

PENGEMBANGAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

Saefrudin

e-mail: saefrudintbi@gmail.com
Universitas Hasyim Asy'ari Jombang

Abstract

Education is an important part of the national development process that helps determine the economic growth of a country. Education is also an investment in human resource development, where the improvement of skills and abilities is believed to be a factor supporting human efforts in navigating a life full of uncertainty.

The variety of school environment conditions and the varied needs of students in the learning process coupled with Indonesia's highly complex geography, often can not be fully appreciated by the central bureaucracy. Therefore, in the process of improving the quality of education needs to find an alternative model of school management. This led to the birth of the concept of school-based quality improvement management. The purpose of this discussion is to describe the concept of management in accordance with the needs of schools.

Key Word: *Development, School Based Management*

Abstrak

Pendidikan merupakan bagian penting dari proses pembangunan nasional yang membantu menentukan pertumbuhan ekonomi sebuah negara. Pendidikan juga merupakan investasi dalam pengembangan sumber daya manusia, dimana peningkatan keterampilan dan kemampuan diyakini menjadi faktor pendukung upaya manusia dalam mengarungi kehidupan yang penuh dengan ketidakpastian.

Beragamnya kondisi lingkungan sekolah dan bervariasinya kebutuhan siswa di dalam proses pembelajaran ditambah lagi dengan kondisi geografi Indonesia yang sangat kompleks, seringkali tidak dapat diapresiasi secara lengkap oleh birokrasi pusat. Karena itu, di dalam proses peningkatan mutu pendidikan perlu dicari alternatif pengelolaan sekolah. Hal ini mendorong lahirnya konsep konsep manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah. Tujuan pembahasan ini adalah untuk menguraikan konsep manajemen sesuai dengan kebutuhan sekolah.

Kata Kunci : Pengembangan, Manajemen Berbasis Sekolah

Pendahuluan

Pendidikan merupakan investasi dalam pengembangan sumber daya manusia, dimana peningkatan kecakapan dan kemampuan diyakini sebagai faktor pendukung upaya manusia dalam mengarungi kehidupan yang penuh dengan ketidakpastian. Beragamnya kondisi lingkungan sekolah dan bervariasinya kebutuhan siswa di dalam proses pembelajaran ditambah lagi dengan kondisi geografi Indonesia yang sangat kompleks, seringkali tidak dapat diapresiasi secara lengkap oleh birokrasi pusat. Karena itu, di dalam proses peningkatan mutu pendidikan perlu dicari

alternatif pengelolaan sekolah. Hal ini mendorong lahirnya konsep manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah.

Dalam kaitannya dengan pendidikan nasional yang selama ini dirasa belum mengalami peningkatan, menurut Umaedi (2001) hal ini dikarenakan beberapa faktor, antara lain:

- 1) Kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional yang menggunakan pendekatan *education production function* atau *input-output analysis* yang tidak dilaksanakan secara konsekuen.

- 2) Penyelenggaraan pendidikan nasional dilakukan secara *birokratis-sentralistik*.
- 3) Minimnya peran serta masyarakat, khususnya orang tua peserta didik dalam penyelenggaraan pendidikan. (M. Zainuddin, 2008: 209)

Dengan diundangkannya UU No. 22 tahun 1999 tentang Otonomi Daerah dan UU No. 25 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah pada hakekatnya memberi kewenangan dan keleluasaan kepada daerah untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Kewenangan diberikan kepada daerah kabupaten dan kota berdasarkan asas desentralisasi dalam wujud otonomi luas, nyata dan bertanggung jawab.

Sejalan dengan arah kebijakan otonomi dan desentralisasi yang ditempuh oleh pemerintah, tanggung jawab pemerintah daerah akan meningkat termasuk dalam manajemen pendidikan. Pemerintah daerah diharapkan untuk senantiasa meningkatkan kemampuannya dalam berbagai tahap pembangunan pendidikan, sejak tahap perumusan kebijakan daerah, perencanaan, pelaksanaan, sampai pemantauan atau monitoring di daerah masing-masing sejalan dengan kebijakan pendidikan nasional yang digariskan pemerintah. Hal ini secara implisit dinyatakan dalam Undang-undang tentang Otonomi Daerah, yang diberlakukan secara efektif mulai tanggal 1 Januari 2001, bahwa pendidikan merupakan salah satu bidang pemerintahan yang wajib dilaksanakan oleh daerah kabupaten dan kota (Pasal 11 ayat 2). (B. Suryosubroto, 2004: 194)

Tilaar bahkan mempertegas bahwa desentralisasi pendidikan merupakan suatu keharusan. Menurutnya, ada tiga hal yang berkaitan dengan urgensi desentralisasi pendidikan. Ketiga hal tersebut adalah: (a) pembangunan masyarakat demokrasi (b) pengembangan *social capital*; dan (c) peningkatan daya saing bangsa. Ketiga hal tersebut sudah

lebih dari cukup untuk dijadikan alasan mengapa desentralisasi pendidikan harus dilakukan oleh bangsa Indonesia. (Sam M. Chan, 2006: 2)

Ketentuan otonomi daerah yang dilandasi oleh Undang-undang Nomor 22 dan 25 tahun 1999 sebagaimana diuraikan di atas, telah membawa perubahan dalam berbagai bidang kehidupan, termasuk penyelenggaraan pendidikan. Bila sebelumnya manajemen pendidikan merupakan wewenang pusat, dengan berlakunya Undang-undang tersebut, kewenangan dialihkan ke pemerintah kota dan kabupaten. Sehubungan dengan itu Sidi (2000) mengemukakan empat isu kebijakan penyelenggaraan pendidikan nasional yang perlu direkonstruksi dalam rangka otonomi daerah, berkaitan dengan peningkatan mutu pendidikan, efisiensi pengelolaan pendidikan, serta relevansi pendidikan dan pemerataan pelayanan pendidikan sebagai berikut:

- 1) Upaya peningkatan mutu pendidikan dilakukan dengan menetapkan tujuan dan standar kompetensi pendidikan, yaitu melalui konsensus nasional antara pemerintah dengan seluruh lapisan masyarakat. Standar kompetensi yang mungkin akan berbeda antarsekolah atau antardaerah akan menghasilkan standar kompetensi nasional dalam tingkatan standar minimal, normal (*mainstream*), dan unggulan.
- 2) Peningkatan efisiensi pengelolaan pendidikan mengarah pada pengelolaan pendidikan berbasis sekolah, dengan memberi kepercayaan yang lebih luas kepada sekolah untuk mengoptimalkan sumber daya yang tersedia bagi tercapainya tujuan pendidikan yang diharapkan.
- 3) Peningkatan relevansi pendidikan mengarah pada pendidikan berbasis masyarakat. Peningkatan peran serta orang tua dan masyarakat pada level kebijakan (pengambilan keputusan) dan level operasional melalui komite

(dewan) sekolah. Komite ini terdiri atas kepala sekolah, guru senior, wakil orang tua, tokoh masyarakat dan perwakilan siswa. Peran komite meliputi perencanaan, implementasi, monitoring, serta evaluasi program kerja sekolah.

Pemerataan pelayanan pendidikan mengarah pada pendidikan yang berkeadilan. Hal ini berkenaan dengan penerapan formula pembiayaan pendidikan yang adil dan transparan, upaya pemerataan mutu pendidikan dengan adanya standar kompetensi minimal, serta pemerataan pelayanan pendidikan bagi siswa pada semua lapisan masyarakat. (E. Mulyasa, 2002)

Pada era otonomi pendidikan, sekolah merupakan lembaga publik yang mempunyai tugas untuk memberikan pelayanan kepada publik, khususnya pelayanan untuk peserta didik, atau siswa yang menuntut pendidikan. Secara proaktif sekolah mengatur sendiri apa yang dinilai baik dalam pemberian layanan pendidikan secara optimal bagi anak-anak bangsa.

Dalam kerangka inilah manajemen berbasis sekolah (MBS) tampil sebagai paradigma baru pengembangan pendidikan yang berorientasi pada kebutuhan sekolah dan kebutuhan daerah masing-masing. MBS merupakan kebijakan yang sangat strategis dalam rangka pengembangan kemampuan sekolah dan daerah dalam *bottom-up planing policy*, yaitu kebijaksanaan pendidikan yang diprakarsai oleh setiap sekolah dan daerah, khususnya mengenai masalah-masalah yang dihadapi sekolah dan daerah yang bersangkutan serta ditindaklanjuti oleh setiap tingkatan manajemen di atasnya sampai tingkat pusat. (E. Mulyasa, 2002)

Pembahasan

1. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah
Manajemen mencakup kegiatan untuk mencapai tujuan, dilakukan oleh individu-individu yang menyumbangkan upayanya yang terbaik melalui tindakan-tindakan yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal tersebut meliputi pengetahuan tentang apa yang harus

mereka lakukan, menetapkan cara bagaimana melakukannya, memahami bagaimana mereka harus melakukannya dan mengukur efektifitas dari usaha-usaha mereka. Selanjutnya perlu menetapkan dan memelihara pula suatu kondisi lingkungan yang memberi responsi ekonomis, psikologis, sosial, politis, dan sumbangan-sumbangan teknis serta pengendaliannya. (George R. Terry, 2009)

Dalam bahasa Indonesia, manajemen dipadankan dengan "pengelolaan". Dalam konteks sekolah, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dapat diartikan sebagai "mengelola sekolah", artinya mengatur agar seluruh potensi sekolah berfungsi secara optimal dalam mendukung tercapainya tujuan sekolah. (Suparlan, 2008)

Istilah manajemen berbasis sekolah merupakan terjemahan dari "*school-based management*". Istilah ini pertama kali muncul di Amerika Serikat ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat. MBS merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar sekolah leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. Pada sistem MBS, sekolah dituntut secara mandiri untuk menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, mengendalikan, dan mempertanggung jawabkan pemberdayaan sumber-sumber, baik kepada masyarakat maupun pemerintah.

Kewenangan yang bertumpu pada sekolah merupakan inti dari MBS yang dipandang memiliki tingkat efektivitas tinggi serta memberikan beberapa keuntungan berikut:

1. Kebijakan dan kewenangan sekolah membawa pengaruh langsung kepada peserta didik, orang tua, dan guru.
2. Bertujuan bagaimana memanfaatkan sumber daya lokal.

3. Efektif dalam melakukan pembinaan peserta didik seperti kehadiran, hasil belajar, tingkat pengulangan, tingkat putus sekolah, moral guru, dan iklim sekolah.
4. Adanya perhatian bersama untuk mengambil keputusan, memberdayakan guru, manajemen sekolah, rancang ulang sekolah dan perubahan perencanaan.

2. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen berbasis sekolah merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan ilmu dan teknologi, yang dinyatakan dalam GBHN. Hal tersebut diharapkan dapat dijadikan landasan dalam pengembangan pendidikan di Indonesia yang berkualitas dan berkelanjutan, baik secara makro, maupun mikro.

MBS, yang ditandai dengan otonomi sekolah dan pelibatan masyarakat merupakan respon pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul di masyarakat, bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi, antara lain diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi. Sementara peningkatan mutu dapat diperoleh antara lain partisipasi orang tua terhadap sekolah, fleksibilitas pengelolaan sekolah dan kelas, peningkatan profesionalisme guru dan kepala sekolah. Peningkatan pemerataan antara lain diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat yang memungkinkan pemerintah lebih berkonsentrasi pada kelompok tertentu. Hal ini dimungkinkan karena pada sebagian masyarakat tumbuh rasa kepemilikan terhadap sekolah.

Konsep manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah ini bertujuan:

- a. Mensosialisasikan konsep dasar manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah khususnya kepada masyarakat.
- b. Memperoleh masukan agar konsep manajemen ini dapat diimplementasikan dengan mudah

dan sesuai dengan kondisi lingkungan Indonesia yang memiliki keragaman kultural, sosio ekonomi masyarakat dan kompleksitas geografinya.

- c. Menambah wawasan pengetahuan masyarakat khususnya masyarakat sekolah dan individu yang peduli terhadap pendidikan, khususnya peningkatan mutu pendidikan.
- d. Memotivasi masyarakat sekolah untuk terlibat dan berfikir mengenai peningkatan mutu pendidikan/pada sekolah masing-masing.
- e. Menggalang kesadaran masyarakat sekolah untuk ikut serta secara aktif dan dinamis dalam mensukseskan peningkatan mutu pendidikan.
- f. Memotivasi timbulnya pemikiran-pemikiran baru dalam mensukseskan pembangunan pendidikan dari individu dan masyarakat yang peduli terhadap pendidikan khususnya masyarakat sekolah yang berada di garis paling depan dalam proses pembangunan tersebut.
- g. Menggalang kesadaran bahwa peningkatan mutu pendidikan merupakan tanggung jawab semua komponen masyarakat, dengan fokus peningkatan mutu yang berkelanjutan (terus-menerus) pada tataran sekolah.
- h. Mempertajam wawasan bahwa mutu pendidikan pada tiap sekolah harus dirumuskan dengan jelas dan dengan target mutu yang harus dicapai setiap tahun, lima tahun dan seterusnya sehingga tercapai misi sekolah ke depan. (B. Suryosubroto, 2004:206)

Esensi pendidikan berbasis masyarakat akan semakin kuat sejalan dengan keputusan politik desentralisasi pemerintahan. Praksis ini dilegitimasi dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas yang menyebutkan bahwa "Pendidikan berbasis masyarakat adalah penyelenggaraan pendidikan berdasarkan kekhasan agama, sosial, budaya, aspirasi, dan potensi masyarakat sebagai perwujudan pendidikan dari, oleh,

dan untuk masyarakat”. Frasa “potensi masyarakat” disini dapat juga bermakna kemampuan masyarakat mendanai program-program pendidikan yang dibangunnya, serta kemampuan orang tua murid menanggung beban pembiayaan ketika mendaftarkan anaknya ke sekolah-sekolah tertentu. (Sudarwan Danim, Alfabeta, 2010: 35)

3. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah

MBS yang ditawarkan sebagai bentuk operasional desentralisasi pendidikan 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 sekolah setempat. Karena peserta didik biasanya 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.

Menurut Direktorat Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama bahwa dari aspek proses pendidikan, MBS memiliki 15 karakteristik sebagai berikut:

1. Proses belajar mengajar yang efektivitasnya tinggi.
2. Kepemimpinan sekolah yang kuat.
3. Lingkungan sekolah yang aman dan tertib.
4. Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif.
5. Sekolah memiliki budaya mutu.
6. Sekolah memiliki *team work* yang kompak, cerdas dan dinamis.

7. Sekolah memiliki kewenangan (kemandirian).
8. Partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat.
9. Sekolah memiliki keterbukaan (transparansi) manajemen.
10. Sekolah memiliki kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik).
11. Sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan.
12. Sekolah responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan.
13. Sekolah memiliki komunikasi yang baik.
14. Sekolah memiliki akuntabilitas.
15. Sekolah memiliki kemampuan menjaga sustainabilitas. (Suparlan, 2008 : 32)

Karakteristik MBS bisa diketahui antara lain dari bagaimana sekolah dapat mengoptimalkan kinerja organisasi sekolah, proses belajar-mengajar, pengelolaan sumber daya manusia, dan pengelolaan administrasi. Lebih lanjut BPPN dan Bank Dunia (1999), mengutip dari *Focus on School: The Future Organisation of Education Services for Student*, Departement of Education, Australia (1990), mengemukakan ciri-ciri MBS dalam bagan berikut: (E. Mulyasa, 2002: 30)

Ciri-ciri MBS

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

Disamping karakteristik di atas juga ada karakteristik MBS dari aspek masukan (input) maupun aspek keluaran (output) yang diharapkan. Dari aspek masukan MBS mempunyai karakteristik:

1. Memiliki kebijakan, program, kegiatan, tujuan, dan sasaran mutu yang jelas. Sekolah harus memiliki visi, misi, dan merumuskan kebijakan, program, dan kegiatan sekolah untuk jangka panjang, jangka menengah, dan jangka pendek (tahunan).
2. Tersedia sumber daya yang cukup. Sumber daya ini meliputi sumber daya manusia maupun sumber

daya lainnya, seperti sarana dan prasarana yang memadai.

3. Staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi. Semua staf harus memiliki kemampuan dan sikap kebersamaan serta semangat untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.
4. Fokus pada pelanggan (khususnya siswa). Tujuan akhir semua kegiatan sekolah tidak lain adalah memberikan pelayanan prima kepada para pelanggan untuk memberikan kepuasan pelanggan, terutama kepada orang tua siswa dan semua peserta didik yang

sedang menuntut pendidikan di sekolah itu.

5. Input manajemen, yang meliputi:
 - (a) pembagian tugas yang jelas,
 - (b) rencana yang rinci dan sistematis,
 - (c) program dan kegiatan sekolah,
 - (d) tata tertib dan ketentuan yang jelas, dan
 - (e) pengendalian mutu untuk memberikan keyakinan bahwa sasaran yang telah disepakati akan dapat dicapai.
6. Dari aspek keluarannya, MBS akan mencapai sasaran berupa keberhasilan siswa, baik dari aspek akademik (*academic achievement*) seperti hasil belajar siswa, hasil berbagai lomba mata pelajaran tingkat nasional dan internasional, maupun keberhasilan nonakademik (*nonacademic achievement*) seperti prestasi olahraga, kesenian, keimanan dan ketakwaan, kedisiplinan, dan prestasi nonakademik lainnya. (Suparlan, 2008)

4. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah

Peningkatan mutu pendidikan di sekolah perlu didukung kemampuan manajerial para kepala sekolah. Sekolah perlu berkembang maju dari tahun ke tahun. Karena itu, hubungan baik antar guru perlu diciptakan agar terjalin iklim dan suasana kerja yang kondusif dan menyenangkan. Demikian halnya penataan penampilan fisik dan manajemen sekolah perlu dibina agar sekolah menjadi lingkungan pendidikan yang dapat menumbuhkan kreativitas, disiplin, dan semangat belajar peserta didik. Dalam kerangka inilah dirasakan perlunya implementasi MBS.

Untuk mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah secara efektif dan efisien, kepala sekolah perlu memiliki pengetahuan kepemimpinan, perencanaan, dan pandangan yang luas tentang sekolah dan pendidikan. Wibawa kepala sekolah harus ditumbuhkembangkan dengan meningkatkan sikap kepedulian, semangat belajar, disiplin kerja, keteladanan dan hubungan manusiawi sebagai modal perwujudan iklim kerja yang kondusif. Lebih lanjut, kepala sekolah dituntut untuk

melakukan fungsinya sebagai manajer sekolah dalam meningkatkan proses belajar mengajar, dengan melakukan supervisi kelas, membina, dan memberikan saran-saran positif kepada guru. Disamping itu, kepala sekolah juga harus melakukan tukar pikiran, sumbang saran, dan studi banding antarsekolah untuk menyerap kiat-kiat kepemimpinan dari kepala sekolah yang lain. Seorang pemimpin yang efektif adalah orang yang memberi dan mengambil arah yang efektif bagi yang dipimpin dan organisasinya. Dalam setiap lingkungan kerja, seorang pemimpin yang efektif adalah penting untuk memperhatikan kelangsungan hidup yang sehat dan produktif di tempat kerja. (Sudarwan Danim, 2010)

Kinerja kepemimpinan kepala sekolah dalam kaitannya dengan MBS adalah segala upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan MBS di sekolahnya untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Sehubungan dengan itu, kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam MBS dapat dilihat berdasarkan kriteria berikut:

1. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif.
2. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
3. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.
4. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah.
5. Bekerja dengan tim manajemen; dan
6. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. (E. Mulyasa, 2002)

Dalam manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah ini diharapkan sekolah dapat bekerja dalam koridor-

koridor tertentu antara lain sebagai berikut:

1. Sumber daya; Sekolah harus mempunyai fleksibilitas dalam mengatur semua sumber daya sesuai dengan kebutuhan setempat. Selain pembiayaan operasional/administrasi, pengelolaan keuangan harus ditujukan untuk; (1) memperkuat sekolah dalam menentukan dan mengalokasikan dana sesuai dengan skala prioritas yang telah ditetapkan untuk proses peningkatan mutu, (2) pemisahan antara biaya yang bersifat akademis dari proses pengadaannya (3) pengurangan birokrasi pusat.
2. Pertanggungjawaban (*accountability*); sekolah dituntut untuk memiliki akuntabilitas baik kepada masyarakat maupun pemerintah. Hal ini merupakan perpaduan antara komitmen terhadap standar keberhasilan dan harapan/tuntutan orang tua/masyarakat. Pertanggungjawaban (*accountability*) ini bertujuan untuk meyakinkan bahwa dana masyarakat dipergunakan sesuai dengan kebijakan yang telah ditentukan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan dan jika mungkin untuk menyajikan informasi mengenai apa yang sudah dikerjakan. Untuk itu setiap sekolah harus memberikan laporan pertanggungjawaban dan mengkomunikasikannya kepada orang tua/masyarakat dan pemerintah, dan melaksanakan kaji ulang secara komprehensif terhadap pelaksanaan program prioritas sekolah dalam proses peningkatan mutu.
3. *Kurikulum*, berdasarkan kurikulum standar yang telah ditentukan secara nasional, sekolah bertanggungjawab untuk mengembangkan kurikulum baik dari standar materi (*content*) dan proses penyampaiannya. Melalui penjelasan bahwa materi tersebut

ada manfaat dan relevansinya terhadap siswa, sekolah harus menciptakan suasana belajar yang menyenangkan dan melibatkan semua indra dan lapisan otak serta menciptakan tantangan agar siswa tumbuh dan berkembang secara intelektual dengan menguasai ilmu pengetahuan, terampil, memiliki sikap arif dan bijaksana, karakter dan memiliki kematangan emosional. Ada tiga hal yang harus diperhatikan dalam kegiatan ini yaitu:

- a. Pengembangan kurikulum tersebut harus memenuhi kebutuhan siswa.
 - b. Bagaimana mengembangkan keterampilan pengelolaan untuk menyajikan kurikulum tersebut kepada siswa sedapat mungkin secara efektif dan efisien dengan memperhatikan sumber daya yang ada.
 - c. Pengembangan berbagai pendekatan yang mampu mengatur perubahan sebagai fenomena alamiah di sekolah.
4. *Personel sekolah*; sekolah bertanggungjawab dan terlibat dalam proses rekrutmen (dalam arti penentuan jenis guru yang diperlukan) dan pembinaan struktural staf sekolah (kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru dan staf lainnya). Sementara itu pembinaan profesional dalam rangka pembangunan kapasitas/kemampuan kepala sekolah dan pembinaan keterampilan guru dalam pengimplementasian kurikulum termasuk staf kependidikan lainnya dilakukan secara terus menerus atas inisiatif sekolah. Untuk itu birokrasi di luar sekolah berperan untuk menyediakan wadah dan instrumen pendukung. Dalam konteks ini pengembangan profesional harus menunjang peningkatan mutu dan penghargaan terhadap prestasi perlu dikembangkan. Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah memberikan kewenangan kepada sekolah untuk mengontrol sumber

daya manusia, fleksibilitas dalam merespon kebutuhan masyarakat, misalnya pengangkatan tenaga honorer untuk keterampilan yang khas, atau muatan lokal. Demikian pula mengirim guru untuk berlatih di institusi yang dianggap tepat.

Konsekuensi logis dari itu, sekolah harus diperkenankan untuk:

- a. Mengembangkan perencanaan pendidikan dan prioritasnya di dalam kerangka acuan yang dibuat oleh pemerintah.
- b. Memonitor dan mengevaluasi setiap kemajuan yang telah dicapai dan menentukan apakah tujuannya telah sesuai kebutuhan untuk peningkatan mutu.
- c. Menyajikan laporan terhadap hasil dan performannya kepada masyarakat dan pemerintah sebagai konsumen dari layanan pendidikan (pertanggungjawaban kepada *stake-holders*).

Uraian tersebut memberikan wawasan pemahaman kepada kita bahwa tanggungjawab peningkatan kualitas pendidikan secara mikro telah bergeser dari birokrasi pusat ke unit pengelola yang lebih dasar yaitu sekolah. Dengan kata lain, di dalam masyarakat yang kompleks seperti sekarang di mana berbagai perubahan yang telah membawa kepada perubahan tata nilai yang bervariasi dan harapan yang lebih besar terhadap pendidikan terjadi begitu cepat, maka diyakini dan disadari bahwa kewenangan pusat tidak lagi secara tepat dan cepat dapat merespon perubahan keinginan masyarakat tersebut. Kondisi ini telah membawa kepada suatu kesadaran bahwa hanya sekolah yang dikelola secara efektiflah (dengan manajemen yang berbasis sekolah) yang akan mampu merespon aspirasi masyarakat secara tepat dan cepat dalam hal mutu pendidikan. (B. Suryosubroto 2004, 213)

5. Pelibatan Partisipasi Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan melalui Komite Sekolah

a. Keanggotaan Komite Sekolah

Sebagai representasi dari masyarakat, Komite Sekolah anggotanya berasal dari unsur-unsur yang ada dalam masyarakat. Anggota Komite Sekolah terdiri atas: 1). Unsur masyarakat (wali murid, tokoh masyarakat, tokoh pendidikan, dunia usaha/industri, wakil alumni, wakil peserta didik; 2). Unsur dewan guru, yayasan/lembaga penyelenggara pendidikan, Badan Pertimbangan Desa (BPD) maksimal tiga orang. Anggota Komite Sekolah sekurang-kurangnya berjumlah 9 orang dan jumlahnya gasal, yang terdiri dari ketua (bukan dari satuan pendidikan), sekretaris, dan bendahara yang dipilih dari dan oleh anggota.

b. Kedudukan

Komite Sekolah berkedudukan di satuan pendidikan, baik di sekolah maupun di luar sekolah. Satuan pendidikan dalam berbagai jenjang, jenis dan jalur pendidikan.

c. Sifat

Komite Sekolah merupakan badan yang bersifat mandiri, tidak memiliki hubungan hierarkis dengan sekolah maupun lembaga pemerintahan lainnya. Komite Sekolah dan sekolah memiliki kemandirian masing-masing, namun tetap sebagai mitra yang harus saling bekerja sama sejalan dengan konsep MBS.

d. Tujuan Komite Sekolah

Komite sekolah dibentuk dengan tujuan untuk mengupayakan jalinan antara orang tua dan sekolah, dapat bersama-sama mengantisipasi dan mengarahkan serta meningkatkan kepedulian terhadap anak-anak di usia sekolah, pendidikan diharapkan akan menjadi tanggung jawab bersama mulai keluarga, masyarakat dan pemerintah. Menurut Depdiknas tujuan pembentukan Komite Sekolah adalah untuk 1) Mewadahi dan menyalurkan aspirasi dan prakarsa masyarakat dalam melahirkan kebijakan dan program pendidikan; 2) Meningkatkan tanggung jawab dan peran serta aktif dari seluruh lapisan masyarakat dalam penyelenggaraan

pendidikan 3) Menciptakan suasana dan kondisi yang transparan, akuntabel, dan demokratis dalam penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan yang bermutu di daerah kabupaten/kota dan satuan pendidikan.

Lebih lanjut Komite Sekolah memiliki fungsi sebagai berikut:

- 1) Mendorong tumbuhnya perhatian dan komitmen masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan yang bermutu.
- 2) Melakukan kerja sama dengan masyarakat baik perorangan, organisasi, dunia usaha atau dunia industri (DUDI) dan pemerintah berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan yang bermutu.
- 3) Menampung dan menganalisis aspirasi, ide, tuntutan, dan berbagai kebutuhan pendidikan yang diajukan masyarakat.
- 4) Memberikan masukan, pertimbangan, dan rekomendasi kepada satuan pendidikan mengenai: a). kebijakan dan program pendidikan b). rencana anggaran pendidikan dan belanja sekolah c). kriteria fasilitas pendidikan d). kriteria tenaga pendidikan, dan e). hal-hal lain yang terkait dengan pendidikan.
- 5) Mendorong orang tua dan masyarakat berpartisipasi dalam pendidikan guna mendukung peningkatan mutu dan pemerataan pendidikan.
- 6) Menggalang dana masyarakat dalam rangka pembiayaan penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan.
- 7) Melakukan evaluasi dan pengawasan terhadap kebijakan, program, penyelenggaraan, dan keluaran pendidikan di satuan pendidikan.

Secara implisit dipahami bahwa Komite Sekolah sebagai lembaga independen yang bertanggung jawab atas program pendidikan di sekolah sebagai representasi partisipasi masyarakat dalam

pendidikan. Ini bukan berarti partisipasi masyarakat dalam pendidikan harus melalui Komite Sekolah, akan tetapi bisa secara langsung kepada sekolah. Komite Sekolah bertugas menumbuhkan komitmen dan perhatian masyarakat terhadap pendidikan. (Mukhibat, 2012)

Kesimpulan

Beragamnya kondisi lingkungan sekolah dan bervariasinya kebutuhan siswa di dalam proses pembelajaran ditambah lagi dengan kondisi geografi Indonesia yang sangat kompleks, seringkali tidak dapat diapresiasi secara lengkap oleh birokrasi pusat. Karena itu, di dalam proses peningkatan mutu pendidikan perlu dicari alternatif pengelolaan sekolah. Hal ini mendorong lahirnya konsep manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah. Manajemen alternatif ini memberikan kemandirian kepada sekolah untuk mengatur dirinya sendiri dalam rangka peningkatan mutu pendidikan, tetapi masih tetap mengacu kepada kebijakan nasional. Konsekuensi dari pelaksanaan program ini adanya komitmen yang tinggi dari berbagai pihak yaitu orang tua siswa/masyarakat, guru, kepala sekolah, siswa dan staf lainnya di satu sisi dan pemerintah di sisi lainnya sebagai partner dalam mencapai tujuan peningkatan mutu.

Dari uraian makalah di atas, maka dapat diambil kesimpulan:

1. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dapat diartikan sebagai “mengelola sekolah”, artinya mengatur agar seluruh potensi sekolah berfungsi secara optimal dalam mendukung tercapainya tujuan sekolah.
2. MBS, yang ditandai dengan otonomi sekolah dan pelibatan masyarakat merupakan respon pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul di masyarakat, bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu dan pemerataan pendidikan.
3. Karakteristik MBS bisa diketahui antara lain dari bagaimana sekolah dapat mengoptimalkan kinerja organisasi sekolah, proses belajar-mengajar, pengelolaan sumber daya manusia, dan pengelolaan administrasi.
4. Kinerja kepemimpinan kepala sekolah dalam kaitannya dengan

MBS adalah segala upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan MBS di sekolahnya untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

5. Komite sekolah dibentuk dengan tujuan untuk mengupayakan jalinan antara orang tua dan sekolah, dapat bersama-sama mengantisipasi dan mengarahkan serta meningkatkan kepedulian terhadap anak-anak di usia sekolah, pendidikan diharapkan akan menjadi tanggung jawab bersama mulai keluarga, masyarakat dan pemerintah.

Daftar Pustaka

- Chan, Sam M. 2006. Kebijakan Pendidikan Era Otonomi Daerah. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Danim, Sudarwan. 2010. Otonomi Manajemen Sekolah. Bandung: Alfabeta.
- Mulyasa, E. 2002. Manajemen Berbasis Sekolah. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mukhibat. 2012. Manajemen Berbasis Sekolah. Ponorogo: STAIN Ponorogo Press.
- Suparlan. 2008. Membangun Sekolah Efektif. Yogyakarta: Hikayat.
- Suryosubroto, B. 2004. Manajemen Pendidikan di Sekolah. Jakarta: Rineka Cipta.
- Terry, George R. 2009. Prinsip-prinsip Manajemen. Jakarta: Bumi Aksara.
- Zainuddin, M. 2008. Reformasi Pendidikan. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- B. Suryosubroto, 2004, Manajemen Pendidikan di Sekolah (Jakarta: Rineka Cipta,
- Sam M. Chan, 2006, Kebijakan Pendidikan Era Otonomi Daerah (Jakarta: Raja Grafindo Persada,
- E. Mulyasa, 2002, Manajemen Berbasis Sekolah (Bandung: Remaja Rosdakarya,)
- George R. Terry, 2009, Prinsip-prinsip Manajemen (Jakarta: Bumi Aksara,
- B. Suryosubroto, 2004, Manajemen Pendidikan di Sekolah (Jakarta: Rineka Cipta,)
- Sudarwan Danim, 2010 Otonomi Manajemen Sekolah (Bandung: Alfabeta)