegemaran membaca.

4. Pengelolaan ketenangan

- a. Menganalisis kebutuhan tenaga pendidik dan non kependidikan
- b. Pembagian tugas guru dan staf yang jelas sesuai dengan kemampuan dan keahliannya
- c. Melakukan pengembangan staf melalui MGMP, seminar, dll.
- d. Pemberian penghargaan (reward) kepada yang berprestasi dan sangsi (punishment) kepada yang melanggar
- e. Semua tenaga yang dibutuhkan tersedia di sekolah sesuai dengan analisis kebutuhan

5. Pengelolaan Fasilitas (peralatan dan perlengkapan)

- a. mengetahui keadaan dan kondisi sarana dan fasilitas
- b. mengadakan alat dan sarana belajar
- c. menggunakan sarana dan fasilitas sekolah
- d. memelihara dan merawat kebersihan

6. Pengelolaan Keuangan

- a. Semua dana yang dibutuhkan dan akan digunakan dimasukkan dalam RAPBS
- b. Mengelola keuangan dengan transparan dan akuntabel
- c. Pembukuan keuangan rapi
- d. Ada laporan pertanggungjawaban keuangan setiap bulan

7. Pelayanan Siswa

- a. Mengidentifikasi dan membangun kelompok siswa di sekolah
- b. Melakukan proses penerimaan siswa baru dengan transparan
- c. Mengembangkan potensi siswa (emosional, spiritual, bakat)
- d. Melakukan kegiatan ekstrakurikuler
- e. Mengembangkan bakat siswa (olahraga dan seni)
- f. Mengembangkan kreatifitas
- g. Membuat majalah dinding
- h. Mengikuti lomba-lomba bidang keilmuan dan non keilmuan
- i. Mengusahakan beasiswa melalui subsidi silang
- j. Fasilitas kegiatan siswa tersedia dalam kondisi baik

8. Hubungan Sekolah-masyarakat

- a. Membentuk komite sekolah
- b. Menjaga hubungan baik dengan komite sekolah
- c. Melibatkan masyarakat dalam menyusun program sekolah, melaksanakan, dan mengevaluasi
- d. Mengembangkan hubungan yang harmonis antara sekolah dengan masyarakat

9. Pengelolaan iklim sekolah

- a. Menegakan disiplin (siswa, guru, staf);
- b. Menciptakan kerukunan beragama;
- c. Menciptakan kekeluargaan di sekolah;
- d. Budaya bebas narkoba.

KESIMPULAN

Dari Pembahasan mengenai manajemen berbasis sekolah di atas maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa, tujuan utama MBS adalah untuk menyeimbangkan struktur kewenangan antara sekolah, pemerintah daerah pelaksanaan proses dan pusat sehingga manajemen menjadi lebih efisien dan tujuan belajar dapat tercapai dengan baik. Dalam mengimplemetasikan MBS terdapat 4 prinsip yakni, kekuasaan, pengetahuan, sistem informasi, dan sistem penghargaan. Sedangkan komponennya terdiri dari perencanaan baik itu baik itu evaluasi maupun kurikulum, pengelolaan, yakni proses belajar, ketenangan dan fasilitas, dan hubungan sekolah dan masyarakat serta pengelolaan iklim sekolah

DAFTAR RUJUKAN

- Muhibbin Syah. (2008). *Psikologi Pendidikan dengan pendekatan Baru*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Bafadal, Ibrahim. (2006). *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Fatah, Nanang. (2002). *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Risdakarya.
- Hendayat Sutopo dan Wasty Sumanto, 2005. *Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional.
- Suderadjad, Hari. (2005). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)*. Bandung; Cipta Karya Grafika.
- Syamsudin. (2005). *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Ciputat Press
- Usman, Husaini. (2006). *Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara.