

# Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMA Kabupaten Aceh Utara

Jalaluddin  
Ibrahim  
Azwir

Universitas Serambi Mekkah  
*jala\_usm@yahoo.co.id*

**Abstract:** This study aimed to investigate the implementation of school-based management of a senior high school in North Aceh Regency. The data was collected using observations, questionnaires, interviews, and documentations. The subjects were the principal, the vice principal and the school committees. The data were analysed through the three activities, namely data reduction, data presentation, and data verification. The result showed that the implementation of school-based management by the principal of a senior high school in North Aceh Regency ran well and was in line with the policies, planning, and implementation. In addition, the principal always tried to find the solutions to the problems faced in the running the school-based management.

**Keywords:** principals, school - based management, SMA

**Abstrak :** Manajemen berbasis sekolah merupakan salah satu model manajemen yang memberikan kewenangan yang luas kepada sekolah untuk pengelolaan sekolah sesuai dengan potensi, tuntutan, dan kebutuhan sekolah. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi manajemen berbasis sekolah di SMA Kabupaten Aceh Utara. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik observasi, angket, wawancara, dan studi dokumentasi. Subjek penelitian adalah kepala sekolah, wakil kepala, guru, dan komite sekolah. Teknik analisis data dilakukan melalui 3 alur kegiatan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data. Hasil analisis data menunjukkan bahwa implementasi manajemen berbasis sekolah oleh kepala sekolah di SMA Negeri Kabupaten Aceh Utara telah berjalan dengan baik dan sesuai dengan kebijakan, perencanaan, dan pelaksanaan. disamping itu kepala sekolah selalu mencari solusi dalam tiap permasalahan dalam menjalankan MBS.

**Kata kunci:** kepala sekolah, manajemen berbasis sekolah, SMA

Mutu pendidikan dapat dilihat dalam dua hal, yakni mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Proses pendidikan dianggap atau dinilai bermutu apabila seluruh komponen pendidikan terlibat dalam proses pendidikan itu sendiri. Faktor-faktor dalam proses pendidikan meliputi berbagai aspek, seperti bahan ajar, metodologi, sarana sekolah, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif. Mutu pendidikan dalam konteks hasil pendidikan mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu. Prestasi sekolah dapat pula berupa kondisi yang tidak dapat dipegang (intangibile) seperti suasana, disiplin, keakraban, saling menghormati, kebersihan, dan sebagainya (Suryosubroto, 2004). Manajemen berbasis sekolah secara konseptual akan membawa

perubahan terhadap peningkatan kinerja sekolah dalam peningkatan mutu, efisiensi manajemen keuangan, pemerataan kesempatan dan pencapaian tujuan politik (demokrasi) suatu bangsa lewat perubahan kebijakan desentralisasi diberbagai aspek baik politik, edukatif, administratif, maupun anggaran pembiayaan pendidikan. Manajemen berbasis sekolah selain akan meningkatkan kualitas belajar mengajar dan efisiensi operasional pendidikan, juga tujuan politik terutama demokrasi di sekolah.

Manajemen berbasis sekolah (MBS) merupakan strategi untuk mewujudkan sekolah yang efektif dan produktif. Hal ini disebabkan dalam konsep MBS, pengambilan keputusan diletakkan pada posisi yang paling dekat dengan pembelajaran yaitu sekolah, meskipun standar pelayanan minimnya ditetapkan oleh pemerintah, akan tetapi sekolah lebih leluasa dalam mengelola sumber daya, sumber dana, sumber

belajar dalam mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan di sekolah (Jalaluddin, 2015).

Berdasarkan kenyataan tersebut di atas, perlu dilakukan upaya-upaya perbaikan manajemen pendidikan. Salah satunya adalah memberikan otonomi yang luas kepada sekolah untuk pengambilan keputusan secara partisipatif dengan melibatkan masyarakat secara langsung. Diyakini bahwa Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan suatu model pelaksanaan kebijakan desentralisasi bidang pendidikan, sehingga dapat dijadikan suatu konsep inovatif dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan implementasi MBS di SMA Kabupaten Aceh Utara. Sekolah sebagai institusi yang memiliki otonomi perlu diberikan peluang untuk mengelolah dalam proses koordinatif untuk mencapai tujuan-tujuan pendidikan (Soebagio Atmodiwirio, 2000). Konsep pemikiran tersebut telah mendorong munculnya pendekatan baru, yakni pengelolaan peningkatan mutu pendidikan yang berbasis sekolah sebagai institusi paling depan dalam kegiatan pendidikan. Pendekatan inilah yang dikenal dengan manajemen peningkatan mutu pendidikan berbasis sekolah (Suryosubroto, 2004).

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Data kualitatif yang diperoleh dari hasil penelitian dapat dijadikan sebagai sumber dari deskriptif yang luas dan berlandaskan kokoh, serta memuat penjelasan tentang proses-proses yang terjadi di lingkungan setempat. Data yang diperoleh secara kualitatif dapat mengikuti dan memahami alur peristiwa secara kronologis, serta menilai sebab akibat dalam lingkup pikiran orang-orang setempat. Penelitian kualitatif dianggap tepat untuk meneliti kondisi objektif subjek peneliti sehingga prosedur dan pendekatan dari luar dan dari dalam sebagai bagian dari penelitian kualitatif dapat berlangsung sebagaimana mestinya.

Pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara, angket dan dokumentasi. Angket yang digunakan adalah skala Likert dengan 4 pilihan yaitu SS, dengan skala bobot 4, S dengan skala 3, TS dengan skala 2 dan STS dengan skala 1 (Arikunto, 2002).

## HASIL PENELITIAN

Sosialisasi yang dilakukan oleh para atasan untuk memperkenalkan MBS ini berupa pertemuan, dan dimasukkan dalam rapat, tidak ada juknis atau

tindakan, yang harus dilakukan untuk membantu mengenalkan MBS ini ke staf sekolah. Visi misi dan tujuan sekolah telah dipahami dan diketahui betul oleh para kepala sekolah karena mereka turut menyusun dan mengoreksinya serta membantu menyosialisasikannya. Kekuatan MBS di sekolah sampel berbeda-beda. Ada yang mengandalkan sarana prasarana, sementara ada juga yang mengandalkan perangkat pembelajaran.

Kelemahannya adalah sebagian besar perilaku masyarakat Aceh tidak mendukung, selain pemerintah juga belum maksimal memberikan dana dan menyediakan tenaga pengajar. Bentuk partisipasi masyarakat selain moril dan materiil juga keamanan siswa, masyarakat hadir dalam rapat namun seluruh kepala sekolah sepakat bahwa bantuan dalam bentuk biaya tidak bisa diandalkan dari para masyarakat. Sistem pengelolaan manajemen dan kurikulum dijalankan sesuai standar, tupoksi, dan mengacu pada faktor pendukung dan dasar hukum.

Kerjasama yang dilakukan oleh para kepala sekolah dan guru dilakukan dengan baik dalam bentuk kerja sama, musyawarah dan dukungan serta kesempatan kepada para guru untuk lebih kreatif dan inovatif. Bentuk kemandirian program kesiswaan dilakukan dengan cara melibatkan siswa dengan tetap mengacu pada visi misi sasaran dan tujuan sehingga terbentuk PICK, KRR, PMR, OSIS, Seni bahkan unit kewirausahaan.

Pengelolaan program dan kurikulum sebagian sudah akuntabel, sisanya sedang ditindaklanjuti dan tidak akuntabel. Untuk kuantitas pekerjaannya telah dilaksanakan sesuai dengan harapan. Hal tersebut terjadi karena kemampuan guru, dana, masyarakat yang tidak pernah diperhatikan oleh pemerintah. Solusi yang diharapkan oleh para kepala sekolah tersebut adalah dengan meningkatkan disiplin, kemampuan guru (SDM) dan siswa serta kepedulian dari para *stakeholders*.

Seluruh hasil itu tentunya berdampak positif terhadap sekolah walaupun juga menimbulkan eksekusi negatif yaitu tanggung jawab sekolah dalam segala hal menjadi penuh. Namun secara umum hal tersebut tetap memberikan respon yang baik, positif dan menyenangkan bagi kepala sekolah, bahkan tidak merasa MBS ini mengganggu kewenangan mereka para kepala sekolah. Kesejahteraan personil juga meningkat karena ada banyak insentif dan penghargaan bagi para personil yang bermutu dan kreatif. Mereka pun bereaksi positif dengan semakin bertanggung jawab dan berkompentensi.

Pola sosialisasi yang dilakukan para kepala

sekolah yaitu dengan rapat-rapat rutin maupun *briefing* pada waktu tertentu. Para guru pun dilibatkan penuh pada penyusunan visi misi tujuan sasaran sekolah dan tentu saja program yang diusulkan dan dijalankan sudah sesuai dengan keinginan sekolah secara umum dan kearifan lokal (kultur masyarakat) serta melewati tahap SWOT dan didukung oleh transparansi sistem pengelolaan baik manajemen sekolah maupun kesiswaan.

Program-program tersebut dilaksanakan dengan jadwal dan waktu yang telah dijadwalkan sebelumnya, dan jika terjadi perubahan maka akan disesuaikan kembali pelaksanaannya dan itu menjadi tanggung jawab masing-masing kepala program. Monev yang dilakukan dalam bentuk pemantauan secara kualitatif dan berjangka 1 bulan. Untuk bidang akademik dan nonakademik, sejalan dengan kepala sekolah, seluruh guru sepakat hasilnya sangat meningkat dan membanggakan. Tidak ada guru yang tertekan dengan adanya MBS ini, bahkan kesejahteraan personil meningkat karena tersedianya dana lebih dan secara garis besar seluruh guru sepakat MBS ini berdampak positif.

Pola sosialisasi yang diterima komite/masyarakat dalam bentuk rapat (gabungan atau rutin) yang dilakukan oleh sekolah. Serupa dengan guru para komite juga dilibatkan dalam penyusunan visi misi tujuan sasaran sekolah sehingga mereka berpendapat program-program tersebut secara umum baik, sesuai dan bisa dijalankan. Untuk bidang keuangan, hanya beberapa anggota komite yang tahu secara lengkap laporannya, sedangkan sebagian besar tidak tahu tentang laporan keuangan lengkap sekolah tiap tahunnya.

Para anggota komite dan masyarakat hanya bisa memberikan bantuan dalam bentuk tenaga, material dan moril, walaupun ada sebagian yang memberikan bantuan dana. Walaupun begitu mereka tetap berniat dan ingin bekerjasama dengan tetap mendukung sekolah, menganalisis kebutuhan sekolah serta ikut dalam setiap rapat yang diadakan. Sedikit kejanggalan, seluruh komite sekolah sepakat adanya transparansi di sekolah, padahal sebelumnya mereka menjawab tidak mengetahui secara rinci dana yang masuk dan keluar, sehingga terdapat inkonsistensi pada jawaban ini. Menurut mereka, anggaran telah sistematis dan teratur, dapat dipertanggung jawabkan dan dikelola dengan akuntabilitas yang tinggi.

Kemandirian penyusunan program dilakukan dengan membentuk sebuah tim kerja, selanjutnya tim ini diarahkan untuk menyusun dan mengembangkan program sehingga hasilnya diharapkan dapat

meningkatkan mutu, dan partisipasi positif. Para komite telah diakomodasi dengan pertemuan, tanya jawab, rapat bahkan dengan kotak saran yang disediakan. Monev dilakukan dengan mengajukan pertanyaan, tinjauan langsung, memantau dan intervensi secara efektif. Dampak positif dari MBS ini adalah target dan sistem pendidikan lebih dipahami dan diterima oleh masyarakat. Secara umum masyarakat dan komite sangat mendukung dan memberikan respon positif pada MBS ini.

## PEMBAHASAN

Kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Sehubungan dengan MBS, kepala sekolah dituntut untuk senantiasa meningkatkan efektivitas kinerja. Dengan demikian, MBS sebagai paradigma baru pendidikan dapat memberikan hasil yang memuaskan. Kinerja kepala sekolah dalam kaitannya dengan MBS adalah segala upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh Kepala Sekolah dalam mengimplementasikan MBS di sekolahnya untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Mulyasa (2002) mengemukakan tiga macam keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah untuk menyukseskan kepemimpinannya. Ketiga keterampilan tersebut adalah keterampilan konseptual, yaitu keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi. Keterampilan manusiawi yaitu keterampilan untuk bekerjasama, memotivasi dan memimpin. Keterampilan teknik ialah keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu.

Kepala sekolah harus memiliki kemampuan, terutama keterampilan konsep. Para kepala sekolah diharapkan (1) senantiasa belajar dari pekerjaan sehari-hari terutama dari cara kerja para guru dan pegawai sekolah lainnya, (2) melakukan observasi kegiatan manajemen secara terencana, (3) membaca berbagai hal yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang sedang dilaksanakan, (4) memanfaatkan hasil penelitian orang lain, (5) berpikir untuk masa yang akan datang, dan (6) merumuskan ide-ide yang dapat diujicobakan. Selain itu, kepala sekolah harus dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif sesuai dengan situasi dan kebutuhan serta motivasi para guru dan pekerja lain.

Guru merupakan ujung tombak dalam

pelaksanaan proses belajar mengajar di sekolah. Dikatakan demikian karena guru merupakan individu yang berhadapan langsung dengan para siswanya. Tinggi rendahnya prestasi siswa berkaitan erat dengan kinerja guru yang sehari-hari mendampingi siswanya. Oleh karena itu guru yang memiliki kinerja yang baik merupakan guru yang diharapkan oleh lembaga maupun siswanya untuk terus melakukan tugasnya dengan baik.

Kinerja lebih menekankan pada hasil kerja seseorang. Hasil kinerja yang diperoleh diukur dengan melihat standar aturan yang telah ditetapkan pada suatu organisasi. Standar kerja yang ditetapkan organisasi merupakan dasar dalam melakukan penilaian kinerja seseorang. Setiap organisasi mempunyai standar tersendiri, sesuai dengan objek kerja yang dilakukan. Standar kerja guru di sekolah dapat ditetapkan berdasarkan jumlah materi yang diajarkan dalam periode tertentu, jam mengajar, serta hasil belajar yang diperoleh siswa. Kinerja mempunyai hubungan erat dengan masalah produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Sehubungan dengan hal itu, maka upaya untuk mengadakan penilaian terhadap kinerja di suatu organisasi merupakan hal penting.

Menurut Byars and Rue (2003) ukuran kinerja adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, pengetahuan akan kerja, inisiatif, perencanaan, kontrol harga, hubungan dengan sejawat, hubungan kerja dengan kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin guru yang baik, sulit bagi organisasi mencapai hasil yang optimal. Hal itu sesuai pendapat Hasibuan (2002:193), kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawab.

Komite Sekolah memiliki posisi yang amat strategis dalam mengemban tanggung jawab untuk kemajuan pendidikan. Aspek penting dari peran serta masyarakat melalui komite sekolah berkaitan dengan membangun sikap sadar mutu pendidikan pada masyarakat dan mengetahui arti dan pentingnya keberadaan sekolah bagi anak-anaknya.

Dewan Pendidikan dan komite Sekolah telah mengubah pendekatan pengelolaan pendidikan ke arah apa yang disebut *school governance*, di mana masyarakat sebagai stakeholder pendidikan memiliki peran yang sangat penting dalam pengelolaan

pendidikan dan merupakan pelengkap dari pengaturan sekolah yang telah ada yaitu Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Dalam otonomi pendidikan sekarang ini peranan sebagai *stakeholder* akan tersebar kepada pihak yang berkepentingan, tidak hanya di tangan aparat pemerintah pusat. Salah satu model pengelolaan pendidikan yang sedang digagas Departemen Pendidikan Nasional adalah apa yang disebut manajemen berbasis sekolah, yang memberi otonom kepada kemandirian sekolah. Keberhasilan dalam pelaksanaan MBS sangat ditentukan oleh perwujudan kemandirian manajemen pendidikan pada tingkat kabupaten atau kota.

Selama pembentukan MBS, komite sekolah telah menjalankan berbagai peran dan fungsinya meskipun belum begitu optimal. Situasi ini berdasarkan pengamatan di lapangan diketahui bahwa tidak jarang Komite Sekolah hanya melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, hanya pada hal-hal tertentu saja misalnya realisasi dana bantuan operasional sekolah (BOS), namun setelah itu tidak ada lagi wujud keterlibatannya. Selain itu terjadinya komplik antara pengurus komite sekolah dengan pihak sekolah, vakumnya komite sekolah dan berbagai persoalan lainnya.

Secara terperinci berdasarkan Keputusan Mendiknas Nomor 044/U/2002, keberadaan komite sekolah berperan sebagai: (1) pemberi pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan di satuan pendidikan, (2) pendukung baik yang berwujud finansial, pemikiran, maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan, (3) pengontrol dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan, dan (4) mediator antara pemerintah dengan masyarakat di satuan pendidikan.

## KESIMPULAN

Kepala sekolah, pengawas sekolah, konselor, guru dan tenaga kependidikan adalah agen perubahan, sedangkan objek perubahan adalah, institusi, kurikulum, dan pembelajaran. Model manajemen sekolah menggunakan MBS menawarkan tersedianya pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para siswa di SMA kabupaten Aceh Utara.

Kepala sekolah dengan jeli dan tepat mengoptimalkan kemampuan para guru dan tenaga lain untuk memelihara dan meningkatkan kegiatan sekolah yang dianggap sebagai aktivitas unggulan. Sekolah membina hubungan yang baik dengan masyarakat sekitarnya dan masyarakat kelompok

pemerhati pendidikan, agar pengembangan sekolah tersebut sejalan dengan kebutuhan masyarakat sekitar.

## DAFTAR RUJUKAN

- Arikunto, S., 2002. *Evaluasi Program Pendidikan*. Jakarta: Bina Aksara.
- Anwar. 2012, *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*, Laporan Penelitian Fundamental. Universitas Serambi Mekah Aceh
- Bedjo, S., 2007. *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*. Jakarta: CV. Sagung Seto.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2001. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Buku 1 Jakarta. Depdiknas.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2001. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Buku 2. Jakarta. Depdiknas.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2001. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Buku 3. Jakarta. Depdiknas..
- Huberman. 2012, *Analisis Data Kualitatif*, Terjemahan Tjetjeb Rohindi, Jakarta: Ui Press
- Jalaluddin. 2015, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Banda Aceh: CV. Natural
- Jalaluddin. 2015, *Implementation of School-Based Management at SMA on District of North Aceh*. Journal of Arts, Science and Commerce, Indian. Vol.VI:35-42.
- Jalaluddin. 2014. *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Kabupaten Aceh Utara*. Laporan Hasil Penelitian Hibah Bersaing. Universitas Serambi Mekkah Aceh
- Mukhtar & Suparto, W., 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: CV. Fijamas.
- Fattah, N., 2005, *Manajemen Berbasis Sekolah School Based Management*. Bandung: CV. Aditra Bandung.
- Nurkolis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Permadi, D., 2001. *Manajemen Berbasis Sekolah Dan Kepemimpinan Mandiri Kepala Sekolah*, Bandung: PT. Sara Panca Karya Nusa.
- Supriadi, dkk, 2001, *Reformasi Pendidikan Dalam Kontek Otonomi Daerah*, Adcita Karya Nusa, Yogyakarta.
- Sujanto, B., 2007. *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*, Jakarta: CV. Sagung Seto.
- Undang-Undang Pendidikan Nasional, 2003. *Sistem Pendidikan Nasional* .Pasal 56. Jakarta.