

# MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS)



Oleh:  
Drs. Aminuddin, MSI  
Dra. Noor Alwiyah, M.Pd  
Fetty Ernawati, M.Pd  
Muhammad Munadi, M.Pd

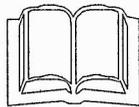


**TARBIYAH PRESS**

**MANAJEMEN BERBASIS  
MADRASAH  
(Teori dan Praktek)**

**Oleh:**

**Drs. Aminuddin, M.SI,  
Dra. Noor Alwiyah, M.Pd.,  
Fetty Ernawati, M.Pd.,  
Muhammad Munadi, M.Pd**



**TARBIYAH PRESS**

*Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)*

Aminudin, M.SI, Noor Alwiyah, M.Pd, Fetty Ernawati, M.Pd  
& Muhammad Munadi, M.Pd. *Manajemen Berbasis Sekolah: (Teori  
dan Praktek)*; Cet. 1, Surakarta: DEKAMedia STAIN  
Surakarta, 2011, 112 hlm. 15,5 x 20,5 cm, Soft Cover

ISBN :

---

---

**MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH:  
(TEORI DAN PRAKTEK)**

Penyusun : Aminudin, M.Si  
Noor Alwiyah, M.Pd  
Fetty Ernawati, M.Pd  
Muhammad Munadi, M.Pd

Lay Out : Dekagroup

Desain Kulit : Maridi

Penerbit : Tarbiyah Press STAIN Surakarta  
Jl. Pandawa, Pucangan, Kartasura,  
Sukoharjo Telp. 081393387656,  
Fax. 0271-782774

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur Alhamdulillah, pada akhirnya buku atau lebih tepatnya kumpulan tulisan ini bisa terselesaikan. Penyelesaian dan pembuatannya sangat unik karena ditulis oleh 4 orang, yaitu: Aminuddin, M.SI, Noor Alwiyah, M.Pd., Fetty Ernawati, M.Pd. dan Muhammad Munadi, M.Pd kemudian disingkronkan.

Buku ini diperuntukkan bagi pemahaman awal atas konsep teoritik dan praktek (baik dan buruk) Manajemen Berbasis Sekolah. Setelah membaca buku ini diperlukan pembacaan lebih lanjut buku-buku yang diacu dalam tulisan.

Semoga tulisan ini bermanfaat dan kritik serta saran kami harapkan dari pembaca agar bisa memperbaiki buku ini.



## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	
Kata Pengantar .....	iii
Daftar Isi .....	v
Daftar Tabel .....	vi
Pendahuluan .....	1
BAB I Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) .....	5
A. Pengertian .....	5
B. Latar Belakang MBS .....	12
BAB II Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah .....	17
A. Tujuan dan Manfaat .....	17
b. Fungsi dan Ruang Lingkup .....	22
C. Prinsip MBS .....	28
D. Karakteristik MBS .....	35
E. Implementasi MBS .....	41
BAB III Aktor dalam Manajemen Berbasis Sekolah .....	55
A. Guru dan Kepala Sekolah dalam MBS .....	55
B. Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah ...	72
Penutup .....	99
Daftar Pustaka .....	101



## DAFTAR TABEL

- Tabel I Perbandingan pola sentralisasi dengan desentralisasi.
- Tabel II Karakteristik manajemen berbasis sekolah (MBS).
- Tabel III Indikator kinerja komite sekolah sebagai badan pertimbangan.
- Tabel IV Indikator kinerja komite sekolah dalam perannya sebagai badan pendukung.
- Tabel V Indikator kinerja komite sekolah dalam perannya sebagai badan pengontrol.
- Tabel VI Indikator kinerja komite sekolah dalam perannya sebagai badan penghubung (*mediator*).
- Tabel VII Perbandingan keanggotaan komite sekolah

# PENDAHULUAN

Pemberlakuan UU No. 22 Tahun 1999 tentang otonomi daerah membawa konsekuensi besar bagi sistem pemerintahan, dari sentralistik ke desentralistik. Kewenangan pemerintah pusat semakin mengecil dibandingkan pemerintah daerah. Diantara kewenangan yang didesentralisasikan, menurut UU ini dalam pasal 11, adalah bidang pendidikan.

Berkaitan dengan persoalan itu diperlukan rekonstruksi sektor pendidikan agar sesuai kebutuhan masyarakatnya, karena menurut Smith yang dikutip Syarif Hidayat (2000:11) diberlakukannya otonomi daerah mencakup sektor pendidikan dapat tercipta *local capability*, yakni meningkatkan kemampuan pemerintah daerah dalam memperbaiki hak-hak komunitasnya. Begitu pula desentralisasi menurut Bank Dunia (2002:77) menjadi katalis untuk partisipasi masyarakat. Menggarisbawahi dua pendapat tersebut, pendidikan saat ini dan masa datang harus berorientasi pada aspirasi masyarakat di tingkat *grassroot* pada setiap persoalan pendidikan. Secara operasional, Nuril Huda (1999:16) diantaranya menawarkan satu konsep desentralisasi pendidikan yaitu *Site-Based Management* atau *School Based Management*.

Pemerintah saat ini sedang berupaya mengimplementasikan amanat otonomi daerah, khususnya bidang pendidikan dengan dikuatkan UU No. 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional Tahun 2000-2004 terutama pada Bab Pembangunan Pendidikan, diantaranya berupaya mewujudkan kebijakan manajemen berbasis sekolah/masyarakat (MBS/M) yang berimplikasi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS).

4 Konsep MBS pada hakekatnya bagus, tetapi masih banyak orang yang belum memahaminya. Karena diantaranya masyarakat tidak mau terjebak pada persoalan nama sebelumnya, seperti kasus BP3 maupun yang sejenis. Kasus yang selama ini terjadi lebih banyak melibatkan orang tua dan masyarakat pada tataran pendanaan saja (berupa penarikan SPP, uang BP3, uang gedung, atau jenis pungutan yang lainnya) dan belum pada persoalan riil sekolah yang cakupannya tidak hanya sekedar pendanaan saja. Bahkan menurut temuan Indonesia Corruption Watch (ICW), (Republika Suplemen Pendidikan, 2003:1) bahwa kebijakan dan pelaksanaan MBS masih *topdown*, komponen sekolah terutama guru masih belum memahami konsep MBS, APBS belum partisipatif, mahal biaya pendidikan bahkan ada indikasi korupsi di sekolah. Namun sebaliknya penerapan MBS di berbagai negara (Duke and Cannady, 1991:129-138) menunjukkan hal yang positif bagi pemecahan masalah yang dihadapi pendidikan secara makro di kabupaten/kota maupun mikro di tingkatan sekolah.

Buku ini berupaya memaparkan tentang pengertian manajemen berbasis sekolah, model manajemen berbasis sekolah, strategi peningkatan partisipasi masyarakat dalam bidang pendidikan, dan penutup.



## MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS)

### A. PENGERTIAN

Dengan memperhatikan susunan kata yang ada, maka Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), dapat diartikan sebagai bentuk usaha menggunakan berbagai sumber daya yang berasaskan pada sekolah itu sendiri dalam kegiatan proses belajar mengajar. (Nurkolis, 2006: 1)

Dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional dalam penjelasan pasal 51 ayat 1, disebutkan manajemen berbasis sekolah atau madrasah adalah bentuk otonomi manajemen pendidikan pada satuan pendidikan, yang dalam hal ini kepala sekolah atau madrasah dan guru dibantu oleh komite sekolah atau madrasah dalam mengelola kegiatan pendidikan.

Manajemen berbasis sekolah merupakan istilah lain dari School Based Management atau Site Based Management (SBM). Dornseif (1996:2) menyatakan bahwa *School Based Management describes a collection of practices in which more people at the school level make decisions for the school*. Pendapat yang hampir

sama yang agak operasional dikemukakan Marburger yang dikutip Brown (1990:90) mendefinisikan SBM sebagai *one which explicitly include shared power with teachers, principals, parent, citizens, and students*. SBM bermakna pembagian kekuasaan dengan guru, kepala sekolah, orang tua, masyarakat, dan siswa. Pendapat lain dikemukakan Supriono S, dan Achmad Sapari (2001) yang menyatakan bahwa MBS sebagai formula pengelolaan pendidikan yang berupaya meningkatkan mutu pendidikan, efisiensi, dan pemerataan yang memungkinkan sekolah memiliki otonomi seluas-luasnya yang menuntut peran serta masyarakat secara optimal dan menjamin kebijakan nasional tidak terabaikan.

Ketiga pendapat itu dapat disimpulkan bahwa manajemen berbasis sekolah adalah model pengelolaan pendidikan yang memasukkan pembagian kekuasaan antar komponen sekolah (guru, kepala sekolah, orang tua, warga negara, dan siswa) agar terjadi peningkatan mutu, efisien, dan pemerataan.

Bentuk pelimpahan kewenangan kepada sekolah bersama masyarakat dalam pengelolaan pendidikan di wilayahnya yang semula berada di pihak lain (pemerintah pusat) yang lebih dikenal dengan istilah desentralisasi, sehingga dengan adanya pelimpahan ini sekolah dan masyarakat dapat lebih meningkatkan partisipasinya terhadap perkembangan sekolah karena merekalah yang lebih mengerti akan kebutuhan dan berbagai hal yang berhubungan dengan kemajuan sekolah.

Konsep MBS dilaksanakan dalam rangka membuat sekolah lebih dapat mandiri melalui pemberian berbagai

kewenangan tanggung jawab dalam mengembangkan berbagai potensi yang dimilikinya dengan melibatkan komponen masyarakat lingkungan sekolah sebagai penggunanya. Pelibatan masyarakat dalam penerapan manajemen berbasis sekolah inilah yang menandai lahirnya “Komite Sekolah”. Sujanto (2007: 31). Adalah sebuah organisasi yang keberadaannya memfasilitasi berbagai kepentingan masyarakat dalam mengambil peran pengelolaan berbagai sumber daya (material dan non meterial) yang dimiliki oleh sekolah secara optimal.

Pola pemberian kewenangan kerjasama keterlibatan pengelolaan pendidikan di atas sejalan dengan rumusan pengertian manajemen berbasis sekolah (MBS) sebagai berikut: adalah model pengelolaan yang memberikan otonomi (kewenangan dan tanggungjawab) lebih besar kepada sekolah, memberikan fleksibilitas/keluwes-an-keluwes-an kepada sekolah, dan mendorong partisipasi secara langsung warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan) dan masyarakat (orangtua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, pengusaha, dsb), untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta perundang-undangan yang berlaku. (Depdiknas, 2007:12)

Kosekuensi dari MBS berdasarkan pengertian di atas diperlukan keterlibatan (*involvement*) dan keikutsertaan (*participation*) antar semua komponen dalam pendidikan, baik langsung maupun tidak langsung.

Dua istilah itu kelihatannya sama, tetapi sebenarnya memiliki makna yang berbeda. Marsh (1996:194) menyebut *involvement means very limited opportunities whereby parents undertake activities that have been designed and initiated by the school principal and staff*. Keterlibatan (*involvement*) lebih bermakna orang tua siswa bersifat pasif karena inisiatif semuanya dari kepala sekolah dan stafnya. Sedangkan partisipasi menurut pendapat Marsh (1996:194) sebagai *Participation is to do with sharing or influencing decisions on policy matters and includes an active decision making role in such areas as school policy, staffing, and professional development of staff, budget, grounds and buildings, management of resources and the school curriculum*. Partisipasi lebih bersifat aktif dalam mempengaruhi keputusan dari semua pihak dalam segala hal yang berkaitan dengan sekolah, baik kebijakan sekolah, formasi kepegawaian, pengembangan profesional staf, anggaran, tanah dan bangunan, pengelolaan sumber daya serta kurikulum sekolah. Kedua istilah ini sesuai pengertian Manajemen Berbasis Sekolah tidak terbatas pada keterlibatan saja tetapi juga keikutsertaan. Karena menurut konsep yang dikembangkan Depdiknas (2001:3) pada hakekatnya MBS merupakan pemberian otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orang tua, dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional.

Dari semua pengertian di atas mengandung maksud bahwa MBS itu merupakan wahana untuk pemberdayaan sekolah, keluarga, dan masyarakat secara bersama-sama dalam meningkatkan mutu pendidikan secara umum dan sekolah secara khusus. Dengan demikian MBS disebut juga dengan istilah *Shared Decision-Making (SDM)* (Duke and Cannady, 1991:133), karena pembuatan keputusan atau kebijakan sekolah merupakan hasil keikutsertaan dan keterlibatan semua pihak yang terkait secara langsung maupun tidak langsung dalam dunia pendidikan. Pengertian-pengertian di atas mengandung maksud bahwa MBS memiliki beberapa dimensi sebagai berikut :

TABEL I

PERBANDINGAN POLA SENTRALISASI DENGAN  
DESENTRALISASI

Pola Lama (sentralisasi)	Pola Baru (desentralisasi)
Subordinasi	Otonomi
Pengambilan keputusan terpusat	Pengambilan keputusan partisipatif
Ruang gerak kaku	Ruang gerak luwes
Pendekatan birokratik	Pendekatan profesional
Sentralistik	Desentralistik
Diatur	Motivasi diri
Overregulasi	Deregulasi
Mengontrol	Mempengaruhi
Mengarahkan	Memfasilitasi
Menghindari resiko	Mengelola resiko
Gunakan uang semuanya	Menggunakan seefisien mungkin
Individual yang cerdas	Teamwork yang cerdas
Informasi terribadi	Informasi terbagi
Pendelegasian	Pemberdayaan
Organisasi hirarkis.	Organisasi datar

Tabel di atas menunjukkan bahwa inti dari MBS merupakan bentuk manajemen yang mengembangkan pola keputusan partisipatif, pemberdayaan dan kemitraan.

Beragamnya pemaknaan istilah manajemen berbasis sekolah bukanlah sesuatu yang aneh, hal ini ditunjukkan dengan pendapat dari Larry Kuehn, bahwa banyak nama yang digunakan untuk MBS (manajemen berbasis sekolah) atau SBM (sekolah berbasis manajemen). Selain populer dengan *school-based management* atau *school-site management*, banyak nama lain yang artinya sama atau hampir sama dengan MBS adalah:

1. Manajemen lokal sekolah (*local management of schools*).  
Sekolah memilikinya otonomi pengelolaan pada tingkat kompleks sekolah.
2. Pembagian kewenangan dalam membuat keputusan (*shared decision-making*).  
Pelimpahan sebagian kewenangan dari pihak birokrat (Dinas Diknas) kepada sekolah, baik secara langsung maupun melalui komite sekolah.
3. Pengelolaan sekolah secara mandiri (*self-managing schools*).  
Sekolah memiliki kewenangan mengelola dirinya sendiri dalam lingkup yang cukup luas untuk menyusun perencanaan, program, penganggaran, dan implementasinya.
4. Sekolah dengan penentuan pengelolaan secara mandiri (*self-determining schools*).  
Sekolah memiliki kewenangan untuk menentukan nasibnya sendiri. Misalnya dalam pengembangan program

- unggulan, menentukan besarnya pembiayaan, menentukan dan mengatur berbagai program tingkat sekolah.
5. Otonomi sekolah secara lokal (*locally-autonomous schools*).  
Program internal sekolah dirancang dan diimplementasikan sendiri sesuai dengan potensi yang dimiliki dan dapat diakses oleh lembaga.
  6. Manajemen sekolah yang bersifat partisipatori (*school participatory management*).  
Partisipasi atau pelibatan semua komunitas sekolah dalam manajemen untuk menciptakan sekolah efektif
  7. Devolusi (*devolution*).  
Pengelolaan sekolah dari banyak ketergantungan pada instansi di atasnya menjadi dikelola dengan kemandirian, disesuaikan dengan kebutuhan dan tuntutan sekolah dan masyarakat sekitar.
  8. Desentralisasi pengelolaan sekolah (*school decentralization*).  
Berbagai program sekolah yang semula dipanndu dari instansi di atasnya didesentralisasikan untuk dikelola secara mandiri.
  9. Restrukturisasi sekolah (*restructured schools*).  
Perubahan struktur sekolah yang semula hanya sekedar perpanjangan tangan dari birokrasi di atasnya menuju kepada struktur yang mandiri tidak terlalu diikat oleh kaidah-kaidah kerja birokrasi pendidikan.
  10. Sekolah berbasis swakelola (*self-governing*).  
Sekolah memiliki sebagian program yang direncanakan, didanai, dilaksanakan dan dievaluasi sendiri keberhasilannya.

11. Sekolah berbasis penentuan nasib sendiri (*self-determining*). Sekolah memiliki kewenangan untuk mandiri atau menentukan nasib sendiri. Misalnya menentukan program unggulan, standar prestasi, muatan lokal, kalender belajar. (Danin, 2007: 33-34)

## **B. LATAR BELAKANG MBS**

Perlu pertimbangan yang matang dan usaha keras dalam penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) pada proses pengelolaan pendidikan. Proses yang melibatkan banyak pihak dengan berbagai kepentingan yang mungkin bisa tidak sama, juga banyak hal yang menuntut untuk dapat disinergikan menjadi sebuah kekuatan yang potensial untuk mendorong proses terjadinya MBS secara baik, adalah fakta pekerjaan yang tidak sederhana yang harus dijalankan para pelaksananya dengan bekal kemampuan prima, semangat, dan kesiapan yang matang.

MBS dilaksanakan tidak lepas dari tujuan dan berbagai latar belakang yang mendasari pemunculannya. Hal ini menandakan adanya sesuatu yang mendasar yang selalu harus selalu diperhitungkan, adalah apapun bentuk usaha yang dilakukan dalam penerapan MBS, indikator ukuran kelancaran, keberhasilan, dan kegagalan proses tidak dapat dilepaskan dengan rumusan berbagai latar belakang yang mendorong perlunya MBS diterapkan dalam pengelolaan sebuah lembaga pendidikan.

Dengan demikian menjadi penting untuk mengetahui dan memahami rumusan latar belakang dan tujuan perlunya MBS dalam kehidupan sekolah walau berbagai rumusan yang pernah ada tidak selalu sama persis, artinya sangat diwarnai oleh cara pandangn subyektifitas, pola pikir, serta latar belakang kehidupan pembuatnya.

Merujuk pada pendapat para pakar dan pemerhati pendidikan serta pengalaman berbagai negara dalam menjalankan MBS, berbagai latar belakang dimaksud diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Adanya ketimpangan kekuasaan dan kewenangan yang terlalu terpusat, menjadikan peran lapisan bawah (sekolah dan masyarakat) kurang diperhatikan
2. Keterlibatan masyarakat dan sekolah memiliki kontribusi terhadap optimalisasi perbaikan kalitas sekolah, karena masyarakat dan sekolah lebih tahu kekutan, kelemahan, peluang, ancaman, serta kebutuhannya.
3. Memberikan porsi yang lebih banyak keterlibatan masyarakat dan sekolah akan mampu memberikan perbaikan terhadap proses pengelolaan sekolah yang lebih baik berupa tumbuhnya transparasi, demokrasi dan akuntabilitas.
4. Tuntutan kebutuhan masyarakat akan perubahan yang lebih baik dalam dunia pendidikan yang tidak kunjung dirasakan.
5. Kesadaran para birokrat dan desakan para pemerhati pendidikan akan arti pentingnya penataan kembali

pengelolaan lembaga pendidikan yang kondisinya memprihatinkan. (Nurkolis, 2006: 20-21)

Rumusan latar belakang yang tidak jauh berbeda yang menjadi alasan pentingnya penerapan MBS juga disampaikan oleh Sujanto (2007: 31-32) adalah:

1. Sekolah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman di sekolahnya, sehingga dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia untuk kepentingan memajukan sekolahnya.
2. Sekolah lebih tahu kebutuhan lembaganya, khususnya input pendidikan yang akan dikembangkan dan didayagunakannya.
3. Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh sekolah lebih cocok untuk memenuhi kebutuhan sekolah karena pihak sekolahlah yang lebih tahu tentang berbagai kebutuhannya.
4. Pengelolaan sumber daya pendidikan lebih efisien dan efektif bilamana dilaksanakan dan dikontrol oleh masyarakat setempat.
5. Keterlibatan semua warga sekolah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan akan menciptakan transparansi dan demokrasi dalam manajemen sekolah.
6. Tanggung jawab yang dimiliki sekolah terhadap peningkatan mutu pendidikan kepada masyarakat, pemerintah dan orang tua murid dapat mendorong sekolah untuk berusaha keras mencapai sasaran mutu yang direncanakan.

7. Dalam upaya meningkatkan mutu, sekolah akan bersaing secara sehat melalui upaya-upaya inovatif karena adanya dukungan orang tua murid, masyarakat dan pemerintah daerah setempat.
8. Sekolah dapat secara cepat merespon aspirasi masyarakat dan lingkungan sekolah yang berubah secara cepat.

Kiranya dapat diambil suatu pemahaman bahwa usaha perbaikan mutu layanan sekolah akan berjalan optimal ketika kewenangannya diberikan kepada komunitas sekolah dan masyarakat sekitarnya, karena yang lebih tahu kekuatan, kelemahan dan berbagai keinginan dalam proses penyelenggaraan sekolah adalah komunitas sekolah dan masyarakat itu sendiri. Inilah merupakan bagian terpenting dari latar belakang penerapan MBS (manajemen berbasis sekolah).

## DAFTAR BACAAN

Nurkolis, 2006. *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model, dan Aplikasi Grasindo*, Jakarta

—————, 2007. *Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.

Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 *tentang sistem pendidikan nasional*

Bedjo Sujanto, 2007, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah: Model Pengelolaan Sekolah di Era Otonomi*, Jakarta: Sagung Seto.

# PENERAPAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

## A. TUJUAN DAN MANFAAT MBS

Tujuan dan manfaat penerapan Manajemen Berbasis Sekolah, tidak lepas dengan masalah peningkatan mutu dan efisiensi proses penyelenggaraan sekolah. Dua hal ini tidak mungkin terwujud tanpa adanya kepedulian dan hubungan yang harmonis, seimbang, saling mengerti akan peran masing-masing. Dengan demikian membahas tujuan penerapan MBS tidak akan lepas dari hal-hal sebagai berikut:

1. Terciptanya kesadaran, kepedulian, dan rasa tanggung jawab warga sekolah dan masyarakat (wali murid, dunia usaha, tokoh masyarakat, agamawan, dsb.) dalam penyelenggaraan pendidikan yang lebih baik.
2. Adanya kerjasama yang sehat dan produktif, efisien, efektif antara sekolah, masyarakat dan pemerintah lewat usaha-usaha kreatif dalam mencari solusi berbagai permasalahan dalam proses penyelenggaraan pendidikan yang mereka butuhkan mulai dari merencanakan, melaksanakan, dan pengawasannya yang menyangkut bidang kurikulum, kesiswaan, keuangan, pengembangan SDM dan bidang pendidikan lainnya.

Senada dengan Mulyasa (2006: 25). Bahwa manajemen berbasis sekolah yang ditandai dengan pemberian otonomi kepada sekolah dengan pelibatan masyarakat, bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu, serta pemerataan pendidikan. Efisiensi dapat diraih melalui keleluasaan dan partisipasi aktif masyarakat dalam mengelola sumber daya sekolah, serta adanya penyederhanaan birokrasi. Kualitas/mutu dapat ditingkatkan karena adanya kepedulian orang tua siswa, fleksibilitas pengelolaan berbagai sumber daya proses belajar mengajar. Sedangkan peningkatan pemerataan pendidikan di antaranya dapat diperoleh karena adanya partisipasi aktif masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan sehingga pemerintah dapat berkonsentrasi untuk wilayah/kelompok lainnya.

Sedangkan berbagai manfaat yang dapat diambil dari penerapan MBS tidak lepas dari kepentingan sekolah dan masyarakat itu sendiri sebagai subyek dan sekaligus obyek, artinya berbagai permasalahan dan usaha perbaikan bersumber dan diarahkan untuk dirinya sendiri (sekolah dan masyarakat), dengan demikian maka berbagai manfaatnya yang diperoleh sudah barang tentu tidak akan jauh-jauh dari berbagai pihak yang memiliki kepentingan dan kepedulian terhadap proses penyelenggaraan sekolah. Di antara berbagai manfaat penerapan MBS yang dapat diambil antara lain:

1. Adanya berbagai perubahan perbaikan yang sesuai dengan keinginan kondisi setempat yang sebenarnya (kurikulum, kesejahteraan dan kualitas SDM, input, proses maupun output yang sesuai dengan keinginan stakeholder.

2. Meningkatnya kepedulian para pihak (sekolah dan masyarakat) terhadap keberadaan sekolah, karena keterlibatan tersebut merupakan bentuk penghargaan.
3. Kebebasan peran masyarakat dalam memberikan sumbangsih secara kreatif dan inovatif terhadap perkembangan kualitas sekolah.
4. Terciptanya layanan yang lebih baik, profesional, efektif dan efisien.

Manfaat yang sama yang didapatkan dengan manajemen berbasis sekolah adalah sebagai mana pendapat Sudarwan Danim sebagai berikut:

1. Metode dan prosedur kerja yang mendorong memunculkan metode baru dan proses pemecahan masalah akan menghasilkan inovasi.
2. Daya tarik dan hak memiliki para karyawan terpenuhi. hal ini akan meningkatkan kepuasan kerja dan keterlibatan yang tinggi pada kalangan mereka.
3. Fleksibilitas staf. Hal ini menghasilkan kerja tim (tim work) yang baik.
4. Kualitas pelayanan produk yang berkaitan dengan motivasi yang lebih tinggi dan metode yang lebih baik akan meningkatkan kualitas proses dan produk pekerjaan.
5. Tingkat dukungan staf berupa kemampuan pengelolaan diri (*self management*) dan ketrampilan yang lebih luas dalam merangsang partisipasi optimal dari kalangan staf.
6. Supervisi dapat berjalan secara efektif dan efisien.
7. Keluhan-keluhan dapat diperhatikan melalui komunikasi yang lebih baik.

8. Kualitas pembuatan keputusan berupa masukan yang lebih baik (data driven) dan proses pembuatan keputusan yang dapat meningkatkan kualitas keputusan.
9. Pengembangan kemampuan dan ketrampilan staf dapat dirangsang pertumbuhannya. (Danim, 2007: 159)

Berbagai tujuan dan manfaat MBS sebagai mana tersebut di atas tidak lepas dari tuntutan standar yang harus dilaksanakan dalam proses pelaksanaan pembelajaran pada satu satuan sebagai mana tertuang dalam pasal 49 ayat 1 Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang “Standar Nasional Pendidikan”. Adalah proses pembelajaran pada satuan pendidikan yang diselenggarakan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik.

Secara singkat peningkatan kualitas dan demokrasi dalam pengelolaan sekolah merupakan bagian terpenting dari tujuan dan manfaat yang didapatkan dari peneran MBS, ini dapat dilihat dari alasan dibalik pemberlakuan kebijakan MBS, oleh Kementerian Pendidikan Nasional sebagaimana berikut: (Irawan, dkk, 2004: 33-34).

1. Otonomi yang lebih besar yang dimiliki sekolah, maka sekolah akan lebih leluasa dalam mengekspresikan keaktifan atau kreatifitasnya dalam meningkatkan mutu sekolah.

2. Bila sekolah memiliki fleksibilitas yang lebih besar dalam mengelola sumber dayanya maka sekolah akan lebih lincah dalam memanfaatkan sumber daya sekolah secara optimal untuk meningkatkan mutu sekolah.
3. Ketika sekolah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang ada maka sekolah dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia dalam memajukan sekolah.
4. Bila sekolah lebih mengetahui input pendidikan lembaganya maka sekolah dapat mendayagunakannya dalam proses pendidikan sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan peserta didik.
5. Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh sekolah lebih cocok untuk memenuhi kebutuhan sekolah karena pihak sekolah yang paling tahu apa yang terbaik bagi sekolah.
6. Keterlibatan masyarakat sekitar sekolah dalam mengontrol penggunaan sumber daya pendidikan maka penggunaannya akan menjadi lebih efektif dan efisien.
7. Bila seluruh warga sekolah dan masyarakat terlibat dalam pengambilan keputusan sekolah maka akan tercipta transparansi dan demokrasi yang sehat.
8. Adanya tanggung jawab secara langsung oleh sekolah terhadap orang tua peserta didik, masyarakat, dan pemerintah, maka sekolah akan berupaya secara optimal dalam pelaksanaan pencapaian mutu pendidikan yang telah direncanakan.
9. Dengan dukungan orang tua peserta didik, masyarakat, dan pemerintah, maka sekolah dapat melakukan

- persaingan yang sehat dengan sekolah lainnya dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui upaya yang lebih inovatif.
10. Sekolah dapat melakukan respon yang lebih cepat terhadap aspirasi masyarakat yang berubah dengan cepat.

## **B. FUNGSI DAN RUANG LINGKUP MBS**

Fungsi manajemen berbasis sekolah tidak lepas dari penerapan fungsi manajemen pada umumnya pada sekolah. Merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan dan kegiatan evaluasi merupakan aktifitas yang erat kaitannya dengan fungsi manajemen, dengan demikian berangkat dari pengertian MBS, menyoal fungsi manajemen berbasis sekolah tidak lain adalah pelimpahan kewenangan dan tanggung jawab kepada sekolah dan masyarakat sebagai pihak yang lebih mengerti akan berbagai permasalahan dan kebutuhan sekolah melalui pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen dalam lingkup sekolah dimana masyarakat berada.

Perhatian terhadap manajemen dalam penerapan MBS ini nampaknya cukup beralasan mengingat berbagai kelemahan yang berakibat pada tidak berkualitaskan output dan proses pengelolaan pendidikan tidak lepas dari permasalahan penerapan manajemen. Tilaar (2006:154). Dengan penerapan MBS kita berharap berbagai perubahan positif terhadap kondisi pendidikan di Indonesia secara bertahap dan pasti dapat dilakukan.

Wilayah garapan manajemen amatlah luas dan beragam, antara sekolah satu dengan yang lainnya tidaklah sama, keluasan manajemen juga akan menyangkut banyak wilayah dan pihak dengan berbagai kepentingannya (birokrat penyelenggara negara, masyarakat, sekolah, dan komunitas yang lainnya), kondisi yang demikian ini diperlukan adanya kejelasan ketentuan/rambu-rambu tentang ruang lingkup wilayah dalam penerapan MBS, sehingga ketidak samaan/ keberagaman tersebut dapat bersinergi sebagai sebuah kekuatan yang berguna bagi perkembangan sekolah.

Dalam ruang lingkup penerapan MBS, ada dua aspek yang perlu untuk dimengerti, adalah aspek Potensi/sumber daya dan bentuk penerapannya. Dari aspek penerapannya, Kementerian Pendidikan Nasional dalam hal ini memiliki rumusan ruang lingkup MBS yang diimplementasikan dalam bentuk pemberian kewenangan kepada sekolah dan masyarakat yang dilaksanakan dalam rangka menjalankan berbagai bentuk fungsi sebagai berikut:

1. Perencanaan dan Evaluasi Sekolah diberi kewenangan untuk melakukan perencanaan sekolah sesuai dengan kebutuhannya (school-based plan). Oleh karena itu, sekolah harus melakukan analisis kebutuhan mutu dan berdasarkan hasil analisis kebutuhan mutu inilah kemudian sekolah membuat rencana peningkatan mutu. Sekolah diberi wewenang untuk melakukan evaluasi, khususnya evaluasi yang dilakukan secara internal. Evaluasi internal dilakukan oleh warga sekolah untuk

memantau proses pelaksanaan dan untuk mengevaluasi hasil program-program yang telah dilaksanakan. Evaluasi semacam ini sering disebut evaluasi diri. Evaluasi diri harus jujur dan transparan agar benar-benar dapat mengungkap informasi yang sebenarnya.

2. Pengelolaan Kurikulum Kurikulum yang dibuat oleh Pemerintah Pusat adalah kurikulum standar yang berlaku secara nasional. Padahal kondisi sekolah pada umumnya sangat beragam. Oleh karena itu, dalam impelentasinya sekolah dapat mengembangkan (memperdalam, memperkaya, dan memodifikasi), namun tidak boleh mengurangi isi kurikulum yang berlaku secara nasional. Selain itu, sekolah diberi kebebasan untuk mengembanhgkan kurikulum muatan lokal.
3. Pengelolaan Proses Belajar Mengajar Proses belajar mengajar merupakan kegiatan utama sekolah. Sekolah diberi kebebasan memilih strategi, metode, dan teknik-teknik pembelajaran dan penagjaran yang paling efektif, sesuai dengan karakteristik mata pelajaran, karakteristik siswa, karakteristik guru, dan kondisi nyata sumber daya yang tersedia di sekolah. Secara umum, strategi/metode/teknik pembelajaran yang berpusat pada siswa (*student-centered*) lebih mampu memberdayakan pembelajaran siswa.
4. Pengelolaan Ketenagaan Pengelolaan ketenagaaan, mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, rekrutmen, pengembangan, hadiah dan sanksi (*reward and*

punishment), hubungan kerja, sampai evaluasi kinerja tenaga kerja sekolah (guru, tenaga administrasi, laboran, dan sebagainya) dapat dilakukan oleh sekolah, kecuali yang menyangkut pengupahan/ imbal jasa dan rekrutmen guru pegawai negeri yang sampai saat ini masih ditangani oleh Pemerintah Pusat/Daerah.

5. Pengelolaan Fasilitas (Peralatan dan Perlengkapan)  
Pengelolaan fasilitas sudah seharusnya dilakukan oleh sekolah, mulai dari pengadaan, pemeliharaan dan perbaikan, hingga sampai pengembangan. Hal ini didasarkan oleh kenyataan bahwa sekolahlah yang paling mengetahui kebutuhan fasilitas, baik kecukupan, kesesuaian, maupun kemutakhirannya.
6. Pengelolaan Keuangan  
Pengelolaan keuangan, terutama pengalokasian/ penggunaan uang sudah sepantasnya dilakukan oleh sekolah. Hal ini juga didasari oleh kenyataan bahwa sekolahlah yang paling memahami kebutuhannya sehingga desentralisasi pengalokasian/ penggunaan uang sudah seharusnya dilimpahkan ke sekolah. Sekolah juga harus diberi kebebasan untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang mendatangkan penghasilan (*income generating activities*) sehingga sumber keuangan tidak semata-mata tergantung pada pemerintah.
7. Pelayanan Siswa  
Pelayanan siswa, mulai dari penerimaan siswa baru, pengembangan/pembinaan/ pembimbingan, penempatan untuk melanjutkan sekolah atau untuk memasuki dunia kerja hingga sampai pada pengurusan

alumni, sebenarnya dari dahulu sudah didesentralisasikan. Karena itu, yang diperlukan adalah peningkatan intensitas dan ekstensitasnya.

8. Hubungan Sekolah-Masyarakat Esensi hubungan sekolah-masyarakat adalah untuk meningkatkan keterlibatan, kepedulian, kepemilikan, dan dukungan dari masyarakat terutama dukungan moral dan finansial. Dalam arti yang sebenarnya, hubungan sekolah-masyarakat dari dahulu sudah didesentralisasikan. Oleh karena itu, sekali lagi yang dibutuhkan adalah peningkatan intensitas dan ekstensitas hubungan sekolah-masyarakat.
9. Pengelolaan Iklim Sekolah (fisik dan non fisik) yang kondusif-akademik merupakan prasyarat bagi terselenggaranya proses belajar mengajar yang efektif. Lingkungan sekolah yang aman dan tertib, optimisme dan harapan/espektasi yang tinggi dari warga sekolah, kesehatan sekolah, dan kegiatan-kegiatan yang terpusat pada siswa (*student-centered activities*) adalah contoh-contoh iklim sekolah yang dapat menumbuhkan semangat belajar siswa. Iklim sekolah sudah merupakan kewenangan sekolah sehingga yang diperlukan adalah upaya-upaya yang lebih intensif dan ekstensif. (<http://dikmenum.go.id/mbs>)

Sedangkan menyangkut aspek sumber daya, mengutip pendapat Wohlstetter dan Mohrman. Ada empat sumber daya yang harus didesentralisasikan yang pada hakikatnya merupakan inti dan isi dari manajemen berbasis sekolah,

keberadaannya merupakan bagian yang tidak bisa dipisahkan dan menuntut kehadirannya dalam penerapan MBS, adalah: *power/ authority, knowledge, information dan reward*. (Nurkolis, 2006: 42)

1. Kekuasaan/kewenangan (*power/ authority*) harus didesentralisasikan ke sekolah-sekolah secara langsung yaitu melalui dewan sekolah. Sedikitnya terhadap tiga bidang penting yaitu budget, personnel dan curriculum. Termasuk dalam kewenangan ini adalah menyangkut pengangkatan dan pemperhentian kepala sekolah, guru dan staff sekolah.
2. Pengetahuan (*knowledge*) juga harus didesentralisasikan sehingga sumberdaya manusia di sekolah mampu memberikan kontribusi yang berarti bagi kinerja sekolah. Pengetahuan yang perlu didesentralisasikan meliputi: keterampilan yang terkait dengan pekerjaan secara langsung (*job skills*), keterampilan kelompok (*teamwork skills*) dan pengetahuan keorganisasian (*organizational knowledge*). Keterampilan kelompok diantaranya adalah pemecahan masalah, pengambilan keputusan dan keterampilan berkomunikasi. Termasuk dalam pengetahuan keorganisasian adalah pemahaman lingkungan dan strategi merespon perubahan.
3. Informasi (*information*). Pada model sentralistik informasi hanya dimiliki para pimpinan puncak, maka pada model MBS harus didistribusikan ke seluruh constituent sekolah bahkan ke seluruh stakeholder. Apa yang perlu

disebarluaskan? Antara lain berupa visi, misi, strategi, sasaran dan tujuan sekolah, keuangan dan struktur biaya, isu-isu sekitar sekolah, kinerja sekolah dan para pelanggannya. Penyebaran informasi bisa secara vertikal dan horizontal baik dengan cara tatap muka maupun tulisan.

4. Pengaharhaan (*reward*) adalah hal penting lainnya yang harus didesentralisasikan. Penghargaan bisa berupa fisik maupun non-fisik yang semuanya didasarkan atas prestasi kerja. Penghargaan fisik bisa berupa pemberian hadiah seperti uang. Penghargaan non-fisik berupa kenaikan pangkat, melanjutkan pendidikan, mengikuti seminar atau konferensi dan penataran.

### **C. PRINSIP MBS**

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (1994: 788) Prinsip yang disamakan dengan istilah asas, yaitu merupakan kebenaran yang menjadi dasar berpikir dan bertindak. Dengan kata lain prinsip adalah sesuatu yang mendasar yang menjadi landasan atau pijakan yang harus selalu menyertai seseorang ketika sedang melakukan tindakan atau perbuatan tentang sesuatu. Demikian juga halnya dengan penerapan MBS, dengan perpegang pada prinsip-prinsip yang ada secara benar diharapkan menjadi bagian dari jaminan keberhasilan dan kelancaran proses perbaikan pengelolaan sekolah yang berbasiskan pada kepuasan mutu layanan pada masyarakat.

Secara umum, kalau dilihat dari pengertian MBS, dapat ditarik beberapa prinsip MBS, diantaranya : *Pertama*. Sekolah diasumsikan yang paling tahu tentang sekolah dan siswanya, sehingga keputusan tentang sekolah dibuat oleh orang-orang yang terkait dengannya. *Kedua*. Sekolah adalah unit terbesar dalam efektifitas sekolah. *Ketiga*. Guru, orang tua siswa dan masyarakat (tokoh masyarakat atau profesi) harus dapat dilibatkan dalam pembuatan keputusan tentang program pendidikan, kurikulum, pengelolaan sumber daya (keuangan, manusia, dan alam) dan pengembangan profesional staf (fungsional : guru dan pustakawan,serta karyawan administrasi lain). Sedangkan Yin Cheong Cheng dalam bukunya “*School Effectiveness & School-Based Management*” memberikan paparan beberapa prinsip yang menjadi landasan dalam penerapan konsep manajemen berbasis sekolah, tidak lepas dari aspek kualitas, kemandirian, dan masyarakat. Ketiga aspek ini dapat diketemukan pada empat prinsip sebagai berikut:

1. Prinsip Equifinalitas (*Equifinality*) yang didasarkan pada teori manajemen modern yang berasumsi bahwa terdapat perbedaan cara untuk mencapai tujuan. Manajemen sekolah menekankan fleksibilitas dan sekolah harus dikelola oleh sekolah itu sendiri berdasarkan kondisinya masing-masing. Prinsip equifinalitas ini mendorong terjadinya desentralisasi kekuasaan dan mempersilahkan sekolah memiliki mobilitas yang cukup, berkembang dan bekerja menurut strategi uniknya masing-masing untuk mengelola sekolahnya secara efektif.

2. Prinsip Desentralisasi (*Decentralization*). Konsisten dengan prinsip equifinalitas maka desentralisasi merupakan gejala penting dalam reformasi manajemen sekolah modern. Dasar teori dari prinsip desentralisasi ini adalah manajemen sekolah dalam aktivitas pengajaran menghadapi berbagai kesulitan dan permasalahan. Oleh karena itu sekolah harus diberi kekuasaan dan tanggung jawab untuk menyelesaikan permasalahan secara efektif sesegera mungkin ketika permasalahan muncul. Tujuan dari prinsip desentralisasi adalah memecahkan masalah secara efisien dan bukan menghindari masalah. Maka MBS harus mampu menemukan permasalahan, memecahkannya tepat waktu dan memberi kontribusi terhadap efektivitas aktivitas belajar mengajar.
3. Prinsip Sistem Pengelolaan Mandiri (*Self-Managing System*). MBS tidak menyangkal perlunya mencapai tujuan berdasarkan kebijakan dari atas, tetapi menurut MBS terdapat berbagai cara untuk mencapai tujuan tersebut. Oleh karena itu amat penting dengan mempersilahkan sekolah untuk memiliki sistem pengelolaan mandiri (*self-managing system*) di bawah kendali kebijakan dan struktur utama, memiliki otonomi untuk mengembangkan tujuan pengajaran dan strategi manajemen, mendistribusikan sumber daya manusia dan sumber daya lain, memecahkan masalah dan meraih tujuan menurut kondisi mereka masing-masing. Karena sekolah menerapkan sistem

- pengelolaan mandiri maka sekolah dipersilahkan untuk mengambil inisiatif atas tanggung jawab mereka sendiri.
4. Prinsip Inisiatif Manusia (*Human Initiative*). Sesuai dengan perkembangan hubungan kemanusiaan dan perubahan ilmu tingkah laku pada manajemen modern, maka orang-orang mulai memberikan perhatian serius pada pengaruh penting faktor manusia dalam efektivitas organisasi. Perspektif sumber daya manusia menekankan pentingnya sumber daya manusia sehingga poin utama manajemen adalah untuk mengembangkan sumber daya manusia di sekolah untuk lebih berperan dan berinisiatif. Maka MBS bertujuan untuk membangun lingkungan yang sesuai dengan para konstituen sekolah untuk berpartisipasi secara luas dan mengembangkan potensi mereka. Peningkatan kualitas pendidikan terutama berasal dari kemajuan proses internal, khususnya dari aspek manusia. (Nurkolis, 2006: 52-55).

Sementara Kementerian Pendidikan Nasional dalam situasinya membuat rumusan prinsip penerapan MBS menjadi lima sebagai berikut:

1. Fokus pada mutu
2. Bottom-up planning and decision making
3. Manajemen yang transparan
4. Pemberdayaan masyarakat
5. Peningkatan mutu secara berkelanjutan

Dalam pengimplementasian pelaksanaan kelima prinsip di atas, terdapat empat prinsip yang juga harus difahami oleh

para pihak yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan penerapan MBS yaitu: kekuasaan; pengetahuan; sistem informasi; dan sistem penghargaan.

**Kekuasaan** Kepala sekolah memiliki kekuasaan yang lebih besar untuk mengambil keputusan berkaitan dengan kebijakan pengelolaan sekolah dibandingkan dengan sistem pendidikan sebelumnya. Kekuasaan ini dimaksudkan untuk memungkinkan sekolah berjalan dengan efektif dan efisien. Kekuasaan yang dimiliki kepala sekolah akan efektif apabila mendapat dukungan partisipasi dari berbagai pihak, terutama guru dan orangtua siswa. Seberapa besar kekuasaan sekolah tergantung seberapa jauh MBS dapat diimplementasikan. Pemberian kekuasaan secara utuh sebagaimana dalam teori MBS tidak mungkin dilaksanakan dalam seketika, melainkan ada proses transisi dari manajemen yang dikontrol pusat ke MBS. Kekuasaan yang lebih besar yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam pengambilan keputusan perlu dilaksanakan dengan demokratis antara lain dengan :

1. Melibatkan semua pihak, khususnya guru dan orangtua siswa;
2. Membentuk tim-tim kecil di level sekolah yang diberi kewenangan untuk mengambil keputusan yang relevan dengan tugasnya;
3. Menjalin kerjasama dengan organisasi di luar sekolah.

**Pengetahuan** Kepala sekolah dan seluruh warga sekolah harus menjadi seseorang yang berusaha secara terus menerus menambah pengetahuan dan ketrampilan dalam rangka

meningkatkan mutu sekolah. Untuk itu, sekolah harus memiliki sistem pengembangan sumber daya manusia (SDM) lewat berbagai pelatihan atau workshop guna membekali guru dengan berbagai kemampuan yang berkaitan dengan proses belajar mengajar. Pengetahuan yang penting harus dimiliki oleh seluruh staf adalah

1. Pengetahuan untuk meningkatkan kinerja sekolah.
2. Memahami dan dapat melaksanakan berbagai aspek yang berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan quality assurance, quality control, self assessment, school review, benchmarking, SWOT, dll).

**Sistem Informasi** Sekolah yang melakukan MBS perlu memiliki informasi yang jelas berkaitan dengan program sekolah. Informasi ini diperlukan agar semua warga sekolah serta masyarakat sekitar bisa dengan mudah memperoleh gambaran kondisi sekolah. Dengan informasi tersebut warga sekolah dapat mengambil peran dan partisipasi. Disamping itu ketersediaan informasi sekolah akan memudahkan pelaksanaan monitoring, evaluasi, dan akuntabilitas sekolah. Informasi yang amat penting untuk dimiliki sekolah antara lain yang berkaitan dengan: kemampuan guru dan Prestasi siswa.

**Sistem Penghargaan** Sekolah yang melaksanakan MBS perlu menyusun sistem penghargaan untuk memberikan penghargaan kepada warga sekolah yang berprestasi. Sistem penghargaan ini diperlukan untuk mendorong karier warga sekolah, yaitu guru, karyawan dan siswa. Dengan sistem ini diharapkan akan muncul motivasi dan ethos kerja dari

kalangan sekolah. Sistem penghargaan yang dikembangkan harus bersifat adil dan merata. (<http://dikmenu.go.id/mbs>).

Penerapan MBS tidak lepas dari upaya peningkatan mutu sekolah. Dalam perspektif manajemen penerapan mutu, maka penerapan MBS haruslah dilaksanakan dengan memperhatikan prinsi-prinsip sebagai berikut:

### **1. Fokus pada kustomer (pengguna)**

Kualitas layanan sangat dipengaruhi oleh pemahaman terhadap kustomer, untuk itu dalam pemberian layanan jasa sekolah dituntut mengerti siapa saja sesungguhnya pengguna yang sebenarnya. Pengguna produk jasa pendidikan tidak hanya terbatas pada murid, orang tua atau keluarga siswa, masih ada kustomer lain yang juga membutuhkan jasa pendidikan, seperti dunia usaha, masyarakat, dan juga instansi pemerintah.

### **2. Keterlibatan menyeluruh**

Manajemen harus komitmen dan fokus pada peningkatan mutu. Semua orang harus terlibat dalam transformasi mutu yang dimulai dengan mengadopsi paradigma pendidikan baru. Langkah *pertama* yang harus dilakukan dalam mengadopsi paradigma pendidikan baru adalah kualitas pendidikan yang senantiasa tergantung pada banyaknya uang yang tersedia (uang bukan kunci utama peningkatan mutu). *Kedua* pendidikan merupakan “a good old boy network” yang menolak keterlibatan pihak-pihak diluar pendidikan.

### **3. Pengukuran**

Paradigma lama mutu lulusan diukur dari skor prestasi belajar. Dalam pendekatan baru para profesional pendidikan harus belajar mengukur mutu pendidikan dari kemampuan dan kinerja lulusan berdasarkan tuntutan pengguna. Untuk itu para pengelola pendidikan hendaknya menguasai berbagai teknik pengumpulan dan analisa data, bukan saja data kemampuan lulusan, melainkan semua data yang terkait dengan kegiatan pelaksanaan pendidikan.

### **4. Pendidikan sebagai sistem**

Pendidikan sebagai sebuah sistem, memiliki banyak komponen: guru, siswa, sarana prasarana, kurikulum, masyarakat dsb. Komponen-komponen tersebut saling berhubungan dan saling mempengaruhi dalam sebuah proses sistem.

### **5. Perbaikan berkelanjutan**

Dalam filsafat mutu tidak mengenal prinsip jika sudah rusak baru diperbaiki, yang ada adalah prinsip setiap proses perlu diperbaiki karena tidak ada proses yang sempurna. (Sukmadinata dkk., 2006: 12-13).

## **D. KARAKTERISTIK MBS**

Dilihat dari pengertian, tujuan, maupun fungsinya, istilah manajemen berbasis sekolah dalam penerapannya identik dengan pemberdayaan, peningkatan kepedulian/partisipasi, atau transfer kewenangan dari birokrat pemerintah (pusat

maupu daerah) untuk penyelenggaraan berbagai urusan pengelolaan pendidikan kepada sekolah dengan melibatkan unsur masyarakat sebagai stakeholder. Ketika ciri khas ini tidak didapati dalam praktek penyelenggaraan MBS maka akan muncul berbagai pertanyaan, dan keanehan seputar ketidakberesan dalam ketpenerapan MBS itu sendiri.

Lebih jauh ciri khas atau karakteristik manajemen berbasis sekolah tersebut sebagai mana dikemukakan oleh *“Focus on School: The Future Organisation of Education Services for Student, Departement of Education, Australia.* (organisasi pelayanan pendidikan siswa) sebagai berikut:

TABEL II  
KARAKTERISTIK MANAJEMEN BERBASIS  
SEKOLAH (MBS)

ORGANISASI SEKOLAH	PROSES BELAJAR MENGAJAR	SUMBER DAYA MANUSIA	SUMBER DAYA ADMINISTRASI
Menyediakan manajemen organisasi kepemimpinan transormasional dalam mencapai tujuan organisasi.	Meningkatkan kualitas belajar siswa.	Memberdayakan staf, menempatkan personel yang dapat melayani keperluan semua siswa.	Mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan dan mengalokasikan sumber daya tersebut sesuai dg kebutuhan.
Menyusun rencana sekolah dan menemukan kebijakan untuk sekolahnya sendiri.	Mengembangkan kurikulum yg cocok dan tanggap terhadap kebutuhan siswa dan masyarakat sekolah.	Memilih staf yang memiliki wawasan manajemen berbasis sekolah.	Mengelola dana sekolah.

Mengelola kegiatan oprasional sekolah.	Menyelenggarakan pengajaran yang efektif.	Menyediakan kegiatan untuk pengembangan profesi ada semua staf.	Menyediakan dukungan administrasi.
Menjamin adanya komunikasi yang efektif antara sekolah dan masyarakat terkait (school community).	Menyediakan program pengembangan yang diperlukan siswa.	Menjamin kesejahteraan staf dan siswa.	Mengelola dan memelihara gedung dan sarana lainnya.
Menjamin akan terpeliharanya sekolah yang bertanggung jawab (akuntabel) kepada masyarakat dan pemerintah.	--	--	--

Bailey (1991) memberikan karakteristik ideal manajemen berbasis sekolah dan karakteristik ideal sekolah untuk abad 21 adalah:

### 1. Adanya keragaman dalam penggajian guru.

Dengan keragaman pola penggajian guru, maka sangat memungkinkan memberlakukan sistem penggajian yang lebih rasional dan proporsional yang mengacu pada pendekatan prestasi yang lebih dikenal dengan “merit system”.

### 2. Otonomi Manajemen sekolah.

Dengan otonomi manajemen, menjadikan sekolah sebagai sentral pelaksanaan manajemen strategis dalam penyelenggaraan program-program pendidikan, dan menjadikan kebijakan internal lainnya sebagai penyertanya.

### **3. Pemberdayaan guru secara optimal.**

Dengan MBS muncul kompetisi dalam meningkatkan kualitas dan citra sekolah. Dalam hal ini mutlak diperlukan dukungan guru yang berkualitas yang selalu meningkatkan kemampuan melalui berbagai pemberdayaan kemampuan.

### **4. Pengelolaan sekolah secara partisipatif.**

Sekolah, melalui kepala sekolahnya harus mampu menjalin kerjasama dengan seluruh komunitas sekolah, sehingga terjalin hubungan kerjasama yang harmonis, penuh keterbukaan dalam menjalankan tugas dan fungsi masing.

### **5. Sistem yang didesentralisasikan.**

Adanya dorongan kemandirian dan kompetisi secara sehat dalam menjalankan sistem dalam berbagai aspek pengelolaan sekolah.

### **6. Sekolah dengan pilihan atau otonomi sekolah dalam menentukan aneka pilihan.**

Program akademik maupun non akademik, dapat dikreasi sedemikian rupa sesuai dengan kapasitas dan kebutuhan masyarakat baik lokal, nasional maupun global.

### **7. Hubungan kemitraan (partnership) antara dunia usaha dan pendidikan.**

Hubungan kemitraan dengan masyarakat dapat dilaksanakan secara langsung, maupun dengan perwakilannya (komite sekolah) dalam berbagai bentuk hubungan kerjasama.

## **8. Akses terbuka bagi sekolah untuk tumbuh relatif mandiri.**

Perluasan kewenangan yang diberikan kepada sekolah memberikan ruang gerak untuk membuat berbagai keputusan dan program yang inovatif, dan kreatif untuk peningkatan mutu sekolah.

## **9. Pemasaran sekolah secara kompetitif.**

Salah satu tugas dan fungsi sekolah adalah menawarkan produk jasanya. Jika sekolah sudah mampu membangun citra mutu dan keunggulan, maka sekolah akan memiliki nilai kompetitif berupa daya tawar yang baik di masyarakat. (Danim, 2007: 29).

Dari sudut pandang yang lain, karakteristik penerapan MBS dapat diidentifikasi melalui terwujudnya sekolah yang efektif, yaitu sekolah yang memiliki dan mampu melaksanakan berbagai program dan kegiatann pembelajarannya secara baik (efektif). Dengan melalui pendekatan sistem (input, proses, dan output), ciri-ciri sekolah efektif sebagai pertanda bagi sekolah yang menerapkan MBS dapat diketahui. Selanjutnya Sujanto (2007: 34-35) pendekatan sistem untuk menetapkan sekolah efektif dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Dari aspek input
  - a. Siswa sebagai masukan utama;
  - b. Memiliki kejelasan kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu;
  - c. Kesiapan dan ketersediaan sumber daya yang berkualitas;

- d. Memiliki harapan prestasi yang tinggi;
- e. Fokus terhadap pelanggan;
- f. Input manajemen jelas dan realistis: kejelasan tugas, perencanaan dan program kerja yang rinci dan sistematis, aturan serta pengendalian mutu yang jelas.

## 2. Proses

- a. Proses belajar mengajar yang efektif;
- b. Kepemimpinan yang kuat;
- c. Lingkungan sekolah yang kondusif;
- d. Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif;
- e. Sekolah memiliki budaya mutu;
- f. Memiliki *team work* yang kuat, cerdas, dan dinamis;
- g. Sekolah memiliki kewenangan dan kemandirian;
- h. Partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat;
- i. Sekolah memiliki kemauan berubah dan transparansi manajemen;
- j. Melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan;
- k. Responsif dan antisipatif terhadap berbagai perubahan kebutuhan;
- l. Mampu memelihara dan mengembangkan komunikasi yang baik;
- m. Memiliki akuntabilitas publik yang baik.

## 3. Output

- a. Prestasi siswa yang tinggi, merupakan hasil dari proses belajar mengajar yang bermutu;

- b. Prestasi tinggi dimaksud tidak hanya di bidang akademik tetapi juga non akademik.

## **E. IMPLEMENTASI MBS**

### **1. Strategi Penerapan**

Puluhahun tahun kita bangsa Indonesia hidup dalam era ketidak bebasan akibat pemberlakuan sistem penyelenggaraan negara yang dikenakan pada bangsa ini. Pengetatan terhadap menyampaikan pendapat, berserikat, serta hak mendapatkan dan menyampaikan informasi, adalah hal yang biasa terjadi. Kondisi ini menjadikan kita tidak terbiasa berfikir kritis, tidak mandiri, melakukan pembiaran terhadap ketidak beresan, dan cepat puas.

Kebiasaan yang tidak produktif masyarakat menjadikan masalah tersendiri ketika dalam penerapan MBS. Untuk itu sebagai awal penerapan MBS, para birokrat pemerintah di tuntut untuk mampu melakukan perubahan dirinya baik pada tataran struktural maupun mental melalui berbagai bentuk usaha nyata. Menurut Danim (2007: 36-38), perubahan itu terjadi manakala ditandai dengan adanya beberapa hal yang diintisarikan kurang lebih sebagai berikut: Pemberian semangat, motivasi, pembiasaan berfikir kritis dan inovatif, mendorong kerjasama, sikap peduli, bertanggung jawab, dan kemandirian serta keterbukaan kepada unsur utama para pelaku MBS, yaitu: sekolah dan masyarakat.

Berbagai literatur menunjukkan adanya beberapa strategi untuk mencapai keberhasilan implementasi MBS. Studi literatur ini diambil dari tulisan Oswald (1995) tentang *School-Based Management*, Kubick (1988) tentang *School-Based Management*, Wohlstetter dan Mohrman (1993) tentang *School-Based Management : Strategies for Success*, Wohlstetter dan Mohrman (1996) tentang *Assessment of School-Based Management* dan Paterson (1991) tentang *School-Based Management and Student Performance*. Dapat disimpulkan bahwa implementasi MBS akan berhasil melalui strategi-strategi berikut ini:

1. Pertama, sekolah harus memiliki otonomi terhadap empat hal yaitu dimilikinya kekuasaan dan kewenangan, pengembangan pengetahuan yang berkesinambungan, akses informasi ke segala bagian dan pemberian penghargaan kepada setiap orang yang berhasil.
2. Kedua, adanya peran serta masyarakat secara aktif dalam hal pembiayaan, proses pengambilan keputusan terhadap kurikulum dan instruksional serta non-instruksional.
3. Ketiga, adanya kepemimpinan kepala sekolah yang mampu menggerakkan dan mendayagunakan setiap sumberdaya sekolah secara efektif.
4. Keempat, adanya proses pengambilan keputusan yang demokratis dalam kehidupan dewan sekolah yang aktif.
5. Kelima, semua pihak harus memahami peran dan tanggungjawabnya secara sungguh-sungguh.
6. Keenam, adanya *guidelines* dari Departemen terkait sehingga mampu mendorong proses pendidikan di sekolah secara efisien dan efektif. Guidelines itu jangan

sampai berupa peraturan-peraturan yang mengekang dan membelenggu sekolah.

7. Ketujuh, sekolah harus memiliki transparansi dan akuntabilitas yang minimal diwujudkan dalam laporan pertanggungjawaban setiap tahunnya.
8. Kedelapan, penerapan MBS harus diarahkan untuk pencapaian kinerja sekolah dan lebih khusus lagi adalah meningkatkan pencapaian belajar siswa.
9. Kesembilan, implementasi diawali dengan sosialisasi dari konsep MBS, identifikasi peran masing-masing, mengadakan pelatihan-pelatihan terhadap peran barunya, implementasi pada proses pembelajaran, evaluasi atas pelaksanaan di lapangan dan dilakukan perbaikan-perbaikan. (Nurkolis, 2002:1)

Tidak ada satupun strategi yang yang dapat menjamin keberhasilan penerapan MBS (sangat kondisional). Berbeda tempat, waktu dan pendekatan yang digunakan sangat mungkin akan berbeda strategi, sehingga rumusan strategi di atas bukanlah satu-satunya. Banyak rumusan lainnya yang juga patut dipertimbangkan penggunaannya dalam penerapan MBS.

## **2. Faktor Penghambat**

Faktor penghambat dapat bersumber dari pihak manapun yang terlibat dalam implementasi MBS, sekolah, masyarakat dan pihak birokrat sekalipun. Dari yang setengah hati, ketidakmampuan, sampai pada sikap bodoh dan rasa saling tidak percaya dapat ditemukan pada permasalahan penerapan MBS.

Menurut Danim (2007: 74-76). Dalam proses penerapan MBS, lingkungan sekolahpun ternyata tidak luput dari berbagai permasalahan yang tidak seirama dengan makna dan cita-cita MBS, sehingga membuat mereka tidak mampu berbuat secara optimal. Permasalahan itu dapat ditemukan berkisar pada aspek yang berhubungan dengan:

a. *Pemahaman dan penerapan konsep manajemen partisipatif.*

Pelibatan secara total terhadap semua anggota komunitas dalam setiap keputusan sekolah, sejak merencanakan, melaksanakan sampai dengan evaluasinya merupakan konsep partisipasi dalam manajemen MBS. Keiklasan berbagi dan kesiapan menerima kewenangan diantara aktor pelaksana MBS merupakan faktor penting dalam penerapan perbaikan pendidikan dan pembelajaran.

b. *Pemahaman terhadap konsep pendidikan dan pengajaran.*

Lembaga pendidikan tidak hanya berfungsinya sebagai “*transfer of knowledge*”, tapi yang tak kalah penting adalah pembentukan kepribadian anak didik yang bermanfaat bagi kehidupan diri sendiri dan masyarakat.

c. *Tradisi terhadap pola hidup ketergantungan.*

MBS sangat erat dengan prinsip kemandirian dan pemberdayaan. Prilaku dan pola pikir ketergantungan mutlak ditinggalkan dengan membiasakan berperilaku responsif terhadap perubahan dan perbaikan.

*d. Profesionalisme kependidikan dan keguruan.*

Profesionalisme dalam menjalankan tugas sebagai seorang pendidik adalah kunci utama keberhasilan dalam penyelenggaraan proses pembelajaran, membangun berbagai keunggulan sekolah baik yang bersifat akademis maupun non akademis

*e. Etos kerja komunitas sekolah.*

Etos kerja yang lemah merupakan pemandangan yang masih sering dijumpai di lingkungan sekolah, ironisnya justru sekolah itu sendiri mestinya sebagai ujung tombaknya perubahan dimulai. Melaksanakan tugas asal selesai, bekerja tanpa dengan standar yang jelas, lemahnya kompetisi untuk meraih berprestasi merupakan pristiwa biasa pada bangsa ini. Lebih parah lagi ketika pendektan prestasi tidak lagi dijalankan secara benar dalam sistem pengelolaan ketenagaan

*f. Kepercayaan diantara para pelaksana MBS.*

Manajemen berbasis sekolah sangatlah identik dengan pelimpahan tanggung jawab dan wewenang, proses ini tidak akan berjalan secara wajar ketika kepercayaan belum terbangun secara baik. Dengan kata lain penerapan MBS akan menuai banyak permasalahan ketika para pelaksananya masih dihinggapi rasa tidak percaya, saling curiga, tidak dapat menghargai kelebihan orang lain, merasa paling pintar dan benar sendiri.

*g. Dukungan ketatalaksanaan sekolah.*

Sekolah sebagai sebuah sistem maka dapat mencapai tujuannya ketika subsistem yang ada di dalamnya dapat bersinergi secara baik menjalankan fungsi sesuai peran masing-masing. Demikian halnya dengan keberadaan tatalaksana sekolah, sebagai bagian dari sistem yang ada di sekolah maka dalam MBS, peran sertanya secara aktif mutlak diperlukan.

*h. Dimensi fasilitas (sarana dan prasarana).*

Hampir tidak ada usaha meraih mutu tanpa adanya dukungan fasilitas yang memadai. Sekolah yang bermutu pada umumnya dikelola dengan dukungan sarana dan prasarana representatif.

*i. Dukungan Masyarakat.*

Sekolah dan masyarakat ibarat satu keping mata uang dengan dua permukaan, keduanya saling membutuhkan, sulit dibayangkan bagaimana jika keberadaan sekolah tanpa masyarakat. Untuk itu berbagai bentuk perhatian masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan sekolah harus menggantinya dengan sesuatu yang bermutu hasil proses pendidikan yang dibutuhkan oleh masyarakat.

Sedangkan permasalahan di luar lingkungan sekolah tidak kalah lebih memprihatinkan dalam penerapan MBS, berbagai kondisi yang kurang ideal itu dapat ditemukan dalam beberapa bentuk sebagai berikut:

- 1) Kebiasaan lama yang kurang kooperatif terhadap adanya perubahan, sehingga menjadikan kondisi yang kotra produktif.

- 2) Otoritas pemberian kewenangan pengambilan keputusan kepada sekolah yang setengah hati, karena masih adanya tarik menarik kepentingan.
- 3). Kurangnya pengetahuan berbagai pihak tentang bagaimana proses MBS dapat berjalan dengan baik, keterbatasan kemampuan dan ketrampilan yang dibutuhkan dalam menjalankan MBS, misalnya: masalah pengambilan keputusan, kepercayaan, komunikasi, pelimpahan tanggung jawab. (Nurkolis, 2006: 142)

Implementasi MBS dalam kenyataan memakan waktu, tenaga, dan pikiran secara besar-besaran. Pengalaman berbagai negara menunjukkan MBS akan bisa dinilai hasilnya setelah lebih dari empat tahun berjalan. Sudah siapkah sekolah-sekolah menerapkan model MBS? Sebelum menerapkannya, sebaiknya diantisipasi faktor-faktor kegagalan dan keberhasilan berdasarkan pengalaman negara-negara lain.

Menurut Syaiful Sagala (2009: 168), dalam pengembangan MBS ada lima komponen efektivitas yang perlu dikembangkan (1) prinsip kepemimpinan sekolah yang kuat dan mantap; (2) harapan yang tinggi dari penampilan peserta didik; (3) mengutamakan dasar kecakapan dan kemampuan; (4) penugasan dan pengawasan yang tepat terhadap seluruh personal sekolah; dan (5) penerapan model dan system evaluasi kemajuan belajar peserta didik yang standar serta penampilan peserta didik.

Guru dan kepala sekolah adalah agen perubahan. Sedangkan objek perubahan adalah institusi, kurikulum,

pembelajaran dan semacamnya. Model MBS sekolah yang efektif dapat diukur dari keserasian dan optimalisasi fungsi tugas semua unsur yang terkait dengan manajemen sekolah, penampilan guru dan personal sekolah yang professional, lingkungan dengan perencanaan yang simultan, dan senantiasa memperbaiki sistem pengajaran sebagai upaya memberi pelayanan belajar yang bermutu serta kesamaan dalam pencapaian tujuan sekolah.

Kewenangan kepala sekolah yang proporsional dipandang memiliki efektifitas tinggi serta memberikan beberapa keuntungan seperti (1) kebijakan dan kewenangan sekolah membawa pengaruh langsung kepada layanan belajar peserta didik, kepuasan orang tua peserta didik, dan kinerja guru yang lebih professional; (2) memanfaatkan sumberdaya sekolah dan local secara optimal; (3) melakukan pembinaan peserta didik yang efektif seperti kehadiran, hasil belajar, tingkat pengulangan, tingkat putus sekolah, moral guru, dan iklim sekolah; dan (4) adanya perhatian bersama untuk mengambil keputusan, memberdayakan guru, manajemen sekolah, rancang ulang program sekolah dan perubahan perencanaan (Syaiful Sagala, 2009: 168).

Berangkat dari berbagai permasalahan di atas, tidaklah mengherankan jika dalam penerapan MBS berbagai dampak negatif masih banyak ditemukan. Walau demikian kita tidak boleh begitu saja menutup mata dengan berbagai hal positif yang ditimbulkan sebagaimana pengalaman beberapa negara yang telah mempraktekkannya seperti: tumbuhnya kepuasan,

fleksibilitas, kecepatan pengambilan keputusan, keterlibatan masyarakat, (Duhou, 2002: 24).

### **1. Keberhasilan penerapan MBS**

Sekolah sebagai sebuah sistem, maka keberhasilan penerapan MBS tentunya bukanlah sesuatu yang dapat diraih dengan waktu yang singkat serta proses yang sederhana. Dalam sebuah sistem selain berisikan berbagai sub-sistem, terdapat juga yang namanya proses. Proses adalah sesuatu yang unik dan rumit karena selalu akan melibatkan paling tidak dua hal, yang diproses (input) dan hasil proses (output). Dengan demikian maka keberhasilan penerapan MBS dengan berbagai indikatornya tidaklah melupakan siklus sebuah proses dengan berbagai komponen yang saling berhubungan dan mempengaruhi.

Berbagai indikator yang menunjukkan gejala positif terhadap perbaikan kualitas proses penyelenggaraan sekolah yang di tunjukkan lewat adanya proses belajar mengajar yang kondusif/menyenangkan, peningkatan kualitas SDM dan kepedulian para stakeholder terhadap penyelenggaraan pendidikan, serta berbagai kondisi kondusif lainnya dalam memberikan layanan, merupakan beberapa bentuk hasil yang diharapkan dalam penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS). Berbagai hasil dimaksud tercermin dalam pendapat Danim, yang dituangkannya dalam empat hal yaitu:

- a. Adanya kerjasama semua unsur dalam MBS (guru, kepala sekolah, komit sekolah, masyarakat untuk meningkatkan mutu belajar mengajar.

- b. Pentransformasian lingkungan ke dalam kegiatan belajar mengajar di sekolah, dan peningkatan prestasi belajar siswa yang dapat diukur dengan berbagai cara.
- c. Penganggaran yang realistik, pencerahan finansial, dan sumber belajar untuk mencapai tujuan pembelajaran.
- d. Membangkitkan rasa memiliki sekolah dan akuntabilitas di antara staf, guru, siswa, orang tua dan komunitas sekolah. (Danin, 207: 196-197).

Rumusan indikator keberhasilan penerapan MBS yang lain juga disampaikan oleh J.C Tukiman Taruna yang sejak tahun 1999 diserahi sebagai pelaksana dan penanggung jawab pelaksanaan MBS di 45 SD/MI yang tersebar di wilayah kabupaten yang ada di Jawa Tengah:

- a. Berkurangnya putus sekolah, dan angka tinggal kelas terutama di kelas rendah.
- b. Terus berkembangnya otonomi kepala sekolah dan para guru di lingkungan sekolahnya sendiri.
- c. Meningkatkan aktifitas BP3 dalam memikirkan prestasi siswa, kepentingan masyarakat dan orang tua murid.
- d. Semakin banyaknya dukungan non pengawasan dari para birokrat kecamatan dan kabupaten.
- e. Kegiatan proses belajar mengajar yang berkualitas terus berkembang secara merata dalam semua kelas. (Nurkolis, 2006: 145).

Dengan keberhasilan MBS, diharapkan dengan sendirinya kualitas layanan terhadap pengguna jasa pendidikan menjadi lebih baik, kepedulian masyarakat dalam bentuk keterlibatan

pembuatan dan pelaksanaan program lebih optimal, meningkatnya kualitas kemampuan para pelaksana MBS, serta tumbuhnya berbagai perilaku positif lainnya di lingkungan komunitas MBS.

Sebagai penutup pembahasan tentang Implementasi MBS, berikut disajikan nilai-nilai sejati yang terkandung dalam MBS (Sudarwan Danim, 2010: 83-86):

- M** = Manajemen, baik proses (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi), maupun substansi (kurikulum/proses belajar mengajar, administrasi/manajemen sekolah, organisasi/kelembagaan sekolah, sarana dan prasarana, ketenagaan, pembiayaan, peserta didik/siswa, peranserta masyarakat, dan lingkungan/kultur sekolah).
- A** = Akuntabilitas, kebertanggungjawaban semua komunitas sekolah untuk menyelenggarakan sekolah yang memenuhi criteria proses dan hasil pembelajaran yang bermutu.
- N** = Normatif, merujuk pada regulasi dan berbasis pada kebijakan dan kebijakan yang menunjang transformasi pendidikan dan pembelajaran.
- A** = Akurat, setiap tindakan dilakukan secara presisi dan bermuara pada peningkatan mutu layanan pembelajaran, kepuasan komunitas sekolah, dan terpenuhinya kebutuhan pemangku kepentingan lainnya.

- J** = Jaringan masyarakat, sekolah merupakan bagian integral dari masyarakat, dan karenanya salah satu kunci efektifitas sekolah dengan manajemen pola MBS ditentukan oleh kemampuannya membangun jaringan dengan kelompok-kelompok strategis dan masyarakat pada umumnya.
- E** = Efektif, hasil kerja implementasi MBS memiliki daya guna yang tinggi, terutama dilihat dari mutu hasil belajar siswa
- M** = Mumpuni, implementasi MBS didukung oleh kepala sekolah, guru-guru, staf tata usaha, dan pihak-pihak lain yang berkepentingan, dimana semuanya memiliki kemampuan terbaik untuk implementasi program yang relevan dengan upaya transformasi sekolah.
- E** = Efisien, implementasi MBS dilakukan secara ketat dan cerdas, sehingga sumberdaya yang tersedia , terutama fasilitas dan financial yang relative terbatas dapat didayagunakan secara baik.
- N** = Nilai-nilai, implementasi MBS bukan untuk MBS itu sendiri atau sekadar ketidakpuasan terhadap praktik sentralisasi, melainkan memiliki nilai sejati dilihat dari sisi peningkatan mutu proses dan hasil belajar.
- B** = Berkelanjutan, implementasi bersifat perbaikan yang kontinyu, bukan sekadar dipandu oleh proyek atau hanya sebatas bentuk ketidakpuasan terhadap praktik pengelolaan pendidikan yang sentralistik yang sudah berlangsung lama.

- E** = Egaliter, implementasi MBS mengedepankan dimensi kesejawatan, dengan menjunjung tinggi tugas pokok dan fungsi masing-masing, tanpa kehilangan spirit kerja tim.
- R** = Relevan, dimana implementasi MBS memiliki keterkaitan dan kesepadanan dengan kebutuhan individu, kelompok, lembaga, dan kebutuhan peningkatan hasil belajar secara keseluruhan. Dalam makna lebih luas, relevan berarti relevansi tujuan dengan sasaran, relevansi tujuan dengan isi, relevansi tujuan dengan metode, relevansi tujuan dengan daya dukung, relevansi tujuan dengan utilitas, dan lain-lain.
- B** = Bermakna, implementasi MBS ditakar maknanya atas dasar kemajuan yang dicapai, terutama dari sisi hasil belajar siswa.
- A** = Antisipatif, implementasi MBS dilakukan dengan menakar setiap resiko kegagalan yang mungkin timbul. Setiap kegagalan implementasi MBS harus didasari sebagai pengorbanan manusia.
- S** = Sederhana, implementasi MBS menuntut penyerdehanaan struktur kerja, penghematan energy melalui pemendekan alur kerja, dan sebagainya.
- I** = Insentif-prestasi, implementasi MBS mengharuskan pendekatan insentif atas dasar prestasi, baik insentif kepada institusi maupun kepada kepala sekolah, guru, dan komunitas lainnya.
- S** = Sistemik, dimana implementasi MBS memiliki urutan yang jelas, mulai dari pengenalan, penyusunan

program, penataan struktur, alokasi sumberdaya, pembagian kewenangan, dan produk akhir yang dikehendaki.

- S** = Sistematis, dimana implementasi MBS harus mengarah pada dimensi menyeluruh manajemen sekolah, baik proses maupun substansinya.
- E** = Elaboratif, implementasi MBS mengelaborasi semua potensi dan kepentingan bagi optimasi hasil yang ingin dicapai, terutama peningkatan mutu hasil belajar siswa.
- K** = Kontinyuasi, dimana implementasi MBS menuntut kelangsunganlanjutan, kesabaran, dan tidak cepat putus asa.
- O** = Objektif, implementasi MBS harus dinilai secara objektif proses dan keberhasilannya.
- L** = Luwes, implementasi MBS harus mempertimbangkan dimensi kontekstualitas dan fleksibilitas program.
- A** = Akurat, dimana setiap implementasi MBS harus presisi, sehingga hasilnya tepat tujuan, tepat sasaran, tepat jumlah, tepat implementasi, tepat kualitas, tepat waktu, dan lain-lain.
- H** = Hasil, implementasi MBS berorientasi hasil dan berdasarkan criteria hasil yang jelas dan terukur.

# AKTOR DALAM MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

## A. GURU DAN KEPALA SEKOLAH DALAM MBS

Hasil penelitian menunjukkan bahwa guru yang dilibatkan dalam pembuatan kebijakan sekolah akan meningkatkan kualitas pengajaran dan pembelajarannya di sekolah (Duke dan Cannady, 1991:132). Begitu pula melibatkan siswa dalam pembuatan kebijakan sekolah dapat meningkatkan partisipasi mereka dalam pengembangan kebijakan disiplin sekolah, sehingga bisa mengurangi kekerasan dan sifat suka merusak di sekolah (Duke dan Cannady, 1991:133). Dengan demikian pengikutsertaan dan pelibatan mereka semua dalam Komite pendidikan ataupun sekolah merupakan langkah untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas sekolah.

Untuk melaksanakan MBS diperlukan keterlibatan yang tinggi dari semua personel sekolah baik kepala sekolah, wakil kepala sekolah, para guru, pegawai, orang tua siswa dan komite atau dewan sekolah. Dalam Depdiknas (2002:3) dikemukakan bahwa, manajemen berbasis sekolah sebagai model manajemen yang memberikan fleksibilitas/keluwesan-keluwesan kepada sekolah, dan mendorong partisipasi secara

langsung warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan) dan masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, pengusaha dan sebagainya) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku.

MBS memiliki peluang besar dalam mendorong gerakan perbaikan mutu pendidikan dalam era otonomi daerah. Namun demikian, semuanya kembali pada mutu sumber daya manusia sebagai pelaksana pendidikan yang akan menentukannya. Terutama kemampuan kepala sekolah mewujudkan ide-ide baru dan menawarkan program perbaikan mutu sesuai dengan ide, tujuan, dan fungsi manajemen berbasis sekolah. MBS dapat dimanfaatkan kepala sekolah di era otonomi pendidikan dalam mengantisipasi kompetisi pengembangan SDM antardaerah dan antarsekolah. Sekolah memiliki otonomi yang lebih besar, partisipasi masyarakat ditingkatkan melalui kepemimpinan mandiri kepala sekolah bersama dengan komite sekolah menggali dan memanfaatkan sumber daya yang ada di dalam dan di lingkungan sekolah.

MBS memberikan peluang kepada guru dan kepala sekolah untuk mengelola sekolah menjadi lebih efektif karena adanya partisipasi dan rasa kepemilikan dan keterlibatan tinggi dalam membuat keputusan pendidikan. Rasa kepemimpinan para personel sekolah menjadi lebih tinggi yang pada gilirannya akan menimbulkan sikap lebih baik dalam pemanfaatan

sumber-sumber daya yang ada untuk dapat mengoptimalkan hasil.

Untuk itu kepala sekolah dan guru harus memahami konsep mutu dalam pendidikan. Paling tidak kepala sekolah harus menyusun visi, misi, strategi, dan tujuan sekolah dalam menjangkau masa depan. Kewenangan dan pengawasan dalam pelaksanaan pendidikan di sekolah terutama terhadap kurikulum yang berbasis keperluan masyarakat adalah dimiliki sepenuhnya oleh kepala sekolah dan guru-guru.

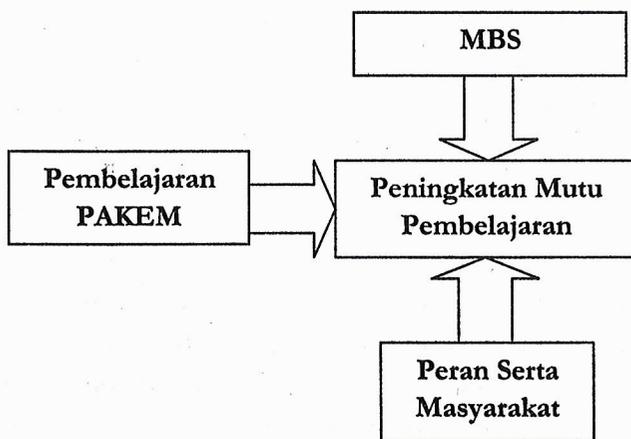
Berikut ini adalah peran guru dan kepala sekolah dalam implementasi MBS:

### **1. Peran Guru**

Guru memiliki pengaruh dalam pengambilan keputusan dengan berpartisipasi dalam perencanaan, pengembangan, monitoring dan meningkatkan program pengajaran di dalam sekolah. Dalam MBS, cita-cita sekolah dan strategi-strategi pengelolaan mendorong partisipasi dan perkembangan dan peran guru adalah sebagai rekan kerja, pengambil keputusan dan pengimplementasi. Mereka bekerja bersama-sama dengan komitmen bersama dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan untuk mempromosikan pengajaran efektif dan mengembangkan sekolah mereka dengan antusiasme. Dalam implementasi MBS guru berdedikasi pada “Pembelajaran Aktif, Kreatif, dan Menyenangkan” yang sebenarnya sudah sangat sejalan dengan prinsip humanisme dalam pendidikan yang memanusiakan manusia, telah direduksi dengan unsur

“Efektif” yang menjadi penutup definisi PAKEM secara keseluruhan.

MBS adalah salah satu komponen sekolah dalam rangka meningkatkan mutu pembelajaran seperti terlihat dalam diagram di bawah ini. Komponen yang lain adalah Peran serta masyarakat dan peningkatan mutu kegiatan belajar dan mengajar melalui PAKEM. Dalam pembelajaran PAKEM inilah peran guru sangat diharapkan.



Agar para guru memiliki peran yang lebih besar dalam pengelolaan sekolah maka perlu dilakukan desentralisasi pengetahuan. Terdapat dua jenis pengetahuan yang penting untuk dimiliki para guru. *Pertama*, pengetahuan yang berkaitan dengan tanggung jawab partisipan sekolah di dalam kerangka MBS, seperti cara mengorganisasikan pertemuan-pertemuan, bagaimana cara meraih konsensus dan bagaimana cara membuat anggaran. *Kedua*, pengetahuan yang berkaitan

dengan pengajaran dan perubahan program-program sekolah, diantaranya mencakup pengetahuan tentang pengajaran, pembelajaran dan kurikulum (Nurkolis, 2003: 123).

## 2. Peran Kepala Sekolah

Pada tingkat sekolah, kepala sekolah sebagai figure kunci dalam mendorong perkembangan dan kemajuan sekolah. Kepala Sekolah tidak hanya meningkat tanggung jawab dan otoritasnya dalam program-program sekolah, kurikulum dan keputusan personel, tetapi juga memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan akuntabilitas keberhasilan siswa dan programnya. Kepala Sekolah harus pandai dalam memimpin kelompok dan pendelegasian tugas dan wewenang. Bila dikaji secara lebih luas, maka peran kepala sekolah memiliki banyak fungsi antara lain sebagai berikut:

- a. Sebagai *Evaluator*, kepala sekolah harus melakukan langkah awal, yaitu melakukan pengukuran seperti kehadiran, kerajinan dan pribadi para guru, tenaga kependidikan, administrator sekolah dan siswa. Data hasil pengukuran tersebut kemudian ditimbang-timbang dan dibanding-bandingkan yang akhirnya dilakukan evaluasi. Evaluasi yang biasa dilakukan, misalnya terhadap program, perlakuan guru terhadap siswa, hasil belajar, perlengkapan belajar dan latar belakang guru.
- b. Sebagai *Manajer*, kepala sekolah harus memerankan fungsi manajerial dengan melakukan proses perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan mengkoordinasikan (*planning, organizing, actuating, dan controlling*). Merencanakan

berkaitan dengan menetapkan tujuan dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Mengorganisasikan berkaitan dengan mendesain dan membuat struktur organisasi. Termasuk dalam hal ini adalah memilih orang-orang yang kompeten dalam menjalankan pekerjaan dan mencari sumber-sumber daya pendukung yang paling sesuai. Menggerakkan adalah mempengaruhi orang lain agar bersedia menjalankan tugasnya secara sukarela dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan. Mengontrol adalah membandingkan apakah yang dilaksanakan telah sesuai dengan yang direncanakan.

- c. Sebagai *Administrator*, kepala sekolah memiliki dua tugas utama yaitu: Pertama, sebagai pengendali struktur organisasi yaitu mengendalikan bagaimana cara pelaporan, dengan siapa tugas tersebut dikerjakan dan dengan siapa berinteraksi dalam mengerjakan tugas tersebut. Kedua, melaksanakan administrasi substantif yang mencakup administrasi kurikulum, kesiswaan, personalia, keuangan, sarana, hubungan dengan masyarakat, dan administrasi umum.
- d. Sebagai *Supervisor*, kepala sekolah berkewajiban untuk memberikan pembinaan atau bimbingan kepada para guru dan tenaga kependidikan serta administrator lainnya. Supervisi bisa dilakukan ke dalam kelas atau dalam kantor tempat orang-orang bekerja.
- e. Sebagai *Leader*, kepala sekolah harus mampu menggerakkan orang lain agar secara sadar dan sukarela

- melaksanakan kewajibannya secara baik sesuai dengan yang diharapkan pimpinan dalam rangka mencapai tujuan. Kepemimpinan kepala sekolah terutama ditujukan kepada para guru karena merekalah yang terlibat secara langsung dalam proses pendidikan. Namun demikian, kepemimpinan kepala sekolah juga ditujukan kepada para tenaga kependidikan dan administrator lainnya serta siswa.
- f. Sebagai *Inovator*, kepala sekolah melaksanakan pembaharuan-pembaharuan terhadap pelaksanaan pendidikan di sekolah yang dipimpin berdasarkan prediksi-prediksi yang telah dilakukan sebelumnya. Misalnya inovasi berupa pembaruan kurikulum dengan memperhatikan potensi dan kebutuhan daerah tempat sekolah berada. Inovasi itu bisa dilakukan terhadap materi kurikulum (isi kurikulum) ataupun strategi proses belajar mengajar.
  - g. Sebagai *Motivator*, kepala sekolah harus selalu memberikan motivasi kepada guru dan tenaga kependidikan dan administrator sehingga mereka bersemangat dan bergairah dalam menjalankan tugasnya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan (Nurkolis, 2003: 119-121)

Kepala sekolah sebagai penanggungjawab kegiatan sekolah menjadi penentu utama dalam keberhasilan perubahan dalam sekolah. Kepala sekolah yang berhasil dalam pengelolaan sekolah adalah kepala sekolah yang mampu memberdayakan empat sumber utama yaitu: kekuasaan, pengetahuan dan ketrampilan, informasi dan penghargaan.

Kekuasaan kepala sekolah diarahkan kepada upaya untuk membangun komitmen dari seluruh warga sekolah kearah pencapaian tujuan sekolah. Pengetahuan dan ketrampilan dalam bentuk bagaimana masyarakat dan orang tua dilibatkan dalam sekolah, pelibatan yang terjadi dalam kemasn wadah, keterlibatan dalam wadah tersebut mengarahkan kepada bentuk-bentuk kegiatan yang mendukung segala program sekolah dan pencapaian tujuan sekolah. Terjadi dalam kemasn wadah, keterlibatan dalam wadah tersebut mengarahkan kepada bentuk-bentuk kegiatan yang mendukung segala program sekolah dan pencapaian tujuan sekolah.

Kepala sekolah yang efektif dalam pengelolaan sekolah ditandai dengan hal-hal berikut: (1) Peranan sebagai *desainer*, kepala sekolah membantu membangun pengambilan keputusan dalam tim yang terdiri dari seluruh stakeholders sekolah. Kepala sekolah harus membuat rencana dengan memberikan kesempatan untuk terciptanya diskusi-diskusi menyangkut isu-isu dan permasalahan seputar sekolah dengan tim pengambil keputusan sekolah. Setiap keputusan yang diambil adalah hasil dari keterlibatan seluruh anggota sekolah dan stakeholders sekolah. (2) *Motivator*, kepala sekolah bekerja untuk mengkomunikasikan kepercayaan, kesiapan untuk mengambil resiko, mengkomunikasikan sejumlah informasi dan memfasilitasi setiap partisipasi dalam kegiatan belajar mengajar. Mampu memberikan dorongan dan menyebabkan guru-guru dapat secara mandiri menjalankan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik dan benar. Dorongan yang

diberikan bisa berupa dorongan yang sifatnya intrinsik maupun ekstrinsik. (3) *Fasilitator*, kepala sekolah memfasilitasi setiap perkembangan anggota sekolah dan memperluas kegiatan sekolah. Memfasilitasi kearah perubahan dan perbaikan sekolah dengan segenap kemampuan melalui tanggungjawab dan wewenangnya sebagai kepala sekolah. (4) *Liaison*, kepala sekolah sebagai corong antara sekolah dengan masyarakatnya, sehingga sumber-sumber yang dibutuhkan dalam proses belajar mengajar dapat dibawa ke sekolah dengan mudah. Komunikasi yang dibangun tidak hanya dalam bentuk tulisan yang disebarluaskan melalui surat maupun bentuk lainnya, akan tetapi sekarang harus mengarah juga dengan pemanfaatan bahasa lisan melalui kontak pembicaraan langsung baik dengan orang tua maupun masyarakat (Asep Suryana dan Suryadi, 2009:178-179).

Kepala sekolah dan guru-guru adalah tenaga profesional yang memiliki keahlian khusus dan pengalaman profesional dalam penyelenggaraan sekolah dan pembelajaran. Kapasitas profesional dan proses validasi empirik merupakan esensi otonomi profesional. Tenaga profesional di sekolah adalah orang-orang yang memiliki kewenangan otonomi profesional yang juga mengandung makna kemampuan menterjemahkan kebijakan pemerintah (standar-standar) dan ketentuan lainnya sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan anak didik dan stakeholder lainnya. Kepala sekolah dalam implementasi MBS dituntut merefleksikan strategi-strategi manajemen sebagai berikut:

- a. Konsep atau asumsi tentang hakikat manusia; MBS dapat menyediakan fleksibilitas lebih dan kesempatan untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan guru dan siswa dan memberi peran terhadap talenta-talenta mereka.
- b. Konsep organisasi sekolah; Sekolah sebagai organisasi tidak sekedar tempat persiapan anak-anak dimasa mendatang, tetapi juga tempat untuk siswa-siswa atau guru dan administrator untuk hidup, tumbuh dan menjalani perkembangan.
- c. Gaya pengambilan keputusan; Dalam MBS maka gaya pengambilan keputusan pada tingkat sekolah adalah pembagian kekuasaan (*power sharing*) atau partisipasi (*participation*).
- d. Gaya kepemimpinan; Dalam merespon perubahan ke MBS maka gaya kepemimpinan kepala sekolah berubah dari tingkat rendah ke pememimpinan multi tingkat, berarti tidak hanya kepemimpinan teknis dan manusia melainkan juga kepemimpinan kependidikan, simbolik dan budaya.
- e. Penggunaan kekuasaan; MBS dimaksudkan untuk mengembangkan SDM dan mendorong komitmen dan inisiatif warga sekolah, maka gaya tradisional dalam penggunaan kekuasaan harus dirubah.
- f. Keterampilan-keterampilan manajemen; Ketika mengadopsi MBS maka pekerjaan manajemen internal menjadi lebih kompleks dan berat oleh karena itu diperlukan konsep-konsep baru dalam keterampilan manajemen baru. Misalnya metode-metode ilmiah untuk

analisis keputusan, keterampilan mengelola konflik, strategi efektif untuk perubahan dan perkembangan organisasi (Hasan Aryanto, 2009).

Kenyataan lain menunjukkan bahwa MBS yang berjalan selama ini di beberapa sekolah, peran serta keterlibatan masyarakat dan orang tua siswa hanya sebatas sebagai penyangga dana, yang secara tiba-tiba mereka diminta untuk membayar iuran sejumlah tertentu, yang secara pasti mereka juga tidak tahu persis tentang kegunaan uang tersebut. Mereka tidak pernah dilibatkan dalam proses pengambilan kebijakan di sekolah, khususnya dalam hal anggaran. Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (APBS) yang merupakan patokan bagi sekolah untuk menentukan sumber-sumber pendapatan dan belanja sekolah, seharusnya disusun oleh pihak sekolah dengan melibatkan masyarakat. Karena secara umum sumber pendapatan sekolah itu berasal dari subsidi pemerintah dan sumbangan masyarakat, logikanya masyarakat baru bisa diminta apabila subsidi dari pemerintah tidak cukup (Ade, 2004 : 102).

Masyarakat juga harus tahu apa saja yang sudah dibiayai oleh pemerintah dan apa yang masih tidak tertutupi, termasuk berapa jumlahnya yang harus ditanggung oleh masyarakat atau orang tua. Akan tetapi proses seperti itu tidak terjadi di beberapa sekolah, karena mulai dari pembuatan RAPBS hingga pelaksanaannya kepala sekolah sangat mendominasi. Hal ini terjadi karena peran orang tua dan masyarakat pada saat itu diwakili oleh sebuah Badan Pembantu Penyelenggara

Pendidikan ( BP3 ), yang ditetapkan berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia No. 0293/U/1993.

Dalam Keputusan Menteri tersebut, tugas, wewenang dan tanggung jawab anggota Badan Pembantu Penyelenggara Pendidikan ( BP3 ) tidak memberi peluang untuk mereka berpartisipasi aktif dalam setiap pengambilan kebijakan sekolah, termasuk bidang anggaran. Seperti disebutkan dalam bab III pasal 5 ayat 2 Kep. Men. Republik Indonesia No. 0293/U/1993, bahwa salah satu tugas anggota Badan Pembantu Penyelenggara Pendidikan ( BP3 ) adalah : Membantu pengadaan dana, sarana dan prasarana serta bantuan lain yang diperlukan sekolah. Selanjutnya pada pasal 7 ayat 3 juga disebutkan bahwa BP3 mempunyai wewenang untuk menarik iuran dari orang tua yang besarnya disesuaikan dengan kemampuan orang tua yang bersangkutan. Pada pasal yang sama ayat 4, BP3 juga mempunyai wewenang untuk mengusahakan sumbangan suka rela dari orang tua dan masyarakat.

Dari beberapa isi pasal-pasal tentang tugas, wewenang dan tanggung jawab BP3 tersebut, nampak sekali bahwa anggota BP3 (termasuk di dalamnya orang tua siswa dan masyarakat) hanya terlibat dan berpartisipasi secara pasif terhadap kebijakan-kebijakan anggaran yang telah ditetapkan oleh pihak sekolah. Maka tidak heran jika orang tua dan masyarakat hanya dibutuhkan dalam hal pengadaan dana dan sarana prasarana yang dibutuhkan oleh sekolah. Dalam

penentuan pungutan misalnya, baik jenis maupun besarnya sudah ditentukan sekolah, orang tua siswa tinggal menerima. Rapat tahunan orang tua siswa dengan sekolah, tidak lebih dari sosialisasi yang diiringi tawar menawar jumlah pungutan.

Ade Irawan dkk, (2004), dalam penelitian tentang Studi Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah di DKI Jakarta, bersama dengan ICW mendapatkan temuan bahwa strategi yang dipakai untuk mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah masih sangat buruk. Hasil riset ICW di Jakarta, pendekatan lama yang mengandalkan birokrasi masih dipakai. Secara umum riset yang mengkombinasikan *focus group discussion* (FGD) dengan survei menghasilkan lima temuan. *Pertama*, implementasi Manajemen Berbasis Sekolah masih *Top-Down*, *kedua*, kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah masih belum dipahami baik guru maupun masyarakat, *ketiga*, biaya sekolah semakin mahal, *keempat*, APBS yang tidak partisipatif dan *kelima*, korupsi di sekolah kian merajalela.

Pola yang dipakai dalam mengimplementasikan MBS masih *top-down*. Semua kebijakan bersumber dari Depdiknas yang kemudian diturunkan pada pelaksana di bawahnya hingga tingkat sekolah. Tak heran jika model sosialisasinya bersifat menetes kebawah. Pada tingkatan sekolah, kepala sekolah yang sebelumnya sudah debriefing dinas pendidikan, akan membriefing guru. Kemudian diikuti dengan perintah untuk segera menerapkan konsep MBS di sekolahannya. Untuk DKI Jakarta, sekolah yang tidak menerapkan MBS diancam tidak akan mendapat bantuan. Menurut pengakuan guru, dinas

pendidikan DKI Jakarta mengeluarkan surat edaran pada tiap sekolah untuk membuat komite sekolah. Pengakuan para guru ini sejalan dengan hasil wawancara ICW dengan beberapa kepala Sekolah Dasar di Jakarta.

“ Kalau di tempat saya justru yang paling getol menuntut dibentuknya komite sekolah adalah birokrat pendidikan, mulai dari walikota, kecamatan, hingga kelurahan. Kepala sekolah sendiri tidak mau pusing, dari pada terus ditekan, ia panggil beberapa guru dan diberi waktu untuk membentuk “.

Kebijakan yang bersifat *top-down* tersebut sebenarnya mengingkari konsep dasar MBS yang bersifat *bottom-up*. Seharusnya yang menjadi acuan adalah kebutuhan masyarakat dan guru, sebab mereka yang menjadi pelaksana utama. Tetapi keduanya ternyata tinggal menerima dan melaksanakan. Tidak mengherankan jika akhirnya perangkat MBS seperti komite sekolah (KS), dibuat sekedar ada. Cara mewujudkannya dengan mengganti Badan Pembantu Penyelenggara Pendidikan (BP3) menjadi komite sekolah, sehingga pada akhirnya yang mendominasi komite sekolah adalah para pengelola sekolah seperti guru atau tata usaha. Malah ada komite sekolah yang masih diketuai oleh kepala sekolah. Disini wakil dari orang tua siswa sekedar ikut dicantumkan nama. Apalagi kemunculan komite sekolah menjadi syarat utama dikucurkannya dana dari pemerintah pada sekolah. Jadi kemunculan Komite Sekolah bukan karena keinginan menampung partisipasi masyarakat tetapi lebih sebagai pelaksana kewajiban sekolah atas perintah birokrasi pendidikan

di atasnya. Walhasil, ketika KS hanya dibuat untuk memenuhi syarat formal, MBS telah kehilangan ruh-nya. Sebab kekuatan MBS justru terletak pada KS, karena KS yang dianggap penampung aspirasi sekaligus tempat masyarakat berpartisipasi dalam sekolah.

Selain itu pemahaman yang minim atas KS menimbulkan distorsi dalam pelaksanaannya. KS hanya difungsikan sebagai pengumpul uang dari masyarakat. Sering pula lembaga ini menjadi alat legitimasi untuk menaikkan biaya sekolah. Fungsi yang dijalankan KS dianggap tak jauh beda dengan BP3. Itu sebabnya masyarakat tidak melihat ada perbedaan antara BP3 dengan Komite Sekolah. Bahkan Komite Sekolah adalah BP3 dengan nama baru. Karena KS merupakan bentukan sekolah, aktifitasnya pun tidak lebih dari kepanjangan tangan sekolah. KS lebih banyak membuat kebijakan yang pada intinya menguntungkan sekolah tapi merugikan masyarakat. Di beberapa wilayah, keberadaan KS malah mempertinggi biaya. Kebijakan-kebijakan tersebut di atas namakan masyarakat karena yang membuat adalah KS yang dianggap mewakili masyarakat. Di Ciamis misalnya, KS malah menjadikan masyarakat sebagai obyek untuk mengeruk uang sebanyak-banyaknya.

Menurut ketua Persatuan Guru Republik Indonesia (PGRI) Ciamis, KS bukan menjadi wakil orang tua murid maupun lembaga kontrol sekolah. Fungsinya tak lebih sebagai tukang stempel untuk memuluskan keinginan pengelola sekolah. Orang tua siswa menyatakan, fungsi yang dijalankan

KS hanya meminta pungutan. Seperti biasanya, tiap tahun ajaran baru orang tua siswa dikumpulkan untuk menyepakati biaya sekolah. Malah orang-orang yang aktif di KS pun didominasi pihak sekolah, KS telah menjadi kepanjangan tangan dari sekolah. Pernyataan orang tua siswa dalam FGD di kampung Bandan, Mangga dua, 2 Juli 2003. sebagai berikut:

“Komite Sekolah itu orang yang duduk dibayaran (mengurusi keuangan) sekolah, kalau kita malas-malas bayar akan dipanggil ke sekolah, berarti akan ada biaya lagi “

Pihak guru sendiri menganggap karena KS dibentuk oleh sekolah terutama kepala sekolah, menyebabkan institusi ini tidak bisa menjalankan fungsinya sebagai pemberi pertimbangan maupun kontrol. KS yang memiliki posisi sejajar dengan kepala sekolah malah takut memberi saran apalagi kritik pada kepala sekolah. Berikut pernyataan guru SMU swasta di Jakarta dalam acara FGD di Rawamangun, 5 Juli 2003 :

“ Komite Sekolah itu hanya topeng, semua programnya sudah disiapkan kepala sekolah. Apa kontribusi KS ? Sama sekali tidak ada, mereka hanya BP3 yang diganti namanya “.

Buku ini ditulis dalam rangka mengintoduser gagasan MBS dan mengeliminir kelemahan implementasi selama ini. Hasil temuan lain tentang APBS menunjukkan tidak transparan menyebabkan sekolah tidak pernah mengumumkan berapa besar subsidi yang diterima sekolah dari pemerintah dan dialokasikan untuk apa saja. Biasanya yang dibicarakan adalah daftar kekurangan yang mesti ditanggung masyarakat.

Sehingga sulit diketahui apakah benar sekolah kekurangan dana atau tidak. Orang tua siswa juga enggan menanyakan peruntukan biaya yang telah ditetapkan sekolah, apalagi berani menolak.

Ketakutan mereka ketika banyak memprotes sumbangan yang diminta dari sekolah adalah anaknya nanti akan mendapat kesulitan di sekolah tersebut, misalnya nilainya jadi jelek, diacuhkan dan tidak diperhatikan oleh guru. Akan tetapi di internal sekolahpun tidak semuanya mengetahui APBS. Hanya kepala sekolah dan orang kepercayaannya saja yang merencanakan dan mengelola anggaran, sedangkan guru ataupun karyawan yang lain tidak dilibatkan.

Dalam pelaksanaannya, kepala sekolah sangat dominan dan sulit dikontrol. Masyarakatpun enggan menanyakan sedangkan kepala sekolah tidak mau terbuka dan tidak pernah melaporkan penggunaan dana yang mereka ambil dari orang tua siswa. Apalagi APBS tidak dibagikan pada orang tua siswa. Begitu juga kontrol internal pihak guru. Karena tidak tahu apalagi memiliki APBS, akhirnya guru membiarkan begitu saja kepala sekolah mengelola dana. Disamping itu mereka tidak memiliki keberanian untuk mengkritik atau mempertanyakan kebijakan kepala sekolah karena merasa takut. (Ade, 2004:103-105).

## B. DEWAN PENDIDIKAN DAN KOMITE SEKOLAH

Era reformasi membawa perubahan yang sangat mendasar dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Perubahan yang dimaksud terutama menyangkut kehidupan sosial yang sentralistik ke desentralistik, tercermin dengan diundangkannya UU No. 22 Tahun 1999 tentang pemerintah daerah berkaitan dengan otonomi yang berbasis daerah kota/kabupaten dan desa. Implikasi langsung dari kebijakan ini adalah bahwa semua kebijakan publik harus lebih banyak berasal dari bawah/masyarakat (*bottom-up*) dan bukan lagi dari atas yaitu pemerintah (*top-down*). Keterlibatan masyarakat, baik sebagai pelaku dan subyek, dalam proses perencanaan dan pelaksanaan sampai pemanfaatan sesuatu yang berkait dengan publik harus demokratis dan sesuai dengan kebutuhan warga.

Diantara aspek yang diotonomikan adalah bidang pendidikan, seperti tercantum dalam pasal 11 dari undang-undang tersebut yang mengamanatkan bahwa kewenangan daerah kabupaten dan kota mencakup semua bidang pemerintahan yaitu pekerjaan umum, kesehatan, pendidikan dan kebudayaan, pertanian, perhubungan, industri dan perdagangan, penanaman modal, lingkungan hidup, pertanian, koperasi serta tenaga kerja. Berkaitan dengan diotonomikannya bidang pendidikan diperlukan rekonstruksi sektor pendidikan agar sesuai kebutuhan masyarakatnya, karena menurut Smith yang dikutip Syarif Hidayat (2000:11) diberlakukannya otonomi daerah mencakup sektor pendidikan

dapat tercipta *local capability*, yakni meningkatkan kemampuan pemerintah daerah dalam memperbaiki hak-hak komunitasnya.

Menggarisbawahi pendapat Smith tersebut, menurut Miftah Thoha (1999:1) pendidikan saat ini dan di masa depan harus berorientasi pada aspirasi masyarakat (*putting costumer first*) dengan cara *need assessment* di tingkat *grassroot* pada persoalan sistem pendidikan, macam kurikulum, dan persyaratan pengajarnya.

Tulisan Duke and Cannady (1991), Dornseif (1996), maupun Depdiknas (2002) memberikan gambaran tentang model MBS. Model itu memberikan kejelasan tentang perlunya Dewan Pendidikan/Sekolah di tingkat basis penerapan otonomi daerah dan Komite Sekolah di tingkat satuan jenjang pendidikan (SD/MI, SLTP/MTs), maupun Sekolah Menengah (SMU/SMK/MA). Tujuan dari pembentukan lembaga ini menurut Shoup dan Dunkle (1992:310), Dornseif (1996:5) serta Depdiknas (2002:14 dan 27) diantaranya adalah :

1. Mewadahi dan menyalurkan aspirasi serta prakarsa masyarakat dalam kebijakan pendidikan di setiap satuannya.
2. Menetapkan visi dan tujuan sekolah
3. Mengembangkan rencana strategis dan peningkatan sekolah (transparansi, akuntabel dan demokratis dalam penyelenggaraan dan layanan pendidikan).
4. Menentukan prioritas tujuan sekolah

5. Memajukan kegiatan orang tua
6. Mengembangkan sebuah rencana untuk melibatkan masyarakat bisnis di sekolah.
7. Mengembangkan rencana untuk memajukan sekolah.
8. Penyeleksi bahan dan metode pembelajaran.
9. Penyeleksi dan supervisi tenaga edukatif dan karyawan.
10. Perencanaan dan alokasi anggaran.
11. Pembuatan keputusan tentang pengembangan dan isi kurikulum.

Penerapan gagasan ideal itu diperlukan sebuah lembaga khusus dan mandiri di basis otonomi daerah yaitu berupa Dewan Pendidikan di Kabupaten/Kota. Lembaga ini merupakan lembaga independen sebagai mitra teknis bidang pendidikan dalam pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan (Depdiknas, 2002:5). Lembaga ini secara jelas disebutkan dalam UU No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 56 lebih mengedepankan Dewan pendidikan sebagai wadah partisipasi masyarakat dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan dengan memberikan perimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana serta pengawasan pendidikan pada tingkat nasional, propinsi, kota/kabupaten yang tidak mempunyai hubungan hierarkis.

Model hubungan yang tidak hierarkhis semacam inilah yang menyulitkan dalam implementasinya, karena masyarakat Indonesia lebih banyak terpaku dan sudah membudaya pada model-model paternalistik dan model kehidupannya bersifat

*homo hierarchicus* (tatanan diskriminatif antara Gusti dan kawula) yang sudah mendarah daging. Ketika modelnya adalah paternalistik menjadikan perekrutan anggotanyapun tidak menjamin adanya iklim non hierarkhis dan kehidupan *homoaequalis* (yang memandang sesama manusia sebagai manusia sesama). Sehingga yang terekrut dalam Dewan pendidikan sebatas tokoh-tokoh masyarakat, khususnya pemimpin formal.

### **Dewan Pendidikan**

Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah memerlukan sebuah lembaga khusus dan mandiri di basis otonomi daerah berupa dewan pendidikan/sekolah di Kabupaten/Kota dan setiap jenjang pendidikan berupa komite sekolah di tingkat satuan jenjang pendidikan. Lembaga ini merupakan lembaga independen sebagai mitra teknis bidang pendidikan dalam pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan (Depdiknas, 2002:5).

Dewan pendidikan ternyata agak berbeda fungsinya dengan komite sekolah (Depdiknas, 2002:10 dan 23). Khususnya dalam hal pemberian masukan, pertimbangan dan rekomendasi kepada lembaga yang terkait dengan pendidikan. Komite sekolah bisa memberikan masukan, pertimbangan dan rekomendasi yang berkait dengan anggaran pendapat dan belanja sekolah, sedangkan dewan pendidikan tidak dapat memberikan masukan tentang anggaran pendapatan dan belanja daerah untuk sektor pendidikan.

Kondisi semacam ini akan berakibat pada kurangnya komitmen pemerintah daerah terhadap pendidikan, sehingga dewan pendidikan menjadi kurang efektif dalam melakukan *pressure*. Khususnya pada pemberlakuan proporsi 20% untuk sektor pendidikan selain gaji guru pada APBD, seperti yang diamanatkan dalam Tap MPR No. VI tahun 2002, UUD 1945 Pasal 31 ayat 4 dan UU No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 49 ayat 1.

Begitu pula Dewan pendidikan tidak diperkenankan menjalankan fungsi menggalang dana masyarakat dalam rangka pembiayaan penyelenggaraan pendidikan (Depdiknas, 2002:10). Namun jika melihat komite sekolah justru ada fungsi tersebut.

Ketiadaan dua fungsi vital tersebut akan menjadikan dewan pendidikan kesulitan dalam menjelma dirinya menjadi *pressure group* dalam bidang pendidikan. Akibatnya banyak masyarakat dan pihak eksekutif serta legislatif kurang berupaya dalam meningkatkan proporsi dana bidang pendidikan serta kurang peduli terhadap bidang ini pada APBD.

Seperti fenomena yang terjadi pada perubahan APBD Kota Surakarta (Republika, 11 Nopember 2003: hal 3) dimana DPRD justru lebih banyak mengalokasikan dananya untuk kegiatan para elit eksekutif dan legislatif. Seperti anggaran kesehatan walikota, rehabilitasi garasi mobil rumah dinas walikota, serta kesejahteraan anggota DPRD.

Begitupula kasus bagaimana hampir semua DPRD di tingkat kota/kabupaten serta propinsi menganggarkan dana untuk purnabhakti mereka pada tahun anggaran 2004 ini. Sementara dana purnabhakti mengingkari Peraturan Pemerintah tentang anggaran berbasis kinerja.

Lebih diperparah lagi bahwa di tingkat pemerintah pusat, APBN untuk alokasi pendidikan setiap saat mengalami penurunan sebagai akibat dari sebagian dana untuk bidang ini digunakan untuk pembayaran hutang. Hasil penelitian Dati Fatimah, dkk., (2001) dengan memakai model analisis Looney menunjukkan bahwa koefisien hubungan antara beban utang dan pengeluaran pemerintah untuk bidang pendidikan adalah negatif, dengan koefisien sebesar 5,87. Dengan demikian maka terjadi pengaruh yang signifikan atas pembayaran beban utang terhadap anggaran belanja sektor pembangunan pendidikan dalam kurun 1980 – 1997.

Itu semua disebabkan karena dewan pendidikan tidak memiliki fungsi yang strategis dalam mempengaruhi anggaran pendidikan dalam APBD. Disinilah menjadi penting urgensi dewan pendidikan lebih berperan menjadi *pressure group* terutama yang berkait pelaksanaan amanat konstitusi, baik Tap MPR No. VI tahun 2002, UUD 1945 Pasal 31 ayat 4 dan UU No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 49 ayat 1.

## **Komite Sekolah**

Peran orang tua dan masyarakat pada saat itu diwakili oleh sebuah Badan Pembantu Penyelenggara Pendidikan (BP3), yang ditetapkan berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia No. 0293/U/1993.

Dalam Keputusan Menteri tersebut, tugas, wewenang dan tanggung jawab anggota Badan Pembantu Penyelenggara Pendidikan (BP3) tidak memberi peluang untuk mereka berpartisipasi aktif dalam setiap pengambilan kebijakan sekolah, termasuk bidang anggaran. Seperti disebutkan dalam bab III pasal 5 ayat 2 Kep. Men. Republik Indonesia No. 0293/U/1993, bahwa salah satu tugas anggota Badan Pembantu Penyelenggara Pendidikan (BP3) adalah : Membantu pengadaan dana, sarana dan prasarana serta bantuan lain yang diperlukan sekolah. Selanjutnya pada pasal 7 ayat 3 juga disebutkan bahwa BP3 mempunyai wewenang untuk menarik iuran dari orang tua yang besarnya disesuaikan dengan kemampuan orang tua yang bersangkutan. Pada pasal yang sama ayat 4, BP3 juga mempunyai wewenang untuk mengusahakan sumbangan suka rela dari orang tua dan masyarakat.

Dari beberapa isi pasal-pasal tentang tugas, wewenang dan tanggung jawab BP3 tersebut, nampak sekali bahwa anggota BP3 ( termasuk di dalamnya orang tua siswa dan masyarakat ) hanya terlibat dan berpartisipasi secara pasif terhadap kebijakan-kebijakan anggaran yang telah ditetapkan oleh pihak sekolah. Maka tidak heran jika orang tua dan

masyarakat hanya dibutuhkan dalam hal pengadaan dana dan sarana prasarana yang dibutuhkan oleh sekolah. Dalam penentuan pungutan misalnya, baik jenis maupun besarnya sudah ditentukan sekolah, orang tua siswa tinggal menerima. Rapat tahunan orang tua siswa dengan sekolah, tidak lebih dari sosialisasi yang diiringi tawar menawar jumlah pungutan.

## **1. Pengertian**

Menurut Depdiknas (2002 :17) Komite Sekolah adalah badan mandiri yang mewadahi peran serta masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu, pemerataan, dan efisiensi pengelolaan pendidikan di satuan pendidikan, baik pada pendidikan pra sekolah, jalur pendidikan sekolah maupun jalur pendidikan luar sekolah.

Dibentuknya Komite Sekolah merupakan konsekwensi perluasan makna partisipasi masyarakat serta menampung dan menyalurkannya dalam penyelenggaraan pendidikan pada tingkat sekolah.

Komite Sekolah merupakan suatu badan atau lembaga non profit dan non politis, yang dibentuk berdasarkan musyawarah yang demokratis oleh para stake-holder pendidikan pada tingkat satuan pendidikan sebagai representasi dari berbagai unsur yang bertanggung jawab terhadap peningkatan kualitas proses dan hasil pendidikan.

Nama Komite Sekolah merupakan nama generic, artinya bahwa nama badan tersebut disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan masing-masing satuan pendidikan, seperti Komite

Sekolah, Komite Pendidikan, Komite Pendidikan Luar Sekolah, Dewan Sekolah, Majelis Sekolah, Majelis Madrasah, Komite TK, atau nama lain yang disepakati. Dengan demikian organisasi-organisasi yang ada tersebut dapat memperluas fungsi dan peran, dan keanggotaannya sesuai dengan SK Mendiknas Nomor 044/U/2002.

## 2. Tujuan

Dibentuknya Komite Sekolah diharapkan agar ada suatu organisasi masyarakat sekolah yang memiliki komitmen dan loyalitas tinggi serta peduli terhadap peningkatan kualitas sekolah. Komite Sekolah yang dibangun harus merupakan pengembangan kekayaan filosofis masyarakat secara kolektif, artinya Komite Sekolah mengembangkan konsep yang berorientasi kepada pengguna (*Client model*), berbagai kewenangan (*power sharing and advocacy model*) dan kemitraan (*partnership model*) yang difokuskan pada peningkatan mutu pelayanan pendidikan.

Menurut Depdiknas (2002 : 21) tujuan dibentuknya Komite Sekolah sebagai organisasi masyarakat sekolah adalah sebagai berikut :

- a. Mewadahi dan menyalurkan aspirasi dan prakarsa masyarakat dalam melahirkan kebijakan operasional dan program pendidikan di satuan pendidikan.
- b. Meningkatkan tanggung jawab dan peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan.
- c. Menciptakan suasana dan kondisi transparan, akuntabel, dan demokratis yang bermutu di satuan pendidikan.

Adapun menurut Dornseif (1996 : 5) tujuan dibentuknya Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah diantaranya adalah :

- a. Mewadahi dan menyalurkan aspirasi serta prakarsa masyarakat dalam kebijakan pendidikan di setiap satuan pendidikan
- b. Menetapkan visi dan tujuan sekolah
- c. Mengembangkan rencana strategis dan peningkatan mutu sekolah (transparansi, akuntabel, dan demokratis dalam penyelenggaraan dan layanan pendidikan)
- d. Menentukan prioritas tujuan sekolah
- e. Memajukan kegiatan orang tua
- f. Mengembangkan sebuah rencana untuk melibatkan masyarakat bisnis di sekolah
- g. Mengembangkan rencana untuk memajukan sekolah

Tujuan tersebut mengandung maksud bahwa peningkatan kualitas sekolah tidak hanya berstatus *involvement* (keterlibatan) saja, tetapi juga *participation* (keikutsertaan).

### 3. Peran dan Fungsi

Keberadaan Komite Sekolah harus bertumpu pada landasan partisipasi masyarakat dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan hasil pendidikan di sekolah. Oleh karena itu pembagian perannya harus sesuai posisi dan otonomi yang ada. Komite Sekolah dalam hal ini bisa berperan sebagai :

- a. Pemberi pertimbangan (*advisory agency*) dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan di satuan pendidikan.

- b. Pendukung (*supporting agency*), baik yang berwujud finansial, pemikiran, maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan.
- c. Pengontrol (*controlling agency*) dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan dan keluaran pendidikan di satuan pendidikan.
- d. Mediator antara pemerintah (eksekutif ) dengan masyarakat di satuan pendidikan (Depdiknas, 2002 : 22).

Untuk menjalankan perannya itu, maka Komite Sekolah memiliki fungsi sebagai berikut :

- a. Mendorong tumbuhnya perhatian dan komitmen masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan yang bermutu.
- b. Melakukan kerjasama dengan masyarakat (perorangan/ organisasi/ dunia usaha/dunia industri) dan pemerintah berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan yang bermutu.
- c. Menampung dan menganalisis aspirasi, ide, tuntutan, dan berbagai kebutuhan pendidikan yang diajukan oleh masyarakat.
- d. Memberikan masukan, pertimbangan, dan rekomendasi kepada satuan pendidikan mengenai :
  - 1) Kebijakan dan program pendidikan;
  - 2) Rencana Anggaran Pendidikan dan Belanja Sekolah (RAPBS);
  - 3) Kriteria kinerja satuan pendidikan;
  - 4) Kinerja tenaga kependidikan;

- 5) Kinerja fasilitas pendidikan dan;
  - 6) Hal-hal lain yang terkait dengan pendidikan.
- e. Mendorong orang tua dan masyarakat berpartisipasi dalam pendidikan guna mendukung peningkatan mutu dan pemerataan pendidikan.
  - f. Menggalang dana masyarakat dalam rangka pembiayaan penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan.
  - g. Melakukan evaluasi dan pengawasan terhadap kebijakan program, penyelenggaraan, dan keluaran pendidikan di satuan pendidikan (Depdiknas, 2002 : 23).

Dari beberapa penjelasan tentang peran dan fungsi Komite Sekolah di atas, maka nampak sekali bahwa keberadaan Komite Sekolah diharapkan benar-benar berperan aktif terhadap segala hal yang berkenaan dengan kebijakan-kebijakan sebagai upaya peningkatan mutu pendidikan di satuan pendidikan, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, sampai pada evaluasinya.

Terkait dengan peran dan fungsi Komite Sekolah sebagaimana tersebut di atas, maka di dalamnya tercakup pelaksanaan berbagai fungsi badan-badan tersebut dan fungsi manajemen pendidikan. Selain itu juga bisa dilihat tentang indikator kinerjanya, baik ketika berperan sebagai badan pertimbangan (*advisory agency*), pendukung (*supporting agency*), pengawas (*controlling agency*), maupun badan mediator (*mediatory agency*).

Adapun indikator kinerja Komite Sekolah yang dimaksud adalah sebagai berikut :

**TABEL III**  
**INDIKATOR KINERJA KOMITE SEKOLAH**  
**SEBAGAI BADAN PERTIMBANGAN**

<b>PERAN KOMITE SEKOLAH</b>	<b>FUNGSI MANAJEMEN PENDIDIKAN</b>	<b>INDIKATOR KINERJA</b>
Badan pertimbangan ( <i>Advisor Agency</i> )	1. Perencanaan sekolah	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Identifikasi sumber daya pendidikan dalam masyarakat</li> <li>b. Memberikan masukan untuk penyusunan RAPBS</li> <li>c. Menyelenggarakan rapat RAPBS (sekolah, orang tua siswa, masyarakat)</li> <li>d. Memberikan pertimbangan perubahan RAPBS</li> <li>e. Ikut mengesahkan RAPBS bersama kepala sekolah.</li> </ul>
	2. Pelaksana program <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kurikulum</li> <li>b. PBM</li> <li>c. Penilaian</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Memberikan masukan terhadap proses pengelolaan pendidikan di sekolah</li> <li>b. Memberikan masukan terhadap proses pembelajaran kepada para guru.</li> </ul>
	3. Pengelolaan sumber daya pendidikan <ul style="list-style-type: none"> <li>a. SDM</li> <li>b. b. S/P</li> <li>c. c. Anggaran</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Identifikasi potensi sumber daya pendidikan dalam masyarakat</li> <li>b. Memberikan pertimbangan tentang tenaga kependidikan yang dapat diperbantukan di sekolah</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>c. Memberikan pertimbangan tentang sarana dan prasarana yang dapat diperbantukan di sekolah</li> <li>d. Memberikan pertimbangan tentang anggaran yang dapat dimanfaatkan di sekolah.</li> </ul>
--	--	--

TABEL IV

INDIKATOR KINERJA KOMITE SEKOLAH DALAM PERANNYA SEBAGAI BADAN PENDUKUNG

PERAN KOMITE SEKOLAH	FUNGSI MANAJEMEN PENDIDIKAN	INDIKATOR KINERJA
Badan Pendukung <i>(supporting agency)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Pengelolaan sumber daya</li> <li>2. Pengelolaan sarana dan prasarana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Memantau kondisi ketenagaan pendidikan di sekolah</li> <li>b. Mobilisasi guru sukarelawan untuk menanggulangi kekurangan guru di sekolah</li> <li>c. Mobilisasi tenaga kependidikan non guru untuk mengisi kekurangan di sekolah</li> <li>a. Memantau kondisi sarana dan prasarana yang ada di sekolah</li> <li>b. Mobilisasi bantuan sarana dan prasarana sekolah</li> <li>c. Mengkoordinasikan dukungan sarana dan prasarana sekolah</li> <li>d. Mengevaluasi pelaksanaan dukungan sarana dan prasarana sekolah.</li> </ul>

	3. Pengelolaan anggaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Memantau kondisi anggaran</li> <li>b. Memobilisasi dukungan terhadap anggaran pendidikan di sekolah</li> <li>c. Mengkoordinasikan dukungan terhadap anggaran pendidikan di sekolah.</li> <li>d. Mengevaluasi pelaksanaan dukungan anggaran di sekolah</li> </ul>
--	-------------------------	--

TABEL V

INDIKATOR KINERJA KOMITE SEKOLAH DALAM PERANNYA SEBAGAI BADAN PENGONTROL

PERAN KOMITE SEKOLAH	FUNGSI MANAJEMEN PENDIDIKAN	INDIKATOR KINERJA
	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Mengontrol perencanaan pendidika di sekolah</li> <li>2. Memantau pelaksanaan program sekolah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mengontrol proses pengambilan keputusan di sekolah</li> <li>b. Mengontrol kualitas kebijakan di sekolah</li> <li>c. Mengontrol proses perencanaan pendidikan di sekolah</li> <li>a. Pengawasan terhadap kualitas perencanaan sekolah</li> <li>b. Pengawasan terhadap kualitas program di sekolah</li> <li>c. Memantau organisasi sekolah</li> <li>d. Memantau penjadwalan program sekolah</li> </ul>

<p>Badan Pengontrol (<i>Controlling Agency</i>)</p>	<p>3. Memantau out put pendidikan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>e. Memantau alokasi anggaran untuk pelaksanaan program sekolah</li> <li>f. Memantau sumber daya pelaksanaan program sekolah</li> <li>g. Memantau partisipasi stake-holder pendidikan dalam pelaksanaan program sekolah</li> <li>a. Memantau hasil ujian akhir</li> <li>b. Memantau angka partisipasi sekolah</li> <li>c. Memantau angka mengulang sekolah</li> <li>d. Memantau angka bertahan di sekolah</li> </ul>
---	---------------------------------------	--

TABEL VI

INDIKATOR KINERJA KOMITE SEKOLAH DALAM PERANNYA SEBAGAI BADAN PENGHUBUNG (MEDLATOR)

PERAN KOMITE SEKOLAH	FUNGSI MANAJEMEN PENDIDIKAN	INDIKATOR KINERJA
	<p>1. Perencanaan</p>	<p>a. Menjadi penghubung antara Komite Sekolah dengan masyarakat, Komite Sekolah dengan sekolah, dan Komite Sekolah dengan Dewan Pendidikan</p>

Badan penghubung ( <i>Mediator Agency</i> )	<p>2. Pelaksanaan program</p> <p>3. Pengelolaan sumber daya pendidikan</p>	<p>b. Mengidentifikasi aspirasi masyarakat untuk perencanaan pendidikan</p> <p>c. Membuat usulan kebijakan dan program pendidikan kepada kepala sekolah</p> <p>a. Mensosialisasikan kebijakan dan program sekolah kepada masyarakat</p> <p>b. Memfasilitasi berbagai masukan kebijakan program terhadap sekolah</p> <p>c. Menampung pengaduan dan keluhan terhadap kebijakan dan program sekolah</p> <p>d. Mengkomunikasikan pengaduan dan keluhan masyarakat terhadap sekolah</p> <p>a. Mengidentifikasi kondisi sumber daya di sekolah</p> <p>b. Mengidentifikasi sumber-sumber daya masyarakat</p> <p>c. Memobilisasi bantuan masyarakat untuk pendidikan di sekolah</p> <p>d. Mengkoordinasikan bantuan masyarakat</p>
--	--	--

(Depdiknas, 2003 : 19 – 36)

Tabel di atas memberikan gambaran bahwa keberadaan Komite Sekolah benar-benar diharapkan ikut berpartisipasi aktif dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, dengan cara bekerjasama dengan pihak sekolah maupun pihak-pihak lain yang terkait dalam menghadapi berbagai permasalahan yang

dihadapi oleh sekolah. Partisipasi yang diharapkan adalah partisipasi yang universal, yaitu kerjasama yang erat dalam merencanakan, melaksanakan, melestarikan, dan mengembangkan hasil yang telah dicapai.

Jika Komite Sekolah sudah dapat melaksanakan keempat perannya itu dengan baik, maka diasumsikan bahwa Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah tersebut dapat memberikan dampak terhadap kinerja system pendidikan nasional. Berbagai indikator yang dapat dimonitor secara berkelanjutan sebagai bagian dari kinerja Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah dapat dikelompokkan menjadi tiga prioritas kebijakan pendidikan, yaitu : (1) Mutu dan relevansi pendidikan, (2) indikator pemerataan dan perluasan dan (3) indikator manajemen pendidikan (Depdiknas, 2003 : 37-39).

Fungsi Komite Sekolah menurut PP No. 17 Tahun 2010 pasal 196 menyebutkan:

- a. Komite sekolah/madrasah berfungsi dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan dengan memberikan pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana, serta pengawasan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan.
- b. Komite sekolah/madrasah menjalankan fungsinya secara mandiri dan profesional.
- c. Komite sekolah/madrasah memperhatikan dan menindaklanjuti terhadap keluhan, saran, kritik, dan aspirasi masyarakat terhadap satuan pendidikan.

- d. Komite sekolah/madrasah dibentuk untuk 1 (satu) satuan pendidikan atau gabungan satuan pendidikan formal pada jenjang pendidikan dasar dan menengah.

Larangan bagi Komite Sekolah menurut Pasal 198 PP No. 17 Tahun 2010 menyebutkan bahwa: Dewan pendidikan dan/atau komite sekolah/madrasah, baik perseorangan maupun kolektif, dilarang:

- a. Menjual buku pelajaran, bahan ajar, perlengkapan bahan ajar, pakaian seragam, atau bahan pakaian seragam di satuan pendidikan;
- b. Memungut biaya bimbingan belajar atau les dari peserta didik atau orang tua/walinya di satuan pendidikan;
- c. Mencederai integritas evaluasi hasil belajar peserta didik secara langsung atau tidak langsung;
- d. Mencederai integritas seleksi penerimaan peserta didik baru secara langsung atau tidak langsung; dan/atau
- e. Melaksanakan kegiatan lain yang mencederai integritas satuan pendidikan secara langsung atau tidak langsung.

Indikator mutu dan relevansi pendidikan yang dapat dipantau antara lain adalah :

- a. Peningkatan persentase lulusan terhadap jumlah murid tingkat akhir yang mengikuti ujian.
- b. Pendencygunaan sarana prasarana belajar yang lebih optimal di sekolah-sekolah (seperti buku pelajaran, perpustakaan, alat pelajaran, media pendidikan, dan pendencygunaan lingkungan sebagai sumber belajar).

- c. Peningkatan kualitas guru yang diukur dari rata-rata tingkat pendidikan guru dan jumlah penataran yang diikuti.
- d. Persentase siswa pendidikan pra sekolah terhadap jumlah penduduk usia pra sekolah. (Depdiknas, 2003 : 37)

Sedangkan indikator pemerataan dan perluasan yang dapat dipantau Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah adalah sebagai berikut :

- a. Peningkatan angka partisipasi kasar (PAK), yaitu persentase jumlah murid pada suatu satuan pendidikan terhadap jumlah penduduk usia yang berkaitan, baik secara agregat maupun menurut karakteristik siswa.
- b. Angka partisipasi murni (APM), yaitu persentase jumlah murid pada usia sekolah tertentu terhadap jumlah penduduk usia sekolah pada suatu satuan pendidikan yang bersangkutan, baik secara agregat maupun menurut karakteristik siswa.
- c. Angka partisipasi sekolah (APS), yaitu jumlah siswa pada kelompok usia tertentu yang terpresentasikan pada beberapa satuan pendidikan, baik secara agregat maupun menurut karakteristik siswa.
- d. Jumlah penerimaan beasiswa pada suatu satuan pendidikan atau suatu daerah tertentu, dengan tanpa membedakan beberapa variable karakteristik siswa seperti : jenis kelamin, daerah, status social-ekonomi, dan sejenisnya.

- e. Kelengkapan sarana prasarana pendidikan pada setiap satuan pendidikan, baik yang bersumber dari pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan dari masyarakat. (Depsiknas, 2003 : 38)

Adapun indikator manajemen pendidikan yang dapat dipantau secara terus-menerus adalah sebagai berikut :

- a. Besarnya (kenaikan) anggaran pendidikan (sekolah dan daerah otonom) yang diperoleh dari sumber-sumber pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan masyarakat termasuk sumber lain seperti dunia usaha.
- b. Kemampuan pengadaan sarana-prasarana pendidikan di sekolah yang diperoleh dari masyarakat.
- c. Kemampuan pengadaan sumber daya manusia (guru dan tenaga kependidikan) yang diperoleh dari sumber-sumber masyarakat.
- d. Perubahan dalam tingkat efisiensi pendayagunaan tenaga guru di sekolah yang diukur dengan tingkat “*turn-over*”
- e. Penurunan persentase mengulang kelas rata-rata pada suatu satuan pendidikan tertentu.
- f. Penurunan persentase putus sekolah rata-rata pada suatu satuan pendidikan.
- g. Peningkatan angka melanjutan sekolah (*transition rate*) dari suatu sekolah ke sekolah pada jenjang pendidikan berikutnya. (Depdiknas, 2003 : 40)

#### 4. Keanggotaan

Sesuai dengan tujuan dibentuknya Komite Sekolah sebagai suatu organisasi masyarakat sekolah yang mempunyai komitmen dan loyalitas serta peduli terhadap peningkatan kualitas sekolah serta dikembangkan secara khas dan berakar dari budaya, demografis, ekologis, nilai kesepakatan, serta kepercayaan yang dibangun sesuai potensi masyarakat setempat, maka kenggotaannya juga harus mewakili semua unsur-unsur yang ada dalam masyarakat. Disamping itu unsur dewan guru, yayasan/lembaga penyelenggara pendidikan, Badan Pertimbangan Desa juga dapat dilibatkan sebagai anggota.

Anggota Komite Sekolah dari unsur masyarakat dapat berasal dari komponen-komponen sebagai berikut :

- a. Perwakilan orang tua/wali peserta didik berdasarkan jenjang kelas yang dipilih secara demokratis.
- b. Tokoh masyarakat (ketua RT/RW/RK, kepala dusun, ulama, budayawan, pemuka adat).
- c. Anggota masyarakat yang mempunyai perhatian atau dijadikan figur dan mempunyai perhatian untuk meningkatkan mutu pendidikan.
- d. Pejabat pemerintah setempat (Kepala Desa/Lurah, Kepolisian, Koramil, Depnaker, Kadin, dan instansi lain).
- e. Dunia usaha /industri (pengusaha industri, jasa, asosiasi, dan lain-lain).
- f. Pakar pendidikan yang mempunyai perhatian pada peningkatan mutu pendidikan.

- g. Organisasi profesi tenaga pendidikan (PGRI, ISPI, dan lain-lain)
- h. Perwakilan siswa bagi tingkat SLTP/SMU/SMK yang dipilih secara demokratis berdasarkan jenjang kelas.
- i. Perwakilan forum alumni SD/SLTP/SMU/SMK yang telah dewasa dan mandiri. (Depdiknas, 2002 : 24).

Adapun jumlah anggota Komite Sekolah minimal 9 orang dan maksimal 17 orang. Jumlahnya harus selalu gasal. (Depdiknas, 2003 : 13). Sedangkan menurut Dornseif (1996 : 9) keanggotaan Komite Sekolah bisa terdiri dari : Kepala Sekolah, Guru, Staf Sekolah, Orang tua, Masyarakat, dan siswa, sedangkan jumlahnya menyesuaikan kebutuhan masing-masing dari satuan pendidikan.

Tabel berikut ini dapat dilihat komposisi keanggotaannya adalah sebagai berikut :

Tabel di atas memberi gambaran bahwa jumlah guru dan siswa yang mewakili dalam keanggotaan Komite Sekolah harus berbeda kelas, dan berbeda jurusan di tingkat Sekolah Menengah. Selain itu juga memperlihatkan bahwa ditingkat SD belum menyertakan siswanya dikarenakan mereka masih belum bisa dilibatkan dalam kegiatan yang bersifat pengambilan kebijakan yang rata-rata berfikir reflektif, antisipatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa guru yang dilibatkan dalam pembuatan kebijakan sekolah akan meningkatkan kualitas pengajaran dan pembelajarannya di sekolah (Duke dan Cannady, 1991 : 132). Begitu pula melibatkan siswa dalam pembuatan kebijakan sekolah dapat

meningkatkan partisipasi mereka dalam pengembangan kebijakan disiplin sekolah, sehingga bisa mengurangi kekerasan dan sifat suka merusak di sekolah (Duke dan Cannady, 1991 : 133). Dengan demikian pengikutsertaan dan pelibatan mereka semua dalam Komite Sekolah merupakan langkah untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas sekolah.

Partisipasi adalah keikutsertaan anggota Komite Sekolah terdiri dari unsur guru, staf sekolah, orang tua murid, masyarakat dan siswa, dalam setiap kebijakan anggaran yang diambil oleh sekolah, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasinya.

Komite Sekolah sebagai badan mandiri yang mewadai peran serta masyarakat dalam rangka peningkatan mutu, pemerataan dan efisiensi pengelolaan pendidikan pada satuan pendidikan ini memiliki beberapa komponen dan indikator kinerja yang meliputi :

- a. Sebagai badan pertimbangan (*advisory agency*).
- b. Sebagai badan pendukung (*supporting agency*).
- c. Sebagai badan pengawas (*controlling agency*).
- d. Sebagai mediator (*mediatory agency*).

Berkaitan dengan peran Komite Sekolah tersebut, tercakup di dalamnya pelaksanaan berbagai fungsi badan tersebut dan fungsi manajemen pendidikan. Dari peran dan fungsi Komite Sekolah secara keseluruhan ini dapat dilihat bagaimana peran Komite Sekolah dalam bidang anggaran.

- a. Sebagai badan pertimbangan, Komite Sekolah dalam fungsi manajemen pendidikan sebagai perencanaan sekolah

dan pengelolaan sumber daya pendidikan bidang anggaran, anggota Komite Sekolah dapat berpartisipasi dalam :

- 1) Memberikan masukan untuk penyusunan RAPBS.
  - 2) Menyelenggarakan rapat RAPBS (sekolah, orang tua siswa dan masyarakat).
  - 3) Memberikan pertimbangan perubahan RAPBS.
  - 4) Ikut mengesahkan RAPBS bersama kepala sekolah.
  - 5) Memberikan pertimbangan tentang sarana dan prasarana yang dapat diperbantukan di sekolah.
  - 6) Memberikan pertimbangan tentang anggaran yang dapat dimanfaatkan di sekolah.
- b. Sebagai badan pendukung, dalam fungsi manajemen pendidikan sebagai pengelola sarana dan prasarana serta pengelola anggaran, anggota Komite Sekolah dapat berpartisipasi dalam hal :
- 1) Memantau kondisi sarana dan prasarana yang ada di sekolah atau memobilisasi bantuan sarana dan prasarana sekolah.
  - 2) Mengkoordinasikan dukungan sarana dan prasarana sekolah.
  - 3) Mengevaluasi pelaksanaan dukungan sarana dan prasarana sekolah.
  - 4) Memantau kondisi anggaran pendidikan di sekolah.
  - 5) Memobilisasi dukungan terhadap anggaran pendidikan di sekolah.
  - 6) Mengkoordinasikan dukungan terhadap anggaran pendidikan di sekolah.

- 7) Mengevaluasi pelaksanaan dukungan anggaran pendidikan di sekolah.
- c. Sebagai badan pengontrol dalam fungsi manajemen pendidikan sebagai pengontrol perencanaan pendidikan di sekolah serta memantau pelaksanaan program sekolah, anggota Komite Sekolah dapat berpartisipasi dalam :
- 1) Mengontrol proses perencanaan pendidikan di sekolah.
  - 2) Pengawasan terhadap kualitas perencanaan.
  - 3) Memantau alokasi anggaran untuk pelaksanaan program sekolah.
- d. Sebagai badan mediator dalam fungsi manajemen pendidikan sebagai perencana dan pelaksanaan program, anggota Komite Sekolah dapat berpartisipasi sebagai :
- 1) Penghubung antara Komite Sekolah dengan masyarakat, Komite Sekolah dengan sekolah dan Komite Sekolah dengan Dewan Pendidikan.
  - 2) Mengidentifikasi aspirasi masyarakat untuk perencanaan pendidikan.
  - 3) Membuat usulan kebijakan dan program pendidikan pada kepala sekolah.
  - 4) Mensosialisasikan kebijakan dan program sekolah pada masyarakat.
  - 5) Memfasilitasi berbagai masukan kebijakan program terhadap sekolah.
  - 6) Menampung pengaduan dan keluhan terhadap kebijakan dan program sekolah.

7) Mengkomunikasikan pngaduan dan keluhan masyarakat kepada sekolah.

Hal-hal tersebut di atas merupakan wujud partisipasi anggota Komite Sekolah, khususnya dalam hal kebijakan anggaran pendidikan pada satuan pendidikan.

## PENUTUP

Seiring dengan pemberlakuan Otonomi daerah yang berbasis desa dan Kabupaten/kota, maka berimplikasi pada pendidikan karena termasuk salah satu bidang yang didesentralisasikan. Kebijakan yang dikembangkan dalam bidang ini sama persis dengan politik desentralisasi, yaitu pengembangan partisipasi semua komponen dalam pengambilan kebijakan pendidikan berupa Manajemen Berbasis Sekolah melalui wahana komite pendidikan atau komite sekolah.

Wilayah Kabupaten/kota dan pedesaan serta sekolah bisa berbuat lebih banyak karena bisa mengembangkan partisipasi dalam upaya peningkatan Manajemen Berbasis Sekolah melalui peraturan daerah/peraturan desa yang diputuskan melalui Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dan Gubernur/Bupati/Walikota serta Badan Perwakilan Desa dan kepala Desa. Peraturan yang bisa dituangkan untuk pengembangan MBS bisa berkait dengan penganggaran dalam APBD/APBDesa untuk alokasi pendidikan, pengembangan kurikulum muatan lokal, dan yang lainnya.

Kondisi demikian jika berjalan menjadikan jalan bagi pendidikan sebagai bidang strategis bagi kemajuan sebuah bangsa. Namun kadangkala sering diabaikan karena tidak ada

*pressure* secara individual maupun kelompok kepada pemerintah lokal maupun nasional. Disinilah diperlukan dua kecakapan bagi warga negara yaitu kecakapan berfikir kritis dan kecakapan partisipatoris. Dua kecakapan ini minimal bisa menambah perhatian warga masyarakat terhadap bidang pendidikan sehingga bisa menjadi penekan bagi pemerintah untuk lebih peduli terhadap bidang pendidikan atau mau mentaati aturan perundang-undangan yang berkaitan dengan pendidikan.

Kecakapan yang dimiliki warga juga harus dibarengi juga kecakapan pada pengelola negara/daerah/kota agar tidak terjadi distorsi dan kontraproduksi realisasi MBS. Agar tidak terjadi seperti kasus pemecatan anggota komite sekolah karena kekritisannya. Nah, buku ini berupaya memberkahi pembaca agar menjadi katalisator MBS.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ade Irawan dkk. (2004). *Mendagangkan Sekolah (Studi Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah di DKI Jakarta)*. Jakarta : Indonesia Corruption Watch.
- Asep Suryana dan Suryadi, 2009. *Pengelolaan Pendidikan*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Depag RI
- Bank Dunia. (2002). *Decentralizing Indonesia, A Regional Public Expenditure Review Overview Report*. ttb: East Asia Poverty Reduction and Economic Management Unit
- Bedjo Sujanto, 2007, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah: Model Pengelolaan Sekolah di Era Otonomi*, Jakarta: Sagung Seto.
- Brown, Daniel J. (1990). *Decentralization and School-Based Management*. London : The Falmer Press.
- Depdiknas. (2002). *Pembentukan Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah. Materi Pelatihan Terpadu Untuk Kepala Dinas Kabupaten/Kota*. Jakarta : Ditjen Dikdasmen Depdiknas.
- Depdiknas. (2001). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah Buku 1 Konsep dan Pelaksanaan*. Jakarta : Ditjen Dikdasmen Depdiknas.

- Duke, Daniel L. and Cannady, Robert Lynn. (1991). *School Policy*. New York : Mc. Graw-Hill.
- Dadang Yuliantara. 2000. *Arus Bawah Demokrasi : Otonomi dan Pemberdayaan Desa*. Yogyakarta : LAPERA.
- Depdiknas. (2002). Pembentukan Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah. *Materi Pelatihan Terpadu Untuk Kepala Dinas Kabupaten/Kota*. Jakarta : Ditjen Dikdasmen Depdiknas.
- Depdiknas. (2001). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah Buku 1 Konsep dan Pelaksanaan*. Jakarta : Ditjen Dikdasmen Depdiknas.
- Duke, Daniel L. and Cannady, Robert Lynn. (1991). *School Policy*. New York : Mc. Graw-Hill.
- Dornseif, Alain. (1996). *Pocket Guide to School-Based Management*. Virginia : Association of Supervision and Curriculum Development.
- Griffin, Ricky W. & Moorhead, Gregory. (1986). *Organizational Behavior*. Boston : Houghton Mifflin Company.
- Hasan Aryanto. 2009. *Peran Pendidik dan Tenaga Kependidikan Terhadap MBS (Manajemen Berbasis Sekolah)* (Online). Tersedia: <http://hasanaryantouinjkt.blogspot.com/2009/11/peran-pendidik-dan-tenaga-kependidikan.html>. (10 Juli 2010)

- Ibtisam Abu-Duhou, 2002, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: Logos
- Khoiron. 1999. *Pendidikan Politik bagi Warganegara*. Yogyakarta : LKIS.
- Mansour Fakih (2001). Anak Sebagai Subyek Perubahan Sosial. Dalam Victoria Johnson, Etal. *Anak-anak Membangun Kesadaran Kritis*. Yogyakarta : ReadBook.
- Marsh, Colin. (1996). *Handbook for Beginning Teachers*. Melbourne : Longman.
- Miftah Thoha. (1999). Desentralisasi Pendidikan. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan No. 17 Tahun ke-5 Juni 1999*.
- Mulyasa, 2006, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nana Syaodih Sumadinata dkk, 2006, *Pengendalian Mutu Pendidikan Menengah: Konsep, Prinsip, dan Instrumen*, Bandung: Refika Aditama.
- Nurkolis, 2006. *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model, dan Aplikasi* Jakarta: Grasindo.
- Nurkolis. 2002. "Manajemen Berbasis Sekolah" Strategi Sukses Implementasi MBS, Article Pendidikan Network (English), Januari, Page 1 of 4. (Online). Tersedia: <http://researchengines.com/nurkolis1.html> (7 Juli 2010)

- Nuril Huda. (1999). Desentralisasi Pendidikan : Pelaksanaan dan Permasalahannya. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan No. 17 Tahun ke-5 Juni 1999*.
- Syarif Hidayat. (2000). *Otonomi Daerah vs Perjuangan Kepentingan Elite Lokal : Sebuah Kasus Realitas Otonomi Daerah*. Jurnal Analisis Sosial vol. 5 No. 1 Jaunari 2000.
- Shoup, Robert J, and Dunkle, Dennis R. (1992). *School Law for the Principal A Handbook for Practioners*. Boston: Allyn Bacon.
- Sudarwan Danim, 2007, *Visi Baru Manajemen Sekolah: dari Unit Birokrasi ke Lembaga Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Supriono S. dan Achmad Sapar. (2001). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Surabaya : SIC.
- Syaiful Sagala, 2009. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan: Pembuka Ruang Kreativitas, Inovasi dan Pemberdayaan Potensi Sekolah dalam Sistem Otonomi Sekolah*. Bandung: Alfabeta
- Tilaar., H. A. R., 2006, *Manajemen Pendidikan Nasional: Kajian Pendidikan Masa Depan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Ubaidillah, A., dkk.. 2000. *Pendidikan Kewargaan : Demokrasi, HAM, dan Masyarakat Madani*. Jakarta : IAIN Press
- Wohlsteter, Priscilla and Smyer, Roxane (1994). Models of High-Performance Schools. Dalam Mohrman, Susan

Albert. *School-Based Management Orgnaizing for High Performance*. San Fransisco : Jossey-Bass Publisher.

Republika Suplemen Pendidikan, 2003:1

<http://dikmenum.go.id/mbs>, *MBS dalam Teori*, di ambil tanggal, 13 Juli 2010



ISBN 978-602-96348-3-9



9 786029 634839