

Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah: Analisis Keterlibatan Stakeholders di Perguruan Ahmad Yani Binjai

Kartika¹, Indra Prasetya², Emilda Sulasmi³

^{1,2,3}Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Tinggi, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara,
Medan, Indonesia

Email: kartika20@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SMA Ahmad Yani Binjai, menganalisis dan mendeskripsikan keterlibatan stakeholder sekolah dalam manajemen berbasis sekolah di SMA Ahmad Yani Binjai, menganalisis dan mendeskripsikan kendala dan capaian apa dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah dengan keterlibatan stakeholder di SMA Ahmad Yani Binjai. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Adapun responden penelitian ini adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, komite sekolah, orang tua siswa dan siswa. Temuan penelitian implementasi MBS di SMA Perguruan Ahmad Yani Binjai dilaksanakan melalui tahapan sebagai berikut (1) mempersiapkan dokumen atau pedoman MBS, sebagai rujukan utama dalam memahami manajemen berbasis sekolah (MBS), (2) pelaksanaan, melalui penguatan sumber daya manusia (kepala sekolah dan guru), (3) Evaluasi dan perbaikan berkelanjutan, sekolah melakukan evaluasi terhadap pencapaian tujuan sekolah. Sekolah melibatkan stakeholder dalam pengambilan keputusan. Keterlibatan warga sekolah dalam pengambilan keputusan sekolah menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat di sekolah. Sekolah, komite sekolah dan orang tua siswa bertanggung jawab tentang mutu pendidikan di sekolah. Kendala sekolah dalam melaksanakan MBS yakni terdapat stakeholder yakni pemahaman tentang konsep MBS masih rendah, sehingga sekolah sulit mengembangkan berbagai komponen manajemen yang ada dalam konsep manajemen berbasis sekolah, seperti pengembangan kurikulum, keuangan, sarana, dan kesiswaan, Faktor-faktor penentu keberhasilan SMA Perguruan Ahmad Yani Binjai ialah kepemimpinan kepala sekolah dalam menggerakkan MBS. Salah satu yang paling berperan penting keberhasilan sekolah dalam MBS adalah kepala sekolah sangat memahami konsep MBS. Keberhasilan Sekolah Menengah Atas Ahmad Yani Binjai dalam meraih prestasi hasil belajar siswa yang menjadi indikator kualitas lulusan masih dipengaruhi atau bahkan ditentukan oleh faktor keluarga, dan bahkan faktor masyarakat, stakeholder eksternal dan lingkungan pendidikannya.

Kata kunci : Implementasi MBS, Partisipasi Stakeholders.

ABSTRACT

The purpose of this research is to describe the implementation of school-based management at SMA Ahmad Yani Binjai, to analyze and describe the involvement of school stakeholders in school-based management at SMA Ahmad Yani Binjai. To analyze and describe the obstacles and achievements in implementing school-based management with stakeholder involvement at SMA Ahmad. Yani Binjai. This study uses a qualitative approach. The respondents of this study were school principals, deputy principals, teachers, school committees, parents and students. The findings of the research on the implementation of SBM at SMA Perguruan Ahmad Yani Binjai are carried out through the following stages (1) preparing SBM documents or guidelines, as the main reference in understanding school-based management (SBM), (2) implementation, through strengthening human resources (principals and teacher), (3) Evaluation and continuous improvement, the school evaluates the achievement of school goals. Schools involve stakeholders in decision making. The involvement of school members in school decision making creates transparency and healthy democracy in schools. Schools, school committees and parents are responsible for the quality of education in schools. The school's obstacle in implementing SBM is that there are stakeholders, namely understanding of the SBM concept is still low, so schools have difficulty developing various management components that exist in the school-based management concept, such as curriculum development, finance, facilities, and student affairs. The determinants of the success of SMA Perguruan Ahmad Yani Binjai is the leader of

the school principal in driving SBM. One of the most important roles in school success in SBM is that the principal really understands the SBM concept. The success of Ahmad Yani Binjai Senior High School in achieving student achievement, which is an indicator of the quality of graduates, is still influenced or even determined by family factors, and even community factors, external stakeholders and the educational environment.

Keywords: School Based Management Implementation, Stakeholders Participation.

1. PENDAHULUAN

Sekolah di masa pendidikan abad ini memiliki peran sentral dalam mengembangkan pendidikan. Dalam mengembangkan pendidikan tersebut, delapan standar nasional pendidikan tentunya menjadi ukuran bagi sekolah dalam meningkatkan standar mutu yang harus secara terus menerus ditingkatkan kualitasnya. Dimana standar ini meliputi standar kompetensi lulusan, standar proses, standar penilaian, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar pembiayaan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, dan standar pembiayaan. Untuk mencapai standar tersebut, tentunya harus didukung oleh kapabilitas sekolah baik.

Sebagaimana dalam konsep manajemen sekolah bahwa tujuan sekolah dalam pendidikan yakni mencapai efektivitas sekolah yang diharapkan selain itu pencapaian pada standar mutu sekolah. Menurut Mulyasa (2009:23) pada hakikatnya manajemen berbasis sekolah (MBS) adalah pemberian otonomi yang lebih luas kepada sekolah dengan tujuan akhirnya meningkatkan mutu hasil penyelenggaraan pendidikan sehingga bisa menghasilkan prestasi yang sebenarnya melalui proses manajerial yang mapan. Menurut Sagala (2006:54) dalam menjalankan manajemen berbasis sekolah, kepala sekolah harus memperhatikan prinsip-prinsip manajemen berbasis sekolah. Adapun prinsip-prinsip manajemen berbasis sekolah adalah kemandirian, keadilan, keterbukaan, kemitraan, partisipatif, efisiensi, dan akuntabilitas. Ketujuh prinsip ini menjadi penting dalam pelaksanaan MBS sekaligus menjadi standar ukur keberhasilan manajemen berbasis sekolah.

Mengingat program MBS menjadi sangat penting bagi sekolah dalam meningkatkan pendidikan, maka manajemen berbasis sekolah dijadikan sebagai standar dalam pengelolaan pendidikan di Indonesia. Mulyasa (2006:76) menjelaskan melalui manajemen berbasis sekolah, maka sekolah diberikan otonomi untuk menjalankan kerjasama dengan berbagai pihak, merancang arah program sekolah melalui rencana kerja tahunan, dan melakukan pembinaan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Arismunandar (2015:65) dalam manajerial misalnya, sekolah dapat mengoptimalkan fungsi tri pusat pendidikan, yaitu sekolah, orang tua, dan masyarakat. Ketiga komponen ini dapat dijadikan model partisipasi langsung seluruh komponen masyarakat untuk mengembarkan standar nasional pendidikan, khususnya standar kompetensi lulusan. Pengelolaan seluruh standar pendidikan bermuara pada kualitas lulusan yang menjadi produk sekolah.

Sebagaimana uraian di atas, jelas bahwa pada era desentralisasi pendidikan saat diharapkan akan mendorong meningkatkan pelayanan di bidang pendidikan kepada masyarakat yang bermuara pada upaya peningkatan kualitas pengelolaan pendidikan dalam tataran yang paling bawah (*at the bottom*) yaitu sekolah melalui penerapan Manajemen Berbasis sekolah. MBS sebagai suatu model implementasi kebijakan desentralisasi pendidikan merupakan suatu konsep inovatif, yang bukan hanya dikaji sebagai wacana baru dalam pengelolaan pendidikan tetapi sebaiknya juga dipertimbangkan sebagai langkah inovatif dan strategis ke arah peningkatan mutu pendidikan melalui pendekatan manajemen yang bercirikan akar rumput (*grass root*). MBS bukan saja merupakan tuntutan inovatif dalam manajemen sekolah, akan tetapi juga kebijakan nasional yang strategis sebagaimana dinyatakan pada pasal 51 ayat 1 UU RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang berbunyi “Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah”.

Namun demikian, implementasi MBS tidak sepenuhnya dapat dijalankan oleh setiap sekolah dalam proses pengelolaan pendidikannya. Hal ini disebabkan peran stakeholder sekolah masih belum optimal dilibatkan oleh sekolah. Menurut Ilhami (2017:76) menjelaskan walaupun manajemen berbasis sekolah (MBS) memberikan kekuasaan penuh kepada sekolah secara individual, dalam proses pengambilan keputusan kenyataannya banyak sekolah tidak melibatkan peran stakeholder sekolah, dimana pengambilan keputusan masih berada di satu tangan saja. Samad (2012:87) proses pengambilan keputusan sekolah seringkali dilakukan sendiri oleh pihak sekolah secara internal yang dipimpin langsung oleh kepala sekolah. Demikian menurut Arismunandar (2015: 76) meskipun kebijakan pendidikan menerapkan MBS, namun implementasi MBS masih berjalan lambat, sekolah memainkan peran dan kebijakan tanpa menghadirkan peran dan partisipasi stakeholder sekolah, yakni orang tua dan siswa.

Mengingat peran penting keterlibatan stakeholder sekolah dalam MBS, maka dalam kerangka manajemen berbasis sekolah proses pengambilan keputusan mengikutkan partisipasi dari berbagai pihak baik internal, eksternal, maupun jajaran birokrasi sebagai pendukung. Dalam pengambilan keputusan harus dilakukan secara kolektif diantara stakeholder sekolah. Mulyasa (2006:56) manajemen berbasis sekolah memerlukan proses sistematis untuk kemudian dapat diukur keberhasilannya. Menurut Samad (2005) lambatnya proses penerapan manajemen berbasis sekolah secara umum disebabkan oleh salah penafsiran tentang konsep manajemen berbasis sekolah itu sendiri. MBS yang seharusnya memberikan otonomi kepala sekolah dalam merancang program peningkatan mutu sekolah dalam pratiknya masih bersifat sentralisasi, bukan desentralisasi. Demikian menurut Bafadal (2013:54) kebijakan pemerintah pusat yang sering berubah dan ditambah dengan kebijakan praktis atasan instansi kepala sekolah diduga menambahkuatalasantidakterlaksananyaMBSdenganbaik.Kepalasekolahyang seharusnya menjadi inisiator malah lebih banyak menunggu kebijakan pemerintah atau instansi di atasnya. Mulyasa (2006:19) dalam praktiknya, sekolah sering tidak melaksanakan program kegiatan MBS berdasarkan perencanaan, bahkan terdapat beberapa sekolah yang samasekali tidak memiliki pengetahuan yang cukup tentang MBS. Sebagaimana idealnya, dengan prinsip otonomi dan partisitif, sekolah dalam menjalankan prosesnya dengan baik.

Mencermati uraian di atas, jelas bahwa dalam upaya sekolah mencapai tujuan pendidikannya maka peran penting stakeholders sekolah baik internal maupun eksternal menjadi penentu bagi keberhasilan sekolah. Sebagaimana Perguruan Ahmad Yani Binjai, sebagai salah satu perguruan terbesar di kota Binjai seharusnya memiliki perangkat yang jelas tentang proses MBS ini. Sejak berdiri pada tahun 1970 sampai dengan sekarang, Perguruan Ahmad Yani telah banyak menghasilkan para alumni yakni mencapai 14.458 lulusan dari berbagai tingkatan, yakni SD, SMP dan SMA. Dilihat dari inovasi dalam mendukung program sekolah, Perguruan ini telah memiliki lima bangunan gedung yang megah dan modern, yang dilengkapi dengan sarana dan prasarana pendidikan yang cukup lengkap dan baik. Namun demikian, dalam tataran MBS di sekolah ini, sekolah belum banyak menyentuk keterlibatan stakeholder sekolah dalam setiap pengambilan keputusan baik dari pihak internal sekolah, yakni guru dan siswa maupu pihak eksternal sekolah dalam hal ini para orang tua siswa.

Permasalahan yang ditemukan di Perguruan Ahmad Yani Binjai ini sebagaimana studi awal peneliti dilapangan banyak menemukan informasi bahwa praktik manajemen pengelolaan sekolah masih bersifat sentralisasi, dimana peran pemilik atau yayasan masih sangat dominan dalam menentukan kebijakan dan arah pendidikan sekolah. Peran kepala sekolah, guru, pegawai dan bahkan para orang tua siswa dalam pengambilan kebijakan dan keputusan sekolah masih sangat minim, Dalam tataran praktik kepemimpinan, pihak yayasan masih bersifat mengendalikan dan bahkan cenderung terjun langsung dalam penyelenggaraan pendidikan dilapangan. Demikian dalam peran perencanaan dan pembiayaan sekolah dimana pengambilan keputusan merupakan keputusan mutlak oleh Yayasan. Jelas bahwa manajemen berbasis sekolah yang lebih menekankan fleksibilitas dan keterlibatan kepala sekolah, guru, pegawai dan orang tua siswa sehingga sekolah lebih terbuka dan memberdayakan bukan cenderung lebih menganut sistem sentralisasi. Selain itu dalam tataran persaingan sekolah dengan sekolah yang lain, seharusnya sekolah harus mampu

memecahkan berbagai permasalahan yang dihadapinya dengan cara yang paling tepat dan sesuai dengan situasi dan kondisinya yakni melibatkan semua pihak dalam pengelolaan sekolah.

Jika merujuk pada prestasi yang dicapai sekolah disetiap tingkatan SD, SMP dan SMA pada hakikatnya sekolah telah banyak mengukir prestasi. Sebanyak 408 penghargaan dari berbagai bidang diantara bidang IPA, Matematika, Bahasa Inggris dan Olah Raga telah dicapai. Namun dalam pencapaian nilai ujian nasional berbasis komputer pencapaiannya belum maksimal. Semisal, pencapaian di tingkat SMA Ahmad Yani Binjai, capaian ujian nasional (UN) sebagaimana Tabel 1 berikut :

Tabel 1 Gambaran Hasil UN tingkat SMA

| Jurusan/Bidang Studi | Nilai Rata-Rata |
|----------------------|-----------------|
| IPA | |
| 1. Bahasa Indonesia | 75,58 |
| 2. Bahasa Inggris | 70,67 |
| 3. Matematika | 49,24 |
| 4. Fisika | 35,00 |
| 5. Kimia | 56,25 |
| 6. Biologi | 53,63 |
| IPS | |
| 1. Bahasa Indonesia | 64,92 |
| 2. Bahasa Inggris | 58,97 |
| 3. Matematika | 47,57 |
| 4. Ekonomi | 42,50 |
| 5. Sosiologi | 53,00 |

Berdasarkan data Tabel 1 di atas, dapat dijelaskan bahwa capaian hasil belajar tingkat nasional (UN) di SMA Perguruan Ahmad Yani Binjai dalam kategori rendah. Pada bidang-bidang sains (matematika, IPA, Kimia, Biologi) untuk jurusan IPS dimana capaian UN hampir semua bidang studi belum memenuhi kriteria minimal, hanya dua bidang studi yakni bahasa Indonesia dan bahasa Inggris yang telah mencapai. Sedangkan untuk jurusan IPS dimana semua bidang studi belum mencapai standar minimal. Berdasarkan data hasil belajar ditingkat nasional ini jelas bahwa Perguruan Ahmad Yani belum menunjukkan kinerja sekolah yang maksimal.

Mencermati gambaran tentang kinerja di sekolah tersebut, jika dikaitkan dengan MBS jelas bahwa implementasi MBS pada hakikatnya adalah pencapaian efektivitas dan kinerja sekolah. Sebagaimana menurut Mulyasa (2006) bahwa MBS yang ditawarkan sebagai bentuk operasional desentralisasi pendidikan akan memberikan wawasan baru terhadap system 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. Indikator keberhasilan Bafadal (2013) menjelaskan MBS bisa diketahui antara lain dari bagaimana sekolah dapat mengoptimalkan kinerja organisasi sekolah, proses belajar mengajar, pengelolaan sumber daya manusia, dan pengelolaan sumber daya dan administrasi. Sejalan dengan itu, Saud (2002) berdasarkan pelaksanaan di negara maju mengemukakan bahwa karakteristik dasar Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah pemberian otonomi yang luas kepada sekolah, partisipasi masyarakat dan orang tua peserta didik yang tinggi. Kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis dan profesional, serta adanya team work yang tinggi dan profesional.

Berdasarkan permasalahan di atas tersebut, menarik untuk dilakukan penelitian tentang implementasi manajemen berbasis sekolah dengan menganalisis keterlibatan stakeholder sekolah di sekolah Ahmad Yani Binjai.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Creswell (2016); Sukmadinata (2005);

Prasetya (2022) menyatakan bahwa penelitian kualitatif (*qualitative research*) adalah suatu penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktifitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individu maupun kelompok. Penelitian kualitatif ini secara spesifik lebih diarahkan pada penggunaan metode studi kasus. Penelitian ini bertempat di SMA Ahmad Yani, Jalan Ade Irma Suryani No 36 Binjai. Sumber data penelitian adalah kepala sekolah, guru, siswa, komite sekolah dan orang tua siswa di Perguruan Ahmad Yani Binjai. Pengumpulan data menggunakan teknik wawancara mendalam. Teknik analisis data mengacu pada konsep Milles & Huberman (1992) yaitu *interactive model* yang mengklasifikasikan analisis data dalam tiga langkah, yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

a. Implementasi MBS di Perguruan Ahmad Yani Binjai

Manajemen Berbasis Sekolah adalah salah satu cara atau strategi yang merancang secara sistematis model pengelolaan yang memberikan otonomi besar kepada kepala sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan prinsip-prinsip partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas sesuai dengan tuntutan masyarakat yang ada. Untuk merealisasikan pencapaian tersebut diperlukan serangkaian aktivitas. Implementasi adalah rangkuman dari beberapa kegiatan sumber daya manusia menggunakan sumber daya lain untuk mencapai sasaran dan strategi. Kegiatan ini menyentuh semua jajaran manajemen mulai dan manajemen puncak sampai dengan paling bawah.

Pemberdayaan sekolah memungkinkan setiap orang menunjukkan kemampuan mereka sebagaimana mereka mempelajari kemampuan-kemampuan baru yang mendukung dan memperkuat fungsi-fungsi yang dilaksanakan oleh sekolah. Pola hubungan kerja yang berjalan antara pihak sekolah dengan warga sekolah adalah sebuah pola pembagian peran (walaupun bukan berdasarkan kesepakatan resmi) manajerial yang bervariasi untuk masing-masing fungsi dan gugus manajemen, dan terkadang merupakan penerapan dari kepemimpinan kolektif dimana guru-guru merupakan bawahan dari kepala sekolah dan pengurus yayasan. Untuk memetakan pembagian dan penyebaran peran unit sekolah dan yayasan perguruan Ahmad Yani Binjai dalam pelaksanaan manajemen. Hasil wawancara memberikan penjelasan informasi sebagai berikut.

Dalam implementasi MBS ini mekanisme kerja yang diterapkan di sekolah adalah "program kerja direncanakan bersama-sama, sedangkan pelaksanaannya dilaksanakan sesuai dengan job yang telah dibagi, dengan pemberian kepercayaan yang penuh. (Wawancara dengan Kepala Sekolah, 10 Nopember 2022)

Kepala sekolah mensosialisasikan kebijakannya melalui rapat bersama yang dilaksanakan tiap bulannya maupun rapat yang bersifat insidental, kemudian diadakan pembagian job menurut tugasnya masing-masing, sehingga dalam pelaksanaan tugas akan berjalan dengan baik tanpa adanya tumpang tindih antara tugas yang satu dengan tugas yang lainnya. (Wawancara dengan Waka Kurikulum, 10 Nopember 2022).

Dalam rangka mengimplementasikan telah terlaksana secara efektif dan efisien, sekolah melibatkan semua unsur yang ada mulai dari kepala sekolah, guru, masyarakat, sarana prasarana serta unsur terkait lainnya. Kepala sekolah sebagai pemegang kendali di sekolah mempunyai pengetahuan kepemimpinan, perencanaan, dan pandangan yang luas tentang sekolah dan pendidikan (Wawancara Komite Sekolah, 13 Nopember 2022).

Berdasarkan wawancara disimpulkan bahwa sekolah telah mengimplementasikan MBS dengan baik, diantaranya :

1. Sekolah telah memiliki otonomi terhadap empat hal, yaitu dimilikinya otonomi dalam kekuasaan dan kewenangan yang secara langsung dilaksanakan oleh kepala sekolah dan guru, pengembangan pengetahuan dan keterampilan secara berkesinambungan, akses informasi ke segala bagian.

2. Adanya peran serta masyarakat secara aktif dalam hal pembiayaan, proses pengambilan keputusan terhadap pembelajaran dan kurikulum.
3. Kepala sekolah menjadi sumber inspirasi atas pembangunan dan pengembangan sekolah secara umum. Kepala sekolah dalam MBS telah berperan sebagai perancang, motivator, dan fasilitator.
4. Adanya proses pengambilan keputusan yang demokratis dalam kehidupan di sekolah, dimana guru, komite sekolah dan orang tua siswa dilibatkan. Dalam pengambilan keputusan kepala sekolah mengembangkan iklim demokratis dan memperhatikan aspirasi dari bawah.

b. Keterlibatan stakeholder sekolah dalam pengambilan keputusan di SMA Ahmad Yani Binjai

Dalam penyelenggaraan MBS hakikatnya SMA Ahmad Yani Binjai selalu melibatkan stakeholder baik internal maupun eksternal sebagai mitra sekolah yang setia, diantaranya: Komite Sekolah, orang tua siswa, DUDI, pakar dan instansi lain. Kelima bentuk stakeholder eksternal tersebut membantu meningkatkan mutu sekolah dan berinteraksi secara positif dalam mengoptimalkan potensi dan berusaha meraih prestasi. Temuan penelitian berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sekolah menjelaskan bahwa :

Pemberdayaan komite sekolah telah dilaksanakan secara optimal, termasuk dalam mengawasi penggunaan keuangan, transparansi alokasi dana pendidikan sehingga lebih dapat dipertanggung jawabkan. Meskipun dalam hal pengelolaan keuangan berada langsung di pihak Yayasan, namun pihak yayasan setiap tahun menpublikasikan penggunaan anggaran sekolah terkhusus dana BOS kepada komite sekolah.....keterlibatan semua pihak telah memberikan dampak pada pengembangan pendidikan secara lebih inovatif terkhusus dalam pembelajaran dan juga ide-ide cemerlang, dan kreatif semua pihak terkait stakeholder pendidikan dalam pengembangan SDM di sekolah. (Wawancara Kepala Sekolah, 3 Januari 2023).

Wawancara komite sekolah tentang MBS dan peran dalam pengambilan keputusan menjelaskan bahwa :

Peranserta masyarakat mendukung manajemen sekolah adalah sesuatu yang tidak dapat dihindari, bahkan menjadi keharusan, agar peranserta masyarakat menjadi sebuah sistem yang terorganisasi di sekolah (Wawancara Komite Sekolah, 3 Januari 2023).

Dapat dikatakan bahwa pemberdayaan komite sekolah adalah suatu pengaturan atau pemanfaatan potensi yang ada pada badan mandiri yang mewadahi peranserta masyarakat dalam rangka peningkatan mutu, pemerataan, dan efisiensi pengelolaan pendidikan pada satuan pendidikan. Implementasi MBS di Perguruan Ahmad Yani Binjai memberikan manfaat antara lain, (1) adanya keterbukaan, (2) adanya kebersamaan, berkelanjutan, (3) ada pertanggungjawaban penggunaan anggaran secara publik, (4) lebih demokratis, (5) pengambilan keputusan dan kebijakan sekolah berorientasi pada mutu, (6) sekolah telah mampu dalam pencapaian standar pelayanan minimal, (7) prestasi belajar siswa meningkat.

c. Kendala dan capaian implementasi MBS.

Peran utama pendidikan ialah untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, baik melalui lembaga pemerintah maupun non pemerintah. Salah satu solusinya ialah melalui Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sebagai pengelolaan sumber daya untuk meningkatkan mutu pendidikan. Sekolah diberi wewenang langsung terkait pelayanan di sekolah baik pelayanan secara internal maupun secara eksternal. Hal ini sejalan dengan kebijakan desentralisasi yang mendorong sekolah untuk mengambil keputusan secara transparan, akuntabel dan partisipatif dengan melibatkan warga sekolah seperti kepala sekolah, guru, siswa, orang tua dan masyarakat. MBS adalah solusi untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui kerjasama semua pihak mulai dari kepala sekolah, guru, orangtua, dan *stakeholder* lainnya, sarana prasarana, dan motivasi, konsep diri, minat serta kemandirian belajar.

Penerapan manajemen berbasis sekolah di SMA Perguruan hmad Yani Binjai ini masih mengalami masalah. Adapun kendala sekolah dalam melaksanakan MBS terjadi antara lain karena masih terdapat pemahaman tentang konsep MBS oleh beberapa pihak, diantara masih ada terdapat guru, orang tua siswa dan komite sekolah. Kurangnya pemahaman beberapa pihak tersebut, akibatnya pihak sekolah sulit mengembangkan berbagai komponen manajemen yang ada dalam konsep manajemen berbasis sekolah, seperti pengembangan kurikulum, keuangan, sarana, dan kesiswaan. Manajemen berbasis sekolah juga menuntut kemandirian sekolah, sehingga bagi orang tua siswa yang tidak mendukung konsep kemandirian ini dan yang kekurangan sumber dana akan sedikit kesulitan dalam menerapkan kemandirian tersebut, semisal kenaikan dan keterlibatan orang tua siswa dalam kenaikan pembiayaan siswa di sekolah.

Sekolah dalam rangka menerapkan manajemen pendidikan harus mampu berpartisipasi aktif dengan masyarakat, sehingga sekolah dapat mengetahui dan merespon segala kebutuhan yang sedang berkembang di masyarakat. Berdasarkan hasil wawancara dengan berbagai pihak sekolah bahwa hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan manajemen pendidikan yaitu menyangkut pemahaman beberapa guru dan orang tua siswa dalam MBS. Selain itu pelaksanaan MBS tidak sepenuhnya didukung oleh beberapa orang tua siswa dalam hal kemandirian sekolah dalam pembiayaan pendidikan. Sebahagian orang tua siswa mengharapkan pembiayaan pendidikan yang rendah, dikarenakan sekolah telah mendapatkan dana operasional sekolah (BOS)

Hambatan-hambatan dalam pelaksanaan MBS di SMA Perguruan Ahmad Yani Binjai diantaranya :

1. Belum semua guru memiliki kesadaran yang tinggi dalam menjalankan MBS secara baik. Adanya pemahaman guru yang rendah terhadap pelaksanaan MBS menyebabkan sering terjadi perbedaan pandangan dalam mengimplementasikan MBS.
2. Konsep kemandirian dalam pembiayaan pendidikan selalu menjadi kritikan dan tuntutan beberapa orang tua siswa, terkait dengan pendidikan murah dan terjangkau. Sebahagian orang tua siswa menganggap pembiayaan pendidikan di sekolah masih sangat tinggi, dan mengharapkan biaya pendidikan dapat terjangkau dikarenakan adanya dana BOS di sekolah.
3. Pengembangan kurikulum masih belum lemah di sekolah disebabkan masih adanya guru yang belum maksimal dalam pengembangan kurikulum. Berdasarkan standar kurikulum yang telah ditentukan secara nasional, sekolah bertanggung jawab untuk emngembangkan 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, ketrampilan, memiliki sikap arif dan bijaksana, karakter dan memiliki kematangan emosional. Ada tiga yang harus diperhatikan dalam hal ini yaitu: (a) Pengembangan kurikulum tersebut harus memenuhi kebutuhan siswa, (b) Bagaimana mengembangkan ketrampilan pengelolaan untuk menyajikan kurikulum tersebut kepada siswa sedapat mungkin secara efektif dan efisien dengan memperhatikan sumber daya yang ada. (c) Mengembangkan berbagai pendekatan yang mampu mengatur perubahan sebagai fenomena alamiah di sekolah.
4. Personil sekolah Sekolah bertanggung jawab dan terlibat dalam proses perekrutan (dalam arti menentukan 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 atau kemampuan kepala sekolah dan pembinaan ketrampilan guru dalam pengimplementasian kurikulum termsuk staf kependidikan lainnya dilakukan secara terus menerus atas inisiatif sekolah. Untuk itu birokrasi diluar sekolah berperan untuk menyediakan wadah dan instrumen pendukung. Dalam konteks ini pengembangan profesional harus menunjang penngkatan mutu dan penghargaan terhadap prestasi perlu dikembangkan

Selain kendala di atas, beberapa permasalahan yang ditemui pada SMA Perguruan Ahmad Yani Binjai berkaitan dengan implementasi MBS adalah kualitas para siswa dalam menerapkan budaya dan iklim yang tertib dan disiplin. Hal ini terlihat dari tingkat waktu kehadiran siswa di sekolah. Masih banyak siswa yang terlambat, bolos dan pelanggaran tata tertib sekolah. Selain itu,

adanya dedikasi beberapa guru yang belum dapat menerapkan disiplin secara baik di sekolah. Kurangnya dedikasi tersebut dikarenakan ada beberapa guru masih mendapatkan insentif yang rendah. Insentif yang rendah karena terdapat guru merupakan guru tidak tetap. Hal ini disebabkan rendahnya motivasi guru dalam mengembangkan program pembelajaran. Khusus masalah implementasi MBS masih belum sepenuhnya berjalan oleh para guru tidak tetap.

Keberhasilan SMA Perguruan Ahmad Yani Binjai adalah kepemimpinan kepala sekolah dalam menggerakkan MBS. Salah satu yang paling berperan penting keberhasilan sekolah dalam MBS adalah kepala sekolah sangat memahami konsep MBS. Kemampuan kepala sekolah sebagai pimpinan disekolah dalam mewujudkan tujuan sekolah adalah menggunakan wewenang dan kekuasaan untuk mengelola sendiri sekolah tersebut dengan keterlibatan masyarakat sekolah untuk bersama-sama meningkatkan kualitas pendidikan.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa mutu pendidikan berhubungan dengan input, proses dan output pendidikan yang dapat berkembang dan ditingkatkan melalui dukungan dan kerjasama dari stakeholder atau semua warga sekolah. Proses dikatakan bermutu tinggi jika adanya dan keserasian serta pepaduan input sekolah (guru, siswa, kurikulum, uang, peralatan, dan sebagainya) dilakukan secara terorganisasi, sehingga dapat menciptakan situasi pembelajaran yang bermutu, mampu mendorong sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan, mampu mendorong motivasi dan minat belajar, dan benar-benar mampu memberdayakan peserta didik. Kata memberdayakan mengandung arti bahwa peserta didik tidak sekedar menguasai pengetahuan yang diajarkan oleh gurunya, akan tetapi pengetahuan mereka tersebut juga telah menjadi muatan nurani peserta didik, dihayati, diamalkan dalam kehidupan sehari-hari, dan yang lebih penting lagi peserta didik tersebut mampu belajar secara terus menerus (mampu mengembangkan dirinya). Pendidikan adalah merupakan kinerja sekolah. Kinerja sekolah adalah prestasi yang dihasilkan dari proses/ perilaku sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari kualitasnya, efektivitasnya, produktivitasnya, efisiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya, dan moral kerjanya. Khusus yang berkaitan dengan mutu output sekolah, dapat dijelaskan bahwa output sekolah dikatakan berkualitas/ bermutu tinggi jika prestasi sekolah, khususnya prestasi belajar siswa menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam : (1) prestasi akademik, berupa nilai UTS, UAS, karya ilmiah, lomba akademik; dan (2) prestasi non akademik, seperti misalnya IMTAQ, kejujuran, kesopanan, olahraga, kesenian, keterampilan kejuruan, dan kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler lainnya.

Keberhasilan Sekolah Menengah Atas Ahmad Yani Binjai dalam meraih prestasi hasil belajar siswa yang menjadi indikator kualitas lulusan masih dipengaruhi atau bahkan ditentukan oleh faktor keluarga, dan bahkan faktor masyarakat, stakeholder eksternal dan lingkungan pendidikannya. Kinerja sekolah adalah pencapaian prestasi yang dihasilkan oleh proses/prilaku kinerja sekolah dapat diukur dari efektifitasnya, efisiensinya, produktivitasnya, kualitas, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya, dan moral kerjanya. Untuk meningkatkan prestasi pendidikan perlu ditingkatkan kinerja sekolah dengan cara menyesuaikan tugas tenaga kependidikan dengan keahliannya. Selain itu, capaian MBS dapat dilihat dari (1) Siswa puas dengan layanan sekolah. Misalnya, puas dengan pelajaran yang di terima, puas dengan perlakuan guru maupun pimpinan, dan puas dengan fasilitas yang di sediakan sekolah. Intinya siswa menikmati suasana sekolah, (2) Orang tua dengan layanan terhadap anaknya maupun layanan kepada orang tua. Misalnya, puas karena menerima lampiran periodik tentang perkembangan siswa maupun program-program sekolah, (3). Pengguna lulusan (perguruan tinggi, industry, dan masyarakat). Puas karena menerima lulusan dengan kualitas yang sesuai dengan harapan, (4) Guru dan karyawan puas dengan pelayanan sekolah. Misalnya, dalam pembagian kewajiban kerja, hubungan antar guru/karyawan/ pimpinan, honorarium/gaji.

Temuan penelitian ini sejalan dengan pendapat Mulyasa (2006) menuturkan MBS merupakan suatu sistem yang menuntut agar sekolah dapat secara mandiri menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, mengendalikan dan mempertanggung jawabkan pemberdayaan sumber-sumber, baik kepada masyarakat maupun pemerintah. Manajemen Berbasis Sekolah dapat diartikan sebagai penggunaan sumberdaya yang berasaskan pada sekolah itu sendiri

dalam proses pengajaran atau pembelajaran (Nurkolis, 2003). Manajemen berbasis sekolah merupakan model alternatif manajemen pendidikan yang menempatkan, memposisikan, dan memfungsikan sekolah sebagai sokoguru dan satuan utama pencapaian dan peningkatan kualitas pendidikan (Duke, & Canady, 1991).. Hal ini diiringi dengan pemberian kewenangan yang jauh lebih besar kepada sekolah pada satu pihak dan pihak lain pengembangan pola pengambilan keputusan secara kolaboratif dan partisipatif dengan stakeholders (Murillo, 2002). Jadi, pada hakekatnya Manajemen Berbasis Sekolah merupakan model manajemen yang berpusat pada sekolah guna meningkatkan kualitas pendidikan untuk mencapai sasaran kualitas sekolah.

Sagala (2004); Relawati (2004)& Danim (2006). mengatakan bahwa manajemen berbasis sekolah (MBS) merupakan bentuk pengalihan kewenangan dari pemerintah ke sekolah dan masyarakat untuk mengelola sendiri sekolahnya. Asumsinya adalah bahwa dengan pelimpahan dan tanggung jawab yang meningkat ke sekolah, serta proporsi dana lebih besar dalam mendukung pencapaian tujuan kebijakan sesuai dengan serangkaian garis pedoman kebijakan yang lebih eksplisit, dan meletakkan strategi manajemen prestasi yang terartikulasi di atas perencanaan tersebut, akan memudahkan serta mendorong peningkatan efektivitas dan efisiensi dalam pendidikan publik (Duhou, 1999).

4. KESIMPULAN

Konsep dasar pelaksanaan MBS adalah adanya otonomi, adanya kemandirian dan adanya demokrasi. Hal ini berarti sekolah diberi kewenangan untuk mengatur dan mengurus kepentingan sekolah. Dalam pengimplementasian MBS, agar dapat berjalan sesuai harapan maka dalam prosesnya harus melibatkan semua warga sekolah dan memberikan wewenang lebih luas kepada sekolah. Berkaitan dengan hal tersebut, kesimpulan dalam penelitian ini adalah :

1. Pelaksanaan MBS di SMA Perguruan Ahmad Yani Binjai dilaksanakan melalui tahapan sebagai berikut (a) Mempersiapkan dokumen atau pedoman MBS, yaitu penyiapan buku panduan sebagai rujukan utama dalam memahami manajemen berbasis sekolah (MBS) didalamnya berisi latar belakang, tujuan, manfaat, karakteristik, prinsip-prinsip, serta strategi implementasi manajemen berbasis sekolah serta kriteria keberhasilannya, (b) Pelaksanaan, yaitu melaksanakan kegiatan MBS melalui penguatan sumber daya manusia (kepala sekolah dan guru) melalui kegiatan seminar dan lokakarya, pelatihan manajemen berbasis sekolah bagi para Kepala sekolah, melibatkan komite sekolah dan orang tua siswa dalam pengembangan sekolah, (c) Evaluasi dan perbaikan berkelanjutan, walaupun sekolah telah menerapkan MBS namun untuk pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, sekolah melakukan evaluasi terhadap pencapaian tujuan sekolah.
2. Keterlibatan stakeholder sekolah dalam pengambilan keputusan di SMA Perguruan Ahmad Yani Binjai antara lain, (a) sekolah dapat mengoptimalkan sumberdaya yang tersedia untuk memajukan sekolah, karena lebih mengetahui peta kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang mungkin dihadapi, (b) Pengambilan keputusan dilakukan secara partisipatif dengan memenuhi kebutuhan sekolah, karena sekolah lebih tahu apa yang terbaik bagi sekolahnya, (c) Penggunaan sumber daya pendidikan telah efisien dan efektif karena komite sekolah turut serta mengawasi, (d) Keterlibatan warga sekolah dalam pengambilan keputusan sekolah menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat di sekolah, (e) Sekolah, komite sekolah dan orang tua siswa bertanggungjawab tentang mutu pendidikan di sekolah, dan (f) Sekolah merespon aspirasi masyarakat sekolah yang dinamis dengan pendekatan kolaboratif.
3. Kendala sekolah dalam melaksanakan MBS terjadi antara lain karena masih terdapat pemahaman tentang konsep MBS oleh beberapa pihak, diantara masih ada terdapat guru, orang tua siswa dan komite sekolah. Kurangnya pemahaman beberapa pihak tersebut, akibatnya pihak sekolah sulit mengembangkan berbagai komponen manajemen yang ada dalam konsep manajemen berbasis sekolah, seperti pengembangan kurikulum, keuangan, sarana, dan kesiswaan,.
4. Capaian keberhasilan SMA Perguruan Ahmad Yani Binjai ialah kepemimpinan kepala sekolah dalam menggerakkan MBS. Salah satu yang paling berperan penting keberhasilan sekolah dalam MBS adalah kepala sekolah sangat memahami konsep MBS. Keberhasilan Sekolah

Menengah Atas Ahmad Yani Binjai dalam meraih prestasi hasil belajar siswa yang menjadi indikator kualitas lulusan masih dipengaruhi atau bahkan ditentukan oleh faktor keluarga, dan bahkan faktor masyarakat, stakeholder eksternal dan lingkungan pendidikannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abu, Ibtisan & Duhou. (2002). *School Based Management*. Paris: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
- Andreas Lako. (2004). *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi*. Yogyakarta: Amara Books.
- Arcaro, J. S. (1995). *Quality in Education: An Implementation handbook*. New Hampshire Concord: St. Lucie Press
- Bafadal, I. (2002). Akselerasi Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar. Artikel diterbitkan di *Jurnal FIP Universitas Negeri Malang*.
- Creswell, Jhon. (2016). *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Danim, S. (2006). *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Deviysnti, Dea. 2013. Studi Tentang Partisipasi Masyarakat dalam Pembangunan di Kelurahan Karang Jati Kecamatan Balikpapan Tengah. *eJournal Adiministrasi Negara*, 1 (2): 380-394.
- Direktorat Dikmenum, (2000). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Jakarta: Depdiknas.
- Departemen Pendidikan Nasional. (2000). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Buku 1. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pendidikan menengah Umum
- Duhou I. A. (1999). *School Based Management*. Paris: UNESCO.
- Duke, L. D., & Canady, R. L. (1991). *School Policy*. New York: McGraw-Hill. Inc.
- Farida Sarimaya. (2008). *Sertifikasi Guru, Apa, Mengapa dan Bagaimana?.* Bandung: Penerbit Yrama Widya.
- Fattah, N. (2004). *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah*. Bandung: Pustaka Bani Quraisy.
- Flippo, E. P., & Musinger, G. M. (1995). *Managemet*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Fred Luthans. (2006). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi. Gerungan. 2004. *Psikologi Sosial*, Bandung: PT. Eresco.
- Gibson, J, L, Ivancevich, J.M Donnelly. J. R, J. H and Konopaske, R, (2006). *Organization Behavior, structure Processis*. Boston: Mc Graw-Hill.
- Hafsah., Sulasmi, E. (2021). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri Kabupaten Batubara. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dasar, Menengah dan Tinggi*. Vol 2, No 4, 188-194.
- Hamzah B Uno. (2006). *Profesi Kependidikan. Prolem. solus. dan reformasi Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Hani Handoko. T. (2003). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFÉ.
- Huraerah, Abu. 2008. *Pengorganisasian dan Pengembangan Masyarakat Model dan Strategi Pembangunan Berbasis Kerakyatan*. Bandung: Humaniora
- Hoy, W. K, & Miskel, C. G. (1990). *Educational Administration, Theory, Research, and Practice*. New York: Random Hause by Lane Akers, Inc.
- Lexy J Moleong. (2007). *Metodologi Pendidikan Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Maita, Amini, Prasetia, I (2023). Pengaruh Pemberdayaan dan Iklim Sekolah terhadap Efektivitas Sekolah Dasar Negeri (SDN) Se-Kecamatan Nibung Hangus. *Jurnal Pendidikan Tambusai* 7 (1), 1063-1070
- Moedjiarto. (2002). *Sekolah Unggul, Metodologi Untuk meningkatkan Mutu Pendidikan*. Surabaya: Duta Graha Pustaka.
- Murillo, J. J. (2002). *Good Effective School Improvement in Spain*. *Educational Research and Evaluation*. Vol. 8 NO. 4, pp 387-410.
- Mulyasa, E. (2006). *Menjadi Guru Profesional* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, Dan Implementasi*. Bandung. Remaja Rosdakarta.

- Mulyasa. E. (2007) *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nurkolis. (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model, dan Aplikasi*. Jakarta: PT Grasindo.
- Owens, R. G. (1991). *Organizational Behavior in Education*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Prasetya, I., (2022) *Metodologi Penelitian : Pendekatan Teori dan Praktik*. Medan. UMSU Press.
- Prasetya, I. (2023). *Administrasi Pendidikan : Teori, Riset dan Praktik*. Medan, UMSU Press
- Prasetya, I., Akrim., Sulasmi, E. (2022). *Developing Collaborative-Based Supervision Model Which Accentuates Listening and Responding Skills*. *Al Ishlah : Jurnal Pendidikan*, Vol 14, No 1, 2022
- Rivai, V. (2002). *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Coulter, P. (1999). *Management, Sixth Edition*. Englewood Cliffs, N. J. :Prentice Hall, Inc.
- Robbins, S. P. (2003). *Essential Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, N. J. :Prentice Hall, Inc
- Rosyada, D. (2004). *Paradigma Pendidikan Demokratis, Sebuah Model Pelibatan Masyarakat Dalam Penyelenggaraan Pendidikan*. Jakarta: Prenada Media.
- Sagala, S. (2007). *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sagala, S. (2004). *Manajemen Berbasis Sekolah & Masyarakat. Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*. Jakarta: Rakasta Samasta.
- SadiliSamsudin. (2006).*Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Slamet., (2000). *Menuju Pengelolaan Pendidikan Berbasis Sekolah*. Makalah, disampaikan dalam Seminar Regional dengan Tema ” Otonomi Pendidikan dan Implementasinya dalam EBTANAS” pada Tanggal 8 Mei 2000 di Universitas Panca Marga Probolinggo, Jawa Timur
- Suharsimi Arikunto.(2002). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT, Rineka Cipta.
- Sutopo, H.B. (2002). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Surakarta, Universitas Sebelas Maret.
- Syaiful Bahri Djamarah. (2005). *Guru dan Anak Didik*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Wahjosumidjo. (2006). *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Penerbit PT Raja Grafindo Persada.
- Yusnita, Bahri, S., & Prasetya, I. (2021). *Analisis Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Partisipasi Kerja Guru di SD Negeri 112260 Gunting Saga Kecamatan Kualuh Selatan Labuhanbatu Utara*. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dasar, Menengah dan Tinggi*, Vol 2, No 1. 22-27.