

## ANALISIS IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI SDN 006 MUARA BADAK KUTAI KARTANEGARA

**Sukini S.**

Guru SD Negeri 006 Muara Badak

### **Abstrak**

*Adanya paradigma baru tentang MBS di era otonomi daerah dalam pandangan Kepala Sekolah SDN 006 Muara Badak perlu disikong. Dari pihak sekolah sendiri merespon positif dan sekolah mempunyai komitmen untuk terus mengembangkan sekolahnya agar tetap maju. Manajemen sekolah pada dasarnya merupakan bagian dari manajemen pendidikan. Manajemen sekolah bersifat khusus terkait dengan komponen-komponen yang harus dikelola sekolah. Penerapan MBS di SDN 006 Muara Badak merupakan rencana tindak lanjut pelaksanaan MBS di sekolah dasar yang telah dituangkan dalam rencana strategi (Renstra) Kementerian Pendidikan Nasional Nomor 2 Tahun 2010-2014 yang ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 2 Tahun 2010. Tujuan penerapan MBS di SDN 006 Muara Badak tidak lain merupakan tujuan strategis pendidikan dasar yaitu terjaminnya kepastian memperoleh layanan pendidikan dasar yang bermutu dan berkesetaraan di semua provinsi, kabupaten, dan kota.*

**Kata Kunci:** Manajemen Berbasis Sekolah

### **PENDAHULUAN**

#### **Latar Belakang**

Secara fungsional, pendidikan pada dasarnya ditujukan untuk menyiapkan manusia menghadapi masa depan agar hidup lebih sejahtera, baik sebagai individu maupun secara kolektif sebagai warga masyarakat, bangsa maupun antar bangsa. Dalam Undang-Undang Dasar 1945 pasal 31 dikatakan bahwa setiap warga negara berhak

mendapatkan pendidikan. Pernyataan Undang- Undang Dasar tersebut mengisyaratkan bahwa pendidikan merupakan hak bagi setiap warga negara untuk memperoleh pendidikan dan harus menjamin hal tersebut MBS merupakan suatu konsep yang menawarkan otonomi pada sekolah untuk menentukan kebijakan sekolah dalam rangka meningkatkan mutu, efisiensi dan pemerataan pendidikan agar dapat mengakomodasi keinginan masyarakat setempat serta menjalin kerjasama yang erat antara sekolah, masyarakat dan pemerintah. MBS memberikan peluang pada guru dan peserta didik serta bagi kepala sekolah, untuk melakukan inovasi dan improvisasi di sekolah, berkaitan dengan masalah kurikulum dan pembelajaran manajerial yang tumbuh dari aktivitas, kreativitas dan profesionalisme yang dimiliki dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.

Adapun tujuan penulisan ini adalah melalui penelitian ilmiah diharapkan untuk memberikan gambaran-gambaran tahap-tahap, strategi, dan hambatan serta solusi dalam implementasi MBS pada sekolah dasar.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah**

MBS merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan yang menawarkan kepala sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi peserta didik. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para staf, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok dalam meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan.

Secara substansi MBS adalah pemberian wewenang atau otoritas kepada sekolah untuk mendayagunakan seluruh potensi yang ada agar tercapai tujuan sekolah, yaitu menciptakan peserta didik yang memiliki tiga kemampuan dasar yang meliputi kemampuan kognitif, keunggulan psikomotorik, dan memiliki budi pekerti luhur atau evektifitas. Dengan adanya MBS maka otonomi sekolah juga semakin luas, sekolah memiliki

kewenangan yang lebih besar dalam pengelolaannya sehingga lebih mandiri. Sisi moralnya bahwa hanya sekolah dan masyarakatlah yang paling mengetahui berbagi persoalan pendidikan. Dengan demikian sekolah dan masyarakat menjadi perilaku utama dalam membangun pendidikan yang bermutu dan relevan dengan kebutuhan masyarakat. Kemudian terkait kepada penyesuaian pola manajemen pendidikan dari yang lama ke pola yang baru menuju MBS dapat digambarkan sebagai berikut:

No.	Pola Lama	Menuju	Pola Baru
1.	Subordinasi	————→	Otonomi
2.	Pengambilan Keputusan setempat	————→	Pengambilan Keputusan Partisipasi
3.	Ruang Gerak Kaku	————→	Ruang Gerak Luwes
4.	Pendekatan Birokratik	————→	Pendekatan Profesional
5.	Sentralistik	————→	Desentralistik
6.	Diatur	————→	Motivasi Diri
7.	Overregulasi	————→	Deregulasi
8.	Mengarahkan	————→	Memfasilitasi
9.	Menghindar Resiko	————→	Mengelola Resiko
10.	Gunakan Uang Secukupnya	————→	Gunakan yang Seefisien Mungkin
11.	Individu	————→	Individu yang cerdas
12.	Informasi terpribadi	————→	Informasi terbagi
13.	Mengontrol	————→	Mempengaruhi
14.	Pendelegasian	————→	Pemberdayaan
15.	Organisasi Hierarkis	————→	Organisasi Datar

MBS memiliki karakter yang perlu dipahami oleh sekolah yang akan menerapkannya. Karakteristik tersebut merupakan ciri khas yang dimiliki sehingga membedakan dari sesuatu yang lain. MBS memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Adanya otonomi yang luas kepada sekolah;

2. Adanya partisipasi masyarakat dan orang tua peserta didik yang tinggi;
3. Kepemimpinan sekolah yang demokratis dan profesional;
4. Adanya team work yang tinggi, dinamis dan profesional.

### **Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah**

Tujuan utama Manajemen Berbasis Sekolah adalah meningkatkan efisiensi mutu dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya yang ada, partisipasi masyarakat dan menyerahankan birokrasi. Peningkatan mutu diperoleh melalui partisipasi orang tua, ketentuan pengelolaan sekolah, peningkatan profesionalisme guru, adanya hadiah dan hukuman sebagai kontrol, serta hal lain yang dapat menumbuhkan kembangkan suasana yang kondusif. Sementara itu baik berdasarkan kajian pelaksanaan di negara-negara lain maupun yang tersurat dan tersirat dalam kebijakan pemerintah dan UU Sisdiknas No. 20 tahun 2003 tentang Pendidikan Berbasis Masyarakat pasal 55 ayat 1. Masyarakat berhak menyelenggarakan pendidikan berbasis masyarakat pada pendidikan pormal dan non formal sesuai dengan kekhasan agama, lingkungan sosial dan budaya untuk kepentingan masyarakat. Berkaitan dengan pasal tersebut ada empat aspek yaitu: *Kualitas(mutu) dan relevansi keadilan, efektivitas dan efisiensi serta akuntabilitas.*

1. MBS bertujuan mencapai mutu dan relevansi pendidikan yang setinggi-tingginya, dengan tolak ukur penilaian pada hasil *output* dan *outcome* bukan pada metodologi atau prosesnya. Mutu relevansi ada yang memandangnya sebagai satu kesatuan substansi artinya hasil pendidikan yang bermutu sekaligus yang relevan dengan berbagai kebutuhan dan konteksnya. Maka mutu lebih merujuk pada dicapainya tujuan spesifik oleh peserta didik (lulusan), seperti nilai ujian atau prestasi lainnya.
2. MBS bertujuan menjamin keadilan bagi setiap anak untuk memperoleh layanan pendidikan yang bermutu di sekolah yang bersangkutan. Dengan asumsi bahwa setiap anak berpotensi untuk belajar, maka MBS memberi keleluasaan kepada setiap sekolah untuk menangani setiap anak dengan latar belakang sosial ekonomi dan psikologis yang

beragam untuk memperoleh kesempatan dan layanan yang memungkinkan semua anak dan masing-masing anak berkembang secara optimal.

3. MBS bertujuan meningkatkan efektivitas dan efisiensi. Efektivitas berhubungan dengan proses, prosedur dan ketepatangunaan semua *input* yang dipakai dalam proses pendidikan di sekolah, sehingga menghasilkan hasil belajar peserta didik yang diharapkan sesuai tujuan. Keefektifan suatu sekolah diketahui lebih pasti setelah ada hasil atau dinilai hasilnya.

### **Implementasi MBS**

Manajemen Berbasis Sekolah adalah salah satu cara atau strategi yang merancang secara sistematis model pengelolaan yang memberikan otonomi besar kepada kepala sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan prinsip-prinsip partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas sesuai dengan tuntutan masyarakat yang ada. Untuk merealisasikan pencapaian tersebut diperlukan serangkaian aktivitas. Implementasi adalah rangkuman dari beberapa kegiatan sumber daya manusia menggunakan sumber daya lain untuk mencapai sasaran dan strategi. Kegiatan ini menyentuh semua jajaran manajemen mulai dan manajemen puncak sampai dengan karyawan ini paling bawah.

### **Strategi dalam Implementasi MBS**

1. Sekolah harus memiliki otonomi terhadap empat hal, yaitu dimilikinya otonomi dalam kekuasaan dan kewenangan, pengembangan pengetahuan dan keterampilan secara berkesinambungan, akses informasi ke segala bagian dan pemberian penghargaan kepada setiap pihak yang berhasil.
2. Adanya peran serta masyarakat secara aktif dalam hal pembiayaan, proses pengambilan keputusan terhadap kurikulum.
3. Kepala sekolah harus menjadi sumber inspirasi atas pembangunan dan pengembangan sekolah secara umum. Kepala sekolah dalam MBS berperan sebagai perancang, motivator, dan fasilitator.
4. Adanya proses pengambilan keputusan yang demokratis dalam kehidupan dewan sekolah yang aktif. Dalam pengambilan keputusan

- kepala sekolah harus mengembangkan iklim demokratis dan memperhatikan aspirasi dari bawah.
5. Semua pihak harus memahami peran dan tanggung jawabnya secara bersungguh-sungguh.
  6. Adanya *guidelines* dari Departemen Pendidikan terkait sehingga mampu mendorong proses pendidikan di sekolah secara efisien dan efektif. *Guidelines* itu jangan sampai berupa peraturan-peraturan yang mengekang dan membelenggu sekolah. Artinya tidak perlu lagi petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis, dalam pelaksanaan MBS yang diperlukan adalah rambu-rambu yang membimbing.
  7. Sekolah harus memiliki transparansi dan akuntabilitas yang minimal diwujudkan dalam laporan pertanggungjawaban setiap tahunnya.
  8. Penerapan MBS harus diarahkan untuk pencapaian kinerja sekolah dan lebih khusus lagi adalah meningkatkan pencapaian belajar peserta didik.
  9. Implementasi diawali dengan sosialisasi konsep MBS, identifikasi peran masing-masing, pembangunan kelembagaan (*capacity building*), mengadakan pelatihan-pelatihan terhadap peran barunya. Bagi sekolah yang sudah beroperasi paling tidak ada enam langkah yaitu: (1) Evaluasi diri/ *self assesment*; (2) perumusan visi dan misi dan tujuan; (3) perencanaan; (4) evaluasi; (5) pelaksanaan; (6) pelaporan.

### **Faktor Penghambat dalam Implementasi MBS**

Beberapa hambatan yang mungkin dihadapi pihak-pihak berkepentingan dalam penerapan MBS adalah sebagai berikut:

1. Tidak Berminat untuk Terlibat  
Sebagian orang tidak menginginkan kerja tambahan dalam pekerjaan yang sekarang mereka lakukan. Mereka tidak berminat untuk ikut serta dalam kegiatan yang menurut mereka hanya menambah beban. Tidak semua guru akan berminat dalam proses penyusunan anggaran atau tidak ingin menyediakan waktunya untuk urusan itu.
2. Tidak Efisien  
Pengambilan keputusan yang dilakukan secara partisipatif adakalanya menimbulkan frustrasi dan seringkali lebih lamban dibandingkan dengan cara-cara yang demokratis.
3. Pikiran Kelompok

Setelah beberapa saat bersama para anggota dewan sekolah kemungkinan besar akan semakin komprehensif.

4. Kurangnya Pelatihan

Pihak -pihak yang berkepentingan kemungkinan besar sama sekali tidak atau belum berpengalaman menerapkan model yang rumit dan partisipatif. Mereka kemungkinan besar tidak memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang hakikat MBS sebenarnya dan bagaimana cara kerjanya.

5. Kebingungan Atas Peran dan Tanggung Jawab Baru

Pihak-pihak yang terlibat kemungkinan besar sangat terkondisi dengan iklim kerja yang selama ini mereka geluti.

6. Kesulitan Koordinasi

Setiap penerapan model yang rumit dan mencakup kegiatan yang beragam mengharuskan adanya koordinasi yang efektif dan efisien. Tanpa itu kegiatan yang beragam akan berjalan sendiri ketujuannya masing-masing yang kemungkinan besar sama sekali menjauh dari tujuan sekolah.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena untuk mengetahui secara mendalam tentang fenomena yang terjadi melalui metode observasi / pengamatan, wawancara, dan dokumentasi. Fenomena yang diteliti adalah kejadian-kejadian dalam proses kehidupan sekolah yang meliputi latar, pelaksanaan dan aktivitas pelaku pendidikan. Model yang digunakan dalam penelitian ini diarahkan pada *setting* (latar perencanaan dan strategi sekolah dalam menerapkan MBS).

### **Latar penelitian**

#### **1. Tempat penelitian**

Penelitian dilakukan di Sekolah Dasar 006 Muara Badak tepatnya berada di Jalan Ki Hajar Dewantara Gas Alam Badak 1 Muara Badak.

#### **2. Waktu Pelaksanaan**

1. Tahap penyusunan (Maret - April 2010)
2. Tahap penyempurnaan (April 2010)
3. Tahap perizinan (April 2010)
4. Tahap penyempurnaan data penelitian (Mei - Agustus 2010)

### **3. Sumber Data**

Data diperoleh berasal dari dua sumber. Pertama, data yang berkaitan langsung dengan informan yang diperoleh melalui teknik pengumpulan data, yaitu: wawancara, observasi, dan dokumentasi dengan kepala sekolah, guru, staf. Kedua, data diperoleh dari suatu organisasi atau perorangan yang telah mengumpulkannya dan mengalihkannya dalam bentuk dokumen.

### **4. Teknik Pengumpulan Data**

Wawancara dan pengamatan, dimana data diambil melalui instrumen wawancara dan instrumen observasi. Adapun prosedur pengumpulan data, yaitu:

#### **1. Wawancara**

Penelitian ini menggunakan pedoman wawancara (*interview guide*) berupa daftar pokok-pokok pertanyaan yang harus tercakup oleh pewawancara selama wawancara berlangsung, yang terbagi menjadi dua model yaitu: model pertama atau model A ditujukan kepada key informan yaitu Kepala Sekolah dan model B ditujukan kepada informan penunjang yaitu guru, peserta didik dan komite sekolah.

Tujuan wawancara adalah untuk mendapatkan informasi mengenai kapan sekolah berdiri dengan sejarah yang melatarbelakanginya, visi dan misi, komitmen guru, persiapan guru dalam persepsi anak-anak di SDN 006 Muara Badak dan berbagai hal yang berkaitan dengan fokus penelitian.

#### **2. Pengamatan**

Observasi adalah metode pengumpulan data dengan cara mengamati dan mencatat secara sistematis terhadap fenomena yang

diselidiki. Pengamatan dilakukan dalam seluruh aktivitas sekolah, baik berkaitan dengan pelaksanaan program manajemen sekolah menyangkut administrasi, kelembagaan, sarana prasarana, ketenagaan, pembiayaan, peserta didik, peran serta masyarakat dan budaya sekolah maupun menyangkut manajemen pembelajaran.

### 3. Dokumentasi

Dokumen adalah setiap bahan tertulis ataupun film dari rekaman yang tidak dipersiapkan karena adanya permintaan dari seorang penyelidik. Dalam penelitian ini teknik dokumentasi berfungsi sebagai pelengkap data yang digunakan untuk memperoleh data dokumern-dokumen berupa format strategi implementasi dan perangkat implemntasi manajemen berbasis sekolah.

## 5. Analisis Data

Proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu wawancara, pengamatan, dokumentasi. Setelah itu mengadakan reduksi data yang dilakukan dengan membuat abstraksi yaitu usaha membuat rangkuman, kemudian menyusunnya dalam satuan-satuan sambil membuat koding atau pengelolaan data. Dalam proses analisis data penelitian kualitatif ada tiga komponen penting yaitu: reduksi data, sajian data, dan penarikan kesimpulan.

Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah model analisis interaktif yaitu analisis yang dilakukan dalam bentuk interaktif dari ketiga komponen. Peneliti menggunakan analisis interaktif dengan alasan karena dalam penelitian kualitatif menggunakan proses siklus yaitu pada waktu pengumpulan data peneliti selalu membuat reduksi data dan sajian data. Kemudian data tersebut dikumpulkan berupa *field notes*/catatan lapangan yang terdiri dari berbagai deskripsi dan refleksi.

## 6. Keabsahan data

Dalam penelitian kualitatif temuan atau data dapat dinyatakan valid apabila tidak ada terdapat perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Dimana uji keabsahan dalam dalam penelitian kualitatif meliputi:

1. Uji *credibility* data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif antara lain dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan yang berarti lain dengan perpanjangan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan.
2. Uji *transferability* merupakan validitas eksternal yang dimaksudkan bahwa hasil penelitian dapat diterapkan atau digunakan dalam situasi lain.
3. Uji *dependability* adalah apabila orang lain dapat mengulangi proses penelitian tersebut.
4. Uji *Confirmability* berarti menguji hasil penelitian dikaitkan dengan proses yang dilakukan.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Ketercapaian tujuan pendidikan melalui penerapan Manajemen Berbasis Sekolah sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepemimpinan kepala sekolah yang merupakan salah satu pemimpin pendidikan. Karena kepala sekolah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi sekolah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik peserta didik untuk mencapai tujuan pendidikan. Dalam manajemen peningkatan mutu sekolah diharapkan sekolah dapat bekerja dengan koridor-koridor tertentu antara lain:

### 1. Sumber Daya

Sekolah harus mempunyai flexibility dalam mengatur semua sumber daya sesuai dengan kebutuhan setempat. Selain pembiayaan operasional administrasi, pengelolaan keuangan harus ditujukan untuk:

- a. Memperkuat sekolah dalam menentukan dan mengalokasikan dana sesuai dengan skala prioritas yang telah ditetapkan untuk proses peningkatan mutu.
  - b. Pemisahan antara biaya yang bersifat akademis dari proses pengadaannya.
  - c. Pengurangan kebutuhan birokrasi pusat.
2. Pertanggungjawaban (*accountability*)  
Sekolah dituntut untuk memiliki akuntabilitas baik kepada masyarakat maupun pemerintah. Hal ini merupakan perpaduan antara komitmen terhadap standar keberhasilan dan harapan / tuntutan orang tua / masyarakat. Pertanggung-jawaban ini bertujuan untuk menyakinkan bahwa dana masyarakat digunakan sesuai dengan kebijakan yang telah ditentukan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan dan jika mungkin untuk menyajikan informasi mengenai apa yang sudah dikerjakan.
3. Kurikulum  
Berdasarkan kurikulum standar yang telah ditentukan secara nasional, sekolah bertanggungjawab untuk mengembangkan kurikulum baik dari standar materi dan proses penyampaiannya.
4. Personil sekolah  
Sekolah bertanggung jawab dan terlibat dalam proses rekrutmen (dalam arti penentuan jenis guru yang diperlukan) dan pembinaan struktural staf sekolah (kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, dan staf lainnya). Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah memberikan kewenangan kepada sekolah untuk mengontrol sumber daya manusia, fleksibilitas dalam merespon kebutuhan masyarakat, misalnya pengangkatan tenaga honorer untuk keterampilan yang khas atau muatan lokal.

## SIMPULAN

Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di SDN 006 Muara Badak dilakukan melalui enam komponen meliputi:

1. Manajemen kurikulum dan program pembelajaran dilakukan melalui strategi yang meliputi mencermati kalender akademik, menganalisis materi pelajaran yang sesuai dengan jam belajar efektif, menentukan pembagian tugas guru sesuai kompetensinya, pembahasan program tahunan, menyusun jadwal pelajaran.
2. Strategi manajemen keuangan dan pembiayaan, meliputi identifikasi sumber dana dan program sekolah, menyusun draf RAPBS / RKS.
3. Manajemen tenaga pendidik dan kependidikan menggunakan strategi yakni mencatat dan mendaftar tugas guru, dikerjakan memahami minat dan kemampuan sumber daya manusia.
4. Manajemen sarana dan prasarana yakni merencanakan kebutuhan prasarana pendidikan dan menetapkan kebutuhan secara prioritas.
5. Manajemen hubungan dengan masyarakat, strategi yang ditempuh meliputi: mendaftar dan mencatat tokoh masyarakat maupun pihak yang dapat bekerja sama dengan pihak yang terkait.

## SARAN

1. Kepada Kepala Sekolah dan Dewan Guru SDN 006 Muara Badak Kutai Kartanegara, untuk mempertahankan sistem, tahapan, dan strategi yang sudah ada dan jika dimungkinkan ditingkatkan.
2. Kepada Pemerintah Daerah khususnya Dinas Pendidikan perlu untuk mengembangkan sekolah yang menerapkan MBS secara menyeluruh dalam kegiatannya.
3. Kepada peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian pada sekolah yang telah menerapkan MBS dengan baik sehingga dapat diukur aspek *input*, proses dan *output* demi kesempurnaan ilmu pengetahuan selanjutnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Balianto, P. 2011. *Strategi Nasional Implementasi Program MBS*. Kementerian Pendidikan Nasional.

- Fattah. 2000. *Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)*. Jakarta: CV. Andira.
- Husaini. 2010. *Manajemen, Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*. Edisi 3. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Mulyasa. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, Implementasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa. 2004. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.