

# IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (*SCHOOL-BASED MANAGEMENT*) DALAM RANGKA DESENTRALISASI PENDIDIKAN

Oleh  
Wahyudi

(IP, FKIP, Universitas Tanjungpura, Pontianak)

**Abstrak:** Otonomi daerah membawa konsekuensi adanya restrukturisasi kelembagaan pemerintah, termasuk di bidang pendidikan. Manajemen berbasis sekolah (MBS) merupakan bentuk alternatif pengelolaan sekolah dalam rangka desentralisasi pendidikan yang ditandai adanya kewenangan pengambilan keputusan yang lebih luas di tingkat sekolah, partisipasi masyarakat yang lebih tinggi dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. MBS bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan.

**Kata Kunci:** Desentralisasi pendidikan, Manajemen berbasis masyarakat, Strategi implementasi

## A. Pendahuluan

Era otonomi daerah berdasarkan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 1999 sebagai landasan pelaksanaan otonomi daerah memiliki makna adanya pelimpahan wewenang yang luas, nyata, dan bertanggungjawab kepada daerah dalam pemanfaatan sumber daya nasional, secara otomatis membawa nuansa baru dalam sistem pengelolaan pendidikan. Selanjutnya dikuatkan dengan Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003.

Pada bagian ketiga, pasal 56 UUSP mengisyaratkan bahwa, (1) Masyarakat berperan dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan yang meliputi perencanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan melalui dewan pendidikan dan Komite Sekolah/Madrasah, (2) Dewan pendidikan sebagai lembaga mandiri dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu, dukungan, dan pengawasan pendidikan di tingkat

nasional, propinsi, dan kabupaten/kota yang tidak mempunyai hubungan hierarkis, (3) Komite Sekolah/Madrasah, sebagai lembaga mandiri dibentuk untuk memberikan arahan dukungan, dan pengawasan pada tingkat satuan pendidikan.

Desentralisasi pengelolaan pendidikan sejalan dengan otonomi daerah yang secara operasional dimulai pada 1 Januari 2001, diawali dengan pelimpahan sebagian besar kewenangan pemerintah kepada pemerintah daerah kabupaten dan kota yang membawa konsekuensi adanya restrukturisasi kelembagaan pemerintah, termasuk di bidang pendidikan.

Desentralisasi pendidikan diharapkan akan mendorong meningkatkan pelayanan di bidang pendidikan kepada masyarakat yang bermuara pada upaya peningkatan kualitas pengelolaan pendidikan dalam tataran yang paling bawah (*at the bottom*) yaitu sekolah melalui penerapan Manajemen Berbasis sekolah. MBS

sebagai suatu model implementasi kebijakan desentralisasi pendidikan merupakan suatu konsep inovatif, yang bukan hanya dikaji sebagai wacana baru dalam pengelolaan pendidikan tetapi sebaiknya juga dipertimbangkan sebagai langkah inovatif dan strategis ke arah peningkatan mutu pendidikan melalui pendekatan manajemen yang bercirikan akar rumput (*grass root*). MBS bukan saja merupakan tuntutan inovatif dalam manajemen sekolah, akan tetapi juga kebijakan nasional yang strategis sebagaimana dinyatakan pada pasal 51 ayat 1 UU RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang berbunyi “Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah”.

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

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) atau dalam terminologi bahasa Inggris lazim disebut “*School Based Management*” dipahami sebagai salah satu alternatif pilihan formal untuk mengelola penyelenggaraan pendidikan yang terdesentralisasi dengan menempatkan sekolah sebagai unit utama peningkatan kualitas pendidikan (Abu, I & Duhou, 2002: 16). MBS ditawarkan sebagai salah satu alternatif jawaban pemberian otonomi daerah di bidang pendidikan, mengingat prinsip dan kecenderungannya yang mengembalikan pengelolaan manajemen sekolah kepada pihak-pihak yang dianggap paling mengetahui kebutuhan riil di sekolah. Desentralisasi persekolahan adalah sebuah proses yang kompleks dan dapat membawa perubahan-perubahan penting tentang cara sistem persekolahan untuk menciptakan kebijakan, mendapatkan sumberdaya,

mengeluarkan dana, melatih guru, menyusun kurikulum, dan mengelola sekolah-sekolah setempat (Fiske, E.B. & Drost, S.J. (1998: 8). Terkait dengan desentralisasi, MBS dikembangkan untuk membangun sekolah yang berkualitas. Konsep desentralisasi model MBS mengacu kepada sekolah swa-manajemen (*self-managing school*), bukan pada penyelenggaraan sekolah mandiri (*self-governing school*). Sedangkan Depdiknas merumuskan pengertian MBS sebagai model manajemen yang memberikan otonomi yang lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orang tua, dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional.

Dalam otonomi pendidikan, sekolah memiliki kewenangan yang lebih besar dalam mengelola sekolahnya, sehingga sekolah lebih mandiri. Konsep MBS Departemen Agama RI mengembangkan “Madrasah Mandiri”. Mandiri dalam mengelola program dan sumberdaya seperti: pengetahuan, teknologi, kekuasaan, material, manusia, waktu dan keuangan. Dengan sistem ini, sekolah-sekolah dideregulasi oleh pemerintah pusat, sementara kontrol dan pengaruh lokal diperluas dengan tujuan sekolah diberi tanggungjawab yang lebih besar untuk mengurus segala keperluan dan mengembangkan programnya.

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

Manajemen berbasis sekolah merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi serta jatidiri sebagai bangsa yang beragama

dan berbudaya. Manajemen berbasis sekolah bertujuan agar otonomi sekolah dan partisipasi masyarakat atau *local stakeholders* mempunyai keterlibatan yang tinggi, dan memberikan kerangka dasar bahwa setiap unsur akan dapat berperan dalam meningkatkan mutu, efisiensi dan pemerataan kesempatan pendidikan (Fatah, N. 2004: 12). Hal senada dikemukakan oleh Mulyasa (2002: 25) bahwa tujuan manajemen berbasis sekolah (MBS) untuk meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. MBS memberikan peluang kepada guru dan kepala sekolah dalam mengelola satuan pendidikan persekolahan menjadi lebih efektif karena adanya partisipasi dan rasa kepemilikan dan keterlibatan yang tinggi dalam membuat keputusan. Dengan demikian rasa kepemilikan mereka terhadap sekolah menjadi lebih tinggi, yang pada gilirannya akan menimbulkan sikap positif dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang ada untuk dapat meningkatkan kualitas proses dan keluaran pendidikan.

Secara lebih khusus, tujuan manajemen berbasis sekolah memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumberdaya yang tersedia.
2. Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama.
3. Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orangtua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu sekolah
4. Meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah untuk pencapaian mutu pendidikan yang diharapkan

5. Memberdayakan potensi sekolah yang ada agar menghasilkan lulusan yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan masyarakat.

Dengan demikian, MBS merubah sistem pengambilan keputusan dan pengelolaan ke setiap kelompok yang berkepentingan di setiap lokasi penyelenggaraan pendidikan dan diharapkan setiap sekolah dapat melakukan perbaikan mutu yang berkelanjutan dan memiliki kemandirian sehingga dapat lebih akuntabel.

#### **D. Manfaat Manajemen Berbasis Sekolah**

Keleluasaan sekolah dalam mengelola sumberdaya dan dalam menyertakan masyarakat untuk berpartisipasi meningkatkan mutu sekolah merupakan karakteristik manajemen berbasis sekolah (MBS). Selanjutnya SBM dapat menjamin partisipasi personel sekolah, orang tua, siswa, dan masyarakat yang lebih luas dalam perumusan-perumusan keputusan tentang pendidikan di sekolah. Dan pada akhirnya dapat mendukung efektivitas dalam mencapai tujuan sekolah. Secara umum, manfaat yang bisa diraih dalam melaksanakan MBS antara lain,

1. Sekolah dapat mengoptimalkan sumberdaya yang tersedia untuk memajukan sekolah, karena lebih mengetahui peta kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang mungkin dihadapi.
2. Sekolah lebih mengetahui kebutuhan lembaganya, khususnya *input* dan *output* pendidikan yang akan dikembangkan dan didayagunakan dalam proses pendidikan sesuai dengan tingkat perkembangan dan kebutuhan peserta didik.
3. Pengambilan keputusan partisipatif yang dilakukan dapat memenuhi kebutuhan sekolah, karena sekolah

- lebih tahu apa yang terbaik bagi sekolahnya.
4. Penggunaan sumber daya pendidikan lebih efisien dan efektif bilamana masyarakat turut serta mengawasi.
  5. Keterlibatan warga sekolah dalam pengambilan keputusan sekolah menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat.
  6. Sekolah bertanggungjawab tentang mutu pendidikan di sekolahnya kepada pemerintah, orang tua, peserta didik dan masyarakat.
  7. Sekolah dapat bersaing dengan sehat untuk meningkatkan mutu pendidikan.
  8. Sekolah dapat merespon aspirasi masyarakat yang dinamis dengan pendekatan kolaboratif.

#### **E. Prinsip-prinsip Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)**

Pedoman yang digunakan manajemen berbasis sekolah (MBS) untuk mengelola sekolah didasarkan pada prinsip-prinsip yang dapat mendukung ketercapaian tujuan. Sebagaimana dikemukakan oleh Nurkolis (2005: 52-55) bahwa prinsip-prinsip MBS adalah (1) ekuifinalitas (*equifinality*), (2) desentralisasi (*decentralization*), (3) pengelolaan mandiri (*self-managing system*), (4) Inisiatif manusia (*human initiative*).

Prinsip ekuifinalitas berasumsi bahwa terdapat beberapa cara yang berbeda-beda untuk mencapai suatu tujuan. MBS menekankan fleksibilitas sehingga sekolah harus dikelola oleh warga sekolah menurut kondisi masing-masing, walaupun sekolah yang berbeda dihadapkan masalah yang sama, cara penanganannya akan berlainan antara sekolah yang satu dengan yang lain.

Prinsip desentralisasi adalah efisiensi dalam pemecahan masalah, bukan menghindari masalah. Desentralisasi pendidikan memberikan

peluang yang luas kepada sekolah untuk mengelola sumberdaya sekolah menurut strategi-strategi yang unik dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

Prinsip pengelolaan mandiri, memberikan kewenangan sekolah untuk mengelola secara mandiri dengan kebijakan yang telah ditetapkan secara kolaboratif. Dengan demikian, sekolah memiliki otonomi untuk mengembangkan tujuan pengajaran, strategi manajemen, distribusi sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya, memecahkan masalah, dan mencapai tujuan berdasarkan kondisi masing-masing.

Prinsip inisiatif manusia, mengakui bahwa manusia bukanlah sumberdaya yang statis, melainkan dinamis. Karena itu potensi sumberdaya manusia harus selalu digali, ditemukan, dan kemudian dikembangkan. Lembaga pendidikan harus menggunakan pendekatan *human resources development*, yang memiliki konotasi dinamis dan menganggap serta memperlakukan manusia di sekolah sebagai aset yang amat penting dan memiliki potensi untuk terus dikembangkan.

Secara lebih operasional, Depdiknas (2001: 6--7) menetapkan prinsip-prinsip manajemen berbasis sekolah (MBS) sebagai berikut: (1) keterbukaan, (2) kebersamaan, berkelanjutan, (3) menyeluruh, (4) pertanggungjawaban, (5) demokratis, (6) demokratis, (7) kemandirian, (8) berorientasi pada mutu, (9) pencapaian standar pelayanan minimal, (10) pendidikan untuk semua.

Prinsip-prinsip dimaksud apabila dapat dipenuhi, maka implementasi manajemen berbasis sekolah dapat meningkatkan pelayanan dan mutu pendidikan di sekolah dengan melibatkan sumberdaya sekolah dan masyarakat.

## **F. Strategi Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah**

Strategi pada dasarnya merupakan cara yang ditempuh untuk mencapai tujuan. Tujuan manajemen berbasis sekolah dapat dicapai melalui tahapan sebagai berikut.

**1. Penyiapan konsep MBS**, yaitu penyiapan buku panduan sebagai rujukan utama dalam memahami manajemen berbasis sekolah (MBS) didalamnya berisi latar belakang, tujuan, manfaat, karakteristik, prinsip-prinsip, serta strategi implementasi manajemen berbasis sekolah serta kriteria keberhasilannya.

**2. Tahap Pelaksanaan**, yaitu kegiatan seminar dan lokakarya, pelatihan manajemen berbasis sekolah bagi para Kepala sekolah, pembentukan komite sekolah, pengembangan sekolah model manajemen berbasis sekolah, monitoring dan evaluasi, desiminasi MBS ke sekolah di kabupaten/kota.

a) Kegiatan seminar dan lokakarya dilakukan diskusi, curah pendapat antara kelompok kerja MBS dengan berbagai unsur terkait di Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, para praktisi pendidikan (guru, kepala sekolah, pengawas), serta para akademisi dari FKIP, para cendekiawan, pemerhati pendidikan, tokoh masyarakat, dunia usaha, anggota legislatif, dan pihak lain yang peduli terhadap kemajuan dunia pendidikan.

b) Pelatihan MBS bagi para kepala sekolah untuk menyiapkan leader yang mampu memahami konsep MBS sekaligus kompeten dalam melaksanakan tahapan MBS sesuai standar yang ditetapkan.

c) Pembentukan komite sekolah dilaksanakan di setiap satuan pendidikan, dengan mempertimbangkan keterwakilan unsur-unsur

masyarakat, sekolah, dan pemangku kepentingan lainnya.

d) Pengembangan sekolah model MBS adalah sekolah yang telah berhasil menerapkan manajemen berbasis sekolah dan selanjutnya sebagai sekolah percontohan atau rujukan bagi sekolah lainnya dalam melaksanakan MBS.

e) Monitoring dan evaluasi dilakukan untuk mengetahui hambatan dan kendala dalam melaksanakan tahapan manajemen berbasis sekolah guna dilakukan perbaikan dan penyempurnaan dalam aspek prosedur, organisasi, personalia dan lainnya.

f) Desiminasi manajemen berbasis sekolah ke satuan pendidikan (sekolah) di wilayah kabupaten/kota.

**3. Evaluasi dan Perbaikan berkelanjutan**, walaupun telah dikembangkan sekolah model MBS dan dibuat panduan untuk pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, perlu kiranya dilakukan evaluasi terhadap pencapaian tujuan pada setiap sekolah. Beragamnya tingkat pendidikan dan kemampuan ekonomi masyarakat akan berpengaruh terhadap keberhasilan manajemen berbasis sekolah (MBS).

## **G. Indikator Keberhasilan Implementasi MBS**

Keberhasilan implementasi manajemen berbasis sekolah dapat dilihat dari indikasi-indikasi sebagai berikut.

1. Orientasi Ke Arah Efektivitas Proses Pembelajaran tercermin dalam apresiasi guru terhadap pengembangan kurikulum dan implikasinya, kreativitas guru dalam aplikasi model pembelajaran dan teknologi pembelajaran.

2. Kepemimpinan Sekolah yang Efektif, kepala sekolah memiliki peran penting dalam merealisasikan

MBS, terutama dalam mengkoordinasikan, menggerakkan sumberdaya pendidikan yang tersedia, dan memadukan dukungan pihak-pihak pemangku kepentingan. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah melalui program-program yang dilaksanakan secara sistematis dan terencana.

3. Pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan secara berdaya guna, mengingat guru merupakan salah satu faktor dominan dalam pencapaian keberhasilan pendidikan di sekolah. Kepala sekolah mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif yang memungkinkan para guru dapat tumbuh kemampuan profesionalnya.
4. Sekolah memiliki budaya mutu, yaitu kebutuhan untuk melakukan perbaikan secara berkelanjutan, kolaborasi menjadi dasar pengambilan keputusan dan perbaikan proses pembelajaran, personil sekolah merasa memiliki sekolah.
5. Sekolah memiliki kemandirian, artinya sekolah mampu mengambil keputusan untuk melakukan perbaikan tanpa dipengaruhi oleh pihak luar yang tidak mengetahui masalah dan kenutuhan sekolah.
6. Partisipasi warga sekolah dan masyarakat tinggi, dengan suatu asumsi bahwa makin tinggi tingkat partisipasi, makin besar pula tanggungjawab dan rasa memiliki terhadap sekolah.
7. Sekolah semakin transparan, keterbukaan ditunjukkan kepada masyarakat dalam pengambilan keputusan, penggunaan uang, ketercapaian program sekolah.
8. Sekolah responsif terhadap kebutuhan, maknanya sekolah tanggap terhadap aspirasi yang muncul bagi peningkatan mutu.

Bahkan sekolah mampu menyesuaikan terhadap perubahan dan dinamika yang terjadi pada masa kini dan masa mendatang.

- 9) Sekolah mempunyai akuntabilitas, yaitu pertanggung-jawaban pihak sekolah terhadap pencapaian program yang telah dilaksanakan kepada pemerintah dan utamanya kepada masyarakat selaku pemangku kepentingan.
- 10) Kepuasan warga sekolah, kepuasan (*satisfaction*) dapat dicapai apabila warga sekolah diberi kewenangan, tanggungjawab, dan kepercayaan untuk melaksanakan tugas-tugas sekolah. Perasaan senang, bahagia tercermin dalam perilaku kerja yang giat, tekun dan motivasi yang tinggi.

## H. Penutup

Manajemen berbasis sekolah (MBS) sebagai bentuk reformasi pendidikan menuntut adanya dukungan dan aspirasi dari pemerintah, masyarakat dan pemangku kepentingan lainnya. Reformasi pendidikan muncul karena adanya ketidakpuasan dalam penyelenggaraan pendidikan dan hasil yang dicapai.

Kajian tentang implementasi manajemen berbasis sekolah memberikan gambaran keterlibatan pihak-pihak yang berkepentingan dalam bidang pendidikan. Untuk mengukur keberhasilan MBS harus dilihat dari perspektif yang lebih luas baik prestasi akademik maupun nonakademik siswa, kuantitas dan kualitas layanan pendidikan, efisiensi, efektivitas dan produktivitas penyelenggaraan pendidikan dan kualitas kerja guru, staf dalam menjalankan tugas di sekolah serta terciptanya demokratisasi dalam penyelenggaraan pendidikan.

Manajemen berbasis sekolah (MBS) adalah suatu alat dan bukan tujuan akhir. Tujuan akhirnya untuk membentuk manusia yang berkualitas

yang sanggup menghadapi tantangan hidup di masa depan yang semakin kompleks.

Tilaar, H.A.R. (1992). *Manajemen Pendidikan Nasional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

## **Daftar Pustaka**

Abu, Ibtisan & Duhou. (2002). *School-Based Management*. Paris: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.

Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat. (2003). *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Jawa Barat*. Bandung: CV. Parahyangan Lestari.

Fattah, N. (2004). *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*. Bandung: Pustaka Bani Quraisy.

Fiske, E.B. (1998). *Decentralization of Education, Politics and Consensus*. Washington, D.C. : The International Bank for Reconstruction.

Gumelar, A. & Dahyat, Tjep. (2002). *Kapita Selekta MBS: Pengelolaan Pendidikan yang Profesional Berwawasan Masa Depan, Relevan dan Lebih Bermutu*. Bandung: CV Gatar Karya Prima.

Mulyasa, E. (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, Dan Implementasi*. Bandung. Remaja Rosdakarta.

Nurkolis. (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model, dan Aplikasi*. Jakarta: PT Grasindo.

Permadi, D. (2001). *Manajemen Berbasis Sekolah dan Kepemimpinan Kepala Sekolah: Strategi Baru Dalam Rangka Peningkatan Sekolah Yang Bermutu*. Bandung: PT Sarana Panca Karya Nusa.