

# Unit 1

## LATAR BELAKANG MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

---

**Mohammad Syaifuddin**

### Pendahuluan

Dengan diberlakukannya otonomi daerah sebagai perwujudan Undang-Undang No 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, maka sebagian besar kewenangan Pemerintah Pusat dilimpahkan ke Pemerintah Daerah. Dengan otonomi dan desentralisasi, diharapkan masing-masing daerah termasuk masyarakatnya akan lebih terpacu untuk mengembangkan daerah masing-masing agar dapat bersaing. Konsekuensi dari otonomi dan desentralisasi juga terjadi di bidang pendidikan. Muara tujuan dari otonomi di bidang pendidikan adalah peningkatan mutu pendidikan di Indonesia.

Ada sejumlah hal yang mendasari perubahan paradigma penyelenggaraan pendidikan di Indonesia dari sentralistik menjadi desentralistik. *Pertama*, sistem penyelenggaraan pendidikan yang dilakukan secara sentralistik menyebabkan tingginya ketergantungan kepada keputusan birokrasi. Padahal, kebijakan pusat itu kerap terlalu umum dan kurang sesuai dengan situasi dan sekolah. Akibatnya, sekolah pun menjadi kehilangan kemandirian, inisiatif, dan kreativitas yang pada akhirnya berdampak pada kurangnya motivasi untuk mengembangkan dan meningkatkan mutu pendidikan dan tata layanan pendidikan di sekolah. *Kedua*, kebijakan penyelenggaraan pendidikan terlalu berorientasi pada keluaran pendidikan (*output*) dan masukan (*input*), sehingga kurang memperhatikan proses pendidikan itu sendiri. *Ketiga*, peran serta masyarakat terutama orang tua peserta didik dalam penyelenggaraan pendidikan masih kurang.

Berdasarkan kelemahan-kelemahan tersebut di atas, perlu dilakukan reorientasi penyelenggaraan pendidikan yang sentralistik menuju desentralistik melalui penerapan Manajemen Berbasis Sekolah. Konsep MBS merupakan salah satu kebijakan nasional yang dituangkan dalam Undang-Undang No 25 Tahun 2000 tentang Rencana Strategis Pembangunan Nasional Tahun 2000-2004, dan termuat secara jelas dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003.

*Apa itu Manajemen Berbasis Sekolah? Mengapa MBS diterapkan? Apa tujuan dan manfaat MBS?* Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan tersebut akan dipaparkan dalam Unit 1 ini. Setelah mempelajari Unit 1 ini, Anda diharapkan dapat:

1. menjelaskan pengertian MBS;
2. menguraikan secara singkat sejarah munculnya MBS;
3. menguraikan motif penerapan MBS; serta
4. mengungkapkan tujuan dan manfaat penerapan MBS.

Untuk mencapai kemampuan itu, unit yang terdiri atas dua subunit ini akan membahas sejarah, serta motif, tujuan, dan manfaat MBS.. Masing-masing subunit ini akan dilengkapi dengan ilustrasi yang berguna bagi Anda untuk membantu memahami latar belakang MBS. Media lain yang dapat anda gunakan untuk mempelajari latar belakang MBS ini ialah WEB.

Agar dapat mempelajari isi unit ini dengan baik, bandingkanlah uraian unit dengan penyelenggaraan pendidikan di sekolah Anda. Selain itu, catatlah butir-butir penting dalam unit ini. Untuk memantapkan penguasaan Anda terhadap materi ini, kerjakanlah latihan-latihan dan tes formatif yang tersedia.

## Subunit 1

# Sejarah Manajemen Berbasis Sekolah

---

Pada bagian ini Anda diajak untuk mengkaji berbagai pengertian MBS sehingga dapat menyimpulkan pengertian MBS yang paling relevan dengan kepentingan pendidikan di Indonesia. Di samping itu juga, Anda dapat mengkaji lebih mendalam tentang sejarah munculnya MBS. Dengan sajian kedua hal tersebut, Anda diharapkan dapat mengaitkan MBS dalam konteks penyelenggaraan pendidikan di Indonesia.

### Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah

MBS memiliki banyak pengertian, bergantung dari sudut pandang orang yang mengartikannya. Nurkholis (2003:1), misalnya, menjelaskan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah terdiri dari tiga kata, yaitu manajemen, berbasis, dan sekolah.

*Pertama*, istilah *manajemen* memiliki banyak arti. Secara umum manajemen dapat diartikan sebagai proses mengelola sumber daya secara efektif untuk mencapai tujuan. Ditinjau dari aspek pendidikan, *manajemen pendidikan* diartikan sebagai segala sesuatu yang berkenaan dengan pengelolaan proses pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan jangka pendek, menengah maupun tujuan jangka panjang. *Kedua*, kata *berbasis* mempunyai kata dasar *basis* atau *dasar*. *Ketiga*, kata *sekolah* merujuk pada lembaga tempat berlangsungnya proses belajar mengajar. Bertolak dari arti ketiga istilah itu, maka istilah *Manajemen Berbasis Sekolah* dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang berkenaan dengan pengelolaan sumber daya yang berdasar pada sekolah itu sendiri dalam proses pembelajaran untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan.

Kalau Anda perhatikan makna *berdasar pada sekolah itu sendiri* adalah pengelolaan sumber daya yang dimiliki sekolah serta dikelola dan dilakukan oleh sekolah itu sendiri. Seperti yang telah diuraikan dalam pendahuluan, makna ini tentunya berbeda dari makna manajemen pendidikan sebelumnya, yaitu bahwa semua diatur dari pemerintah pusat (sentralistik). Dengan demikian, Anda dapat melihat bahwa telah terjadi perubahan paradigma manajemen pendidikan di sekolah, yang semula diatur dan dikendalikan oleh pusat dan birokrasinya (sentralistik),

menjadi pengelolaan yang berdasar pada potensi atau kemampuan sekolah itu sendiri (desentralistik). Dalam konteks desentralisasi, sekolah mempunyai kewenangan penuh dalam mengatur pendidikan dan pembelajaran, merencanakan, mengorganisasikan, mengawasi, mempertanggungjawabkan, serta memimpin sumber daya yang ada untuk mengoptimalkan pelaksanaan pembelajaran sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Seperti halnya Nurkholis, Slamet PH (2001) mendefinisikan MBS dengan bertolak dari kata *manajemen*, *berbasis*, dan *sekolah*. Menurut Slamet, *manajemen* berarti koordinasi dan penyerasian sumber daya melalui sejumlah input manajemen untuk mencapai tujuan atau untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. *Berbasis* artinya “berdasarkan pada” atau “berfokuskan pada”. Sedangkan *sekolah* merupakan organisasi terbawah dalam jajaran Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas) yang bertugas memberikan “bekal kemampuan dasar” kepada peserta didik atas dasar ketentuan-ketentuan yang bersifat legalistik (makro, meso, mikro) dan profesionalistik (kualifikasi, untuk sumber daya manusia).

Atas dasar itu pula, Slamet menyimpulkan bahwa MBS adalah pengkoordinasian dan penyerasian sumber daya yang dilakukan secara otonom (mandiri) oleh sekolah melalui sejumlah input manajemen untuk mencapai tujuan sekolah dalam kerangka pendidikan nasional, dengan melibatkan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan (partisipatif). Kelompok kepentingan tersebut meliputi: kepala sekolah dan wakil-wakilnya, guru, siswa, konselor, tenaga administratif, orangtua siswa, tokoh masyarakat, para profesional, wakil pemerintahan, wakil organisasi pendidikan.

Wohlsteeter, Priscilla & Mohrman (1996) menyatakan bahwa MBS berarti pendekatan politis untuk mendesain ulang organisasi sekolah dengan memberikan kewenangan dan kekuasaan kepada partisipan sekolah di tingkat lokal guna memajukan sekolahnya. Partisipan lokal itu terdiri atas: kepala sekolah, guru, konselor, pengembang kurikulum, administrator, orang tua siswa, masyarakat sekitar, dan siswa. Sedangkan Myers dan Stonehill (1993) mengemukakan bahwa MBS merupakan strategi untuk memperbaiki pendidikan dengan mentransfer otoritas pengambilan keputusan secara signifikan dari pemerintah pusat dan daerah ke sekolah-sekolah secara individual. Penerapan MBS memberikan kewenangan kepada kepala sekolah, guru, siswa, orang tua, dan masyarakat untuk memiliki kontrol yang lebih besar dalam proses pendidikan dan memberikan mereka tanggung jawab untuk mengambil keputusan tentang anggaran, personil, dan kurikulum. Keterlibatan pemangku kepentingan (*stakeholder*) lokal dalam pengambilan keputusan akan dapat meningkatkan lingkungan belajar yang efektif bagi siswa.

Sementara itu, Ogawa & Kranz (1990:290) memandang MBS secara konseptual sebagai perubahan formal dari struktur tata pelayanan pendidikan (*governance*) yaitu pada distribusi kewenangan pengambilan keputusan sebagai bentuk desentralisasi yang mengidentifikasi sekolah sebagai unit utama dari peningkatan dan kepercayaan, dan juga sebagai alat utama untuk meningkatkan partisipasi dan dukungan. Beberapa kewenangan formal adalah untuk membuat keputusan tentang sumber-sumber pendanaan (*budget*), ketenagaan, dan program yang didelegasikan dan didistribusikan kepada orang-orang antarberbagai level. Beberapa struktur formal seperti kepala sekolah, guru, orang tua, dan kadang-kadang siswa dan masyarakat sekitarnya yang dikondisikan sedemikian rupa sehingga dapat secara langsung dilibatkan dalam pembuatan keputusan sekolah secara luas.

Senada dengan pengertian Ogawa & Kranz, Kubick & Katherineen (1988:2) menyatakan bahwa MBS merupakan suatu sistem administrasi di mana sekolah merupakan satuan yang utama dalam pengambilan keputusan bidang pendidikan. Tanggung jawab untuk keputusan tentang anggaran, personil, dan kurikulum ditempatkan di tingkatan sekolah dengan memberikan kontrol proses pendidikan kepada kepala sekolah, guru, siswa, dan orang tua.

Dalam buku *Petunjuk Program MBS*, kerjasama Pemerintah Indonesia, UNESCO dan Unicef, dinyatakan bahwa MBS dapat dipandang sebagai suatu pendekatan pengelolaan sekolah dalam rangka desentralisasi pendidikan yang memberikan kewenangan yang lebih luas kepada sekolah untuk mengambil keputusan mengenai pengelolaan sumber daya pendidikan sekolah (manusia, keuangan, material, metode, teknologi, wewenang dan waktu) yang didukung dengan partisipasi yang tinggi dari warga sekolah, orang tua, dan masyarakat, serta sesuai dengan kerangka kebijakan pendidikan nasional dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan (Direktorat TK & SD, 2005: 6).

Dalam bentuk manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS), MBS dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan *otonomi* lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orang tua siswa dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional (Depdiknas, 2002:5).

Perihal MBS ini, UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pasal 51, ayat (1) menyatakan, "Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah." Selanjutnya, penjelasan pasal 51, ayat (1) menerangkan bahwa, "Yang dimaksud

dengan manajemen berbasis sekolah/madrasah adalah bentuk otonomi manajemen pendidikan pada satuan pendidikan, yang dalam hal ini kepala sekolah/ madrasah dan guru dibantu oleh komite sekolah/madrasah dalam mengelola kegiatan pendidikan”.

Otonomi memang bermakna pemilikan kewenangan mengatur semua masalah secara mandiri. Namun, dalam konteks MBS di Indonesia, pelaksanaannya masih terikat dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku baik secara nasional, maupun daerah. Artinya otonomi yang dimaksudkan di dalam penjelasan pasal 51 ayat (1) UU Sisdiknas No. 23 Tahun 2003 merupakan bentuk desentralisasi yang bersifat relatif dan mengacu kepada perundang-undangan dan peraturan yang berlaku baik di tingkat nasional maupun di daerah. Sungguh pun demikian, dengan MBS, tanggung jawab sekolah menjadi lebih besar. Sekolah dituntut untuk menunjukkan hasil kerjanya sehubungan dengan kewenangan lebih besar yang diperolehnya sebagai bentuk akuntabilitas, baik kepada warga sekolah maupun pemerintah.

Selanjutnya, peran komite sekolah – yang dalam hal ini merupakan refleksi dari pemangku kepentingan pendidikan (orang tua, masyarakat, pengguna lulusan, guru-kepala sekolah, dan penyelenggara pendidikan) -- terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung di dalam pengelolaan pendidikan di sekolah. Artinya, dengan MBS tujuan pendidikan yang diharapkan oleh pemangku dapat dipenuhi.

## Sejarah MBS

Penerapan MBS di suatu negara pasti tidak terlepas dari perkembangan pendidikan dan upaya-upaya perbaikan mutu pendidikan di negara tersebut. Sejak tahun 60-an dan 70-an banyak sekali inovasi yang telah dilakukan. Misalnya, pengenalan kurikulum baru untuk memperbaiki mutu pendidikan dan pendekatan-pendekatan baru (metode baru) dalam proses pembelajaran, tetapi hasilnya kurang memuaskan. Baru ketika tahun 80-an, saat terjadi perkembangan manajemen dalam dunia industri dan organisasi komersial mencapai sukses, orang mulai percaya bahwa untuk memperbaiki mutu pendidikan, perlu ada lompatan dari tataran pengajaran di dalam kelas ke tataran organisasi. Perubahan itu dilakukan di dalam struktur dan gaya manajemen sekolah (Cheng, 1996).

Selanjutnya, bagaimana sejarah MBS di berbagai negara, marilah kita simak sajian berikut ini. Sajian ini bersumber dari paparan Abu-Duhou, I (1999:37-55), dan sumber lain.

Model MBS yang diterapkan di Kanada lebih dikenal dengan pendelegasian keuangan (*financial delegation*). Gerakan ke arah MBS dimulai di Edmonton Public School District, Alberta, dimana pendekatan yang digunakan dikenal sebagai “*School-site decision-making*”, yang telah menghasilkan desentralisasi alokasi sumber daya, baik tenaga pendidik dan kependidikan, perlengkapan, barang-barang keperluan sekolah. maupun layanan pendidikan. Langkah awal dimulai pertengahan tahun 1970 dengan tujuh sekolah rintisan, dan diadopsi dalam sistem yang lebih luas menjadi pendekatan manajemen-mandiri (*self management*) secara komprehensif pada tahun 1980-1981, yang pada akhirnya hingga saat ini telah dilembagakan.

Ciri model ini adalah *tidak adanya* dewan sekolah atau komite sekolah. Di tahun 1986, sekolah rintisan yang melibatkan 14 sekolah, memperluas pendekatan dengan melibatkan layanan konsultan pusat. Ciri penting di sini adalah model formula-alokasi-sumber daya. Sekolah menerima alokasi secara “*lumpsum*” ditambah suplemen yang menggambarkan biaya layanan konsultan yang secara historis pernah dilakukan, sesuai dengan tipe sekolah dan tingkat kebutuhan siswa. Alokasi tersebut kemudian dimasukkan ke dalam anggaran yang berbasis sekolah (*school based budget*). Standar biaya untuk berbagai tipe layanan (*service*) kemudian ditentukan. Tagihan pembayaran kepada sekolah pun sesuai dengan layanan yang dimintanya. Sekolah dapat memilih jenis layanan selain yang disediakan oleh daerah. Program pengefektifan guru juga diadakan tahun 1981. Pada tahun 1986-1987 program pengembangan profesional guru dengan pendanaan dari “*school based budget*” dilakukan setengah hari per minggu. Kegiatan ini menjangkau sebagian besar sekolah dan mencapai sekitar 50 % guru-guru.

Dalam rangka menjamin akuntabilitas, proses monitoring dikembangkan. Para siswa pada tahun ke-3, 6, 9, dan 12, secara reguler diuji untuk semua bidang bidang pada kurikulum. *Benchmark* atau standar tingkat kemampuan atau prestasi yang dicapai, kemudian ditentukan, dan digunakan sesudah tahun 1987 sebagai dasar perbandingan prestasi siswa pada tahun berikutnya. Setiap tahun, survai pendapat dilakukan kepada siswa, guru, kepala sekolah, staf daerah, dan orang tua siswa yang memungkinkan dilakukannya pengklasifikasian tingkat kepuasan mereka dalam kaitan dengan peran-peran mereka.

Pada tahun 1994, Provinsi Alberta merencanakan untuk memulai restrukturisasi sistem secara keseluruhan. Restrukturisasi itu berkaitan dengan meng-undang-kan reformasi yang luas di bidang pendidikan yang menghasilkan kantor pusat pada Departemen Pendidikan yang lebih kecil, pengurangan jumlah “*school district*” secara drastis dari 140 menjadi 60, serta penyerahan sebagian besar

kewenangan kepada tingkat sekolah. Ciri kunci reformasi ini terletak pada peningkatan keterlibatan orang tua, masyarakat, dan kalangan bisnis, dengan kewenangan untuk pengambilan keputusan dalam layanan pendidikan, termasuk penyediaan sumber daya, dan menentukan hasil yang akan dicapai. Pengenalan “*Charter Schools*” dengan otonomi dan fleksibilitas pengelolaan, juga dituangkan di dalam perundangan yang baru.

Model MBS di Hongkong lebih dikenal sebagai *School Management Initiative* (SMI), yang menekankan pada inisiatif sekolah dalam menajamen sekolah. Lahirnya kebijakan SMI ini ialah untuk memecahkan beberapa masalah-masalah pendidikan, seperti: tidak memadainya proses dan struktur manajemen, buruknya pemahaman peran dan tanggung jawab, tidak adanya pengukuran kemampuan, menekankan pada kontrol yang mendetail daripada kerangka kerja tanggung jawab dan akuntabilitas, serta menekankan pada pengendalian biaya margin daripada efektivitas biaya dan nilai uang. Cheng (1996: 44) menyatakan bahwa munculnya model SMI didasari oleh usaha untuk memperbaiki mutu pendidikan dengan memperluas kesempatan sekolah dan sistem pendidikan, perbaikan pada input sumber daya, serta perbaikan fasilitas belajar-mengajar seperti program remedial, bimbingan siswa, dan beberapa penataran dalam-jabatan (*inservice training*). Kebijakan ini mengubah model manajemen yang sentralistik, serta memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dalam hal pengelolaan dan pendanaan pada tingkat sekolah yang bersangkutan.

Model SMI menetapkan peran-peran mereka yang bertanggung jawab atas pengelolaan sekolah, terutama sponsor, “*managers*” dan kepala sekolah. Hal tersebut memberikan peluang yang lebih besar bagi guru, orang tua, dan alumni (*former students*) untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan (*decision making*), manajemen; mendorong perencanaan dan evaluasi kegiatan sekolah yang lebih sistematis, serta memberikan fleksibilitas yang lebih besar kepada sekolah dalam hal pemanfaatan sumber daya yang dimiliki. Prinsip penyelenggaraan sekolah menekankan pada manajemen-bersama (*joint management*), serta mendorong partisipasi guru, orang tua, dan siswa dalam penyelenggaraan sekolah. Kerangka acuan SMI berisikan lima kelompok kebijakan, yaitu: (a) peran dan hubungan baru untuk Departemen Pendidikan; (b) peran baru bagi komite manajemen sekolah, para sponsor, pengawas sekolah dan kepala sekolah; (c) fleksibilitas yang lebih besar dalam keuangan sekolah; (d) partisipasi dalam pengambilan keputusan; serta (5) sebagai kerangka acuan dalam hal akuntabilitas.

Kerangka acuan akuntabilitas tersebut mencatat dua hal penting, yaitu tingkatan individual dan tingkatan sekolah secara menyeluruh. *Pertama*, sistem



pelaporan atau penilaian direkomendasikan dan diminta untuk dikonsultasikan kepada dewan manajemen sekolah, serta memperhatikan penilaian yang dimiliki oleh Departemen Pendidikan, sebagai langkah awal. *Kedua*, akuntabilitas sekolah sebagai suatu keseluruhan. Setiap sekolah perlu membuat rencana tahunan sekolah, menetapkan tujuan dan kegiatan yang ingin dicapai pada tahun yang akan datang, serta mempertanggungjawabkannya. Perencanaan sekolah yang dibuat, memungkinkan sekolah untuk menentukan prioritas, membuat alokasi anggaran, dan mengkomunikasikan arah dan tujuan kepada masyarakat. Sekolah juga diminta untuk membuat profil sekolah tahunan yang memuat kegiatan pada tahun sebelumnya – yang digunakan untuk memetakan pencapaian pada sejumlah indikator seperti prestasi belajar siswa pada mata pelajaran utama, kegiatan non-akademis, profil tenaga kependidikan dengan memberikan gambaran tentang pergantian staf, kualifikasi, dan kompetensinya.

Reformasi sistem pendidikan di Inggris telah dilakukan secara terus-menerus dan meningkat sejak *Education Act tahun 1944*. Undang-undang pendidikan tahun 1980 merevisi kekuasaan dan tanggung jawab dewan sekolah, dewan gubernur, dan dewan manajer. Undang-undang menciptakan pemusatan kontrol secara nasional dalam hal kurikulum, tingkat-tingkat yang harus dicapai, proses penilaian, serta pengawasan dan pelaporan hasil belajar. Dalam kerangka nasional seperti ini, penyampaian kurikulum, pengelolaan personil, keuangan, sumber daya sarana, serta akuntabilitas kepada orang tua dan masyarakat, diteruskan kepada badan-badan penyelenggara sekolah. Ciri baru dari perubahan ini adalah upaya untuk mendorong kompetisi antarsekolah dalam memenuhi tuntutan pasar (*market demands*). Di sini juga termasuk persaingan penempatan siswa.

Pemerintahan konservatif Margareth Thatcher, membawa prinsip tersebut ke dalam pendidikan. Hal ini memungkinkan sekolah-sekolah lokal untuk dapat mengelola sekolahnya secara mandiri. Perubahan tersebut dan perubahan lainnya seperti pelatihan manajemen untuk kepala sekolah, mencapai titik kulminasi di dalam Undang-undang Reformasi Pendidikan - *Education Reform Act* tahun 1988.

Ada enam perubahan struktur utama di dalam Undang-undang Tahun 1988 yang memudahkan MBS, yaitu: (1) Kurikulum nasional untuk mata pelajaran inti ditentukan pemerintah; (2) Ujian nasional diwajibkan untuk siswa usia 7, 11, 14, dan 16; (3) “*Grant-maintained school*” atau MBS diciptakan untuk mengembangkan otoritas pendidikan lokal agar dapat memperoleh dana bantuan dari pemerintah; (4) *City Technical Collage* dibentuk (semacam sekolah menengah kejuruan); (5) penggabungan “*Inner London Education Authority*” menjadi 13 “*Local Education Authorities*”; serta (6) pembentukan model “Manajemen Sekolah Lokal” yang

mencakup: penerimaan siswa secara terbuka di dalam wilayah kantor/otoritas pendidikan lokal; formula alokasi sumber daya sekolah diberikan; penetapan prioritas pada masing-masing sekolah dalam penggunaan alokasi sumber daya; memberdayakan dewan sekolah (*board of governors*) pada setiap sekolah untuk mengangkat dan memberhentikan staf dan guru-guru; serta penyediaan informasi mengenai kinerja sekolah kepada orang tua.

Model MBS atau “*Local School Management*” (LSM) pada dasarnya adalah kebijakan MBS yang memindahkan manajemen pendanaan dan sumber daya dari kewenangan lokal ke dewan penyelenggara atau pengelola serta staf sekolah. Dengan MBS, sekolah didanai berdasarkan jumlah siswa yang terdaftar. Penurunan angka kelahiran menyebabkan kelebihan tempat pada sekolah. Pendaftaran murid yang terbuka dan pendanaan yang ditetapkan berdasarkan jumlah siswa, menimbulkan persaingan antarsekolah untuk mendapatkan murid. Keadaan ini diharapkan pemerintah pada akhirnya akan membuat mereka bersaing pula dalam hal peningkatan mutu sekolah.

Berdasarkan enam kebijakan Undang-Undang Pendidikan tersebut, tatanan sistem persekolahan di Inggris berubah secara dramatis. Pertanyaannya, apakah tujuan yang mendasari reformasi yaitu perbaikan mutu (*improved student achievement*) dan produktivitas ekonomi dapat direalisasikan? Devolusi kewenangan dan tanggung jawab sekolah adalah salah satu strategi utama di dalam implementasi kebijakan pendidikan. Artinya otonomi dan fleksibilitas yang lebih besar dalam pengambilan keputusan, harus diikuti peningkatan akuntabilitas kepada orang tua, pengguna lulusan, dan masyarakat luas. Mekanisme untuk mempertahankan akuntabilitas sekolah meliputi: pengawasan, publikasi catatan siswa dan prestasinya, kartu laporan siswa, dan laporan tahunan siswa. Sekolah yang gagal mencapai standar yang dapat diterima oleh Lembaga Standar Pendidikan dianggap sebagai sekolah bermasalah. Sekolah seperti ini akan dibina oleh kelompok ahli (tim kecil) yang bertugas memperbaiki standar pendidikan. Apabila upaya tersebut tetap tidak membuahkan hasil yang memuaskan, maka sekolah itu akan ditutup.

Sampai awal tahun 70-an, hampir semua negara bagian di Australia menerapkan model birokrasi yang sentralistik. Perubahan ke arah MBS memakan rentang waktu tiga puluh tahunan. “*The Karmel Report*” tahun 1973 dianggap sebagai suatu dokumen yang paling berpengaruh dalam pendidikan jalur sekolah di Australia, karena pernyataannya yang menekankan bahwa berkurangnya kontrol sentralisasi terhadap operasi sekolah-sekolah diperlukan untuk menjamin efektivitas dan pemerataan atau keadilan dalam pendidikan sekolah.

Untuk mencapai hal tersebut direkomendasikan agar sumber daya (*resources*) yang ada diarahkan pada target keperluan pendidikan tertentu, dengan melibatkan orang tua dan guru-guru di dalam memutuskan penggunaan sumber daya tersebut. Mereka yang paling dekat dengan sekolah diharapkan akan dapat merumuskan dan melaksanakan kebijakan lebih efisien dan efektif daripada otoritas di pusat yang jauh dari sekolah. Sementara itu, adanya perubahan dalam bentuk skema pendanaan untuk staf sekolah, sering disertai bantuan wakil-wakil masyarakat untuk mengidentifikasi prioritas-prioritas pada tingkat sekolah dan menyusun program sekolah yang lebih cocok memenuhi kebutuhan suatu sekolah. Perubahan tersebut menjadikan Australia disebut sebagai “*a world-leader in School-Based Management*” atau Pemimpin Dunia dalam Hal Manajemen Berbasis Sekolah (Gamage 1996:27, dalam Abu-Duhou, 1999)..

Abu-Duhou (1999) memberikan gambaran perkembangan manajemen pendidikan di Australia yang meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. Suatu desentralisasi dalam pengambilan keputusan berkaitan dengan kurikulum dan penggunaan sumber daya, baik kepada sekolah maupun masyarakat.
2. Pengembangan oleh otoritas pusat dan pengelolaan kebijakan umum, prioritas, dan kerangka akuntabilitas, semuanya dimaksudkan sebagai pedoman umum untuk menerbitkan pengambilan keputusan berbasis sekolah (*school based decision making*).
3. Ada penerimaan bahwa pengembangan ini akan terjadi secara gradual dalam kurun waktu beberapa tahun.
4. Pemberian dorongan kepada sekolah-sekolah untuk melakukan pendekatan manajemen yang lebih sistematis dan lebih berorientasi pada sudut pandang perbaikan mutu, dengan kesempatan yang cukup bagi pengambilan keputusan partisipatif bagi perencanaan jangka panjang maupun jangka pendek.
5. Memasukkan program evaluasi dan penilaian sekolah secara menyeluruh di dalam manajemen sekolah pada umumnya, termasuk pengembangan indikator mutu.
6. Akuntabilitas sekolah kepada masyarakat dan kepada otoritas pusat (negara bagian) dalam hal pencapaian pendidikan, sesuai dengan tujuan-tujuan yang telah disepakati dan prioritas pembelajaran.
7. Pengembangan hibah secara global kepada sekolah-sekolah.

Meskipun karakteristik unsur-unsur di atas hampir ada pada setiap negara bagian, tetapi tingkat intensitas dan keluasannya berbeda-beda. Yang jelas ada satu hal yang sangat dianjurkan kepada semua sekolah di setiap negara bagian, yaitu

perencanaan di semua sekolah yang lebih sistematis, baik yang bersifat jangka panjang maupun jangka pendek, meskipun nama yang digunakan berbeda-beda. Di Tasmania disebut *perencanaan strategik sekolah (strategic school plan)*, di South Australia disebut perencanaan pengembangan sekolah (*school development plan*) dan *perencanaan kegiatan sekolah (school action plans)*.

Keinginan politik untuk mendesentralisasikan tanggung jawab pada tingkat sekolah dalam arti pengambilan keputusan operasional, penganggaran, dan keterlibatan masyarakat, terkuat di Northern Territory dan Victoria, dan diikuti oleh negara-negara bagian lainnya. Di Victoria, pada tahun 1999 pelaksanaan “*School of the Future*” memasuki tahun ke-6 dari siklus 7 tahun. Program ini memfokuskan pada konsep bahwa kualitas hasil/dampak (*outcome*) pembelajaran (*schooling*) hanya bisa dijamin apabila pengambilan keputusan terjadi pada tingkat lokal. Tahun 1993, *The Directorate of School Education (DSE)*, otoritas yang berkuasa di pusat, diminta untuk memfokuskan identifikasi tujuan-tujuan umum/luas (*broad goals*) dan membangun kerangka kerja akuntabilitas yang dapat mengembangkan proses perubahan operasionalisasi pendidikan sekolah di Victoria. Setelah terbitnya “*School of the Future Preliminary Paper*” tahun 1993, program rintisan dimulai pada tahun 1994.

*Bagaimana dengan model MBS di Indonesia?* Pada dasarnya, esensi MBS bukanlah sesuatu yang baru sama sekali di Indonesia. Meskipun belum menggunakan istilah MBS, sekolah atau madrasah yang sistem pengelolaannya dilakukan oleh swasta, baik yayasan, pesantren, badan hukum dan sebagainya, telah menerapkan prinsip-prinsip MBS tersebut. Formalisasi MBS dimaksudkan untuk lebih menekankan pada persoalan yang lebih mendasar dan mendalam tentang bagaimana implementasi MBS yang lebih tepat di sekolah.

Dasar hukum penerapan model MBS di Indonesia adalah Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Penerapan pendekatan dan pengelolaan sekolah dengan prinsip MBS secara resmi mulai berlaku tanggal 8 Juli 2003. Sebelumnya, pemerintah telah melakukan berbagai program rintisan di berbagai jenjang pendidikan berkenaan dengan model MBS melalui berbagai kebijakan yang bertujuan untuk membuat sekolah menjadi lebih mandiri dan meningkatkan partisipasi masyarakat. Sebagai contoh, rintisan program MBS di SD dan MI telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pembelajaran. Program ini menekankan pada tiga komponen, yaitu Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), Peran Serta Masyarakat (PSM), dan PAKEM (Pembelajaran Aktif, Kreatif, Efektif dan Menyenangkan). Ketiga komponen itu tertuang dalam Propenas 2000-2004 sebagai program untuk mengembangkan pola penyelenggaraan pendidikan berdasarkan

manajemen berbasis sekolah untuk meningkatkan efisiensi pemanfaatan sumber daya pendidikan dengan memperhatikan kondisi dan kebutuhan masyarakat setempat.

Pada tahun 1999 dengan bekerjasama serta bantuan dari UNESCO dan UNICEF, program MBS telah dirintis di 124 SD/MI, yang tersebar di 7 kabupaten pada propinsi Jawa Tengah (Kabupaten Magelang, Banyumas, dan Wonosobo), Jawa Timur (Kabupaten Probolinggo), Sulawesi Selatan (Kabupaten Bontang), dan Nusa Tenggara Timur (Kota Kupang)..

Selanjutnya, pada tahun 2002, pemerintah New Zealand membantu pendanaan untuk memantapkan dan menyebarkan program tersebut di tujuh kabupaten/kota rintisan serta untuk mendiseminasikan program ke tujuh kabupaten lainnya di Indonesia Timur, termasuk Papua dan Nusa Tenggara Barat (NTB). Jumlah SD/MI berkembang menjadi 741 SD/MI. Diseminasi program oleh Unicef di sejumlah kabupaten di pulau Jawa juga dilakukan dengan menggunakan bantuan dana dari Bank Niaga, BFI, Chef for Kids, dan City Bank. Beberapa bantuan juga diberikan oleh lembaga bantuan Australia (AusAID), sehingga pada tahun 2004 program tersebut telah berkembang ke 40 kabupaten di 9 propinsi dengan 1479 SD/MI.

Replikasi program juga telah dilaksanakan oleh pemerintah pusat (Depdiknas) di 30 propinsi di Indonesia di bawah lambang “MBS”. Juga, USAID – lembaga bantuan dari pemerintah Amerika Serikat juga telah mengembangkan program MBS sejenis di Jawa Timur dan Jawa Tengah yaitu *Managing Basic Education* (MBE), serta pada tahun 2004 model MBS juga dilaksanakan di tiga kabupaten Jawa Timur dengan dukungan *Indonesia – Australia Partnership in Basic Education* (IAPBE). Mulai tahun 2005, USAID juga memberikan bantuan untuk model MBS ini di 7 propinsi di Indonesia melalui program *Decentralized Basic Education* (DBE).

Usaha-usaha implementasi MBS di Indonesia terus dilakukan dalam kerangka meningkatkan mutu pendidikan. Dengan MBS yang telah dilaksanakan di SD/MI maka sekolah akan lebih mandiri di dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Menurut Nurcholis (2003:108), sekolah yang menerapkan MBS mempunyai sejumlah ciri, yaitu memiliki tingkat kemandirian yang tinggi, bersifat adaptif, antisipatif, dan proaktif, memiliki jiwa kewirausahaan yang tinggi, bertanggung jawab terhadap kinerja sekolah, memiliki kontrol yang kuat terhadap input manajemen dan sumber dayanya dan kondisi kerja, mempunyai komitmen yang tinggi pada dirinya, menjadikan prestasi sebagai acuan dalam penilaian, memiliki kemampuan memberdayakan masyarakat untuk berpartisipasi aktif, serta meningkatnya kualitas proses pembelajaran.

## Latihan

Demikianlah sajian tentang pengertian dan sejarah MBS. Untuk memantapkan pemahaman Anda atas materi tersebut, jawablah pertanyaan berikut dengan rumusan bahasa Anda sendiri.

1. Apakah yang dimaksud dengan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)?
2. Komponen-komponen apa saja yang terdapat dalam Manajemen Berbasis Sekolah?
3. Apa yang dimaksud dengan model MBS dengan pendekatan "funding formula"?
4. Uraikan secara singkat model pendekatan MBS yang diterapkan di Inggris!
5. Sebutkan karakteristik utama dari model MBS di Australia!

Bagaimana Saudara, apakah Anda menemui kesulitan menjawab latihan ini? Baik! Jika Anda sudah selesai mengerjakan latihan tersebut, bandingkanlah hasilnya dengan kunci jawaban latihan di bawah ini.

1. MBS dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang berkenaan dengan pengelolaan sumber daya yang berdasar pada sekolah itu sendiri dalam proses pembelajaran untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan
2. Komponen-komponen yang terdapat dalam Manajemen Berbasis Sekolah adalah pengambilan keputusan, peranserta di dalam pengambilan keputusan (partisipatif), akuntabilitas, alokasi sumber daya.
3. Model MBS dengan pendekatan "funding formula" adalah pendekatan yang lebih mengkonsentrasikan pada pendelegasian keuangan untuk memenuhi sumber daya kepada sekolah. Pendekatan ini pertama kali dilakukan di Kanada.
4. Model pendekatan MBS yang dilakukan di Inggris adalah suatu model pendekatan yang memberikan kepada sekolah fleksibilitas dalam penggunaan sumber daya dan pada saat yang sama juga memberikan kesempatan partisipasi yang lebih besar kepada guru, orang tua, dan alumni di dalam pengembangan keputusan.
5. Karakteristik Model MBS yang terjadi di Australia adalah sebagai berikut:
  - a. Suatu desentralisasi dalam pengambilan keputusan berkaitan dengan kurikulum dan penggunaan sumber daya baik kepada sekolah maupun masyarakat.
  - b. Pengembangan oleh otoritas pusat dan pengelolaan kebijakan umum, prioritas, dan kerangka akuntabilitas, semuanya dimaksudkan sebagai

pedoman umum yang di dalamnya dikandung maksud agar “*school based decision making*” dapat terjadi.

- c. Ada penerimaan bahwa pengembangan ini akan terjadi secara gradual dalam kurun waktu beberapa tahun.
- d. Pemberian dorongan kepada sekolah-sekolah untuk melakukan pendekatan manajemen yang lebih sistematis dan lebih berorientasi pada sudut pandang perbaikan mutu, dengan kesempatan yang cukup bagi pengambilan keputusan partisipatif bagi perencanaan jangka panjang maupun jangka pendek.
- e. Memasukkan program evaluasi dan penilaian sekolah menyeluruh di dalam manajemen sekolah pada umumnya, termasuk pengembangan indikator mutu.
- f. Akuntabilitas sekolah kepada masyarakat dan kepada otoritas pusat (negara bagian) dalam hal pencapaian pendidikan sesuai dengan tujuan-tujuan yang telah disepakati dan prioritas pembelajaran.
- g. Pengembangan hibah secara global kepada sekolah-sekolah.

## Rangkuman

Konsep MBS pada dasarnya mengacu pada manajemen sumber daya di tingkat sekolah yang melibatkan partisipasi masyarakat, warga sekolah, orang tua, dan masyarakat. Sumber daya tersebut mencakup: kekuasaan, pengetahuan, teknologi, keuangan, manusia, material, dan waktu. Melalui MBS, sekolah memiliki kontrol yang lebih dalam mengarahkan organisasi sekolah ke depan, sesuai dengan tujuan dan strategi yang telah ditetapkan sekolah. Di samping itu, sekolah juga memiliki kontrol terhadap keuangan sekolah yang dapat dialokasikan untuk pengembangan sumber daya manusia, dan peningkatan proses pembelajaran. Juga sekolah mempunyai tanggung jawab terhadap pengembangan kurikulum, dan bagaimana menggunakan material dalam proses pembelajaran.

Dari gambaran tentang perkembangan kebijakan dan implementasi MBS di beberapa negara, ditemui adanya variasi atau perbedaan model maupun pendekatan. Ada model yang lebih mengkonsentrasikan pada pendelegasian keuangan untuk memenuhi sumber daya kepada sekolah (Kanada) dengan “*funding formula*”, ada yang memberikan kepada sekolah fleksibilitas dalam penggunaan sumber daya dan pada saat yang sama juga memberikan kesempatan partisipasi yang lebih besar kepada guru, orang tua, dan bekas siswa (alumni) di dalam pengembangan keputusan (Hongkong); ada yang paket perubahannya lebih luas dengan penyempurnaan kurikulum

nasional, sistem pengujian prestasi siswa berdasarkan kurikulum nasional, pilihan sekolah secara bebas oleh siswa, dan manajemen lokal dengan mendesentralisasikan anggaran pada tiap sekolah, dan memberi kewenangan kepada sekolah untuk mengangkat dan menyeleksi staf (guru dan tenaga lainnya) seperti di Inggris, yang juga memberikan otonomi dan fleksibilitas lebih besar kepada masyarakat di dalam pengambilan keputusan, sehingga akuntabilitas kepada orang tua, pengguna tenaga kerja, dan masyarakat umumnya lebih besar pula. Sekalipun ada variasi perbedasan, pada umumnya MBS diarahkan untuk mengangkat masalah sistem manajemen sekolah yang menempatkan pusat pada posisi yang makin kuat untuk bertanggung jawab menentukan tujuan-tujuan pendidikan (standar) dan memonitor kinerja/prestasi, sementara pada saat yang sama memberikan kewenangan dalam pelaksanaan serta pengelolaan sumber daya pada level sekolah untuk mengambil keputusan.

Namun demikian, ada catatan umum yang perlu dikemukakan. *Pertama*, gerakan MBS, sungguhpun dengan nama yang berbeda-beda, tidak terlepas dari upaya dan bertujuan untuk meningkatkan efektivitas (mutu) dan efisiensi penggunaan sumber daya pendidikan. *Kedua*, gerakan MBS juga bertujuan meningkatkan komitmen (kepedulian penuh) berbagai pemangku kepentingan pendidikan, terutama yang berhubungan langsung dengan penyelenggaraan sekolah, untuk mendukung dan merealisasikan efektivitas dan efisiensi pendidikan. *Ketiga*, perubahan dilakukan secara bertahap dari lingkup yang kecil ke cakupan yang lebih luas. *Keempat*, dalam pembaruan ke arah MBS selalu ada empat isu penting, yaitu masalah pengambilan keputusan, peran serta dalam pengambilan keputusan (partisipatif), alokasi sumber daya (*resources*), dan masalah akuntabilitas. *Kelima*, MBS terkait erat dengan pendekatan pengelolaan organisasi.



## Tes Formatif 1

Kerjakanlah tes formatif berikut dengan cara memberi tanda silang (X) pada salah satu pilihan jawaban yang menurut Anda paling benar.

- Berikut ini fungsi-fungsi manajemen pendidikan dalam kerangka Manajemen Berbasis Sekolah, **kecuali**:
  - Perencanaan
  - Pengawasan
  - Pengorganisasian
  - Pengembangan
- Penyelenggaraan pendidikan melalui pendekatan Manajemen Berbasis Sekolah dimaksudkan untuk mengatasi kelemahan sistem penyelenggaraan berikut ini **kecuali**:
  - penyelenggaraan pendidikan berorientasi pada input dan output
  - penyelenggaraan pendidikan di sekolah merupakan tanggung jawab sekolah tanpa harus melibatkan masyarakat.
  - Penyelenggaraan pendidikan yang desentralistik.
  - Penyelenggaraan pendidikan yang sentralistik.
- Pengertian MBS mengacu kepada hal-hal berikut, **kecuali**:
  - pemberian otonomi yang lebih luas
  - memberikan kewenangan yang lebih luas kepada sekolah untuk mengambil keputusan
  - memberikan kewenangan kepada sekolah untuk menyelenggarakan pendidikan tanpa harus melibatkan masyarakat dan stakeholder pendidikan.
  - pelibatan warga sekolah, orang tua dan masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.
- Berikut isu-isu penting berkenaan dengan MBS, **kecuali**:
  - pengambilan keputusan
  - peranserta di dalam pengambilan keputusan (partisipatif)
  - akuntabilitas
  - rencana pengembangan sekolah
- Berikut ini dasar hukum pelaksanaan MBS di Indonesia, **kecuali**:
  - UU No. 25 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah
  - UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas
  - Proenas Tahun 2000-2004
  - PP No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan
- Model MBS yang lebih mengkonsentrasikan pada pendelegasian keuangan untuk memenuhi sumber daya kepada sekolah dengan “*funding formula*” merupakan model MBS yang diterapkan di negara ...

- A. Hongkong  
B. Kanada
- C. Australia  
D. Inggris
7. Model MBS yang memberikan fleksibilitas kepada sekolah dalam penggunaan sumber daya serta partisipasi yang lebih besar kepada guru, orang tua, dan alumni di dalam pengembangan keputusan, dilakukan di negara ...
- A. Hongkong  
B. Kanada
- C. Australia  
D. Inggris
8. Model MBS yang menekankan pada inisiatif sekolah dalam manajemen pendidikan yang dikenal dengan *School Management Initiative* dilakukan di negara ...
- A. Hongkong  
B. Kanada
- C. Australia  
D. Inggris
9. Model MBS dengan pendekatan *School Management Initiative* adalah ...
- A. model yang menekankan pada proses pengambilan keputusan yang partisipatif
- B. model pendelegasian keuangan untuk memenuhi sumber daya kepada sekolah
- C. model yang menekankan pada inisiatif sekolah dalam manajemen pendidikan
- D. model yang menekankan pada perbaikan kurikulum dan peningkatan prestasi sekolah.
10. Berikut hal-hal yang berkaitan dengan upaya dan tujuan diterapkannya MBS di berbagai negara, **kecuali**:
- A. meningkatkan efektivitas dan efisiensi penggunaan sumber daya pendidikan
- B. meningkatkan komitmen (kepedulian penuh) berbagai “*stakeholder*” pendidikan
- C. melakukan perubahan secara bertahap dari lingkup yang kecil ke sasaran yang lebih luas
- D. peningkatan kewenangan kepada kepala sekolah dalam pengambilan keputusan tanpa melibatkan warga sekolah, orang tua, dan masyarakat.

## Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Setelah mengerjakan Tes Formatif 1, bandingkanlah jawaban Anda dengan kunci jawaban yang terdapat pada akhir unit ini. Untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi ini, hitunglah dengan menggunakan rumus:

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban yang benar}}{10} \times 100$$

Arti tingkat penguasaan yang Anda capai:

90 – 100	=	baik sekali
80 – 89	=	baik
70 – 79	=	cukup
< 70	=	kurang

Jika tingkat penguasaan Anda minimal 80%, maka Anda dinyatakan berhasil dengan baik, dan dapat melanjutkan untuk mempelajari Unit 2. Sebaliknya, bila tingkat penguasaan Anda kurang dari 80%, silakan pelajari kembali uraian yang terdapat dalam subunit, khususnya pada bagian yang belum Anda kuasai dengan baik.

## Subunit 2

# Motif, Tujuan dan Manfaat Manajemen Berbasis Sekolah

---

Pada subunit 2 ini Anda akan diajak untuk lebih mendalami Manajemen Berbasis Sekolah ditinjau dari motif, tujuan dan manfaat diterapkannya MBS di sekolah. Sudah barang tentu, kajian di bagian ini tidak terlepas dari kajian Anda tentang pengertian MBS dan sejarah MBS pada subunit 1. Sajian pada subunit 2 ini menyangkut motif penerapan MBS, serta tujuan dan manfaat MBS.

Penyajian dari materi ini didasarkan berbagai pendapat para ahli dan pengalaman yang terjadi di berbagai negara dalam menerapkan MBS. Dengan demikian diharapkan Anda dapat membandingkan kondisi di sekolah Anda dengan materi yang disajikan di dalam subunit ini.

### Motif Penerapan MBS

Seperti yang Anda ketahui pada Subunit 1 tentang sejarah MBS, maka motif diterapkannya MBS tentunya tidak terlepas dari sejarah munculnya MBS di suatu negara. Menurut Bank Dunia dalam *Q/A for the web/knowledge nugget* yang ditulis oleh Edge (2000), terdapat delapan motif diterapkannya MBS yaitu motif ekonomi, profesional, politik, efisiensi administrasi, finansial, prestasi siswa, akuntabilitas, dan efektivitas sekolah.

King dan Kozler (1988) menjelaskan mengapa manajemen lokal secara ekonomi lebih efektif. Mereka mencatat bahwa orang-orang yang mempunyai keuntungan dan kerugian serta mempunyai informasi terbaik tentang apa yang sesungguhnya terjadi di sekolah adalah orang yang mampu membuat keputusan yang tepat tentang bagaimana sekolah seharusnya menggunakan sumber daya dan bagaimana siswa seharusnya belajar.

Secara politis, MBS sebagaimana bentuk reformasi desentralisasi lainnya digunakan untuk mendorong adanya partisipasi demokratis dan kestabilan politik, di mana pemerintah pusat memberikan kesempatan mendesentralisasikan beberapa aspek pengambilan keputusan di bidang pendidikan untuk mendorong keleluasaan yang lebih besar kepada daerah. Pendapat yang sama dikemukakan oleh Gamage, D (2003:2) yang menyatakan bahwa reformasi pendidikan, termasuk MBS pada

dasarnya karena faktor politik, di mana terjadi proses restrukturisasi birokrasi dalam sistem pendidikan di sekolah. Kepala sekolah berbagi kekuasaan dan kewenangan dengan pemangku kepentingan (stakeholders) pendidikan dalam pengambilan keputusan.

Motif profesional menggambarkan bahwa para profesional sekolah mempunyai pengalaman dan keahlian untuk membuat keputusan pendidikan yang paling tepat untuk sekolah dan siswanya. Para profesional juga dapat memberikan sumbangan pengetahuan pendidikan yang dimiliki berkenaan dengan kurikulum, pedagogik, pembelajaran dan proses manajemen sekolah. Di samping itu, para profesional juga terlibat dalam manajemen sekolah dan juga mampu memberi motivasi dan komitmen yang lebih pada pembelajaran di sekolah.

Motif efisiensi administrasi menunjukkan bahwa penerapan MBS sebagai alat efisiensi administrasi di sekolah, menempatkan sekolah pada posisi terbaik untuk mengalokasikan sumber daya secara efektif dalam menemukan kebutuhan para siswa. Banyak sistem yang didesentralisasi mencoba untuk meningkatkan akuntabilitas. Oleh karena itu, berkurangnya tingkat birokrasi pusat mendorong terjadinya efisiensi administrasi yang lebih besar. Efisiensi di tingkat sekolah terjadi ketika partisipasi lokal membuat keputusan sendiri.

Manajemen Berbasis Sekolah dapat juga digunakan sebagai alat untuk meningkatkan sumber pendanaan sekolah secara lokal. Asumsinya adalah bahwa dengan memberi harapan kepada orang tua dan menerima keterlibatan orang tua dalam pengambilan keputusan di tingkat sekolah, orang tua akan menjadi termotivasi untuk meningkatkan komitmen mereka kepada sekolah. Pada gilirannya, orang tua akan menjadi lebih berkeinginan untuk menyumbangkan uang, tenaga, dan sumber daya lain yang diperlukan kepada sekolah.

Meningkatkan prestasi siswa merupakan motif utama untuk memperkenalkan MBS. Hal itu didasari oleh pemikiran bahwa jika orang tua dan para guru diberi otoritas untuk membuat keputusan atas nama sekolah mereka, iklim di sekolah akan berubah untuk mendukung pencapaian prestasi siswa. Meskipun bukti empirik untuk mendukung asumsi itu tidak kuat, tetapi dalam konteks ini, jika MBS sebagai motif dalam implementasi MBS, maka yang diperlukan adalah bagaimana mengubah proses pembelajaran. Ini dapat dilakukan melalui otonomi dalam mendesain pembelajaran untuk meningkatkan prestasi siswa sesuai dengan sumber daya yang dimiliki.

Melibatkan para aktor di tingkat sekolah dalam pengambilan keputusan dan pelaporan dapat menciptakan dorongan dan perhatian yang lebih besar untuk peningkatan mutu sekolah. Ketika terjadi desentralisasi pengambilan keputusan

digunakan untuk tujuan meningkatkan akuntabilitas, tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan suara dari mereka yang kurang terdengar (atau setidaknya tidak cukup mendengarkan) seperti dalam konteks struktur tata layanan sekolah tradisional. Menciptakan lebih efisien dan hemat biaya sekolah pada struktur administratif sekolah adalah tujuan utama kedua setelah akuntabilitas.

Menurut laporan Bank Dunia (2004), pentingnya MBS adalah untuk meningkatkan akuntabilitas kepala sekolah dan guru terhadap siswa, orang tua, serta mengizinkan pengambil keputusan lokal untuk menentukan gabungan input dan kebijakan pendidikan yang tepat, yang disesuaikan dengan kenyataan dan kebutuhan lokal.

Sekolah efektif merupakan salah satu motif diterapkannya MBS. Winkler & Gershberg (1999) berhipotesis bahwa beberapa komponen kunci sekolah efektif boleh jadi dipengaruhi oleh implementasi MBS, yang pada akhirnya dapat meningkatkan komponen-komponen itu untuk perbaikan pembelajaran. Mereka menyelidiki bagaimana MBS mendorong ke arah peningkatan karakteristik kunci tentang sekolah efektif yang mencakup kepemimpinan yang kuat, guru-guru yang terampil dan berkomitmen, berfokus pada peningkatan mutu pembelajaran, dan adanya rasa tanggung jawab terhadap hasil.

Di Indonesia, menurut Departemen Pendidikan Nasional, terdapat empat motif penerapan MPMBS. *Pertama*, sekolah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi dirinya sehingga sekolah dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya pendidikan yang tersedia untuk memajukan sekolahnya. *Kedua*, sekolah lebih mengetahui kebutuhan lembaganya sehingga pengambilan keputusan yang dilakukan oleh sekolah lebih cocok untuk memenuhi kebutuhan sekolah, khususnya input pendidikan yang akan dikembangkan dan didayagunakan dalam proses pendidikan sesuai dengan tingkat perkembangan dan kebutuhan siswa. *Ketiga*, keterlibatan semua warga sekolah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan sekolah dan kontrol dapat menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat, sehingga penggunaan sumber daya pendidikan lebih efisien dan efektif. *Keempat*, akuntabilitas sekolah tentang mutu pendidikan masing-masing kepada pemerintah, orang tua siswa, dan masyarakat, mendorong sekolah untuk berupaya semaksimal mungkin melaksanakan dan mencapai sasaran mutu pendidikan yang direncanakan, dengan melakukan upaya-upaya inovatif dengan dukungan orang tua, masyarakat, dan pemerintah.

Kalau mencermati motif yang telah digambarkan di atas, pada hakikatnya inti penerapan MBS bermuara pada peningkatan kualitas pendidikan. Nurkolis (2003:23) mengemukakan bahwa motif diterapkannya MBS adalah untuk meningkatkan mutu

pendidikan secara umum, baik itu menyangkut kualitas pembelajaran, kurikulum, sumber daya manusia maupun tenaga kependidikan lainnya, dan pelayanan pendidikan.

## Tujuan dan Manfaat MBS

Kalau Anda simak pengertian, sejarah, dan motif penerapan MBS pada pembahasan sebelumnya, semuanya menunjukkan bahwa tujuan MBS bermuara pada peningkatan mutu pendidikan, efisiensi pengelolaan, relevansi pendidikan baik menyangkut mutu pembelajaran, sumber daya manusia, kurikulum yang dikembangkan, serta tata pelayanan pendidikan.

Sebagaimana yang telah diuraikan sebelumnya bahwa MBS memberikan kewenangan yang besar kepada sekolah dalam pengambilan suatu keputusan. Oleh karena itu, sekolah mempunyai tanggung jawab yang besar dalam pengelolaan pendidikan dan pembelajaran di sekolah, merencanakan, mengorganisasikan, mengawasi, mempertanggungjawabkan, memimpin sumber daya sekolah, kurikulum dan tata pelayanan pendidikan, serta dapat mengembangkan MBS sesuai dengan kondisi sekolah masing-masing.

Dalam konteks pengambilan keputusan, tujuan MBS mempunyai makna bahwa pengambilan keputusan yang diambil di sekolah terhadap pendidikan menjadi lebih berkualitas, karena kewenangan dalam pengambilan keputusan tersebut dilakukan oleh orang-orang yang mengenal dan mengetahui betul tentang sumber daya yang ada di sekolah dan kebutuhan siswa ke depan. Dengan demikian keputusan yang diambil didasarkan pada profil sekolah yang sesungguhnya, dan mengacu pada harapan-harapan yang akan dicapai yang bersumber dari warga sekolah, orang tua, dan masyarakat dengan memperhatikan kelebihan dan kelemahan yang dimiliki sekolah. Oleh karena itu, MBS diharapkan akan dapat mendorong semua unsur tersebut untuk menjadi lebih berperan aktif dalam pengambilan keputusan yang lebih baik, yang berorientasi pada keberhasilan siswa dalam pembelajaran.

Konteks perencanaan menjadi bagian penting dalam kerangka MBS. Dengan perencanaan, sekolah akan menjadi lebih siap dan terencana dalam melaksanakan visi dan misi sekolah serta menjalankan program dan kegiatan sesuai dengan yang telah dilaksanakan. *Pertanyaannya adalah, bagaimana perencanaan sekolah dapat dikembangkan dengan baik?* Ingatlah, bahwa tujuan MBS adalah memberikan kewenangan kepada sekolah untuk menyusun perencanaan sesuai dengan kondisi riil

sekolah dan mengacu kepada kepentingan semua pemangku kepentingan pendidikan. Pembahasan tentang perencanaan secara lebih mendalam akan dikaji di Unit 3.

Dikaitkan dengan pengelolaan sumber daya sekolah, MBS mempunyai makna bahwa pengelolaan sumber daya sekolah dilakukan dan dilaksanakan oleh sekolah. Oleh karena itu sangat diharapkan terjadinya efisiensi. Efisiensi dimaksudkan agar semua sumber daya yang dimiliki sekolah dapat mencakup keseluruhan aspek program dan kegiatan yang dikembangkan untuk meningkatkan efektivitas sekolah dan meningkatkan mutu pembelajaran yang akan berdampak pada prestasi belajar siswa. Efisiensi pengelolaan sumber daya sekolah sangat erat kaitannya dengan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh (*stakeholders*).

Demikian halnya dengan konteks pengelolaan kurikulum. Dengan mengacu pada perangkat ketentuan nasional tentang Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), warga sekolah baik dapat mengembangkan kurikulum sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan pemangku kepentingan sekolah. Faktor penting lainnya, MBS diterapkan di sekolah tidak lain untuk meningkatkan tata layanan pendidikan bagi bagi warga sekolah itu sendiri, siswa, orang tua, dan masyarakat. Tata pelayanan pendidikan yang semakin baik, diharapkan akan meningkatkan mutu pendidikan secara bertahap.

Keseluruhan konteks yang ada tersebut dilakukan secara partisipatif, transparan, dan akuntabel. Artinya, semua keputusan, perencanaan, pengorganisasian, dan fungsi-fungsi manajemen lainnya dilakukan dengan melibatkan pihak-pihak yang berkepentingan. Dilakukan secara transparan dan akuntabel, baik dari sisi program, kegiatan, dan keuangan, kepada semua warga sekolah, masyarakat, dan pemerintah.

Manurut Slamet PH (2001), MBS bertujuan untuk "*memberdayakan*" sekolah, terutama sumber daya manusia (kepala sekolah, guru, karyawan, siswa, orang tua siswa, dan masyarakat sekitarnya) melalui pemberian kewenangan, fleksibilitas, dan sumber daya lain untuk memecahkan persoalan yang dihadapi oleh sekolah yang bersangkutan. Sekolah yang berdaya pada umumnya adalah sekolah yang mempunyai tingkat kemandirian tinggi dan tingkat ketergantungan rendah, bersifat adaptif- antisipatif dan proaktif, memiliki jiwa kewirausahaan tinggi (ulet, inovatif, gigih, berani mengambil resiko, dsb.), bertanggung jawab terhadap hasil sekolah, memiliki kontrol yang kuat terhadap input manajemen dan sumber dayanya, melakukan kontrol terhadap kondisi kerja, memiliki komitmen yang tinggi pada dirinya, serta menilai sendiri pencapaian prestasinya. Sumber daya manusia sekolah yang berdaya, pada umumnya, memiliki ciri-ciri: pekerjaan adalah miliknya, bertanggung jawab, memiliki cara bagaimana sesuatu dikerjakan, pekerjaan yang



dilakukan memiliki kontribusi, mengetahui posisinya berada di mana, memiliki kontrol terhadap pekerjaan, serta pekerjaan merupakan bagian hidupnya.

Hal-hal yang dapat memberdayakan warga sekolah adalah: pemberian tanggung jawab, pekerjaan yang bermakna, memecahkan masalah pekerjaan secara tim, variasi tugas, hasil kerja yang terukur, kemampuan untuk mengukur kinerja sendiri, tantangan, kepercayaan, didengar, ada pujian, menghargai ide-ide, mengetahui dirinya bagian penting dari sekolah, kontrol yang luwes, dukungan, komunikasi yang efektif, umpan balik bagus, sumber daya yang dibutuhkan ada, dan warga sekolah diberlakukan sebagai manusia ciptaan Tuhan yang memiliki martabat tertinggi.

Manajemen berbasis sekolah di Indonesia yang menggunakan model MPMBS (Depdiknas, 2001:5) bertujuan untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan (otonomi) kepada sekolah dan mendorong sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif dalam kerangka meningkatkan kualitas pendidikan. Terdapat empat tujuan MBS tersebut, yaitu:

*Pertama*, meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia. Kalau Anda perhatikan pilar kebijakan pendidikan nasional, makna mutu dikaitkan dengan relevansi pendidikan. Oleh karena itu, MBS bertujuan mencapai mutu (*quality*) dan relevansi pendidikan yang setinggi-tingginya, dengan tolok ukur penilaian pada hasil (*output* dan *outcome*) bukan pada metodologi atau prosesnya. Mutu dan relevansi ada yang memandangnya sebagai satu kesatuan substansi, artinya hasil pendidikan yang bermutu sekaligus yang relevan dengan berbagai kebutuhan dan konteksnya. Akan tetapi, secara terpisah juga dapat dilihat bahwa makna mutu lebih merujuk pada dicapainya tujuan spesifik oleh siswa (lulusan), seperti nilai ujian atau prestasi lainnya, sedangkan relevansi lebih merujuk pada manfaat dari apa yang diperoleh siswa melalui pendidikan dalam berbagai lingkup/tuntutan kehidupan.

Pengelolaan dan pemberdayaan sumber daya yang tersedia dilakukan secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, MBS juga bertujuan meningkatkan efektivitas dan efisiensi. Efektif artinya pengelolaan dan penggunaan semua input dalam bentuk non-uang (jumlah dan jenis buku, peralatan, pengorganisasian kelas, metodologi, strategi pembelajaran, dan lain-lain) dikaitkan dengan hasil yang dicapai (*output-outcome*). Efektivitas berhubungan dengan proses, prosedur, dan ketepatan-gunaan semua input yang dipakai dalam proses pendidikan di sekolah, sehingga menghasilkan hasil belajar siswa seperti yang diharapkan (sesuai tujuan). Efektif dan tidaknya suatu sekolah diketahui lebih pasti setelah ada hasil atau dinilai hasilnya. Sebaliknya untuk mencapai hasil yang baik diperlukan penerapan indikator atau ciri

sekolah efektif. Dengan menerapkan MBS, setiap sekolah sesuai dengan kondisinya masing-masing, diharapkan dapat menerapkan metode yang tepat (yang dikuasai), dan *input* lain yang tepat pula (sesuai lingkungan dan konteks sosial budaya), sehingga semua input tepat guna dan tepat sasaran, atau efektif untuk meningkatkan mutu pendidikan. Sementara itu, efisiensi berhubungan dengan nilai uang yang dikeluarkan atau harga (*cost*) untuk memenuhi semua input (proses dan semua input yang digunakan dalam proses) dibandingkan atau dihubungkan dengan hasilnya (hasil belajar siswa). Dengan demikian, MBS diharapkan dapat memenuhi efektivitas dan efisiensi sekolah, karena perencanaan dibuat sesuai dengan kebutuhan sekolah, sedangkan pelaksanaannya juga diawasi oleh masyarakat.

Pengelolaan dan pemberdayaan sumber daya yang dimiliki sekolah dilakukan dalam rangka meningkatkan pelayanan pendidikan kepada siswa. Dengan MBS setiap anak diharapkan akan memperoleh layanan pendidikan yang bermutu di sekolah yang bersangkutan. Dengan asumsi bahwa setiap anak berpotensi untuk belajar, maka MBS memberi keleluasaan kepada setiap sekolah untuk menangani setiap anak dengan latar belakang sosial ekonomi dan psikologis yang beragam untuk memperoleh kesempatan dan layanan pendidikan yang memungkinkan semua anak dan masing-masing anak berkembang secara optimal.

*Kedua*, partisipatif, yakni meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama;

*Ketiga*, akuntabilitas, yaitu meningkatkan pertanggungjawaban sekolah kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu sekolahnya. Akuntabilitas adalah pertanggungjawaban atas semua yang dikerjakan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diperolehnya. Selama ini pertanggungjawaban sekolah lebih pada masalah administratif-keuangan dan bersifat vertikal (ke atas) sesuai jalur birokrasi. Pertanggungjawaban yang bersifat teknis edukatif terbatas pada pelaksanaan program sesuai petunjuk dan pedoman dari pusat (pusat dalam arti nasional, maupun pusat-pusat birokrasi di bawahnya), tanpa pertanggungjawaban hasil pelaksanaan program. Dengan melaksanakan semua pedoman dan petunjuk, sekolah merasa telah melaksanakan tugas dengan baik. Soal hasil pendidikan (prestasi lulusan) tidak termasuk sesuatu yang harus dipertanggungjawabkan.

Tanggung jawab atas hasil pendidikan, dengan demikian, ada pada pundak pengambil kebijakan (pusat kekuasaan), yang akhirnya menjadi sangat berat. Padahal, kenyataannya pusat otoritas tidak dapat mengendalikan semua yang terjadi di sekolah yang kondisi dan konteksnya sangat beragam. MBS dengan desentralisasi kewenangan kepada sekolah bukan hanya memberikan kewenangan untuk

mengambil keputusan yang lebih luas (daripada sebelumnya), tetapi juga sekaligus membebaskan pertanggungjawaban oleh sekolah atas segala yang dikerjakan dan hasil kerjanya. Akuntabilitas pendidikan dan hasilnya (baik administratif-finansial maupun tingkat kualitas yang dicapai) diberikan bukan hanya kepada satu pihak dalam hal ini pusat/birokrasi, tetapi kepada berbagai pihak yang berkepentingan, termasuk di dalamnya orang tua, komite sekolah (masyarakat), dan pengguna lulusan, selain kepada guru-guru dan warga sekolah. Akuntabilitas kepada berbagai pihak ini pada gilirannya akan meningkatkan kepedulian yang kuat (komitmen) pihak-pihak terkait tersebut atas apa yang terjadi di sekolah, terutama dalam hal mutu, keadilan, efektivitas, efisiensi, transparansi, dan sebagainya yang merupakan unsur-unsur yang dituntut oleh konsep akuntabilitas pendidikan.

*Keempat*, meningkatkan kompetisi yang sehat antarsekolah tentang pendidikan yang akan dicapai.

Selanjutnya, menurut Nurkholis (2003:25), penerapan MBS mempunyai beberapa manfaat atau keuntungan. *Pertama*, secara formal MBS dapat memahami keahlian dan kemampuan orang-orang yang bekerja di sekolah. Keahlian dan kemampuan personil sekolah itu dimanfaatkan untuk pengambilan keputusan dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran. Keahlian dan kemampuan personil sekolah dihargai yang selanjutnya menimbulkan rasa percaya diri. *Kedua*, meningkatkan moral guru. Moral guru meningkat karena adanya komitmen dan tanggung jawab dalam setiap pengambilan keputusan di sekolah. Keadaan ini diharapkan dapat mendorong guru untuk mendukung dengan sepenuh tenaga dalam mencapai tujuan dan tidak berusaha untuk menghalang-halangi pencapaian tujuan tersebut.

*Ketiga*, keputusan yang diambil sekolah memiliki akuntabilitas. Hal ini terjadi karena *konstituen* sekolah memiliki andil yang cukup dalam setiap pengambilan keputusan. Akhirnya, mereka dapat menerima konsekuensi atas keputusan yang diambil dan memiliki komitmen untuk mencapai tujuan yang ditetapkan bersama. *Keempat*, menyesuaikan sumber keuangan terhadap tujuan instruksional yang dikembangkan di sekolah. Keputusan yang diambil pada tingkat sekolah akan lebih rasional karena mereka tahu kekuatannya sendiri, terutama kekuatan keuangannya.

*Kelima*, mendorong munculnya pemimpin baru di sekolah. Pengambilan keputusan di sekolah tidak akan berjalan dengan baik tanpa adanya peran seorang pemimpin. Dalam MBS pemimpin akan muncul dengan sendirinya tanpa menunggu penunjukan dari birokrasi pendidikan. *Keenam*, meningkatkan kualitas, kuantitas, dan fleksibilitas komunikasi setiap komunitas sekolah dalam rangka pencapaian

kebutuhan sekolah. Kebersamaan dalam setiap pemecahan masalah di sekolah telah memper-lancar alur komunikasi di antara warga sekolah.

Myers dan Stonehill (1993:2) mengemukakan bahwa manfaat MBS adalah sebagai berikut: (1) memperkenankan orang-orang yang berkompeten di sekolah untuk mengambil keputusan yang akan dapat meningkatkan pembelajaran; (2) memberikan kesempatan kepada komunitas sekolah dalam keterlibatan mengambil keputusan kunci (prioritas); (3) memfokuskan akuntabilitas pada keputusan; (4) mengarah pada kreativitas yang lebih besar dalam mendesain program; (5) mengatur ulang sumber daya untuk mendukung tujuan yang dikembangkan di sekolah; (6) mengarahkan pada penganggaran yang realistik, yang mendorong orang tua dan guru semakin menyadari akan status keuangan sekolah, batasan pembelanjaan, dan biaya dari setiap program; serta (7) meningkatkan moral para guru dan memelihara kepemimpinan barupada setiap tingkat.

Selanjutnya, Kubick & Kathelin (1988:2) mengungkapkan bahwa kelompok kerja *The American Association of School Administrators, the National Association of Elementary School Principals, and the National Association of Secondary School Principals (1988)* mengidentifikasi sembilan manfaat dari MBS. *Pertama*, secara formal MBS dapat mengenali keahlian dan kompetensi orang-orang yang bekerja di sekolah dalam rangka membuat keputusan untuk meningkatkan pembelajaran. *Kedua*, melibatkan guru, staf sekolah, dan masyarakat dalam pengambilan keputusan. *Ketiga*, meningkatkan moral para guru. *Keempat*, menfokuskan pada akuntabilitas pengambilan keputusan. *Kelima*, membawa keuangan dan sumber daya pembelajaran dalam mengembangkan tujuan pembelajaran di setiap sekolah. *Keenam*, memelihara dan merangsang pemimpin baru di semua tingkatan. *Ketujuh*, meningkatkan kuantitas dan kualitas komunikasi. *Kedelapan*, masing-masing sekolah lebih fleksibel dalam mendesain program menuju kreativitas yang lebih besar dan dalam memenuhi kebutuhan para siswanya; *Kesembilan*, penganggaran menjadi nyata dan lebih realistik.

Sementara itu, situs program *Managing Basic Education (MBE)* mengungkapkan bahwa manfaat MBS bagi sekolah adalah menciptakan rasa tanggung jawab melalui administrasi sekolah yang lebih terbuka. Kepala sekolah, guru, dan anggota masyarakat bekerja sama dengan baik untuk membuat Rencana Pengembangan Sekolah. Sekolah memajukan anggaran sekolah dan perhitungan dana secara terbuka pada papan sekolah. Keterbukaan ini telah meningkatkan kepercayaan, motivasi, serta dukungan orang tua dan masyarakat terhadap sekolah. Banyak sekolah yang melaporkan kenaikan sumbangan orang tua untuk menunjang sekolah.

Di samping itu, pelaksanaan PAKEM (pembelajaran aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan) atau pembelajaran kontekstual dalam MBS, mengakibatkan peningkatan kehadiran anak di sekolah, karena mereka senang belajar.

## Latihan

Demikianlah paparan tentang motif, tujuan dan manfaat diterapkannya MBS. Untuk memantapkan penguasaan Anda atas materi yang telah dipelajari, jawablah pertanyaan dalam latihan berikut ini dengan bahasa Anda sendiri.

1. Sebutkan motif diterapkannya MBS.
2. Sebutkan dan uraikan secara ringkas tujuan diterapkannya MBS.
3. Sebutkan dan uraikan secara singkat manfaat dan diterapkannya MBS.
4. Jelaskan pengertian pengambilan keputusan yang partisipatif, transparan dan akuntabel.

Sudah selesai? Bagus! Silakan bandingkan jawaban Anda dengan kunci jawaban latihan di bawah ini.

1. Terdapat beberapa motif diterapkannya MBS, diantaranya adalah motif ekonomi, profesional, politik, efisiensi administrasi, finansial, prestasi siswa, akuntabilitas, dan efektivitas sekolah. Kedelapan motif diterapkannya MBS adalah untuk meningkatkan kualitas dan relevansi pendidikan yang setinggi-tingginya, baik menyangkut kualitas pembelajaran, kurikulum, sumber daya manusia, tenaga kependidikan lainnya, maupun pelayanan pendidikan.
2. Tujuan diterapkannya MBS pada dasarnya untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan kepada sekolah (otonomi) dan mendorong sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif, transparan, dan akuntabel dalam kerangka meningkatkan kualitas pendidikan.
3. Manfaat diterapkannya MBS adalah sebagai berikut: (1) memperkenankan orang-orang yang memiliki kompetensi di sekolah untuk mengambil keputusan yang akan dapat meningkatkan pembelajaran; (2) memberikan kesempatan kepada komunitas sekolah (guru, staf sekolah, orang tua dan masyarakat) dalam keterlibatan mengambil keputusan kunci (prioritas); (3) memfokuskan akuntabilitas pada keputusan; (4) mengarahkan kepada kreativitas dan fleksibilitas yang lebih besar dalam mendesain program sehingga dapat memenuhi kebutuhan siswa; (5) mengatur ulang sumber daya untuk mendukung tujuan yang dikembangkan di sekolah; (6) mengarahkan pada penganggaran

yang realistis yang mendorong orang tua dan guru semakin menyadari akan status keuangan sekolah, batasan pembelanjaan dan biaya dari setiap program; (7) meningkatkan moral para guru dan memelihara kepemimpinan baru pada setiap tingkat; (8) meningkatkan kuantitas, kualitas, dan fleksibilitas komunikasi diantara komunitas sekolah.

4. Pengambilan keputusan yang partisipatif artinya suatu pengambilan keputusan yang melibatkan warga sekolah, orang tua dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan. Transparansi dalam pengambilan keputusan adalah keterbukaan terhadap segala sesuatu yang dihasilkan dari proses pengambilan keputusan yang partisipatif. Sedangkan akuntabilitas dalam pengambilan keputusan adalah pertanggungjawaban atas semua yang dihasilkan dari keputusan dan pelaksanaannya sesuai wewenang dan tanggung jawab yang diperolehnya.

## Rangkuman

Pada hakikatnya muara penerapan MBS adalah untuk meningkatkan kualitas dan relevansi pendidikan, baik menyangkut kualitas pembelajaran, kurikulum, sumber daya manusia maupun tenaga kependidikan lainnya, dan pelayanan pendidikan. Beberapa aspek yang dijadikan motif diterapkannya MBS di sekolah, adalah motif ekonomi, profesional, politik, efisiensi administrasi, finansial, prestasi siswa, akuntabilitas, dan efektivitas sekolah.

Selanjutnya, tujuan diterapkannya MBS bermuara pada lebih leluasa dan berdayanya sekolah (otonomi atau mandiri) dalam mengelola sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien, serta mendorong sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan yang tepat secara partisipatif, transparan, dan akuntabel dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan MBS, sekolah mempunyai tanggung jawab yang besar dalam pengelolaan pendidikan dan pembelajaran di sekolah, sesuai dengan kondisi sekolah masing-masing.

Penerapan MBS memiliki manfaat, terutama dalam hal: (1) memperkenankan orang-orang yang kompeten di sekolah untuk mengambil keputusan yang akan dapat meningkatkan pembelajaran; (2) memberikan kesempatan kepada komunitas sekolah (guru, staf sekolah, orang tua dan masyarakat) dalam keterlibatan mengambil keputusan kunci (prioritas); (3) memfokuskan akuntabilitas pada keputusan; (4) mengarahkan pada kreativitas dan fleksibilitas yang lebih besar dalam mendesain program sehingga dapat

memenuhi kebutuhan siswa; (5) mengatur ulang sumber daya untuk mendukung tujuan yang dikembangkan di sekolah; (6) mengarahkan pada penganggaran yang realistis yang mendorong orang tua dan guru semakin menyadari akan status keuangan sekolah, batasan pembelanjaan dan biaya dari setiap program; (7) meningkatkan moral para guru dan memelihara kepemimpinan baru pada setiap tingkat; serta (8) meningkatkan kuantitas, kualitas, dan fleksibilitas komunikasi di antara komunitas sekolah.

## Tes Formatif 2

Kerjakanlah tes formatif 2 ini dengan cara memberi tanda silang (X) pada salah satu pilihan jawaban yang menurut Anda paling benar.

1. Berikut ini merupakan motif diterapkannya MBS yang berkaitan langsung dengan sekolah, **kecuali**:
  - A. Efisiensi administrasi
  - B. Prestasi
  - C. Politik
  - D. Finansial
2. Manajemen berbasis sekolah merupakan alat untuk menempatkan dan memberikan wewenang kepada sekolah dalam mengalokasikan sumber daya secara efektif untuk menemukan kebutuhan para siswa. Motif penerapan MBS tersebut termasuk motif .....
  - A. Finansial sekolah
  - B. Efisiensi sekolah
  - C. Prestasi sekolah
  - D. Efektivitas sekolah
3. Memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan kepada sekolah (otonomi) dan mendorong sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif, transparansi dan akuntabilitas dalam kerangka meningkatkan kualitas pendidikan merupakan ...
  - A. motif diterapkannya MBS
  - B. Tujuan MBS
  - C. Manfaat MBS
  - D. Pengertian MBS
4. Berikut merupakan tujuan dari MBS, **kecuali**:
  - A. Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia.
  - B. Sekolah menjadi ringan pekerjaannya karena banyak melibatkan orang dalam pengambilan keputusan.
  - C. Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama
  - D. Meningkatkan akuntabilitas sekolah kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu sekolahnya.

5. Tujuan dari MBS adalah ‘*memberdayakan*’ sekolah. Berikut hal-hal yang dapat memberdayakan warga sekolah, **kecuali**:
  - A. pemberian tanggung jawab
  - B. memecahkan masalah pekerjaan secara "*teamwork*",
  - C. menghargai ide-ide
  - D. kontrol yang ketat
6. Pengelolaan dan penggunaan semua input dalam bentuk non-uang (jumlah dan jenis buku, peralatan, pengorganisasian kelas, metodologi, strategi pembelajaran, dan lain-lain) dikaitkan dengan hasil yang dicapai (*output-outcome*) merupakan pengertian dari konsep ....
  - A. Efektivitas
  - B. Mutu
  - C. Efisiensi
  - D. Profesional
7. Suatu pengambilan keputusan yang melibatkan warga sekolah, orang tua dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan disebut pengambilan keputusan yang ...
  - A. akuntabilitas
  - B. transparan
  - C. profesional
  - D. partisipatif
8. “Sekolah dapat mengatur ulang sumber daya yang dimiliki untuk mendukung tujuan yang dikembangkan di sekolah”. Pernyataan tersebut merupakan salah satu unsur dari ....
  - A. Tujuan MBS
  - B. Motif MBS
  - C. Manfaat MBS
  - D. Pengertian MBS
9. Pengambilan keputusan yang partisipatif merupakan pengambilan keputusan yang melibatkan warga sekolah dan masyarakat, serta *stakeholder* pendidikan. Unsur-unsur yang termasuk dalam warga sekolah adalah ...
  - A. Guru
  - B. Kepala Sekolah
  - C. Siswa
  - D. Dewan Pendidikan
10. Berikut merupakan manfaat MBS diterapkan di sekolah, **kecuali**:
  - A. Memberikan kesempatan kepada komunitas sekolah (guru, staf sekolah, orang tua dan masyarakat) dalam keterlibatan mengambil keputusan yang prioritas.
  - B. Mengarahkan kepada kreativitas dan fleksibilitas yang lebih besar dalam mendesain program sehingga dapat memenuhi kebutuhan siswa;
  - C. Mengarahkan pada penganggaran yang realistis yang mendorong orang tua dan guru semakin menyadari akan status keuangan sekolah, batasan pembelanjaan dan biaya dari setiap program



- D. Memberdayakan komite sekolah dan masyarakat terbatas pada penggalan dana.

## Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Setelah mengerjakan Tes Formatif 2, bandingkanlah jawaban Anda dengan kunci jawaban yang terdapat pada akhir unit ini. Untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi ini, hitunglah jawaban yang benar dengan menggunakan rumus:

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban yang benar}}{10} \times 100$$

Arti tingkat penguasaan yang Anda capai:

90 – 100	=	baik sekali
80 – 89	=	baik
70 – 79	=	cukup
< 70	=	kurang

Jika tingkat penguasaan Anda minimal 80%, maka Anda dinyatakan berhasil dengan baik. Anda dapat melanjutkan untuk mempelajari Unit 2. Sebaliknya, bila tingkat penguasaan Anda kurang dari 80%, silakan pelajari kembali uraian yang terdapat dalam subunit sebelumnya, khususnya pada bagian yang belum Anda kuasai.

# Kunci Jawaban Tes Formatif

---

## **Kunci Tes Formatif 1**

1. D pengembangan
2. C penyelenggaraan pendidikan di sekolah merupakan tanggung jawab sekolah tanpa harus melibatkan masyarakat.
3. C memberikan kewenangan kepada sekolah untuk menyelenggarakan pendidikan tanpa harus melibatkan masyarakat dan stakeholder pendidikan.
4. D rencana pengembangan sekolah
5. A UU No. 25 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah
6. B Kanada
7. D Inggris
8. A Hongkong
9. C model yang menekankan pada inisiatif sekolah dalam manajemen pendidikan
10. D peningkatan kewenangan kepada kepala sekolah dalam pengambilan keputusan tanpa melibatkan warga sekolah, orang tua dan masyarakat.

## **Kunci Tes Formatif 1**

1. C politik
2. D efektivitas sekolah
3. C Tujuan MBS
4. B Sekolah menjadi ringan pekerjaannya karena banyak melibatkan orang dalam pengambilan keputusan
5. D kontrol yang ketat
6. A efektif
7. D partisipatif
8. C Manfaat MBS
9. D Dewan Pendidikan
10. D Memberdayakan komite sekolah dan masyarakat terbatas pada penggalan dana

## Daftar Pustaka

---

- Abu-Duhou, I. 1999. *School-Based Management*. United Nation Education Scientific and Cultural Organization, Paris: UNESCO.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2002. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)*. Jakarta.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2003. Undang-undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Jakarta.
- Gamage, D. 2003. *School-Based Management Leads Shared Responsibility and Quality in Education*. EDRS: New Orleans, LA.
- Kubick & Katherine. 1988. *School-Based Management: ERIC Digest Number EA 33*. ERIC Clearinghouse on Educational Management Eugene OR:  
<http://www.gov/database/ERIC-DIGEST/index>
- Myers dan Stonehill. 1993. School-Based Management. *Education Research Consumer Guide, Number 4*. <http://www.ed.gov/pubs/OR/consumerguides/index.html>
- Nurkholis. 2005. *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasi*. Jakarta: Grasindo
- Q/A for the web/knowledge nugget. *School-Based Management*. <http://www1.worldbank.org/education/globaleducationreform/06.governancereform/06.02.SBMQ&A/Q&ASMB.htm>
- Slamet PH. 2001. Manajemen Berbasis Sekolah. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan No. 27*. <http://www.pdk.go.id/jurnal/27/manajemen-berbasis-sekolah.htm>
- Undang-undang No. 25 Tahun 2000 tentang Rencana Strategis Pembangunan Nasional 2000-2004. Jakarta.
- Wohlsteeter & Mohrman. 1996. *School-Based Management: Strategies for Success, CPRE Finance Briefs*. <http://www.ed.gov/pubs/CPRE/fb2sbm.html>.

## Glosarium

---

- Akuntabilitas** : adalah kemampuan dalam memberikan informasi, penjelasan, pertanggungjawaban kinerja kepada berbagai pihak yang berkepentingan atau kepada pemangku kepentingan pendidikan.
- Desentralistik** : suatu pengelolaan (manajemen) pendidikan yang didasarkan pada potensi daerah atau sekolah.
- Fleksibilitas** : Keluwesan dalam mengelola, memanfaatkan dan memberdayakan sumber daya sekolah seoptimal mungkin untuk meningkatkan mutu sekolah.
- MBS** : singkatan dari manajemen berbasis sekolah
- Otonomi sekolah** : kewenangan atau kemandirian sekolah yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus diri (sekolah) sendiri, dan tidak tergantung kepada yang lain baik dalam program dan pendanaan.
- Pemangku kepentingan (Stakeholder)** : pihak-pihak baik yang berupa perorangan maupun kelembagaan yang mempunyai hubungan kepentingan dengan sekolah, yang terdiri atas: orangtua siswa, pemerintah, dunia usaha dan industri, serta masyarakat lainnya.
- Partisipatif** : penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratis, yang memungkinkan warga sekolah (guru, siswa, karyawan) dan masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, usahawan, dan sebagainya) terlibat secara langsung dalam penyelenggaraan pendidikan, mulai dari pengambilan keputusan, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan yang diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan.
- Sentralistik** : suatu pengelolaan (manajemen) pendidikan yang diatur dan dikendalikan oleh pemerintah pusat.