

# STUDI KASUS IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI SEKOLAH DASAR

Tien Kartini

## Abstrak

**K**onsep manajemen berbasis sekolah memang sudah lama digembor-gemborkan. Bahkan konsep ini sudah lama diterapkan di sekolah. Namun demikian sampai saat ini masih terdapat sejumlah masalah berkenaan dengan penafsiran konsep manajemen berbasis sekolah.

Penafsiran yang salah terhadap konsep manajemen berbasis sekolah dapat menyebabkan lambatnya pelaksanaan manajemen berbasis sekolah selama ini. Sekolah sampai saat ini belum mampu melaksanakan MBS secara utuh di sekolah. Berbagai kebijakan yang sifatnya praktis pun masih terkesan menunggu kebijakan instansi atau lembaga di atas sekolah. Tentu saja hal ini akan menyebabkan macetnya pelaksanaan MBS di sekolah.

Manajemen berbasis sekolah juga sering disalah tafsirkan dengan konsep swastanisasi pendidikan. Hal ini berdampak buruk bagi sekolah khususnya terhadap timbulnya pandangan negatif masyarakat yang seolah-olah memandang semua beban sekolah dibebankan kepada orang tua murid. Dampak salah tafsir ini menyebabkan orang tua mengeluh dan cenderung memandang pihak sekolah sebagai lembaga ekonomis bukan lembaga nirlaba. Berbagai salah tafsir ini harus diluruskan dengan jalan menguraikan konsep MBS secara jelas dan ilmiah

**Kata Kunci:** manajemen berbasis sekolah, kasus MBS, sekolah dasar

## PENDAHULUAN

---

Era reformasi telah membawa perubahan-perubahan mendasar dalam berbagai kehidupan termasuk kehidupan pendidikan. Salah satu perubahan mendasar yang sedang digulirkan saat ini adalah manajemen negara, yaitu dari manajemen berbasis pusat menjadi manajemen berbasis daerah. Secara resmi, perubahan manajemen ini telah diwujudkan dalam bentuk "Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah" yang kemudian diikuti pedoman pelaksanaannya berupa "Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Propinsi sebagai Daerah Otonomi. Konsekuensi logis dari Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah tersebut adalah bahwa manajemen pendidikan harus disesuaikan dengan jiwa dan semangat otonomi. Karena itu, manajemen pendidikan berbasis pusat yang selama ini telah dipraktekkan perlu diubah menjadi manajemen pendidikan berbasis sekolah.

Perlunya penerapan MBS di sekolah di dasarkan atas alasan yaitu alasan normatif dan alasan empirik. Berdasarkan norma normatif, kita menyadari bahwa pendidikan dapat dikatakan sebagai suatu proses memanusiakan manusia. Hal ini sejalan dengan pendapat Suryadi dan Tilaar (1993: 189) yang mengartikan pendidikan sebagai memanusiakan manusia. Proses ini terdiri dari dua dimensi utama, yaitu dimensi statis dan dimensi dinamis. Dimensi statis adalah proses transfer nilai-nilai yang sudah ada dari generasi sebelumnya. Sedangkan dimensi dinamis yaitu transfer dari berbagai bentuk karya, rasa, dan karsa dan budaya di mana proses pendidikan itu terjadi. Dengan demikian pemupukan jiwa kerja keras berlandaskan pengetahuan yang memadai merupakan tugas dan tanggung jawab pendidikan.

Pendidikan adalah wahana bagi pengembangan sumber daya manusia agar memiliki tanggung jawab dan memiliki jiwa disiplin. Dengan demikian pendidikan bukan hanya pengajaran lebih jauh adalah proses pembinaan akhlak mulai. Salah satu bentuk nyata dari tujuan luhur pendidikan tersebut adalah dijadikannya beberapa mata pelajaran sebagai pelajaran utama di sekolah.

Keberhasilan pendidikan sangat bergantung pada manajemen sekolah. Di samping memperhatikan proses pembelajaran, sekolah juga selayaknya memperhatikan perkembangan programnya. Baik dan buruknya pelaksanaan proses pembelajaran juga sangat dipengaruhi oleh faktor sekolah. Hal ini berarti bahwa sekolah menjadi dasar bagi keberlangsungan pendidikan.

Sekolah memiliki peranan penting dalam melangsungkan pendidikan siswanya. Guru adalah pendidik dan anak-anak adalah siswa. Guru akan mendidik anak tentang berbagai perspektif kehidupan, pemilihan lingkungan kehidupan, dan penentuan jangkauan masa depan anak. Oleh sebab itu Syah (1997: 28) mengemukakan bahwa pendidikan adalah usaha secara sengaja dari orang dewasa untuk dengan pengaruhnya meningkatkan si anak ke kedewasaan yang selalu diartikan mampu menimbulkan tanggung jawab moral dari segala perbuatannya. Orang dewasa itu adalah guru yang atas dasar tugas dan kedudukannya mempunyai kewajiban untuk mendidik.

Implikasi dari hal di atas adalah bahwa sekolah dasar memainkan peranan penting dalam pendidikan anak. Kesuksesan guru di SD mendidik anak merupakan dasar bagi kesuksesan anak di masa yang akan datang. Oleh sebab itu, Gerungan (1987: 181) berpendapat guru SD harus benar-benar memperhatikan keadaan keluarganya, karena SD merupakan lingkungan sekolah formal pertama dalam kehidupan manusia, tempat anak belajar dan menyatakan diri sebagai manusia sosial di dalam hubungan interaksi dengan kelompoknya.

Selain alasan normatif, secara empirik manajemen berbasis sekolah memang perlu diterapkan karena di lapangan menunjukkan kenyataan-kenyataan sebagai berikut.

1. Manajemen berbasis pusat yang selama ini telah dipraktekkan memiliki banyak kelemahan, antara lain: keputusan pusat sering kurang sesuai dengan kebutuhan sekolah; administrasi berlebihan yang

dikarenakan lapis-lapis birokrasi yang terlalu banyak telah menyebabkan kelambanan dalam menangani setiap permasalahan, sehingga menyebabkan kurang optimalnya kinerja sekolah; dalam kenyataan, administrasi telah mengendalkan kreasi; proses pendidikan dijalankan dengan *undermanaged* sehingga menghasilkan tingkat efektivitas dan efisiensi yang rendah; pendekatan sarwa-negara (*state-driven*) telah menempatkan sekolah pada posisi yang marginal, sehingga sekolah tidak berdaya, tidak memiliki keberanian moral (prakarsa) untuk berinisiatif; sekolah tidak mandiri; terjadi penyumbatan dan bahkan pemasangan demokrasi; sekolah tidak peka dan jeli dalam menangkap dan mengungkap permasalahan, kebutuhan, dan aspirasi pendidikan dari masyarakat; dan manajemen berbasis pusat tidak saja menumpulkan daya kreativitas sekolah, tetapi juga mengikis habis rasa kepemilikan warga sekolah terhadap sekolahnya.

2. Sekolah paling memahami permasalahan di sekolahnya. Karena itu, sekolah merupakan unit utama yang harus memecahkan permasalahannya melalui sejumlah keputusan yang dibuat "sedekat" mungkin dengan kebutuhan sekolah. Untuk itu, sekolah harus memiliki kewenangan (otonomi), tidak saja dalam pengambilan keputusan, akan tetapi justru dalam mengatur dan mengurus kepentingan sekolah menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi warga sekolah sesuai dengan payung kebijakan makro pendidikan nasional.
3. Perubahan di sekolah akan terjadi jika semua warga sekolah ada "rasa memiliki" dan "rasa memiliki" berasal dari kesempatan berpartisipasi dalam merumuskan perubahan dan keluwesan untuk mengadaptasikannya terhadap kebutuhan individu sekolah. Rasa memiliki ini pada gilirannya akan meningkatkan pula rasa tanggung jawab. Jadi, makin besar tingkat partisipasi warga sekolah dalam pengambilan keputusan, makin besar rasa memiliki terhadap sekolah, dan makin besar pula rasa tanggung jawabnya. Yang demikian ini berarti bahwa "perubahan" lebih disebabkan oleh dorongan internal sekolah dari pada tekanan dari luar sekolah.
4. Telah lama pengaturan yang bersifat birokratis lebih dominan dari pada tanggung jawab profesional, sehingga kreativitas sekolah pada umumnya dan guru pada khususnya terpasung dan bahkan terbunuh. Tidak jarang pula dijumpai bahwa formalitas sering jauh melampaui hakiki. Yang lebih parah lagi guru-guru kehilangan "jiwa kependidikannya". Mendidik tidak lebih dari sekadar pengenalan nilai-nilai, yang hasilnya hanya berupa pengetahuan nilai (*logos*) dan belum sampai pada penghayatan nilai (*etos*), apalagi sampai pengamalannya. Akibatnya proses belajar mengajar di sekolah lebih mementingkan jawaban baku yang dianggap benar oleh guru, dibanding daya kreasi, nalar, dan eksperimentasi peserta didik untuk menemukan kemungkinan-kemungkinan baru. Tidak ada keterbukaan dan demokrasi. Tidak ada toleransi pada kekeliruan akibat kreativitas berpikir, karena yang benar adalah apa yang dipersepsikan benar oleh guru, sehingga yang terjadi hanyalah memorisasi dan "*recall*" dan tidak dihargainya kreativitas dan kemampuan peserta didik. Padahal, pembelajaran yang sebenarnya semestinya lebih mementingkan pada proses "pencarian jawaban" dibanding "memiliki jawaban".

## **BEBERAPA KASUS IMPLEMENTASI MBS DI SEKOLAH DASAR**

---

### **1. Kerancuan Konsep Manajemen Berbasis Sekolah**

Konsep manajemen berbasis sekolah memang sudah lama digembor-gemborkan. Bahkan konsep ini sudah lama diterapkan di sekolah. Namun demikian sampai saat ini masih terdapat sejumlah masalah berkenaan dengan penafsiran konsep manajemen berbasis sekolah.

Penafsiran yang salah terhadap konsep manajemen berbasis sekolah dapat menyebabkan lambatnya pelaksanaan manajemen berbasis sekolah selama ini. Sekolah sampai saat ini belum mampu melaksanakan MBS secara utuh di sekolah. Berbagai kebijakan yang sifatnya praktis pun masih terkesan

menunggu kebijakan instansi atau lembaga di atas sekolah. Tentu saja hal ini akan menyebabkan macetnya pelaksanaan MBS di sekolah.

Manajemen berbasis sekolah juga sering disalah tafsirkan dengan konsep swastanisasi pendidikan. Hal ini berdampak buruk bagi sekolah khususnya terhadap timbulnya pandangan negatif masyarakat yang seolah-olah memandang semua beban sekolah dibebankan kepada orang tua murid. Dampak salah tafsir ini menyebabkan orang tua mengeluh dan cenderung memandang pihak sekolah sebagai lembaga ekonomis bukan lembaga nirlaba.

Berbagai salah tafsir ini harus diluruskan dengan jalan menguraikan konsep MBS secara jelas dan ilmiah.

## **2. Kerancuan Langkah Mewujudkan Manajemen Berbasis Sekolah**

Salah tafsir terhadap konsep manajemen berbasis sekolah menyebabkan munculnya kerancuan langkah-langkah mewujudkan manajemen berbasis sekolah secara utuh. Selama ini sekolah cenderung tersendat-sendat dalam mewujudkan manajemen berbasis sekolah. Bahkan dalam beberapa kebijakan cenderung muncul kerancuan pengambilan kebijakan.

Kerancuan langkah dalam mewujudkan manajemen berbasis sekolah dapat dilihat dari ketidaklogisan langkah-langkah yang selama ini diambil sekolah. Langkah-langkah yang selama ini diambil cenderung acak dan tidak konsisten. Hal ini menyebabkan bertumpuknya langkah-langkah yang diambil dan akhirnya menyebabkan banyaknya kegiatan yang mubazir bahkan berdampak buruk bagi sekolah.

Karena manajemen berbasis sekolah telah merupakan jiwa dan semangat sekolah, setiap langkah pelaksanaannya sebaiknya telah menginklusifkan otonomi dan partisipasi ke dalamnya, meskipun tanpa menyebut istilah otonomi dan partisipasi. Artinya, setiap langkah-langkah selalu dijiwai oleh otonomi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan sekolah. Pernyataan ini belum sepenuhnya dipahami di sekolah sehingga sampai saat ini langkah-langkah untuk mewujudkan manajemen berbasis sekolah masih belum jelas.

Berdasarkan uraian di atas, pembahasan tentang langkah-langkah mewujudkan manajemen berbasis sekolah harus dibahas dalam karya ilmiah ini.

## **3. Kerancuan Strategi Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah**

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, budayanya, maupun figurinya, 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, fleksibilitas dan eksperimentasi-eksperimentasi yang menghasilkan kemungkinan-kemungkinan baru dalam penyelenggaraan manajemen berbasis sekolah perlu didorong.

Kenyataannya di lapangan manajemen berbasis sekolah sering dilaksanakan dengan kesan terburu-buru dan dipaksakan. Dari model pelaksanaan yang demikian lahirlah kerancuan dalam melaksanakan manajemen berbasis sekolah. Kerancuan ini terutama terlihat dalam kegiatan melakukan strategi pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. Padahal kerancuan melakukan penyusunan strategi pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dapat menyebabkan ketiakhadiran keberhasilan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah.

Berdasarkan kenyataan di atas, pada karya ilmiah ini penulis merasa tertuntut untuk menguraikan beberapa strategi pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. Diharapkan dengan adanya strategi yang tepat ini akan mendorong implementasi manajemen berbasis sekolah secara lebih baik di masa yang akan datang. Berbagai strategi tersebut akan penulis uraikan pada bagian berikut makalah ini.

# PEMECAHAN MASALAH

---

## 1. Pemecahan Masalah Pendalam Konsep Manajemen Berbasis Sekolah

Istilah manajemen berbasis sekolah berasal dari tiga kata, yaitu manajemen, berbasis, dan sekolah. *Manajemen* adalah pengoordinasian dan penyerasian sumberdaya melalui sejumlah input manajemen untuk mencapai tujuan atau untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

*Berbasis* berarti "berdasarkan pada" atau "berfokuskan pada". *Sekolah* adalah suatu organisasi terbawah dalam jajaran Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas) yang bertugas memberikan "bekal kemampuan dasar" kepada peserta didik atas dasar ketentuan-ketentuan yang bersifat legalistik (makro, meso, mikro) dan profesionalistik (kualifikasi, untuk sumber daya manusia; spesifikasi untuk barang/jasa, dan prosedur-prosedur kerja).

Dari uraian tersebut dapat dirangkum bahwa "manajemen berbasis sekolah" adalah pengoordinasian dan penyerasian sumberdaya yang dilakukan secara otonomis (mandiri) oleh sekolah melalui sejumlah input manajemen untuk mencapai tujuan sekolah dalam kerangka pendidikan nasional, dengan melibatkan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan (partisipatif)".

Lebih ringkas lagi, manajemen berbasis sekolah dapat dirumuskan sebagai berikut *manajemen berbasis sekolah = otonomi manajemen sekolah + pengambilan keputusan partisipatif*. *Otonomi* dapat diartikan sebagai kewenangan/kemandirian yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri, dan merdeka/tidak tergantung (Undang-Undang No.22 Th.1999 tentang Pemerintahan Daerah). Istilah otonomi juga sama dengan istilah "swa", misalnya swasembada, swakelola, swadana, swakarya, swalayan, dan swa-swa lainnya. Jadi otonomi sekolah adalah kewenangan sekolah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga sekolah menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi warga sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku. Tentu saja kemandirian yang dimaksud harus didukung oleh sejumlah kemampuan, yaitu kemampuan mengambil keputusan yang terbaik, kemampuan berdemokrasi/menghargai perbedaan pendapat, kemampuan memobilisasi sumber daya, kemampuan memilih cara pelaksanaan yang terbaik, kemampuan berkomunikasi yang efektif, kemampuan memecahkan persoalan-persoalan sekolah, kemampuan adaptif dan antisipatif, kemampuan bersinergi dan berkolaborasi, dan kemampuan memenuhi kebutuhannya sendiri.

*Pengambilan keputusan partisipatif* (David, 1989) adalah suatu cara untuk mengambil keputusan melalui penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratis, di mana warga sekolah (guru, siswa, karyawan, orang tua siswa, tokoh masyarakat) didorong untuk terlibat secara langsung dalam proses pengambilan keputusan yang akan dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan sekolah. Hal ini dilandasi oleh keyakinan bahwa jika seseorang dilibatkan (berpartisipasi) dalam pengambilan keputusan, maka yang bersangkutan akan ada "rasa memiliki" terhadap keputusan tersebut, sehingga yang bersangkutan juga akan bertanggung jawab dan berdedikasi sepenuhnya untuk mencapai tujuan sekolah. Singkatnya: makin besar tingkat partisipasi, makin besar pula rasa memiliki; makin besar rasa memiliki, makin besar pula rasa tanggung jawab; dan makin besar rasa tanggung jawab, makin besar pula dedikasinya. Tentu saja pelibatan warga sekolah dalam pengambilan keputusan harus mempertimbangkan keahlian, yurisdiksi, dan relevansinya dengan tujuan pengambilan keputusan sekolah.

Dengan pengertian di atas, maka pengembangan manajemen berbasis sekolah semestinya mengakar di sekolah, terfokus di sekolah, terjadi di sekolah, dan dilakukan oleh sekolah. Untuk itu, penerapan manajemen berbasis sekolah memerlukan konsolidasi manajemen sekolah.

Manajemen berbasis sekolah bertujuan untuk "memberdayakan" sekolah, terutama sumber daya manusianya (kepala sekolah, guru, karyawan, siswa, orang tua siswa, dan masyarakat sekitarnya), melalui pemberian kewenangan, fleksibilitas, dan sumber daya lain untuk memecahkan persoalan yang dihadapi oleh sekolah yang bersangkutan.

Ciri-ciri sekolah yang "berdaya" pada umumnya: tingkat kemandirian tinggi/tingkat ketergantungan rendah; bersifat adaptif dan antisipatif/proaktif sekaligus; memiliki jiwa kewirausahaan tinggi (ulet, inovatif, gigih, berani mengambil risiko, dsb.); bertanggung jawab terhadap hasil sekolah; memiliki kontrol yang kuat terhadap input manajemen (T,R,P,L,T3,K) dan sumber dayanya; kontrol terhadap kondisi kerja; komitmen yang tinggi pada dirinya; dan dinilai oleh pencapaian prestasinya. Selanjutnya, bagi sumber daya manusia sekolah yang berdaya, pada umumnya, memiliki ciri-ciri: pekerjaan adalah miliknya, dia bertanggung jawab, dia memiliki suara bagaimana sesuatu dikerjakan, pekerjaannya memiliki kontribusi, dia tahu posisinya di mana, dia memiliki kontrol terhadap pekerjaannya, dan pekerjaannya merupakan bagian hidupnya.

Contoh-contoh tentang hal-hal yang dapat memberdayakan warga sekolah adalah: pemberian tanggung jawab, pekerjaan yang bermakna, memecahkan masalah pekerjaan secara "*teamwork*", variasi tugas, hasil kerja yang terukur, kemampuan untuk mengukur kinerjanya sendiri, tantangan, kepercayaan, didengar, ada pujian, menghargai ide-ide, mengetahui bahwa dia adalah bagian penting dari sekolah, kontrol yang luwes, dukungan, komunikasi yang efektif, umpan balik bagus, sumber daya yang dibutuhkan ada, dan warga sekolah diberlakukan sebagai manusia ciptaan-Nya yang memiliki martabat tertinggi.

## **2. Pemecahan Masalah Langkah Mewujudkan Manajemen Berbasis Sekolah**

Dalam artian yang sesungguhnya, sebenarnya sulit memberikan contoh langkah mewujudkan manajemen berbasis yang "uniformitas" dan "konformitas" sekaligus, karena dalam kenyataan juga tidak mudah menemukan sekolah yang karakteristik "kancah"nya atau "pacakan"nya sama. Model manajemen berbasis sekolah berikut merupakan model yang pada umumnya memiliki ciri-ciri universal, sehingga setiap sekolah yang akan mengadopsi model ini perlu mengadaptasikannya/menyesuaikannya dengan karakteristik kancah di sekolah masing-masing. Model manajemen berbasis sekolah berikut pada dasarnya ditampilkan menurut pendekatan sistem (berpikir sistem), yaitu output-proses-input. Urutan ini dipilih dengan alasan bahwa setiap kegiatan sekolah akan dilakukan, termasuk kegiatan melakukan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, and Threat*), semestinya dimulai dari "output" yang akan dicapai, kemudian ke "proses", dan baru ke "input" yang dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Namun, langkah-langkah pemecahan persoalannya ditempuh dengan mengikuti urutan yang berlawanan dengan arah analisis SWOT.

Karena manajemen berbasis sekolah telah merupakan jiwa dan semangat sekolah, maka setiap penjelasan berikut telah menginkluskikan otonomi dan partisipasi ke dalamnya, meskipun tanpa menyebut istilah otonomi dan partisipasi. Artinya, setiap pembahasan butir-butir berikut selalu dijiwai oleh otonomi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan sekolah. Secara ringkas, proses dan langkah-langkah mewujudkan manajemen berbasis sekolah dapat diuraikan seperti berikut.

Proses merupakan berubahnya "sesuatu" menjadi "sesuatu yang lain". Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut "input", sedang sesuatu dari hasil proses disebut output. Dalam pendidikan berskala mikro (sekolah), proses yang dimaksud adalah: (a) proses pengambilan keputusan, (b) proses pengelolaan kelembagaan, (c) proses pengelolaan program, dan (d) proses belajar mengajar.

### **a. Proses Pengambilan Keputusan**

Proses pengambilan keputusan partisipatif merupakan salah satu "inti" manajemen berbasis sekolah. Esensi proses pengambilan keputusan partisipatif adalah untuk mencari "wilayah kesamaan" antara kelompok-kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah (stakeholders) yaitu kepala

sekolah, guru, siswa, orang tua siswa, dan pemerintah/yayasan). Wilayah kesamaan inilah yang menjadi modal dasar untuk menumbuhkan "rasa memiliki" bagi semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah dan ini dapat dilakukan secara efektif melalui pelibatan semua kelompok kepentingan dalam proses pengambilan keputusan. Pelibatan kelompok kepentingan dalam proses pengambilan keputusan harus mempertimbangkan keahlian, yurisdiksi, dan relevansinya dengan tujuan pengambilan keputusan.

Paling tidak ada tiga pertanyaan yang harus dijawab oleh kepala sekolah sewaktu akan menerapkan pengambilan keputusan partisipatif: (1) bagaimana cara menentukan, dalam setiap kasus, apakah cocok dan produktif jika pengambilan keputusan melibatkan kelompok-kelompok kepentingan?; (2) kemudian, jika proses pengambilan keputusan perlu melibatkan kelompok-kelompok kepentingan, pertanyaan kedua adalah: bagian yang mana dari proses pengambilan keputusan yang perlu melibatkan kelompok-kelompok kepentingan?; (3) pertanyaan ketiga adalah cara yang mana (apa) yang paling efektif untuk melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan?

Tentunya tidak semua wilayah (zona) pengambilan keputusan harus melibatkan semua kelompok kepentingan. Ada wilayah-wilayah yang memang merupakan hak prerogatif pimpinan untuk diputuskan secara sendirian dan bawahan harus menerimanya tanpa syarat. Kalaupun pimpinan melibatkan kelompok-kelompok kepentingan, maka hal ini harus dipikirkan secara mendalam dan terkontrol pelaksanaannya.

Ada empat petunjuk untuk mengidentifikasi pengambilan keputusan yang harus melibatkan para kelompok kepentingan, yaitu relevansi, kompetensi, yurisdiksi, dan kompatibilitas tujuan. *Pertama*, adalah tingkat relevansinya. Sekiranya keputusan yang akan diambil relevan dengan kebutuhan kelompok kepentingan tertentu (kelompok yang bakal terkena dampak keputusan), maka pengambilan keputusan sebaiknya melibatkan kelompok kepentingan tersebut. *Kedua*, adalah uji keahlian. Artinya, kelompok kepentingan yang akan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, harus memiliki sesuatu untuk dikontribusikan. Mereka harus memiliki kompetensi untuk ikut serta dalam memecahkan persoalan-persoalan yang terkait dengan kepentingannya. *Ketiga*, uji yurisdiksi. Sekolah didirikan untuk menjalankan fungsinya melalui struktur-herarkis. Karena itu, ada batas-batas yurisdiksi yang memang tidak semua kelompok kepentingan harus terlibat dalam pengambilan keputusan. Pelibatan yang tidak proporsional secara yurisdiksi akan cenderung membuat frustrasi dan kemarahan yang tidak berdasar. *Keempat*, uji kompatibilitas tujuan. Apabila kompatibilitas tujuan dari semua kelompok kepentingan diinginkan, maka pelibatan mereka dalam proses pengambilan keputusan sangat diperlukan.

Di samping empat petunjuk pelibatan para kelompok kepentingan dalam pengambilan keputusan, ada delapan model yang dapat diadopsi oleh kepala sekolah berkaitan dengan pengambilan keputusan partisipatif yaitu (1) Pemberitahuan, (2) Pengumpulan Informasi, (3) Pengumpulan Informasi dan Pembahasan, (4) Pengumpulan Pendapat dan Pembahasan, (5) Debat, Dialog, dan Proteksi Ekuitas/Kesamaan, (6) Demokrasi, (7) Konsensus, dan (8) Delegasi.

#### **b. Pengelolaan Kelembagaan**

Sekolah, sebagai lembaga pendidikan, harus dikelola secara profesional agar menjadi "sekolah belajar" (*learning school*) yang mampu menjamin kelangsungan hidup dan perkembangannya. Menurut Bovin (1998), untuk menjadi sekolah belajar, maka sekolah harus:

- a. memberdayakan sumber daya manusianya seoptimal mungkin,
- b. memfasilitasi warga sekolahnya untuk belajar terus dan belajar kembali,
- c. mendorong kemandirian (otonomi) setiap warganya,
- d. memberikan tanggungjawab kepada warganya,
- e. mendorong setiap warganya untuk "mempertanggungugatkan" (accountability) terhadap hasil kerjanya,

- f. mendorong adanya *teamwork* yang kompak dan cerdas dan *shared value* bagi setiap warganya,
- g. merespon dengan cepat terhadap pasar (pelanggan),
- h. mengajak warganya untuk menjadikan sekolahnya *customer focused*,
- i. mengajak warganya untuk nikmat/siap berhadap perubahan,
- j. mendorong warganya untuk berfikir sistem, baik dalam cara berfikir, cara mengelola, maupun cara menganalisis sekolahnya,
- k. mengajak warganya untuk komitmen terhadap "keunggulan kualitas",
- l. mengajak warganya untuk melakukan perbaikan secara terus-menerus, dan
- m. melibatkan warganya secara total dalam penyelenggaraan sekolah.

### c. Proses Pengelolaan Program

Pengelolaan program merupakan pengoordinasian dan penyerasian program sekolah, yang meliputi: (1) perencanaan, pengembangan, dan evaluasi program sekolah, (b) pengembangan kurikulum, (c) pengembangan proses belajar mengajar, (d) pengelolaan sumberdaya manusia (guru, karyawan, konselor, dsb.), (e) pelayanan siswa, (f) pengelolaan fasilitas, (g) pengelolaan keuangan, (h) perbaikan program, dan (i) pembinaan hubungan antara sekolah dan masyarakat.

#### 1) Proses Belajar Mengajar

Sedang proses belajar mengajar merupakan pemberdayaan pelajar yang dilakukan melalui interaksi perilaku pengajar dan perilaku pelajar, baik di ruang maupun di luar kelas. Karena proses belajar mengajar merupakan pemberdayaan pelajar, maka penekanannya bukan sekadar penguasaan pengetahuan tentang apa yang diajarkan (logos), tetapi merupakan internalisasi tentang apa yang diajarkan sehingga tertanam dan berfungsi sebagai muatan nurani dan dihayati serta dipraktikkan oleh pelajar (etos).

Selain itu, proses belajar mengajar semestinya lebih mementingkan proses pencarian jawaban dari pada memiliki jawaban. Karena itu, proses belajar mengajar yang lebih mementingkan jawaban baku yang dianggap benar oleh pengajar adalah kurang efektif. Proses belajar mengajar yang efektif semestinya menumbuhkan daya kreasi, daya nalar, rasa keingintahuan, dan eksperimen-eksperimen untuk menemukan kemungkinan-kemungkinan baru (meskipun hasilnya keliru), memberikan keterbukaan terhadap kemungkinan-kemungkinan baru, menumbuhkan demokrasi, dan memberikan toleransi pada kekeliruan-kekeliruan akibat kreativitas berfikir.

#### 2) Input

Input adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud tidak harus berupa barang, tetapi juga dapat berupa perangkat dan harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses.

Berikut disampaikan sejumlah input dengan uraian seperlunya.

##### 1) Visi

Setiap sekolah yang akan menerapkan manajemen berbasis sekolah harus memiliki visi. Visi adalah wawasan yang menjadi sumber arahan bagi sekolah, dan digunakan untuk memandu perumusan misi sekolah. Dengan kata lain, visi adalah pandangan jauh ke depan, ke mana sekolah akan dibawa atau gambaran masa depan yang diinginkan oleh sekolah, agar sekolah yang bersangkutan dapat dijamin kelangsungan hidup dan perkembangannya.

##### 2) Misi

Misi adalah tindakan untuk merealisasikan visi. Karena visi harus mengakomodasi semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah, maka misi dapat juga diartikan sebagai tindakan untuk memenuhi masing-masing dari semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah. Dalam



merumuskan misi, harus mempertimbangkan tugas pokok sekolah dan kelompok-kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah.

### **3) Tujuan**

Tujuan merupakan penjabaran misi. Tujuan merupakan "apa" yang akan dicapai/dihasilkan oleh sekolah yang bersangkutan dan "kapan" tujuan akan dicapai. Tujuan dirumuskan untuk jangka waktu 1-3 tahun.

### **4) Sasaran**

Sasaran adalah penjabaran tujuan, yaitu sesuatu yang akan dihasilkan/dicapai oleh sekolah dalam jangka waktu satu tahun, satu catur wulan, atau satu bulan. Agar sasaran dapat dicapai dengan efektif, maka sasaran harus dibuat spesifik, terukur, jelas kriterianya, dan disertai indikator-indikator yang rinci.

### **5) Struktur Organisasi**

Mengingat fungsi dasar sekolah berubah, dari subordinasi menjadi otonomi, dari pengambilan keputusan tunggal menjadi pengambilan keputusan partisipatif, sudah tentu perubahan ini berdampak pada struktur organisasi yang telah ada, serta peran dari kelompok-kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah.

### **6) Input Manajemen**

Kepala sekolah mengatur dan mengurus sekolahnya melalui sejumlah input manajemen. Kelengkapan dan kejelasan input manajemen akan membantu kepala sekolah mengelola sekolahnya dengan baik. Berikut adalah sejumlah input manajemen, dengan keterangan seperlunya (Poernomosidi Hadjisarosa, 1997):

#### **(1) Tugas**

Kepala sekolah harus jelas memberikan tugas-tugas kepada bawahannya, yang dilengkapi ketentuan-ketentuan mengenai fungsi, wewenang, tanggungjawab, kewajiban dan hak.

#### **(2) Rencana**

Rencana/rancang bangun adalah deskripsi produk untuk keperluan pembuatan/pembangunan (deskripsi disebut kualifikasi untuk sumberdaya manusia, spesifikasi untuk sumberdaya selain sumber daya manusia). Rencana juga mengandung isi deskripsi kegiatan untuk keperluan penyelenggaraan, dalam arti, cukup lengkap untuk berlangsung. Dalam pendidikan, rencana yang dimaksud adalah *rencana pengembangan sekolah*.

#### **(3) Program**

Program adalah alokasi sumberdaya ke dalam kegiatan-kegiatan, menurut jadwal waktu dan menunjukkan tata laksana yang sinkron. Dengan kata lain program adalah bentuk dokumen untuk menggambarkan langkah-langkah untuk mewujudkan sinkronisasi dalam ketatalaksanaan, sebagai salah satu konsekuensi dari koordinasi.

#### **(4) Limitasi/Ketentuan-Ketentuan**

Input manajemen yang menyangkut limitasi, yaitu yang muncul dalam berbagai bentuk ketentuan, seperti yang menyangkut kualifikasi, spesifikasi dan metode ataupun prosedur, manual, dan peraturan perundangan. Input manajemen yang berupa limitasi ini pada dasarnya merupakan aturan main atau *rule of the game* yang perlu diikuti oleh semua warga sekolah agar pengembangan sekolah berjalan lancar untuk mencapai tujuannya.

#### **(5) Pengendalian/Tindakan Turun Tangan**

Input manajemen yang menyangkut pengendalian/pengawasan, yaitu yang muncul dalam wujud Tindakan Turun Tangan (T3), untuk meyakinkan bahwa tujuan/sasaran sekolah yang telah ditetapkan dapat dicapai secara efektif dan efisien.

### **7) Sumberdaya**

Sumberdaya merupakan jenis input penting yang diperlukan untuk berlangsungnya proses pendidikan di sekolah. Tanpa sumberdaya, proses pendidikan di sekolah tidak akan berlangsung, dan pada gilirannya sasaran sekolah tidak akan tercapai. Sumber daya dapat dikelompokkan menjadi dua,

yaitu sumberdaya manusia dan sumberdaya selebihnya, dengan penegasan bahwa sumber daya selebihnya tidak mempunyai arti apapun bagi perwujudan sasaran sekolah, tanpa campur tangan sumberdaya manusia.

(a) Sumber Daya Manusia

Sumberdaya manusia merupakan hasil ciptaan-Nya yang paling sempurna dan karenanya harus didudukkan pada posisi tertinggi dalam setiap kehidupan organisasi termasuk organisasi yang disebut sekolah. Karena itu, sumberdaya manusia (kepala sekolah, guru, siswa, dll.) merupakan jiwa sekolah dan merupakan satu-satunya sumberdaya aktif, dan sumberdaya selebihnya merupakan sumberdaya pasif. Pada dasarnya, agar sekolah dapat berjalan secara efektif dan efisien, diperlukan kesiapan sumberdaya manusia. Kesiapan sumberdaya manusia = kesiapan kemampuan + kesiapan kesanggupan. Kesiapan kemampuan menyangkut persyaratan kualifikasi dan kesiapan kesanggupan menyangkut pemenuhan kepentingan sumberdaya manusia.

(b) Sumber Daya Selebihnya

Sumber daya selebihnya dapat dikelompokkan menjadi: peralatan, perlengkapan, perbekalan, bahan/material/sumber daya alam, uang, dan perangkat-perangkat lainnya, yang diperlukan untuk berlangsungnya proses pendidikan di sekolah, yaitu: (a) Peralatan, (b) Perlengkapan, (c) Bahan/Material/sumber daya alam, (d) Uang, dan (e) Perangkat-perangkat lain.

### 3. Pemecahan Masalah Strategi Implementasi 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 (Slamet PH, 2000; Direktorat Dikmenum, 2000).

1. Menyosialisasikan konsep manajemen berbasis sekolah ke seluruh warga sekolah, yaitu guru, siswa, wakil-wakil kepala sekolah, konselor, karyawan dan unsur-unsur terkait lainnya (orang tua murid, pengawas, wakil kandep, wakil kanwil, dsb.) melalui seminar, diskusi, forum ilmiah, dan media masa. Hendaknya dalam sosialisasi ini juga dibaca dan dipahami sistem, budaya, dan sumber daya sekolah yang ada secara cermat-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 (butir 2). 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 (*Strength, Weaknes, Opportunity, and Threat*). Analisis SWOT dilakukan dengan maksud mengenali tingkat kesiapan setiap fungsi dari keseluruhan fungsi yang diperlukan untuk mencapai tujuan situasional yang telah ditetapkan. Berhubung tingkat kesiapan fungsi ditentukan oleh tingkat kesiapan masing-masing faktor yang terlibat pada setiap fungsi, maka analisis SWOT dilakukan terhadap keseluruhan faktor dalam setiap fungsi, baik faktor yang tergolong internal maupun eksternal. Tingkat kesiapan harus memadai, artinya, minimal memenuhi ukuran kesiapan yang diperlukan untuk mencapai tujuan situasional, 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 hakikatnya 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 untuk rencana 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.
9. 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.

## PENUTUP

---

Sebagai penutup dapat dikemukakan hal-hal sebagai berikut.

1. Masalah pertama yang ditemui di sekolah dasar adalah kerancuan pemahaman tentang konsep MBS. Masalah ini dapat diatasi dengan pendalam pemahaman konsep MBS.
2. Masalah kedua yang ditemui di sekolah dasar adalah kerancuan langkah mewujudkan MBS secara utuh. Pemecahan masalahnya adalah dengan jalan memahami benar-benar proses pelaksanaan MBS.

3. Masalah ketiga yang ditemui di sekolah dasar adalah belum adanya kiat implementasi MBS. Masalah ini di atas dengan memahami dan menguasai strategi Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah.

## DAFTAR PUSTAKA

---

Depdiknas. 2003. *Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta. Depdiknas

Direktorat Dikmenum. 2000. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Depdiknas.

Fattah, Nanang. 2003. *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah*. Bandung: Pustaka Bani Quraisy.

Gerungan. (1987). *Psikologi Sosial*. Bandung: Eresco.

Mulyasa, Enco 2004. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung Remaja Rosda Karya.

Slamet PH. 2000. *Menuju Pengelolaan Pendidikan Berbasis Sekolah*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta

Slamet PH. 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta*

Sumarno dkk. (2000). *Otonomi Pendidikan*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta

Suryadi Ace, dan Tilaar HAR, (1993). *Analisis Kebijakan Pendidikan, Suatu Pengantar*. Bandung: Rosdakarya.

TKK MBS JABAR. 2003. *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Jawa Barat*. Bandung.

## BIODATA PENULIS

---

Hj. Tien Kartini adalah Dosen Program Studi S1 PGSD UPI Kampus Cibiru