

Manajemen Berbasis Sekolah (Solusi Alternatif Dunia Pendidikan)

Abdul Kadir
Sekolah Tinggi Agama Islam Muslim Asia Afrika
Email : abahnana@gmail.com

ABSTRAK

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 efektifitas kinerja sekolah dengan menyediakan layanan pendidikan yang komprehensif dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat sekolah setempat. Peserta didik biasanya datang dari latar belakang yang berbeda, salah satu perhatian sekolah harus ditujukan pada asas pemerataan, baik dalam bidang sosial, ekonomi maupun politik. Sekolah juga harus meningkatkan efisiensi, partisipasi, mutu, serta bertanggung jawab kepada masyarakat dan pemerintah. Dengan kerjasama yang baik dari segala lini, memberikan peluang besar bagi dunia pendidikan di Indonesia untuk terus meningkatkan mutunya.

Kata Kunci : Manajemen, Sekolah, Pendidikan

ABSTRACT

School-Based Management (SBM) offered as an operational form of decentralized education will provide new insights into the system that has been running so far. This is expected to have an impact on improving the efficiency and effectiveness of school performance by providing comprehensive and responsive educational services to the needs of the local school community. Students usually come from different backgrounds, one of the school's concerns must be directed to the principle of equity, both in the social, economic and political fields. Schools must also improve efficiency, participation, quality, and be responsible to the community and the government. With good cooperation from all fronts, it provides a great opportunity for the world of education in Indonesia to continue to improve its quality.

Keywords : Management, School, Education

Pendahuluan

Bangsa Indonesia telah merayakan kemerdekaan, namun faktanya pendidikan di negara ini masih jauh tertinggal dibanding negara-negara lain. Berganti menteri berganti pula kebijakan, namun tidak mudah mengangkat derajat pendidikan yang ada. Manajemen berbasis Sekolah merupakan salah satu alternatif jawabannya. MBS hadir memberikan pilihan yang berbeda, terutama dengan semangat desentralisasi. Daerah diberi wewenang penuh untuk mengatur kehidupannya. Begitupun dalam dunia pendidikan, sekolah di percaya untuk menentukan arah kebijakannya.

Belajar dan mengajar terjadi pada saat berlangsungnya interaksi antara guru dengan siswa untuk mencapai tujuan pengajaran. Disinilah dibutuhkan metode yang tepat agar hasil dari pengajaran tersebut maksimal. MBS menawarkan hal-hal yang efektif mengatasi problem pendidikan di Indonesia. Peran serta warga sekolah di maksimalkan sehingga sama-sama merasa memiliki, yang ujungnya dapat tercapainya sebuah prestasi.

Pembahasan

Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Istilah Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) berasal dari tiga kata yaitu Manajemen, Berbasis dan Sekolah. Manajemen adalah pengkoordinasian dan penyerasian sumberdaya melalui sejumlah input manajemen untuk mencapai tujuan atau untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Berbasis berarti “berdasarkan pada” atau “berfokus pada sesuatu”.

Sekolah adalah suatu organisasi terbawah dalam jajaran Departemen pendidikan nasional yang bertugas memberikan bekal kemampuan dasar kepada peserta didik atas dasar ketentuan-ketentuan yang bersifat legalistik dan profesionalistik.

Manajemen berbasis sekolah merupakan terjemahan dari “School Based Management”.¹ Istilah Manajemen Berbasis Sekolah pertama kali muncul di Amerika Serikat ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat. Di Indonesia, upaya kearah Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) telah dirintis sejak tahun 1994 secara parsial tetapi dalam bentuk yang lebih formal mulai menguat sejak tahun 1998, bersamaan dengan menguatnya dorongan berbagai pihak untuk mengurangi kekuasaan yang terpusat menuju desentralisasi di berbagai bidang.

Dari uraian tersebut dapat dirangkum bahwa "Manajemen Berbasis Sekolah" adalah pengkoordinasian dan penyerasian sumberdaya yang dilakukan secara otonomis (mandiri) oleh sekolah melalui sejumlah input manajemen untuk mencapai tujuan sekolah dalam kerangka pendidikan nasional, dengan melibatkan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan (partisipatif)". *Catatan:* kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah meliputi: kepala sekolah dan wakil-wakilnya, guru, siswa, konselor, tenaga administratif, orang tua siswa, tokoh masyarakat, para profesional, wakil pemerintahan, wakil organisasi pendidikan. Lebih ringkas lagi, manajemen berbasis sekolah dapat dirumuskan sebagai berikut (David, 1989): *manajemen berbasis sekolah = otonomi manajemen sekolah + pengambilan keputusan partisipatif.*

¹ Poernomo, Naskah 1: Butir-butir untuk memahami pengertian mengenai hal secara utuh dan benar (Bahan kuliah STIE Mitra Indonesia, 1997), h. 15

Manajemen Berbasis sekolah (MBS) merupakan paradigma baru pendidikan yang memberi otonomi luas pada tingkat sekolah 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. *Otonomi* dapat diartikan sebagai kewenangan/kemandirian yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri, dan merdeka/tidak tergantung (Undang-Undang No.22 Th.1999 tentang Pemerintahan Daerah).

Jadi otonomi sekolah adalah kewenangan sekolah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga sekolah menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi warga sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku. Untuk mencapai otonomi sekolah, diperlukan suatu proses yang disebut "desentralisasi". Desentralisasi adalah penyerahan wewenang pemerintahan pendidikan dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah. Pengalaman selama ini menunjukkan bahwa pendidikan yang diatur secara "sentralistik" menghasilkan fenomena-fenomena seperti berikut: lamban berubah/beradaptasi, bersifat kaku, normatif sekali orientasinya karena terlalu banyaknya lapis-lapis birokrasi, tidak jarang birokrasi mengendalikan fungsi dan bukan sebaliknya, uniformitas telah memasung kreativitas, dan tradisi serta serimoni yang penuh kepalsuan sudah menjadi kebiasaan.

Kecil itu indah, adalah merupakan esensi desentralisasi. Menurut Bailey (1991), organisasi yang cakupan, pemerintahan, manajemen, dan ukurannya kecil, mudah beradaptasi. Karena itu, desentralisasi bukan lagi merupakan hal penting untuk diterapkan, tetapi sudah merupakan keharusan. Dengan desentralisasi, maka:

1. Fleksibilitas pengambilan keputusan sekolah akan tumbuh dan berkembang dengan subur, sehingga keputusan dapat dibuat "sedekat" mungkin dengan kebutuhan sekolah.
2. Akuntabilitas atau pertanggungggugatan terhadap masyarakat (majelis sekolah, orangtua peserta didik, publik) dan pemerintah meningkat.
3. Kinerja sekolah akan meningkat (efektivitasnya, kualitasnya, efisiensinya, produktivitasnya, inovasinya, provitabilitasnya, kualitas kehidupan kerjanya, dan moralnya).

Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para staf, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok yang terkait dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan. Kewenangan yang bertumpu pada sekolah merupakan inti dari Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang dipandang memiliki tingkat efektifitas tinggi serta memberikan beberapa keuntungan berikut:

1. Kebijakan dan kewenangan sekolah membawa pengaruh langsung kepada peserta didik, orang tua dan guru
2. Bertujuan 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

Konsep ini menjadikan sekolah dibebani dengan pengembangan program kependidikan yang maksimal dengan tujuan melayani kebutuhan-kebutuhan anak

² Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Rosdakarya : Bandung, 2005), Cet. Ke-1

dalam mengikuti sekolah.³ Model ini mencakup perencanaan penyelenggaraan pendidikan dimana kewenangan dan tanggung jawab atas berfungsinya sekolah ditanggung bersama antara kantor pusat dan pegawai berbasis sekolah yang semuanya bekerja secara profesional.⁴

Menurut Departemen Pendidikan Nasional, manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah diartikan sebagai pengkoordinasian dan penyerasian sumberdaya yang dilakukan secara otonomis mandiri oleh sekolah melalui sejumlah input manajemen untuk mencapai tujuan sekolah dalam kerangka pendidikan nasional, dengan melibatkan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan mutu sekolah dalam rangka kebijakan pendidikan nasional.⁵

Kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah meliputi kepala sekolah dan wakil-wakilnya, guru, siswa, konselor, tenaga administratif, orang tua siswa, tokoh masyarakat, para profesional, wakil pemerintahan, wakil organisasi pendidikan. Lebih ringkas lagi David merumuskan manajemen berbasis sekolah = Otonomi manajemen sekolah plus pengambilan keputusan partisipatif.⁶

Otonomi manajemen sekolah dapat diartikan sebagai kemandirian yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri, dan tidak tergantung/merdeka (Undang-undang No 22 Th. 1999 Tentang pemerintah daerah).⁷ Tentu saja kemandirian yang dimaksud harus didukung oleh sejumlah kemampuan yaitu kemampuan mengambil keputusan yang terbaik, kemampuan berdemokrasi atau menghargai perbedaan pendapat, kemampuan memobilisasi sumber daya. Kemampuan memilih cara pelaksanaan yang terbaik, kemampuan berkomunikasi yang efektif, kemampuan memecahkan persoalan-persoalan sekolah, kemampuan adaptif dan antisipatif, kemampuan bersinergi dan berkolaborasi dan kemampuan memenuhi kebutuhannya sendiri.

Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan ilmu dan teknologi yang dinyatakan dalam GBHN dan bertujuan diantaranya:

1. Untuk 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 atau partisipatif.
3. Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu sekolah.
4. Meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.⁸

³ Ibtisam Abu Duhou, *School Based Management*, alih bahasa: Abbas al –Jauhari, (Logos : Ciputat, 2002), Cet. Ke-1, h. 16

⁴ Hallinger, *School based management and school effectiveness* (Routledge: London, 1993), Cet. Ke-1, h. 57

⁵ Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Depdiknas: Jakarta, 2000), Cet. Ke1, h. 5

⁶ David Jane, *Synthesis of Research on-School Based Management*, (Educational leadership, 1989), h. 27

⁷ Dewan Perwakilan Rakyat, *Undang-undang RI No 22 tahun 1999 tentang pemerintah daerah*, (DPR RI: Jakarta, 1999)

⁸ Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, h. 3

Manajemen berbasis sekolah bertujuan untuk "memberdayakan" sekolah, terutama sumber daya manusianya (kepala sekolah, guru, karyawan, siswa, orang tua siswa, dan masyarakat sekitarnya), melalui pemberian kewenangan, fleksibilitas, dan sumber daya lain untuk memecahkan persoalan yang dihadapi oleh sekolah yang bersangkutan.

Contoh-contoh tentang hal-hal yang dapat memberdayakan warga sekolah adalah pemberian tanggung jawab, pekerjaan yang bermakna, memecahkan masalah pekerjaan secara team work, variasi tugas, hasil kerja yang terukur, kemampuan untuk mengukur kinerjanya sendiri, tantangan, kepercayaan, didengar, ada pujian, menghargai ide-ide, mengetahui bahwa dia adalah bagian penting dari sekolah, kontrol yang luwes, dukungan, komunikasi yang efektif, umpan balik bagus, sumberdaya yang dibutuhkan ada dan warga sekolah yang diberlakukan sebagai manusia ciptaan-Nya yang memiliki martabat tinggi.⁹ Menurut Nanang Fattah, salah satu tujuan MBS agar otonomi sekolah dan partisipasi masyarakat atau *Local Stake holders* mempunyai keterlibatan yang tinggi (*High Involvement Model*).¹⁰

Manfaat Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) memberikan kebebasan dan kekuasaan yang besar pada sekolah, disertai seperangkat tanggung jawab. Dengan adanya otonomi yang memberikan tanggung jawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sesuai dengan kondisi setempat, sekolah dapat lebih meningkatkan kesejahteraan guru sehingga bisa lebih berkonsentrasi pada tugas dan gurupun bisa lebih berinovasi dan profesional. Ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan sehubungan dengan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Faktor-faktor tersebut adalah:

1. Kewajiban Sekolah

Sekolah dituntut mampu menampilkan pengelolaan sumber daya secara transparan, demokratis, tanpa monopoli dan bertanggung jawab baik terhadap masyarakat maupun pemerintah dalam rangka meningkatkan kapasitas pelayanan terhadap peserta didik.

2. Kebijakan dan Prioritas Pemerintah

Dalam hal ini sekolah tidak diperbolehkan untuk berjalan sendiri dengan mengabaikan kebijakan dan standar yang ditetapkan oleh pemerintah yang dipilih secara demokratis. Agar prioritas-prioritas pemerintah dilaksanakan oleh sekolah dan semua aktivitas sekolah ditujukan untuk memberikan pelayanan kepada peserta didik sehingga dapat belajar dengan baik, pemerintah perlu merumuskan seperangkat pedoman umum tentang pelaksanaan MBS.

3. Peranan Orang Tua dan Masyarakat

Melalui dewan sekolah, orang tua dan masyarakat dapat berpartisipasi dalam pembuatan berbagai keputusan. Dengan demikian masyarakat dapat lebih memahami serta mengawasi dan membantu sekolah dalam pengelolaan termasuk kegiatan belajar mengajar.

4. Peranan Profesionalisme dan Manajerial

Untuk memenuhi persyaratan pelaksanaan MBS, kepala sekolah, guru dan tenaga administrasi harus memiliki kedua sifat tersebut. Mereka harus memiliki pengetahuan yang dalam tentang peserta didik, dan prinsip-prinsip

⁹ Slamet, *Menuju Pengelolaan Pendidikan Berbasis Sekolah*, (Universitas Negeri Yogyakarta : Yogyakarta, 2000), Cet. Ke-1, h. 12

¹⁰ Nanang Fattah, *Konsep MBS dan Dewan Sekolah*, (Pustaka Bani Qurais : Bandung, 2004), Cet. Ke-1, h. 15

pendidikan untuk menjamin bahwa segala keputusan penting yang dibuat oleh sekolah, didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan pendidikan. Pemahaman terhadap sifat profesional dan manajerial tersebut sangat penting agar peningkatan efisiensi, mutu, dan pemerataan serta supervisi dan monitoring yang direncanakan sekolah betul-betul untuk mencapai tujuan pendidikan sesuai dengan kerangka kebijakan pemerintah dan tujuan sekolah.

Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

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 efektifitas kinerja sekolah dengan menyediakan layanan pendidikan yang komprehensif dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat sekolah setempat. Peserta didik biasanya datang dari latar belakang yang berbeda, salah satu perhatian sekolah harus ditujukan pada asas pemerataan, baik dalam bidang sosial, ekonomi maupun politik. Sekolah juga harus meningkatkan efisiensi, partisipasi, mutu, serta bertanggung jawab kepada masyarakat dan pemerintah. Karakteristik MBS bisa diketahui antara lain dari cara sekolah dapat mengoptimalkan kinerja, proses belajar mengajar, pengelolaan sumber daya manusia dan administrasi.

Model-Model Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Model MBS berikut merupakan model yang pada umumnya memiliki ciri-ciri universal sehingga setiap sekolah yang akan mengadopsi model ini perlu mengadaptasikannya dengan karakteristik di sekolah masing-masing. Model MBS berikut pada dasarnya ditampilkan menurut pendekatan sistem. Yaitu Output-Proses-Input. Urutan ini dipilih dengan alasan bahwa setiap kegiatan sekolah akan dilakukan, termasuk kegiatan melakukan analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, and Treath), semestinya dimulai dari Output yang akan dicapai, kemudian ke proses, dan baru ke Input yang dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Karena MBS merupakan jiwa dan semangat sekolah, maka setiap penjelasan berikut telah menginklusifkan otonomi dan partisipasi ke dalamnya, meskipun tanpa menyebut istilah otonomi dan partisipasi. Artinya, setiap pembahasan butir-butir berikut selalu dijiwai oleh otonomi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan sekolah.

Secara ringkas, manajemen berbasis sekolah dapat diuraikan seperti berikut:

1. Output

Output sekolah diukur dengan kinerja sekolah. **Kinerja sekolah** adalah pencapaian dari prestasi yang dihasilkan oleh proses/perilaku sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari efektifitasnya, kualitasnya, produktifitasnya, efisiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya, dan moral kerjanya. **Efektivitas** adalah ukuran yang menyatakan sejauhmana sasaran (kuantitas, kualitas, waktu) telah dicapai. Dalam bentuk persamaan, efektivitas sama dengan hasil nyata dibagi hasil yang diharapkan. **Kualitas** adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa, yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang ditentukan atau yang tersirat. Mutu barang atau jasa dipengaruhi oleh banyak tahapan kegiatan yang saling berhubungan seperti desain, operasi produk atau jasa dan pemeliharaannya.

Produktivitas adalah hasil perbandingan antara output dibagi input. Baik output maupun input adalah dalam bentuk kuantitas. Kuantitas input berupa

tenaga kerja, modal, bahan, dan energi. Kuantitas output dapat berupa jumlah barang atau jasa, tergantung pada jenis pekerjaan. *Efisiensi* dapat diklasifikasikan menjadi dua yaitu efisiensi internal dan efisiensi eksternal. *Efisiensi internal* menunjuk kepada hubungan antara output pendidikan (pencapaian belajar) dan input (sumberdaya) yang digunakan untuk memroses/menghasilkan output pendidikan (Coombs & Hallak, 1987). Efisiensi internal biasanya diukur dengan biaya-efektivitas. Sedang *efisiensi eksternal* adalah hubungan antara biaya yang digunakan untuk menghasilkan tamatan dan keuntungan kumulatif (individual, sosial, ekonomik, dan non-ekonomik) yang didapat setelah pada kurun waktu yang panjang diluar sekolah. Analisis biaya-manfaat merupakan alat utama untuk mengukur efisiensi eksternal.

Inovasi adalah proses yang kreatif dalam mengubah input, proses, dan output agar dapat sukses dalam menanggapi dan mengantisipasi perubahan-perubahan internal dan eksternal sekolah. Inovasi selalu memberikan nilai tambah terhadap input, proses, maupun output yang ada.

Kualitas kehidupan kerja adalah kinerja sekolah yang ditunjukkan oleh ukuran tentang bagaimana warga sekolah merasakan hal-hal seperti: pekerjaannya, kemanfaatannya, kondisi kerjanya, kesan dari anak buah terhadap bapak/ibu buah, kawan/kolega kerjanya, peluang untuk maju, pengembangan, kepastian, keselamatan dan keamanan, dan imbal jasanya.

Moral kerja adalah tingkat baik buruknya warga sekolah terhadap pekerjaannya yang ditunjukkan oleh etika kerjanya, kedisiplinannya, kejujurannya, kerajinannya, komitmennya, tanggungjawabnya, hubungan kerjanya, daya adaptasi dan antisipasinya, motivasi kerjanya, dan jiwa kewirausahaannya (bersikap dan berpikir mandiri, memiliki sikap berani mengambil resiko, tidak suka mencari kambing hitam, selalu berusaha menciptakan dan meningkatkan nilai sumberdaya, terbuka terhadap umpan balik, selalu ingin mencari perubahan yang lebih baik, tidak pernah merasa puas dan terus menerus melakukan inovasi dan improvisasi demi perbaikan selanjutnya, dan memiliki tanggung jawab moral yang baik).

2. Proses

Proses merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut input, sedang sesuatu dari hasil proses disebut output. Dalam pendidikan berskala mikro (Sekolah), proses yang dimaksud adalah Proses pengambilan keputusan, Proses pengelolaan kelembagaan, Proses pengelolaan Program, Proses belajar mengajar.¹¹

3. Input

Input adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud tidak harus berupa barang, tetapi juga dapat berupa perangkat dan harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. Seiring dengan berlakunya Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah (Otonomi Daerah) dan bukti-bukti empirik tentang kurang efektif dan efisiensinya manajemen berbasis pusat, maka Departemen Pendidikan Nasional melakukan penyesuaian-penyesuaian, salah satunya adalah melakukan pergeseran

¹¹ Cangeni, *Participative Management*, (Philosophical library : New York, 1964), Cet. Ke-1, h. 37

pendekatan manajemen, yaitu dari pendekatan manajemen berbasis pusat menjadi manajemen berbasis sekolah.

Berikut disampaikan penjelasan terhadap pergeseran pendekatan manajemen berbasis pusat menuju manajemen berbasis sekolah.

1. Dari Sub-Ordinasi menuju Otonomi

Pada manajemen berbasis pusat, sekolah merupakan sub-ordinasi dari pusat, sehingga sifat ketergantungannya sangat tinggi. Sekolah tidak berdaya dan tidak memiliki kemandirian, sehingga kreativitas dan prakarsanya terpasung dan beku. Pada manajemen berbasis sekolah, sekolah memiliki otonomi (kemandirian) untuk berbuat yang terbaik bagi sekolahnya. Ketergantungan pada tingkat pusat makin kecil, sehingga sekolah harus dewasa dan meyakini bahwa perubahan pendidikan tidak akan terjadi jika sekolahnya sendiri tidak berubah. Tentu saja kemandirian ini menuntut kemampuan sekolah untuk mengatur dan mengurus sekolahnya menurut prakarsanya sendiri berdasarkan aspirasi warga sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

2. Dari Pengambilan Keputusan Terpusat menuju Pengambilan Keputusan Partisipasi

Berbeda dengan pengambilan keputusan pada manajemen berbasis pusat yang ditandai oleh *one man show*, lamban hasilnya, dan sering tidak pas hasilnya dengan kebutuhan sekolah, maka pengambilan keputusan pada manajemen berbasis sekolah melibatkan warga sekolah, yang selain cepat hasilnya, juga sesuai hasilnya dengan kebutuhan sekolah. Pelibatan partisipan dalam pengambilan keputusan tentu saja disesuaikan dengan relevansi, keahlian, yurisdiksi, dan kompatibilitas keputusan dengan kepentingan partisipan.

3. Dari Ruang Gerak Kaku menuju Ruang Gerak Luwes

Akibat banyaknya tugas dan fungsi, wewenang, tanggungjawab, kewajiban dan hak sekolah yang ditangani oleh Pusat, Wilayah, dan Kandep, maka ruang gerak sekolah kaku untuk menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi maupun untuk memenuhi kebutuhannya. Pada pendekatan manajemen yang baru, ruang gerak sekolah sangat luwes karena apa yang selama ini dilakukan oleh Pusat, Wilayah, dan Kandep, sebagian besar kini diserahkan ke sekolah.

4. Dari Pendekatan Birokrasi menuju Pendekatan Profesionalisme

Pada pendekatan birokrasi, apa yang dilakukan oleh sekolah didasarkan atas apa yang dianggap benar dan baik oleh pimpinannya. Pada pendekatan profesionalisme, apa yang dilakukan oleh sekolah didasarkan atas profesionalisme. Karena itu, peranan keahlian sangat penting dalam membimbing tingkah laku warga sekolah, bukan kekuasaan.

5. Dari Manajemen Sentralistik menuju Manajemen Desentralistik

Pada model lama, pusat memiliki kewenangan yang berlebihan, sehingga terjadilah pemusatan kekuasaan di pusat. Pemusatan kekuasaan ini telah menimbulkan dampak negatif pada sekolah, yaitu selain sekolah tidak berdaya, banyak keputusan-keputusan yang tidak efektif dan efisien. Sedang pada manajemen desentralistik, banyak kewenangan Pusat, Wilayah, dan Kandep yang diserahkan ke sekolah. Dengan pendekatan ini, maka sekolah akan lebih berdaya dan keputusan-keputusan yang dibuatnya akan lebih efektif dan efisien.

6. Dari Kebiasaan Diatur menuju Kebiasaan Motivasi Diri

Pola perilaku lama yang sering menunggu perintah dan kebiasaan diatur (dorongan eksternal) akan berubah menjadi pola perilaku baru yang bercirikan motivasi diri (dorongan internal). Perubahan ini tentu saja akibat dari otonomi (kemandirian) sekolah yang diberikan oleh Pusat, Wilayah, dan Kandep. Struktur organisasi yang berjiwa otonomi akan mendorong sekolah untuk berinovasi dan berimprovisasi dari dalam diri sekolah, bukan dari tekanan luar.

7. Dari Overregulasi menuju Deregulasi

Terlalu banyaknya regulasi pendidikan (overregulasi) termasuk juklak dan juknis telah membuat sekolah seperti robot yang hanya menunggu perintah, tumpul, telah membunuh kreativitas sekolah, terutama gurunya. Deregulasi pendidikan akan mampu menumbuhkan daya kreativitas dan prakarsa sekolah, dan membuat sekolah sebagai pusat perubahan. Deregulasi juga mampu memberikan kelenturan sekolah dalam mengelola sekolahnya.

8. Dari Mengontrol menuju Mempengaruhi

Jika manajemen pola lama lebih cenderung menekankan pada "mengkomando" dan "mengontrol", maka manajemen berbasis sekolah lebih menekankan pada "mempengaruhi".

9. Dari Menghindari Resiko menuju Mengolah Resiko

Jika pada pola manajemen tradisional lebih menekankan untuk "menghindari resiko", maka pada pola manajemen baru lebih menganjurkan "mengambil resiko". Hal ini didasari oleh kenyataan bahwa orang-orang yang berani mengambil resiko cenderung lebih maju dari pada orang yang suka menghindari resiko.

10. Dari Organisasi Hirarkis menuju Organisasi Datar

Sampai saat ini organisasi pendidikan khususnya organisasi sekolah masih diatur dengan lapis-lapis manajemen yang rumit, sehingga sekolah lamban adaptasi dan antisipasinya terhadap perubahan-perubahan, dan kurang tanggap terhadap isu-isu kritis/strategis yang menyangkut kemajuan sekolah. Mulai saat ini, organisasi sekolah harus dibuat lebih datar agar lebih responsif dan antisipatif. Konsekuensi dari pelaksanaan program ini adanya komitmen yang tinggi dari berbagai pihak yaitu orang tua, guru, kepala sekolah, siswa dan staf lainnya disatu sisi dan pemerintah disisi lainnya sebagai partner dalam mencapai tujuan peningkatan mutu.

Dalam rangka pelaksanaan program atau konsep manajemen ini, strategi yang dapat dilaksanakan oleh sekolah antara lain meliputi evaluasi diri untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan sekolah. Berdasarkan hasil evaluasi tersebut sekolah bersama-sama orang tua dan masyarakat menentukan visi dan misi sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan atau merumuskan mutu yang diharapkan dan dilanjutkan dengan penyusunan rencana program sekolah termasuk pembiayaannya dengan mengacu kepada skala prioritas dan kebijakan nasional sesuai dengan kondisi sekolah dan sumber daya yang tersedia.

Dalam penyusunan program, sekolah harus menetapkan indikator atau target mutu yang akan dicapai. Kegiatan yang tak kalah pentingnya adalah melakukan monitoring dan evaluasi program yang telah direncanakan sesuai dengan pendanaannya untuk melihat ketercapaian visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan sesuai dengan kebijakan nasional dan target mutu yang dicapai serta melaporkan hasilnya kepada masyarakat dan pemerintah. Hasil evaluasi ini selanjutnya dapat dipergunakan sebagai masukan untuk perencanaan atau penyusunan program sekolah dimasa mendatang. Demikian terus-menerus sebagai proses yang berkelanjutan. Untuk pengenalan dan meyamakan persepsi sekaligus

untuk memperoleh masukan dalam rangka perbaikan konsep dan pelaksanaan manajemen ini, maka sosialisasi harus segera dilakukan untuk mengetahui kendala-kendala yang mungkin muncul didalam pelaksanaannya untuk dicari solusinya dalam rangka mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan kendala yang muncul dimasa mendatang. Harapannya dengan lahirnya konsep ini, maka peningkatan mutu pendidikan akan dapat diraih oleh kita sebagai pelaksanaan dari proses pengembangan sumber daya manusia menghadapi persaingan global yang semakin ketat dan ditunjang oleh ilmu pengetahuan yang berkembang secara cepat.

Kesimpulan

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) nyata memberikan solusi alternatif bagi dunia pendidikan. Sebuah cara mengelola sekolah sesuai dengan kondisi sekolah. Sekolah diberikan keleluasaan, keluwesan dan otonomi dalam proses pengelolaan. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) ini juga menjadi harapan bagi sekolah dalam hal meraih peningkatan mutu pendidikan.

Daftar Pustaka

- Abu Duhou, Ibtisam, *School Based Management*, alih bahasa: Abbas al –Jauhari, Logos: Ciputat, 2002
- Cangeni, *Participative Management*, Philosophical library: New York, 1964
- Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Depdiknas: Jakarta, 2000
- Dewan Perwakilan Rakyat, *Undang-undang RI No 22 tahun 1999 tentang pemerintah daerah*, DPR RI: Jakarta, 1999
- Fattah, Nanang, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah*, Pustaka Bani Qurais : Bandung, 2004
- Hallinger, *School based management and school effectiveness*, Rautledge: London, 1993
- Jane, David, *Synthesis of Research on-School Based Management*, Educational leadership, 1989
- Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Rosdakarya: Bandung, 2005
- Poernomo, Naskah 1: Butir-butir untuk memahami pengertian mengenai hal secara utuh dan benar, Bahan kuliah STIE Mitra Indonesia, 1997
- Slamet, *Menuju Pengelolaan Pendidikan Berbasis Sekolah*, Universitas Negeri Yogyakarta: Yogyakarta, 2000