

## MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS) DAN RELEVANSINYA DI ERA PENDIDIKAN MASA KINI

DR. H. Ma'mur Sutisna WD, M.M.Pd  
Dosen FKIP Universitas Subang

### ABSTRAK

Banyak masalah yang dihadapi dalam dunia pendidikan masa kini, seperti masalah lulusan; masalah belajar dan pengajaran; masalah pemberian layanan; masalah bimbingan dan latihan bagi guru; dan masalah profesionalisme serta kinerja guru. Masalah tersebut terkait dengan manajerial kepala sekolah, keterbatasan dana, sarana dan prasarana, fasilitas pendidikan, media, sumber belajar, alat dan bahan latihan, iklim sekolah, lingkungan pendidikan serta dukungan dari pihak-pihak yang terkait dengan pelaksanaan belajar mengajar di sekolah. Proses pengelolaan pendidikan di setiap satuan pendidikan tertuju pada kualitas lulusan, tetapi merupakan suatu kemustahilan pendidikan atau sekolah menghasilkan lulusan yang berkualitas, kalau tidak melalui proses pendidikan yang berkualitas. Lebih lanjut merupakan kemustahilan, terjadi proses pendidikan yang berkualitas kalau tidak didukung oleh personalia (kepala sekolah sebagai administrator, guru, konselor, dan tata usaha) yang berkualitas, dan tersedianya sarana-prasarana yang memadai, serta daya dukung lingkungan masyarakat. Oleh sebab itulah diperlukan kemampuan kepala sekolah yang mumpuni dalam mengelola institusinya dalam memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber daya lingkungan yang ada. Berdasarkan berbagai uraian yang telah disampaikan pada bagian sebelumnya, di bawah ini akan dikemukakan kesimpulan sebagai berikut.

- a. Warga sekolah (*stakeholders*) di setiap satuan pendidikan masih memerlukan waktu untuk dapat menerapkan konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) secara utuh dan komprehensif.
- b. Pemahaman terhadap konsep manajemen yang diterapkan oleh kepala sekolah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan, baru dapat dipahami oleh sebagian guru yang ada.
- c. Peran serta masyarakat terhadap pembangunan pendidikan belum sesuai dengan yang diharapkan dalam konsep MBS, dan bantuan tersebut baru terbatas pada bantuan finansial.
- d. Visi, misi, dan tujuan sekolah belum sepenuhnya dapat direalisasikan disebabkan oleh masih terbatasnya peran serta masyarakat.

Kata Kunci: Manajemen Berbasis Sekolah

### A. PENDAHULUAN

Membangun sistem pendidikan yang berkualitas masa kini dapat dilakukan melalui pendekatan pengelolaan (*managerial approach*) yang profesional dan akuntabel. Pengelolaan pendidikan ditingkatkan melalui penguatan kemampuan

setiap satuan pendidikan dalam menerapkan strategi dan pendekatan. Melalui manajemen berbasis sekolah (*schoolbasedmanagement*), pimpinan sekolah diberi tanggung jawab sepenuhnya untuk meneliti, mengkaji, dan memahami permasalahan mengenai alokasi dan pendayagunaan sumberdaya-sumberdaya pendidikan secara optimal (seperti guru, sarana, prasarana, dan lingkungan, maupun dana yang ada) yang mempengaruhi proses belajar.

Banyak masalah yang dihadapi dalam dunia pendidikan masa kini, seperti masalah lulusan; masalah belajar dan pengajaran; masalah pemberian layanan; masalah bimbingan dan latihan bagi guru; dan masalah profesionalisme serta kinerja guru. Masalah tersebut terkait dengan manajerial kepala sekolah, keterbatasan dana, sarana dan prasarana, fasilitas pendidikan, media, sumber belajar, alat dan bahan latihan, iklim sekolah, lingkungan pendidikan serta dukungan dari pihak-pihak yang terkait dengan pelaksanaan belajar mengajar di sekolah.

Proses pengelolaan pendidikan disetiap satuan pendidikan tertuju pada kualitas lulusan, tetapi merupakan suatu kemustahilan pendidikan atau sekolah menghasilkan lulusan yang berkualitas, kalau tidak melalui proses pendidikan yang berkualitas. Lebih lanjut merupakan kemustahilan, terjadi proses pendidikan yang berkualitas kalau tidak didukung oleh personalia (kepala sekolah sebagai administrator, guru, konselor, dan tata usaha) yang berkualitas, dan tersedianya sarana-prasarana yang memadai, serta daya dukung lingkungan masyarakat. Oleh sebab itulah diperlukan kemampuan kepala sekolah yang mumpuni dalam mengelola institusinya dalam memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber daya lingkungan yang ada.

Satuan pendidikan memiliki posisi strategis sebagai institusi (lembaga) pendidikan, dan merupakan wadah, tempat proses pendidikan dilakukan, memiliki sistem yang kompleks dan dinamis. Dalam kegiatannya, satuan pendidikan adalah tempat yang bukan hanya sekedar tempat berkumpul guru dan murid, melainkan berada dalam suatu tatanan sistem yang rumit dan saling berkaitan, oleh karena itu satuan pendidikan dipandang sebagai suatu organisasi yang membutuhkan penelolan (*management*). Dari sudut pandang pengelolaan, manajerial kepala sekolah dalam konteks manajemen berbasis sekolah diharapkan membuat terobosan dalam peningkatan mutu pendidikan sesuai dengan tuntutan kebutuhan lulusan saat ini, namun pada kenyataannya masih mengalami banyak kendala seperti.

1. Manajemen yang dikembangkan pada tiap-tiap satuan pendidikan saat ini belum dapat dimengerti oleh seluruh warga sekolah.
2. Kemampuan manajerial (*managementskill*) kepala sekolah belum sepenuhnya dapat diimbangi oleh perangkat kerja yang memadai.
3. Peran serta masyarakat dalam pengelolaan pendidikan masih sangat kecil.

4. Visi, Misi, dan Strategi pendidikan di sekolah belum sepenuhnya bertumpu pada kemampuan lingkungan.

Di sisi lain, satuan pendidikan sebagai lembaga tempat penyelenggaraan pendidikan merupakan sistem yang memiliki berbagai perangkat dan unsur saling berkaitan yang memerlukan pemberdayaan. Secara internal sekolah memiliki perangkat guru, murid, kurikulum, sarana, dan prasarana yang harus dioptimalkan. Secara eksternal sekolah memiliki keterkaitan dengan instansi lain, baik secara vertikal maupun horizontal. Berdasarkan uraian di atas, perlu diupayakan bagaimana Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang diterapkan di setiap satuan pendidikan dapat meningkatkan manajerial kepala Sekolah serta memberi dampak terhadap peningkatan mutu pendidikan?

## **B. KAJIAN TEORI**

### **1. Deskripsi Strategi Pemecahan Masalah**

Untuk menjawab permasalahan di atas, berikut dikemukakan strategi yang diterapkan pada satuan pendidikan sebagai panduan untuk menjawab tantangan nyata di lapangan. Strategi yang dimaksud terdiri dari beberapa langkah, yaitu.

- a. Menerapkan pola kemitraan Kepala Sekolah dengan Komite Sekolah dalam menentukan Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah.
- b. Penerapan konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) untuk mewujudkan sekolah yang efektif dan efisien.

#### **1) Strategi Pola Kemitraan Kepala Sekolah dengan Komite Sekolah**

Pola kemitraan kepala sekolah dengan komite sekolah, dipilih dalam rangka kerjasama positif antara pihak sekolah sebagai penyelenggara pendidikan dan masyarakat sebagai subjek dan objek pendidikan dalam mewujudkan proses pendidikan yang saling bersinergi, karena pada dasarnya pembangunan pendidikan di sekolah tidak dapat berjalan tanpa adanya dukungan kuat dan partisipasi aktif dari masyarakat (lingkungan).

#### **2) Strategi Penerapan Konsep MBS**

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan strategi manajemen pendidikan yang memberikan otonomi luas pada sekolah, dan pelibatan masyarakat dalam rangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar sekolah leluasa mengelola sumber daya, sumber dana, sumber belajar dan mengalokasikannya sesuai prioritas kebutuhan serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat.

### **2. Tahapan Operasionalisasi Pemecahan**

- a. Berdasarkan pola kemitraan kepala sekolah dengan komite sekolah, dalam menjalankan visi dan misinya sebagai institusi pendidikan, setiap satuan pendidikan senantiasa berpedoman kepada kondisi nyata di lapangan

berdasarkan hasil pencermatan terhadap lingkungan (Analisis Lingkungan Internal/ALI, dan Analisis Lingkungan Eksternal/ALE)

- b. Berpatokan kepada konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), dalam operasionalisasinya ditetapkan beberapa target sesuai dengan delapan standar nasional pendidikan sebagai berikut: Standar isi, Standar Proses, Standar kompetensi lulusan, Standar Pendidik dan Kependidikan, Standar Sarana dan Prasarana, Standar Pengelolaan, Standar Pembiayaan, dan Standar penilai pendidikan.

### 3. Hasil dan Dampak yang Dicapai dari Strategi yang dipilih

Hasil dan dampak penerapan MBS dapat diketahui antara lain dari bagaimana sekolah dapat mengoptimalkan kinerjanya, proses pembelajaran, pengelolaan sumber belajar, profesionalisme tenaga kependidikan, serta sistem administrasi secara keseluruhan. Akibat pemberian otonomi yang diberikan kepada kepala sekolah, melalui MBS menghasilkan partisipasi yang tinggi dari masyarakat dan orang tua peserta didik, kepala sekolah dapat lebih bersifat demokratis dan profesional serta mampu membentuk suatu *team work* yang solid dalam penyusunan, mengerjakan dan mengevaluasi suatu program kegiatan sekolah.

Akibat pemberian otonomi dan tanggung jawab yang besar, kepala sekolah mampu mengelola dan mengembangkan strategi sesuai dengan kondisi setempat, sekolah dapat lebih memberdayakan tenaga kependidikan agar lebih berkonsentrasi pada tugas utamanya mengajar. Penerapan MBS juga memberi keleluasaan dan kewenangan kepada pihak sekolah untuk mengembangkan program-program kurikulum dan pembelajaran sesuai dengan kebutuhan peserta didik serta tuntutan masyarakat.

Untuk mendukung keberhasilan tersebut, sekolah memiliki kekuasaan dan kewenangan mengelola dan memanfaatkan berbagai sumber daya yang tersedia di masyarakat dan lingkungan sekitar. Selain itu, sekolah juga memiliki kewenangan untuk menggali dan mengelola sumber dana sesuai dengan prioritas kebutuhan. Melalui penerapan MBS, sekolah dapat meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dengan menawarkan partisipasi aktif mereka dalam pengambilan keputusan dan tanggung jawab bersama dalam melaksanakan keputusan yang diambil secara proporsional dan profesional.

Melalui penerapan MBS, pelaksanaan program-program sekolah di dukung oleh partisipasi masyarakat dan orang tua peserta didik yang tinggi. Orang tua peserta didik dan masyarakat melalui komite sekolah merumuskan serta mengembangkan program-program yang dapat meningkatkan kualitas sekolah. Masyarakat dan orangtua menjalin kerjasama untuk membantu sekolah sebagai

narasumber berbagai kegiatan sekolah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

**a. Kendala-Kendala yang Dihadapi**

Beberapa kendala yang mungkin dihadapi dalam melaksanakan program kerja sekolah, diantaranya.

- 1) Secara internal, sekolah belum memberikan kewenangan sepenuhnya untuk melakukan evaluasi hasil belajar sesuai dengan kondisi dan situasi serta kebutuhan setempat.
- 2) Masih terjadi mispersepsi bahwa untuk melakukan perubahan menuju MBS diperlukan dana yang besar yang harus disediakan sendiri oleh sekolah tanpa partisipasi dari orang tua.

**Faktor-faktor Pendukung**

Beberapa faktor pendukung terlaksananya program kegiatan di setiap satuan pendidikan dalam menerapkan konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), diantaranya.

1. Iklim sekolah yang kondusif bagi terciptanya suasana yang aman, nyaman dan tertib, sehingga proses pembelajaran dapat berlangsung dengan tenang dan menyenangkan.
2. Para orang tua peserta didik melalui komite sekolah melibatkan secara langsung untuk bersama-sama merencanakan dan mengembangkan program-program pendidikan, khususnya dalam menentukan visi, misi, dan tujuan sekolah.

**Alternatif Pengembangan**

Beberapa alternatif pengembangan sekolah ke depan, diantaranya.

1. Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia.
2. Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama.
3. Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu sekolahnya.
4. Meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.

Untuk mewujudkan tujuan tersebut diperlukan upaya sadar dan sistematis dari setiap pihak yang berkepentingan terhadap sekolah (*school-stakeholder*), semua pihak tersebut perlu memberikan komitmen yang kuat untuk mewujudkannya. Birokrasi pemerintahan benar-benar memberikan wewenang nyata sekolah atas hal-hal yang seharusnya dan secara akal sehat memang menjadi wewenang sekolah.

## C. SIMPULAN DAN REKOMENDASI

### 1. SIMPULAN

Berdasarkan berbagai uraian yang telah disampaikan pada bagian sebelumnya, di bawah ini akan dikemukakan kesimpulan sebagai berikut.

- a. Warga sekolah (*stakeholders*) di setiap satuan pendidikan masih memerlukan waktu untuk dapat menerapkan konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) secara utuh dan komprehensif.
- b. Pemahaman terhadap konsep manajemen yang diterapkan oleh kepala sekolah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan, baru dapat dipahami oleh sebagian guru yang ada.
- c. Peran serta masyarakat terhadap pembangunan pendidikan belum sesuai dengan yang diharapkan dalam konsep MBS, dan bantuan tersebut baru terbatas pada bantuan finansial.
- d. Visi, misi, dan tujuan sekolah belum sepenuhnya dapat direalisasikan disebabkan oleh masih terbatasnya peran serta masyarakat.

### 2. REKOMENDASI

- a. Bagi sekolah dan warga sekolah, upaya sadar pertama yang harus diperlukan adalah memanfaatkan momentum perubahan yang ditawarkan pemerintah melalui konsep MBS dengan memberikan komitmen yang kuat untuk mandiri. Pengertian mandiri di sini tidak berkonotasi mandiri secara finansial, sehingga seolah-olah MBS berimpikasi swastanisasi sekolah-sekolah negeri, tetapi kemandirian di sini lebih mengacu kepada perubahan pola pikir, sikap, dan perilaku aktif, kreatif, inovatif, dan berbagai sikap positif lain yang mencerminkan otonomi. Perencanaan, pengambilan keputusan, dan tindakan di sekolah bukan semata-mata sebagai tindak lanjut petunjuk birokrasi, melainkan juga sebagai respon terhadap tantangan nyata di sekolah masing-masing.
- b. Dalam kaitan peningkatan partisipasi masyarakat ini, bukan tidak mungkin terjadi mispersepsi bahwa untuk melakukan perubahan menuju MBS diperlukan dana besar yang harus disediakan sendiri oleh sekolah. Oleh karena itu, mispersepsi berlanjut, orang tua siswa harus memberikan kontribusi finansial yang memadai untuk terselenggaranya MBS. MBS dengan atribut ekonominya kemudian menjadi dalih penggalangan dana masyarakat (orang tua siswa) melalui paksaan (kadang-kadang secara psikologi). Langkah demikian tentu saja sangat bertentangan dengan prinsip MBS yang mengedepankan demokratisasi dalam pengambilan keputusan, termasuk dalam hal ini, keputusan yang menyangkut kepentingan masyarakat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Rohiat. (2010). *Manajemen Sekolah. Teori Dasar dan Praktik*. Bandung: PT.Refika Aditama.
- Saud, U.S. dan Makmun, A.Sy. (2011). *Perencanaan Pendidikan Suatu Pendekatan Komprehensif*. Bandung: Rosdakarya.
- Syaodih, N.dkk. (2011). *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah: Konsep, Prinsip, dan Instrumen*. Bandung: Kesuma Karya.
- Wasliman, I. (2012). *Pemberdayaan Sistem Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah*. Majalah Pendidikan Koridor Edisi 3. Bandung, Jawa Barat.