

MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (Konsep Dan Penerapannya Pada Pendidikan)

Moh. Ali sodik

Dosen Pendidikan Agama Islam

STAI Diponegoro Tulungagung, Jl. RA.Kartini No.46 Tulungagung;

e-mail: radenalisodik@gmail.com

ABSTRAK

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah model manajemen yang memberikan otonomi kepada sekolah untuk mengelola sekolahnya sendiri. Kemandirian ini sebenarnya merupakan tanggung jawab yang diberikan kepada sekolah, khususnya kepada kepala sekolah, agar dapat membawa kemajuan bagi sekolah yang dipimpinnya. Dalam penerapannya, manajemen berbasis sekolah memerlukan pemahaman konsep dasar yang luas. Tujuan dari makalah ini adalah untuk membahas beberapa konsep dasar dalam penerapan manajemen berbasis sekolah dengan merekomendasikan contoh lembaga yang telah berhasil menerapkan manajemen berbasis sekolah. Melalui tinjauan pustaka, temuan ini menjelaskan konsep dasar manajemen dan administrasi berbasis sekolah dan penerapannya sebagai salah satu kebijakan desentralisasi pendidikan. Contoh penerapannya pada satuan pendidikan menunjukkan bahwa sekolah yang menerapkan model tersebut mampu menjadikan sekolah sebagai tempat pemberdayaan sumberdaya manusia yang dimiliki serta mampu menciptakan suasana belajar yang menyenangkan bagi siswa.

Kata Kunci: *Manajemen Berbasis Sekolah*

PENDAHULUAN

PENGERTIAN MANAJEMEN

Istilah manajemen berasal dari bahasa Inggris *management*. Istilah ini berasal dari akar kata *manus* yang berarti tangan, yang berkaitan dengan kata *manageril* juga berarti sekumpulan binatang liar yang dikendalikan di dalam kandang. Kata *manus* yang dipengaruhi kata *menage* yang datang dari bahasa Perancis kuno *mesnage*. Kata ini berasal dari bahasa Latin *monsionaticum* yang berarti pengelolaan rumah besar. Jadi dipandang dari segi arti kata manajemen berarti pengelolaan. Kamus istilah manajemen mengartikan manajemen sebagai (1) proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran dan (2) pejabat pimpinan yang bertanggungjawab atas jalannya perusahaan atau organisasi.¹

E. Mulyasa berpendapat bahwa istilah manajemen sekolah disandingkan dengan istilah administrasi sekolah. Berkaitan itu, terdapat tiga pandangan berbeda; pertama, mengartikan administrasi lebih luas daripada manajemen (manajemen merupakan inti daripada administrasi; kedua, melihat manajemen lebih luas daripada administrasi; dan ketiga, pandangan yang menganggap bahwa manajemen identik dengan administrasi.²

Manajemen adalah sebagai tatalaksana untuk mencapai tujuan dan umumnya yang memegang polise tatalaksana atau *leadhershship* disebut manager (pimpinan, ketua, kepala). Manager harus dapat melaksanakan, mengatur proses fungsi manajemen yang meliputi (1) perencanaan, (2) koordinasi/organisasi, (3) pengarahan, (4) kontrol/pengawasan dan (5) evaluasi/penilaian.

Secara umum manajemen dapat diidentifikasi sebagai kemampuan atas ketrampilan memperoleh suatu hasil atas rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain. Dan orang yang mengatur tatalaksana kegiatan

¹ Taliziduku Nadzaha, *Manajemen Perguruan Tinggi*, (Jakarta: Bina Aksara, 1988), hal. 91. Akhyak berpendapat bahwa manajemen adalah tindakan untuk mencapai suatu tujuan melalui usaha-usaha orang lain. Aktivitas manajemen di sekolah dapat tergambar dari tindakan kepala sekolah dalam mengatur, mendayagunakan, dan melakukan pembinaan terhadap guru-guru dan karyawan untuk mencapai tujuan sekolah. lihat pula Akhyak, *Inovasi Pendidikan Islam*, (Jakarta; Bina Ilmu, 2004), 86

² E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), 19.

orang-orang yang terlibat dalam pencapaian tujuan itu disebut manager (pimpinan, ketua, kepala). Adapun secara khusus dalam dunia pendidikan, manajemen dapat diartikan sebagai memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya. Dipilih manajemen sebagai aktifitas agar konsisten dengan istilah administrasi dengan administrator dalam mengemban misi sebagai atasan, dan sebagai manager dalam memberikan sumber-sumber pendidikan, serta sebagai supervisor dalam membina guru-guru pada proses belajar mengajar.

Dari pemaknaan manajemen diatas Mujamil Qomar mengemukakan bahwa dalam istilah manajemen memiliki tiga dimensi, yakni (1) suatu gugus subsatnsi problem tertentu, (2) proses kegiatan manajemen, dan (3) perilaku manusia dan kepemimpinan dalam organisasi.³

Dalam Ensiklopedi Umum dikemukakan bahwa manajemen adalah proses melakukan kegiatan-kegiatan dalam mencapai tujuan tertentu melalui kerjasama dengan orang lain dan dipimpin oleh seorang manajer melalui fungsi-fungsinya. Manajemen merupakan pemanfaatan sumber-sumber yang tersedia atau yang potensial di dalam pencapaian tujuan. Dalam definisi tersebut manajemen ditekankan pada usaha menggunakan atau memanfaatkan sumber yang tersedia atau yang berpotensi dalam pencapaian tujuan. Adapun yang dimaksud dengan sumber/sarana manajemen adalah: orang (*man*), uang (*money*), materiil (*materiil*), peralatan/mesin (*machine*), metode (*method*), waktu (*time*), dan prasana lainnya seperti tanah, gedung, bahan-bahan, dan sebagainya.

Untuk lebih memperjelas fungsi-fungsi administrasi atau manajemen perlu dikemukakan beberapa pendapat para ahli:

- a. Henri Fayol mengatakan bahwa fungsi-fungsi administrasi dan manajemen adalah : 1) Planning (perencanaan); 2) Organizing (pengorganisasian); 3) Coordinating (pengkoordinasian); dan 4) Controlling (pengawasan)⁴
- b. Pendapat SP Siagian, fungsi administrasi dan manajemen, ialah : 1) Perencanaan (planning); 2) Pengorganisasian (organizing); 3) Pemberian

³ Muhaimin, disampaikan dalam perkuliahan kelas Manajemen Lembaga Pendidikan Islam, Program Pascasarjana STAIN Tulungagung pada 4 Mei 2005

⁴ *Ibid.*, 103.

motivasi (motivating); 4) Pengawasan (controlling); dan 5) Penilaian (evaluating).⁵

Untuk mencapai tujuan, suatu organisasi atau lembaga-lembaga pendidikan itu merumuskan fungsi-fungsi utama manajemen, yang dijabarkan dari sasaran organisasi atau tujuan yang ditetapkan. Masing-masing fungsi utama dijabarkan lagi mejadi sub-sub fungsi atau disebut juga sub sistem tugas. Sub sistem tersebut dari segi proses manajemen selalu menyangkut aspek struktur, personalia, informasi, dan lingkungan/masyarakat.

Di dalam mengelola lembaga pendidikan, peran sangat besar demi kemajuan lembaga agar dapat menjalankan tugas kelebagaanya secara optimal. Di era reformasi di Indonesia, inovasi manajemen terus dilakukan khususnya pada lembaga pendidikan. Implementasi manajemen di lingkungan pendidikan sangat mempengaruhi keberhasilan pendidikan dalam mencapai tujuan. Pada akhir dasawarsa ini di Indonesia telah gencar-gencarnya diimplementasikan manajemen berbasis sekolah, yang secara ideal sangat tepat apabila mampu diterapkan di dalam lembaga pendidikan.

Lebih lanjut Imam Tholkhah dkk sebagaimana dideskripsikan Sentonoe Kertonegoro mengemukakan fungsi manajemen meliputi; (a) Planning (perencanaan), (b) Organising (pengorganisasian), (c) Controlling (pengawasan). Sementara nursyamsiyah yusuf menerangkan bahwa manajemen adalah tatalaksana untuk mencapai tujuan dan umumnya yang memegang police tatalaksana atau leadership disebut manager (pimpinan, ketua, kepala). Manager harus dapat melaksanakan, mengatur proses fungsi manajemen yang meliputi (1) perencanaan, (koordinasi/organisasi, (3) pengarahan, (4) control/pengawasan dan (5) evaluasi/penilaian.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa fungsi-fungsi manajemen meliputi: (1) planning, (2) organizing, (3) assembling resources, (4) supervising, (5) controlling, (6) directing, (7) staffing, (8) coordinating, (9) reporting, dan (10) budgeting.

⁵ *Ibid.*, 107.

PEMBAHASAN

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

1. Pengertian MBS

Secara konseptual MBS dapat didefinisikan sebagai proses manajemen sekolah yang diarahkan pada peningkatan mutu pendidikan yang direncanakan, diorganisasikan, dilaksanakan, dan dievaluasi sendiri oleh sekolah sesuai dengan kebutuhan sekolah dengan melibatkan semua elemen terkait dengan sekolah.

Ada beberapa hal yang perlu mendapat perhatian kita dalam rangka mengenal konsep manajemen berbasis sekolah, sebagaimana disimpulkan oleh Akhyak bahwa; *Pertama*, manajemen berbasis sekolah pada dasarnya merupakan satu pendekatan manajemen dan pengelolaan pendidikan, yaitu peralihan dari pendekatan makro menuju pendekatan mikro, atau peralihan dari *district approach* menuju *school approach*, atau peralihan dari *district otonomy* (sentralistik pada level kota/kabupaten) menuju *school autonomy* (desentralistik). Jadi sekali lagi yang perlu ditegaskan di sini adalah bahwa manajemen berbasis sekolah itu pada hakikatnya sebuah pendekatan manajemen pendidikan. *Kedua*, walaupun manajemen berbasis sekolah mulai diperkenalkan ke sekolah-sekolah di Indonesia sekitar tahun 1997/1998, sebagaimana ditegaskan di muka, namun sebenarnya sekolah-sekolah swasta disadari atau tidak telah lama menerapkannya. Selama ini sekolah swasta berusaha mengelolanya secara mandiri. Dalam rangka meningkatkan dan mempertahankan kualitas eksistensinya sekolah swasta berusaha meningkatkan kinerjanya secara mandiri, mencari cara-cara baru (kreavitas), dan berusaha melibatkan masyarakat layanannya. *Peningkatan mutu, kemandirian, partisipasi, dan transparansi* merupakan empat pilar penerapan manajemen berbasis sekolah di sekolah.⁶

2. Konsep Dasar MBS

School based management, local management, self-management atau *site-based management* Konsep dasar *school based management* adalah

⁶ Akhyak, *Profil Pendidik Sukses, Sebuah Formulasi dalam Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi*, (Surabaya: eLKAF, 2005), 122

pengalihan pengambilan keputusan dari pusat/ Kanwil/Kandep dinas keluarga level sekolah.⁷ Dengan adanya pengalihan kewenangan pengambilan keputusan keluarga level sekolah, maka sekolah diharapkan lebih mandiri dan mampu menentukan arah pengembangan yang sesuai dengan kondisi dan tuntutan lingkungan masyarakatnya. Atau dengan perkataan lain, sekolah harus mampu menentukan arah pengembangan program yang relevan dengan kebutuhan masyarakat.

Menurut Osbron dan Geabler, bahwa dalam SBM peran birokrasi pendidikan lebih banyak bersifat *guiding* dan bukan *rowing*. Kita tetap menyadari bahwa pendidikan merupakan tangga mobilitas vertikal yang sangat efektif bagi anak dan sekolah merupakan jendela era global. Sedangkan perkembangan menuju era global tersebut tetap harus bertumpu pada jatidiri lokal dan nasional.⁸

MBS berkembang berdasarkan asumsi bahwa sekolah yang memahami peran baru dan tanggungjawab paling tidak dalam pembiayaan, kepegawaian dan kurikulum akan melakukan tindakan yang tepat untuk memperbaiki kinerja sekolahnya (Mohrman & Wolhstetter, 1996). Tanner dan Stone (1998) menambahkan bahwa MBS merupakan suatu kebijakan yang memindahkan/menggeser pengawasan dan pengambilan keputusan dari kantor pusat ke tingkat sekolah. Selanjutnya, MBS menurut Cromwell (2000) lebih memberi tekanan pada pendelegasian kewenangan ke sekolah dari kantor pusat. Demikian pula model pengambilan keputusan yang melibatkan beragam stakeholder dan lebih menekankan pada peran kepemimpinan yang bersifat fasilitatif daripada kepemimpinan direktif.

Caldwell dan Spinks (1998:4-5) mendefinisikan MBS atau sel-managing school sebagai:

...a school in a sistem of education to which there has been decentralized a significant amount of authority and responsibility to make

⁷ Samani, *School Based Management: Strategi pemberdayaan Sekolah dalam Kerangka Desentralisasi Pendidikan Menuju Pendidikan yang Berkualitas*, (Malang: Jurusan Administrasi pendidikan FIP Universitas Negeri malang, 1999), 6. Lihat juga: Sufyarma, *Kapita Selekta Manajemen Pendidikan*, 86

⁸ *Ibid.*, 87

*decision about allocation of resources within centrally determined framework of goals, policies, standards and accountabilities. Resources are defined broadly to include knowledge, technology, power, material, people, time, assessment, information and finance.*⁹

Dari pernyataan di atas memberi pemahaman bahwa desentralisasi sebagai "keputusan-keputusan yang dibuat di tingkat sekolah sesuai dengan suatu kerangka garis pedoman dan kebijakan local, nasional atau Negara".

Pendapat-pendapat pakar di atas merefleksikan bahwa MBS memungkinkan sekolah memiliki kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar dalam pengambilan keputusan yang terkait dengan sekolah sesuai dengan kebutuhan dan potensi sekolah. Kewenangan dan tanggungjawab itu memberi peluang kepada kepala sekolah untuk membuat dan mengembangkan perencanaan program-program perbaikan mutu sekolah. Selanjutnya, MBS dapat dimaknai sebagai suatu sistem pengelolaan pendidikan di mana sekolah sebagai unit utama dalam pengambilan keputusan tentang alokasi sumber daya seperti: pengetahuan, teknologi, kewenangan/kekuasaan, sumber daya manusia, waktu, penilaian, informasi dan keuangan. Dengan demikian, sekolah mampu berkembang sesuai dengan kebutuhannya.

Terkait dengan hubungan antara MBS dan pencapaian prestasi akademik siswa sebagaimana disampaikan E. Mulyasa¹⁰ yang dapat disimpulkan bahwa secara tidak langsung MBS itu dapat meningkatkan empat hal yang berpotensi mempengaruhi prestasi akademik siswa yaitu: 1) efisiensi penggunaan sumber daya dan personel; 2) profesionalisme guru; 3) implementasi reformasi kurikulum; dan 4) keterlibatan masyarakat. Pendapat ini memberikan gambaran bahwa ada hubungan antara MBS dengan prestasi siswa secara tidak langsung.

Secara umum, pelaksanaan suatu sistem akan berjalan dengan baik apabila ada acuan dasar yang menjadi arahan bagi pengelola sekolah sehingga kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan tidak melenceng dari konsep dasar yang

⁹ Cadllwell dan Spinks, *Leading the Self-managing School* (London: The Falmer Press, 1992), 4-5. Lihat pula Ibtisam Abu Duhou, *School-based.....*, 16. lihat pula Akhyak, *Inovasi Pendidikan.....*, 91

¹⁰ *Ibid.*, 33

melekat pada sistem tersebut sebagaimana pernyataan Azyumardi Azra yg mencatat ada empat prinsip dalam manajemen berbasis sekolah meliputi: a. Prinsip persamaan tujuan (*equifinality*); b. Prinsip desentralisasi; c. Prinsip sistem pengelolaan mandiri; dan d. Prinsip inisiatif manusia

Selanjutnya, berikut ini akan dibahas mengenai tujuan dan manfaat yang diperoleh dari penerapan MBS. **Pertama** konsep MBS yang mengedepankan desentralisasi pendidikan mempunyai tujuan antara lain; a. Meningkatkan efisiensi pendidikan melalui pemberdayaan jaringan, birokrasi, pemberian wewenang yang lebih luas kepada sekolah untuk mengelola sumber daya pendidikan, dan peningkatan partisipasi warga sekolah, orang tua dan masyarakat; b. Meningkatkan kualitas pendidikan melalui perluasan otonomi sekolah, peningkatan kemandirian sekolah, komitmen dan profesionalisme kepala sekolah dan guru, peningkatan kebersamaan, dan kesatuan antara kepala sekolah dan guru, siswa, orang tua dan masyarakat dalam memecahkan masalah-masalah pendidikan yang dihadapi sekolah; dan c. Memotivasi individu dan masyarakat yang peduli terhadap pendidikan untuk memberikan pemikiran-pemikiran baru dalam rangka peningkatan kualitas pendidikan.¹¹

Kedua manfaat penerapan MBS menurut Noble, Deemer, dan Davis idealnya menunjukkan keterkaitan dengan empat hal: (1) perbaikan prestasi siswa, (2) peningkatan akuntabilitas, (3) pemberdayaan, dan (4) alat politik. Dan menurut E Mulyasa bahwa 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 MBS sesuai dengan kondisi setempat, sekolah lebih dapat meningkatkan kesejahteraan guru sehingga lebih berkonsentrasi pada tugas. Keleluasaan dalam mengelola sumber daya dan dalam menyertakan masyarakat untuk berpartisipasi, mendorong profesionalisme kepala sekolah, dalam peranannya sebagai manajer maupun pemimpin sekolah.

Sementara ketika MBS dihubungkan dengan prestasi akademik siswa berdasarkan asumsi bahwa, pertama, perubahan dalam struktur pengambilan keputusan akan menggiring atau menciptakan suatu konteks yang mendorong

¹¹ Akhyak, *Profil Pendidik.....*, 118.

perubahan praktik mengajar; kedua, MBS mengarah pada peningkatan prestasi siswa. MBS dihubungkan dengan peningkatan akuntabilitas didasarkan pada asumsi bahwa jika orang-orang yang terlibat dalam pengambilan keputusan bertanggung jawab terhadap hasil yang dicapai (positif atau negatif), maka keputusan yang dihasilkannya pun akan lebih baik. Sementara, MBS dikaitkan dengan pemberdayaan berangkat dari asumsi bahwa kepemimpinan bersama (*share governance*) dapat menciptakan suatu konteks yang mengarah kepada budaya sekolah yang lebih koheren. Terakhir, MBS dipandang sebagai alat politik karena berbasiskan pada asumsi bahwa sekolah (*local player*) lebih mengetahui apa yang dibutuhkan untuk memperbaiki kinerja sekolah.

MBS merupakan inovasi pendidikan dalam pengelolaan sekolah. Inovasi pendidikan itu sendiri berarti ide, teknologi, atau mungkin juga metodologi baru yang diusulkan untuk digunakan sekolah yang tujuannya untuk memperbaiki kinerja sekolah menjadi lebih baik. Menurut David bahwa MBS merupakan "suatu reformasi penyelenggaraan pendidikan yang dirancang untuk mengubah keseimbangan kewenangan antara sekolah, pemerintah daerah dan pusat."¹² Dengan kata lain, MBS dalam konteks ini merupakan inovasi untuk membawa perubahan di sekolah. Perubahan dimaksud tentu saja memerlukan perencanaan dan kesiapan dari pihak sekolah yang akan melaksanakannya.

Adapun masalah-masalah yang menuntu inovasi pendidikan di Indonesia menurut Zahara Idris dan Lisma Jamal antara lain: a. Perkembangan ilmu pengetahuan menghasikan kemajuan teknologi yang mempengaruhi kehidupan social, ekonomi, politik, pendidikan dan kebudayaan bangsa Indonesia; b. Laju eksplosif penduduk pesat, sehingga fasilitas pendidikan yang sangat tidak seimbang; c. Melonjaknya aspirasi masyarakat untuk memperolhe pendidikan yang lebih baik, sdangkan kesempatan sangat terbatas; d. Mutu pendidikan yang dirasakan makin menurun; dan e. Belum mekarnya alat organisasi yang efektif, serta belum tumbuhnya suasana yang subur dalam masyarakat untuk

¹² Lihat: Akhyak, *Inovasi Pendidikan Islam.....*, 92.

mengadakan perubahan-perubahan yang dituntut oleh keadaan sekarang dan yang akan datang.¹³

Dari kelima hal di atas menuntut adanya inovasi pendidikan dan menurut hemat penulis ada beberapa hal yang membuat penerapan MBS tidak berhasil.

1. MBS dipandang sebagai tujuan. MBS diadopsi tidak sepenuhnya dan tanpa usaha yang kreatif ke arah perbaikan mutu pendidikan. MBS merupakan salah satu alat (*means*) untuk memfasilitasi pengambilan keputusan tingkat sekolah dalam melakukan reformasi pengelolaan sekolah dan proses belajar mengajar. Pada hakikatnya, diyakini bahwa melalui MBS perbaikan pada prestasi siswa dapat dilakukan.
2. Kepala sekolah bekerja berdasarkan agendanya sendiri tanpa memperhatikan aspirasi pihak lain (komunitas sekolah). Kepala sekolah mendominasi semua keputusan, sehingga rasa kepemilikan (*sense of ownership*) dan rasa pertanggungjawaban (*sense of accountability*) guru terhadap rencana sekolah rendah.
3. Kekuasaan pengambilan keputusan terpusat pada satu komite. Sekolah yang tidak berhasil menerapkan MBS cenderung memusatkan kekuasaan kepada komite tunggal yang terdiri dari sekelompok kecil guru. Komite, sering mengalami hambatan ketika harus berhadapan dengan persoalan kewenangan/kekuasaan, karena di dalam komite tersebut tidak ada wakil dewan pendidikan yang memiliki kewenangan pendidikan.
4. Kegiatan sekolah berjalan seperti biasa tanpa usaha yang serius. Kebanyakan sekolah yang gagal melaksanakan MBS tidak mengagendakan

¹³ Zahara Idris dan Lisma Jamal, *Pengantar Pendidikan 2*, (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 1992), 71-72.

jadwal implementasi MBS yang mendorong interaksi antar guru dan komunitas lainnya ke arah kerjasama yang integratif.

Selanjutnya, agar pelaksanaan MBS dapat membawa inovasi pendidikan sebagaimana Muhaimin menggambarkan beberapa karakteristik keberhasilan implementasi MBS di sekolah, sebagai berikut:

- a. Sekolah mampu sepenuhnya (engaged) dalam berbagai rangkaian kegiatan reformasi yang dilakukan sekolah.
- b. Sekolah mampu menetapkan visi dan misi secara jelas secara kolektif bersama staf sekolah di bawah arahan kepala sekolah. Dengan demikian, ada consensus sekolah tentang arah kebijakan sekolah antarunsur dalam komunitas sekolah.
- c. Sekolah membentuk tim pengambilan keputusan yang beranggotakan guru-guru dan komunitas sekolah. Tim menggali data dan informasi, merumuskan dan mendesiminasi sebagai bahan yang dibahan berhubungan dengan kinerja sekolah.
- d. Sekolah secara berkelanjutan melibatkan orang tua ke dalam komunitas sekolah, dan mereka diminta bekerja secara aktif untuk lebih responsive terhadap berbagai fenomena pendidikan dalam rangka membangun dan mengembangkan sekolah.
- e. Sekolah menggunakan kurikulum pusat dan daerah sebagai acuan kerja dan basis sasaran perubahan dalam kurikulum dan pengajaran. Acuan kerja, kurikulum, dan pengajaran itu juga digunakan sebagai alat Bantu penetapan agenda kerja sekolah yang lebih rinci, dan sebagai pedoman pengambilan keputusan.

- f. Sekolah merancang secara rinci jadwal persekolahan untuk mendorong interaksi seluruh elemen sekolah selama hari efektif sekolah. Guru yang mengajar pada kelas/tingkat yang sama, mata pelajaran yang sama, atau dalam tim pengambilan keputusan yang sama menggunakan periode perencanaan umum sebagai acuan.
- g. Kepala sekolah lebih bertindak sebagai fasilitator dan agen perubahan (agent of change) daripada pemimpin pengajaran (instructional leader). Menyangkut persoalan-persoalan kurikulum dan pengajaran, didelegasikan sepenuhnya kepada guru.
- h. Sekolah memberi penekanan kepada pengembangan profesional semua guru dalam rangka meningkatkan kapasitas organisasi dan kapasitas individu di sekolah. Kegiatan ini dipusat pada pengembangan keterampilan kerja tim dan staf pengajar.
- i. Sekolah dalam upaya rekonstruksi dibantu dinas pendidikan daerah dalam bentuk dorongan moril, bantuan secara teknis, dan dukungan pengadaan kebutuhan sekolah lainnya.
- j. Kepala sekolah secara konsisten memberi penghargaan/prestasi kepada guru dan seluruh komunitas sekolah melalui berbagai cara, antara lain: surat/sertifikat penghargaan, pernyataan terimakasih di media massa/surat pembaca.

Berdasarkan beberapa fakta yang diperoleh di sekolah-sekolah yang berhasil menjalankan MBS dan dari sekolah-sekolah yang belum berhasil menjalankan MBS dengan baik, para pakar mengajukan enam strategi dalam menjalankan MBS. *Pertama*, kesinambungan penyebaran kewenangan di sekolah sehingga banyak *stakeholders* yang berpartisipasi dalam pengambilan

keputusan. *Kedua*, penetapan pengembangan professional sebagai prioritas utama. *Ketiga*, penyebaran secara luas sehingga semua pelaksana MBS dapat menginformasikan keputusan tentang kinerja sekolah, dan semua *stakeholders* mendapatkan informasi tentang kinerja sekolah. *Keempat*, pemberian *reward* kepada individu atau kelompok yang berhasil melakukan perbaikan di sekolah. *Kelima*, memilih kepala sekolah yang dapat memimpin dan mendelegasikan wewenang secara seimbang dan adil. Dan *keenam*, menadopsi visi yang disusun dengan baik dalam kurikulum dan pengajaran untuk mengarahkan usaha peningkatan mutu.¹⁴

Penerapan MBS melibatkan banyak pihak sehingga strategi tersebut sebagaimana dikatakan Ahkyak, dikelompokkan berdasarkan peran masing-masing unsur yang terlibat. Pengelompokan strategi tersebut diuraikan sebagai berikut.¹⁵

- a. Istitusi Pendidikan Nasional (lembaga pemerintah bidang pendidikan) dan lembaga lain yang terkait seharusnya:
 - 1) Menyusun *guidelines* penerapan MBS yang dapat mendorong proses pendidikan di sekolah secara efisien dan efektif.
 - 2) Mendukung sekolah dengan mekanisme yang memudahkan penerapan MBS dan mekanisme dalam pemberian penghargaan kepada sekolah yang berhasil.
 - 3) Memberikan wewenang kepada sekolah untuk merekrut dan memilih stafnya.

¹⁴ Lihat dokumen Keputusan-keputusan Ratap Kerja Lembaga Pendidikan Islam Al-Munawwar Maarif NU tahun 2002, dimalang 22-25 agustus 2002. lihat pada kesimpulan Akhyah, *Inovasi Pendidikan Islam....*, 93

¹⁵ Akhyak, *Profil Pendidik....*, 128

- 4) Mengadakan pelatihan dan pengembangan profesional bagi pihak guru, pengelola sekolah, dan masyarakat tentang berbagai keterampilan yang mendukung penerapan MBS.
 - 5) Menjalinkan komunikasi yang baik dengan pihak lain di luar sekolah dan mengembangkan pengambilan keputusan yang partisipatif.
 - 6) Memprakarsai penyebaran informasi antarsekolah agar dapat memberikan dorongan yang kompetitif antarsekolah dan dapat menjalin kolaborasi antarsekolah.
- b. Individu Kepala Sekolah harus melakukan hal-hal berikut:
- 1) Mengenali dan mendayagunakan sumber daya yang ada di sekolah dan menggunakannya secara efektif.
 - 2) Mengarahkan penerapan MBS untuk pencapaian kinerja sekolah yang efektif, dan berusaha meningkatkan pencapaian belajar siswa.
 - 3) Menciptakan iklim yang dapat meningkatkan partisipasi *stakeholder*.
 - 4) Memberikan informasi kepada komite sekolah tentang isu-isu yang mempengaruhi sekolah serta peraturan-peraturan dari pemerintah di bidang pendidikan.
 - 5) Melibatkan semua unsur dalam sekolah agar dapat berperan aktif dalam setiap pengambilan keputusan.
 - 6) Memberikan penghargaan bagi usaha perbaikan yang dilakukan baik secara individu maupun kelompok.
 - 7) Memaparkan laporan pertanggungjawaban tahunan kepada komunitas sekolah secara transparan untuk menunjukkan akuntabilitas kepala sekolah kepada masyarakat luas.

- c. Kelompok guru – harus bersedia dan komit untuk:
- 1) Melibatkan diri dalam membentuk lingkungan sekolah yang positif.
 - 2) Melibatkan diri dalam menciptakan visi dan misi sekolah.
 - 3) Menjalani kerjasama dengan kepala sekolah, antarguru, orang tua, dan masyarakat dalam menentukan tujuan dan sasaran sekolah.
 - 4) Mempertanggungjawabkan alokasi sumber daya dan penggunaannya.

Dalam konteks guru diharapkan fungsi guru dalam paradigma baru sebagai *transmitter* budaya dan sebagai motivator atau fasilitator bagi potensi-potensi alamiah manusia. Tiap-tiap satu peranan itu dapat dikembangkan dan diperluas dalam konteks pendidikan.¹⁶

- d. Komite Sekolah (Masyarakat) – harus bersedia dan komit untuk:
- 1) Mengenal peran dan tanggung jawab sebagai wakil dari masyarakat.
 - 2) Melibatkan diri secara aktif dalam menetapkan dan menjalankan visi, misi, dan tujuan sekolah.
 - 3) Mengkomunikasikan segala aktivitas sekolah dengan semua unsur dalam masyarakat sekolah.
 - 4) Melibatkan diri secara aktif dalam setiap pengambilan keputusan yang terkait dengan kurikulum berdasarkan pedoman pemerintah dan yang berhubungan dengan keuangan untuk menentukan arah kebijakan keuangan sekolah yang mendukung tujuan sekolah.

¹⁶ Hasan Langgulung, *Peralihan Paradigma dalam Pendidikan Islam dan Sains Sosial*, (Jakarta: Gaya Media Pratama, 2002), 46.

KESIMPULAN

Managemen merupakan inti daripada administrasi, karena memang managemen merupakan alat pelaksana utama administrasi. Sepintas sepertinya sulit untuk membedakan antara pengertian managemen dan administrasi. Tetapi dalam hubungan ini kalau diperhatikan bahwa managemen tidak melaksanakan sendiri kegiatan-kegiatan yang bersifat operasional, melainkan mengatur tindakan-tindakan pelaksanaan oleh sekelompok orang yang disebut bawahan, maka masalahnya menjadi jelas bahwa administrasi dan managemen tidak dapat dipisah-pisahkan, hanya kegiatannya yang dapat dibedakan. Apabila dilihat dari segi fungsional administrasi mempunyai dua tugas utama, yakni (1) menentukan tujuan menyeluruh yang hendak dicapai (*organizational goal*), (2) menentukan kebijaksanaan umum yang mengikat seluruh organisasi (*general and overall policies*). Sebaliknya managemen pada hakekatnya berfungsi melakukan semua kegiatan-kegiatan yang perlu dilaksanakan dalam rangka pencapaian tujuan dalam batas-batas kebijaksanaan umum yang telah ditentukan pada tingkat administrasi.

Dari pemaparan diatas jelas bahwa managemen tidak boleh menentukan tujuan, akan tetapi tujuan yang ditentukan pada tingkat managemen hanya boleh bersifat departemental atau sektoral. dan managemen secara organisatoris tidak dapat dipisahkan dengan administrasi. Karena managemen adalah pusat administrasi, maka berarti administrasi berawal dan berakhir pada managemen.

Sementara managemen berbasis sekolah merupakan institusi sosial yang mengandung makna kemenangan pengambilan keputusan dilihat dari prespektif peran sekolah yang sesungguhnya. Oleh karena itu MBS sering dikatakan suatu upaya untuk memposisikan kembali peran sekolah yang sesungguhnya.

Secara teoritik konsep MBS tersebut sangat ideal, tetapi ketika diimplementasikan dilapangan produknya sangat bervariasi. Oleh karena itu realitas dilapangan masih mengandung tanya besar tentang keberhasilan konsep MBS tersebut pada dataran praktis. Tetapi menurut penulis MBS sangat efektif ketika diterapkan dalam proses pendidikan karena dengan MBS akan mampu berupaya bagaimana pendidikan itu sendiri dibawa dan diarahkan menuju pendidikan yang lebih efektif dan efisien.

DAFTAR PUSTAKA

- Taliziduku Nadzaha, *Manajemen Perguruan Tinggi*, (Jakarta: Bina Aksara, 1988)
- Akhyak, *Inovasi Pendidikan Islam*, (Jakarta; Bina Ilmu, 2004)
- E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005)
- Muhaimin, disampaikan dalam perkuliahan kelas Manajemen Lembaga Pendidikan Islam, Program Pascasarjana STAIN Tulungagung pada 4 Mei 2005
- Imam Tholkhah dkk, *Membuka Jsendela Pendidikan, Mengurai Akar Tradisi dan Integrasi Keilmuan Pendidikan Islam*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004)
- Mujamil Qomar, et. Al., *Meniti Jalan Islam, Ed. Akhyak*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003)
- Akhyak, *Profil Pendidik Sukses, Sebuah Formulasi dalam Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi*, (Surabaya: eLKAF, 2005)
- Samani, *School Based Management: Strategi pemberdayaan Sekolah dalam Kerangka Desentralisasi Pendidikan Menuju Pendidikan yang Berkualitas*, (Malang: Jurusan Administrasi pendidikan FIP Universitas Negeri malang, 1999)
- Cadlwell dan Spinks, *Leading the Self-managing School* (London: The Falmer Press, 1992)
- Zahara Idris dan Lisma Jamal, *Pengantar Pendidikan 2*, (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 1992)
- Muhaimin, disampaikan dalam perkuliahan kelas Pengembangan Kurikulum Pendidikan Islam, Program Pascasarjana STAIN Tulungagung, 2 Juli 2005)
- Hasan Langgulung, *Peralihan Paradigma dalam Pendidikan Islam dan Sains Sosial*, (Jakarta: Gaya Media Pratama, 2002)