J-CEKI : Jurnal Cendekia Ilmiah
Vol.4, No.2, Februari 2025

Analisis Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SD

Idawati[1], Aqilah Salsabila[2], Muh Iqram Marlis[3], Nurul Amadyah[4], Sarmila[5], Sartika Defianty[6], St. Nurasiah[7]
Universitas Muhammadiyah Makassar
E-mail: idawati@unmuhmakassar.ac.id

Article History:
Received: 20 Desember 2024
Revised: 15 Januari 2025
Accepted: 22 Januari 2025

Keywords: *Analisis, Manajemen Berbasis Sekolah, SD.*

Abstract: *Tujuan artikel ini menganalisis pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SD. Hasil dari penemuan ini menemukan bahwa mengubah manajemen berbasis pusat menjadi manajemen berbasis sekolah (transisi) merupakan proses yang panjang dan melibatkan banyak pihak. Transisi ini memerlukan penyesuaian-penyesuaian, baik sistem (struktur)nya, kulturnya, maupun figurnya, dengan tuntutan-tuntutan baru manajemen berbasis sekolah.*

PENDAHULUAN

Merujuk pada Undang-undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, penyelenggaraan pendidikan merupakan salah satu keharusan yang menjadi wewenang pemerintah kabupaten/kota. Di sisi lain Undang-undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menegaskan bahwa pendidikan diselenggarakan secara demokratis dan berkeadilan serta diskriminatif dengan menunjukan tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai kultural dan kemajemukan bangsa.

Dua landasan normatif tersebut sebenarnya sudah cukup menjadi rambu- rambu bagi pelaksanaan desentralisasi pendidikan. Akan tetapi perlu adanya standarisasi dan pengendalian mutu secara nasional sebagai upaya membentuk kesatuan referensi dalam mencapai pendidikan yang berkualitas. Standar pendidikan ini telah diperkuat dengan adanya PP No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

Pemberian Otonomi Pendidikan yang luas kepada lembaga pendidikan di Indonesia merupakan wujud kepedulian pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul dalam masyarakat, di samping sebagai upaya peningkatan mutu pendidikan secara umum dan sebagai sarana peningkatan efisiensi pemerataan pendidikan, peran serta masyarakat dan akuntabilitas publik. Secara esensial, landasan filosofis otonomi daerah adalah pemberdayaan dan kemandiriaan daerah menuju kematangan dan kualitas masyarakat yang dicita-citakan.

Pemberian otonomi ini menuntut pendekatan manajemen yang lebih kondusif di sekolah agar dapat mengadopsi seluruh keinginan sekaligus memberdayakan berbagai komponen masyarakat secara efektif guna mendukung kemajuan dan sistem yang ada di sekolah. Dalam kerangka inilah MBS (Manajemen Berbasis Sekolah) tampil sebagai alternatif paradigma baru manajemen pendidikan yang ditawarkan. MBS merupakan suatu konsep yang menawarkan otonomi kepada sekolah dalam rangka meningkatkan mutu, efisiensi dan pemerataan pendidikan agar dapat mengakomodasi keinginan masyarakat setempat serta menjalin kerjasama yang erat antara sekolah, masyarakat dan pemerintah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Pengertian Manajemen

Kehadiran konsep manajemen berbasis sekolah dalam wacana pengelolaan pendidikan di Indonesia tidak terlepas dari konteks gerakan "restrukturisasi dan reformasi" sistem pendidikan nasional melalui desentralisasi dan pemberian otonomi yang lebih besar kepada satuan pendidikan atau sekolah. Hal ini diinspirasikan oleh beberapa konsep pengelolaan sekolah, seperti :

1. Self managing school atau school based manjement.
2. Self governin shcool.
3. Local mangement of schools.
4. Shcool based budgeting atau quaranty maintained schools

Konsep-konsep tersebut menjelaskan bahwa sekolah ditargetkan untuk melakukan proses pengambilan keputusan (school based decision making) yang berada pada sistem pengelolaan, kepemimpinan serta peningkatan mutu (administrating for excellence) dan effective schools.

Manajemen berbasis sekolah pada intinya adalah memberikan kewenangan terhadap sekolah untuk melakukan pengelolaan dan perbaikan kualitas secara terus menerus. Dapat juga dikatakan bahwa manajemen berbasis sekolah pada hakikatnya adalah penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah dengan melibatkan semua kelompok kepentingan (stakeholder) yang berkaitan dengan sekolah secara langsung dalam prosespengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan peningkatan mutu sekolah atau untuk mancapai tujuan pendidikan nasional.

Secara bahasa, manajemen berbasis sekolah (MBS) berasal dari tiga kata yaitu manajemen, berbasis, dan sekolah. Manajemen adalah proses menggunakan sumber daya efektif untuk mencapai sasaran. Berbasis memiliki kata dasar basis yang berarti dasar atau asas. Sedangkan sekolah berarti lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat untuk menerima dan memberikan pelajaran. Berdasarkan makna leksikal tersebut maka manajemen berbasis sekolah (MBS) dapat diartikan sebagai penggunaan sumber daya yang berdasarkan pada sekolah itu sendiri dalam proses pengajaran atau pembelajaran.

Priscilla Wohlstetter dan Albert Mohrman menjelaskan bahwa pada hakekatnya, manajemen berbasis sekolah berpijak pada Self Determination Theory. Teori ini menyatakan bahwa apabila seseorang atau sekelompok orang memiliki kepuasan untuk mengambil keputusan sendiri, maka orang atau kelompok orang tersebut akan memiliki tanggung jawab yang besar untuk melakukan apa yang telah diputuskan. Berangkat dari teori ini, banyak manajemen berbasis sekolah yang dikemukakan oleh para pakar.

Eman Suparman seperti yang dikutip oleh Mulyono mendefinisikan manajemen berbasis sekolah sebagai penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah dengan melibatkan semua kelompok kepentingan yang terkait sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan mutu sekolah atau mencapai tujuan mutu sekolah dalam pendidikan nasional. Sementara itu Slamet mengartikan manajemen berbasis sekolah sebagai pengkoordinasian dalam penyerasian sumber daya yang dilakukan secara otomatis (mandiri) oleh sekolah melalui sejumlah input manajemen untuk mencapai tujuan sekolah dalam kerangka pendidikan nasional,dengan melibatkan kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan (partisipatif). Hal ini berarti sekolah harus bersifat terbuka dan inklusif terhadap sumber daya di luar lingkungan sekolah yang mempunyai kepentingan selaras dengan tujuan pendidikan nasional.

Priscilla Wohlster dan Albert Mohrman menjelaskan secara luas bahwa manajemen

berbasis sekolah (MBS) adalah pendekatan politis untuk mendesain ulang organisasi sekolah dengan memberikan kewenangan dan kekuasaan kepada partisipasi sekolah pada tingkat lokal guna memajukan sekolahnya. Partisipasi lokal yang dimaksudkan adalah partisipasi kepala sekolah, guru dan masyarakat lokal.

Sesuai dengan deskripsi di atas, manajemen berbasis sekolah (MBS) merupakan pemberian otonomi penuh kepada sekolah untuk secara aktif-kreatif serta mendiri dalam mengembangkan dan melakukan inovasi dalam berbagai program untuk meningkatkan mutu pendidikan sesuai dengan kebutuhan sekolah sendiri yang tidak terlepas dari kerangka tujuan pendidikan nasional dengan melibatkan pihak-pihak yang berkepentingan (stakeholder), serta sekolah harus mampu mempertanggung jawabkan kepada masyakat. Artinya manajemen berbasis sekolah pada hakikatnya adalah penyerasian sumberdaya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah dengan melibatkan seluruh kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan peningkatan mutu sekolah atau untuk mencapai tujuan pendidikan nasional.

B. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Menurut Levacic dalam manajemen berbasis sekolah (MBS) ada tiga katakteristik yang harus dikedepankan dari yang lain dari manajemen, diantaranya adalah: pertama, kekuasaan dan tanggung jawab dalam pengembilan keputusan yang berhubungan dengan peningkatan mutu pendidikan yang didesentralisasikan pada stakeholder sekolah. Kedua, domain manajemen peningkatan mutu pendidikan yang mencakup keseluruhan aspek peningkatan mutu pendidikan, mencakup kurikulum, kepegawai, keuangan, sarana-prasarana dan penerimaan siswa baru. Ketiga, walaupun keseluruhan domain peningkatan mutu pendidikan didesentralisasikan kepada sekolah-sekolah, namun diregulasikan yang mengatur fungsi kontrol pusat terhadap keseluruhan pelaksanaan kewenangan dan tanggung jawab pemerintah.

Edmon mencoba mengemukakan berbagai indikator yang menunjukan karakteristik dari konsep manajemen berbasis sekolah (MBS) antara lain adalah:

1. Lingkungan sekolah yang aman dan tertib;
2. Sekolah memiliki visi dan target mutu yang ingin dicapai;
3. Sekolah memilki kepemimpinan yang kuat;
4. Adanya harapan yang tinggi dari personal sekolah (kepala sekolah, guru dan staf termasuk siswa) untuk berprestasi;
5. Adanya pengembangan staf sekolah yang terus-menerus sesuai tuntutan IPTEK;
6. Adanya pelaksanaan evaluasi yang terus menerus terhadap berbagai aspek akademis dan administratif, serta pemanfaan hasilnya untuk penyempurnaan/perbaikan mutu;
7. Adanya komunikasi dan dukungan intensif dari orang tua murid serta masyarakat.

Adapun Saud menyatakan beberapa karakteristik dasar diantaranya yaitu, pemberian otonomi yang luas kepada sekolah, partisipasi masyarakat dan orang tua peserta didik yang tinggi, kepemimpinan sekolah yang demokratis dan profesional, serta adanya teamwork yang tinggi dan profesional. Pada tataran ini, apabila manajemen berbasis lokasi lebih difokuskan pada tingkat sekolah, maka MBS akan menyediakan layanan pendidikan yang komprehensif dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat dimana sekolah itu berada. Ciri-ciri MBS bisa dilihat dari sudut sejauh mana sekolah tersebut dapat mengoptimalisasikan kinerja organisasi sekolah, pengelolaan SDM, proses belajar, mengajar, dan sumber daya seperti digambarkan dalam tabel berikut:

Tabel 1. Ciri-Ciri Sekolah yang Melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Organisasi Sekolah	Kegiatan Belajar Mengajar	Sumber Daya Manusia	Sumber Daya dan Administrasi
Menyedikan manajemen/ organisasi/ kepemimpinan transformasional	Meningkatkan kualitas belajar peserta didik	Memberdayakan staf dan menempatkan personal yang dapat melayani keperluan peserta didik	Mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan dan mengaplikasikan sumber daya tersebut sesuai dengan kebutuhan
Menyusun rencana sekolah dan merumuskan kebijakan untuk sekolahnya sendiri	Mengembangkan kurikulum yang cocok dan tanggap terhadap kebutuhan peserta didik dan masyarakat	Memilih staf yang berwawasan MBS	Mengelola sekolah secara efektif dan efisien
Mengelola kegiatan operasional sekolah	Menyelenggarakan kegiatan pembelajaran yang efektif	Menyediakan kegiatan untuk pengembangan profesi pada semua staf	Menyediakan dukungan administratif
Menjamin adanya komunikasi yang efektif antara sekolah dan masyarakat	Menyediakan program pengembangan yang diperlukan peserta didik	Menjamin kesejehtraan staf dan peserta didik	Mengelola dan memelihara gedung dan sarana sekolah
Menggerakkan partisipasi masyarakat	Berperan dalam memotivasi siswa	Menyelenggrakan forum/diskusi untuk membahas kemajuan kinerja sekolah	

Apabila melihat karakteristik yang dideskripsikan di atas berdasarkan pada aspek geografis Indonesia yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya, maka akan berimplikasi pada kemampuan dan ciri khas bagi sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah (MBS). Akan tetapi ciri khas tersebut diharapkan dapat memberikan implikasi positif terhadap peningkatan personal sekolah, karena tenaga kependidikan dan peserta didik umumnya datang dari bebagai sektor atau latar belakang yang berbeda, seperti latar geografis, kesukuan tingkat sosial, ekonomi, maupun politik. Atas dasar itulah karakteristik yang menerapkan manajemen berbasis sekolah (MBS) perlu mengoptimalisasikan aspek-aspek tertentu, yaitu meningkatkan kinerja organisasi sekolah, proses pembelajaran, pengelolaan sumber daya manusia, serta pengelolaan sumber daya administrasi.

Selain itu kerjasama antara warga sekolah yang meliputi guru, pegawai, peserta didik, dan wali murid dengan masyarakat harus dibangun atas dasar kredibilitas yang tinggi. Sekolah harus dapat memacu masyarakat untuk ikut memiliki lembaga yang bersangkutan guna menumbuhkan iklim kerjasama dengan menganut sistem transparansi, baik dalam program maupun dalam hal

pengelolaan finansial (keuangan). Di samping itu program yang tersusun oleh komponen sekolah harus mampu bersifat berkelanjutan (kontinuitas).

C. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Tujuan utama manajemen berbasis sekolah (MBS) adalah meningkatkan efisiensi mutu dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi dicapai melalui keleluasaan mengelola sumber daya yang ada, partisipasi masyarakat, dan penyederhanaan birokrasi. Peningkatan mutu diperoleh melalui partisipasi orang tua, kelenturan pengelolaan sekolah, peningakatan profesionalisme guru, adanya hadiah dan hukuman sebagai kontrol, serta hal lain yang dapat menumbuh kembang bbkan suasana yang kondusif.

Menurut Kustini Hardi, ada tiga tujuan manajemen berbasis sekolah (MBS). Pertama, mengembangkan kemampuan kepala sekolah bersama guru dan unsur komite sekolah dalam aspek manajemen berbasis sekolah (MBS) untuk meningkatkan mutu sekolah. Kedua, mengembangkan kemampuan kepala sekolah bersama guru dan unsur komite sekolah dalam pelaksanaan pembelajaran yang aktif dan menyenangkan, baik di lingkungan sekolah maupun di lingkungan setempat. Ketiga, mengembangkan peran serta masyarakat yang lebih aktif dalam masalah umum persekolahan dari sekolah untuk membantu peningkatan mutu sekolah.

Kementerian Pendidikan Nasional mendeskripsikan bahwa tujuan pelaksanaan MBS adalah meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia, meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam peyelenggaran pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama, meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah tentang mutu sekolahnya, serta meningkatkan kompetensi yang sehat antar sekolah tetang mutu pendidikan yang akan dicapai.

Secara umum dapat diinterpretasikan bahwa dalam penyelenggaraan MBS setidaknya ada empat aspek penting yang harus dijadikan pertimbangan, yaitu kualitas (mutu) dan relevansi, keadilan, efektivitas dan efisiensi, serta akuntabilitas. Manajemen berbasis sekolah (MBS) bertujuan mencapai mutu (quality) dan relevasi pendidikan yang setinggi-tingginya, dengan tolak ukur penilaian pada hasil (output dan outcome) bukan pada metodologi atau prosesnya. Ada yang memandang mutu dan relevansi ini sebagai satu kesatuan substansi, artinya sebagai hasil pendidikan yang bermutu sekaligus relevan dengan berbagai kebutuhan dan konteksnya. Bagi yang memisahkan keduanya, maka mutu lebih merujuk pada manfaat dari apa yang diperoleh siswa melalui pendidikan dalam berbagai lingkup/tuntutan kehidupan (dampak), termasuk jumlah ranah pendidikan yang tidak diujikan.

D. Manfaat Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Manajemen berbasis sekolah (MBS) memberikan kebebasan dan kewenangan yang luas kepala sekolah disertai seperangkat tanggung jawab. Dengan adanya otonomi yang memberikan tanggung jawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sesuai dengan kondisi setempat, sekolah dapat meningkatkan kesejahteraan guru sehingga guru dapat berkonsentrasi dalam tugas utamanya, yaitu mengajar.

Sejalan dengan pemikiran diatas, B Suryosubroto mengutarakan bahwa otonomi diberikan agar sekolah dapat leluasa mengelola sumber daya dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan serta agar sekolah lebih tanggap terhadap kebutuhan lingkungan setempat. Maka dengan adanya otomoni tersebut, sekolah akan lebih leluasa dalam mengimprovisasi dirinya sesuai dengan kemapuan.

Dengan MBS, pemecahan masalah internal sekolah, baik yang menyangkut proses pembelajaran maupun sumber daya pendukungnya cukup dibicarakan di dalam sekolah dengan masyarakatnya, sehingga tidak perlu diangkat ke tingkat pemerintah daerah apalagi ke tingkat pusat yang "jauh panggang dari api"

Dengan keleluasaan mengelola sumber daya dan juga adanya partisipasi masyarakat, mendorong profesionalisme kepemimpinan sekolah yaitu kepala sekolah baik dalam peran sebagai manajer maupun sebagai sebagai pemimpin sekolah. Dan dengan diberikan kesempatan kepada sekolah dalam mengembangkan kurikulum, guru didorong untuk mengimprovisasi dan berinovasi dalam melakukan berbagai eksperimentasi di lingkungan sekolah dengan tujuan menemukan kesesuaian antara teori dengan kenyataan.

Perubahan yang paling mendasar dalam aspek manajemen kurikulum, bahwa pendidikan harus mampu mengoptimalisasikan semua potensi kelembagaan yang ada dalam masyarakat, baik pada lembaga-lembaga pendidikan yang dikelola pemerintah, masyarakat ataupun swasta. Persyaratan dasar penetapan jenis kurikulum antara lain:

1. Kurikulum dikembangkan berdasarkan minat dan bakat peserta didik;
2. Kurikulum berkaitan dengan karakteristik potensi wilayah setempat, misalnya: sumber daya alam ekonomi, pariwisata, sosial-budaya;
3. Dapat dikembangkan secara nyata sebagai dasar penguat sektor usaha pemberdayaan ekonomi masyarakat;
4. Pembelajaran berorientasi pada peningkatan kompetensi keterampilan untuk belajar dan bekerja, lebih bersifat aplikatif dan operasional;
5. Jenis pengelola program bersama-sama dengan peserta didik, orang tua, tokoh masyarakat, dan mitra kerja.

Dengan demikian manajemen berbasis sekolah (MBS) mendorong profesionlisme guru dan terutama kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan yang ada di garda depan. Melalui pengembangan kurikulum yang efektif dan fleksibel, rasa tanggap sekolah terhadap kebutuhan masyarakat setempat akan meningkat serta layanan pendidikan akan sesuai dengan tuntutan peserta didik dan masyarakat seiring perkembangan zaman yang terus berubah.

E. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Dari waktu ke waktu kesadaran masyarakat terhadap urgensi pendidikan semakin meningkat dan mulai tampak dipermukaan. Hal ini dapat diindikasikan dengan animo masyarakat yang banyak menyekolahkan anak-anak mereka ke lembaga yang kredibel. Mereka sadar bahwa untuk menghadapi tantangan yang semakin berat yang disebabkan oleh perubahan dan tantangan zaman adalah kesiapan pada penguasaan ilmu pengetahuan. Oleh karena itu lembaga pendidikan yang maju dan mampu memberikan layanan yang maksimal sesuai dengan kebutuhan masyarakat akan menjadi sekolah favorit.

Dalam hal ini bukan hanya instansi yang bersifat komersial yang dituntut untuk berkompetisi, akan tetapi lembaga pendidikan juga dituntut untuk bersaing dengan lembaga pendidikan yang lain guna menawarkan jasa yang mempunyai kesesuaian dan keserasian dengan kebutuhan masyarakat sebagai unsur edukasi. Oleh sebab itu lembaga pendidikan harus memiliki sistem manajemen pendidikan yang baik dan mampu menyongsong era kompetisi. Jika pendidikan ingin dilaksanakan secara terencana dan teratur maka berbagai eleman yang terlibat dalam kegiatan perlu dikenali. Untik itu, diperlukan pengkajian usaha pendidikan sebagai suatu sistem.

Sejalan dengan tuntutan tersebut, pendidikan sudah mulai berbenah diri dan mengalami reformasi

sebagai bentuk konsekuensi dari tuntutan itu. Pemerintah dalam hal ini sudah menyiapkan konsep pengelolaan pendidikan, yaitu konsep manajemen berbasis sekolah untuk diterapkan dilembaga-lembaga pendidikan sebagai jawaban atas tuntutan zaman.

Implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS), pada hakekatnya adalah pemberian otonomi yang lebih luas kepada sekolah dengan tujuan akhir meningkatkan mutu hasil penyelenggaraan pendidikan, sehingga bisa menghasilkan prestasi yang sebenarnya melalui penyelenggaraan manajerial yang mapan. Melalui peningkatan kinerja dan partisipasi semua stakeholder-nya maka sekolah pada semua jenjang dan jenis pendidikan pada otonominya akan menjadi suatu instansi pendidikan yang organik, demokratis, kreatif, inovatif serta unik dengan ciri khas sendiri untuk melakukan pembaruan sendiri (self reform). Dalam kontek ini sekolah memiliki wewenang untuk mengambil keputusan. Menurut Syahril Sagala, kekuasaan yang dimiliki sekolah antara lain mengambil keputusan dengan rekruitmen serta pengelolaan guru dan pegawai administrasi serta keputusan berkaitan dengan pengelolaan sekolah. Adapun komponen yang didesentralisasikan adalah manajemen kurikulum, manajemen tenaga kependidikan, manajemen kesiswaan, manajemen pendanaan serta manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat.

F. Faktor-Faktor yang Perlu Diperhatikan dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Kajian yang dirumuskan oleh BPPN dan Bank Dunia merumuskan beberapa faktor yang berkaitan dengan manajemen berbasis sekolah (MBS) diantaranya adalah:

1. Kewajiban Sekolah

Manajemen berbasis sekolah (MBS) yang menawarkan keleluasaan pengelolaan sekolah memiliki potensi yang besar dalam menciptakan kepala sekolah, guru, dan pengelola sisitem pendidikan profesional. Oleh karena itu pelaksanaannya harus disertai seperangkat kebijakan, serta monitoring dan tuntutan pertangungjawaban (akuntabel) yang relatif tinggi, untuk menjamin bahwa sekolah selain memiliki otonomi juga mempunyai kebijakan melaksanakan kebijakan pemerintah dan memenuhi harapan masyarkat sekolah. Dengan demikian, sekolah dituntut mampu menampilkan pengelolaan sumber daya secara transparan, demokratis, tanpa monopoli dan tanggung jawab baik terhadap masyarakat maupun pemerintah, dalam rangka meningkatkan kapasitas pelayanan terhadap peserta didik.

2. Kebijakan dan Prioritas Pemerintah

Pemerintah sebagai penanggung jawab pendidikan nasional berhak merumuskan kebijakan-kebijakan yang menjadi prioritas nasional terutama yang berkaitan dengan program peningkatan melek huruf dan angka (literacy and numeracy), efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Dalam hal-hal tersebut, sekolah tidak diperbolehkan untuk belajar sendiri dengan mengabaikan kebijakan dan standar yang ditetapkan oleh pemerintah yang dipilih secara demokratis.

Agar prioritas-prioritas pemerintah dilakukan oleh sekolah dan semua aktivitas ditujukan untuk memberikan pelayanan kepada peserta didik sehingga dapat belajar dengan baik, pemerintah perlu merumuskan seperangkat pedoman tentang pelaksanaan MBS. Pedoman-pedoman tersebut, terutama ditujukan untuk menjamin bahwa hasil pendidikan (student outcomes) terevalusi dengan baik, kebijakan-kebijakan pemerintah dilaksanakan secara efektif, sekolah dioperasikan dalam rangka yang disetujui pemerintah, dan anggaran dibelanjakan sesuai dengan tujuan.

3. Peranan Orang Tua dan Masyarakat

MBS menuntut dukungan tenaga kerja yang terampil dan berkualitas untuk

membangkitkan motivasi kerja yang lebih produktif dan memberdayakan otoritas daerah setempat, serta mengefisienkan sistem dan menghilangkan birokrasi yang tumpang tindih. Untuk kepentingan tersebut, diperlukan partisipasi masyarakat dan hal ini merupakan salah satu aspek penting dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Melalui dewan sekolah (school council), orang tua dan masyarakat dapat berpartisipasi dalam pembuatan berbagai keputusan. Dengan demikian, masyarakat dapat lebih memahami, serta mengawasi dan membantu sekolah dalam pengelolaan termasuk kegiatan belajar-mengajar. Besarnya partisipasi masyarakat dalam pengeloaan sekolah tersebut mungkin dapat menimbulkan rancunya kepentingan antar sekolah, orang tua, dan masyarakat. Dalam hal ini pemerintah perlu merumuskan bentuk partisipasi (pembagian tugas) setiap unsur secara jelas dan tegas.

4. Peranan Profesionalisme dan Manajerial

Manajemen berbasis sekolah (MBS) menuntut perubahan-perubahan tingkah laku kepala sekolah, guru, dan tenaga administrasi dalam mengoperasikan sekolah. Pelaksanaan MBS berpotensi meningkatkan gesekan pranata yang bersifat profesional dan manajerial. Untuk memenuhi persayaratan pelaksanaan MBS, kepala sekolah, guru, tenaga administrasi harus memiliki kedua sifat tersebut yaitu profesional dan manjerial. Mereka harus memiliki pengetahuan yang mendalam tentang peserta didik dan prinsip-prinsip pendidikan untuk menjamin bahwa keputusan penting yang dibuat oleh sekolah, didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan pendidikan. Kepala sekolah khususnya, perlu mempelajari dengan teliti, baik kebijakan dan prioritas pemerintah maupun prioritas sekolah sendiri. Untuk kepentingan tersebut, kepala sekolah harus:

a) Memiliki kemampuan untuk berkolaborasi dengan guru dan masyarakat sekitar sekolah;
b) Memiliki pemahaman dan wawasan yang luas tentang teori pendidikan dan pembelajaran;
c) Memiliki kemampuan dan keterampilan untuk menganalisis situasi sekarang berdasarkan apa yang seharusnya serta mampu memperkirakan kejadian di masa depan berdasarkan situasi sekarang;
d) Memiliki kemauan dan kemampuan untuk mengidentifikasi masalah dan kebutuhan yang berkaitan dengan efektivitas pendidikan di sekolah;
e) Mampu memanfaatkan berbagai peluang, menjadikan tantangan sebagai peluang, serta mengkonseptualkan arah baru untuk perubahan.

Pemahaman terhadap sifat profesional dan manjerial tersebut sangat penting agar peningkatan efisiensi, mutu, dan pemerataan serta supervisi dan monitoring yang direnacanakan sekolah betul-betul untuk mencapai tujuan pendidikan sesuai dengan kerangka kebijakan pemerintah dan tujuan sekolah.

5. Pengembangan Profesi

Dalam manajemen berbasis sekolah (MBS) pemerintah harus manjamin bahwa semua unsur penting tentang kependidikan (sumber manusia) menerima pengembangan profesi yang diperlukan untuk mengelola sekolah secara efektif. Agar sekolah dapat mengambil manfaat yang ditawarkan MBS, perlu dikembangkan adanya pusat pengembangan profesi, yang berfungsi sebagai penyedia jasa pelatihan bagi tenaga kependidikan untuk MBS. Selain itu, penting untuk dicatat sebaik-baiknya sekolah dan masyarakat perlu dilibatkan dalam proses MBS sedini mungkin. Mereka tidak perlu hanya menunggu, tetapi melibatkan diri dalam diskusi-diskusi tentang MBS dan berinisiatif untuk menyelenggarakan tentang aspek-aspek yang terkait.

G. Strategi Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah

Pada dasarnya, mengubah pendekatan manajemen berbasis pusat menjadi manajemen berbasis sekolah bukanlah merupakan one-shot and quick-fix, akan tetapi merupakan proses yang berlangsung secara terus menerus dan melibatkan semua unsur yang bertanggung jawab dalam penyelenggaraan pendidikan persekolahan. Oleh karena itu, strategi utama yang perlu ditempuh dalam melaksanakan manajemen berbasis sekolah adalah sebagai berikut:

1. Mensosialiasikan konsep manajemen berbasis sekolah ke seluruh warga sekolah, yaitu guru, siswa, wakil-wakil kepala sekolah, konselor, karyawan dan unsur-unsur terkait lainnya (orangtua murid, pengawas, dan instansi terkait) melalui seminar, diskusi, forum ilmiah, dan media masa. Dalam sosialisasi ini hendaknya juga dibaca dan dipahami sistem, budaya, dan sumber daya sekolah yang ada secermat-cermatnya dan direfleksikan kecocokannya dengan sistem, budaya, dan sumber daya yang dibutuhkan untuk penyelenggaraan manajemen berbasis sekolah.
2. Melakukan analisis situasi sekolah dan luar sekolah yang hasilnya berupa tantangan nyata yang harus dihadapi oleh sekolah dalam rangka mengubah manajemen berbasis pusat menjadi manajemen berbasis sekolah. Tantangan adalah selisih (ketidaksesuaian) antara keadaan sekarang (manajemen berbasis pusat) dan keadaan yang diharapkan (manajemen berbasis sekolah). Karena itu, besar kecilnya ketidaksesuaian antara keadaan sekarang (kenyataan) dan keadaan yang diharapkan (idealnya) memberitahukan besar kecilnya tantangan (loncatan).
3. Merumuskan tujuan situasional yang akan dicapai dari pelaksanaan manajemen berbasis sekolah berdasarkan tantangan nyata yang dihadapi. Segera setelah tujuan situasional ditetapkan, kriteria kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya ditetapkan. Kriteria inilah yang akan digunakan sebagai standar atau kriteria untuk mengukur tingkat kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya.
4. Mengidentifikasi fungsi-fungsi yang perlu dilibatkan untuk mencapai tujuan situasional dan yang masih perlu diteliti tingkat kesiapannya. Untuk mencapai tujuan situasional yang telah ditetapkan, maka perlu diidentifikasi fungsi- fungsi mana yang perlu dilibatkan untuk mencapai tujuan situasional dan yang masih perlu diteliti tingkat kesiapannya. Fungsi-fungsi yang dimaksud meliputi antara lain: pengembangan kurikulum, pengembangan tenaga kependidikan dan nonkependidikan, pengembangan siswa, pengembangan iklim akademik sekolah, pengembangan hubungan sekolah-masyarakat, pengembangan fasilitas, dan fungsi-fungsi lain.
5. Menentukan tingkat kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya melalui analisis SWOT, yang dilakukan dengan maksud mengenali tingkat kesiapan setiap fungsi dari keseluruhan fungsi yang diperlukan untuk mencapai tujuan situasional yang telah ditetapkan. Analisis SWOT dilakukan terhadap keseluruhan faktor dalam setiap fungsi, baik faktor yang tergolong internal maupun eksternal. yang dinyatakan sebagai: kekuatan, bagi faktor yang tergolong internal; peluang, bagi faktor yang tergolong faktor eksternal. Sedang tingkat kesiapan yang kurang memadai, artinya tidak memenuhi ukuran kesiapan, dinyatakan bermakna: kelemahan, bagi faktor yang tergolong faktor internal; dan ancaman, bagi faktor yang tergolong faktor eksternal.
6. Memilih langkah-langkah pemecahan (peniadaan) persoalan, yakni tindakan yang diperlukan untuk mengubah fungsi yang tidak siap menjadi fungsi yang siap. Selama masih ada persoalan, yang sama artinya dengan ada ketidaksiapan fungsi, maka tujuan situasional yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Oleh karena itu, agar tujuan situasional tercapai, perlu dilakukan tindakan-tindakan yang mengubah ketidaksiapan menjadi kesiapan fungsi.

Tindakan yang dimaksud lazimnya disebut langkah-langkah pemecahan persoalan, yang hakekatnya merupakan tindakan mengatasi makna kelemahan dan/atau ancaman, agar menjadi kekuatan dan/atau peluang, yakni dengan memanfaatkan adanya satu/lebih faktor yang bermakna kekuatan dan/atau peluang.

7. Berdasarkan langkah-langkah pemecahan persoalan tersebut, sekolah bersama-sama dengan semua unsur-unsurnya membuat rencana untuk jangka pendek, menengah, dan panjang, beserta program-programnya untuk merealisasikan rencana tersebut. Sekolah tidak selalu memiliki sumber daya yang cukup untuk melaksanakan manajemen berbasis sekolah idealnya, sehingga perlu dibuat sekala prioritas jangka pendek, menengah, dan panjang.
8. Melaksanakan program-program untuk merealisasikan rencana jangka pendek manajemen berbasis sekolah. Dalam pelaksanaan, semua input yang diperlukan untuk berlangsungnya proses (pelaksanaan) manajemen berbasis sekolah harus siap. Jika input tidak siap/tidak memadai, maka tujuan situasional tidak akan tercapai. Yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan adalah pengelolaan kelembagaan, pengelolaan program, dan pengelolaan proses belajar mengajar.

Pemantauan terhadap proses dan evaluasi terhadap hasil manajemen berbasis sekolah perlu dilakukan. Hasil pantauan proses dapat digunakan sebagai umpan balik bagi perbaikan penyelenggaraan dan hasil evaluasi dapat digunakan untuk mengukur tingkat ketercapaian tujuan situasional yang telah dirumuskan. Demikian kegiatan ini dilakukan secara terus-menerus, sehingga proses dan hasil manajemen berbasis sekolah dapat dioptimalkan.

KESIMPULAN

Mengubah manajemen berbasis pusat menjadi manajemen berbasis sekolah (transisi) merupakan proses yang panjang dan melibatkan banyak pihak. Transisi ini memerlukan penyesuaian-penyesuaian, baik sistem (struktur)nya, kulturnya, maupun figurnya, dengan tuntutan-tuntutan baru manajemen berbasis sekolah. Oleh karena itu, kita tidak bermimpi bahwa perubahan ini akan berlangsung sekali jadi dan baik hasilnya. Dengan demikian, fleksibiltas dan eksperimentasi-eksperimentasi yang menghasilkan kemungkinan-kemungkinan baru dalam penyelenggaraan manajemen berbasis sekolah perlu didorong.

Satu cara yang berguna dalam menyimpulkan adalah melihat tantangan sebagai satu cara menciptakan suatu jenis sistem pendidikan baru yang sesuai abad ke-21. Kita membutuhkan sistem-sistem baru yang terus-menerus mampu merekonfigurasi kembali dirinya untuk menciptakan sumber nilai publik baru. Ini berarti secara interaktif menghubungkan lapisan-lapisan dan fungsi tata kelola yang berbeda, bukan mencari cetak biru (blueprint) yang statis yang membatasi berat relatifnya.

Pertanyaan mendasar bukannya bagaimana kita secara tepat dapat mencapai keseimbangan yang tepat antara lapisan-lapisan pusat, regional, dan lokal atau antara sektor-sektor berbeda: publik, swasta, dan sukarela. Justru, kita perlu bertanya bagaimana suatu sistem secara keseluruhan menjadi lebih dari sekedar jumlah dari bagian-bagiannya?

Secara sederhana dapat dikatakan bahwa manajemen berbasis sekolah bukanlah “senjata ampuh” yang akan menghantar pada harapan reformasi sekolah. Bila diimplementasikan dengan kondisi yang benar, ia menjadi satu dari sekian strategi yang diterapkan dalam pembaruan terus-menerus dengan strategi yang melibatkan pemerintah, penyelenggara, dewan manajemen sekolah dalam satu sistem sekolah.

DAFTAR REFERENSI

Hamzah B. Uno, *Profesi Kependidikan*, Jakarta : Bumi Aksara, 2010.
Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung : PT. Remaja Rosda Karya, 2004.
Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan*, Bandung :Alfabeta, 2010.
Umiarso & Imam Gojali, *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*: Yogyakarta: Ircisod, 2010.