



## Kajian Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah untuk Pengembangan Sekolah Dasar

Yusuf Hasan Baharudin<sup>1</sup>, Paramita Purbosari<sup>2</sup>, Wahyu Nuning Budiarti<sup>3</sup>  
Wiwit Dwi Kartika<sup>4</sup>, Lulu Nur Inayah<sup>5</sup>

Bimbingan dan Konseling<sup>1,5</sup>, Pendidikan Guru Sekolah Dasar<sup>2,3,4</sup>  
Universitas Nahdlatul Ulama Al Ghazali Cilacap<sup>1,3,4,5</sup>, Universitas Veteran Bangun  
Nusantara<sup>2</sup>

e-mail : [bjhasan.bk@unugha.id](mailto:bjhasan.bk@unugha.id)<sup>1</sup>, [paramittapurbosari@gmail.com](mailto:paramittapurbosari@gmail.com)<sup>2</sup>

### Abstrak

Artikel ini memiliki tujuan untuk menggambarkan implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam bidang pendidikan khususnya pendidikan dasar di Sekolah Dasar. Metode yang digunakan adalah studi pustaka dengan mencari referensi dari berbagai sumber dengan melihat keterkaitan Manajemen Berbasis Sekolah di Sekolah Dasar mengkaji mengenai Manajemen Berbasis Sekolah, antara lain pengertian, kekurangan, kelebihan, komponen, tujuan, strategi pelaksanaan dan tahapan dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) untuk melihat, keterkaitan dan implementasinya terhadap peningkatan kualitas dan mutu suatu Sekolah Dasar. Karena mutu dan kualitas suatu sekolah sangat penting dalam pendidikan nasional. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) menunjukkan bahwa prinsip yang dipakai antara lain, *pertama* prinsip kemandirian, setiap sekolah memiliki visi, misi, dan tujuan masing-masing. *Kedua* prinsip desentralisasi, dimana sekolah mempunyai kewenangan dan otonomi secara penuh. *Ketiga* adanya prinsip fleksibilitas, di mana setiap sekolah diperbolehkan membuat keputusan atas sekolah itu sendiri baik dalam permasalahan internal maupun eksternal sesuai dengan kondisi sekolahnya, berlaku juga di Sekolah Dasar.

**Kata Kunci:** *Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), Sekolah Dasar*

### Abstract

This article aims to describe the implementation of School-Based Management in the field of education, especially basic education in elementary schools. The method used is a literature study by looking for references from various sources by looking at the relationship between School-Based Management in Elementary Schools studying School-Based Management, including understanding, disadvantages, advantages, components, objectives, implementation strategies and stages in School-Based Management (SBM). To see, its relevance and implementation towards improving the quality and quality of an elementary school. Because the quality and quality of a school is very important in national education. Implementation of School-Based Management (SBM) shows that the principles used include, firstly, the principle of independence, each school has its own vision, mission, and goals. The second principle is decentralization, where schools have full authority and autonomy. Third, the principle of flexibility, where

each school is allowed to make decisions on its own, both in internal and external matters according to the conditions of the school, also applies in elementary schools.

**Keywords:** *Islamic Religious Education, Social Change, Students*

## **PENDAHULUAN**

Pendidikan adalah hal yang penting dalam perjalanan hidup manusia, dari di dalam kandungan, lahir sebagai bayi sampai dengan tutup usia. Tuntutan pada tiap tahap perkembangan hidupnya, manusia harus bisa adaptif dalam mencari dan juga mendapatkan suatu pendidikan, begitu juga dengan sistem pendidikan yang ada. Saat ini seluruh dunia sedang terdampak *pandemi Covid-19*, wabah ini memepengaruhi segala aspek di setiap negara termasuk Indonesia tidak terkecuali aspek pendidikan. Pendidikan di Indonesia sebaiknya adaptif terhadap keadaan yang ada saat ini, berawal dari sistem pembelajaran offline, diikuti model pembelajaran yang sangat beragam, dilanjutkan dengan *blended learning*, dicampur antara pembelajaran offline dan online sampai dengan sekarang pembelajaran online atau daring secara penuh. Pengelolaan sekolah pada jenjang pendidikan dasar dan menengah di Indonesia harus dilaksanakan dengan prinsip manajemen berbasis sekolah (MBS).

Penyelenggaraan pendidikan merupakan proses sosial yang berlangsung dalam konteks sistem sosial atau *educational administration is a social process that take place within the context of social system* (Castetter, 1996:198). Sistem sosial dalam pendidikan didukung pembelajaran yang sukses. Kesuksesan pembelajaran, tergantung pada kesuksesan semua komponen dalam pembelajaran yang dilakukan. Sekolah Dasar (SD) yang termasuk dalam pendidikan dasar sebagai pelaksana pendidikan, harus mengatur pembelajaran secara baik dan sesuai dengan kualitas yang deharusnya dimiliki suatu sekolah, pengaturan dalam suatu sekolah dapat dilakukan dan diatur melalui manajemen pendidikan. Proses pembelajaran merupakan pusat dari kegiatan sekolah, manajemen pendidikan pada setiap sekolah merupakan kegiatan mengenai penataan, pengaturan dan pengelolaan pendidikan. Untuk menjalankan organisasi pendidikan memerlukan manajemen pendidikan yang efektif. Manajemen SD merupakan kegiatan mengelola dan mengatur SD, penggunaan orang-orang dan sumber daya yang ada di sekolah untuk mencapai tujuan SD tersebut. Ruang lingkup manajemen sekolah merupakan hal yang memiliki ruang lingkup yang luas, meliputi elemen perencanaan, anggaran, pembuatan keputusan, evaluasi, kegiatan dan program-program yang akan dilaksanakan.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan pola manajemen dalam rangka perubahan dalam pengelolaan pendidikan yang diladaskan karena tututan kebutuhan masyarakat terhadap hasil pendidikan yang disebabkan adanya perubahan kebijakan sosial politik, ekonomi dan budaya. (Suryana, 2002: 5). Salah satu kelemahan penyelenggaraan pendidikan yang berbasis pusat ikut melatarbelakangi terciptanya MBS, adalah mengenai administrasi berlebihan.

Manajemen berbasis pusat menjadi manajemen berbasis daerah yang mengakibatkan konsekuensi logis manajemen pendidikan yang disesuaikan dengan jiwa dan semangat otonomi, karena alasan tersebut maka manajemen pendidikan berbasis pusat diubah menjadi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dapat juga digunakan untuk meningkatkan kualitas Sekolah, dalam hal ini adalah Sekolah Dasar (Widyastuti, A., dkk, 2020:2).

## **METODE**

Penelitian ini adalah jenis penelitian kajian literatur dengan menjelajah referensi mengenai teori yang sesuai dengan kajian yang dibahas. Menurut Creswell, John. W. (1998; 40) menyatakan bahwa Kajian literatur merupakan ringkasan secara tulis tentang artikel dari jurnal, buku, dan dokumen lainnya yang menyajikan deskripsi teori juga informasi pada masa lalu maupun saat ini dan mengorganisasikan pustaka ke dalam topik dan permasalahan yang dibutuhkan. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data yang diperoleh dari studi literatur. Studi literatur merupakan suatu cara yang digunakan untuk mengumpulkan data-data atau sumber-sumber yang berhubungan dengan topik yang menjadi bahasan dalam suatu penelitian. Data-data yang telah diperoleh kemudian dilakukan analisis menggunakan metode analisis deskriptif. Metode analisis deskriptif dilakukan dengan melakukan deskripsi fakta-fakta yang kemudian ditambah dengan analisis, tidak hanya menguraikan, tetapi juga dilengkapi dengan penjelasan. (Habsy, B. A, 2017: 12).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **1. Manajemen Pendidikan**

Manajemen pendidikan terdiri atas dua kata yang memiliki satu makna, yaitu manajemen dan pendidikan. Manajemen pendidikan dapat diartikan sebagai manajemen yang dipraktikkan dalam dunia pendidikan dengan spesifikasi dan ciri khas yang ada dalam pendidikan. Manajemen pendidikan merupakan sebuah alat yang diperlukan dalam usaha mencapai tujuan pendidikan. Manajemen pendidikan merupakan rangkaian proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan yang dikaitkan dengan dunia pendidikan (Kurniadin dan Machali, 2012: 117).

Manajemen atau pengelolaan merupakan komponen utuh yang tidak dapat dipisahkan dari proses pendidikan, karena tanpa manajemen, tujuan pendidikan tidak dapat diwujudkan secara optimal, efektif, dan efisien. Husaini Usman menyatakan bahwa manajemen pendidikan sebagai seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan dalam rangka mewujudkan proses dan juga hasil belajar peserta didik secara kreatif, aktif, inovatif, dan menyenangkan dalam mengembangkan potensi yang dimiliki. Manajemen merupakan seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan mencapai tujuan pendidikan secara aktif dan efisien. Manajemen pendidikan adalah proses perencanaan, pengorganisasian,

pengarahan, dan pengendalian sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan (Usman, 2013: 14).

Fungsi manajemen pendidikan antara lain, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Perencanaan adalah proses menetapkan tujuan melalui cara atau metode yang tepat dan sistematis untuk mencapai tujuan atau seperangkat tujuan. Melalui perencanaan ini sebuah lembaga pendidikan dapat menyusun metode atau prosedur terbaik dalam menjalankan kegiatan. Pengorganisasian adalah proses membentuk kerja sama antara dua individu atau lebih dalam sebuah struktur tertentu untuk mencapai tujuan. Tujuan yang berbeda memerlukan struktur yang berbeda, sehingga diperlukan tata cara penyusunan struktur organisasi melalui suatu desain pengorganisasian. Pengarahan adalah proses mengarahkan dan memastikan kegiatan dilaksanakan oleh anggota organisasi secara individu maupun keseluruhan dalam melaksanakan berbagai kegiatan untuk mencapai tujuan, dan Pengendalian adalah proses menjamin atau memastikan bahwa kegiatan yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan harus sesuai dengan rencana yang dibuat. Tiga unsur penting pengendalian dalam pendidikan adalah standar kinerja, pengukuran kinerja yang telah dilaksanakan, dan perbandingan antara kinerja yang dilaksanakan dengan standar kerja. Apabila ditemukan penyimpangan dalam melaksanakan kegiatan maka pemimpin dapat melakukan perbaikan guna menghilangkan atau mengurangi penyimpangan tersebut (Nafis, 2011: 28-30).

Manajemen adalah suatu seni untuk melakukan suatu pekerjaan yang membutuhkan keterampilan khusus. (Follet, M.P; 2014: 15). Kegiatan manajemen merupakan kegiatan atau proses menata dan menyusun berbagai faktor, unsur dalam aspek pendidikan demi menjalankan pendidikan yang efektif. Manajemen pendidikan dapat diartikan sebagai manajemen yang diterapkan dalam bidang pendidikan dengan spesifikasi dan ciri-ciri khas yang berkaitan dengan pendidikan. Sekolah merupakan tempat dimana pendidikan secara formal berlangsung, pendidikan dasar diterapkan pada Sekolah Dasar. Sekolah Dasar dapat menggunakan manajemen berbasis sekolah, manajemen berbasis sekolah meningkatkan efektivitas dan kualitas sekolah, manajemen dapat memastikan bahwa setiap orang di sekolah dapat bekerja secara konsisten untuk mencapai yang terbaik. (Yau, H. K., & Cheng, A. L. F, 2013: 1). Manajemen adalah sebuah keharusan yang ada dalam lembaga pendidikan. Jika manajemen dalam sebuah lembaga pendidikan baik maka dapat dipastikan lembaga pendidikan tersebut berkualitas dan bermutu (Aziz, A.Z, 2015: 606). Usaha meningkatkan mutu dalam manajemen lembaga pendidikan, memunculkan sebuah konsep yang disebut dengan manajemen berbasis sekolah yang memberikan kewenangan penuh kepada sekolah dan guru dalam mengatur pendidikan dan pengajaran, merencanakan, mengorganisasi, mengawasi, mengendalikan serta mengembangkan seluruh sumber daya pendidikan.

## **2. Manajemen Berbasis Sekolah**

### **a. Hakikat Manajemen Berbasis Sekolah**

Suhardan (2010:137), "Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah model pengelolaan yang memberikan otonomi atau kemandirian kepada sekolah untuk pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah sesuai standar pelayanan pemerintah pusat, provinsi, dan kabupaten". Sesuai ungkapan tersebut, konsep MBS mendukung sekolah dalam penerapannya karena sekolah makin berkembang sesuai dengan kemandiriannya, sesuai dengan fleksibilitasnya bergerak dalam mengelola sekolah.

Salah satu alternatif *desentralisasi* pengelolaan di tingkat sekolah adalah pelaksanaan MBS yang dikembangkan dalam konteks makro, meso dan mikro. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) atau *School Based Management* dapat diartikan sebagai sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh pihak sekolah melibatkan seluruh komponen dalam sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan mutu suatu sekolah atau untuk mencapai tujuan mutu sekolah dalam pendidikan nasional. Hakikat dari MBS merupakan pengambilan keputusan partisipasi untuk mencapai sasaran mutu atau kualitas sekolah. Kewenangan merupakan kemandirian dalam mengatur dan mengurus diri sendiri. Kewenangan sekolah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku. MBS memiliki tujuan untuk membuat mandiri atau memberdayakan sekolah melalui segi diberi kewenangan, fleksibilitas, dan aspek ekonomi, profesionalitas, administrasi dan efektivitas sekolah (Doringin, F, 2019: 1) untuk meningkatkan kualitas sekolah. Dengan demikian, secara bertahap akan terbentuk sekolah yang memiliki kemandirian tinggi (Usman, A.S, 2014:17).

### **b. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah di Sekolah Dasar**

Tujuan manajemen pendidikan adalah untuk memfasilitasi pembelajaran siswa sebagai sebuah bentuk proses pembelajaran. (Bush dan Colleman, 2012: 20). MBS bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan terutama di daerah, karena sekolah dan masyarakat tidak perlu menunggu perintah dari pusat, tetapi dapat mengembangkan suatu visi pendidikan yang sesuai dengan kondisi daerah tersebut dan melaksanakan visi pendidikan secara mandiri, Menurut konsep MBS, kepala sekolah dan guru memiliki kebebasan yang luas dalam mengelola sekolah tanpa mengabaikan kebijakan dan otoritas pemerintah. Menurut Engkoswara dan Komariah tujuan Manajemen Berbasis Sekolah, antara lain (Engkoswara&Komariah, 2011):

- 1) Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia
- 2) Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan secara kooperatif
- 3) Meningkatkan tanggungjawab sekolah kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu pendidikan di sekolah dan
- 4) Meningkatkan kompetisi yang sehat antara sekolah untuk pencapaian mutu yang diharapkan.

Melihat uraian tersebut, maka dapat dipahami bahwa tujuan MBS di Sekolah Dasar diantaranya supaya sekolah lebih berinisiatif dan kreatif dalam mengadakan dan juga memanfaatkan sumber daya sekolah, sekolah akan mengetahui kekuatan, kelemahan, mencari peluang dan ancaman di Sekolah Dasar. Sekolah Dasar akan bertanggung jawab tidak hanya kepada pemerintah tetapi juga kepada orang tua, peserta didik, dan masyarakat sekitar. Sekolah Dasar dapat melakukan persaingan yang sehat dengan Sekolah Dasar lainnya untuk meningkatkan mutu pendidikan. (Widyastuti, A, 2020: 12)

### **c. Keuntungan Manajemen Berbasis Sekolah di Sekolah Dasar**

Beberapa keuntungan dari penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di Sekolah Dasar antara lain;

- 1) Pengambilan keputusan pada level sekolah akan meningkatkan kegiatan belajar,
- 2) Memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk menyumbangkan pikirannya dalam pengambilan keputusan,
- 3) Tanggungjawab yang besar dalam pengambilan keputusan,
- 4) Mengarahkan kreativitas yang tinggi dalam mendesain program-program sekolah,
- 5) Mengarahkan sumber daya yang tinggi dalam mendesain program-program sekolah,
- 6) Mengarahkan sumber daya untuk mencapai tujuan sekolah,
- 7) Menciptakan pengeluaran yang realistis; berapa yang diperoleh dan berapa yang dikeluarkan serta untuk program-program apa saja,
- 8) Meningkatkan moral kerja guru dan melahirkan pemimpin-pemimpin baru dalam pengelolaan sekolah. (Suryana, A, 2002: 10)

Kepala sekolah yang berperan sebagai manajer pendidikan di sekolah dan juga Sekolah Dasar, memiliki peran penting dalam upaya peningkatan kinerja guru dan kualitas pendidikan, kepala sekolah yang kurang tegas, dan tidak konsisten, sering menimbulkan ketidakpercayaan guru terhadap kebijakan kepala sekolah yang ditetapkan. Peran kepala sekolah merupakan peran yang krusial dalam menentukan kebijakan dan strategi pendidikan. Terlebih dengan adanya otonomi daerah, maka kepala sekolah mempunyai

otoritas dalam menentukan arah kebijakan sekolah. Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah menuntut kepemimpinan kepala sekolah yang profesional dan memiliki kemampuan manajerial dan integritas pribadi untuk mewujudkan visi menjadi aksi, serta demokratis dan transparan dalam setiap pengambilan keputusan (Mulyasa, E., 2014)

### **3. Faktor-faktor yang Perlu Diperhatikan dalam Manajemen Berbasis Sekolah di Sekolah Dasar**

Terdapat beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam peningkatan manajemen mutu berbasis sekolah. Faktor-faktor tersebut berkaitan dengan kewajiban sekolah, kebijakan dan prioritas pemerintah, peranan orang tua dan masyarakat, peranan profesionalisme dan manajerial, serta pengembangan profesi.

- a. Kewajiban sekolah Manajemen berbasis sekolah yang menawarkan keleluasaan pengelolaan sekolah memiliki potensi yang besar dalam menciptakan kepala sekolah, guru, dan pengelola sistem pendidikan profesional. Oleh karena itu, pelaksanaannya perlu disertai seperangkat kewajiban, serta monitoring dan tuntutan pertanggungjawaban yang relatif tinggi untuk menjamin bahwa sekolah selain memiliki otonomi juga memunyai kewajiban melaksanakan kebijakan pemerintah dan memenuhi harapan masyarakat sekolah.
- b. Kebijakan dan prioritas pemerintah.  
Pemerintah sebagai penanggung jawab pendidikan nasional berhak merumuskan kebijakan-kebijakan yang menjadi prioritas nasional terutama yang berkaitan dengan program peningkatan melek huruf dan angka, efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Dalam hal-hal tersebut sekolah tidak diperbolehkan berjalan sendiri dengan mengabaikan kebijakan dan standar yang ditetapkan oleh pemerintah yang dipilih secara demokratis. Agar prioritas-prioritas pemerintah dilaksanakan oleh sekolah dan semua aktivitas sekolah ditujukan untuk memberikan pelayanan kepada peserta didik sehingga dapat belajar dengan baik, pemerintah perlu merumuskan seperangkat pedoman umum tentang pelaksanaan MBS. Pedoman-pedoman tersebut terutama ditujukan untuk menjamin bahwa hasil pendidikan (*student outcomes*) terevaluasi dengan baik, kebijakan-kebijakan pemerintah dilaksanakan secara efektif, sekolah dioperasikan dalam kerangka yang disetujui oleh pemerintah, dan anggaran dibelanjakan sesuai dengan tujuan.
- c. Peranan orang tua dan masyarakat MBS menuntut dukungan tenaga kerja yang terampil dan berkualitas untuk membangkitkan motivasi kerja yang lebih produktif dan memberdayakan otoritas daerah setempat, serta mengefisienkan sistem dan menghilangkan birokrasi yang tumpang tindih. Untuk kepentingan tersebut, diperlukan partisipasi masyarakat. Partisipasi masyarakat merupakan bagian penting dalam manajemen berbasis sekolah, khususnya dalam pembuatan keputusan. Dengan

demikian, masyarakat dapat lebih memahami, dan dapat mengawasi serta membantu sekolah dalam pengelolaan dan kegiatan belajar mengajar. Besarannya partisipasi masyarakat dalam pengelolaan sekolah memungkinkan dapat menimbulkan rancunya kepentingan antar sekolah, orang tua, dan masyarakat. Oleh karenanya, dalam hal ini pemerintah perlu merumuskan bentuk partisipasi (pembagian tugas) setiap unsur secara jelas dan tegas.

- d. Peranan profesional dan manajerial Manajemen berbasis sekolah menuntut perubahan-perubahan tingkah laku kepala sekolah, guru, dan tenaga administrasi dalam mengoperasikan sekolah. Pelaksanaan MBS berpotensi meningkatkan gesekan peranan yang bersifat profesional dan manajerial. Untuk memenuhi persyaratan pelaksanaan MBS, kepala sekolah guru dan tenaga administrasi harus memiliki kedua sifat tersebut yaitu, profesional dan manajerial. Pengembangan profesi Dalam MBS pemerintah harus menjamin bahwa semua unsur penting tenaga kependidikan atau sumber daya manusia menerima pengembangan profesi yang diperlukan untuk mengelola sekolah secara efektif. Oleh karena itu perlu adanya pusat pengembangan profesi yang berfungsi sebagai penyedia jasa pelatihan bagi tenaga kependidikan (Mulyasa, 2014: 27-29)

#### **4. Strategi Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di Sekolah Dasar**

Program-program manajemen berbasis sekolah mendesentralisasikan keputusan daerah-daerah melalui penempatan keputusan daerah-daerah itu di sekolah. Secara normal pemegang saham meliputi guru-guru, kepala sekolah; beberapa program MBS juga keluar untuk merangkul orangtua, pelajar-pelajar, dan anggota masyarakat lain, hal tersebut adalah ungkapan Paterson yang berbunyi "*school based management (SBM) programs decentralize districts' decision by locating them in the school. Shareholder normally include teachers, and principals; some SBM programs reach out as well to parents, student, and other community members*". (Paterson, D, 1991). Ada berbagai macam strategi dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di Sekolah Dasar antara lain;

- a. Menetapkan kurikulum  
Meskipun kurikulum di negara kita seringkali berubah, tetapi rasanya masih selalu kurang sesuai. Sebaiknya pihak yang berwenang merubah kurikulum yang disesuaikan dengan minat dan bakat para peserta didik.
- b. Menciptakan proses belajar mengajar yang menyenangkan  
Bagi sebagian peserta didik, sekolah merupakan tempat yang tidak menyenangkan. Untuk menghilangkan hal tersebut, diharapkan sekolah bisa menciptakan proses belajar mengajar di sekolah yang menyenangkan. Peran penting para pendidik yang seharusnya bisa memahami karakteristik para peserta didiknya sehingga suasana di kelas



supaya menjadi lebih nyaman. Di Sekolah Dasar yang merupakan tempat belajar yang meliputi banyak perkembangan tahapan belajar

- c. Meningkatkan mutu para pendidik  
Program Manajemen Berbasis Sekolah akan berjalan baik melalui peran aktif dari para pendidik yang bermutu. Para pendidik yang bermutu diharapkan bisa bisa memanage sumber daya yang tersedia di sekolahnya seoptimal mungkin. Untuk meningkatkan mutu para guru di pendidikan dasar dapat melalui pelatihan mengenai penguatan keterampilan untuk pembelajaran.
- d. Dukungan tenaga kependidikan di sekolah
- e. Keaktifan peserta didik  
Keaktifan peserta didik di sekolah sangat diperlukan guna menciptakan MBS yang baik. Meskipun peserta didik bukan pengambil kebijakan disekolah, tapi peserta didik bisa memberikan saran dan masukan agar tercipta kemandirian di sekolah sehingga sekolah bisa mengalokasikan sumber daya yang tersedia secara optimal.
- f. Peran aktif orang tua peserta didik.  
Orang tua peserta didik juga diharapkan turut mengawasi perilaku anak-anaknya dan tidak sepenuhnya membebankan kepada pihak sekolah. Orang tua peserta didik juga diharapkan aktif dalam memberikan pandangan-pandangannya guna memajukan sekolah.
- g. Sarana prasarana pendukung yang memadai.  
Sarana dan prasarana yang memadai dan mencukupi untuk pelaksanaan kegiatan sekolah, baik dalam pembelajaran maupun diluar pembelajaran di Sekolah Dasar.
- h. Pengawasan masyarakat sekitar.  
Pengawasan dari masyarakat sekitar merupakan bentuk dukungan untuk menciptakan sekolah yang baik. Jika sekolah tersebut berprestasi, ada baiknya masyarakat memberikan apresiasi. Begitu pula sebaliknya, apabila sekolah tersebut memiliki citra negatif, ada baiknya masyarakat memberikan kritik terhadap sekolah tersebut.
- i. Dukungan finansial.  
Faktor penting lainnya dalam menciptakan MBS yang baik adalah dukungan finansial. Semakin kuat dukungan finansialnya, maka kemungkinan terciptanya kemandirian sekolah akan semakin besar. (Imran, dkk, 2017:9-10).

Beberapa strategi di atas sejalan dengan pendapat E.Mulyasa (2014:58) yang menyatakan bahwa implementasi Manajemen Berbasis Sekolah akan berlangsung secara efektif dan efisien apabila didukung oleh sumber daya manusia yang profesional untuk mengoperasikan sekolah, dana yang cukup agar sekolah mampu menggaji staf sesuai dengan fungsinya, sarana dan prasaran yang memadai untuk mendukung proses belajar mengajar, serta dukungan masyarakat. Sedangkan Priscilla

Wohlstetter dan Susan A. Mohrman menyatakan ada enam strategi dalam pelaksanaan MBS, yaitu:

- a. Menetapkan peran penting guru dalam kelompok pengambil keputusan,
- b. Fokus pada perbaikan berkelanjutan dengan pelatihan sekolah secara luas dalam memfungsikan dan memproses keahlian, seperti bidang kurikulum dan pengajaran,
- c. Membuat sistem yang baik untuk berbagi informasi tentang luasnya hubungan sekolah diantara para pemilih,
- d. Mengembangkan cara-cara untuk lebih efektif dalam memberi hadiah sebagai orientasi pendekatan staf ke arah tercapainya tujuan sekolah,
- e. Menyeleksi kepala sekolah yang dapat merubah dan memudahkan manajemen, dan
- f. Digunakan di daerah, negara/ atau nasional sebagai garis pedoman untuk memusatkan usaha dalam mempersatukan kembali dan merubah target dalam kurikulum dan pengajaran. (Wohlstetter & Mohrman, 1996)

Supaya MBS berjalan sukses perlu memperhatikan beberapa strategi antara lain:

- a. Kepala sekolah harus menggunakan pendekatan kelompok untuk mengambil keputusan *“Principal must use a team approach to decision making.”*
- b. Guru-guru harus lebih bersikap positif terhadap kepemimpinan sekolah dan lebih melibatkan diri pada tujuan dan sasaran sekolah, *“teachers will feel more positive toward school leaders and more committed to school goals and objectives.”*
- c. Orang tua dan anggota masyarakat harus menjadi penyokong sekolah, sebab mereka memiliki lebih pemikiran dalam keputusan, *“Parents and community members will be more supportive of schools because they have more of say over decisions.”* (Oswald, L.J, 1995)

## **5. Tahapan-tahapan dan Langkah-langkah dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di Sekolah Dasar**

Depdiknas telah mengeluarkan empat buku panduan dalam pelaksanaan MBS, dan masing-masing buku berisi tentang pedoman pelaksanaan MBS dengan memberikan contoh format dalam merancang kegiatan. Pada buku satu (Direktorat Pendidikan Nasional, 2002) hal tersebut bertujuan supaya lebih memudahkan pemahaman mengenai kebijakan pemerintah yang tertuang dalam UU No 22 tahun 1999 tentang Pemerintah daerah (otonomi daerah) dan juga beberapa Peraturan Pemerintah yang dituangkan dalam PP No.25 tahun 2000 mengenai kewenangan Pemerintah, Provinsi dan Kota/Kabupaten, berdasarkan UU dan PP tersebut, maka ada sembilan tahapan dalam pelaksanaan MBS yang dapat dilaksanakan dan dapat disesuaikan dengan kondisi sekolah,

sehingga tidak bertentangan dengan otonomi yang dimiliki, tahapan tersebut adalah sebagai berikut;

Tabel 1. Tahapan-tahapan Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah

No	Tahapan	Pengertian	Kegiatan yang Dilaksanakan
1	Melakukan Sosialisasi	Memahami Konsep MBS (Apa, Mengapa dan Bagaimana)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Memahami sistem, budaya dan sumberdaya yang ada di sekolah dan refleksikan kecocokannya untuk mendukung penyelenggaraan MBS</li> <li>b. identifikasikan sistem, budaya, dan sumberdaya yang perlu diperkuat dan yang perlu diubah dan mengenalkannya untuk menyelenggarakan MBS</li> <li>c. buatlah komitmen secara rinci yang diketahui oleh semua unsur yang bertanggungjawab, jika terjadi perubahan sistem, budaya, dan sumberdaya yang cukup mendasar</li> </ul>
2	Merumuskan Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran Sekolah	<p>Visi adalah pandangan jauh ke depan kemana sekolah akan dibawa</p> <p>Misi adalah tindakan untuk mewujudkan/merealisasikan visi.</p> <p>Tujuan merupakan tahapan wujud sekolah menuju visi yang telah dicanangkan.</p> <p>Sasaran adalah penjabaran tujuan, yaitu sesuatu yang dihasilkan sekolah dalam jangka waktu lebih singkat.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Penyusunan rencana pengembangan sekolah, melalui:</li> <li>b. penentuan program jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek</li> <li>c. mengidentifikasi tantangan nyata sekolah -menentukan skala prioritas berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan</li> </ul>
3	Mengidentifikasi fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran	Menentukan fungsi-fungsi yang dilibatkan untuk mencapai sasaran dan juga meneliti tingkat kesiapannya	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Menentukan pelaksanaan pembelajaran seperti pengembangan kurikulum, perencanaan dan evaluasi.</li> <li>b. Menentukan program ketenaga-an</li> <li>c. Menentukan program kesiswaan</li> <li>d. Menentukan alokasi keuangan</li> <li>e. Menentukan pengembangan iklim akademik</li> <li>f. Menentukan pengembangan fasilitas</li> </ul>

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

(Nur Aedi, 2008: 31)

Langkah-langkah yang dilakukan sekolah mengenai perencanaan program MBS adalah: (1) mengidentifikasi sistem, budaya dan sumber daya, mana yang perlu dipertahankan dan mana yang harus diubah dengan memperkenalkan terlebih dahulu format yang baru dan tentunya lebih baik, (2) membuat komitmen secara rinci yang diketahui oleh semua unsur yang bertanggung jawab, jika terjadi perubahan sistem, budaya dan sumber daya yang cukup mendasar, (3) menghadapi penolakan terhadap perubahan dengan memberi pengertian akan pentingnya perubahan demi mencapai tujuan bersama, (4) bekerjasama dengan semua unsur sekolah dalam menjelaskan atau memaparkan visi, misi dan (5) menggaris bawahi prioritas sistem, budaya dan sumber daya yang belum ada dan sangat diperlukan. (Imran, dkk, 2017).

Hal ini sejalan dengan pendapat Bellen dkk (1999:11-12) yang menyatakan Manajemen Berbasis Sekolah dapat ditinjau dari 3 aspek yaitu : penyelenggaraan sekolah, kinerja kepala sekolah, peran serta masyarakat.

Hal ini diperkuat oleh Banghart dan Trull yang menyatakan bahwa untuk dapat perencanaan yang memadai maka perencanaan itu mencakup: (1) gambaran ruang lingkup permasalahan, (2) mempelajari apa yang terjadi, (3) kenyataan dan harapan, (4) sumber-sumber dan keterbatasannya, (5) mengembangkan bagian-bagian perencanaan dan prioritasnya. Kemudian, dalam perencanaan implementasi program MBS, sekolah mengidentifikasi tantangan nyata. Sekolah secara umum menerima bahwa tantangannya bersumber pada lulusan yang meliputi kualitas, produktifitas, efektifitas dan efisiensi. Selanjutnya, sekolah merumuskan visi, misi, tujuan sasaran sekolah yang dapat menjamin kelangsungan hidup dan perkembangan sekolah. (Engkoswara, 2011:136)

## **6. Manajemen Berbasis Sekolah untuk Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar**

### **a. Indikator Keberhasilan MBS**

Indikator keberhasilan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) meliputi:

- 1) Efektivitas proses pembelajaran.
- 2) Kepemimpinan sekolah yang kuat.
- 3) Pengelolaan tenaga yang efektif.
- 4) Kepemilikan budaya mutu sekolah.
- 5) Sekolah memiliki team work yang kompak, cerdas, dan dinamis.
- 6) Sekolah memiliki kemandirian.
- 7) Partisipasi warga sekolah dan masyarakat.
- 8) Transparansi sekolah.
- 9) Sekolah memiliki kemampuan untuk mengubah dalam psikis dan fisik.
- 10) Responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan. (Suprihatin, 2012: 92)

### **b. MBS dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar**

Pendidikan yang memiliki mutu dan berkualitas adalah harapan bagi setiap sekolah, oleh karena itu pengembangan dalam bidang pendidikan harus dilakukan secara konsisten, berkesinambungan dan menyeluruh. Peningkatan mutu input, output dan mutu proses digerakkan oleh kekuatan manajerial dan pengelolaan pimpinan kependidikan, yaitu kepala sekolah dan guru. Fatah menyebutkan upaya peningkatan mutu dan perluasan pendidikan membutuhkan sekurang-kurangnya tiga faktor utama, yaitu (1) kecukupan sumber-sumber pendidikan dalam arti kualitas tenaga kependidikan, biaya dan sarana belajar, (2) mutu proses belajar mengajar yang mendorong siswa belajar efektif, dan (3) mutu keluaran dalam bentuk pengetahuan, sikap, keterampilan, dan nilai-nilai (Suharsaputra, U, 2013: 280)

Mutu merupakan derajat keunggulan sebuah produk atau pelayanan. Sebuah produk yang bersaing dengan produk lainnya atau suatu pelayanan jasa bersaing dengan pelayanan jasa lainnya memiliki tingkat

keunggulan relatif. Produk atau pelayanan jasa yang lebih unggul adalah produk atau pelayanan jasa yang bermutu. Mutu yang berhubungan dengan hasil atau output adalah prestasi siswa, kepuasan kerja, ketidakhadiran, tingkat putus sekolah dan kualitas secara menyeluruh. (Hoy K. Miskel, 2014: 449). Mutu merupakan kesempatan ajang berkompentisi sangat berharga, karena itu munculnya competitor merupakan sebuah wahana untuk meningkatkan mutu produk layanan jasa. Dengan demikian, mewujudkan pendidikan dengan mengikuti standar mutu adalah penting, sebagai bagian dari produk layanan jasa. Mutu pendidikan sering diartikan sebagai karakteristik jasa pendidikan yang sesuai dengan kriteria tertentu untuk memenuhi kepuasan pengguna (*user*) pendidikan yaitu peserta didik, orang tua serta pihak-pihak lainnya yang berkepentingan (*stakeholder*). Mutu pendidikan adalah tingkat ketercapaian manfaat dari *input*, *process*, *output* dan *outcome* yang disesuaikan dengan standar nasional pendidikan yang dirasakan manfaatnya oleh para pengguna jasa pendidikan. (Damayanti, D. 2017).

Pendekatan yang perlu diperhatikan dalam peningkatan mutu pendidikan dalam penerapan MBS di Sekolah Dasar yaitu pertama, perbaikan secara terus-menerus atau *continuous improvement*. Pihak pengelola sebaiknya secara konsisten melakukan perbaikan dan peningkatan secara terus menerus dan kontinyu untuk menjamin semua komponen penyelenggara pendidikan telah mencapai standar mutu yang telah ditetapkan, Kedua, menentukan standar mutu atau *quality assurance*. Paham ini digunakan untuk menetapkan standar-standar mutu dari semua komponen yang bekerja dalam proses produksi atau transformasi lulusan institusi pendidikan. Ketiga, perubahan kultur *change of culture*. Konsep ini bertujuan membentuk budaya organisasi yang menghargai mutu dan menjadikan mutu sebagai orientasi semua komponen organisasi, Keempat, perubahan organisasi atau *upsidedown organization*. Jika visi dan misi, serta tujuan organisasi sudah berubah atau mengalami perkembangan, maka sangat dimungkinkan terjadinya perubahan organisasi. Kelima, mempertahankan hubungan dengan pelanggan atau *keeping close to the costumer*, pelanggan di sekolah dasar adalah *stake holder*. (Suti, M., 2011:2).

Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) menunjukkan bahwa prinsip yang dipakai antara lain, *pertama* prinsip kemandirian, setiap sekolah memiliki visi, misi, dan tujuan masing-masing, sehingga setiap sekolah dapat bersikap mandiri terutama dalam pengelolaan program-program yang dibutuhkan peserta didik dan pendanaan operasional sekolah termasuk di Sekolah Dasar. *Kedua* prinsip desentralisasi, dimana sekolah mempunyai kewenangan dan otonomi secara penuh membuat pihak sekolah dapat memiliki ruang yang lebih luas untuk bergerak, berkembang dan bekerja menurut strategi-strategi masing-masing sekolah mereka secara efektif termasuk juga di Sekolah

Dasar, hal ini dimaksudkan agar sekolah bisa mengambil keputusan sendiri dan dapat menyelesaikan permasalahannya baik yang bersifat internal maupun eksternal. Kemudian yang *ketiga* adanya prinsip fleksibilitas, di mana setiap sekolah diperbolehkan membuat keputusan atas sekolah itu sendiri baik dalam permasalahan internal maupun eksternal sesuai dengan kondisi sekolahnya, berlaku juga di Sekolah Dasar. (Hakim, M,N., 2016:12).

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian yang sudah dipaparkan, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) ini merupakan bentuk desentralisasi pengelolaan pendidikan akan sulit diimplementasikan tanpa adanya dukungan dari semua pihak, terutama keinginan yang kuat tertama dimulai dari keinginan yang kuat untuk berubah dari kepala sekolah sebagai pengelola di tingkat mikro yang harus dapat menjadi agen inovator. Melalui MBS, sekolah memiliki kewenangan dan otoritas yang luas dalam pengambilan keputusan yang terkait langsung dengan kebutuhan-kebutuhan sekolah. MBS dapat dijadikan alternatif untuk meningkatkan kualitas dan mutu sekolah, kinerja belajar siswa menjadi lebih baik. Pada intinya model MBS merupakan manajemen yang memberi otonomi dan kewenangan lebih besar kepada pihak sekolah serta mendorong sekolah untuk melaksanakan pengambilan keputusan secara partisipatif guna memenuhi tujuan mutu sekolah dalam kerangka pendidikan nasional.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aziz, A. Z. (2015). Manajemen Berbasis Sekolah: Alternatif Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah. *El Tarbawi*, 8(1), 69-92.
- Bafadal, I. (2003). Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar Dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi. *Jakarta: Bumi Aksara*.
- Bellen, S, dkk, 1999, Manajemen Berbasis Sekolah, UNESCO-UNICEF-DEPDIBUD, Jakarta.
- Bush, Tony and Marianne Coleman.(2012). Manajemen Mutu Kepemimpinan Pendidikan (Terjemahan Fahrurrozi). Jogjakarta : IRCiSoD
- Castetter, WB. (1996) *The Human Resource Function in Education Administration*, Edisi ke 6, New jersey, prentice Hall
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitatif Inquiry and Research Design*. Sage Publications, Inc: California.
- Damayanti, D. (2017). Kemampuan manajerial kepala sekolah, iklim sekolah dan mutu sekolah dasar. *Jurnal Administrasi Pendidikan UPI*, 24(1), 154-162.
- Doringin, F. 2019. Manajemen Berbasis Sekolah Dan Keuntungannya, <https://pgsd.binus.ac.id/2019/07/15/manajemen-berbasis-sekolah-dan-keuntungannya/>, 15 Juli 2019.
- Engkoswara dan Komariah Aan, (2011), Administrasi Pendidikan, Bandung: Alfabeta.

- Follet, Mary Parker. 1999. *Visionary Leadership and Strategic Management*. MCB University Press. Women in Management Review Vol 14. No 7.
- Habsy, B. A. (2017). Seni memahami penelitian kualitatif dalam bimbingan dan konseling: studi literatur. *Jurnal Konseling Andi Matappa*, 1(2), 90-100.
- Hakim, M. N. (2016). Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Mewujudkan Sekolah Islam Unggulan. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(2), 104-114.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2014). *Administrasi Pendidikan: Teori, Riset, dan Praktik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Imran, Radiana, U., & Syukri, M. (2017). IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH PADA SATUAN PENDIDIKAN TINGKAT SLTP DI ENTIKONG. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Khatulistiwa*, 6(2).
- Kurniadin, Didin dan Machali, Imam. *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-ruz Media, 2012.
- Mudrika, Nafis.  
<http://nafismudrika.wordpress.com/2011/02/18/membacakepribadian-menggunakan-tes-mbti-myler-briggs-type-indicator/>. Diakses tanggal 3 November 2020.
- Mulyasa, E. (2014). *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nur Aedi, Direktorat Pendidikan Nasional. (2002). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta : Direktorat SLP Dirjen Dikdasmen.
- Oswald, Lori Jo. (1995). *School-Based Management: ERIC Digest Number 99*. Eugene: ERIC Clearinghouse on Education Management.
- Peterson, David. *School-Based Management and Student Performance*. ERIC Washington DC: ERIC Clearinghouse , 1991
- Pratiwi, S. N. (2016). Manajemen Berbasis Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Sekolah. *EduTech: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 2(1).
- Suharsaputra, Uhar. (2013). *Administrasi Pendidikan*. Bandung : Refika Aditama
- Suhardan. (2010). *Supervisi Profesional*. Bandung: Alfabeta
- Suprihatin, B. (2017). Meningkatkan Profesionalisme Guru Melalui Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Di SD Sahara Kabupaten Bandung. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 11(2), 89-98.
- Suryana, A. (2002). *Manajemen berbasis sekolah*.
- Suti, M. (2011). Strategi peningkatan mutu di era otonomi pendidikan. *Jurnal Medtek*, 3(2), 1-6.
- Usman, A. S. (2014). Meningkatkan Mutu Pendidikan Melalui Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah. *JURNAL ILMIAH DIDAKTIKA: Media Ilmiah Pendidikan dan Pengajaran*, 15(1), 13-31.
- Widyastuti, A., Simarmata, J., Meirista, E., Susanti, S. S., Dwiyanto, H., Rosyidah, M., ... & Wula, P. (2020). *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Perencanaan*. Yayasan Kita Menulis.
- Wohlstetter, Priscilla dan Susan Albert. (1996). *Assesment of School-Based*



*Management: Studies of Education Reform*. U.S Department of Education Reform, U.S. Departement of Education Office of Education Research and Improvement.

Yau, H. K., & Cheng, A. L. F. (2013). Quality management in primary schools. *International Education Research*, 1(4), 16-31.