



HAKIKAT MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS)¹ **(School Based Management/SBM)**

Oleh: Setya Raharja ²

Rasional dan Konsep Dasar MBS

Manajemen berbasis sekolah (MBS) secara umum dimaknai sebagai desentralisasi kewenangan pengambilan keputusan pada lingkup sekolah. Di luar negeri, manajemen berbasis sekolah itu sebenarnya merupakan strategi yang sudah populer sejak tahun 1980-an, sebagai upaya untuk perubahan dan perbaikan mutu sekolah. Kemudian pada dekade berikutnya, banyak sekolah yang mengimplementasikan metode ini (MBS) untuk mengelola dan memutuskan tentang pembiayaan sekolah, kurikulum, dan personalia.

Di Indonesia, MBS diterapkan di sekolah sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan pada pendidikan dasar dan menengah dari sisi penyelenggaraan pendidikannya. Dari banyak pengamatan dan analisis, sedikitnya ada tiga faktor yang menyebabkan mutu pendidikan tidak mengalami peningkatan secara merata. *Pertama*, penggunaan pendekatan *educational production function* atau *input-output analysis* yang tidak dilaksanakan secara konsekuen. *Kedua*, penyelenggaraan pendidikan dilakukan secara birokratik-

sentralistik. *Ketiga*, peran serta masyarakat, khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan sangat minim. Oleh karena itu, penting dilakukan paradigma peningkatan mutu dari manajemen peningkatan mutu berbasis pusat menuju manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah.

MPMBS dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orang tua siswa, dan masyarakat untuk meningkatkan mutu sekolah dalam kerangka kebijakan nasional. Dengan kata lain, MBS memberikan kewenangan yang lebih besar kepada sekolah bersama masyarakat sekitar untuk mengambil keputusan-keputusan konkret dalam mengelola pendidikan sehingga mutunya meningkat.

Esensi MBS = otonomi sekolah + pengambilan keputusan partisipatif untuk mencapai sasaran mutu sekolah.

Terdapat tiga kata kunci dalam MBS, yaitu otonomi, kemandirian, dan pengambilan

¹ Disampaikan pada Pelatihan Sekolah Mandiri Dinas Pendidikan Kabupaten Kulon Progo., 2002

² Dosen pada Jurusan Administrasi Pendidikan FIP UNY & Anggota Puslit Dikdasmen Lemlit UNY

keputusan partisipatif. Dengan *otonomi yang lebih besar*, sekolah dapat mengoptimalkan pengelolaan sumberdaya dengan mengalokasikannya sesuai dengan proporsi dan prioritas program (sekolah lebih mandiri). Dengan *kemandiriannya*, sekolah lebih tanggap terhadap pengembangan dan kebutuhan setempat (sesuai dengan kebutuhan dan potensi yang dimiliki), yang ditunjang dengan sistem pendukung seperti keterampilan mengelola, keterampilan memperoleh dan memberikan informasi, serta bertumpu pada kerja sama dengan masyarakat. Dengan *pengambilan keputusan partisipatif*, yaitu pelibatan warga sekolah secara langsung dalam pengambilan keputusan, maka rasa memiliki warga sekolah akan meningkat.

Berdasarkan pengertian di atas, sekolah memiliki kemandirian lebih besar dalam mengelola sekolahnya, sehingga sekolah merupakan unit utama pengelolaan proses pendidikan, sedang unit-unit di atasnya merupakan pendukung dan pelayan sekolah, khususnya dalam peningkatan mutu. Perlu ditegaskan, bahwa sekolah yang mandiri atau berdaya memiliki ciri-ciri:

1. Tingkat kemandirian tinggi/tingkat ketergantungan rendah
2. Bersifat adaptif dan antisipatif/proaktif sekaligus
3. Berjiwa kewirausahaan tinggi (ulet, inovatif, gigih, berani, mengambil resiko)

4. Bertanggung jawab terhadap kinerja sekolah
5. Memiliki kontrol yang kuat terhadap input manajemen dan sumber dayanya
6. Memiliki kontrol yang kuat terhadap kondisi kerja
7. Komitmen tinggi pada dirinya, prestasi merupakan acuan bagi penilaiannya.

Tujuan dan Sasaran MBS

Secara umum MBS bertujuan untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan (otonomi) kepada sekolah dan mendorong sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif. Secara rinci, tujuan MBS, adalah untuk meningkatkan:

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

Oleh karena itu, sasaran MBS, mencakup unsur-unsur: legislatif, pengambil kebijakan, perencana (Bappeda), perguruan tinggi, lembaga diklat, praktisi (kepala sekolah, guru), dan masyarakat.

Dengan demikian, MBS dapat dilaksanakan, jika:

1. Ada dukungan dari pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).
2. Lembaga pendidikan memiliki kemauan dan kemampuan pembaharuan.
3. Proses pendidikan mampu memberikan nilai tambah bagi masyarakat.
4. Pelayanan pendidikan dapat mengembangkan potensi anak secara maksimal dengan memperhatikan perbedaan individu siswa.

5. Lingkungan sosial sekolah mendukung pencapaian visinya.
6. Potensi sumber daya sekolah dan masyarakat mendukung tercapainya target yang ditetapkan.

Pola Baru Manajemen Pendidikan Masa Depan

Dengan diterapkannya MBS, maka terjadi pergeseran dan perubahan pada beberapa dimensi manajemen pendidikan dari pola lama menuju pola baru.

Tabel Dimensi Pergeseran Manajemen Pendidikan

POLA LAMA	menuju	POLA BARU
Subordinasi	☑ ☑	Otonomi
Pengambilan keputusan terpusat	☑ ☑	Pengambilan keputusan partisipatif
Ruang gerak kaku	☑ ☑	Ruang gerak luwes
Pendekatan birokratik	☑ ☑	Pendekatan profesional
Sentralistik	☑ ☑	Desentralisasi
Diatur	☑ ☑	Motivasi diri
Overregulasi	☑ ☑	Deregulasi
Mengontrol	☑ ☑	Mempengaruhi
Mengarahkan	☑ ☑	Memfasilitasi
Menghindari resiko	☑ ☑	Mengelolan resiko
Gunakan uang semuanya	☑ ☑	Gunakan uang seefisien mungkin
Individual yang cerdas	☑ ☑	<i>Teamwork</i> yang cerdas
Informasi terribadi	☑ ☑	Informasi terbagi
Pendelegasian	☑ ☑	Pemberdayaan
Organisasi hierarkis	☑ ☑	Organisasi datar

Prinsip-prinsip MBS

Beberapa prinsip pelaksanaan MBS, sebagai berikut:

1. Keterbukaan
2. Kebersamaan

3. Berkelanjutan
4. Menyeluruh
5. Bertanggung jawab
6. Demokratis

7. Kemandirian sekolah (prakarsa, inisiatif, inovatif)
8. Berorientasi pada mutu
9. Pencapaian standar minimal (total, bertahap, berkelanjutan)
10. Pendidikan untuk semua.

Karakteristik MBS

Untuk menggambarkan sekolah yang sudah melaksanakan MPMBS, dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan sistem *input-proses-output*.

1. **Output pendidikan yang diharapkan.** (target output yang diharapkan berupa prestasi akademik dan nonakademik).
2. **Proses**, mencakup:
 - a. Proses belajar mengajar yang efektivitasnya tinggi; pemberdayaan siswa, siswa mampu belajar cara belajar.
 - b. Kepemimpinan sekolah yang kuat; kemampuan memobilisasi sumber daya sekolah.
 - c. Lingkungan sekolah yang aman dan tertib: *enjoyable learning*.
 - d. Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif: berkomitmen tinggi, selalu mampu dan sanggup menjalankan tugas dengan baik.
 - e. Sekolah memiliki budaya mutu: *total quality management*.
 - f. Sekolah memiliki *teamwork* yang kompak, cerdas, dan dinamis: budaya kerja sama antarfungsi dan antarindividu dalam sekolah menjadi kebiasaan hidup sehari-hari warga sekolah.
 - g. Sekolah memiliki kewenangan (kemandirian)

- h. Partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat.
- i. Sekolah memiliki keterbukaan (*transparancy*) manajemen
- j. Sekolah memiliki kemampuan untuk berubah (psikologis dan fisik).
- k. Sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan.
- l. Sekolah responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan.
- m. Komunikasi yang baik
- n. Sekolah memiliki akuntabilitas/rasa tanggung jawab yang tinggi dan menyeluruh.

3. Input pendidikan

- a. Sekolah memiliki kebijakan, tujuan, dan sasaran yang jelas
- b. Sumber daya sekolah tersedia dan siap
- c. Staf sekolah kompeten dan berdedikasi tinggi.
- d. Sekolah memiliki harapan prestasi yang tinggi
- e. Fokus layanan pada pelanggan (khususnya siswa)
- f. Input manajemen yang memadai

Fungsi-fungsi yang Disentralisasikan ke Sekolah

Beberapa aspek yang dapat digarap oleh sekolah dalam kerangka MPMBS, antara lain sebagai berikut.

1. Perencanaan dan evaluasi (*school-based plan; self evaluation*)
2. Pengelolaan kurikulum: memperdalam, memperkaya, dan memodifikasi kurikulum nasional; kebebasan mengembangkan kurikulum muatan lokal.

3. Pengelolaan proses belajar mengajar: student centered untuk memberdayakan pembelajaran siswa.
4. Pengelolaan ketenagaan
5. Pengelolaan fasilitas: kecukupan, kesesuaian, kemutakhiran.
6. Pengelolaan keuangan: penggunaan uang dan kegiatan yang mendatangkan penghasilan (*income generating activities*).
7. Pelayanan siswa: peningkatan intensitas dan ekstensitas.
8. Hubungan sekolah dengan masyarakat: peningkatan intensitas dan ekstensitas.
9. Pengelolaan iklim sekolah: upaya intensif dan ekstensif.

Prakondisi Implementasi MBS

Satu hal yang perlu dipahami dan diperhatikan bahwa mengubah pendekatan manajemen peningkatan mutu berbasis pusat menjadi MPMBS bukanlah merupakan proses sekali jadi dan hasilnya bagus, namun memerlukan rangkaian proses yang berlangsung terus-menerus dan melibatkan semua pihak yang berwenang, bertanggung jawab, dan berkompeten dalam penyelenggaraan pendidikan persekolahan. Proses menuju MPMBS, setidaknya memerlukan perubahan empat hal pokok berikut.

1. Perlu perubahan peraturan perundang-undangan/ketentuan-ketentuan bidang pendidikan yang bersifat legistik.
2. Perilaku rutinitas unsur-unsur sekolah perlu disesuaikan menuju pada kebiasaan-kebiasaan berperilaku yang mandiri, kreatif, proaktif, sinergis,

koordinatif, integratif, sinkronistis, kooperatif, luwes, dan profesional.

3. Peran sekolah yang terbiasa diatur perlu disesuaikan menjadi sekolah yang bermotivasi diri tinggi.
4. Hubungan antar unsur sekolah, antara sekolah dengan Dinas Pendidikan Kecamatan, Kabupaten/Kota, dan Propinsi, perlu disesuaikan

Secara praktis, beberapa hal yang harus diperhatikan dan diperlukan ketika akan mengimplementasikan MPMBS, meliputi:

1. MBS harus mendapatkan dukungan yang kuat dari staf sekolah.
2. MBS lebih berhasil jika diimplementasikan secara bertahap.
3. Staf sekolah dan pengelolan pendidikan terkait harus mendapatkan pelatihan, namun juga harus belajar menyesuaikan terhadap peran dan pola hubungan yang baru.
4. Dukungan finansial harus disiapkan untuk pelatihan dan pertemuan staf.
5. Administrator pusat harus mentransfer kewenangan kepada kepala sekolah, dan kepala sekolah harus melakukan *sharing* kewenangan dengan guru dan orang tua siswa.

Kesimpulan

MBS merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui pemberdayaan seluruh komponen sekolah termasuk *stakeholder*-nya. MBS sebagai upaya untuk menyempurnakan upaya peningkatan mutu pendidikan dari

yang bersifat parsial menuju aplikasi pendekatan *input-output analysis* secara konsekuen. Di dalam MBS, sekolah memiliki kewenangan dan kemandirian untuk mengambil keputusan secara partisipatif atas pekerjaan dan kinerjanya mencapai sasaran pendidikan yang bermutu. Pelaksanaan MBS tidak semudah membalik tangan, namun memerlukan proses yang berlangsung terus-menerus dan harus mendapat dukungan kuat dari semua staf sekolah dan pengelola pendidikan, serta pihak lain terkait.

Bahan Bacaan

- Depdiknas. (2001). *Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah*. Jakarta: Dirdikmenum.
- Depdiknas. (2001). *Manajemen berbasis sekolah untuk Sekolah Dasar*. Jakarta: Dit TK dan SD.
- Martin, M (1993). *School-based management*. New York: U.S. Department of Education.
<http://www.ed.gov/pubs/OR/Conc/sumerGuides/baseman.html>
- Oswald, L.J. (1995). "School-based management". *ERIC Digest 99 July 1995*.
<http://eric.uoregon.edu/publications/digests/digest099.html>