

# SEJARAH MBS DAN PENERAPANNYA DI INDONESIA

Disampaikan pada Seminar Nasional di Cianjur Pada Tanggal 21 Mei 2009

Oleh :  
Asep Suryana, M.Pd.

UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA  
2009

## A. Pendahuluan

Secara teoritis, MBS merupakan sistem pengelolaan persekolahan yang memberikan kewenangan dan kekuasaan kepada institusi sekolah untuk mengatur kehidupan sekolah sesuai dengan potensi, tuntutan, dan kebutuhan sekolah yang bersangkutan. Dalam MBS, sekolah merupakan institusi yang memiliki “*full authority and responsibility*” untuk secara mandiri menetapkan program-program pendidikan (kurikulum) dan berbagai kebijakan lokal sekolah sesuai dengan visi, misi, dan tujuan pendidikan yang hendak dicapai oleh sekolah (Mohrman and Wohlsetter, 1994; Calwell and Spinks, 1988). Berdasarkan visi, misi, dan tujuan pendidikan tersebut, sekolah menetapkan berbagai program dan kegiatan untuk mencapai tujuan dengan memanfaatkan berbagai potensi yang tersedia dan dapat digali di sekolah dan masyarakat sekitar sekolah.

Dalam sistem MBS, semua kebijakan diprogram sekolah ditetapkan oleh suatu dewan sekolah yang disebut “*Scholl Board* atau *School Council*”. Badan ini merupakan lembaga yang ditetapkan berdasarkan musyawarah dari para anggota yang terdiri dari pejabat pendidikan daerah, kepala sekolah, guru-guru, perwakilan orang tua siswa, tokoh masyarakat, dan pejabat daerah dimana sekolah itu berada. Dewan sekolah inilah yang menetapkan segala kebijakan sekolah berdasarkan ketentuan-ketentuan tentang pendidikan yang berlaku di negara bagian atau daerah dimana sekolah itu berada. Selanjutnya, dewan sekolah ini merumuskan dan menetapkan visi, misi, dan tujuan sekolah dengan berbagai implikasinya terhadap program-program kegiatan operasional untuk mencapai tujuan sekolah.

Secara praktis, pelaksanaan MBS di negara-negara maju bervariasi dari satu sekolah dengan sekolah lainnya. Hal ini tergantung dari kebijakan negara dalam pengelolaan sistem pendidikan yang diterapkan di negara masing-masing. Di Quesland, Australia, misalnya, MBS dikembangkan dengan memadukan kebijakan pendidikan negara bagian dengan aspirasi dan partisipasi masyarakat setempat. Upaya memadukan kedua unsur tersebut dihimpun dan dibicarakan secara terbuka melalui wahana yang disebut “*School Council*” dan “*Parent and Community Association*”.

Dengan konsep-konsep yang dicobakan ini harapan akhir yang selama ini selalu menjadi pembicaraan banyak orang, bahwa pendidikan kita pada masa yang akan datang akan setara dengan pendidikan yang diselenggarakan oleh negara lain, dan memberikan sumbangan yang berarti bagi peningkatan kehidupan kebangsaan Indonesia.

## B. SBM (School Based Management) for High Performance School

Manajemen mengandung arti optimalisasi sumber-sumber daya atau pengelolaan dan pengendalian. Persoalannya adalah pengelolaan dan pengendalian seperti apa yang kini dibutuhkan oleh sekolah ?

Beberapa alasan pokok yang menuntut terjadinya perubahan kebijakan dalam pengelolaan sekolah, antara lain ; tuntutan kebutuhan masyarakat terhadap hasil pendidikan yang disebabkan adanya perubahan perkembangan kebijakan sosial politik, ekonomi, dan budaya.

Semakin tingginya kehidupan sosial masyarakat sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, telah semakin meningkatkan tuntutan kebutuhan kehidupan sosial masyarakat. Pada akhirnya tuntutan tersebut bermuara kepada pendidikan, karena masyarakat meyakini bahwa pendidikan mampu menjawab dan mengantisipasi berbagai tantangan tersebut. Pendidikan merupakan salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh sekolah sebagai institusi tempat masyarakat berharap tentang kehidupan yang lebih

baik di masa yang akan datang. Pendidikan perlu perubahan yang dapat dilakukan melalui perubahan dan peningkatan dalam pengelolaan atau manajemen pendidikan di sekolah.

Perubahan suasana politik di Indonesia yang muncul dari adanya krisis ekonomi kemudian berkembang menjadi krisis sosial politik berimplikasi kepada perubahan dalam berbagai bidang antara lain bidang pendidikan. Isu *sentralisasi* menjadi *desentralisasi* yang sebelumnya telah dimunculkan sebagai upaya pemberdayaan daerah telah terjadi. Terdorong oleh suasana perubahan politik kenegaraan, semakin diyakini bahwa salah satu upaya penting yang harus dilakukan dalam peningkatan kualitas pendidikan, adalah dengan pemberdayaan sekolah melalui Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), yang intinya memberikan kewenangan dan pendelegasian kewenangan (*delegation of authority*) kepada sekolah untuk melakukan perbaikan dan peningkatan kualitas secara berkelanjutan (*quality continuous improvement*).

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sebagai terjemahan dari *School Based Management*, adalah suatu pendekatan politik yang bertujuan untuk *me-redisain* pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada kepala sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja sekolah yang mencakup guru, siswa, kepala sekolah, orang tua siswa, dan masyarakat. Manajemen Berbasis Sekolah merubah sistem pengambilan keputusan dengan memindahkan otoritas dalam pengambilan keputusan dan manajemen ke setiap yang berkepentingan di tingkat lokal (*local stakeholders*). (Chapman, J, 1990).

Dengan mengalihkan wewenang dalam keputusan dari pemerintah tingkat Pusat ke tingkat Sekolah, diharapkan sekolah akan lebih mandiri dan mampu menentukan arah pengembangan yang sesuai dengan kondisi dan tuntutan lingkungan masyarakatnya. Pada pelaksanaannya disadari bahwa mengimplementasikan pemberian kewenangan kepala sekolah melalui pendekatan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) memerlukan proses dan waktu.

Persoalannya adalah untuk *Local Stakeholders* yang menggunakan kekuasaan untuk memperbaiki pendidikan di sekolah, disain organisasi harus berubah dan pengembangan program yang relevan dengan kebutuhan masyarakat. Berbagai cara untuk mengimplementasikan konsep ini diperlukan persyaratan-persyaratan yang mendukung ke arah perubahan yang fundamental, dimana sekolah mempunyai ruang gerak yang lebih leluasa. Dengan demikian sekolah secara kreatif dan bertanggung jawab dapat melakukan kegiatan untuk mengelola program-programnya secara efektif dan efisien (*Improving School Efficiency*).

Model MBS telah dicoba di Amerika, berasal dari karya Edward E. Lawler dan kawan-kawan (dalam Susan Albert Mohrman, dkk) ternyata telah membawa dampak terhadap peningkatan kualitas belajar mengajar. Hal tersebut disebabkan oleh adanya mekanisme yang lebih efektif, yaitu pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan cepat, sekaligus memberikan dorongan semangat kinerja baru sebagai motivasi berprestasi kepada kepala sekolah dalam melakukan tugasnya sebagai manajer sekolah. Dalam banyak kasus disebutkan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah telah membawa dampak positif seperti yang dialami oleh sekolah-sekolah di beberapa negara antara lain di Selandia Baru, dan Chile. Bagi sekolah-sekolah di Indonesia, ide dan pemahaman tentang MBS pada saat ini, merupakan momen yang tepat, pada saat munculnya perubahan politik pemerintah.

Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam memahami konsep MBS:

*Pertama* : Pengkajian konsep MBS terutama yang menyangkut kekuatan *desentralisasi*, kekuasaan atau kewenangan di tingkat sekolah. Dalam sistem keputusan, hal ini dikaitkan dengan program dan kemampuannya dalam meningkatkan kinerja sekolah.

*Kedua* : Penelitian tentang program MBS berkenaan dengan *desentralisasi* kekuasaan dan program peningkatan partisipasi *Local Stakeholders*. Pendelegasian otoritas pengambilan keputusan dalam kaitannya dengan pemberdayaan sekolah, perlu dihubungkan dengan efektivitas program.

*Ketiga* : Strategi MBS harus lebih menekankan kepada elemen manajemen partisipatif. Pengalaman dalam implementasi strategi MBS yang menekankan pada kekuasaan daripada kemampuan profesional (pengetahuan dan keahlian) menyebabkan kegagalan dalam menerapkan konsep MBS. Menurut Mohrman (1992), menyebutkan bahwa aspek kemampuan, informasi, dan imbalan yang memadai merupakan elemen-elemen yang sangat menentukan efektivitas program MBS dalam meningkatkan kinerja sekolah.

Berdasarkan pelaksanaan MBS di negara maju, maka secara konseptual dan praktis, indikator keberhasilan MBS didukung oleh karakteristik-karakteristik dasar sebagai berikut :

#### *1. Pemberian otonomi yang luas kepada sekolah.*

Dalam MBS, sekolah sebagai institusi pendidikan anak diberi kewenangan dan kekuasaan yang luas untuk mengembangkan program-program kurikulum dan pembelajaran sesuai dengan kondisi dan kebutuhan siswa serta tuntutan masyarakat setempat.

Untuk mendukung keberhasilan program-program ini, sekolah memiliki kekuasaan dan kewenangan mengelola dan memanfaatkan berbagai sumber daya yang tersedia di masyarakat dan lingkungan sekitar sekolah. Selain itu, sekolah juga diberikan kewenangan untuk menggali dan mengelola sumber dana sesuai dengan prioritas kebutuhan sekolah. Dengan adanya otonomi yang luas ini, sekolah dapat meningkatkan kinerja staf dengan menawarkan partisipasi aktif mereka dalam pengambilan keputusan bersama dan bertanggungjawab bersama dalam pelaksanaan keputusan yang diambil sesuai dengan posisi masing-masing (Patterson, 1993).

#### *2. Partisipasi masyarakat dan orang tua siswa yang tinggi.*

Dalam MBS, pelaksanaan program-program sekolah didukung oleh adanya partisipasi masyarakat dan orang tua siswa yang tinggi. Orang tua siswa dan masyarakat tidak hanya mendukung sekolah melalui bantuan keuangan, tetapi bersama atau melalui "school council" merumuskan dan mengembangkan program-program yang dapat meningkatkan kualitas sekolah secara umum. Masyarakat dan orang tua menyediakan diri untuk membantu sekolah sebagai nara sumber atau organisator kegiatan sekolah yang dapat meningkatkan kualitas hasil belajar siswa dan prestise sekolah secara keseluruhan. Orang tua dan masyarakat juga secara aktif terlibat dalam proses kontrol kualitas hasil belajar siswa dan pengelolaan sekolah secara umum.

#### *3. Kepemimpinan sekolah yang demokratis dan profesional.*

Dalam MBS, pelaksanaan program-program sekolah didukung oleh adanya kepemimpinan sekolah yang demokratis dan profesional. Kepala Sekolah dan guru-guru sebagai tenaga pelaksana inti program sekolah adalah orang-orang yang memiliki kemampuan dan integritas profesional.

Kepala Sekolah adalah manajer pendidikan profesional yang direkrut dewan sekolah untuk mengelola segala kegiatan sekolah berdasarkan kebijakan yang ditetapkan dewan sekolah. Guru-guru yang direkrut oleh sekolah adalah guru-guru profesional dalam

bidangnya masing-masing, sehingga mereka bekerja berdasarkan pola kinerja profesional yang disepakati bersama untuk mendukung keberhasilan pembelajaran siswa.

Dalam proses “bottom-up” secara demokratis, sehingga semua pihak memiliki tanggungjawab terhadap keputusan yang diambil dan proses pelaksanaan keputusan tersebut.

#### 4. Adanya “team-work” yang tinggi dan profesional.

Dalam MBS, keberhasilan program-program sekolah didukung oleh adanya kinerja “team-work” yang tinggi dan profesional dari berbagai pihak yang terlibat dalam pendidikan di sekolah. Dalam dewan sekolah, misalnya pihak-pihak yang terlibat berkerja sama secara harmonis sesuai dengan posisinya masing-masing untuk mewujudkan suatu “sekolah yang dapat dibanggakan” oleh semua pihak yang terlibat. Mereka tidak saling menunjukkan kuasa atau paling bejasa, tetapi masing-masing berkontribusi terhadap upaya peningkatan mutu kinerja sekolah secara keseluruhan.

Pada pelaksanaan program sekolah, misalnya, pihak-pihak yang terlibat dalam program sekolah bekerjasama secara profesional untuk mencapai tujuan-tujuan atau target dari adanya “team-work” yang tinggi dan profesional dari berbagai pihak yang terlibat dalam proses pendidikan anak.

### C. MBS di Indonesia

Apakah MBS di Indonesia sudah memenuhi hal-hal berikut ini:

No	Komponen	Indikator	Pemerintah Pusat/Daerah	Sekolah
1	Manajemen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menyediakan manajemen/organisasi/kepemimpinan sekolah</li> <li>- Menyusun rencana sekolah dan merumuskan kebijakan</li> <li>- Mengelola operasional sekolah</li> <li>- Menjamin adanya komunikasi yang efektif antara sekolah Dan masyarakat terkait (school community)</li> <li>- Mendorong partisipasi masyarakat</li> <li>- Menjamin terpeliharanya : sekolah yang bertanggungjawab (accountability)</li> </ul>	V	 V  V  V  V
2	PBM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mempromosikan kualitas belajar siswa</li> <li>- Menyusun kurikulum yang cocok dan tanggap terhadap kebutuhan semua siswa</li> <li>- Menawarkan pengajaran yang efektif</li> <li>- Menyediakan program pengembangan pribadi mahasiswa</li> </ul>	V	 V  V
3	SDM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menyebarkan staf dan menempatkan personel yang dapat memenuhi keperluan semua siswa</li> <li>- Memilih staf yang memiliki</li> </ul>	V	

		wawasan school based strategies	V	
		- Menyediakan kegiatan untuk pengembangan profesi pada semua staf	V	V
		- Menjamin kesejahteraan staf dan siswa	V	V
		- Mengatur review / pembahasan penampilan sekolah (school performance)	V	
4	Sumber Daya & Administrasi	- Mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan dan mengalokasikan sumber daya sesuai dengan kebutuhan	V	V
		- Mengelola alokasi dana sekolah	V	V
		- Menyediakan dukungan administratif	V	V
		- Mengelola pemeliharaan gedung dan sarana lainnya		

#### D. Kesimpulan

SBM (School Based Management) di Indonesia belum secara utuh merupakan merupakan bagian dari kehidupan sekolah, masih harus terus dikembangkan. Syaratnya melalui pembinaan komponen sekolah, pengawasan keutuhan pelaksanaan komponen MBS, pendelegasian kewenangan secara bertahap.

Hal yang mempengaruhi; sistem pemerintahan (sistem pendelegasian kewenangan, budaya yang harus dirubah (lama mengendap).