

MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KUALITAS SEKOLAH

Sri Nurabdiah Pratiwi
Dosen Tetap FKIP-UMSU
Wiwikpratiwi20@yahoo.com

Abstrak

Negara maju ditunjukkan melalui kualitas sumber daya manusianya yang dihasilkan melalui pendidikan. Indonesia sebagai salah satu negara yang jumlah penduduknya terbesar di dunia sedang menuju menjadi negara besar dan maju melalui pendidikan. Pada dasarnya peningkatan mutu pendidikan nasional sudah mulai populer sejak awal tahun 1990-an melalui kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan pemerintah seperti strategi Primary Educational Quality Improvement (PEQIP) di delapan provinsi. Adanya sekolah dasar negeri yang dijadikan model dalam bidang manajemen sekolah, manajemen kelas dan pengembangan sumber daya sekolah. Hanya saja kebijakan ini cenderung pada kebijakan pemerintah pusat dan kurang berkelanjutan, karena menggunakan sistem sentralistik. Perubahan sistem pemerintahan dari sentralisasi menjadi desentralisasi atau lebih dikenal dengan otonomi daerah memberi harapan besar bagi setiap lembaga pendidikan formal atau sekolah untuk mengembangkan dan meningkatkan kualitasnya sesuai dengan kondisi sekolah. Dengan mengadopsi pola manajemen di negara barat, school-based management yang lebih dikenal dengan manajemen berbasis sekolah dan disesuaikan dengan kondisi negara Indonesia, diharapkan mampu memberi kebebasan bagi sekolah untuk meningkatkan kualitas seluruh program kegiatan yang ada di sekolah, tanpa menunggu perintah dari pemerintah pusat ataupun daerah.

Kata kunci: manajemen berbasis sekolah

1. Pendahuluan

Kekuatan yang hakiki dari reformasi bangsa dimulai dari sumber daya manusia (SDM) yang memiliki visi, dan kepribadian yang mau mengedepankan kepentingan orang banyak dalam berbagai aspek kehidupan. Sekarang ini banyak bangsa yang mengabaikan peranan SDM sehingga mau saja menerima keadaan yang telah merendahkan harkat dan martabat bangsa yang nampak dari kemiskinan, kebodohan dan tidak tegaknya hukum.

Agar suatu masyarakat atau bangsa dapat melakukan perubahan atau reformasi diperlukan peningkatan kualitas SDM. Salah satu wahana untuk meningkatkan kualitas SDM adalah melalui pendidikan, dan pelatihan dalam arti yang luas. Upaya meningkatkan kualitas pendidikan haruslah mencakup semua jenjang, jalur dan jenis pendidikan seperti yang terdapat dalam Sistem Pendidikan suatu bangsa. Banyak faktor yang ikut berpengaruh terhadap kualitas pendidikan, namun salah satu yang diduga besar pengaruhnya ialah faktor manajemen pendidikan, terutama Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

Dalam hal ini, manajemen pendidikan menurut MBS berbeda dengan manajemen pendidikan sebelumnya yang sifatnya sentralisasi, sedangkan MBS memberikan otonomi yang luas pada unit sekolah itu sendiri dan melibatkan masyarakat untuk berperanserta dalam

memajukan pendidikan di sekolah. Dengan demikian, terjadi perubahan paradigma manajemen sekolah, yaitu semula diatur oleh birokrasi di kantor pusat menuju pengelolaan yang berbasis pada potensi internal sekolah itu sendiri.

Dalam MBS peranserta masyarakat yang menonjol terdapat dalam pengambilan keputusan, secara bersama-sama dengan kepala sekolah dan guru-guru mengadakan musyawarah. Dengan demikian seluruh kegiatan sekolah yang mencakup keuangan, pembelajaran, sarana-prasarana, dan berbagai komponen yang menunjang kelancaran pendidikan di sekolah merupakan tanggungjawab sekolah yang telah disetujui oleh masyarakat. Dengan kata lain semua kebijakan dan program sekolah ditetapkan oleh komite sekolah berdasarkan musyawarah dari para anggota yang terdiri dari pejabat pendidikan daerah, kepala sekolah, guru-guru, perwakilan orangtua siswa, tokoh masyarakat, dan pejabat daerah di mana sekolah itu berada.

Pada hakikatnya esensi MBS adalah peningkatan otonomi sekolah, peningkatan partisipasi warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan, dan peningkatan fleksibilitas pengelolaan sumber daya sekolah. Oleh karena itu pelaksanaan MBS ini sudah sepantasnya menerapkan pendekatan idiografik (membolehkan adanya berbagai macam cara melaksanakannya), sehingga tidak ada satu resep yang sama untuk diberlakukan di semua sekolah. Hanya saja ada satu hal yang harus diperhatikan bahwa mengubah manajemen berbasis pusat menjadi manajemen berbasis sekolah bukan merupakan proses sekali jadi dan bagus hasilnya, akan tetapi merupakan proses yang berlangsung secara terus-menerus dan melibatkan semua pihak yang bertanggungjawab dalam penyelenggaraan pendidikan persekolahan.

A. Definisi Manajemen Berbasis Sekolah

Istilah MBS (manajemen berbasis sekolah) adalah terjemahan langsung dari School-Based Management yang secara luas berarti pendekatan politis untuk mendesain ulang organisasi sekolah dengan memberikan kewenangan dan kekuasaan kepada partisipan sekolah pada tingkat lokal guna memajukan sekolah. Partisipan sekolah adalah kepala sekolah, guru, konselor, pengembang kurikulum, administrator, orangtua siswa, masyarakat sekitar, dan siswa.¹ Sementara itu Myers dan Stonehill mengemukakan, MBS adalah strategi untuk memperbaiki pendidikan dengan mentransfer otoritas pengambilan keputusan secara signifikan dari pemerintah pusat dan daerah ke sekolah-sekolah secara individual dengan memberi kepala sekolah, guru, siswa, orangtua dan masyarakat untuk memiliki kontrol yang lebih besar dalam proses pendidikan dan memberikan mereka tanggungjawab tentang dana, personel dan kurikulum². Kemudian Fasli Jalal dan Dedi Supriadi menyatakan bahwa MBS adalah bentuk alternatif sekolah sebagai hasil dari desentralisasi pendidikan. MBS pada prinsipnya bertumpu pada masyarakat dan sekolah serta jauh dari birokrasi dan sentralistik. MBS berpotensi untuk meningkatkan partisipasi masyarakat, pemerataan, efisiensi, serta manajemen yang bertumpu pada tingkat sekolah³. Hal ini senada dengan pendapat Halinger yang dikutip oleh Abu-Duhou bahwa MBS mencakup model perencanaan penyelenggaraan pendidikan dimana kewenangan dan tanggungjawab atas berfungsinya sekolah itu sendiri ditanggung bersama antara kantor pusat (Kementerian, Departemen pendidikan, Kantor daerah, otoritas pendidikan lokal, dan seterusnya), dan pegawai berbasis sekolah (para guru, kepala sekolah, dewan sekolah, dan

¹ Priscilia Wohlstetter dan Susan Albers Mohrman, *Assessment of School-Based Management: Studies of Education Reform*, (U.S. A: Departemen of Education Office of Education Research dan Improvement, 1996.), hal 7

² Dorothy Myers and Robert Stonehill. *School Based Management*. Office of Research Education: Consumer Guide. 1993.

³ Fasli Jalal dan Dedi Supriadi. *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*. (Yogyakarta: Adicita Karya, 2001) hal.160

seterusnya) yang kesemuanya bekerja sebagai profesional dan kolega yang bekerja sama⁴. Sementara itu Sagala menyatakan bahwa MBS mempunyai esensi memiliki kewenangan (otonomi) lebih besar dalam mengelola dan memberdayakan sekolah tetapi bukan egois, sehingga lebih mandiri, inovatif dan kreatif, dengan kemandirian, sehingga sekolah lebih berdaya dalam mengembangkan program-program yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan potensi sekolah.⁵ Kemudian Kathleen Kubick mengatakan, “*School Based Management is an alternative to the typical pattern of school district governance that centralizes authority in the district office*”.⁶ Maksudnya MBS adalah alternatif terhadap pola khusus dinas sekolah suatu daerah yang memusatkan wewenang di kantor daerah. Peterson menambahkan, “*school based management (SBM) programs decentralize districts’ decision by locating them in the school. Shareholder normally include teachers, and principals; some SBM programs reach out as well to parents, student, and other community members*”.⁷ Maksudnya program-program manajemen berbasis sekolah mendesentralisasikan keputusan daerah-daerah melalui penempatan keputusan daerah-daerah itu di sekolah. Secara normal pemegang saham meliputi guru-guru, kepala sekolah; beberapa program MBS juga keluar untuk merangkul orangtua, pelajar-pelajar, dan anggota masyarakat lain.

Menurut konsep MBS, kepala sekolah dan guru memiliki kebebasan yang luas dalam mengelola sekolah tanpa mengabaikan kebijakan dan otoritas pemerintah melalui strategi seperti berikut: (a) kurikulum yang bersifat inklusif, (b) proses belajar-mengajar yang efektif, (c) lingkungan sekolah yang mendukung, (d) sumber daya yang berasas pemerataan, dan (e) standardisasi dalam hal-hal tertentu, monitoring, evaluasi, dan tes.⁸ Kelima strategi ini akan diusahakan terpadu pelaksanaannya dengan fungsi pengelolaan sekolah, sehingga terbentuk komponen-komponen manajemen berbasis sekolah, yakni: (1) manajemen, (2) proses belajar-mengajar, (3) sumber daya manusia, dan (4) administrasi sekolah. Secara lebih jelas komponen-komponen itu dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1: Komponen-Komponen Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen	PBM	SDM	Sumber Daya Dan Administrasi
Menyediakan manajemen/organisasi/kepemimpinan sekolah	Meningkatkan mutu belajar siswa	Menyebarkan staf dan menempatkan personel yang dapat memenuhi kebutuhan semua siswa	Mengidentifikasi dan mengalokasikan sumber daya sesuai dengan kebutuhan
Menyusun rencana sekolah dan merumuskan kebijakan	Menyusun kurikulum yang cocok dan tanggap terhadap	Memilih staf yang memiliki wawasan MBS	Mengelola alokasi dana sekolah

⁴ Ibtisam Abu-Duhou. *School-Based Management (terjemahan)*. (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2002), hal 17

⁵ Syaiful Sagala. *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat. Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*. (Jakarta: Nimas Multima, 2004) hal, 134

⁶ Kathleen Kubick. *School –Based Management*. (New York: ERIC Clearinghouse on Education Management Eugene OR, 1988) hal. 1

⁷ David Peterson. *School-Based management and Student Performance*. (ERIC Digest Number 62, Eugene; ERIC Clearinghouse on Education Management Eugene OR, 1991), hal. 1.

⁸ Fasli Jalal dan Dedi Supriadi. Op.cit. hal 161

	kebutuhan pa- ra siswa		
Mengelola operasional sekolah	Menawarkan pengajaran yang efektif	Menyediakan kegiatan untuk pengembangan profesi pada semua staf	Menyediakan dukungan administratif
Menjamin ada nya komunikasi yang efektif an-tara sekolah dan masyara kat terkait (<i>school community</i>)	Menyediakan program pe-ngembangan pribadi siswa	Menjamin kese-jahteraan staf dan siswa	Mengelola pe-meliharaan ge-dung dan sara- na lainnya
Mendorong par-tisipasi masya-rakat		Mengatur pemba-hasan tentang kinerja sekolah	
Menjamin ter-peliharanya se-kolah yang akuntabel			

Sumber: Kelompok Kerja Manajemen Berbasis Sekolah

B. Tujuan MBS

MBS bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan terutama di daerah, karena sekolah dan masyarakat tidak perlu menunggu perintah dari pusat, tetapi dapat mengembangkan suatu visi pendidikan yang sesuai dengan kondisi daerah dan melaksanakan visi pendidikan secara mandiri. Hal ini ditegaskan oleh Supriono dan Sapari bahwa tujuan penerapan MBS adalah untuk meningkatkan efisiensi pengelolaan serta mutu dan relevansi pendidikan di sekolah.⁹ Selanjutnya Nurkolis menyatakan bahwa tujuan penerapan MBS adalah untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara umum baik menyangkut kualitas pembelajaran, kualitas kurikulum, kualitas sumber daya manusia baik guru maupun tenaga kependidikan lainnya, dan kualitas pelayanan pendidikan secara umum.¹⁰ Sedangkan Slamet PH menyatakan tujuan manajemen berbasis sekolah adalah untuk memberdayakan sekolah terutama sumber daya manusianya (kepala sekolah, guru, karyawan, siswa, orangtua siswa, dan masyarakat sekitar) melalui pemberian kewenangan, fleksibilitas, dan sumber daya lain untuk memecahkan persoalan yang dihadapi oleh sekolah yang bersangkutan.¹¹ Nanang Fattah lebih menekankan pada partisipasi masyarakat dengan menyatakan MBS bertujuan agar otonomi sekolah dan partisipasi masyarakat atau pemangku kepentingan mempunyai model-model keterlibatan yang tinggi (*high involment models*), dimana model ini adalah memberikan kerangka dasar bahwa setiap unsur akan dapat berperan dalam meningkatkan mutu, efisiensi dan pemerataan kesempatan pendidikan.¹² Myers dan Stonehill menyatakan tujuan penerapan MBS ini memberikan beberapa

⁹ Supriono S dan Achmad Sapari. *Manajemen Berbasis Sekolah*. (Jawa Timur: SIC, 2001) hal, 5

¹⁰ Nurkolis. *Manajemen Berbasis Sekolah*. (Jakarta: Gramedia, 2003) hal 23-24

¹¹ Slamet PH, *Manajemen Berbasis Sekolah*. (Jurnal Pendidikan dan kebudayaan no.27 tahun 2000),.611

¹² Nanang Fattah. *Konsep Manajemen Berbasis sekolah dan Dewan Sekolah*.(Bandung: Bani Quraisy, 2003) hal,12

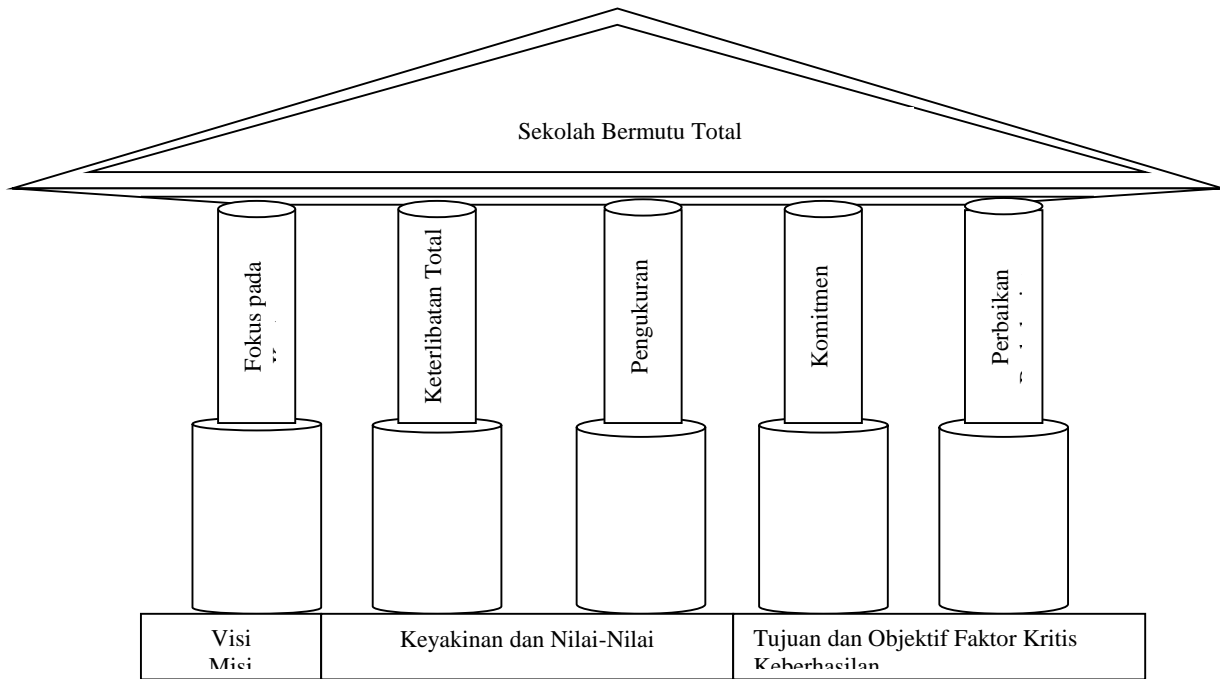
keuntungan, (a) memungkinkan orang-orang yang kompeten di sekolah untuk mengambil keputusan yang dapat memperbaiki pelajaran, (b) memberikan kesempatan kepada seluruh komunitas sekolah dalam mengambil keputusan utama, (c) memfokuskan pada tanggung jawab atas keputusan-keputusan yang diambil, (d) mengarahkan pada kreativitas dalam merancang program, (e) mengarahkan kembali sumber-sumber daya guna mendukung pencapaian tujuan yang dikembangkan oleh masing-masing sekolah, (f) mengarahkan pada anggaran yang nyata agar para orang tua dan guru menyadari status keuangan sekolah, batas-batas pengeluaran dan biaya dari program-program itu, dan (g) meningkatkan moralitas guru dan memelihara munculnya pemimpin baru.¹³ Kemudian University of Southern California menyatakan tujuan MBS *is to better understand how decentralized governance and management mechanisms can support new approach to teaching and learning particularly in the areas of mathematics, science, and social studies, to produce high performance schools.*¹⁴ Maksudnya tujuan MBS adalah untuk memahami secara lebih baik bagaimana pemerintahan yang telah didesentralisasikan dan tata kerja manajemen dapat mendukung pendekatan baru terutama terhadap pengajaran dan pembelajaran, bidang matematika, sains dan studi sosial, untuk menghasilkan prestasi sekolah yang tinggi. Dari beberapa tujuan yang dikemukakan tersebut, pada dasarnya tujuan MBS bermuara pada lima hal, yakni: (1) meningkatkan mutu pendidikan dalam mengelola dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia, (2) meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan, (3) meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orangtua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu sekolah, (4) meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah untuk pencapaian mutu pendidikan yang diharapkan, dan (5) memberdayakan potensi sekolah yang ada agar menghasilkan lulusan yang berhasil guna dan berdaya guna.

Berdasarkan lima tujuan MBS tersebut di atas, dapatlah kita yakini bahwa MBS diarahkan pada sekolah bermutu terpadu. Arcaro mengatakan, bahwa kriteria untuk sekolah bermutu terpadu ditandai dengan adanya “pilar mutu”¹⁵. Secara jelas pilar mutu dapat dilihat pada gambar berikut ini:

¹³ Dorothy Myers and Robert Stonehill. *opcit.*

¹⁴ University of Southern California. *Study Aims and Study Questions An International study of School-Based Management*, (2004), hal. 3

¹⁵ Jerome S. Arcaro. *Pendidikan Berbasis Mutu. (terjemahan)*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1995), hal 14-15



Gambar 1. Pilar Mutu

Dalam sebuah sekolah bermutu, setiap orang menjadi kostumer dan pemasok sekaligus. Secara khusus kostumer adalah siswa dan keluarganya. Tanggung jawab sekolah bermutu terpadu adalah melakukan kerjasama dengan orangtua dalam mengoptimalkan potensi siswa agar mendapat manfaat dari proses belajar di sekolah. Sekolah memiliki kostumer internal dan eksternal, dimana kostumer internal adalah orangtua, siswa, guru, administrator, staf dan dewan sekolah yang berada di dalam sistem pendidikan. Kostumer eksternal adalah masyarakat, keluarga, militer, perusahaan, organisasi lain yang memanfaatkan output proses pendidikan¹⁶. Manajemen mutu terpadu juga merupakan tanggung jawab semua pihak, sehingga menuntut setiap orang memberi kontribusi bagi upaya mutu. Untuk mengetahui adanya upaya mutu dalam manajemen, pengukuran merupakan salah satu bagian yang harus dilaksanakan secara maksimal, hanya saja sering sekali gagal dalam pelaksanaannya. Hal ini disebabkan pengukuran mutu hanya berdasarkan pada keluaran sekolah berdasarkan prestasi siswa melalui hasil ujian. Oleh karena itu perlu dilakukan analisis setiap data yang diperlukan dalam upaya mutu. Hal penting lain dalam manajemen mutu terpadu adalah komitmen yang dimiliki sekolah, dalam proses transformasi mutu. Oleh karena itu setiap orang perlu mendukung upaya mutu. Orang biasanya sulit untuk mau berubah, tapi manajemen harus mendukung proses perubahan dengan memberi pendidikan, perangkat, sistem dan proses meningkatkan mutu. Bagian penting lainnya dalam manajemen mutu terpadu adalah melakukan perbaikan berkelanjutan melalui cara untuk menangani masalah yang muncul, mencari cara memperbaiki proses yang dikembangkan dan membuat perbaikan yang diperlukan.

C. Strategi Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah

Berdasarkan kajian Bank Dunia, kondisi persekolahan di Indonesia meliputi tiga kategori, yakni sekolah maju, sekolah sedang dan sekolah kurang, dan dari kategori ini terdapat minimal tiga tingkatan model manajemen berbasis sekolah, yaitu: (a) sekolah yang dapat

¹⁶ Ibid. hal. 40.

melakukan MBS secara penuh, (b) sekolah dengan MBS tingkat menengah (sedang), dan (c) sekolah dengan MBS secara minimal. Dari kondisi seperti ini pelaksanaan MBS di setiap sekolah tentulah tidak sama, karena ini menyangkut sumber daya yang tersedia. Dari segi lokasi kondisi sekolah juga menunjukkan tingkat variasi yang berbeda yakni sekolah yang terletak di perkotaan dan sekolah yang terletak di daerah terpencil.¹⁷ Menurut Mulyasa partisipasi orang tua, bervariasi dari yang partisipasinya tinggi sampai yang kurang, bahkan tidak berpartisipasi sama sekali. Oleh karena itu, agar MBS dapat dilaksanakan secara optimal, perlu adanya strategi pengelompokan yang disesuaikan dengan tingkat kemampuan manajemen masing-masing dari sekolah. Untuk lebih jelasnya pengelompokan ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2: Kelompok Sekolah Dalam MBS

Kemampuan Sekolah	Kepala Sekolah dan Guru	Partisipasi Masyarakat	Pendapatan Daerah dan Orang tua	Anggaran Sekolah
manajemen tinggi	berkompetensi tinggi (termasuk kepemimpinan)	tinggi (termasuk dukungan dana)	Tinggi	Besar
manajemen sedang	Berkompetensi sedang (termasuk kepemimpinan)	sedang (termasuk dukungan dana)	Sedang	Sedang
manajemen rendah	berkompetensi rendah (termasuk kepemimpinan)	kurang (termasuk dukungan dana)	Rendah	Kecil atau tidak ada

Sumber: Mulyasa. Manajemen Berbasis Sekolah: 2003

Kondisi di atas mengisyaratkan bahwa tingkat kemampuan manajemen sekolah untuk melaksanakan MBS berbeda satu sama lain. Perbedaan kemampuan manajemen mengharuskan perlakuan yang berbeda terhadap setiap sekolah yang disesuaikan dengan kemampuan masing-masing dalam menyerap MBS sebagai paradigma baru dalam pendidikan. Dalam pengorganisasiannya MBS memerlukan perangkat dan strategi dalam pengorganisasiannya. Sagala menyatakan perangkat dan strategi MBS, antara lain: (a) melaksanakan program sekolah atas dasar visi dan misi yang konsisten terhadap tujuan dan target, (b) memperluas mitra sekolah dengan sektor lain, seperti pemimpin masyarakat, dan LSM, (c) mendefinisikan kembali hubungan antara mitra, (d) tukar menukar pengalaman dan memperkuat jaringan antarsistem dan antar sekolah, (e) memperjelas fungsi dan tugas setiap tingkat dan pelaku sistem, (f) membuat batas-batas kewenangan dan akuntabilitas setiap pelaku, (g) menciptakan perangkat-perangkat yang diperlukan, (h) memenuhi kebutuhan informasi untuk sekolah, dan (i) mendistribusikan kewenangan, tanggung jawab, dan sumber daya ke tingkat subordinasi.¹⁸ Sementara itu Kelompok kerja MBS menurut Fasli dan Dedi Supriadi menyatakan diperlukan tiga tahapan dalam strategi pelaksanaan MBS yakni (a) strategi jangka pendek, (b) strategi jangka menengah, dan (c) strategi jangka panjang.¹⁹ Sedangkan Priscilla Wohlstetter dan Susan A. Mohrman menyatakan ada enam strategi dalam pelaksanaan MBS, yaitu :

- a) menetapkan peran penting guru dalam kelompok pengambil keputusan,

¹⁷ Fasli Jalal dan Dedi Supriadi. Op.cit., hal 161

¹⁸ Syaiful Sagala. Op.cit., hal 141

¹⁹ Fasli Jalal dan Dedi Supriadi. Op.cit.,hal, 163

- b) fokus pada perbaikan berkelanjutan dengan pelatihan sekolah secara luas dalam memfungsikan dan memproses keahlian, seperti bidang kurikulum dan pengajaran,
- c) membuat sistem yang baik untuk berbagi informasi tentang luasnya hubungan sekolah diantara para pemilih,
- d) mengembangkan cara-cara untuk lebih efektif dalam memberi hadiah sebagai orientasi pendekatan staf ke arah tercapainya tujuan sekolah,
- e) menyeleksi kepala sekolah yang dapat merubah dan memudahkan manajemen, dan
- f) digunakan di daerah, negara/ atau nasional sebagai garis pedoman untuk memusatkan usaha dalam mempersatukan kembali dan merubah target dalam kurikulum dan pengajaran.²⁰

Sementara itu Oswald berpendapat agar MBS berjalan sukses perlu memperhatikan beberapa strategi yaitu: (a) *Principal must use a team approach to decision making*, (b) *teachers will feel more positive toward school leaders and more committed to school goals and objectives*, (c) *Parents and community members will be more supportive of schools because they have more of say over decisions*.²¹ Maksudnya (a) kepala sekolah harus menggunakan pendekatan kelompok untuk mengambil keputusan, (b) guru-guru harus lebih bersikap positif terhadap kepemimpinan sekolah dan lebih melibatkan diri pada tujuan dan sasaran sekolah, (c) orang tua dan anggota masyarakat harus menjadi penyokong sekolah, sebab mereka memiliki lebih pemikiran dalam keputusan. Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, strategi yang sama untuk setiap sekolah dalam menerapkan MBS tidak dapat diberlakukan sama, karena lingkungan internal dan eksternal sekolah yang berbeda untuk setiap sekolah. Hanya saja setiap sekolah tetap berusaha untuk mengkondisikan strategi yang ditawarkan untuk dapat diterapkan melalui sumber sumber yang tersedia, sehingga memperoleh hasil yang maksimal dari pelaksanaan MBS

D. Tahapan-tahapan dalam Pelaksanaan MBS

Untuk mempermudah memahami kebijakan pemerintah yang tertuang dalam UU No 22 tahun 1999 tentang Pemerintah daerah (otonomi daerah) dan juga sejumlah Peraturan Pemerintah yang tertuang dalam PP No.25 tahun 2000 tentang kewenangan Pemerintah, Provinsi dan Kota/Kabupaten, maka Depdiknas melalui Direktorat Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama telah mengeluarkan empat buku panduan dalam pelaksanaan MBS, dan masing-masing buku berisi tentang pedoman pelaksanaan MBS dengan memberikan contoh format dalam merancang kegiatan. Pada buku satu ada sembilan tahapan dalam pelaksanaan MBS yang dapat dilaksanakan dan dapat disesuaikan dengan kondisi sekolah, sehingga tidak bertentangan dengan otonomi yang dimiliki sekolah.²²Tahapan-tahapan tersebut:

Tabel 3: Tahapan-Tahapan Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah

No	Tahapan	Pengertian	Kegiatan yang Dilaksanakan
1	Melakukan Sosialisasi	Memahami konsep MBS tentang “apa”, “mengapa”, dan	-Memahami sistem, budaya dan sumberdaya yang ada di sekolah dan refleksikan kecocokannya

²⁰ Priscilia Wohlstetter dan Susan Albers Mohrman. *Op.cit.* hal. 15

²¹ Lori Jo Oswald. *School-Based Management: ERIC Digest Number 99*. Eugene: ERIC Clearinghouse on Education Management, 1995), hal.2

²² Direktorat SLTP, Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah. (Jakarta:Direktorat SLTP, 2002) hal. 31-46

		“bagaimana”	<p>untuk mendukung penyelenggaraan MBS</p> <ul style="list-style-type: none"> -identifikasi sistem, budaya, dan sumberdaya yang perlu diperkuat dan yang perlu diubah dan mengenkannya untuk menyelenggarakan MBS -buatlah komitmen secara rinci yang diketahui oleh semua unsur yang bertanggungjawab, jika terjadi perubahan sistem, budaya, dan sumberdaya yang cukup mendasar
2	Merumuskan Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran Sekolah	<p>Visi adalah pandangan jauh ke depan kemana sekolah akan dibawa</p> <p>Misi adalah tindakan untuk mewujudkan/merealisasikan visi.</p> <p>Tujuan merupakan tahapan wujud sekolah menuju visi yang telah dicantumkan.</p> <p>Sasaran adalah penjabaran tujuan, yaitu sesuatu yang dihasilkan sekolah dalam jangka waktu lebih singkat.</p>	<p>Penyusunan rencana pengembangan sekolah, melalui:</p> <ul style="list-style-type: none"> -penentuan program jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek -mengidentifikasi tantangan nyata sekolah -menentukan skala prioritas berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan
3	Mengidentifikasi fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran	Menentukan fungsi-fungsi yang dilibatkan untuk mencapai sasaran dan juga meneliti tingkat kesiapannya	<ul style="list-style-type: none"> -Menentukan pelaksanaan pembelajaran seperti pengembangan kurikulum, perencanaan dan evaluasi -Menentukan program ketenagaaan -Menentukan program kesiswaan -Menentukan alokasi keuangan -menentukan pengembangan iklim akademik -menentukan pengembangan fasilitas -menentukan program hubungan sekolah dengan masyarakat
4	Melakukan	Untuk mengenali	-Mengenal dan menentukan faktor

	analisis SWOT	tingkat kesiapan setiap fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran	internal yang sesuai dengan keadaan sekolah -Mengenal dan menentukan faktor eksternal yang mendukung kondisi sekolah
5	Alternatif langkah pemecahan masalah	Memilih langkah-langkah pemecahan sekolah berdasarkan hasil analisis SWOT	Mengubah ketidaksiapan setiap fungsi menjadi kesiapan fungsi dengan mengatasi makna kelemahan dan ancaman agar menjadi kekuatan dan peluang
6	Menyusun rencana dan program peningkatan mutu		Membuat rencana jangka pendek, menengah dan panjang
7	Melaksanakan Rencana Peningkatan Mutu		Membuat kegiatan yang sesuai dengan sasaran.
8	Melakukan Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan	Untuk mengetahui tingkat keberhasilan program	Menyusun laporan teknis dan laporan keuangan
9	Merumuskan Sasaran Baru	Disesuaikan dengan hasil evaluasi	Menentukan sasaran baru, dan melakukan analisis SWOT

E. Penutup

Sumber daya manusia merupakan bagian penting dan utama dalam memajukan bangsa, oleh karena itu peningkatan sumber daya manusia perlu dilakukan secara terus menerus dan berkesinambungan. Lembaga pendidikan merupakan bagian utama dalam meningkatkan sumber daya manusia, terutama lembaga pendidikan formal atau sekolah.

Sekolah pada era otonomi saat ini, sangat dibutuhkan peningkatannya dalam meningkatkan sumber daya manusia, adanya pola manajemen berbasis sekolah memberi harapan besar bagi sekolah untuk bisa mengembangkan dan meningkatkan kemampuan sesuai dengan kondisi sekolah. Oleh karena itu hasil dari pelaksanaan MBS di setiap sekolah tidak bisa sama. Tetapi semua sekolah memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi sekolah yang berkualitas.

Daftar Pustaka

- Abu-Duhou, Ibtisam. *School-Based Management (Manajemen Berbasis Sekolah)* Terjemahan. Jakarta: Logos, 2002
- Arcaro, Jerome S. *Pendidikan Berbasis Mutu (terjemahan)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1995
- Cotton, Kathlen. *School-Based Management*. Northwest: Regional Educational Library, 2001
- Direktorat Pendidikan Dasar Menengah Umum. *Penyelenggaraan School reform dalam Konteks MPMBS di SMU*. Jakarta: Dirjen Pendidikan Dasar Menengah, 2002
- Direktorat Pendidikan Nasional. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah. Buku I. Konsep Dasar*. Jakarta : Direktorat SLP Dirjen Dikdasmen, 2002
- _____. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah. Buku 2. Rencana dan Program Pelaksanaan*. Jakarta: Direktorat SLP Dirjen Dikdasmen, 2002
- Fattah, Nanang. *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah*. Bandung: Bani Quraisy, 2003
- Jalal, Fasli dan Dedi Supriadi. *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Adicita Karya, 2001
- Kubick, Kathleen. *School-Based Management*. Washington DC: ERIC Clearinghouse on Education Management Eugene OR,1988
- Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 2003
- Myers, Dorothy and Robert Stonehill. *School-Based Management*. Office of Research Education Consumer Guide, 1993.
- Nurkolis. *Manajemen Berbasis Sekolah. Teori, Model dan Aplikasi*. Jakarta: Grasindo, 2003
- Oswald, Lori Jo. *School-Based Management: ERIC Digest Number 99*. Eugene: ERIC Clearinghouse on Education Management, 1995
- Peterson, David. *School-Based Management and Student Performance*. ERIC Washington DC: ERIC Clearinghouse , 1991
- Sagala, Syaiful. *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat. Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*. Jakarta:Nimas Multima, 2004
- Slamet PH. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jurnal Pendidikan dan kebudayaan no.27 tahun 2000
- Supriyono. S dan Achmad Sapari. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jawa Timur:SIC, 2001
- University Of Southern California. *Study Aims and Study Questions. An International Study of School-Based Managemet*. <http://www.ed.gov/pubs/SER/Sch> Based Mgmt, 2004.
- Wohlstetter, Priscilla dan Susan Albert *Assesment of School-Based Management: Studies of Education Reform*. U.S Department of Education Reform, U.S. Departement of Education Office of Education Research and Improvement, 1996.
- _____. *School-Based Management: Changing Roles for Principals.*(USA: Departement of Education Office of Education Research and Improvement, 1996