

## **PERSPEKTIF MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH**

**Eman Sulaeman**

Guru SMK Negeri 1 Rangkasbitung

### **ABSTRAK**

Manajemen Berbasis Sekolah dapat dipandang sebagai suatu pendekatan dalam pengelolaan sekolah dalam rangka desentralisasi pendidikan yang memberikan kewenangan lebih luas kepada sekolah untuk mengambil keputusan mengenai pengelolaan sumber daya pendidikan sekolah (manusia, keuangan, material, metode, teknologi, wewenang dan waktu) yang didukung dengan partisipasi yang tinggi dari warga sekolah, orang tua, dan masyarakat, serta sesuai dengan kerangka kebijakan pendidikan nasional dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Manajemen berbasis sekolah pada intinya adalah memberikan kewenangan terhadap sekolah untuk melakukan pengelolaan dan perbaikan kualitas secara terus menerus. Dapat juga dikatakan bahwa manajemen berbasis sekolah pada hakikatnya adalah penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah dengan melibatkan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan peningkatan mutu sekolah atau untuk mencapai tujuan pendidikan nasional.

**Kata kunci:** manajemen, sekolah, sumber daya manusia

### **PENDAHULUAN**

Berbicara mengenai kualitas sumber daya manusia, pendidikan memegang peran yang sangat penting dalam proses peningkatan kualitas sumber daya manusia. Peningkatan kualitas pendidikan merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas sumber daya manusia itu sendiri. Menyadari pentingnya proses peningkatan kualitas sumber daya manusia, maka pemerintah bersama kalangan swasta bersama-sama telah dan berupaya mewujudkan amanat tersebut melalui berbagai usaha pembangunan pendidikan yang lebih berkualitas antara lain melalui pengembangan dan perbaikan kurikulum dan sistem evaluasi, perbaikan sarana pendidikan, pengembangan dan pengadaan materi ajar, pelatihan bagi guru dan tenaga kependidikan serta pemberian kewenangan bagi sekolah untuk mengatur dan mengelola secara otonom dan partisipatif untuk mengambil kebijakan dalam meningkatkan mutu pendidikan dengan pelibatan stake holder sesuai dengan ketentuan perundang-undangan atau yang disebut dengan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dapat dipandang sebagai suatu pendekatan dalam pengelolaan sekolah dalam rangka desentralisasi pendidikan yang memberikan kewenangan lebih luas kepada sekolah untuk mengambil keputusan mengenai pengelolaan sumber daya pendidikan sekolah (manusia, keuangan, material, metode, teknologi, wewenang dan waktu) yang didukung dengan partisipasi yang tinggi dari warga sekolah, orang tua, dan masyarakat, serta sesuai dengan kerangka kebijakan pendidikan nasional dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.

## **PEMBAHASAN**

### **A. Pengertian Manajemen**

Secara umum pengertian manajemen adalah kegiatan untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan terlebih dahulu dengan menggunakan orang lain (getting things done through the effort of other people).

Menurut James A.F.Stoner, manajemen adalah suatu proses perencanaan pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>1</sup>

Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu kegiatan perencanaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan sumber daya organisasi.

### **B. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah**

Istilah manajemen berbasis sekolah 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.<sup>2</sup>

Manajemen berbasis sekolah dapat diartikan sebagai model pengelolaan pemberian otonomi (kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar kepada sekolah), memberikan fleksibilitas/keluwesannya kepada sekolah, mendorong partisipasi secara langsung dari warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan) dan masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, pengusaha), dan meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan

---

<sup>(1)</sup> Khaerul Umam, *Manajemen Organisasi*, (Bandung: Pustaka Setia, 2011) 13 15

<sup>[2]</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosada Karya) 22

pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dengan otonomi tersebut, sekolah diberikan kewenangan dan tanggung jawab untuk mengambil keputusan sesuai dengan kebutuhan, kemampuan, dan tuntunan sekolah serta masyarakat atau stakeholder yang ada.

MBS memberikan otonomi yang lebih besar kepada sekolah. Sekolah memiliki kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar dalam mengelola sekolahnya sehingga lebih mandiri. Dengan kemandiriannya, sekolah lebih berdaya dalam mengembangkan program-program yang tentu saja, lebih sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan/potensi yang dimiliki.<sup>3</sup>

Dengan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya MBS merupakan strategi pengelolaan penyelenggaraan pendidikan di sekolah yang menekankan pada penerahan dan pendayagunaan sumber internal sekolah dan lingkungannya secara efektif dan efisien sehingga menghasilkan lulusan yang berkualitas atau bermutu.

### **C. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah**

MBS yang ditandai dengan otonomi sekolah dan pelibatan masyarakat merupakan respons pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul di masyarakat, yang bertujuan :

#### **a. Meningkatkan Efisiensi Pendidikan.**

Peningkatan efisiensi pendidikan, antara lain diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi.

#### **b. Meningkatkan Mutu Pendidikan.**

Peningkatan mutu pendidikan 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.

#### **c. Meningkatkan Pemerataan Pendidikan.**

Peningkatan pemerataan pendidikan diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat yang memungkinkan pemerintah lebih berkonsentrasi pada kelompok tertentu. Hal ini dimungkinkan karena pada sebagian masyarakat tumbuh rasa kepemilikan yang tinggi terhadap sekolah.<sup>[4]</sup>

### **D. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah**

---

<sup>[3]</sup> Rohiat, *Manajemen Sekolah*, (Bandung; Reika Aditama, 2009) 47-48

<sup>[4]</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung; Remaja Rosada Karya) 25

Manajemen berbasis sekolah memiliki karakteristik yang perlu dipahami oleh sekolah yang akan menerapkannya. Dengan kata lain, jika sekolah ingin sukses dalam menerapkan MBS, sejumlah karakteristik MBS perlu dimiliki.

Ciri-ciri MBS :<sup>[5]</sup>

| <b>Organisasi Sekolah</b>                                                                        | <b>Proses Belajar Mengajar</b>                                             | <b>Sumber Daya Manusia</b>                                                             | <b>Sumber Daya dan Administrasi</b>                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Menyediakan manajemen organisasi kepemimpinan transformasional dalam mencapai tujuan sekolah.    | Meningkatkan kualitas belajar siswa.                                       | Memberdayakan staf dan menempatkan personel yang dapat melayani keperluan semua siswa. | Mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan dan mengalokasikan sumber daya tersebut sesuai dengan kebutuhan. |
| Menyusun rencana sekolah dan merumuskan kebijakan                                                | Mengembangkan kurikulum yang cocok dan tanggap terhadap kebutuhan sekolah. | Memilih staf yang memiliki wawasan manajemen berbasis sekolah.                         | Mengelola dana sekolah.                                                                                       |
| Mengolah kegiatan operasional sekolah.                                                           | Menyelenggarakan pengajaran yang efektif.                                  | Menyediakan kegiatan untuk pengembangan profesi pada semua staf.                       | Menyediakan dukungan administrasi.                                                                            |
| Menjamin adanya komunikasi yang efektif antara sekolah dan masyarakat terkait (school community) | Menyediakan program pengembangan yang diperlukan siswa.                    | Menjamin kesejahteraan staf dan siswa.                                                 | Mengolah dan memelihara gedung dan sarana lainnya.                                                            |
| Menjamin akan terpeliharanya sekolah yang                                                        | Program pengembangan yang diperlukan                                       | Kesejahteraan staf dan siswa.                                                          | Memelihara gedung dan sarana lainnya.                                                                         |

---

<sup>[5]</sup> Ibid, 29-30

|                                                                 |        |  |  |
|-----------------------------------------------------------------|--------|--|--|
| bertanggung jawab (akuntabel kepada masyarakat dan pemerintah). | siswa. |  |  |
|-----------------------------------------------------------------|--------|--|--|

## E. Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di Sekolah<sup>[6]</sup>

### 1. Pemberian Otonomi Sekolah

Pemberian otonomi membuat sekolah memiliki kemampuan dan terbiasa mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman atau tantangan yang sedang atau yang akan dialaminya. Dengan pemberian otonomi sekolah, maka sekolah lebih dinamis dalam merencanakan dan melaksanakan program. Dinamisnya perencanaan dan pelaksanaan program, mengakibatkan terjadinya perubahan dinamika kepemimpinan sekolah.

Pemberian otonomi yang diberikan dalam rangka menerapkan manajemen pendidikan berbasis sekolah, memang masih dalam taraf permulaan yang masih perlu dikembangkan polanya. Pemberian otonomi yang diberikan di sekolah-sekolah merupakan awal penerapan baru manajemen persekolahan, yang diharapkan dapat memberikan pencerahan bagi sekolah sehingga mampu memberikan pelayanan terhadap masyarakat sebagai penggunaan jasa pendidikan.

### 2. Meningkatkan Partisipasi Aktif Masyarakat

Dalam konteks manajemen pendidikan berbasis sekolah, terdapat berbagai cara melibatkan masyarakat baik secara aktif maupun proaktif. Cara-cara yang dilakukan untuk melibatkan masyarakat antara lain melalui :

- Menghimpun masyarakat yang peduli dengan pendidikan melalui komite sekolah.
- Memilih dan menentukan anggota komite sekolah yang memiliki pandangan yang luas tentang pendidikan.
- Menjadikan komite sekolah sebagai tempat masyarakat berhimpun, memberikan masukan dan bantuan.
- Setiap keputusan yang diambil manajemen sekolah dalam konteks pelibatan masyarakat, dilakukan secara bersama-sama dengan pengurus komite sekolah.

---

<sup>[6]</sup> Syafaruddin,dkk, *Inovasi Pendidikan*,( Medan; Perdana Publishing, 2015) 90-101

Keterlibatan masyarakat melalui komite sekolah merupakan salah satu aspek yang terus dipelihara sekolah-sekolah. Dengan adanya keterlibatan ini, beban sekolah diharapkan semakin ringan sehingga memungkinkan sekolah lebih konsentrasi dalam melaksanakan manajemen sekolah terutama dalam melaksanakan proses pembelajaran.

Orang tua, masyarakat dan dunia usaha yang merasa ikut membiayai pendidikan tidak lagi rela menerima pendidikan yang diurus asal jadi atau tidak bermutu. Peningkatan harapan masyarakat tersebut memberikan tantangan baru bagi dunia pendidikan, yaitu bagi pemerintah dan yayasan penyelenggaraan pendidikan, tidak bisa lagi hanya didasari asal sekolah itu berjalan apapun keadaanya, tetapi pendidikan itu harus bermutu dan memiliki akuntabilitas yang tinggi. Artinya, sekolah harus diatur atas dasar profesionalisme, bukan jadi asal jadi.

### 3. Mendorong Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Kuat

Kepala sekolah sebagai 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 begitu, MBS sebagai paradigma baru pendidikan dapat memberikan hasil yang memuaskan.

Dalam konteks implementasi manajemen pendidikan berbasis sekolah, terdapat beberapa prosedur yang harus dilalui kepala sekolah, antara lain :

1. Kepala sekolah haruslah diangkat dan dipilih oleh masyarakat dan melalui komite sekolah.
2. Adanya penghargaan terhadap kepala sekolah sesuai dengan prestasi yang dicapainya.
3. Kepala sekolah yang tidak berprestasi, diberhentikan melalui prosedur baku.
4. Kepala sekolah harus mendapat pelatihan yang terus-menerus, agar memiliki pengetahuan tentang kepemimpinan untuk dapat diterapkan secara aplikatif.

Kelemahan kepala sekolah dalam melaksanakan kepemimpinan selama ini antara lain disebabkan karena tidak memiliki dasar pelatihan yang kuat tentang kepemimpinan sebelum mereka dipercaya sebagai kepala sekolah.

Kriteria yang harus dimiliki kepala sekolah antara lain :

1. Memiliki kemampuan untuk mengarahkan personil sekolah, terutama guru agar dapat melaksanakan proses pembelajaran dengan sebaik-baiknya sesuai dengan tuntutan materi pembelajaran.
2. Memiliki kesadaran tentang efisiensi waktu sehingga seluruh pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu.
3. Memiliki kemampuan untuk berinteraksi stakeholders pendidikan.
4. Mampu menciptakan kerjasama, baik dengan internal maupun pihak eksternal sekolah.
5. Memiliki kemampuan menyesuaikan diri dengan siapa saja.
6. Berorientasi pada pencapaian tujuan dengan melibatkan personil sekolah secara aktif.
7. Memahami secara mendasar latar belakang peserta didik.
8. Mempersiapkan diri untuk melakukan perubahan dan mengikuti perubahan agar tidak tertinggal dengan perubahan melalui belajar sendiri, gemar membaca, seminar, diskusi dan lainnya.
9. Setiap saat menambah kompetensi kepemimpinannya baik secara formal maupun informal.
10. Memiliki kemampuan untuk berinteraksi dan berkomunikasi.

Banyak hal yang mempengaruhi keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah. Dalam panduan manajemen sekolah dikemukakan yang mempengaruhi keberhasilan kepala sekolah yaitu :

- a. Kepribadian yang kuat, yaitu pribadi yang percaya diri, berani, bersemangat, murah hati, dan memiliki kepekaan sosial.
- b. Memahami tujuan pendidikan dengan baik.
- c. Memiliki pengetahuan yang luas.
- d. Memiliki keterampilan profesional.

Kepala sekolah harus dapat memahami semua situasi yang ada di sekolah agar dia dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi sekolahnya. Di sini pentingnya manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah yang transformatif dan kolaboratif ada pada setiap sekolah sehingga memungkinkan penerapan manajemen berbasis sekolah yang efektif dalam rangka peningkatan mutu lulusan dan pelayanan sekolah.

#### 4. Proses Pengambilan Keputusan yang Demokratis

Pengambilan keputusan merupakan suatu tindakan yang diambil setelah melakukan analisis terhadap mudarat dan manfaat sebuah keputusan.

Menurut Robbins, langkah-langkah membuat keputusan itu adalah : Memastikan perlunya membuat keputusan, mengidentifikasi kriteria keputusan, menentukan bobot atau kriteria keputusan, membangun beberapa alternatif, mengevaluasi atau menilai setiap alternatif, dan memilih alternatif yang terbaik.

Upaya untuk mendapatkan keputusan yang demokratis tidaklah terlalu mudah dilaksanakan karena pada umumnya kepala sekolah ingin mengambil keputusan yang cepat pada saat itu juga. Hal ini akan menjadi kendala. Oleh karena itu keputusan sekolah bukan berarti otoriter. Kepala sekolah adakalanya sering menghadapi keadaan yang harus mengambil keputusan yang cepat. Adakalanya keputusan ini efektif namun tidak jarang juga tidak efektif bahkan menjadi permasalahan baru di sekolah.

#### 5. Bimbingan Proposional dari Satuan Atasan

Bimbingan atau pembinaan yang atau pembinaan yang diberikan oleh satuan atasan antara lain adalah agar tidak terjadi lagi kesungkapan pihak sekolah terhadap satuan atasan sebagaimana yang terjadi selama ini, dengan diterapkannya manajemen pendidikan berbasis sekolah, seharusnya satuan atasan menganggap persekolahan sebagai unit terpenting dalam mencapai atau merealisasikan tujuan pendidikan. Satuan atasan jangan lagi menganggap persekolahan sebagai pelaksanaan kegiatan dinas pendidikan.

Bentuk transparansi yang dilakukan manajemen sekolah adalah sekop sekolah yang terbuka dalam melaporkan dalam program sekolah dan sistem penilaian dan evaluasi yang dilakukan secara objektif. Sedangkan bentuk akuntabilitas sekolah kepada masyarakat, dilakukan melalui usaha sekolah agar tujuan pembelajaran baik berdasarkan tujuan nasional, tujuan lembaga dan tujuan kurikuler, tercapai dengan sebaik-baiknya..

Makna transparansi itu sebagai upaya sekolah untuk lebih terbuka dalam memecahkan masalah dan dengan terpecahkannya masalah itu, maka berbagai pihak kepercayaan terhadap sekolah. Sedangkan akuntabilitas cenderung dimaknai sebagai upaya sekolah untuk dapat meningkatkan kinerjanya, sehingga lebih efektif dalam mencapai tujuan sekolah.

#### 6. Diarahkan untuk Pencapaian Kinerja Sekolah

Kinerja sekolah adalah kinerja pendidikan, kinerja pendidikan adalah pencapaian tujuan pendidikan yang berlangsung di sekolah. Kinerja sekolah akan tercapai jika seluruh sumber daya yang ada, baik sumber daya yang tersedia maupun sumber daya yang belum menjadi bagian integral dari kepemilikan sekolah.

Kinerja sekolah dalam konteks manajemen sekolah secara umum meliputi hal-hal berikut :

- a. Kinerja kurikulum dan program pengajaran.
- b. Kinerja tenaga pendidikan.
- c. Kinerja kesiswaan.
- d. Kinerja keuangan dan pembiayaan.
- e. Kinerja sarana dan prasarana pendidikan.
- f. Kinerja hubungan sekolah dengan pendidikan.
- g. Dan kinerja layanan khusus.

Keenam kinerja diatas adalah kinerja yang lazim dilaksanakan oleh sekolah. Keenamnya menjadi bagian yang tak terpisahkan dalam kehidupan sekolah. Seluruh sekolah dalam operasional manajemennya melaksanakan kinerja itu sesuai dengan prosedur tetap yang telah dibakukan.

#### 7. Sosialisasi Secara Terus Menerus

Sosialisasi yang dilakukan dalam menerapkan manajemen pendidikan berbasis sekolah dapat dilaksanakan melalui diskusi rapat, pertemuan informal, pengarahan dan pembinaan yang dilakukan secara berkala tanpa memberikan tekanan yang dapat membuat sekolah-sekolah akan melakukan penolakan.

Sosialisasi akan efektif jika dilakukan ketika ada rapat, pengarahan, pertemuan informal dengan menghadirkan satuan atasan. Walaupun harus diakui bahwa sosialisasi ini akan berhasil jika sekolah menerapkan manajemen pendidikan berbasis sekolah mendapat reward yang bermanfaat bagi sekolah itu.

### **F. Manfaat Manajemen Berbasis Sekolah<sup>[7]</sup>**

Prihatin (2011:153:154) menjelaskan bahwa penerapan MBS yang efektif secara spesifik mengidentifikasi beberapa manfaat spesifik dari penerapan MBS sebagai berikut :

---

(<sup>7</sup>) Ibid, 101-102

1. Memungkinkan orang-orang yang kompeten di sekolah untuk mengambil keputusan yang akan meningkatkan pembelajaran.
2. Memberi peluang bagi seluruh anggota sekolah untuk terlibat dalam pengambilan keputusan penting.
3. Mendorong munculnya kreativitas dalam merancang bangun program pembelajaran.
4. Mengarahkan kembali sumber daya yang tersedia untuk mendukung tujuan yang dikembangkan di setiap sekolah.
5. Menghasilkan rancangan anggaran yang lebih realistis ketika orang tua dan guru makin menyadari keadaan keuangan sekolah, batasan pengeluaran, dan biaya-biaya program-program sekolah.
6. Meningkatkan motivasi guru dan mengembangkan kepemimpinan baru di semua level.

Dengan model MBS yang efektif dapat memberi keuntungan seperti :

- a. Kebijakan dan kewenangan sekolah membawa pengaruh langsung kepada siswa, orang tua siswa dan guru.
- b. Membawa manfaat sumber daya lokal secara optimal.
- c. Keaktifan melakukan pembinaan peserta didik, seperti kehadiran, hasil belajar, tingkat pengulangan, tingkat putus sekolah, moral guru dan iklim sekolah.
- d. Adanya perhatian bersama untuk mengambil keputusan, memberdayakan guru, manajemen sekolah, rancangan ulang sekolah dan pembuatan perencanaan.

## **PENUTUP**

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

Tujuan MBS adalah untuk mewujudkan kemerdekaan pemerintah daerah dalam mengelola pendidikan. Dengan demikian peran pemerintah pusat akan berkurang. Sekolah diberi hak otonom untuk menentukan nasibnya sendiri. Paling tidak ada tiga tujuan dilaksanakannya MBS yaitu peningkatan efisiensi, peningkatan mutu, peningkatan pemerataan pendidikan.

## DAFTAR PUSTAKA

Suryosubroto B. *Manajemen Pendidikan Di Sekolah*. Jakarta; PT Rineka Cipta, 2010.

Mulyasa E. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung; Remaja Rosada Karya.

Engkosara dan Aan Komariah. *Administrasi Pendidikan*. Bandung; Alfabeta. 2012.

Rohiat. *Manajemen Sekolah*. Bandung; Reika Aditama, 2009.

Rusma. *Manajemen Kurikulum*. Jakarta; PT Raja Grafindo Persada. 2011.

Syafaruddin. *Manajemen Mutu Terrpadu Dalam Pendidikan*. Jakarta ; PT Gramedia Widiasarana Indonesia. 2002.

Umam, Khaerul. *Manajemen Organisasi*. Bandung; Pustaka Setia. 2011