

# MENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN MELALUI PENERAPAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

**Nurdin Mansur**

*Dosen Tetap pada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan IAIN Ar-Raniry Banda Aceh*

## **Abstract**

*Administration has a wider meaning than management, for management is the core of administration. Educational management is a systematic and comprehensive process of cooperation to reach the goals of national education. Through educational management, everything related to the management process of education is done to achieve the goal of organization either for short, mid, or long term goals. School based management has several characteristics to empower many things, such as: small group formation, transfer of responsibility, leader made of participant, teacher as a facilitator, a democratic process and flexible relationship. Everything in school- based management is decided based on mutual understanding among the equal participant through a democratic way. Through school-based management it is hoped that headmasters, teachers, administrative staffs and also society can implement the education based on the era development and characteristic of the environment as well as the demand of global education.*

## **Abstrak**

*Administrasi memiliki pengertian yang lebih luas dari pada manajemen, karena manajemen merupakan inti dari administras. Manajemen pendidikan adalah suatu proses kerjasama yang sistematis, sistemik dan komprehensif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Melalui manajemen pendidikan itu, segala sesuatu yang berkenaan dengan pengelolaan proses pendidikan untuk mencapai tujuan suatu organisasi dalam tujuan jangka pendek, menengah, dan tujuan jangka panjang. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang memiliki karakteristik pemberdayaan dalam berbagai hal, seperti: (1) Penyusunan kelompok kecil. (2) Pengalihan tanggung jawab. (3) Pimpinan oleh para partisipan. (4) Guru sebagai fasilitator. (5) Proses bersifat demokratis dan hubungan kinerja yang luwes. Segala sesuatu dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dirundingkan bersama dalam kedudukan yang sederajat dan diputuskan melalui jalan demokratis. Maka melalui Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) diharapkan para kepala sekolah, guru dan personalia serta masyarakat mampu melaksanakan pendidikan sesuai dengan kebutuhan, perkembangan zaman, karakteristik lingkungan dan tuntutan dunia pendidikan global.*

**Kata Kunci:** Penerapan MBS, dan Peningkatan Mutu

## PENDAHULUAN

Bahwa istilah manajemen sekolah sering disandingkan dengan istilah administrasi sekolah. Berkaitan dengan itu, terdapat tiga pandangan berbeda: pertama, pengertian administrasi lebih luas daripada manajemen, karena manajemen merupakan inti dari administrasi; kedua, melihat manajemen lebih luas daripada administrasi, dan ketiga, menyatakan bahwa manajemen identik dengan administrasi. Maka dengan demikian dapat dikatakan bahwa manajemen memiliki pengertian yang sama dengan kata administrasi (pengelolaan).

Pada hakikatnya, manajemen pendidikan adalah suatu proses kerjasama yang sistematis, sistemik dan komprehensif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Manajemen pendidikan juga merupakan segala sesuatu yang berkenaan dengan pengelolaan proses pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan jangka pendek, menengah, maupun tujuan jangka panjang.<sup>1</sup>

### Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Menurut Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung (publikasi tahun 2009) bahwa manajemen merupakan komponen integral dan tidak dapat dipisahkan dari proses pendidikan secara keseluruhan. Karenanya tanpa manajemen tidak mungkin tujuan pendidikan dapat diwujudkan secara optimal, efektif, dan efisien. Konsep tersebut berlaku di sekolah yang memerlukan manajemen yang efektif dan efisien. Dalam kerangka inilah tumbuh kesadaran akan pentingnya Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang memberikan kewenangan penuh kepada sekolah dan guru dalam mengelola/mengatur pendidikan dan pengajaran, merencanakan, mengorganisasi, mengawasi, mempertanggung jawabkan, dan memimpin sumber daya manusia dan barang-barang untuk membantu pelaksanaan pembelajaran yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) juga perlu disesuaikan dengan kebutuhan dan minat peserta didik, guru-guru, serta kebutuhan masyarakat setempat. Maka untuk itu, perlu dipahami bahwa fungsi pokok manajemen, yaitu perencanaan, pelaksanaan,

---

<sup>1</sup> Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2009, hal. 27-29.

pengawasan, dan pembinaan. Kemudian dalam prakteknya keempat fungsi tersebut merupakan suatu proses yang berkesinambungan.

Dalam kaitannya dengan keempat fungsi pokok manajemen tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut: (1) Perencanaan adalah proses yang sistematis dalam pengambilan keputusan tentang tindakan yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang. Perencanaan juga merupakan kumpulan kebijakan yang secara sistematis disusun dan dirumuskan berdasarkan data yang dapat dipertanggungjawabkan serta dapat dipergunakan sebagai pedoman kerja. Dalam perencanaan terkandung makna pemahaman terhadap apa yang telah dikerjakan, permasalahan yang dihadapi dan alternatif pemecahannya, serta untuk melaksanakan prioritas kegiatan yang telah ditentukan secara proporsional. Perencanaan program pendidikan sedikitnya memiliki dua fungsi utama, yaitu: (a) perencanaan merupakan upaya sistematis yang menggambarkan penyusunan rangkaian tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi atau lembaga dengan mempertimbangkan sumber-sumber yang dapat disediakan, dan (b) perencanaan merupakan kegiatan untuk mengarahkan atau menggunakan sumber-sumber yang terbatas secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, (2) Pelaksanaan adalah kegiatan untuk merealisasikan rencana menjadi tindakan nyata dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Rencana yang telah disusun akan memiliki nilai jika dilaksanakan dengan efektif dan efisien. Dalam pelaksanaan, setiap organisasi harus memiliki kekuatan yang mantap dan meyakinkan sebab jika tidak kuat, maka proses pendidikan seperti yang diinginkan sulit terealisasi, (3) Pengawasan adalah upaya untuk mengamati secara sistematis dan berkesinambungan; merekam, memberi penjelasan, petunjuk, pembinaan dan meluruskan berbagai hal yang kurang tepat serta memperbaiki kesalahan. Pengawasan juga merupakan kunci keberhasilan dalam keseluruhan proses manajemen, perlu dilihat secara komprehensif, terpadu dan tidak terbatas pada hal-hal tertentu, (4) Pembinaan adalah rangkaian upaya pengendalian secara profesional semua unsur organisasi agar berfungsi sebagaimana mestinya sehingga rencana untuk mencapai tujuan dapat terlaksana secara efektif dan efisien. Pelaksanaan manajemen sekolah yang efektif dan efisien menuntut dilaksanakannya keempat fungsi pokok manajemen tersebut secara terpadu dan terintegrasi dalam pengelolaan bidang-bidang kegiatan manajemen pendidikan. Adanya penerapan manajemen sekolah yang

efektif dan efisien tersebut, diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap kualitas pendidikan secara keseluruhan.

Fattah (publikasi tahun 2000) mengatakan bahwa tugas dalam peningkatan kualitas pendidikan bukanlah tugas yang ringan karena tidak hanya berkaitan dengan permasalahan teknis, tetapi juga mencakup berbagai persoalan yang sangat rumit dan kompleks, baik yang menyangkut perencanaan, pendanaan, maupun efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan sistem sekolah. Peningkatan kualitas pendidikan juga menuntut manajemen pendidikan yang lebih baik. Sayangnya, selama ini aspek manajemen pendidikan pada berbagai tingkat dan satuan pendidikan belum mendapat perhatian yang serius komponen sistem pendidikan kurang berfungsi dengan baik. Lemahnya manajemen pendidikan juga memberikan dampak terhadap efisiensi internal pendidikan yang terlihat dari jumlah peserta didik yang mengulang kelas dan putus sekolah.<sup>2</sup>

Departemen Pendidikan Nasional (publikasi tahun 2001) mengatakan bahwa manajemen pendidikan merupakan alternatif strategi untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Maka dengan demikian dapat dipahami bahwa manajemen sekolah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas pendidikan. Manajemen sekolah secara langsung akan mempengaruhi dan menentukan efektif tidaknya kurikulum, berbagai peralatan belajar, waktu mengajar dan proses pembelajaran. Dengan demikian, upaya peningkatan kualitas pendidikan harus dimulai dengan pembelajaran manajemen sekolah, di samping peningkatan kualitas guru dan pengembangan sumber daya belajar.<sup>3</sup>

Malayu mengungkapkan bahwa dalam manajemen pendidikan terdapat dua mekanisme pengaturan, yaitu: (1) Sistem sentralisasi adalah segala sesuatu yang berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan diatur secara ketat oleh pemerintah pusat, dan (2) Sistem desentralisasi adalah wewenang pengaturan tersebut diserahkan kepada pemerintah daerah. Kedua sistem tersebut dalam prakteknya tidak berlaku secara ekstrem, tetapi merupakan bentuk kontinum, dan dengan pembagian tugas dan wewenang antara pemerintah pusat dan

---

<sup>2</sup> Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000, hal. 67

<sup>3</sup> Depdiknas, *Konsep dan Pelaksanaan dalam Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* Jakarta: Depdiknas, 2001, hal. 15

pemerintah daerah (lokal).<sup>4</sup> Hal ini juga berlaku dalam manajemen pendidikan di Indonesia, sebagaimana dijelaskan dalam UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional bahwa pendidikan nasional diatur secara terpusat (sentralisasi), namun penyelenggaraan satuan dan kegiatan pendidikan dilaksanakan secara ticalak terpusat (desentralisasi). Hal tersebut cukup beralasan karena masing-masing mempunyai kelebihan dan kekurangan sehingga untuk memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dan mengurangi segi-segi negatif, pengelolaan pendidikan tersebut memaksudkan sistem sentralisasi dan desentralisasi.<sup>5</sup>

Sistem pengaturan yang sentralistik ditujukan untuk menjamin integritas, keturunan, kesatuan, dan persatuan bangsa. Tilaar (publikasi tahun 2000) mengemukakan bahwa pendekatan sentralistik mempunyai posisi yang sangat strategic dalam pengembangan kehidupan serta kohesi nasional karena peserta didiknya adalah kelompok umur yang secara pedagogik sangat peka terhadap pembentukan kepribadian. Dalam jenjang pendidikan inilah dapat diletakkan dasar-dasar yang kokoh bagi ketahanan nasional, apresiasi kebudayaan nasional dan daerah, serta nilai-nilai patriotisme dan cinta tanah air sebagai negara kesatuan. Dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), pendekatan sentralistik masih diperlukan, terutama untuk menentukan kurikulum pendidikan nasional dan menetapkan anggaran agar dapat dicapai kesamaan dan pemerataan standar pendidikan di seluruh wilayah tanah air.<sup>6</sup>

Menurut Mulyasa (publikasi tahun 2002), desentralisasi pengelolaan sekolah perlu diletakkan dalam rangka mengisi kebhinekaan dalam wadah negara kesatuan yang dijiwai oleh rasa persatuan dan kesatuan bangsa; bukan berdasarkan kepentingan kelompok dan daerah secara sempit. Pelaksanaan desentralisasi dalam pengelolaan sekolah memerlukan kesiapan berbagai perangkat pendukung di daerah. Sedikitnya terdapat empat hal yang harus dipersiapkan agar pelaksanaan desentralisasi berhasil, yaitu (1) peraturan perundang-undangan yang mengatur desentralisasi pendidikan dari tingkat daerah, provinsi sampai tingkat kelembagaan; (2) pembinaan kemampuan

---

<sup>4</sup>Hasibuan Malayu. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2003, hal. 46.

<sup>5</sup> Depdiknas, *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta: Depdiknas, 2003, hal. 12.

<sup>6</sup> H. A. R. Tilaar, *Revormasi Pendidikan Nasional*, Jakarta: Grasindo, 2000, hal. 22.

daerah; (3) pembentukan perencanaan unit yang bertanggung jawab untuk menyusun perencanaan pendidikan, dan (4) perangkat sosial, kesiapan masyarakat setempat untuk menerima dan menerima dan membantu menciptakan iklim yang kondusif bagi pelaksanaan desentralisasi tersebut.<sup>7</sup>

Maka dengan demikian Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) memerlukan upaya-upaya penyatupaduan atau penyelenggaraan sehingga pelaksanaan pengaturan berbagai komponen sekolah tidak tumpang tindih, berbenturan, saling melempar tugas dan tanggung jawab. Dengan begitu, tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai secara efektif.

Istilah Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan terjemahan dari *school-based management*. Istilah ini pertama kali muncul di Amerika Serikat ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberikan otonomi luas, pada tingkat sekolah (partisipasi masyarakat) dalam kerangka kebijaksanaan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar sekolah leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. Partisipasi (pelibatan) masyarakat dimaksudkan agar mereka lebih memahami, membantu dan mengontrol pengelolaan pendidikan. Dalam itu, kebijakan nasional yang menjadi prioritas pemerintah harus pula dilakukan oleh sekolah. Pada sistem Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), sekolah dituntut secara mandiri menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, mengendalikan dan mempertanggungjawabkan pemberdayaan sumber-sumber, baik kepada masyarakat maupun pemerintah.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan, yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih dan memadai bagi para peserta didik. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para staf, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok yang terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan. Sejalan dengan jiwa

---

<sup>7</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi dan Implementasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002, hal. 23.

dan semangat desentralisasi dalam bidang pendidikan, kewenangan sekolah juga berperan dalam menampung konsensus umum yang meyakini bahwa sedapat mungkin keputusan seharusnya dibuat oleh mereka yang memiliki akses paling baik terhadap informasi setempat, yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kebijakan, dan yang terkena akibat dari kebijakan tersebut. Hal yang demikian seperti berikut ini: (1) Kebijaksanaan dan kewenangan sekolah membawa pengaruh langsung kepada peserta didik, orang tua, dan guru, (2) Bertujuan bagaimana memanfaatkan sumber daya local, (3) Efektif dalam melakukan pembinaan peserta didik seperti kehadiran, hasil belajar, tingkat pengulangan, tingkat putus sekolah, moral, guru dan iklim sekolah, dan (4) Adanya perhatian bersama-sama untuk mengambil keputusan, memberdayakan guru, manajemen sekolah, rancang ulang sekolah, dan perubahan perencanaan.<sup>8</sup>

Maka oleh karena itu dalam pelaksanaannya di Indonesia, perlu ditekankan bahwa kita tidak harus meniru persis model-model Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dari negara lain. Sebaliknya Indonesia akan belajar banyak dari pengalaman penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di negara lain, kemudian memodifikasi, merumuskan dan menyusun model dengan mempertimbangkan berbagai kondisi setempat seperti sejarah, geografi, struktur masyarakat, dan pengalaman pribadi di bidang pengelolaan pendidikan yang telah dan yang sedang berjalan.

Mulyasa (publikasi tahun 2002) menjelaskan bahwa berbagai keuntungan dari Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di lembaga pendidikan, yaitu: (a) Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan ilmu dan teknologi. Hal tersebut diharapkan dapat dijadikan landasan dalam pengembangan pendidikan di Indonesia yang berkualitas dan berkelanjutan. Bahwa Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), yang ditandai dengan otonomi sekolah dan pelibatan masyarakat merupakan respon pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul di masyarakat, bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi, antara lain, diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya

---

<sup>8</sup> Nanang Fattah, *Ekonomi dan Pembinaan Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000, hal.38.

partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi. Sementara peningkatan mutu dapat diperoleh, antara lain, melalui partisipasi orang tua terhadap sekolah fleksibilitas pengelolaan sekolah dan kelas, peningkatan profesionalisme guru dan kepala sekolah, berlakunya, sistem insentif serta disinsentif. Peningkatan pemerataan antara lain diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat yang mungkin pemerintah lebih berkonsentrasi pada kelompok tertentu. Hal ini memungkinkan karena pada sebagian masyarakat tumbuh rasa kepemilikan yang tinggi terhadap sekolah, dan (b) Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) memberikan kebebasan dan kekuasaan yang besar pada 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 lebih meningkatkan kesejahteraan guru sehingga dapat lebih berkonsentrasi pada tugas. Keleluasaan dalam pengelolaan sumber daya dalam menyertakan masyarakat untuk berpartisipasi, mendorong profesionalisme kepala sekolah. Dengan diberikannya kesempatan kepada sekolah untuk menyusun kurikulum, guru didorong untuk berinovasi, dengan melakukan berbagai eksperimen di lingkungan sekolahnya. Dengan demikian, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) mendorong profesionalisme guru dan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan di sekolah. Melalui penyusunan kurikulum yang efektif, tanggap dan menjamin layanan pendidikan sesuai dengan tuntutan peserta didik dan masyarakat sekolah. Prestasi peserta didik dapat dimaksimalkan melalui peningkatan partisipasi orang tua misalnya, orang tua dapat mengawasi langsung proses belajar anaknya.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) menekankan keterlibatan maksimal berbagai pihak, seperti pada sekolah-sekolah swasta, sehingga menjamin partisipasi staf, orang tua, peserta didik, dan masyarakat yang lebih leluasa dalam perumusan-perumusan keputusan tentang pendidikan. Kesempatan berpartisipasi tersebut dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap sekolah. Selanjutnya, aspek-aspek tersebut pada akhirnya akan mendukung efektivitas dalam pencapaian tujuan sekolah. Adanya kontrol dari masyarakat dan monitoring dari pemerintah, pengelolaan sekolah menjadi lebih akuntabel, transparan, egaliter, dan demokratis, serta menghapuskan monopoli dalam



pengelolaan pendidikan. Untuk kepentingan tersebut diperlukan kesiapan pengelola pada berbagai level untuk melakukan perannya sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab masing-masing.<sup>9</sup>

Mulyasa (publikasi tahun 2002) mengatakan ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan sehubungan dengan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Berbagai faktor tersebut seperti adalah: (1) Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang menawarkan keleluasan pengelolaan sekolah memiliki potensi yang besar dalam menciptakan kepala sekolah, guru, dan pengelola sistem pendidikan profesional. Oleh karena itu, pelaksanaannya perlu disertai seperangkat kewajiban, serta monitoring dan tuntutan pertanggungjawaban yang relatif tinggi, untuk menjamin bahwa sekolah selain memiliki otonomi juga mempunyai kewajiban melaksanakan kebijakan pemerintah dan memenuhi harapan masyarakat sekolah. Dengan demikian, sekolah dituntut mampu menampilkan pengelolaan sumber daya secara transparan, demokratis, tanpa monopoli, dan bertanggung jawab baik terhadap masyarakat maupun pemerintah, dalam rangka meningkatkan kapasitas pelayanan terhadap peserta didik, (2) Pemerintah sebagai penanggung jawab pendidikan nasional berhak merumuskan kebijakan-kebijakan yang menjadi prioritas nasional terutama yang berkaitan dengan program peningkatan melek huruf dan angka, efisiensi, mutu dan pemerataan pendidikan. Dalam hal-hal tersebut, sekolah tidak diperbolehkan untuk berjalan sendiri dengan mengabaikan kebijakan dan standar yang ditetapkan oleh pemerintah yang dipilih secara demokratis.<sup>10</sup>

Agar prioritas pemerintah dilaksanakan oleh sekolah dan semua aktivitas sekolah ditujukan untuk memberikan pelayanan kepada peserta didik sehingga dapat belajar dengan baik, pemerintah perlu merumuskan seperangkat pedoman umum tentang pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Pedoman-pedoman tersebut, terutama ditujukan untuk menjamin bahwa hasil pendidikan (*student outcome*) terevaluasi dengan baik, kebijakan-kebijakan pemerintah dilaksanakan secara efektif, sekolah dioperasikan dalam kerangka yang disetujui pemerintah, dan anggaran dibelanjakan sesuai dengan tujuan, (3) Manajemen Berbasis Sekolah (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

---

<sup>9</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002, hal. 45.

<sup>10</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah...*, hal. 52.

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, 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 pengelolaan sekolah tersebut, mungkin dapat menimbulkan rancunya kepentingan antara sekolah, orang tua dan masyarakat. Dalam hal ini pemerintah perlu merumuskan bentuk partisipasi (pembagian tugas) setiap unsur secara jelas dan tegas, dan (4) Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) menuntut perubahan-perubahan tingkah laku kepala sekolah, guru, dan tenaga administrasi dalam mengoperasikan sekolah. Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) berpotensi meningkatkan gesekan peranan yang bersifat profesional dan manajerial.

Untuk memenuhi persyaratan pelaksanaan pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah, kepala sekolah, guru, dan tenaga, administrasi harus memiliki kedua sifat tersebut, yaitu profesional dan manajerial. Mereka harus memiliki pengetahuan yang dalam tentang peserta didik dan prinsip-prinsip pendidikan untuk menjamin bahwa segala 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. Dalam kaitannya dengan hal di atas, maka Kepala Sekolah/Madrasah 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, dan (e) Mampu memanfaatkan berbagai peluang, menjadikan tantangan sebagai peluang, serta mengkonseptualkan cara baru untuk perubahan.<sup>11</sup>

Untuk itu, pemahaman terhadap sifat profesional dan manajerial tersebut sangat penting agar peningkatan efisiensi, mutu dan pemerataan serta supervise

---

<sup>11</sup> Nurkholis, *Manajemen Berbasis sekolah: Teori, Model dan Aplikasi* (Jakarta: Grasindo, 2003), hal. 19.

dan mentoring yang direncanakan sekolah betul-betul untuk mencapai tujuan pendidikan sesuai dengan kerangka kebijakan pemerintah dan tujuan sekolah.

Dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), pemerintah harus menjamin bahwa semua unsur penting tenaga kependidikan menerima pengembangan profesi yang diperlukan untuk mengelola sekolah secara efektif. Agar sekolah dapat mengambil manfaat yang ditawarkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), perlu dikembangkan adanya pusat pengembangan profesi, yang berfungsi sebagai penyediaan jasa pelatihan bagi tenaga kependidikan untuk Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Selain itu, penting untuk dicatat bahwa sebaiknya sekolah dan masyarakat perlu dilibatkan dalam proses menunggu, tetapi melibatkan diri dalam diskusi tentang Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan berinisiatif untuk menyelenggarakan pelatihan tentang aspek-aspek yang terkait.

Orgnisasi Sekolah	Proses Pembelajaran	Sumber Daya Manusia	Sumber Daya dan Administrasi
Menyediakan manajemen organisasi kepemimpinan trasformasional dalam mencapai tujuan sekolah	Meningkatkan Kualitas belajar siswa	Memberdayakan Staf dan menempatkan personel yang dapat melayani kepeduan semua siswa	Mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan dan mengalokasikan sumber daya tersebut sesuai dengan kebutuhan
Menyusun Rencana sekolah dan merumuskan kebijakan untuk sekolahnya sendiri	Mengembangkan Kurikulum yang cocok dan tanggap terhadap kebutuhan siswa dan masyarakat sekolah	Memilih staf yang memiliki wawasan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)	Mengelola dana Sekolah
Mengelola kegiatan operasional sekolah	Menyelenggara-kan pengajaran efektif	Menyediakan kegiatan untuk pengembangan profesi pada semua staf	Menyediakan dukungan administratif
Menjamin adanya Komunikasi yang efektif antara sekolah/ dan masyarakat terkait (school community)	Menyediakan program pengembangan yang dipedukan siswa	Menjamin kesejahteraan staf dan siswa	Mengelola dan memelihara gedung dan sarana lainnya

Menjamin akan terpeliharanya sekolah yang bertanggung jawab (akuntabel kepada masyarakat dan pemerintah)	Program pengembangan yang diperlukan siswa	Kesejahteraan staf dan siswa	Memelihara gedung dan sarana lainnya
--	--	------------------------------	--------------------------------------

Tabel. 1. Ciri-ciri Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) (MBS).<sup>12</sup>

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang ditawarkan sebagai bentuk operasional desentralisasi pendidikan akan memberikan wawasan baru terhadap sistem yang sedang berjalan selama ini yang diharapkan dapat membawa dampak terhadap peningkatan efisiensi dan efektivitas kinerja sekolah, dengan menyediakan layanan pendidikan yang komprehensif dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat sekolah setempat. Karena peserta didik biasanya datang dari berbagai latar belakang kesukuan dan tingkat sosial, salah satu perhatian sekolah harus ditujukan pada asas pemerataan, baik dalam bidang sosial, ekonomi, maupun politik. Di sisi lain, sekolah juga harus meningkatkan efisiensi, partisipasi, dan mutu, serta bertanggung jawab kepada masyarakat dan pemerintah.

Dari uraian di atas, maka karakter Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) diketahui antara lain dari bagaimana sekolah dapat mengoptimalkan kinerja organisasi sekolah, proses belajar mengajar, pengelolaan sumber daya manusia, dan pengelolaan sumber daya dan administrasi.

### **Peningkatan Mutu Pendidik dalam perspektif Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)**

Pemberdayaan dimaksudkan untuk mengangkat harkat dan martabat masyarakat dalam perekonomiannya, hak-haknya, dan memiliki posisi yang seimbang dengan golongan lain yang selama ini telah lebih mapan kehidupannya. Melalui pemberdayaan, para pejuang demokrasi, keadilan, dan hak asasi manusia menginginkan adanya tata kehidupan yang lebih adil, demokratis, serta tegaknya kebenaran dan keadilannya.

<sup>12</sup> Hasil adopsi dari *Focus on School; The Future Organisation of Education services for Student*, Departemen of Education, Australia, 1990.

Pemberdayaan telah merambah berbagai bidang dan aspek kehidupan manusia, termasuk pendidikan, antara lain dikeluarkannya kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sebagai paradigma baru manajemen pendidikan. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan konsep pemberdayaan sekolah dalam rangka peningkatan mutu dan kemandirian sekolah. Dengan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) diharapkan para kepala sekolah, guru dan personel lain di sekolah serta masyarakat setempat dapat melaksanakan pendidikan sesuai dengan kebutuhan, perkembangan zaman, karakteristik lingkungan dan tuntutan global.

Kindervatter (publikasi tahun 1979) memberikan batasan pemberdayaan sebagai peningkatan pemahaman manusia untuk meningkatkan kedudukannya di masyarakat. peningkatan kedudukan ini meliputi kondisi-kondisi sebagai berikut: (1) Akses, memiliki peluang yang cukup besar untuk mendapatkan sumber daya dan sumber daya, (2) Daya pengungkit, meningkat dalam hal daya tawar kolektifnya, (3) Pilihan-pilihan, mampu dan memiliki peluang terhadap berbagai pilihan, (4) Status, meningkatkannya citra diri, kepuasan diri, dan memiliki perasaan yang positif atas identitas budayanya, (5) Kemampuan refleksi kritis, menggunakan pengalaman untuk mengukur potensi keunggulannya atas berbagai peluang pilihan dalam pemecahan masalah, (6) Legitimasi, ads pertimbangan ahli yang menjadi justifikasi atau yang membenarkan terhadap alasan-alasan rasional atas kebutuhan masyarakat, (7) Disiplin, menetapkan sendiri standar mutu untuk pekerjaan yang dilakukan untuk orang lain, dan (8) Persepsi kreatif, sebuah pandangan yang lebih positif dan inovatif terhadap hubungan dirinya dengan lingkungannya.<sup>13</sup>

Kondisi-kondisi tersebut dapat dipandang sebagai hasil dari proses pemberdayaan. Dengan perkataan lain, pemberdayaan dikatakan berhasil apabila pada diri khalayak sasaran dapat diamati atau dapat menunjukkan permukaan (indikator) sebagaimana tersebut di atas.

Menurut Mansoer (publikasi tahun 1989) definisi pemberdayaan sebagai meliputi nilai penting untuk memperbaiki kinerja organisasi melalui penyebaran pembuatan keputusan dan tanggung jawab. Maka dengan demikian, akan

---

<sup>13</sup> Suzanne Kindervatter, *Nonformal Education as an Empowering Process*, Massachusetts: Center for International Education University of Massachusetts, 1979, hal. 21.

mendorong keterlibatan para pegawai dalam pengambilan keputusan dan tanggung jawab. Dalam dunia pendidikan pemberdayaan ditujukan kepada para peserta didik, guru, kepala sekolah dan pegawai administrasi. Sebagai ilustrasi pada sebuah sekolah prestasi belajar para peserta didiknya meningkat tajam karena pihak manajemen dalam hal ini Kepala Sekolah memberikan kewenangan yang leluasa kepada para guru untuk mengambil peran dalam pengambilan keputusan-keputusan sehubungan dengan pekerjaannya sehari-hari. Salah satu contohnya adalah guru agama yang diberi kewenangan keputusan dan tindakan sehubungan dengan perilaku peserta didik. Hal tersebut menunjukkan para peserta didik merasa puas dan berusaha menjadi peserta didik yang berprestasi. Dengan kebijakan itu, pengambilan keputusan terdistribusi kepada seluruh staf sehingga hal-hal penting membutuhkan keputusan dan tindakan cepat tidak harus menunggu keputusan dari manajemen puncak (kepala sekolah).<sup>14</sup>

Dalam dunia pendidikan pemberdayaan merupakan cara yang sangat praktis dan produktif untuk mendapatkan hasil yang terbaik dari Kepala Sekolah, para guru, dan para pegawai. Proses yang ditempuh untuk mendapatkan hasil terbaik dan produktif tersebut adalah dengan membagi tanggung jawab secara proporsional kepada para guru. Satu prinsip terpenting dalam pemberdayaan ini adalah melibatkan guru dalam proses pengambilan keputusan dan tanggung jawab. Melalui proses pemberdayaan itu diharapkan para guru memiliki kepercayaan diri (*self-reliance*).

Dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pemberdayaan dimaksudkan untuk memperbaiki kinerja sekolah agar dapat mencapai tujuan secara optimal, efektif dan efisien. Pada sisi lain, untuk memberdayakan sekolah harus pula ditempuh upaya-upaya memberdayakan peserta didik dan masyarakat setempat, disamping mengubah paradigma pendidikan yang dimiliki oleh para guru dan kepala sekolah. Para guru dan kepala sekolah perlu lebih dahulu tahu, memahami akan hakikat, manfaat, dan proses pemberdayaan peserta didik. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sebagai proses pemberdayaan merupakan cara untuk membangkitkan kemauan dan potensi peserta didik agar memiliki kemampuan mengontrol diri dan lingkungannya untuk dimanfaatkan bagi guna peningkatan kesejahteraan.

---

<sup>14</sup>Hamdan Mansoer, *Pengantar Manajemen*, Jakarta: P2LPTK., 1989, hal. 60.

Pada dasarnya pemberdayaan menurut Sallis terjadi melalui beberapa tahap, yaitu: (1) masyarakat mengembangkan sebuah kesadaran awal bahwa mereka dapat melakukan tindakan untuk meningkatkan kehidupannya dan memperoleh seperangkat keterampilan agar mampu bekerja lebih baik, (2) mereka akan mengalami pengurangan perasaan ketidakmampuan dan mengalami peningkatan kepercayaan diri, dan (3) seiring dengan tumbuhnya keterampilan dan kepercayaan diri masyarakat bekerjasama untuk berlatih lebih banyak mengambil keputusan dan sumber-sumber daya yang akan berdampak pada kesejahteraan mereka.<sup>15</sup>

Depdiknas (publikasi tahun 2001) menetapkan bahwa sedikitnya terdapat delapan langkah pemberdayaan, dalam kegiatannya dengan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), yaitu: (a) menyusun kelompok guru sebagai penerima awal atas rencana program pemberdayaan, (b) mengidentifikasi dan membangun kelompok peserta didik di sekolah, (c) memilih dan melatih guru dan tokoh masyarakat yang terlibat secara langsung dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), (d) membentuk dewan sekolah, yang terdiri dari unsur sekolah, unsur masyarakat di bawah pengawasan pemerintah daerah, (e) menyelenggarakan pertemuan-pertemuan para anggota dewan sekolah, (6) mendukung aktivitas kelompok yang tengah berjalan, (f) mengembangkan hubungan yang harmonis antara sekolah dan masyarakat, dan (g) menyelenggarakan lokakarya untuk evaluasi.<sup>16</sup>

Nurkholis mengatakan bahwa dalam upaya untuk dapat memahami dan menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sebagai proses, pemberdayaan terdapat beberapa hal yang perlu mendapat perhatian, seperti berikut ini: (1) Pemberdayaan berhubungan dengan upaya peningkatan kemampuan masyarakat untuk memegang kontrol (atas diri dan lingkungannya), dari konsep itu perlu dilakukan upaya yang memperhatikan prinsip-prinsip: (a) melakukan pembangunan yang bersifat lokal, (b) mengutamakan dan merupakan aksi sosial, (c) menggunakan pendekatan organisasi kemasyarakatan setempat; (2) Adanya kesamaan dan kesepadanan kedudukan dalam hubungan kerja, dari konsep itu

---

<sup>15</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, Alih Bahasa Ahmad Ali Riyadi Yogyakarta: Irci sod, 2000, hal. 232.

<sup>16</sup> Depdiknas, *Konsep dan Pelaksanaan dalam Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Jakarta: Depdiknas, 2001, hal.19.

perlu dilakukan upaya yang memperhatikan prinsip-prinsip: (a) manajemen swakelola oleh para guru dan kepala sekolah, (b) kepemilikan oleh masyarakat (tumbuhnya rasa memiliki pada masyarakat terhadap program sekolah), (c) pemantauan langsung oleh pemerintah daerah, (d) tumbuhnya rasa kebersamaan (*collectives*), dan (e) bekerja secara kolaborasi antara, berbagai pihak yang berkepentingan dengan sekolah, baik dari pihak sekolah, masyarakat, pemerintah, lembaga swasta maupun pihak-pihak lain; (3) Menggunakan pendekatan partisipatif. Dari konsepsi tersebut beberapa prinsip yang perlu diaktualisasikan adalah (a) merumuskan tujuan bersama, antar sekolah dan masyarakat, (b) menyikapi proses peluncuran program Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sebagai sebuah proses dialog, dan (c). melakukan pembangunan sendiri; (4) Pendidikan untuk keadilan. Dari konsep itu beberapa prinsip yang perlu diimplementasikan adalah (a) mengembangkan kesadaran kritis, (b) menggunakan metode diskusi dalam kelompok kecil, (c) menggunakan stimulus berupa masalah-masalah, (d) menggunakan sarana seperti permainan, sebagai alat untuk membantu masyarakat melihat kembali dan membuat refleksi tentang realitas yang dihadapi, (e) memutuskan perhatian pada pengembangan sistem sosial daripada individu-individu, (f) mengutamakan penyelesaian konflik secara *win-win solution*, (g) menjalin hubungan antar manusia yang bersifat non hierarkhis, termasuk melalui dialog dan pembagian kepemimpinan dan (h) menggunakan fasilitator yang komit terhadap pembebasan.<sup>17</sup>

Kindervatter (publikasi tahun 1979) mengatakan bahwa ciri proses pemberdayaan meliputi (a) *community organization*, (b) *self-management and collaboration*, (c) *participatory approaches*, dan (d) *education for justice*. Ciri-ciri tersebut merupakan tahapan dasar dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Adapun yang dimaksud dengan karakteristik pemberdayaan, yaitu: (1) Penyusunan kelompok kecil. Pemberdayaan menekankan akitivitas dalam kelompok kecil yang mandiri. Kelompok-kelompok yang tumbuh secara alamiah akan menguat atau terbentuk dengan basis minat masyarakat. Bahwa perkumpulan juga perlu dibentuk di antara para anggota kelompok, (2) Pengalihan tanggung jawab. Dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) terjadi pengalihan dari pemerintah kepada sekolah untuk memberdayakan diri dan

---

<sup>17</sup> Nurkholis, *Manajemen Berbasis sekolah: Teori, Model dan Aplikasi*, Jakarta: Grasindo. 2003, hal. 28.



lingkungannya. Dalam tahap-tahap awal kegiatan, masyarakat barangkali enggan untuk terlibat. Namun, pengalaman yang positif akan menanggulangi kemalasan tersebut, (3) Pimpinan oleh para partisipan dengan latihan mengontrol atau mengambil keputusan dalam tingkat yang tinggi (akan) mendorong semua aspek aktivitas organisasi. Kepemimpinan dan pemimpin akan muncul secara alamiah atau dengan dipilih oleh masyarakat sendiri, (4) Guru sebagai fasilitator. Guru sebagai fasilitator merupakan pembimbing proses, sumber, orang yang menunjukkan dan mengenalkan kepada peserta didik tentang masalah-masalah yang dihadapi. Komitmen guru dan kepala sekolah sebagai fasilitator adalah terhadap keberhasilan tujuan pemberdayaan dan melaksanakan peran dasarnya sebagai pendukung masyarakat agar bisa bekerja secara mandiri, dan (5) Proses bersifat demokratis dan hubungan kinerja yang luwes. Segala sesuatu dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dirundingkan bersama dalam kedudukan yang sederajat dan diputuskan melalui pemungutan.<sup>18</sup>

## SIMPULAN

Bahwa Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberikan otonomi luas, pada tingkat sekolah dalam kerangka kebijaksanaan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar sekolah leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. Partisipasi masyarakat dimaksudkan agar mereka lebih memahami, membantu dan mengontrol pengelolaan pendidikan. Kebijakan nasional yang menjadi prioritas pemerintah harus pula dilakukan oleh sekolah. Pada sistem Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), sekolah dituntut secara mandiri menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, mengendalikan dan mempertanggungjawabkan pemberdayaan sumber, baik kepada masyarakat maupun pemerintah.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan konsep pemberdayaan sekolah dalam rangka peningkatan mutu dan kemandirian sekolah. Dengan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) diharapkan para kepala sekolah, guru dan

---

<sup>18</sup> Suzanne Kindervatter, *Nonformal Education as an Empowering Process*, Massachusetts: Center for International Education University of Massachusetts, 1979, hal. 30.

personel lain di sekolah serta masyarakat setempat dapat melaksanakan pendidikan sesuai dengan kebutuhan, perkembangan zaman, karakteristik lingkungan dan tuntutan global.

Hal tersebut menunjukkan para peserta didik merasa puas dan berusaha menjadi peserta didik yang berprestasi. Dengan kebijakan itu, pengambilan keputusan terdistribusi pada seluruh staf sehingga hal-hal penting membutuhkan keputusan dan tindakan cepat tidak harus menunggu keputusan dari Kepala Sekolah.

## DAFTAR PUSTAKA

- \_\_\_\_\_, Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Sistem Pendidikan Nasional. Jakarta: Depdiknas, 2003.
- Depdiknas, Konsep dan Pelaksanaan dalam Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah. Jakarta: Depdiknas, 2001.
- Diadopsi dari Focus on School; The Future Organisation of Education services for Student, Brisbane: Departement of Education, 1990.
- Edward, Sallis, Edward Total Quality Management in Education. Alih Bahasa Ahmad Ali Riyadi: Irci sod, 2000.
- Fattah, Nanang, Ekonomi dan Pembinaan Pendidikan. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000.
- Kindervatter, Suzanne, Nonformal Education as an Empowering Process. Massachusetts: Center for International Education University of Massachusetts, 1979.
- Malayu, Hasibuan, Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah. Jakarta: Bum Aksara, 2003.
- Mulyasa, E., Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Konsep, Strategi dan Implementasi. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002.
- Nurkholis, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS): Teori, Model dan Aplikasi, Jakarta: Grasindo. 2003.
- Tilaar, H. A. R., Revormasi Pendidikan Nasional. Jakarta: Grasindo, 2000.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, Manajemen Pendidikan, Bandung: Alfabeta, 2009.