



MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN BERBASIS SEKOLAH

ASNIYATI

Guru PAI SMP N 19 Kota Jambi

Abstrak

Manajemen Bebas Sekolah memberikan otonomi yang lebih besar kepada sekolah. Sekolah memiliki kewenangan dan tanggungjawab yang besar dalam mengelola sekolah lebih mandiri. Dengan kemandiriannya, sekolah lebih berdaya dalam mengembangkan program-program yang tentu saja lebih sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan/potensi yang dimiliki. Dengan fleksibilitas/keluwesannya sekolah akan lebih lincah dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya sekolah secara optimal. Dengan partisipasi/pelibatan warga sekolah, rasa memiliki terhadap sekolah dapat ditingkatkan. Manajemen Berbasis Sekolah bertujuan meningkatkan kinerja sekolah melalui kewenangan dan tanggungjawab lebih besar kepada sekolah yang dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip tata pengelolaan sekolah yang lebih baik, yaitu partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas.

Kata kunci: Manajemen Peningkatan Mutu, Berbasis Sekolah

EDUCATION QUALITY IMPROVEMENT MANAGEMENT SCHOOL BASED

Abstract

School-Free Management gives schools greater autonomy. Schools have great authority and responsibility in managing schools more independently. With its independence, schools are more empowered in developing programs that are of course more in line with their needs and abilities/potentials. With this flexibility, schools will be more agile in managing and utilizing school resources optimally. With the participation/involvement of school residents, the sense of belonging to the school can be increased. School-Based Management aims to improve school performance through greater authority and responsibility to schools which is implemented based on the principles of better school management, namely participation, transparency, and accountability.

Keywords: Quality Improvement Management, School Based

A. Pendahuluan

Peningkatan mutu pendidikan di sekolah perlu didukung kemampuan manajerial para kepala sekolah. Sekolah perlu berkembang maju dari tahun ke tahun. Karena itu, hubungan baik antara guru perlu diciptakan agar terjalin iklim dan suasana 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 rangka inilah dirasakan perlunya implementasi MBS.¹

Manajemen Berbasis Sekolah dapat diartikan sebagai model pengelolaan yang memberikan otonomi (kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar kepada sekolah), memberikan fleksibilitas/keluwesannya kepada sekolah, mendorong partisipasi secara langsung dari warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan) dan masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, pengusaha), dan meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang undangan yang berlaku. Dengan otonomi tersebut sekolah diberikan kewenangan dan tanggungjawab untuk mengambil keputusan sesuai dengan kebutuhan, kemampuan, dan tuntutan sekolah serta masyarakat atau *stakeholder* yang ada.²

Sedangkan Manajemen Berbasis Sekolah pada dasarnya adalah keseluruhan proses merencanakan, mengorganisasikan, mengembangkan, dan mengembalikan seluruh pendukung/pengguna (*stakeholder*) sekolah dan sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan sekolah khususnya dan tujuan pendidikan umumnya.³

Manajemen Berbasis Sekolah memberikan otonomi yang lebih besar kepada sekolah. Sekolah memiliki kewenangan dan tanggungjawab yang besar dalam mengelola sekolah lebih mandiri. Dengan kemandiriannya, sekolah lebih berdaya dalam mengembangkan program-program yang tentu saja lebih sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan/potensi yang dimiliki. Dengan fleksibilitas/keluwesannya sekolah akan lebih lincah dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya sekolah secara optimal. Dengan partisipasi/pelibatan warga sekolah, rasa memiliki terhadap sekolah dapat ditingkatkan.⁴

Manajemen Berbasis Sekolah bertujuan meningkatkan kinerja sekolah melalui kewenangan dan tanggungjawab lebih besar kepada sekolah yang dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip tata pengelolaan sekolah yang lebih baik, yaitu partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas.⁵

¹ Mulyasa, E, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003), Hal. 57

² Rohiat, *Manajemen Sekolah-Teori Dasar dan praktik*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2008), hal. 47

³ Mukhtar dan Widodo Suparto, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: CV Vifamas, 2003), hal. 16

⁴ Rohiat, *Manajemen Sekolah-Teori Dasar dan praktik*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2008), hal. 47

⁵ Rohiat, *Manajemen Sekolah-Teori Dasar dan praktik*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2008), hal. 47-49

Tujuan utama penerapan MBS adalah untuk meningkatkan efesiensi pengelolaan dan meningkatkan relevansi pendidikan di sekolah, dengan adanya wewenang yang lebih besar dan lebih luas bagi sekolah untuk mengelola urusannya sendiri.⁶

Dalam penulisan makalah ini, penulis hanya membatasi permasalahan pada :

1. Arah Baru Manajmen Sekolah
2. Model Manajemen Berbasis Sekolah
3. Karakteristik Sekolah Afektif

B. Pembahasan

1. Arah Baru Manajemen Sekolah

Bukti-bukti empirik lemahnya pola lama manajemen pendidikan nasional dan digilirkannya otonomi daerah telah mendorong dilakukannya penyesuaian diri dari pola lama manajemen pendidikan

menuju pola baru manajemen pendidikan masa depan yang lebih bernuansa otonomi dan lebih demokratis.

Berikut dijelaskan tabel mengenai dimensi-dimensi perubahan pola manajemen dari yang lama menuju yang baru. Di sini dijelaskan secara singkat mengenai pola lama, tugas, dan fungsi sekolah lebih pada melaksanakan program dari pada mengambil inisiatif untuk merumuskan dan melaksanakan program peningkatan mutu yang dibuat sendiri oleh sekolah.

Tabel dimensi-dimensi perubahan pola manajemen pendidikan.⁷

Pola Lama	Menuju	Pola Baru
1.Subodinasi		1.Otonomi
2.Pengambila Keputusan		2.Pengambilan Keputusan Partisipatif
3.Ruang gerak kaku		3.Ruang Gerak Luas
4.Pendekatan Birokratik		4.Pendekatan Profesional
5.Sentralistik		5.Desentralistik
6.Diatur		6.Motivasi diri
7.Overregulasi		7.Derigulasi
8.Mengontrol		8.Mempengaruhi
9.Mengarahkan		9.Mempasilitasi
10.Menghindari Resiko		10.Mengelola resiko
11.Gunakan Uang seluruhnya		11.Gunakan uang seefisien mungkin

⁶ Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: PT Grasindo, 2006), hal. 27

⁷ Rohiat, *Manajemen Sekolah-Teori Dasar dan praktik*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2008), hal. 54

12.Individual yang cerdas	12.Teamwork yang cerdas
13.Infomasi dimiliki sendiri	13.Informasi terbagi
14.Pendelegasian	14.Pemberdayaan
15.Organosasi hierarkis	15.Organisasi Datar

Pada pola baru, sekolah memiliki wewenang lebih besar dalam pengelolaan lembaganya. Pengambilan keputusan dilakukan secara partisipatif. Dengan partisipasi masyarakat yang makin besar, sekolah lebih luwes mengelola lembaganya, pendekatan profesionalisme lebih diutamakan dari pada pendekatan birokrasi, pengelolaan lebih desentralistik, perubahan sekolah lebih didorong oleh motivasi dari sekolah dari pada diatur dari luar sekolah, regulasi pendidikan lebih sederhana, peranan pusat bergeser dari mengontrol menjadi mempengaruhi dan dari mengarahkan ke memfasilitasi, dari menghindari resiko menjadi mengolah resiko, penggunaan uang lebih efisien karena sisa anggaran tahun sebelumnya dapat digunakan untuk anggaran tahun depan (*effeciency-based budgeting*) lebih mengutamakan *teamwork*, informasi terbagi ke semua warga sekolah, lebih mengutamakan pemberdayaan, dan struktur organisasi lebih datar sehingga lebih efisien.⁸

Ada beberapa pertimbangan rasional yang digunakan dalam penerapan manajemen berbasis sekolah yaitu :⁹

1. Mengingat bahwa sekolah merupakan unit utama dari perubahan
2. Bahwa orang-orang yang bekerja langsung dengan siswa memiliki pendapat yang paling informatif dan kredibel tentang bagaimana menata kegiatan pendidikan yang bermanfaat bagi siswa.
3. Adanya perbaikan secara signifikan dan berkelanjutan yang memerlukan waktu, dan sekolah-sekolah lokal adalah posisi paling tepat untuk mempertahankan upaya-upaya perbaikan dari waktu ke waktu.
4. Kepala sekolah merupakan figur kunci dalam perbaikan sekolah.
5. Perubahan yang signifikan ditimbulkan oleh staf dan partisipasi masyarakat dalam perencanaan dan implementasi
6. Manajemen berbasis sekolah mendorong profesionalisme profesi keguruan, yang dapat menghasilkan apa yang diinginkan oleh sekolah.
7. Struktur manajemen berbasis sekolah dapat meningkatkan kesejajaran antara prioritas-prioritas keuangan dan pengajaran.

Dengan demikian dapat dilihat bahwa manajemen berbasis sekolah merupakan suatu bentuk organisasi distrik dengan mengubah pengelolaan (manajemen) pendidikan, dan mempersentasikan perubahan otoritas menuju desentralisasi. Konsep manajemen berbasis sekolah berupa mengidentifikasikan sekolah sebagai

⁸ Rohiat, *Manajemen Sekolah-Teori Dasar dan praktik*, (Bandung: PT Refika Aditama,2008), hal. 54

⁹ Mukhtar,Rusmini, dan Samsu, *Sekolah Berprestasi*, (Jakarta: PT Nimas Multima, 2003), hal. 45



unit utama dalam perubahan pendidikan, dan bergerak memberikan kekuasaan yang lebih besar pada sekolah untuk membuat keputusan-keputusan.

Dengan konsep manajemen berbasis sekolah ini diharapkan manajemen dapat diarahkan pada optimalisasi sekolah dengan berbagai hal yang terkait di dalamnya sebagai suatu kerangka yang saling berhubungan. Sekolah harus mampu mengerahkan segenap kemampuannya, sehingga sekolah tidak lagi tergantung pada pemerintah, tetapi sudah merupakan tanggungjawab bersama antara pemerintah dan masyarakat.¹⁰

Dengan adanya kewenangan yang bertumpu pada sekolah, maka kebijakan dan kewenangan sekolah ini membawa pengaruh langsung kepada siswa, orang tua, maupun guru, dengan memanfaatkan sumber daya lokal, sehingga dapat melakukan pembinaan kepada para siswa secara efektif, dan mengikutsertakan atau memberdayakan guru dengan adanya perhatian bersama dalam pengambilan keputusan.

Jadi manajemen berbasis sekolah merupakan suatu bentuk reformasi pendidikan yang memandang sekolah sebagai suatu lembaga yang harus dikembangkan, dan pada prinsipnya sekolah memperoleh kewajiban (*responsibility*), wewenang (*authority*), dan pertanggungjawabad (*accountability*) yang tinggi dalam meningkatkan kinerja terhadap setiap pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).¹¹

Dengan adanya konsep manajemen berbasis sekolah ini, diharapkan sekolah dapat menyajikan program-program yang lebih baik bagi para siswa, karena berbagai sumber belajar akan lebih disesuaikan dengan kebutuhan para siswa tersebut. Artinya, dengan konsep manajemen berbasis sekolah, dapat meningkatkan prestasi akademik siswa, menurunkan angka *drop out*, dan meningkatkan partisipasi sekolah serta kedisiplinan.

Manajemen berbasis sekolah ini dapat meningkatkan komunikasi antara sesama *stakeholder*, termasuk para pengelola sekolah, pengawas, kepala sekolah, para guru, orang tua, anggota masyarakat, dan para peserta didik, sehingga manajemen berbasis sekolah ini pada gilirannya memiliki potensi untuk meningkatkan prestasi siswa, efisiensi penggunaan sumber daya dan personil, profesionalisme guru, implementasi reformasi kurikulum, dan keterlibatan masyarakat.

Manajemen berbasis sekolah ini merupakan konsekuensi logis dari pergeseran kebijakan manajemen, yaitu pergeseran dari manajemen berbasis pusat menuju manajemen berbasis sekolah.¹²

¹⁰ Rohiat, *Manajemen Sekolah-Teori Dasar dan praktik*, (Bandung: PT Refika Aditama,2008), hal. 46

¹¹ Rohiat, *Manajemen Sekolah-Teori Dasar dan praktik*, (Bandung: PT Refika Aditama,2008), hal. 47

¹² Rohiat, *Manajemen Sekolah-Teori Dasar dan praktik*, (Bandung: PT Refika Aditama,2008), hal. 47

Esensi dari manajemen berbasis sekolah adalah terjadinya otonomi, pemberdayaan, transparansi, kemandirian, dan fleksibilitas manajemen pada tingkat sekolah agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara produktif, efektif dan efisien.¹³

1. **Otonomi:** MBS pada dasarnya memberikan kepercayaan kepada sekolah untuk mengembangkan prakarsa sesuai potensi dan prioritas yang diinginkan karena sekolah paling tahu permasalahan dan kebutuhannya sendiri. Bentuk otonomi yang dapat diimplementasikan dalam MBS adalah otonomi akademik sekolah dan kelembagaan sekolah.

2. **Pemberdayaan:** dalam merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi manajemen hendaknya dapat berpartisipasi seluruh komponen agar semua potensi dapat diperdayakan secara optimal.

3. **Kemandirian:** MBS menginginkan sekolah tidak tergantung sepenuhnya kepada pusat untuk memutuskan berbagai persoalan teknis yang dihadapi sekolah. Bahkan diharapkan sekolah memiliki kemandirian penuh dari segi finansial maupun mental. Sekolah bukan sekedar sub-ordinasi/pelaksana program-program dari atas, akan tetapi mereka merupakan garda terdepan yang harus diberdayakan dalam pengambilan keputusan, dan pengelolaan secara mandiri.

4. **Fleksibilitas:** sekolah lebih tahu persoalan-persoalan yang dihadapi secara teknis maupun inti kegiatan yaitu PBM. MBS memungkinkan sekolah mengatur secara fleksibel hal-hal yang berkaitan dengan manajemen sekolah dengan tidak keluar dari kebijakan nasional.

Yang penting dari adanya MBS adalah pendidikan dapat dikelola secara baik yaitu mencapai kualitas, produktivitas, dan efisiensi dengan memberikan kepercayaan kepada sekolah bahwa mereka paling menguasai dan memiliki kemampuan untuk mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia. MBS mampu mewujudkan tata-kerja yang lebih baik dalam empat hal yaitu;

- a. Meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya dan penggunaan staf
- b. Meningkatkan profesionalisme guru
- c. Munculnya gagasan-gagasan baru dalam implementasi kurikulum
- d. Meningkatkan mutu partisipasi masyarakat luas.

Didalam melaksanakan manajemen berbasis sekolah perlu dijalankan prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. **Partisipasi:** Partisipasi penting untuk meningkatkan rasa memiliki, peningkatan rasa memiliki akan meningkatkan rasa tanggungjawab, dan peningkatan tanggungjawab akan meningkatkan dedikasi/kontribusi. Partisipasi adalah proses di mana *stakeholders* terlibat aktif baik dalam pengambilan keputusan, pembuatan kebijakan, perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan/pengevaluasian pendidikan di sekolah.

¹³ Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, (bandung: Alfabeta, 2011), hal. 294

2. Transparansi: manajemen sekolah dilaksanakan secara transparan, mudah diakses anggota, manajemen laporan secara kontinu sehingga *stakeholders* dapat mengetahui proses dan hasil pengambilan keputusan dan kebijakan sekolah. Manajemen pendidikan yang transparan memungkinkan tumbuhnya kepercayaan dan keyakinan *stakeholder* terhadap kewibawaan dan citra sekolah yang *good government and clean governance*.
3. Akuntabilitas: Sekolah harus mempertanggungjawabkan aktivitas penyelenggaraan sekolah yang telah dimandatkan *stakeholders* dengan melakukan manajemen sebaik mungkin.
4. Profesionalisme: Mencapai kemandirian dengan tingkat prakarsa dan kreativitas yang tinggi memerlukan profesionalisme dari semua komponen personil, baik jajaran manajemen, pendidik dan tenaga kependidikan lainnya, maupun komite sekolah.
5. Memiliki wawasan ke depan berupa visi, misi, dan strategi ke arah pencapaian mutu pendidikan.
6. *Sharing Authority* dalam implementasi manajemen, tidak *one man show* tetapi berpijak pada kekuatan kerja tim yang solid.¹⁴

2. Model-model Manajemen Berbasis Sekolah

Beberapa model Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang dikemukakan di sini menunjukkan kemiripan di beberapa negara. Di suatu negara MBS hanya menekankan satu atau beberapa aspek, seperti di Hongkong menekankan inisiatif sekolah, di Kanada menekankan pengambilan keputusan pada tingkat sekolah, di Amerika menekankan pengelolaan sekolah di tingkat sekolah itu sendiri, dan di Inggris menekankan pengelolaan dana pada tingkat sekolah. Sementara itu di Australia model MBS adalah dengan memberi kewenangan sekolah dalam hal kurikulum, fleksibilitas sumber daya sekolah, dan beberapa alternatif pengelolaan sekolah.¹⁵

Di Perancis MBS memberikan partisipasi yang lebih besar pada badan pengelola. Sementara itu di Nikarua model MBS dengan munculnya sekolah otonom dalam hal personel, anggaran, kurikulum, dan pedagogi. Ada pula model MBS yang memfokuskan pada anggaran yang berbasis di sekolah (*school-Based-Budget*) seperti di Selandia Baru, Perlibatan orangtua siswa dan masyarakat dalam pengelolaan sekolah menjadi pilihan model MBS di El Salvador. Di Madagaskar MBS difokuskan pada tingkat pendidikan dasar dengan melibatkan peran serta masyarakat. Sementara itu model MBS di Indonesia menekankan pada mutu dikenal dengan Manajemen Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS). Model MPMBS memberikan otonom lebih besar kepada sekolah, memberikan fleksibilitas kepada sekolah dan mendorong

¹⁴ Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, (bandung: Alfabeta, 2011), hal. 295

¹⁵ Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah-Teori, Model, dan Aplikasi*, (Jakarta: PT Grasindo, 2006), hal. 56

partisipasi secara langsung warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan Nasional serta perundang-undangan yang berlaku.

Semua model MBS yang muncul mengarah pada titik, yaitu meningkatkan mutu sekolah dan pendidikan. Munculnya model MBS di tiap-tiap negara tak terlepas dari sejarah pendidikan negara tersebut. Mulanya terdapat kelemahan pada bidang tertentu yang kemudian difokuskan untuk ditingkatkan kinerjanya. Beberapa negara cukup jeli dalam menganalisis kelemahannya sehingga mampu membuat model MBS secara jelas dan fokus.¹⁶

Output sekolah diukur dengan kinerja sekolah, yaitu pencapaian atau prestasi yang dihasilkan oleh proses sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari efektivitas, kualitas, produktifitas, efesiansi, inovasi, kualitas kehidupan kerja, dan moral kerja. Proses adalah berubahnya suatu menjadi sesuatu yang lain. Proses sekolah yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, dan proses belajar mengajar.

Input adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlansungnya proses. Sejumlah input sekolah adalah visi, misi, tujuan, sasaran, struktur organisasi, input manajemen, dan input sumberdaya.

3. Karakteristik Sekolah Efektif

Sekolah yang efektif pada umumnya memiliki sejumlah karakteristik proses sebagai berikut:¹⁷

a. Proses Belajar Mengajar dengan efektivitas yang tinggi

Sekolah yang menerapkan MBS memiliki efektivitas proses belajar mengajar (PBM) yang tinggi. Hal ini ditunjukkan oleh sifat PBM yang menekankan pada pemberdayaan peserta didik. PBM bukan sekedar memorisasi dan *recall* atau pada penekanan pada penguasaan pengetahuan tentang apa yang diajarkan (*logos*), tetapi lebih menekankan pada implementasi tentang apa yang diajarkan sehingga tertanam dan berfungsi sebagai muatan nurani dan dihayati (*ethos*) serta dipraktikkan dalam kehidupan sehari-hari oleh peserta didik (*pathos*). PBM yang efektif juga lebih menekankan pada belajar mengetahui (*learning to know*), belajar bekerja (*learning to do*), belajar hidup bersama (*learning to live together*), dan belajar menjadi diri sendiri (*learning to be*).

b. Kepemimpinan Sekolah yang Kuat

Pada sekolah menerapkan MBS, kepala sekolah memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyalurkan semua sumberdaya pendidikan yang tersedia. Kepemimpinan kepala

¹⁶ Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah-Teori, Model, dan Aplikasi*, (Jakarta: PT Grasindo, 2006), hal. 111

¹⁷ Rohiat, *Manajemen Sekolah-Teori Dasar dan praktik*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2008), hal. 58

sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh agar mampu mengambil keputusan dan inisiatif prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah. Secara umum, kepala sekolah terutama tangguh memiliki kemampuan memobilisasi sumberdaya sekolah, terutama sumber daya manusia, untuk mencapai tujuan sekolah.

c. Lingkungan Sekolah yang aman dan Tertib

Sekolah memiliki lingkungan (iklim) belajar yang aman, tertib, dan nyaman sehingga proses belajar mengajar dapat berlangsung dengan nyaman. Karena itu, sekolah yang efektif selalu menciptakan iklim sekolah yang aman, nyaman, dan tertib melalui pengupayaan faktor-faktor yang dapat menumbuhkan iklim tersebut. Dalam hal ini, kepala sekolah memegang peranan yang sangat penting.

d. Pengelolaan Tenaga Kependidikan Yang Efektif

Tenaga kependidikan, terutama guru, merupakan jiwa di sekolah. Sekolah hanyalah merupakan wadah dan sekolah yang menerapkan MBS menyadari tentang hal ini. Oleh karena itu pengelolaan tenaga kependidikan, mulai dari analisa kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kinerja, hubungan kerja, hingga imbal jasa merupakan garapan penting bagi seorang kepala sekolah. Pada pengembangan tenaga kependidikan, hal tersebut harus dilakukan secara terus-menerus mengingat kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sedemikian pesat. Tenaga kependidikan menyukseskan MBS adalah tenaga kependidikan yang mempunyai komitmen tinggi dan selalu mampu dan sanggup menjalankan tugasnya dengan baik.

e. Sekolah Memiliki Budaya Mutu

Budaya mutu tertanam di sanubari semua warga sekolah sehingga setiap perilaku selalu didasari oleh profesionalisme. Budaya mutu memiliki elemen-elemen sebagai berikut: a) informasi kualitas harus digunakan untuk perbaikan, bukan untuk mengadili/mengontrol orang; b) kewenangan harus sebatas pada tanggungjawab; c) hasil harus diikuti penghargaan (*rewards*) atau sanksi (*punishment*); d) kolaborasi dan sinergi, bukan kompetensi, harus menjadi basis untuk kerja sama; e) warga sekolah merasa aman terhadap pekerjaannya; f) atmosfer keadilan (*fairness*) harus ditanamkan; g) imbal jasa sepadan dengan nilai pekerjaannya; dan h) warga sekolah merasa memiliki sekolah.

f. Sekolah memiliki *Teamwork* yang kompak, cerdas, dan dinamis.

Kebersamaan merupakan karakteristik yang dituntut oleh MBS karena *output* pendidikan merupakan hasil kolektif warga sekolah, bukan hasil individual. Oleh karena itu, budaya kerjasama antar fungsi dan antar individu dalam sekolah harus menjadi kebiasaan hidup sehari-hari warga sekolah.

g. Sekolah memiliki kewenangan (kemandirian)

Sekolah memiliki kewenangan untuk melakukan yang terbaik bagi sekolahnya sehingga dituntut untuk memiliki kemampuan dan kesanggupan kerja yang tidak selalu bergantung pada atasan. untuk menjadi mandiri, sekolah harus memiliki sumberdaya yang cukup untuk menjalankan tugasnya.

h. Partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat

Sekolah yang menerapkan MBS memiliki karakteristik bahwa partisipasi warga sekolah dan masyarakat merupakan bagian kehidupannya. hal ini dilandasi oleh keyakinan bahwa makin tinggi tingkat partisipasi, makin besar rasa memiliki; makin besar rasa memiliki, makin besar pula rasa tanggung jawab; dan makin besar rasa tanggung jawab, makin besar pula tingkat dedikasinya.

i. Sekolah memiliki keterbukaan (transparansi) manajemen

Keterbukaan/transparansi dalam pengelolaan sekolah merupakan karakteristik sekolah yang menerapkan MBS. Keterbukaan/ transparansi ini ditunjukkan dalam pengambilan keputusan, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, penggunaan uang dan sebagainya yang selalu melibatkan pihak-pihak terkait sebagai alat kontrol.

j. Sekolah memiliki kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik)

Perubahan harus merupakan sesuatu yang menyenangkan bagi semua warga sekolah. tentu saja yang dimaksud dengan perubahan adalah peningkatan, baik bersifat fisik maupun psikologis. artinya, setiap perubahan dilakukan, hasilnya diharapkan lebih baik dari sebelumnya (ada peningkatan) terutama mutu peserta didik.

k. Sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan

Evaluasi belajar secara teratur bukan hanya ditujukan untuk mengetahui tingkat daya serap dan kemampuan peserta didik, tetapi yang terpenting adalah bagaimana memanfaatkan hasil evaluasi belajar tersebut untuk memperbaiki dan menyempurnakan proses belajar mengajar di sekolah. oleh karena itu, fungsi evaluasi menjadi sangat penting dalam rangka meningkatkan mutu peserta didik dan mutu sekolah secara keseluruhan dan terus menerus. perbaikan secara terus-menerus harus menjadi kebiasaan warga sekolah.

l. Sekolah Responsif dan Antisipatif terhadap kebutuhan

Sekolah selalu tanggap/responsif terhadap berbagai aspirasi yang muncul bagi peningkatan mutu. Oleh karena itu, sekolah harus selalu dapat membaca lingkungan dan menanggapi secara cepat dan tepat. sekolah dituntut untuk tidak hanya mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan/tuntutan, akan tetapi juga mampu mengantisipasi hal-hal yang mungkin terjadi. menjemput bola adalah padanan kata yang tepat bagi istilah antisipatif.

m. Memiliki komunikasi yang baik

Sekolah yang efektif umumnya memiliki komunikasi yang baik, terutama antar warga sekolah dan juga antara warga sekolah dan masyarakat sehingga kegiatan yang dilakukan oleh tiap-tiap warga sekolah dapat diketahui. Dengan cara seperti ini, keterpaduan semua kegiatan sekolah dapat diupayakan untuk mencapai tujuan

dan sasaran sekolah yang telah dipatok. Selain itu, komunikasi yang baik akan membentuk *teamwork* yang kuat, kompak, dan cerdas sehingga berbagai kegiatan sekolah dapat dilakukan secara merata oleh warga sekolah.

n. Sekolah Memiliki Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah bentuk pertanggungjawaban yang harus dilakukan sekolah terhadap keberhasilan program yang telah dilaksanakan. Akuntabilitas ini berbentuk laporan prestasi yang dicapai dan dilaporkan kepada pemerintah, orang tua siswa, dan masyarakat. Berdasarkan laporan hasil program tersebut, pemerintah dapat menilai apakah program MBS telah mencapai tujuan yang dikehendaki atau tidak. Jika berhasil, pemerintah perlu memberikan penghargaan kepada sekolah yang bersangkutan sehingga dapat menjadi faktor pendorong untuk terus meningkatkan kinerjanya di masa yang akan datang.

o. Manajemen Lingkungan Hidup Sekolah Baik

Sekolah efektif melaksanakan manajemen lingkungan hidup sekolah secara efektif. Sekolah memiliki perencanaan, perorganisasian, pelaksanaan, pengkoordinasian, dan pengevaluasian pendidikan kecakapan hidup (program adiwiyata) yang dikembangkan secara terus menerus dari waktu ke waktu. Sekolah melakukan upaya-upaya untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kesadaran warga sekolah tentang nilai-nilai lingkungan hidup dan mampu mengubah perilaku dan sikap warga sekolah untuk menuju lingkungan hidup yang sehat.

p. Sekolah Memiliki Kemampuan Menjaga Sustainability

Sekolah yang efektif juga memiliki kemampuan untuk menjaga kelangsungan hidupnya (sustainability), baik dalam program maupun pendanaannya. Sustainability program dapat dilihat dari berkelanjutan program-program yang telah dirintis sebelumnya dan bahkan berkembang menjadi program-program baru yang belum pernah ada sebelumnya. Sustainability pendanaan dapat ditunjukkan oleh kemampuan sekolah dalam mempertahankan besarnya dana yang dimiliki dan bahkan makin besar jumlahnya, sekolah memiliki kemampuan menggali sumber dana dari masyarakat, dan tidak sepenuhnya menggantungkan subsidi dari pemerintah bagi sekolah-sekolah negeri.¹⁸

C. Data Empiris

1. Manajemen berbasis sekolah pada intinya merupakan suatu kebebasan sekolah untuk mengatur sekolahnya sendiri, yaitu otonomi sekolah untuk mengelola sekolahnya sendiri. Tapi kenyataannya sekolah masih tergantung dari pusat. Contohnya saja Ujian Nasional, semua kebijakan dari pusat, daerah harus mengikuti kebijakan pusat tersebut.

¹⁸ Rohiat, manajemen sekolah, Hal.62

2. Manajemen Berbasis Sekolah adalah manajemen yang dikelola secara bersama-sama oleh warga sekolah maupun komite sekolah. Misalkan dana BOS yang diterima dari pusat hendaknya harus direncanakan secara bersama-sama. RAPBS hendaknya seluruh warga sekolah memutuskan secara bersama-sama, misalkan dana-dana yang diterima hendaknya para guru-guru mengetahui untuk apa dana tersebut digunakan, tetapi pada kenyataannya *ada sekolah* yaitu hanya kepala sekolah yang merancang RAPBS itu sendiri, sehingga keinginan guru-guru tidak dapat terpenuhi.

D. Kesimpulan

Manajemen Berbasis Sekolah memberikan otonom yang lebih besar kepada sekolah. Sekolah memiliki kewenangan dan tanggungjawab yang besar dalam mengelola sekolahnya lebih mandiri.

Tujuan utama program MBS adalah untuk meningkatkan efisiensi pengelolaan dan meningkatkan relevansi pendidikan di sekolah, dengan adanya wewenang yang lebih besar dan lebih luas bagi sekolah untuk mengelola urusannya sendiri.

Manajemen Berbasis Sekolah ini merupakan kosekuensi logis dari pergeseran kebijakan manajemen, yaitu pergeseran dari manajemen pada tingkat sekolah agar pendidikan dapat tercapai secara produktif, efektif, dan efisien.

Sekolah yang efektif pada umumnya memiliki karakteristik proses sebagai berikut:

1. Proses Belajar Mengajar dengan efektivitas yang 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 *teamwork* 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. Memiliki Komunikasi yang baik
14. Sekolah memiliki akuntabilitas
15. Sekolah memiliki kemampuan menjaga sustainabilitas

DAFTAR PUSTAKA

- Engkoswara dan Komariah, Aan. *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2011
Mukhtar dan Suparto, widodo, *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: CV Fifamas, 2003
Mukhtar, Rusmini, dan Samsu, *Sekolah Berprestasi*, Jakarta: PT Nimas Multima, 2003



Mulyana, E, *Manajemen Berbasis Sekolah-Konsep, Strategi, dan Implementasi*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003

Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah-Teori, Model, dan Aplikasi*, Jakarta: PT Grasindo, 2006

Rohiat, *Manajemen Sekolah-Teori Dasar dan Praktik*, Bandung: PT Refika Aditama, 2008.