

Modul

01

IDIK4012
Edisi 3

Konsep Dasar Manajemen Berbasis Sekolah

Prof. Dr. E. Mulyasa, M.Pd

Daftar Isi Modul

Modul 01	1.1
Konsep Dasar Manajemen Berbasis Sekolah	
Kegiatan Belajar 1	1.5
Hakikat Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)	
Latihan	1.19
Rangkuman	1.19
Tes Formatif 1	1.20
Kegiatan Belajar 2	1.23
Manajemen Berbasis Sekolah dalam Sistem Pendidikan Nasional	
Latihan	1.34
Rangkuman	1.35
Tes Formatif 2	1.36
Kunci Jawaban Tes Formatif	1.39
Daftar Pustaka	1.40



Pendahuluan

Modul 1 ini menyajikan tentang Konsep Dasar Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), yang terbagi ke dalam dua kegiatan belajar. Kegiatan belajar 1 membahas tentang Hakikat Manajemen Berbasis Sekolah dan Kegiatan Belajar 2 membahas tentang Manajemen Berbasis Sekolah dalam Sistem Pendidikan Nasional.

Sebagai suatu lembaga pendidikan, sekolah tentu harus dikelola dengan cara yang benar, sesuai dengan visi dan misi suatu bangsa dan negara. Sekolah sebagai suatu subsistem dalam kehidupan berbangsa dan bernegara mengemban tugas mulia yaitu mencerdaskan kehidupan anak bangsa. Untuk itulah diperlukan adanya tata kelola yang baik dalam suatu sekolah.

Materi dalam modul 1 ini penting bagi Anda -apalagi bila Anda sudah bekerja sebagai pendidik- karena membahas tentang materi yang mendasar dalam mata kuliah ini yaitu tentang Konsep MBS itu sendiri. Dengan mempelajari materi dalam modul 1 ini, diharapkan Anda akan lebih mudah mempelajari materi di modul-modul selanjutnya.

Setelah mempelajari modul ini, Anda diharapkan mampu menjelaskan konsep dasar Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Secara khusus Anda diharapkan mampu menjelaskan:

1. Pentingnya MBS dalam peningkatan mutu pendidikan
2. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah
3. Tujuan dan manfaat Manajemen Berbasis Sekolah
4. Hubungan Manajemen Berbasis Sekolah dengan Undang-Undang Sisdiknas.
5. Strategi Pembangunan Pendidikan Nasional
6. MBS sebagai paradigma baru manajemen pendidikan
7. MBS dan peningkatan mutu pendidikan

Untuk mencapai kompetensi tersebut dengan baik, perhatikanlah beberapa hal berikut:

1. Anda harus belajar dengan sungguh-sungguh, dan cobalah menghubungkan apa yang Anda pelajari ini dengan kondisi riil keadaan di sekolah tempat Anda bertugas.
2. Kerjakan tugas latihan yang ada di setiap bagian akhir kegiatan belajar dengan sebaik-baiknya, agar Anda memiliki pemahaman yang luas dan benar terhadap materi yang dikaji.



Sumber: <https://pngimage.net/>

Gambar 1.1
Ilustrasi Bangunan Sekolah

3. Di setiap akhir Kegiatan Belajar disajikan ringkasan materi esensial, untuk memperkuat pemahaman Anda terhadap pokok-pokok pikiran utama dalam modul 1 ini.
4. Bila Anda sudah menguasai materi modul ini kerjakan pula soal-soal tes formatif yang tersedia sebagai bahan untuk perbaikan proses pembelajaran, dan perbaikan modul. Hasil tes formatif juga dapat Anda gunakan untuk mengetahui seberapa dalam penguasaan atau kemampuan Anda dalam mempelajari modul.

Selamat Belajar... Semoga Sukses

Hakikat Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Kegiatan Belajar 1

A. PENTINGNYA MBS DALAM PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan gagasan yang kehadirannya dipicu oleh ketidakpuasan atau kegerahan para pengelola pendidikan pada level operasional atas keterbatasan kewenangan yang mereka miliki untuk dapat mengelola sekolah secara mandiri. Ada pandangan bahwa para kepala sekolah merasa tidak berdaya karena terperangkap oleh berbagai aturan dan kebergantungan yang berlebihan terhadap birokrasi pendidikan. Kondisi tersebut mengakibatkan peran utama kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan semakin dikerdilkan dengan rutinitas urusan administrasi dan birokrasi yang menumpulkan kreativitas berinovasi. Para kepala sekolah sama sekali tidak memiliki banyak kelonggaran untuk mengoperasikan sekolahnya secara mandiri. Semua kebijakan tentang penyelenggaraan pendidikan di sekolah diputuskan oleh pemerintah pusat dan sekolah hanya menerima apa adanya.



Sumber: <https://www.kumpulanmakalah.com/>

Gambar 1.2
Ilustrasi Manajemen Berbasis Sekolah

MBS merupakan upaya serius yang rumit, yang memunculkan berbagai isu kebijakan dan melibatkan banyak lini kewenangan dalam pengambilan keputusan serta tanggung jawab dan akuntabilitas atas konsekuensi keputusan yang diambil. Oleh karena itu, semua pihak yang terlibat dalam pengelolaan sekolah perlu memahami benar tentang pentingnya MBS dalam peningkatan mutu pendidikan

Manajemen Berbasis Sekolah bermakna desentralisasi yang sistematis pada otoritas dan tanggung jawab tingkat sekolah untuk membuat keputusan atas masalah signifikan terkait penyelenggaraan sekolah dalam kerangka kerja yang ditetapkan oleh pusat terkait tujuan, kebijakan, kurikulum, standar, dan akuntabilitas. Pentingnya MBS, terutama untuk melihat adanya transformasi sekolah. Transformasi diperoleh ketika perubahan yang signifikan, sistematis, dan berlanjut terjadi, mengakibatkan hasil belajar peserta didik yang meningkat di segala keadaan (*setting*), sehingga memberikan kontribusi pada kesejahteraan ekonomi dan sosial suatu negara.

Kita semua paham bahwa perwujudan masyarakat madani dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) yang lebih demokratis, transparan, dan menjunjung tinggi Hak Azasi Manusia merupakan suatu tuntutan yang tidak dapat ditawar-tawar lagi. Perwujudan tuntutan tersebut perlu ditunjang oleh sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas serta memiliki visi, transparansi, dan pandangan jauh ke depan; yang tidak hanya mementingkan diri dan kelompoknya, tetapi senantiasa mengedepankan kepentingan bangsa dan negara dalam berbagai kehidupan kemasyarakatan. Kualitas SDM Indonesia rendah jika dibandingkan dengan negara-negara lain. Hampir dalam berbagai bidang kehidupan Indonesia berada pada urutan sepuluh terakhir.

Untuk itu, diperlukan SDM berkualitas yang memiliki kemauan dan kemampuan untuk senantiasa meningkatkan kualitasnya secara terus menerus dan berkesinambungan (*continuous quality improvement*). Dalam kerangka inilah dirasakan perlunya mengkaji masalah pendidikan untuk meningkatkan kualitas SDM, agar berkontribusi dalam memajukan masyarakat bangsa, dan menjadi wahana dalam menterjemahkan pesan-pesan konstitusi serta sarana pembangunan watak bangsa (*nation character building*). Peningkatan SDM melalui pendidikan ini lebih diperlukan lagi dalam konteks otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan.

Semenjak disahkannya Undang-Undang No. 22 tahun 1999 tentang Otonomi Daerah dan Undang-Undang No. 25 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah, telah membawa konsekuensi logis terhadap bidang-bidang kewenangan daerah sehingga lebih otonom, termasuk pendidikan. Kewenangan diberikan kepada daerah kabupaten dan kota berdasarkan asas desentralisasi dalam wujud otonomi luas, nyata, dan bertanggung jawab.

Otonomi luas adalah kewenangan dan keleluasaan pemerintah dalam menyelenggarakan seluruh bidang kehidupan kecuali politik luar negeri, pertahanan keamanan, peradilan, moneter dan fiskal, agama serta bidang yang ditetapkan oleh peraturan pemerintah (pasal 7). Otonomi luas mencakup secara utuh dan kaffah dalam penyelenggaraan pemerintahan mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, pengendalian, dan evaluasi.

Otonomi nyata adalah keleluasaan daerah untuk melaksanakan kewenangan pemerintahan dalam bidang tertentu yang secara nyata ada dan diperlukan serta tumbuh, hidup, dan berkembang di daerah.

Otonomi yang bertanggung jawab merupakan perwujudan dan pertanggungjawaban terhadap pemberian hak dan wewenang kepada daerah. Hal ini diwujudkan dalam bentuk tugas dan kewajiban yang harus diemban oleh daerah untuk mencapai tujuan

pemberian otonomi, berupa peningkatan pelayanan dan kesejahteraan masyarakat, serta pemeliharaan hubungan yang serasi antara pusat, daerah, dan antardaerah dalam rangka menjaga keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Kewenangan daerah kabupaten dan kota, sebagaimana dirumuskan dalam Pasal 11, mencakup semua bidang pemerintahan, yakni pekerjaan umum, kesehatan, pendidikan dan kebudayaan, pertanian, perhubungan, industri dan perdagangan, penanaman modal, lingkungan hidup, pertanahan, koperasi serta tenaga kerja. Dalam bidang pendidikan, pada saat ini kebijakan pendidikan dasar berada di bawah kewenangan daerah kabupaten dan kota; sedangkan pendidikan menengah dan sekolah luar biasa berada di bawah kewenangan pemerintah provinsi.

Keinginan pemerintah, yang digariskan dalam haluan negara dan undang-undang sisdiknas agar pengelolaan pendidikan dilakukan secara desentralisasi, menuntut partisipasi masyarakat secara aktif untuk merealisasikan otonomi daerah. Karena itu pula perlu kesiapan sekolah, sebagai ujung tombak pelaksana politik pendidikan, pada garis bawah. Sistem pendidikan yang dapat mengakomodasi seluruh elemen esensial diharapkan muncul dari pemerintah daerah kabupaten dan kota serta provinsi sebagai penerima wewenang otonomi.

Pendidikan yang selama ini dikelola secara terpusat (sentralisasi) harus diubah sejalan dengan irama yang sedang berkembang, yakni desentralisasi dalam bentuk Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Hal ini penting, terutama dalam kaitannya dengan peningkatan mutu pendidikan.

Sebagaimana kita ketahui bersama bahwa peningkatan mutu pendidikan merupakan sasaran pembangunan di bidang pendidikan nasional dan merupakan bagian integral dari upaya peningkatan kualitas manusia Indonesia secara *kaffah* (menyeluruh). Pemerintah, dalam hal ini Menteri Pendidikan Nasional telah lama mencanangkan “Gerakan Peningkatan Mutu Pendidikan” pada tanggal 2 Mei 2002; dan lebih terfokus lagi, setelah diamanatkan dalam Undang-Undang Sisdiknas (2003) bahwa tujuan pendidikan nasional adalah untuk ... mencerdaskan kehidupan bangsa.

Upaya mencerdaskan kehidupan bangsa menjadi tanggung jawab pendidikan, terutama dalam mempersiapkan peserta didik menjadi subjek yang bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berahlak mulia, tangguh, kreatif, mandiri, demokratis, dan profesional pada bidangnya masing-masing. Kompetensi tersebut diperlukan, terutama untuk mengantisipasi era globalisasi dan revolusi industri 4.0.

Hal ini penting, karena di tengah persaingan dalam era global, dan pasar bebas manusia dihadapkan pada perubahan-perubahan yang tidak menentu. Ibarat “nelayan di lautan lepas” yang dapat sesat jika tidak memiliki “kompas” sebagai pedoman untuk bertindak dan mengarunginya. Kondisi tersebut telah mengakibatkan hubungan yang tidak linear antara pendidikan dengan dunia kerja atau “*one to one relationship*”, karena apa yang terjadi dalam lapangan kerja sulit diikuti oleh pendidikan, sehingga terjadi kesenjangan.

Menyadari hal tersebut, pemerintah telah melakukan upaya penyempurnaan sistem pendidikan, baik melalui penataan perangkat lunak (*soft ware*) maupun perangkat keras (*hard ware*). Upaya tersebut, antara lain dikeluarkannya Undang-Undang tentang

Otonomi Daerah, serta diikuti oleh penyempurnaan Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional, yang secara langsung berpengaruh terhadap perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pendidikan.

Jika sebelumnya manajemen pendidikan merupakan wewenang pusat dengan paradigma *top-down* atau sentralistik, maka dengan berlakunya undang-undang tersebut kewenangan bergeser pada pemerintah daerah kota dan kabupaten dengan paradigma *bottom-up* atau desentralistik. Wujudnya adalah dalam bentuk pemberdayaan sekolah/madrasah, yang diyakini dapat meningkatkan kualitas pendidikan. Sedapat mungkin keputusan dibuat oleh mereka yang berada di garis depan (*line staf*), yang bertanggungjawab terhadap pelaksanaan kebijakan, dan terkena akibatnya secara langsung, yakni guru dan kepala sekolah/madrasah.

Dalam kaitan ini visi, misi dan strategi Pemerintah pada tingkat kabupaten dan kota harus dapat mempertimbangkan dengan bijaksana kondisi nyata sekolah/madrasah dan masyarakat, serta harus pula mendukung kebijakan nasional yang menjadi prioritas pemerintah, dan harus mampu memelihara garis kebijakan dari birokrasi yang lebih tinggi. Di samping itu, tujuan harus layak, dapat dicapai dengan kemampuan yang ada, serta memiliki gambaran yang ideal tentang kondisi pendidikan yang diharapkan di masa depan.

Untuk kepentingan tersebut, diperlukan paradigma baru manajemen pendidikan. Dalam hal ini, berbagai pihak menganalisis dan melihat perlunya diterapkan Manajemen Berbasis Sekolah (*school-based management*) di lingkungan sekolah umum yang dikelola oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, dan Manajemen Berbasis Madrasah (*Madrasah-based management*), yang dikelola oleh Kementerian Agama.

Ketentuan tersebut telah diundangkan dalam Undang-Undang Sisdiknas 2003, Pasal 52 ayat (1), bahwa “*Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah.*”

B. DEFINISI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

Manajemen Berbasis Sekolah MBS atau *School-Based Management* merupakan strategi untuk mewujudkan sekolah yang efektif dan produktif. MBS merupakan paradigma baru manajemen pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada sekolah, dan pelibatan masyarakat dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional.

Otonomi diberikan agar sekolah memiliki keleluasaan dalam mengelola sumber daya, sumber dana, sumber belajar dan mengalokasikannya sesuai prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat.



Sumber: tinjauanpustaka.com

Gambar 1.3
Ilustrasi Manajemen Berbasis Sekolah

MBS merupakan suatu ide tentang pengambilan keputusan pendidikan yang diletakkan pada posisi paling dekat dengan pembelajaran, yakni sekolah. Pemberdayaan sekolah dengan memberikan otonomi yang lebih besar, di samping menunjukkan sikap tanggap pemerintah terhadap tuntutan masyarakat juga merupakan sarana peningkatan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan.

Penekanan aspek-aspek tersebut sifatnya situasional dan kondisional sesuai dengan masalah yang dihadapi dan politik yang dianut pemerintah. Misalnya krisis multidimensi yang sudah lama melanda Indonesia, tidak dapat dihindari dampaknya terhadap pendidikan, terutama berkurangnya kemampuan pemerintah dalam penyediaan dana yang memadai untuk pendidikan dan menurunnya kemampuan sebagian orang tua untuk membiayai pendidikan anaknya. Kondisi tersebut secara langsung berakibat pada menurunnya mutu pendidikan dan terganggunya proses pemerataan.

Melalui pelibatan masyarakat dalam pengelolaan sekolah, pemerintah akan terbantu baik dalam kontrol maupun pembiayaan sehingga pemerintah dapat lebih berkonsentrasi pada “masyarakat kurang mampu” yang semakin bertambah jumlahnya. Dalam pada itu, mengendurnya birokrasi sejalan dengan prinsip desentralisasi dalam konteks otonomi daerah juga mendukung efisiensi tersebut.

Keterlibatan kepala sekolah dan guru dalam pengambilan keputusan akan membangkitkan rasa kepemilikan yang lebih tinggi terhadap sekolah, sehingga mendorong mereka untuk mendayagunakan sumber daya yang ada seefisien mungkin untuk mencapai hasil yang optimal. Konsep ini didasarkan pada *Self Determination Theory* yang menyatakan bahwa jika seseorang terlibat dalam pengambilan suatu keputusan, maka akan memiliki tanggung jawab yang besar untuk melaksanakan keputusan tersebut.

Neal (1991, h. 17), mengemukakan suatu definisi yang cukup lengkap dan menyeluruh tentang Manajemen Berbasis Sekolah sebagai berikut.

School-Based Management is a research based, committed, structured, and decentralized method of operating the school district within understood parameters and staff roles to maximize resource effectiveness by transferring the preponderant share of the entire school system's budget, along with corresponding decision-making power, to the local schools on an equitable lump-sum basis, based upon a differentiated per pupil allocation to be spent irrespective of source in the best interests of the students in those schools according to a creative local school plan and local school budget developed by the principal collaboratively with trained staff, parents and students as stake holders, approved by the superintendent; such plans being designed to achieve approved goals of improving education by placing accountability at the individual school, and evaluated more by results than by methodology.

Jika definisi tersebut dianalisis secara bebas, maka dapat diambil beberapa intisari sebagai berikut.

1. Manajemen Berbasis Sekolah adalah sekolah yang pengoperasiannya berdasarkan penelitian, komitmen, sistem tertentu, dan menggunakan metode desentralisasi terhadap daerah dengan batasan-batasan yang jelas dan peran staf yang dipahami oleh warga sekolah, untuk memaksimalkan efektivitas pendanaan dan penggunaan sumber daya.
2. Pendanaan pendidikan sebagian besar dikelola oleh sekolah masing-masing melalui sistem Rencana Anggaran dan Pendapatan Belanja Sekolah (RAPBS), sejalan dengan pemberian kewenangan untuk mengambil keputusan pada setiap sekolah.
3. Alokasi anggaran diberikan dalam bentuk lump-sum (blok keseluruhan, tidak dirinci) secara adil, berdasarkan alokasi per peserta didik yang berbeda (misalnya untuk SD, SLTP, SMA, dan SMK serta SLB masing-masing perhitungannya berbeda), tidak peduli dari sumber mana pun, yang penting untuk kepentingan peserta didik di sekolah tersebut.
4. Alokasi diberikan sesuai perencanaan dan anggaran sekolah yang dibuat oleh kepala sekolah bersama staf (guru) yang sudah terlatih, orang tua, dan peserta didik sebagai *stakeholders* serta disetujui oleh Dinas Pendidikan.
5. Perencanaan yang dibuat sekolah tersebut dirancang untuk mencapai tujuan perbaikan mutu pendidikan yang disepakati bersama.
6. Akuntabilitas diberlakukan bagi masing-masing sekolah.
7. Evaluasi lebih pada hasil, bukan pada metodologi atau proses.

Definisi manajemen berbasis sekolah lainnya, yang intinya hampir sama, tetapi tidak sedetail perincian definisi di atas, dikemukakan oleh Malen, Ogawa, dan Kranz, seperti yang dikutip oleh Mohrman, Wohlstetter (1994: 56) sebagai berikut.

School-Based Management can be viewed conceptually as a formal alteration of governance structures, as a form of decentralization that identifies the individual school as the primary unit of improvement and relies on the redistribution of decision-making authority as the primary means through which improvements might be stimulated and sustained. Some formal authority to make decisions in the domains of budget, personnel and program is delegated to and often distributed among site level actors. Some formal structure (council, committee, team, board) often composed of principals, teachers, parents, and, at times, students and community residents is created so that site participants can be directly involved in school wide decision making,

Dari definisi di atas, terdapat butir-butir yang ditekankan dalam manajemen berbasis sekolah sebagai berikut ini.

1. Masing-masing sekolah merupakan unit utama dalam perbaikan atau penyempurnaan (mutu) sekolah.
2. Pendistribusian kembali kewenangan untuk mengambil keputusan dipercayai sebagai cara untuk menstimulasi atau merangsang perbaikan mutu dan menjaga keberlanjutan usaha tersebut.

3. Kewenangan formal untuk mengambil keputusan, meliputi bidang penganggaran, personel, dan program didelegasikan pada tingkat sekolah.
4. Beberapa struktur formal dalam bentuk dewan, komite, tim atau badan, yang didalamnya terdiri atas kepala sekolah, guru-guru, orang tua, peserta didik, dan warga masyarakat dibentuk, sehingga keterlibatan di dalam pengambilan keputusan sekolah menjadi lebih luas.

Taylor (editor, 1990, h. 204-205) dalam *Case Studies in Effective Schools Research*, merumuskan Manajemen Berbasis Sekolah sebagai berikut.

School-Based Management, Site-Based Management, or Site-Based Improvement: All are terms which describe the governance process and procedures which make day-to-day decision-making at the school building level work. School-Based Management (MBS) is a form of district organization and management in which the school and its community system is the key unit for day-to-day decision making and for school change and improvement. The MBS decisions are made collaboratively with faculty contribution, and the working structure of the school council or committee is decided upon by the principal and faculty, often with representation from citizens and parents.

Dari berbagai definisi di atas, dapat dikemukakan bahwa MBS merupakan salah satu wujud reformasi pendidikan yang memberikan otonomi kepada sekolah untuk mengatur kehidupan sesuai dengan potensi, tuntutan, dan kebutuhannya. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para tenaga kependidikan, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan.

Pada sistem MBS, sekolah memiliki “*full authority and responsibility*” dalam menetapkan program-program pendidikan dan berbagai kebijakan sesuai dengan visi, misi, dan tujuan pendidikan (Mohrman and Wihlsetter, 1994). Untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan tersebut, sekolah dituntut untuk menetapkan berbagai program dan kegiatan, menentukan prioritas, mengendalikan pemberdayaan berbagai potensi sekolah dan lingkungan sekitar, serta mempertanggungjawabkannya kepada masyarakat dan pemerintah.

Dalam MBS, semua kebijakan dan program sekolah ditetapkan oleh **Komite Sekolah** dan **Dewan Pendidikan**. Badan ini merupakan lembaga yang ditetapkan berdasarkan musyawarah dari pejabat daerah setempat, komisi pendidikan pada dewan perwakilan rakyat daerah (DPRD), pejabat pendidikan daerah, kepala sekolah, tenaga kependidikan, perwakilan orang tua peserta didik, dan tokoh masyarakat. Lembaga inilah yang menetapkan segala kebijakan Sekolah berdasarkan ketentuan-ketentuan tentang pendidikan yang berlaku. Selanjutnya, komite sekolah perlu merumuskan dan menetapkan visi, misi, dan tujuan sekolah dengan berbagai implikasinya terhadap program-program kegiatan operasional untuk mencapai tujuan Sekolah.

C. KARAKTERISTIK MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

MBS merupakan bentuk operasional desentralisasi pendidikan dalam konteks otonomi daerah akan memberikan wawasan baru terhadap sistem yang sedang berjalan selama ini. Hal ini diharapkan dapat membawa dampak terhadap peningkatan efisiensi dan efektivitas kinerja sekolah, dengan menyediakan layanan pendidikan yang komprehensif dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat. Mengingat peserta didik 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.

Karakteristik MBS bisa diketahui antara lain dari bagaimana sekolah dapat mengoptimalkan kinerjanya, proses pembelajaran, pengelolaan sumber belajar, profesionalisme tenaga kependidikan, serta sistem administrasi secara keseluruhan. Berdasarkan analisis dari berbagai sumber, dapat diidentifikasi beberapa karakteristik dasar MBS sebagai berikut.

1. Pemberian Otonomi Luas Kepada Sekolah

MBS memberikan otonomi luas kepada sekolah, disertai seperangkat tanggung jawab untuk mengelola sumber daya dan pengembangan strategi sesuai dengan kondisi setempat. Sekolah diberi kewenangan dan kekuasaan yang luas untuk mengembangkan program-program kurikulum dan pembelajaran sesuai dengan kondisi dan kebutuhan peserta didik serta tuntutan masyarakat. Sekolah juga diberikan kewenangan untuk menggali dan mengelola sumber dana sesuai dengan prioritas kebutuhan.

Melalui otonomi yang luas, sekolah dapat meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dengan menawarkan partisipasi aktif mereka dalam pengambilan keputusan dan tanggungjawab bersama dalam pelaksanaan keputusan yang diambil secara proporsional, dan profesional.



Sumber: *osvp.si*

Gambar 1.4
Ilustrasi Diskusi Pengembangan
Program Sekolah

2. Tingginya Partisipasi Masyarakat dan Orang Tua

Dalam MBS, pelaksanaan program-program sekolah didukung oleh tingginya partisipasi masyarakat dan orang tua peserta didik. Orang tua peserta didik dan masyarakat tidak hanya mendukung sekolah melalui bantuan keuangan, tetapi melalui Komite Sekolah dan Dewan Pendidikan merumuskan serta mengembangkan program-program yang dapat meningkatkan kualitas sekolah

Masyarakat dan orang tua menjalin kerja sama untuk memberikan bantuan, dan pemikiran, serta menjadi nara sumber pada berbagai kegiatan peningkatan kualitas pembelajaran di sekolah.



Sumber:
<http://www.lpplbuanaasri.com/>

Gambar 1.5
Ilustrasi Komite Sekolah

3. Kepemimpinan yang Demokratis dan Profesional

Dalam MBS, pelaksanaan program-program sekolah didukung oleh adanya kepemimpinan sekolah yang demokratis dan profesional. Kepala Sekolah dan guru-guru sebagai aktor utama program sekolah merupakan figur yang memiliki kemampuan dan integritas profesional. Kepala Sekolah merupakan manajer pendidikan profesional yang direkrut Komite Sekolah untuk mengelola segala kegiatan sekolah berdasarkan kebijakan yang ditetapkan.



Sumber: <https://www.slideshare.net/MuhammadHanifAzhar>

Gambar 1.6
Kepala Sekolah Sebagai Manajer di Sekolah

Guru-guru yang direkrut oleh sekolah adalah pendidik profesional dalam bidangnya masing-masing, sehingga mereka bekerja berdasarkan pola kinerja profesional yang disepakati bersama untuk memberi kemudahan dan mendukung keberhasilan pembelajaran peserta didik. Dalam proses pengambilan keputusan, kepala sekolah mengimplementasikan proses “bottom-up” secara demokratis, sehingga semua pihak memiliki tanggung jawab terhadap keputusan yang diambil beserta pelaksanaannya.

4. Tim Kerja yang Kompak dan Transparan

Dalam MBS, keberhasilan program-program sekolah didukung oleh kinerja tim yang kompak dan transparan dari berbagai pihak yang terlibat dalam pendidikan di sekolah. Dalam dewan pendidikan dan Komite Sekolah misalnya, pihak-pihak yang

terlibat bekerja sama secara harmonis sesuai dengan posisinya masing-masing untuk mewujudkan suatu “sekolah yang dapat dibanggakan” oleh semua pihak. Mereka tidak saling menunjukkan kuasa atau paling berjasa, tetapi masing-masing berkontribusi terhadap upaya peningkatan mutu dan kinerja sekolah secara menyeluruh.

Dalam pelaksanaan program misalnya, pihak-pihak terkait bekerjasama secara profesional untuk mencapai tujuan-tujuan atau target yang disepakati bersama. Dengan demikian, keberhasilan MBS merupakan hasil sinergi (*sinergistic effect*) dari kolaborasi tim yang kompak dan transparan. Dalam konsep MBS yang utuh kekuasaan yang dimiliki sekolah, terutama mencakup pengambilan keputusan tentang manajemen kurikulum dan pembelajaran; rekrutmen dan manajemen tenaga kependidikan; serta manajemen keuangan sekolah.

Empat faktor penting yang perlu diperhatikan dalam implementasi MBS, yakni kekuasaan, pengetahuan dan keterampilan, sistem informasi, serta sistem penghargaan (diadaptasikan dari Depdiknas, 2002).

a. *Kekuasaan yang dimiliki sekolah*

Kepala Sekolah memiliki kekuasaan yang lebih besar untuk mengambil keputusan berkaitan dengan kebijakan dibandingkan dengan sistem manajemen pendidikan yang dikontrol oleh pusat. Besarnya kekuasaan sekolah bergantung bagaimana MBS dapat diimplementasikan. Pemberian kekuasaan secara utuh seperti dituntut manajemen tidak mungkin dilaksanakan sekaligus, tetapi memerlukan proses transisi dari manajemen terpusat ke MBS. Kekuasaan lebih besar yang dimiliki oleh Kepala Sekolah dalam pengambilan keputusan perlu dilaksanakan secara demokratis, antara lain dengan melibatkan semua pihak khususnya guru dan orang tua peserta didik; membentuk pengambil keputusan dalam hal-hal yang relevan dengan tugasnya; serta menjalin kerjasama dengan masyarakat dan dunia kerja.

Sebagai contoh: Dalam pengembangan kurikulum, semua muatannya merupakan urusan pusat, kepala sekolah dan guru harus melaksanakannya sesuai dengan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknisnya. Demikian halnya dengan anggaran pendidikan yang mengalir dari pusat ke daerah, melewati saluran birokrasi dengan begitu banyak simpul yang masing-masing menginginkan bagian. Tidak heran jika nilai akhir yang diterima oleh sekolah telah menyusut lebih dari separuhnya.

Berbagai permasalahan di atas dapat dihindarkan dengan menerapkan MBS, yang memberikan kewenangan kepada sekolah dalam mengelola kurikulum, pembelajaran, pendanaan, dan pengembangan sumber-sumber daya sekolah.

b. *Pengetahuan dan keterampilan*

Kepala Sekolah beserta seluruh warganya harus menjadi “*learning person*”, yang senantiasa belajar untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan secara terus menerus (*continuous improvement*).

Seluruh warga sekolah perlu memiliki pengetahuan untuk meningkatkan prestasi, memahami dan melaksanakan berbagai teknik, seperti *quality assurance*, *quality control*, *self-assessment*, *school review*, *benchmarking*, dan analisis SWOT. Untuk itu, sekolah

harus memiliki sistem pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang diwujudkan melalui pelatihan. Hal ini dapat dilakukan, terutama dengan mengembangkan manajemen yang transparan dan akuntabel. *Misalnya: melibatkan berbagai pihak, seperti Komite Sekolah dalam mengelola dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS).*

c. *Sistem informasi yang jelas*

Sekolah yang melaksanakan MBS perlu memiliki informasi yang jelas tentang program yang netral dan transparan, karena dari informasi tersebut seseorang akan mengetahui kondisi sekolah. Informasi ini diperlukan untuk monitoring, evaluasi, dan akuntabilitas sekolah. Informasi yang amat penting untuk dimiliki sekolah, antara lain berkaitan dengan kemampuan guru, prestasi peserta didik, kepuasan orang tua dan peserta didik, serta visi dan misi sekolah.



Sumber: <https://www.softwaresuggest.com/>

Gambar 1.7
Contoh Aplikasi Tak Berbayar untuk Manajemen Sekolah

Hal tersebut dapat dilakukan, misalnya: melalui pengelolaan pangkalan data secara online, yang dapat dilihat oleh semua pihak sehingga setiap orang dapat mengetahui informasi sekolah, baik yang berkaitan dengan sumber daya sekolah, maupun prestasi yang dimilikinya.

d. *Sistem penghargaan*

Sekolah yang melaksanakan MBS perlu menyusun sistem penghargaan bagi warganya yang berprestasi, untuk mendorong kariernya. Sistem ini diharapkan mampu meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja dari kalangan warga sekolah. Oleh karena itu, sistem penghargaan yang dikembangkan harus bersifat proporsional, adil, dan transparan. *Misalnya: kepala sekolah memberikan hadiah kepada guru olah raga yang mampu mengantarkan peserta didik untuk mengikuti pertandingan tingkat regional atau nasional.*



Sumber: <https://sightsinplus.com/>

Gambar 1.8
Ilustrasi Penghargaan untuk Pendidik

D. TUJUAN DAN MANFAAT MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

Manajemen Berbasis Sekolah merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan ilmu dan teknologi, yang dinyatakan dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional. Hal tersebut diharapkan dapat dijadikan landasan dalam pengembangan pendidikan di Indonesia yang berkualitas dan berkelanjutan, baik secara makro, meso, maupun mikro.

MBS yang ditandai dengan otonomi sekolah dan pelibatan masyarakat merupakan kepedulian pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul di masyarakat, bertujuan untuk **meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan**. *Peningkatan efisiensi*, antara lain, diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumberdaya partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi. Sementara *peningkatan mutu* dapat diperoleh, antara lain, melalui revitalisasi partisipasi orang tua terhadap sekolah, fleksibilitas pengelolaan sekolah dan pembelajaran, peningkatan profesionalisme guru dan kepala sekolah, serta berlakunya sistem hadiah dan hukuman. *Peningkatan pemerataan* antara lain diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat yang memungkinkan pemerintah lebih berkonsentrasi pada kelompok tertentu. Hal ini dimungkinkan karena pada sebagian masyarakat telah tumbuh rasa kepemilikan yang tinggi terhadap sekolah, terutama di lingkungan pesantren.

Sedikitnya ada **empat aspek yang tercakup sebagai tujuan dari MBS, yaitu kualitas (mutu) dan relevansi, keadilan, efektivitas dan efisiensi, serta akuntabilitas**.

1. Manajemen Berbasis Sekolah bertujuan mencapai **mutu (quality) dan relevansi pendidikan** yang setinggi-tingginya, dengan tolok ukur penilaian pada hasil (*output* dan *outcome*) bukan pada metodologi atau prosesnya. Mutu dan relevansi ada yang memandangnya sebagai satu kesatuan substansi, artinya hasil pendidikan yang bermutu sekaligus yang relevan dengan berbagai kebutuhan dan konteksnya. Bagi yang memisahkan keduanya maka mutu lebih merujuk pada dicapainya tujuan spesifik oleh peserta didik (lulusan), seperti nilai ujian atau prestasi lainnya, sedangkan relevansi lebih merujuk pada manfaat dari apa yang diperoleh peserta didik melalui pendidikan dalam berbagai tuntutan kehidupan, termasuk juga ranah pendidikan yang tidak diujikan.

2. Manajemen Berbasis Sekolah bertujuan menjamin **keadilan** bagi setiap anak untuk memperoleh layanan pendidikan yang bermutu di sekolah yang bersangkutan. Dengan asumsi bahwa setiap anak berpotensi untuk belajar maka Manajemen Berbasis Sekolah memberi keleluasaan kepada setiap sekolah untuk menangani setiap anak dengan latar belakang sosial ekonomi dan psikologis yang beragam untuk memperoleh kesempatan dan layanan yang memungkinkan semua anak dan masing-masing anak berkembang secara optimal. Meskipun antarsekolah harus saling memacu prestasi, tetapi setiap sekolah harus melayani setiap anak (bukan hanya yang pandai), dan secara keseluruhan sekolah harus mencapai standar kompetensi minimal bagi setiap anak yang diluluskan. Keadilan ini begitu penting sehingga para ahli sekolah efektif menyingkat tujuan sekolahnya hanya dengan mutu dan keadilan atau *quality and equity*.
3. Manajemen Berbasis Sekolah bertujuan **meningkatkan efektivitas dan efisiensi**. Secara singkat dapat dikatakan bahwa pengelolaan dan penggunaan semua *input* dalam bentuk non-uang (jumlah dan jenis buku, peralatan, pengorganisasian kelas, metodologi, strategi pembelajaran, dan lain-lain) dibandingkan/dihubungkan dengan hasil yang dicapai (*output-outcome*) disebut efektivitas.

Efektivitas berhubungan dengan proses, prosedur, dan ketepatangunaan semua *input* yang dipakai dalam proses pendidikan di sekolah sehingga menghasilkan hasil belajar peserta didik, seperti yang diharapkan. Efektif tidaknya suatu sekolah diketahui lebih pasti setelah ada hasil atau dinilai hasilnya. Sebaliknya untuk mencapai hasil yang baik, diupayakan menerapkan indikator-indikator atau ciri-ciri sekolah efektif.

Dengan menerapkan MBS diharapkan setiap sekolah, sesuai kondisi masing-masing, dapat menerapkan metode yang tepat (yang dikuasai), dan *input* lain yang tepat pula, sesuai lingkungan dan konteks sosial budaya, sehingga semua *input* tepat guna dan tepat sasaran, dengan kata lain efektif untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Sementara itu, **efisiensi berhubungan dengan nilai uang yang dikeluarkan atau biaya (*cost*) untuk memenuhi semua *input* (proses dan semua *input* yang digunakan dalam proses) dibandingkan atau dihubungkan dengan hasilnya (hasil belajar siswa)**. Jadi, apabila yang dibahas dalam proses pendidikan untuk mencapai hasil (tujuan) bersifat non-uang maka pembahasan berhubungan dengan efektivitas sekolah, sebaliknya kalau yang dibahas dalam proses pendidikan di sekolah untuk mencapai hasil sesuai tujuan dihitung dalam bentuk uang; maka yang dibahas efisiensi. Kedua proses dibandingkan hasilnya. MBS diharapkan dapat memenuhi efektivitas dan efisiensi sekolah karena perencanaan dibuat sesuai dengan kebutuhan sekolah, sedangkan pelaksanaannya juga diawasi oleh masyarakat.

4. Manajemen Berbasis Sekolah bertujuan **meningkatkan akuntabilitas sekolah dan komitmen semua *stake holders***. Akuntabilitas adalah pertanggungjawaban atas semua yang dikerjakan sesuai wewenang dan tanggung jawab yang diperolehnya. Selama ini pertanggungjawaban sekolah lebih pada masalah administratif-keuangan dan bersifat vertikal (ke atas) sesuai jalur birokrasi. Pertanggungjawaban yang bersifat teknis edukatif terbatas pada pelaksanaan program sesuai petunjuk dan pedoman dari pusat (pusat dalam arti nasional maupun pusat-pusat birokrasi di bawahnya), tanpa pertanggungjawaban hasil pelaksanaan program. Dengan melaksanakan semua pedoman dan petunjuk, sekolah merasa telah melaksanakan tugas dengan baik.

Soal hasil pendidikan (prestasi lulusan) tidak termasuk sesuatu yang harus dipertanggungjawabkan. Tanggung jawab atas hasil pendidikan, ada di pundak pengambil kebijakan (pusat kekuasaan), yang akhirnya menjadi sangat berat karena dalam kenyataan, pusat otoritas tidak dapat mengendalikan semua yang terjadi di sekolah yang kondisi dan konteksnya sangat beragam. MBS dengan desentralisasi kewenangan kepada sekolah bukan hanya memberikan kewenangan untuk mengambil keputusan yang lebih luas (daripada sebelumnya), tetapi juga sekaligus membebankan pertanggungjawaban oleh sekolah atas apa-apa yang dikerjakan dan hasil kerjanya.

Akuntabilitas pendidikan dan hasilnya, baik administratif-finansial maupun tingkat kualitas yang dicapai, diberikan bukan hanya kepada satu stakeholder (pusat/ birokrasi), tetapi kepada berbagai pihak (*stake holders*), termasuk di dalamnya orang tua, komite sekolah (masyarakat), dan pengguna lulusan, di samping secara internal kepada guru-guru dan warga sekolah.

Akuntabilitas kepada berbagai pihak ini pada gilirannya akan meningkatkan kepedulian yang kuat (komitmen) pihak-pihak terkait tersebut atas apa yang terjadi di sekolah, terutama dalam hal mutu, keadilan, efektivitas, efisiensi, transparansi, dan sebagainya yang merupakan unsur-unsur yang dituntut oleh konsep akuntabilitas pendidikan

MBS memberikan kebebasan dan kewenangan yang luas pada sekolah, disertai seperangkat tanggung jawab. Dengan adanya otonomi yang memberikan tanggung jawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi MBS sesuai dengan kondisi setempat, sekolah dapat lebih meningkatkan kesejahteraan guru agar lebih berkonsentrasi pada tugas utamanya mengajar.

Keleluasaan dalam mengelola sumber daya dan partisipasi masyarakat mendorong profesionalisme kepemimpinan sekolah, baik dalam perannya sebagai manajer maupun pemimpin sekolah. Dengan diberikannya kesempatan kepada sekolah untuk menyusun kurikulum, guru didorong untuk berimprovisasi, dan berinovasi melakukan berbagai eksperimentasi di lingkungan sekolah.

Dengan demikian, MBS mendorong profesionalisme guru dan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan pada garis depan. Melalui penyusunan kurikulum yang efektif dan fleksibel, rasa tanggap sekolah terhadap kebutuhan setempat akan meningkat,

dan menjamin layanan pendidikan yang sesuai dengan tuntutan peserta didik dan masyarakat. Prestasi peserta didik dapat dimaksimalkan melalui peningkatan partisipasi orang tua, karena mereka dapat secara langsung mengawasi kegiatan belajar anaknya.



Latihan

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Lakukan analisis mengenai perbedaan penekanan definisi Manajemen Berbasis Sekolah antara yang dikemukakan Neal dengan yang dikemukakan Malen, Ogawa, dan Kranz.
- 2) Dari berbagai sumber yang telah anda pelajari, tunjukkanlah beberapa karakteristik dasar dari MBS.
- 3) Jelaskan dengan suatu ilustrasi tentang tujuan dari MBS, baik yang mencakup kualitas (mutu) dan relevansi, keadilan, efektivitas dan efisiensi, serta akuntabilitas.

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Anda dapat melakukan identifikasi item-item penting dari pendapat dua kelompok ahli tersebut. Dari dua pendapat tersebut dapat dicari mana yang cakupannya lebih luas dan cocok dengan kondisi di Indonesia.
- 2) Karakteristik MBS bisa diketahui antara lain dari bagaimana sekolah dapat mengoptimalkan kinerjanya, proses pembelajaran, pengelolaan sumber belajar, profesionalisme tenaga kependidikan, serta sistem administrasi secara keseluruhan.
- 3) Anda harus memahami istilah kualitas (mutu) dan relevansi, keadilan, efektivitas dan efisiensi, serta akuntabilitas. Berdasarkan pemahaman terhadap istilah-istilah tersebut, berikanlah contoh tentang penerapannya dalam pendidikan, sesuai dengan pengalaman Anda masing-masing.



Rangkuman

Perwujudan masyarakat madani dalam NKRI yang lebih demokratis, transparan, dan menjunjung tinggi Hak Azasi Manusia perlu ditunjang oleh sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas, yang harus disiapkan melalui pendidikan. Hal tersebut diperlukan, karena kualitas SDM Indonesia rendah jika dibandingkan dengan negara-negara lain. Untuk kepentingan tersebut, diperlukan paradigma baru manajemen pendidikan. Dalam hal ini, berbagai pihak menganalisis dan melihat perlunya diterapkan Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan strategi untuk mewujudkan sekolah yang efektif dan produktif. MBS merupakan paradigma baru manajemen pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada Sekolah, dan pelibatan masyarakat dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar sekolah memiliki keleluasaan dalam mengelola sumber daya, sumber dana, sumber belajar dan mengalokasikannya sesuai prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. MBS memberikan keleluasaan (bukan tidak terbatas) kepada kepala sekolah untuk mengatur sekolahnya berdasarkan potensi sekolah dan stakeholder-nya. Pengaturan desentralisasi berbasis sekolah ini, diharapkan dapat tercapai tujuan peningkatan kualitas dan relevansi, pemerataan, efektivitas dan efisiensi, serta meningkatkan akuntabilitas sekolah dan komitmen seluruh stakeholder.

Karakteristik MBS diketahui antara lain dari bagaimana sekolah dapat mengoptimalkan kinerjanya, proses pembelajaran, pengelolaan sumber belajar, profesionalisme tenaga kependidikan, serta sistem administrasi secara keseluruhan. Terdapat empat faktor penting yang perlu diperhatikan dalam implementasi MBS, yakni kekuasaan, pengetahuan dan keterampilan, sistem informasi, serta sistem penghargaan.

MBS merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan ilmu dan teknologi, yang dinyatakan dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional. Sedikitnya ada empat aspek yang tercakup sebagai tujuan dari MBS, yaitu kualitas (mutu) dan relevansi, keadilan, efektivitas dan efisiensi, serta akuntabilitas.



Tes Formatif 1

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Manakah di antara pernyataan berikut ini yang melatarbelakangi perlunya diterapkan konsep manajemen berbasis sekolah untuk menghasilkan SDM yang berkualitas?
 - A. Kualitas SDM Indonesia tinggi jika dibandingkan dengan negara-negara lain
 - B. Kualitas SDM Indonesia sama jika dibandingkan dengan negara-negara lain
 - C. Kualitas SDM Indonesia rendah jika dibandingkan dengan negara-negara lain
 - D. kualitas SDM Indonesia tidak bisa dibandingkan dengan negara-negara lain

- 2) Otonomi pengelolaan sekolah, artinya
 - A. Kebebasan yang sepenuhnya bagi kepala sekolah untuk mengambil keputusan sekolah
 - B. Kebebasan kepala sekolah beserta *stakeholder* untuk mengelola sekolah

- C. Kekuasaan manajemen sekolah berada di Dinas Pendidikan Kabupaten/ Kota
 - D. Segala keputusan sekolah berada di tangan warga sekolah.
- 3) Manajemen Berbasis Sekolah pada dasarnya memberikan kewenangan kepada kepala sekolah untuk
- A. Mengambil keputusan berdasarkan aspirasi *stakeholders*
 - B. Mengambil kebijaksanaan sesuai dengan aspirasi warga sekolah
 - C. Melaksanakan kegiatan sesuai dengan keinginan peserta didik dan guru
 - D. Melaksanakan keputusan pemerintah daerah sebagai wujud desentralisasi manajemen pendidikan
- 4) Akuntabilitas (*accountability*) pengelolaan sekolah, seperti dalam definisi MBS menurut Neal dapat berwujud
- A. Kepala sekolah bertanggung jawab atas segala kegiatan sekolah
 - B. Kepala sekolah dan warga sekolah bertanggung jawab melaksanakan seluruh kegiatan sekolah
 - C. Segala kegiatan sekolah dipertanggungjawabkan kepada dan memuaskan *stakeholders*
 - D. Tidak ada peserta didik dan orang tua peserta didik yang protes terhadap kegiatan sekolah
- 5) Bantuan komite sekolah, seperti yang disebutkan dalam penjelasan Pasal 51 Undang-Undang Sisdiknas yang paling tepat berwujud
- A. Kebersamaan dalam proses pengambilan keputusan sekolah
 - B. Sumbangan dana dan tenaga untuk perbaikan sekolah
 - C. Partisipasi orang tua peserta didik dalam pembangunan sekolah
 - D. Motivasi dari komite sekolah agar kepala sekolah melaksanakan manajemen yang efektif
- 6) Parameter otonomi penyelenggaraan yang bersifat normatif berkaitan dengan
- A. Norma-norma dan kaidah yang berlaku di masyarakat sekitar sekolah
 - B. Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003
 - C. Kebijakan Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota
 - D. Kebijakan dan peraturan perundangan di bidang pendidikan yang berlaku
- 7) Di antara tujuan dilaksanakannya MBS adalah
- A. Peningkatan kualitas dan relevansi
 - B. Keadilan dalam memperoleh pendidikan

- C. Efektivitas dan efisiensi
D. Jawaban A, B, dan C benar
- 8) Proses, prosedur, dan ketepatan penggunaan *input* dalam proses pendidikan di sekolah sehingga menghasilkan prestasi belajar yang diharapkan adalah
- A. Efektivitas
B. Efisiensi
C. Akuntabilitas
D. *Equity*
- 9) Perbandingan antara nilai uang yang dikeluarkan (*cost*) dengan hasil yang dicapai dalam proses manajemen pendidikan merupakan prinsip
- A. Efektivitas
B. Efisiensi
C. Akuntabilitas
D. Transparansi
- 10) Akuntabilitas manajemen sekolah dapat ditingkatkan dengan
- A. Perencanaan yang jelas oleh kepala sekolah
B. Partisipasi warga sekolah dalam pengambilan keputusan
C. Partisipasi pihak-pihak yang berkaitan dengan sekolah dalam proses pengambilan keputusan sekolah
D. Pelibatan Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota dalam pengambilan keputusan

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat Penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100$$

Arti tingkat penguasaan



Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. Bagus! Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai

Manajemen Berbasis Sekolah dalam Sistem Pendidikan Nasional

Kegiatan Belajar 2

A. MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DAN UNDANG-UNDANG SISDIKNAS

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pasal 51, ayat (1) disebutkan bahwa pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah. Penjelasan Pasal 51, ayat (1) menyebutkan bahwa yang dimaksud dengan manajemen berbasis sekolah/madrasah adalah bentuk otonomi manajemen pendidikan pada satuan pendidikan, dalam hal ini kepala sekolah/madrasah dan guru dibantu oleh komite sekolah/madrasah dalam mengelola kegiatan pendidikan.

Definisi Manajemen Berbasis Sekolah menurut penjelasan Pasal 51 ayat (1) UU Sisdiknas No. 20 Tahun 2003 tampak lebih ringkas dan sederhana, tetapi keringkasannya justru memerlukan penjelasan lebih terperinci agar di dalam operasionalnya tidak salah arah, dan tidak terjadi salah penafsiran, serta sesuai dengan tujuan pendidikan dan hakikat MBS.

Otonomi yang berarti memiliki kewenangan mengatur semua masalah secara mandiri, hendaknya tidak dipahami secara keliru oleh sekolah. Otonomi manajemen pada satuan pendidikan bukanlah otonomi tanpa batas, tetapi diberikan dengan batasan-batasan tertentu (Umaedi, Hadiyanto, dan Siswantari, 2007). Hal ini merupakan salah satu bentuk desentralisasi yang bersifat relatif dan ada batas-batasnya, sebagai kewenangan yang diberikan oleh otoritas di atasnya. Misalnya: Kepala sekolah diberi kewenangan dalam mengelola dan mengembangkan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), sesuai dengan kondisi dan karakteristik sekolah.

Dalam kerangka inilah perlunya diterapkan dan dikembangkan Manajemen Berbasis Sekolah, dengan rambu-rambu sebagai berikut:

Pertama, yaitu **kebijakan dan peraturan perundangan yang berlaku**. Kebijakan dapat berupa kebijakan nasional, provinsi atau kabupaten/kota yang berhubungan dengan pengelolaan sekolah dan tidak bertentangan dengan Undang-Undang Sisdiknas yang berlaku. Semua ketentuan perundangan dan peraturan yang berlaku, yang berkenaan dengan penyelenggaraan dan pengelolaan sekolah harus tetap dipatuhi, sepanjang belum dicabut atau dianggap gugur karena adanya ketentuan pengganti. Dalam implementasi MBS, kurikulum sekolah harus taat terhadap apa yang diatur dalam pasal mengenai

kurikulum beserta pedoman-pedoman pelaksanaannya. Demikian halnya masalah penilaian, akreditasi, dana pendidikan, dan tenaga kependidikan, semuanya ada aturan dan pedoman pelaksanaannya.

Berkaitan dengan Sistem Pendidikan Nasional, ada pedoman yang dikeluarkan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, dan Kementerian Agama, ada yang dikeluarkan pemerintah provinsi, dan ada yang dikeluarkan pemerintah kabupaten/kota. Sistem MBS tidak berarti sekolah dapat berbuat sesukanya, meskipun kewenangan yang dimiliki oleh sekolah relatif lebih besar dan luas.

Dalam sistem MBS, tanggung jawab sekolah menjadi lebih besar; karena akan ditagih hasil kerjanya, sehubungan dengan kewenangan yang dimilikinya. Meskipun rumusan MBS dalam penjelasan Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tampak lebih sederhana dibanding dengan rumusan lainnya, tetapi dalam pelaksanaannya terikat oleh ketentuan dan persyaratan yang diatur oleh pasal-pasal lain dalam undang-undang tersebut; karena Sisdiknas harus dilaksanakan secara utuh, tidak boleh dilaksanakan secara sepotong-sepotong.

Kedua, parameter idealisme yang berupa harapan-harapan semua *stakeholders* yang berkepentingan terhadap keberhasilan pendidikan untuk melaksanakan berbagai fungsinya. Jika parameter pertama bersifat normatif, maka parameter kedua bersifat relatif; artinya bahwa MBS dinilai dari kemampuan sekolah dalam memenuhi harapan para *stakeholders* (orang tua, masyarakat, pengguna lulusan, guru, kepala sekolah, dan penyelenggara pendidikan). Harapan para *stakeholders* tersebut, lazimnya disebut *tujuan* (yang diharapkan).

B. STRATEGI PEMBANGUNAN PENDIDIKAN NASIONAL

Undang-Undang Republik Indonesia tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional (Undang-Undang Sisdiknas), mengemukakan bahwa Pendidikan nasional bertujuan mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggungjawab dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa". Tujuan pendidikan tersebut telah digariskan pula dalam Garis-Garis Besar Haluan Negara (GBHN); dan dimasukkan dalam rencana strategis (Renstra) Pendidikan Nasional.

Untuk merealisasikan tujuan tersebut, Pemerintah telah menetapkan empat strategi pokok pembangunan pendidikan nasional, yaitu peningkatan: pemerataan kesempatan pendidikan, relevansi pendidikan dengan pembangunan, kualitas pendidikan, dan efisiensi pengelolaan pendidikan.

1. Pemerataan Kesempatan Pendidikan

Kebijakan dalam bidang pemerataan dimaksudkan agar semua warga negara Indonesia memperoleh kesempatan yang sama untuk mengenyam dan mengikuti pendidikan yang berkualitas. Warga negara yang tinggal di pedalaman dan daerah terpencil harus memperoleh pendidikan yang berkualitas seperti saudaranya yang ada di kota.

Warga negara yang miskin harus mendapatkan pendidikan yang sama kualitasnya dengan mereka yang kaya.



Sumber: <https://www.sekolahdasar.net/>

Gambar 1.9
Ilustrasi Pendidikan di Daerah Terpencil

Pendidikan berkualitas harus menjadi milik bersama seluruh warga masyarakat Indonesia, tanpa kecuali. Untuk kepentingan tersebut telah dilakukan berbagai upaya, seperti gerakan wajib belajar 6 tahun yang dimulai sejak tahun 1984, yang pada tahun 1994 diperluas menjadi sembilan tahun, sehingga semua warga negara Indonesia diharuskan menempuh pendidikan minimal setara dengan tamatan Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama.

Dilihat dari pemerataan akses, SD Inpres yang dibangun secara meluas di seluruh nusantara telah memberikan kesempatan pendidikan yang merata. Pembangunan sekolah tersebut telah mampu meningkatkan angka partisipasi pendidikan secara signifikan. Hal tersebut merupakan suatu keberhasilan yang sangat menggembirakan, bahkan dianggap sebagai hasil yang monumental.

Namun demikian, pada beberapa daerah masih banyak anak-anak usia sekolah yang belum memperoleh layanan pendidikan. Hal tersebut disebabkan oleh karena anak-anak tersebut tinggal di daerah-daerah yang sangat terpencil dan terasing, bahkan kadang-kadang bersifat nomadik. Meskipun demikian, mereka juga memiliki hak untuk memperoleh pendidikan yang berkualitas dan pemerintah wajib mengupayakannya. Untuk itu, pemerintah telah mengembangkan model sekolah dasar yang dipandang lebih cocok dan dapat melayani mereka, yaitu pendirian SD-SD kecil dan SD satu guru. Pemerataan guru-pun termasuk hal yang diupayakan oleh pemerintah. Pemberian insentif khusus kepada para guru yang bertugas di daerah terpencil merupakan suatu upaya merekrut guru yang berkualitas untuk daerah terpencil.

2. Relevansi Pendidikan dengan Pembangunan

Kebijakan pemerintah dalam relevansi pendidikan dititikberatkan pada konsep “*link and match*”, yakni keterkaitan dan kesepadanan antara apa yang diberikan di sekolah dengan apa yang ada di lapangan. Pada jenjang pendidikan di sekolah dasar, hal ini tercermin dengan pemberian porsi muatan lokal.

Perhatian terhadap relevansi pendidikan mulai tampak sejak digunakannya kurikulum 1984 dengan muatan lokal yang disisipkan pada berbagai bidang studi yang sesuai. Hal tersebut lebih diintensifkan lagi pelaksanaannya dalam kurikulum 1994, dan ditindaklanjuti dalam Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK) tahun 2003, Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), dan dalam Kurikulum 2013 (Kurtilas).

Pengembangan kurikulum muatan lokal dimaksudkan terutama untuk mengimbangi kelemahan-kelemahan pengembangan kurikulum sentralisasi, dan bertujuan agar peserta didik mencintai dan mengenal lingkungannya, serta mau dan mampu melestarikan dan mengembangkan sumber daya alam, kualitas sosial, dan kebudayaan yang mendukung pembangunan nasional maupun pembangunan setempat, sehingga peserta didik tidak terlepas dari akar sosial budaya lingkungannya (Mulyasa, 2012).

3. Kualitas Pendidikan

Selain pemerataan dan relevansi pendidikan, pemerintah juga menekankan pada peningkatan kualitas. Kebijakan pemerintah dalam kaitannya dengan peningkatan kualitas pendidikan dimulai dari peningkatan mutu pendidikan di Sekolah Dasar. Dalam upaya pembinaan dan pengembangan pendidikan di sekolah dasar, pemerintah mengembangkan suatu sistem pembinaan yang dikenal Sistem Pembinaan Profesional (SPP). Sistem ini dilaksanakan dengan pendekatan gugus sekolah, sehingga beberapa sekolah dasar yang lokasinya berdekatan dikelompokkan dalam satu gugus (satu gugus antara 3 sampai dengan 8 sekolah). Satu sekolah dasar ditunjuk sebagai sekolah inti dan sekolah dasar lainnya ditunjuk sebagai SD imbas.

Pembinaan mutu pendidikan di sekolah dasar tersebut dilaksanakan dengan menggunakan prinsip yang memandang sekolah dasar sebagai suatu keutuhan (*Whole School Development*). Oleh karena itu, pembinaan dan pengembangan ditekankan pada semua aspek dan komponen yang menentukan mutu pendidikan di sekolah dasar. Sedikitnya terdapat lima komponen yang diperhatikan yaitu kegiatan pembelajaran, manajemen, buku dan sarana belajar, fisik dan penampilan sekolah, dan partisipasi masyarakat.



Sumber: <https://sspstikomsurabaya.wordpress.com/>

Gambar 1.10
Contoh Pelatihan Bagi Guru

Beberapa macam pelatihan untuk meningkatkan kinerja guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran telah dilakukan antara lain: pelatihan model pembelajaran, pelatihan penelitian tindakan kelas (PTK), pelatihan pembuatan media sederhana, pelatihan pembuatan power point, dan pelatihan pembuatan bahan belajar. Kegiatan pembinaan dan pengembangan lain dalam rangka mendukung kegiatan pembelajaran yang efektif juga telah dilaksanakan berbagai kegiatan seperti: pelatihan manajemen kelas, manajemen sekolah, manajemen gugus, pengadaan dan penerimaan buku serta sarana belajar lain.

Untuk sekolah-sekolah yang kurang terlayani (*Underserved Schools*), dilakukan pemberian bantuan khusus dalam rangka peningkatan kegiatan pembelajaran. Bahkan, untuk meningkatkan peluang peserta didik agar dapat mengikuti pembelajaran secara optimal di sekolah, diadakan program pemberian makanan tambahan bagi anak sekolah (PMT-AS).

Beberapa daerah dan sekolah telah mengganti program-program yang berkaitan dengan peserta didik dengan Kartu Indonesia Pintar (KIP).

4. Efisiensi Pengelolaan Pendidikan

Kebijakan pemerintah yang keempat berkaitan dengan peningkatan kualitas dan layanan pendidikan adalah efisiensi. Sistem pendidikan yang berlangsung pada jalur sekolah di Indonesia hendaknya memperhatikan unsur efisiensi. Dengan demikian, untuk daerah-daerah terpencil yang jumlah peserta didiknya amat kecil, pembangunan SD reguler dipandang kurang efisien karena memerlukan biaya yang sangat tinggi. Untuk itu, dicarikan alternatif lain, seperti SD kecil dan SD satu guru.

Dalam pembangunan jangka panjang tahap pertama pemecahan masalah pendidikan lebih difokuskan pada permasalahan kuantitas dan kualitas pendidikan, sedangkan dalam pembangunan jangka panjang tahap kedua bergeser pada masalah relevansi dan efisiensi pendidikan. Hal ini lebih ditekankan lagi pada kabinet persatuan, kabinet gotong royong, dan Kabinet Indonesia Kerja, serta sudah lebih difokuskan lagi setelah disahkannya Undang-Undang Sisdiknas.



Sumber:
<https://www.youtube.com/>

Gambar 1.11
Pemberian Makanan Tambahan
Anak Sekolah



Sumber: [youtube.com](https://www.youtube.com/)

Gambar 1.12
Kartu Indonesia Pintar

C. MBS SEBAGAI PARADIGMA BARU MANAJEMEN PENDIDIKAN

Krisis multidimensional yang berpangkal pada krisis moneter dan krisis ekonomi, telah menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap Pemerintah dan aparatur negara, menurunkan sikap toleransi terhadap sesama warga negara, menurunkan kepercayaan terhadap kebenaran sistem pemerintahan, dan munculnya berbagai perilaku anarkhis, sadisme, konfrontatif, serta berbagai perilaku yang bertentangan dengan norma sosial, agama dan moral. Kondisi tersebut telah menimbulkan banyak pertanyaan bagi berbagai pihak, baik di kalangan masyarakat umum maupun di kalangan para ahli pendidikan dan para guru, *“Apa yang salah dengan pendidikan nasional sehingga belum berhasil mengembangkan manusia Indonesia seperti yang diamanatkan dalam Undang-Undang Dasar 1945 dan GBHN?”*

Lebih dari tujuh puluh tahun telah berlalu sejak Pemerintah memiliki kesempatan untuk mengatur pendidikan nasional bagi seluruh tanah air Indonesia, kecuali Irian Jaya (baru mulai tahun 1962) dan Timor Timur (1976, sekarang sudah memisahkan diri melalui proses referendum tahun 1999). Tetapi manusia Indonesia yang diharapkan lahir dan mampu mendorong tegak dan jayanya Negara Kesatuan Republik Indonesia belum berhasil, bahkan pada saat ini muncul gejala-gejala disintegrasi bangsa.

Sehubungan dengan uraian di atas, Soedijarto (1999) mencoba mendiagnosis berbagai faktor dan memberikan rekomendasi bagi pembaruan pendidikan yang relevan dengan tuntutan pembangunan, yang intinya berkesimpulan bahwa:

1. Pelaksanaan pendidikan belum secara terencana dan sistematis diberdayakan untuk melaksanakan fungsi dan mencapai tujuan pendidikan nasional secara optimal.
2. Pendidikan nasional sebagai wahana sosialisasi dan pembudayaan berbagai warisan budaya bangsa, nilai-nilai kebudayaan nasional dan nilai-nilai yang dituntut oleh masyarakat global yang dikuasai oleh IPTEK dan persaingan global belum sepenuhnya terlaksana.
3. Pendidikan nasional yang sudah dilaksanakan secara merata belum berhasil mengembangkan insan pembangunan yang mampu mengolah dan mengelola sumber daya alam, mengelola modal, mengembangkan teknologi, menghasilkan komoditi yang mutunya mampu bersaing dan mampu mengembangkan sistem perdagangan.
4. Pendidikan nasional belum sepenuhnya mampu mengembangkan manusia Indonesia yang religius berakhlak, berwatak ksatria dan patriotik.
5. Agar pendidikan nasional benar-benar mampu melaksanakan fungsinya dan mencapai tujuan mencerdaskan kehidupan bangsa serta mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya, perlu dikembangkan dan dilaksanakan program pendidikan pada semua jenis dan jenjang yang dapat berfungsi sebagai lembaga sosialisasi dan pembudayaan berbagai kemampuan, nilai, sikap dan akhlak yang dituntut oleh masyarakat Indonesia yang maju, adil dan makmur serta demokratis berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.

Memahami uraian tersebut, pemerintah, para pemerhati, para ahli, dan pemikir pendidikan melihat perlunya paradigma baru manajemen pendidikan sejalan dengan kebijakan otonomi daerah, serta sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman. Paradigma baru manajemen pendidikan ini dalam perjalanannya disebut manajemen berbasis sekolah (MBS) atau *school based manajemen* (SBM), yang telah berhasil mengangkat kondisi dan memecahkan berbagai masalah pendidikan di beberapa negara maju, seperti Australia dan Amerika. MBS memberikan kewenangan atau otonomi kepada kepala sekolah untuk menentukan kebijakan dalam meningkatkan mutu, efisiensi dan pemerataan pendidikan agar dapat mengakomodasi keinginan masyarakat setempat serta menjalin kerja sama yang harmonis antara sekolah, masyarakat, dan pemerintah. Hal ini dapat direalisasikan dengan melibatkan masyarakat dalam pengelolaan sekolah, yang digandeng oleh komite sekolah.

Sebagai paradigma baru manajemen pendidikan, MBS merupakan suatu konsep yang menawarkan otonomi pada sekolah untuk menentukan kebijakan dalam rangka meningkatkan mutu, efisiensi dan pemerataan pendidikan agar dapat mengakomodasi keinginan masyarakat setempat serta menjalin kerja sama yang harmonis antara sekolah, masyarakat, dan pemerintah.

Sebagai paradigma baru manajemen pendidikan, MBS merupakan suatu konsep inovatif, yang bukan hanya perlu dikaji dan dikembangkan sebagai wacana baru dalam manajemen pendidikan, tetapi juga perlu dipertimbangkan sebagai langkah inovatif dan strategis ke arah peningkatan mutu pendidikan melalui pembenahan dan peningkatan manajemen berdasarkan pendekatan akar rumput (*grass root approach*).

Sekolah merupakan salah satu bentuk pendidikan di Indonesia, yang memiliki peranan sangat penting dalam menentukan kualitas sumber daya manusia yang kreatif, produktif, beriman, dan bertakwa, serta bertanggung jawab. Sekolah juga merupakan bentuk pendidikan yang sesuai dengan tuntutan reformasi, yakni “**Pendidikan yang Murah dan Berkualitas**”. Di samping itu, proses pendidikan di sekolah lebih komprehensif jika dibandingkan dengan pendidikan umum, terutama dalam pengembangan aspek intelektual, emosional, kreativitas, dan spiritual peserta didik yang dilakukan secara integral, serta didukung oleh lingkungan yang kondusif. Wajar, seandainya sekolah menjadi tumpuan harapan masyarakat dalam pengembangan SDM untuk menyongsong era milenial atau yang sering disebut era revolusi industri 4.0. Misalnya: sekolah mengadakan pelatihan-pelatihan tentang pendayagunaan teknologi (seperti internet) untuk kepentingan kehidupan yang lebih efektif dan bermanfaat. Pelatihan ini melibatkan masyarakat, baik sebagai peserta maupun sebagai sumber belajar.

Pembinaan pendidikan dimaksudkan agar sekolah sebagai lembaga pendidikan mampu melakukan proses edukasi, sosialisasi dan transformasi. Dengan kata lain, pembinaan dan pengembangan sekolah adalah untuk menghasilkan sekolah yang bermutu, yang mampu berperan sebagai wadah proses edukasi, sosialisasi dan transformasi. Pembinaan pendidikan di sekolah dapat dilakukan secara efektif dan efisien apabila memperhatikan berbagai hal yang berkaitan dengan masalah manajemen. Dalam kerangka inilah pentingnya Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

D. MBS DAN PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN

Pertanyaan yang sering muncul dan mencuat ke permukaan, ketika berbicara dan berdiskusi mengenai manajemen berbasis sekolah adalah sebagai berikut: “apakah MBS secara otomatis dapat meningkatkan mutu pendidikan?” atau apakah MBS mampu menjamin peningkatan mutu pendidikan? Pertanyaan itu secara spontan dapat dijawab: “Tidak”.

Cheng dalam *School Effectiveness and School-Based Management* (1996, h. 59-63) melaporkan profil keefektifan MBS dibanding sekolah tradisional, dari penelitiannya terhadap 241 sekolah lanjutan (76% dari seluruh populasi), 127 pengawas sekolah, 204 kepala sekolah, dan 6.300 guru; menyimpulkan sebagai berikut.

“... the profile of the schools in the school-based type is very different from that of the external control type in nearly all the measures of teacher performance, principal leadership and organizational performance, except formalization. In those school-based type schools, teachers tend to show higher sense of efficacy, sense of community, and professional interest and principal tend to have a stronger leadership in terms of structural, cultural, human, political and educational aspects. Principal-teachers relationship is positive and organizational effectiveness is high. There is strong sharing of school goals, values and beliefs among school members. Decision making is decentralized and teacher participation is encouraged”.

Hasil studi tersebut hanya memberikan karakteristik atau indikator efektivitas MBS yang diterapkan pada sekolah-sekolah di Hongkong, tidak melaporkan bagaimana MBS dapat meningkatkan prestasi akademis peserta didik, seperti yang sering dituntut banyak pihak, meskipun konsep mutu yang sudah didiskusikan jauh lebih luas daripada sekadar hasil ujian.

Pengaruh positif MBS terhadap pencapaian hasil belajar peserta didik dikemukakan oleh Neal (1991, h. 44-45) sebagai berikut.

*However, there is some evidence which indicates that School-Based Management does improve student learning. School-Based Management requires the meaningful involvement of parents in the affairs of the schools. Now, there are many reasons to work closely with parents under School-Based Management, but the most important reason is that parent involvement has a powerful effect on student achievement. Not only do children whose parents are involved do better throughout their entire school careers, but schools that work well with families have lower drop-out rates and higher test scores. In 1981, The National Committee for Citizen Education (NCCE) published *The Evidence Grows*, an annotated bibliography describing 35 studies on the subject. The findings were all positives parent involvement in almost any form improves student achievement.*

Dalam kutipan tersebut, Neal menyatakan bahwa perbaikan dan peningkatan pencapaian hasil belajar peserta didik lebih dihubungkan dengan keterlibatan orang tua di dalam pengelolaan pendidikan di sekolah, yang merupakan salah satu prasyarat atau

elemen penting di dalam implementasi MBS. Dalam konteks Indonesia, keterlibatan orang tua diwadahi melalui Komite Sekolah. Golarz, Raymond J. dan Golarz, Marion J. dalam *The Power of Participation* (1995) mendukung peran keterlibatan orang tua dan pengelolaan sekolah yang partisipatif dengan mengemukakan tiga karakteristik sekolah efektif di antara ciri-ciri yang dikemukakan para pakar, yaitu (1) *High levels of parental involvement and support*; (2) *Collaborative collegial instructional planning*; (3) *Individual school autonomy and resulting flexibility*.

Lebih lanjut, Neal mempertegas pentingnya keterlibatan orang tua yang intensif dalam kaitan dengan prestasi peserta didik, dalam pernyataannya sebagai berikut.

In 1987, NCCE did an update, The Evidence Continues to Grow: Parent Involvement Improves Student Achievement. It includes 49 studies that, taken together, place the conclusion beyond dispute. Programs that include strong parent involvement produce students who perform better than otherwise identical programs that do not involve parents. Schools that relate well to their communities have student bodies that outperform other schools. Children whose parents help them at home and stay in touch with the school score higher than children of similar aptitude and family background whose parents are not involved. Schools where children are failing, improve dramatically when parents are called in to help. The main benefits, then, of parent involvement are:

1. Higher grades and test scores,
2. Long term academic improvement,
3. Positive attitudes and behavior,
4. More successful programs, and
5. More effective schools.

Umaedi, Hadiyanto, dan Siswantari (2007) menyebutkan bahwa di New Zealand, yang menerapkan MBS secara luas (hampir seluruh), belum ada laporan khusus tentang bagaimana pengaruh MBS terhadap peningkatan prestasi peserta didik. Alasan mereka untuk tidak kembali ke model lama (setelah melaksanakan MBS) terutama berkaitan dengan kepuasan masyarakat dalam turut berpartisipasi menentukan penyelenggaraan pendidikan, turut mengawasi, dan keyakinan adanya efisiensi penggunaan sumber daya pendidikan serta sesuai dengan kebutuhan masyarakat setempat.

Jika dibandingkan antara prestasi akademis peserta didik pada sekolah yang melaksanakan MBS dan tidak melaksanakan MBS di negara-negara Barat, maka diduga perbedaannya tidak signifikan. Hal ini disebabkan 2 hal. *Pertama*, sekolah-sekolah di Barat pada umumnya sudah lebih transparan karena dewan pendidikan atau *school board* pada tingkat distrik dipilih langsung oleh masyarakat, dan dewan pendidikan tersebut memiliki kewenangan mengangkat dan memberhentikan *superintendent* atau semacam Kepala Dinas Pendidikan. Oleh karena posisinya yang demikian, kepala dinas pendidikan di setiap distrik berusaha keras menunjukkan kinerjanya untuk tidak kalah prestasi dengan distrik lain, sehingga dapat diangkat kembali. Demikian pula peran orang tua melalui PTA (*Parent Teachers Association*) sudah sangat efektif, dan membudaya.

Kedua, peran dan posisi guru yang sangat kuat melalui *Teachers Union* atau persatuan guru; sehingga praktis penyelenggara dan pengelola sekolah tidak dapat bertindak semena-mena terhadap guru. Keterlibatan guru di dalam pengambilan keputusan pada level sekolah bukan suatu hal yang sama sekali baru atau karena pengenalan MBS.

Keluhan-keluhan dan pengaduan masyarakat ditangani dan direspons sebagaimana mestinya, suatu perbedaan yang dirasakan dengan diterapkannya MBS. Demikian pula halnya dengan kepuasan masyarakat, mereka memperoleh hak kontrol yang lebih luas dan langsung terhadap sekolah, yang sebelumnya hanya diwakili oleh “dewan sekolah” atau “*school board*”. Kepuasan juga dirasakan oleh sekolah (kepala sekolah dan staf) atas kewenangan yang diperoleh dalam penggunaan alokasi dana yang diberikan secara *block grant* untuk operasional sekolah sesuai kebutuhan. Perbedaan implementasi manajemen sekolah yang relatif kecil ini, menyebabkan “kurang signifikannya” perbedaan prestasi akademik yang dicapai oleh peserta didik antara sekolah-sekolah yang melaksanakan MBS dengan sekolah-sekolah tradisional, apalagi kalau sekolah-sekolah di luar program MBS juga melakukan pembaruan-pembaruan dalam proses pembelajaran. Jika kita mengingat kembali bahwa yang penting adalah pelaksanaan elemen-elemen pokok MBS, bukan namanya; maka praktik pengelolaan sekolah di negara-negara Barat sebenarnya sudah banyak mengandung elemen dimaksud meskipun tidak mengaku sudah mengimplementasikan MBS.

Berbeda dengan kondisi sekolah-sekolah di negara maju terutama di Barat, implementasi MBS di Indonesia merupakan perubahan yang cukup besar. Sebelumnya, kurikulum dan panduan-panduan pelaksanaan yang dibuat dan berlaku secara nasional (seragam), komponen-komponen pendidikan lainnya, seperti pengelolaan guru (*kecuali* SD), penyediaan sarana dan prasarana juga dilakukan secara terpusat, demikian pula pendanaan pendidikan (dalam hal SD terpusat dalam arti pada Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota/Provinsi).

Dalam pada itu, peran orang tua sebatas dalam wadah Komite Sekolah yang lebih menitikberatkan pada pemberian/diminta bantuan finansial daripada masalah aspirasi masyarakat terhadap sekolah. Perubahan pendekatan pengelolaan sekolah dengan konsep MBS merupakan perubahan yang besar, sehingga pelaksanaannya tidak dapat dilakukan serentak, melainkan harus dilakukan secara bertahap dan sesuai dengan konteks Indonesia.

Umaedi, Hadiyanto, dan Siswantari (2007), berdasarkan pengalaman dan pengamatan terhadap sekolah yang menunjukkan kinerja yang baik dan bermutu, baik sekolah negeri maupun swasta di Indonesia, ditemukan beberapa hal penting. *Pertama*, sekolah memiliki komitmen, kepedulian dan kesadaran bahwa mutu itu penting. *Kedua*, mereka memiliki inisiatif dan kreativitas untuk melakukan upaya-upaya peningkatan mutu. *Ketiga*, mereka pada umumnya memiliki kepemimpinan yang kuat (*strong leadership*), serta didukung oleh orang tua. Dari ketiga ciri tersebut yang sangat penting umumnya adalah kepemimpinan yang kuat.

Persoalannya, kalau yang diandalkan adalah munculnya sekolah bermutu secara alami akan sangat lambat, bahkan dapat terjadi sekolah-sekolah yang dulunya bermutu sekarang menjadi tidak masuk hitungan, padahal segala fasilitas dimilikinya. Diduga,

penyebabnya adalah ketergantungan terhadap individu kepala sekolah yang kebetulan secara alami memiliki kepemimpinan yang kuat dalam pengelolaan mutu pendidikan. Kalau hal tersebut belum menjadi budaya (kultur) pada sekolah yang bersangkutan maka pergantian kepala sekolah dapat menyebabkan merosotnya kinerja sekolah, apalagi kalau penggantinya tidak terseleksi dan disiapkan secara baik. Dalam hal ini, banyak hasil penelitian yang menunjukkan bahwa: “Tidak ada sekolah yang bermutu dipimpin oleh kepala sekolah yang tidak baik, dan tidak ada sekolah yang tidak bermutu dipimpin oleh kepala sekolah yang baik.” Dengan demikian, kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan bermutu atau tidaknya suatu sekolah.

Sebagai contoh: peningkatan mutu pendidikan di sekolah dapat dilakukan secara efektif apabila bekerja sama dengan masyarakat, dengan ditunjang oleh data yang memadai, dan tidak terjadi secara untung-untungan (spekulatif). Demikian halnya penempatan dan penggantian kepala sekolah baru tidak akan banyak mempengaruhi tradisi yang sudah terbentuk di antara warga sekolah dan masyarakat pendukungnya (Komite Sekolah), bahkan pemimpin baru tinggal memperkuat dan meredynamisasi program-program yang sudah berjalan.

Dalam kerangka inilah, Manajemen mutu berbasis sekolah berupaya menawarkan model pengelolaan sekolah sesuai kaidah/konsep peningkatan mutu secara berkelanjutan yang mengadaptasi prinsip-prinsip sekolah efektif dan manajemen mutu terpadu. Model peningkatan mutu sekolah menjadi suatu budaya sekolah yang dihayati dan dilaksanakan oleh sekolah dengan kerangka dasar MBS.

Manajemen mutu berbasis sekolah berupaya menawarkan model pengelolaan sekolah sesuai kaidah/konsep peningkatan mutu secara berkelanjutan yang mengadaptasi prinsip-prinsip sekolah efektif dan manajemen mutu terpadu. Model peningkatan mutu sekolah menjadi suatu budaya sekolah yang dihayati dan dilaksanakan oleh sekolah dengan kerangka dasar MBS.

Jika upaya ini dapat dilaksanakan dengan baik, maka peningkatan mutu pendidikan memiliki kerangka model pembentukan budaya “mengejar keunggulan” (*strive for excellence*), dan tidak terjadi secara untung-untungan (spekulatif). Penempatan atau penggantian kepala sekolah baru tidak akan banyak mempengaruhi tradisi yang sudah terbentuk di antara warga sekolah dan masyarakat pendukungnya (Komite Sekolah), bahkan pemimpin baru tinggal memperkuat dan meredynamisasi program-program yang sudah berjalan.

Karakteristik sekolah efektif tidak mungkin diwujudkan tanpa kerangka manajemen berbasis sekolah. Dengan kata lain, MBS merupakan prasyarat bagi penerapan sekolah efektif. Sebaliknya, untuk memperbaiki mutu, pemakaian model sekolah efektif sebagai pendekatan komprehensif harus dilakukan bersama-sama dengan MBS. Tanpa penerapan model sekolah efektif, MBS hanyalah sebuah kerangka manajemen untuk menjalankan sekolah yang tidak memiliki program peningkatan mutu secara terfokus meskipun keduanya bertujuan meningkatkan mutu pendidikan.

Dalam hubungan ini, Umaedi, Hadiyanto, dan Siswantari (2007) berpendapat bahwa MBS sangat penting dilihat dari kacamata pengelolaan sekolah sebagai kerangka

(garis besar) manajemen yang memenuhi tuntutan akuntabilitas publik, transparan, demokratis, dan partisipatif, sedangkan strategi operasional untuk meningkatkan mutu, perlu penerapan model sekolah efektif serta nilai-nilai manajemen mutu terpadu.

Untuk kepentingan tersebut, terdapat dua tataran konsep yang dapat dilakukan. *Pertama*, MBS sebagai kerangka dasar yang harus dipenuhi elemen-elemen pokoknya. *Kedua*, strategi operasional peningkatan mutu yang dalam hal ini digunakan model sekolah efektif serta sebagian nilai-nilai dari manajemen mutu terpadu. Strategi operasional adalah seni merencanakan dan mengarahkan suatu program dan melaksanakannya sesuai fokus yang diharapkan dengan berlandaskan misi organisasi yang bersangkutan. Pendekatan yang memadukan kedua tataran konsep tersebut disebut Manajemen Mutu Berbasis Sekolah (Depdiknas, 2002). Jadi, MBS saja belum cukup sebagai garansi mutu. Kalau akan memperbaiki mutu, perlu sentuhan manajemen mutu meskipun diketahui bahwa semua model manajemen selalu bertujuan untuk mencapai efektivitas dan efisiensi.



Latihan

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Manajemen Berbasis Sekolah yang disebutkan dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas lebih singkat dan sederhana. Kemukakan dampak dari keringkasan penjelasan tersebut bagi penyelenggaraan sistem pendidikan di Indonesia.
- 2) Manajemen berbasis sekolah/madrasah adalah bentuk otonomi manajemen pendidikan pada satuan pendidikan. Jelaskan pihak mana saja yang harus bekerja sama dalam merealisasikannya.
- 3) Lakukanlah analisis terhadap pertanyaan berikut ini: “apakah MBS secara otomatis dapat meningkatkan mutu pendidikan?” atau dapatkah MBS menjamin peningkatan mutu pendidikan?

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Latihan ini mengungkapkan bahwa semakin singkat rangkaian kata-kata dalam suatu peraturan perundangan, semakin luas maknanya. Oleh karena itu, keringkasan penjelasan itu memerlukan peraturan-peraturan yang lebih mendetail.
- 2) Keberhasilan manajemen berbasis sekolah memerlukan keterlibatan berbagai pihak, baik pihak sekolah maupun luar sekolah.
- 3) Anda dapat mengemukakan hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan berkaitan dengan implementasi MBS.



Rangkuman

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pasal 51, ayat (1) disebutkan bahwa pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah. Manajemen berbasis sekolah/madrasah adalah bentuk otonomi manajemen pendidikan pada satuan pendidikan. Definisi tersebut tampak lebih singkat dan sederhana, sehingga memerlukan penjelasan lebih terperinci agar di dalam pelaksanaan operasionalnya tidak salah arah. Otonomi manajemen pendidikan pada satuan pendidikan bukanlah otonomi tanpa batas, tetapi diberikan dengan batasan-batasan tertentu (Umaedi, Hadiyanto, dan Siswantari, 2007).

MBS memberikan otonomi kepada sekolah, tetapi sekolah tidak boleh dan tidak dapat berbuat sesukanya meskipun kewenangan yang dimiliki oleh sekolah relatif lebih besar dari sebelumnya. Dalam MBS, tanggung jawab sekolah menjadi lebih besar, dan akan ditagih hasil kerjanya, sehubungan dengan kewenangan (otonomi) lebih besar yang diperolehnya.

Dalam Undang-Undang Sisdiknas dikemukakan bahwa Pendidikan Nasional bertujuan mengembangkan potensi peserta didik agar manusia yang beriman dan bertakwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggungjawab dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa". Tujuan pendidikan tersebut telah digariskan pula dalam Garis-Garis Besar Haluan Negara (GBHN). Untuk merealisasikan tujuan tersebut, Pemerintah telah menetapkan empat strategi pokok pembangunan pendidikan nasional, yaitu peningkatan: pemerataan kesempatan pendidikan, relevansi pendidikan dengan pembangunan, kualitas pendidikan, dan efisiensi pengelolaan pendidikan.

Memahami uraian tersebut, pemerintah, para pemerhati, para ahli, dan pemikir pendidikan melihat perlunya paradigma baru manajemen pendidikan sejalan dengan kebijakan otonomi daerah, serta sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman. Paradigma baru manajemen pendidikan ini dalam perjalanannya disebut manajemen berbasis sekolah (MBS) atau *school based manajemen* (SBM). Pembinaan pendidikan di sekolah dimaksudkan agar sekolah sebagai lembaga pendidikan mampu melakukan proses edukasi, sosialisasi dan transformasi. Dengan kata lain, pembinaan dan pengembangan sekolah adalah untuk menghasilkan Sekolah yang bermutu, yang mampu berperan sebagai wadah proses edukasi, sosialisasi dan transformasi. Agar pembinaan pendidikan di Sekolah dapat dilakukan secara efektif dan efisien maka perlu memperhatikan berbagai hal yang berkaitan dengan masalah manajemen. Dalam kerangka inilah pentingnya manajemen berbasis Sekolah (MBS).



Tes Formatif 2

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah. Hal tersebut dikemukakan dalam
 - A. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003
 - B. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003
 - C. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2003
 - D. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2003

- 2) Dalam rangka merealisasikan Tujuan Pendidikan Nasional, Pemerintah telah menetapkan empat strategi pokok pembangunan pendidikan nasional, yaitu peningkatan hal-hal sebagai berikut, *kecuali*
 - A. Pemerataan Pendidikan
 - B. Relevansi Pendidikan
 - C. Kualitas Pendidikan
 - D. Realitas Pendidikan

- 3) Otonomi manajemen pendidikan dalam konteks otonomi daerah yang diberikan pada satuan pendidikan merupakan
 - A. Otonomi tanpa batas
 - B. Otonomi terbatas
 - C. Otonomi luas
 - D. Otonomi bebas

- 4) Yang **bukan** merupakan tujuan pendidikan nasional adalah mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang
 - A. Beriman
 - B. Bertakwa
 - C. Berkarya
 - D. Berakhlak

- 5) Kebijakan yang dimaksudkan agar semua warga negara Indonesia memperoleh kesempatan yang sama untuk mengenyam dan mengikuti pendidikan yang berkualitas adalah
 - A. Pemerataan
 - B. Kualitas

- C. Relevansi
D. Efisiensi
- 6) Jika dibandingkan antara prestasi akademis peserta didik pada sekolah yang melaksanakan MBS dan tidak melaksanakan MBS di negara-negara Barat, maka diduga perbedaannya tidak signifikan. Hal ini dimungkinkan karena beberapa hal sebagai berikut, *kecuali*
- A. Sekolah-sekolah di Barat pada umumnya sudah lebih transparan
B. Sekolah-sekolah di Barat pada umumnya kurang transparan
C. Peran orang tua melalui asosiasi sudah sangat efektif, dan membudaya
D. Peran dan posisi guru yang tergabung dalam Persatuan Guru sangat kuat; sehingga pengelola sekolah tidak dapat bertindak semena-mena terhadap guru
- 7) MBS merupakan suatu konsep inovatif, yang perlu dipertimbangkan sebagai langkah inovatif dan strategis ke arah peningkatan mutu pendidikan berdasarkan pendekatan
- A. Top-Down
B. Akar Rumput
C. Dua-duanya salah
D. Dua-duanya benar
- 8) Karakteristik sekolah efektif tidak mungkin diwujudkan tanpa kerangka manajemen berbasis sekolah. Hal ini mengandung implikasi bahwa
- A. MBS merupakan prasyarat bagi penerapan sekolah efektif
B. Sekolah efektif sebagai pendekatan komprehensif harus dilakukan bersama-sama dengan MBS
C. MBS dan sekolah efektif harus saling mendukung dalam mewujudkan sekolah bermutu
D. Jawaban a, b, dan c semuanya benar
- 9) Pembinaan pendidikan di sekolah/madrasah dimaksudkan agar sekolah/ madrasah sebagai lembaga pendidikan mampu melakukan proses (kecuali):
- A. edukasi
B. sosialisasi
C. transformasi
D. Imunisasi

- 10) Manakah di antara pernyataan di bawah ini yang paling benar kaitannya dengan MBS dan sekolah efektif?
- A. Sekolah yang baik dipimpin oleh kepala sekolah yang buruk
 - B. Sekolah yang buruk sebaiknya dipimpin oleh kepala sekolah yang baik
 - C. Sekolah yang baik dipimpin oleh kepala sekolah yang baik
 - D. Pernyataan a, b, dan c semuanya benar

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat Penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100$$

Arti tingkat penguasaan



Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan meneruskan modul selanjutnya. Bagus! Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kunci Jawaban Tes Formatif

Tes Formatif 1

- 1) C
- 2) B
- 3) A
- 4) C
- 5) A
- 6) D
- 7) D
- 8) A
- 9) B
- 10) C

Tes Formatif 2

- 1) B
- 2) D
- 3) B
- 4) C
- 5) A
- 6) A
- 7) B
- 8) A
- 9) D
- 10) C

Daftar Pustaka

Cheng, Y.C. (1996). *School effectiveness and school based management*. London and Washington DC: The Falmer Press.

Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 044/U/2002 tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah.

Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 087/U/2002 tentang Akreditasi Sekolah.

Mulyasa, E. (2012). *Manajemen berbasis sekolah: Konsep, strategi, dan implementasi*. Bandung: Rosda.

_____. (2013). *Pengembangan dan implementasi kurikulum 2013*. Bandung: Rosda

Neal, R.G. (1991). *School based management*. Indiana: National Educational Service. I I.

Umaedi, Hadiyanto, & Siswantari. (2007). *Manajemen berbasis sekolah*. Jakarta: Universitas Terbuka.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah.