

MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH SEBAGAI UPAYA PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN

(Studi di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Belo Bima)

S u a e b

suaebngali@gmail.com

ABSTRAK

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan paradigma pengelolaan pendidikan di tingkat sekolah dengan tujuan agar sekolah lebih responsif terhadap kebutuhan lingkungan sekitarnya, mampu meningkatkan partisipatif semua komponen masyarakat guna meningkatkan mutu sekolah. Tujuan penelitian adalah menganalisis: pelaksanaan MBS, upaya yang dilakukan dalam penerapan MBS, dan faktor pendukung dan penghambat penerapan MBS. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Pengumpulan data menggunakan teknik observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Teknik analisis data meliputi kegiatan: reduksi data, display data, dan verifikasi. Hasil penelitian menemukan: (1) penerapan MBS telah berjalan dengan baik, terlihat dari adanya proses perencanaan program kerja yang melibatkan komponen guru, komite, dan masyarakat. Pelaksanaan program yang berdasarkan pada skala prioritas dan kemampuan sekolah, adanya sistem koordinasi antar komponen, pengawasan program yang melibatkan berbagai pihak, serta adanya evaluasi dan monitoring program; (2) upaya yang dilakukan dalam penerapan MBS, yakni: melakukan analisis kemampuan sekolah untuk mengetahui kebutuhan masyarakat dan tantangan masa depan; merumuskan program dengan melibatkan semua pihak termasuk para pakar dalam bentuk kegiatan workshop dan lokakarya; merealisasikan program sesuai dengan job dan wewenang masing-masing, baik yang bersifat internal maupun eksternal; dan melakukan monitoring dan evaluasi program. (3) faktor pendukungnya, yakni adanya semangat kerja dari semua komponen, sistem manajemen yang transparan, serta sarana dan prasarana sekolah yang memadai. Sedangkan faktor penghambatnya adalah kesenjangan informasi dan teknologi, tingkat kepedulian masyarakat yang rendah, serta aturan birokrasi yang kaku membatasi inovasi dan kreativitas sekolah.

Kata Kunci: Manajemen Berbasis Sekolah, Mutu Pendidikan.

I. PENDAHULUAN

Salah satu usaha pemerintah untuk meningkatkan mutu pendidikan adalah diberikannya otonomi pendidikan di setiap sekolah. Otonomi diberikan agar sekolah dapat dengan leluasa mengelola sumber daya dan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan lingkungan sekitarnya. Otonomi diartikan sebagai kewenangan atau kemandirian, yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri dan tidak bergantung pada pihak lain. Otonomi sekolah adalah kewenangan sekolah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga sekolah menurut prakarsa sendiri, berdasarkan aspirasi warga sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Hasbullah, 2006: 82).

Manajemen pendidikan di tingkat sekolah diarahkan bagi tercapainya tujuan pendidikan di tingkat sekolah tersebut.

Secara umum manajemen adalah kemampuan mengatur dan mencapai hasil yang diinginkan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Terry (2012: 9) mengatakan manajemen mencakup kegiatan untuk mencapai tujuan, dilakukan oleh individu-individu yang menyumbangkan upayanya yang terbaik melalui tindakan-tindakan yang telah ditetapkan sebelumnya. Manajemen adalah suatu proses pengaturan dan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi melalui kerjasama para anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Syarifuddin, 2005:41-42). Manajemen pendidikan merupakan proses mengelola sumber daya pendidikan untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat bangsa dan negara. Mulyasa (2005: 7-11) mengatakan manajemen pendidikan merupakan suatu sistem pengelolaan dan penataan sumber daya pendidikan, seperti tenaga kependidikan, peserta didik, masyarakat, kurikulum, dana (keuangan), sarana dan prasarana pendidikan, tata laksana dan lingkungan pendidikan. lebih lanjut dikatakan bahwa pada hakekatnya manajemen pendidikan menyangkut tujuan pendidikan, manusia yang melakukan kerjasama, proses sistemik dan sistematis, serta sumber-sumber yang didayagunakan.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dipahami bahwa manajemen pendidikan merupakan proses penataan dan pengendalian sumber daya pendidikan melalui kegiatan yang mencakup: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) di bidang pendidikan. Secara lengkap manajemen pendidikan merupakan sekumpulan fungsi untuk menjamin efisiensi dan efektivitas pelayanan pendidikan, melalui perencanaan, pengambilan keputusan, perilaku kepemimpinan, penyiapan alokasi sumber daya, stimulus dan koordinasi personil, penciptaan iklim organisasi yang kondusif, serta penentuan pengembangan fasilitas untuk memenuhi kebutuhan peserta didik dan masyarakat di masa depan. Penataan mengandung makna mengatur, memimpin, mengelola, dan mengadministrasikan sumber daya, terdiri dari: sumber daya manusia (peserta didik, pendidik, dan pemakai jasa pendidikan), sumber belajar dan kurikulum (segala sesuatu yang dimiliki sekolah untuk mencapai tujuan), serta fasilitas (peralatan, barang, dan keuangan yang menunjang pelaksanaan kegiatan pendidikan).

Sejalan dengan arah kebijakan otonomi daerah, maka pemerintah daerah diharapkan untuk senantiasa meningkatkan kemampuannya dalam berbagai tahap pembangunan pendidikan di daerah, baik dalam hal perencanaan, bimbingan dan pengarahan, bantuan dana, pelaksanaan maupun pemantauan (*monitoring*) sesuai

dengan arah kebijakan sistem pendidikan nasional yang telah digariskan. Pemberian otonomi pendidikan kepada pihak sekolah sesungguhnya dimaksudkan agar sekolah dapat menawarkan pendidikan yang lebih bermutu kepada peserta didik. Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal sebagaimana tertuang di dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional diharapkan dapat membantu tercapainya tujuan pembangunan nasional yaitu membentuk manusia Indonesia seutuhnya. Pendidikan di sekolah harus berfungsi sebagai laboratorium pembentukan kemampuan peserta didik yang memiliki keseimbangan intelektual dan spritual.

Dengan demikian, Manajemen Berbasis Sekolah atau disingkat MBS hadir sebagai paradigma baru pengelolaan pendidikan yang berorientasi pada kebutuhan sekolah dan kebutuhan daerah masing-masing. Selain itu, MBS merupakan suatu konsep yang menawarkan otonomi kepada pihak sekolah untuk menentukan arah kebijakan sekolah dalam rangka meningkatkan mutu, efisiensi, dan pemerataan pendidikan di sekolah, mengakomodasi keinginan masyarakat setempat serta menjalin kerjasama yang erat antara sekolah, masyarakat, dan pemerintah. Tujuan utama MBS adalah meningkatkan partisipasi warga masyarakat (*stakeholder*) pendidikan, peningkatan mutu, pemerataan, serta efektivitas dan efisiensi pengelolaan sekolah. Mulyasa (2004: 13) menjelaskan bahwa peningkatan efisiensi diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya yang ada, partisipasi masyarakat, dan penyederhanaan birokrasi. Peningkatan mutu diperoleh melalui partisipasi orangtua, kelenturan pengelolaan sekolah, peningkatan profesionalisme guru serta hal lain yang dapat menumbuhkan kembangkan suasana yang kondusif. Sedangkan pemerataan pendidikan tampak pada tumbuhnya partisipasi masyarakat terutama yang mampu dan peduli. Tujuan tersebut sesungguhnya telah tertuang di dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas butir (c) bahwa sistem pendidikan nasional harus mampu menjamin pemerataan kesempatan pendidikan, peningkatan mutu serta relevansi dan efisiensi manajemen pendidikan untuk menghadapi tantangan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional, dan global sehingga perlu dilakukan perubahan pendidikan secara terencana, terarah, dan berkesinambungan.

Berdasarkan hasil studi pendahuluan yang dilakukan penulis, baik kajian secara teoritik maupun secara empiris melalui observasi lapangan, diketahui bahwa penyelenggaraan pendidikan nasional yang bersifat birokratik sentralistik selama ini telah menempatkan sekolah sebagai penyelenggara pendidikan yang kaku dan sangat bergantung pada keputusan birokrasi dengan jalur yang panjang. Kadangkala kebijakan yang dikeluarkan tidak sesuai dengan kondisi sekolah setempat, sehingga sekolah kehilangan kemandirian, motivasi, dan inisiatif untuk mengembangkan dirinya termasuk peningkatan mutu pendidikan sebagai salah

satu tujuan pendidikan nasional. Peran serta masyarakat, khususnya orangtua/wali peserta didik dalam penyelenggaraan pendidikan sekolah selama ini masih sangat minim. Begitu juga dengan dukungan masyarakat terhadap sekolah yang masih sebatas pada pembiayaan pendidikan bagi anaknya, akan tetapi belum pada semua aspek manajemen sekolah. Tilaar (1994: 82) mengatakan partisipasi masyarakat pada umumnya lebih bersifat dukungan dana bukan pada proses pendidikan. *Stakeholder* pendidikan sekarang ini umumnya belum memahami tentang peran dan fungsi mereka dalam memajukan sekolah, sementara disatu sisi prinsip dasar MBS adalah adanya partisipasi aktif dari seluruh komponen masyarakat. Oleh karena itu, MBS perlu disosialisasikan secara terus menerus kepada masyarakat agar mereka memahami hak dan kewajiban dalam pengelolaan sekolah. Mulyasa (2004: 61) mengatakan bahwa pelaksanaan MBS sesungguhnya memerlukan sumber daya manusia yang memiliki keterampilan yang memadai, minimal mampu mengelola dan mengerti prinsip-prinsip MBS, karena selama ini sumber daya manusia yang ada, baik di tingkat sekolah maupun pengawas kurang memiliki keterampilan dalam profesi mereka.

MBS berbeda dengan manajemen pendidikan sebelumnya yang semula semua diatur oleh birokrasi di luar sekolah atau pemerintah pusat. Sebaliknya manajemen pendidikan model MBS ini berpusat pada pengelolaan sumber daya yang ada di sekolah itu sendiri (Nurkolis, 2003: 1). MBS merupakan paradigma baru pendidikan yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar sekolah leluasa mengelola sumber daya dan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan. Dengan kewenangan yang bertumpu pada sekolah, hal itu merupakan inti dari MBS yang dipandang memiliki tingkat efektivitas tinggi (Mulyasa, 2005: 33). MBS merupakan salah satu wujud reformasi pendidikan yang memberikan otonomi kepada sekolah untuk mengatur kehidupan sesuai dengan potensi, tuntutan, dan kebutuhannya. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para tenaga kependidikan, menawarkan partisipasi langsung *stakeholder*, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan.

Menurut Hardiyanti (2004:70) MBS bertujuan untuk menjadikan sekolah agar lebih mandiri atau memberdayakan sekolah melalui pemberian wewenang yang lebih besar dalam mengelola sumber daya dan mendorong partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan. Dengan kata lain, MBS bertujuan untuk meningkatkan semua kinerja sekolah yaitu menyangkut efektivitas, kualitas, efisiensi, inovasi, relevansi, dan pemerataan serta akses pendidikan. Secara khusus tujuan dari penerapan MBS adalah sebagai: (a) meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kemandirian, fleksibilitas, partisipasi, keterbukaan, kerja sama, akuntabilitas, sustainabilitas, dan inisiatif

sekolah dalam mengelola, memanfaatkan, dan memberdayakan sumber daya yang tersedia; (b) meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan secara bersama; (c) meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah untuk meningkatkan mutu sekolah; dan (d) meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan (Hasbullah, 2006: 72).

MBS sebagai model pengelolaan sekolah memiliki karakteristik tersendiri seperti: misi sekolah, hakikat aktivitas sekolah, strategi-strategi manajemen sekolah, penggunaan sumber daya, peran warga sekolah, hubungan interpersonal, kualitas para administrator, dan indikator-indikator efektivitas. Misi sekolah mengandung arti bahwa MBS memiliki cita-cita menjalankan sekolah untuk mewakili sekelompok harapan bersama, keyakinan dan nilai-nilai sekolah, membimbing warga sekolah di dalam aktivitas pendidikan dan memberi arah kerja. Jadi, bila kita ingin sekolah memiliki kualitas pelayanan yang baik guna memenuhi kebutuhan pendidikan yang kompleks, maka budaya organisasi yang kuat harus dikembangkan oleh warga sekolah. Hakekat aktivitas sekolah yaitu sekolah menjalankan aktivitas-aktivitas pendidikannya berdasarkan karakteristik, kebutuhan, dan situasi sekolah. Hakikat aktivitas berbasis sekolah ini amat penting untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

Penggunaan sumber daya dalam MBS memberikan keleluasaan kepada sekolah untuk memiliki otonomi yang lebih besar dalam mengadakan dan menggunakan sumber daya. Sehingga mempersilahkan sekolah untuk menggunakan sumber dayanya secara efektif berdasarkan karakteristik dan kebutuhan sekolah untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Selama ini peran warga sekolah secara langsung atau tidak langsung ditentukan oleh kebijakan pemerintah, misi sekolah, strategi-strategi pengelolaan internal sekolah, dan gaya penggunaan sumber daya. Perubahan model MBS menuntut peran aktif sekolah, administrator, guru, dan orangtua. MBS membutuhkan administrator yang berkualitas. Mereka tidak hanya dilengkapi dengan pengetahuan dan tehnik manajemen yang modern untuk mengembangkan sumber daya yang ada, tetapi administrator juga perlu belajar dan tumbuh secara terus-menerus untuk menemukan dan memecahkan masalah demi kemajuan sekolah. Administrator perlu memperluas wawasan dan pemikirannya dengan belajar sehingga mereka dapat meningkatkan kualitas sekolahnya.

Berdasarkan uraian di atas, penulis terdorong untuk melakukan kajian lebih lanjut dengan mengangkat permasalahan penerapan MBS melalui pendekatan teoritis dan empiris, mengkaji MBS sebagai suatu sistim tatakelola pendidikan di tingkat sekolah. Sehingga penelitian ini berjudul: "Manajemen Berbasis Sekolah Sebagai Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan (Studi di Sekolah Menengah Atas

Negeri 1 Belo Kabupaten Bima). Hasil studi ini diharapkan dapat memberikan alternatif langkah yang efektif dalam implementasi MBS, sehingga dapat menjadi pijakan bagi lembaga sekolah untuk menunjang keberhasilan pembelajaran menuju sekolah yang lebih efektif dan kompetitif.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Moleong (2013:6) mengatakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain, secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Sumber data penelitian terdiri dari Kepala Sekolah (Kepsek), Wakil Kepala Sekolah (Wakasek), Komite Sekolah (KS), Tata Usaha (TU), dan dewan guru (G). Jenis data penelitian terdiri dari data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Untuk mendapatkan informan digunakan teknik *purposive sampling* dan *snowball sampling*. Adapun teknik analisis data dilakukan dengan cara: (a) reduksi data; (b) display data; dan (c) verifikasi (Milles & Hubberman, 2009: 16-20). Sementara pemeriksaan keabsahan data menggunakan teknik *triangulasi* (Riyanto, 2007:17-21).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Negeri 1 Belo

Kajian tentang pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMA Negeri 1 Belo Bima dilihat dari beberapa dimensi, yaitu dimensi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Masing-masing dimensi tersebut kemudian dilakukan kajian berdasarkan data yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data hasil penelitian dideskripsikan sebagai berikut:

a. Perencanaan

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan kepala sekolah, diketahui bahwa SMA Negeri 1 Belo Kabupaten Bima dalam perencanaan kegiatan sekolah melibatkan semua komponen sekolah seperti para dewan guru dan komite sekolah, terutama pada saat penyusunan Rencana Program Sekolah (RPS). Informan ini menyampaikan bahwa dalam proses perencanaan program sekolah memperhatikan keadaan sekolah dan perkembangan-perkembangan yang ada, sebagaimana petikan wawancara berikut:

“kami dalam perencanaan program sekolah selalu melibatkan semua komponen terutama teman-teman guru. Kalau dengan komite sekolah, saya selaku kepala sekolah tetap berkonsultasi mengenai hal-hal yang perlu dilakukan oleh sekolah,

termasuk pada saat rapat bersama dengan orang tua siswa...” (wawancara tanggal 15-04-2018, jam 13.00-13.30 WITA).

Hal senada juga diungkapkan oleh Wakasek Humas,...

“di SMA Negeri 1 Belo sebenarnya sejak sebelum diberlakukannya MBS, disini kita sudah melakukan MBS “buktikanya” kita dalam perencanaan kegiatan sekolah kita melibatkan teman guru, komite, dan orang tua siswa,...sebenarnya MBS itukan maksudnya adalah bagaimana agar sekolah itu mandiri...” (wawancara tanggal 06-05-2018, jam 10.00-10.25 WITA).

Demikian halnya disampaikan oleh Wakasek Kurikulum,....

“...perencanaan program sekolah tentu memperhatikan kemampuan sekolah, itu yang pertama. Karena bagaimanapun sekarang sekolah harus mampu menjalankan pembelajaran secara mandiri, termasuk program-program yang dikembangkan oleh sekolah...”(wawancara tanggal 06-05-2018 jam 11.00-11.30 WITA).

Sedangkan Ketua Komite Sekolah mengungkapkan bahwa:

“SMA Negeri 1 Belo inikan sekolah yang siswanya “keras-keras”, karena berada di wilayah yang masyarakatnya keras. Sehingga pihak sekolah berkonsultasi dengan kami tentang banyak hal yang perlu dilaksanakan untuk mendukung proses pembelajaran, seperti misalnya adanya program pembinaan berkala untuk siswa, dan mengundang orang tua siswa sekali sebulan untuk menyampaikan keadaan anak-anak mereka...” (wawancara tanggal 10-05-2018 jam 11.00-11.30 WITA).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diketahui bahwa pelaksanaan kegiatan perencanaan program sekolah seperti RPS dan program pembelajaran lainnya melibatkan pihak guru dan komite sekolah. Perencanaan setiap program kegiatan dijalankan sebagai bentuk inovasi sekolah, meskipun ada program-program pengembangan sekolah yang telah digariskan oleh dinas. Hasil observasi yang dilakukan penulis ditemukan bahwa ada beberapa program kegiatan sekolah yang telah direncanakan yang secara garis besarnya terdiri dari program prioritas dan program rutin.

b. Pengorganisasian

Hasil wawancara yang telah dilakukan dengan para informan bahwa semua program sekolah yang telah dirumuskan secara bersama diorganisir berdasarkan skala prioritas pelaksanaan. Setiap program dilaksanakan oleh masing-masing personalia sekolah, mulai dari kepala sekolah sampai pegawai. Hal ini terungkap dari hasil wawancara dengan informan kunci sebagaimana petikan hasil wawancara berikut:

“... jadi begini pak, saya selaku kepala sekolah bertanggung jawab terhadap pelaksanaan proses belajar mengajar di sekolah ini. Program-program yang telah disusun diorganisir berdasarkan masing-masing bagian. Misalnya bagian kesiswaan, program kesiswaan di bawah tanggung jawab wakasek kesiswaan, begitu juga bagian lain...” (wawancara tanggal 15-05-2018, jam 13.00-13.30 WITA).

Pernyataan yang hampir sama juga disampaikan oleh Wakasek Kurikulum,...

“saya sendiri memiliki tugas mengorganisir dan melakukan koordinasi pelaksanaan proses pembelajaran, seperti melakukan analisis perangkat pembelajaran guru-guru, mengkoordinasi kegiatan ujian akhir, dan lain-lain....”
(wawancara tanggal 15-05-2018 jam 11.00-11.30 WITA).

Demikian halnya disampaikan oleh salah seorang Ibu guru BK berikut:

“sebagai guru BK dan koordinator BK, tentu saya membuat program dan mengorganisir program-program yang dilakukan oleh teman-teman saya,...kita membuat jadwal pembinaan siswa secara berkala pak,..”
(wawancara tanggal 20-05-2018 jam 11.00-11.30 WITA).

Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan tersebut, diketahui bahwa pengorganisasian kegiatan dan program kerja sekolah dilakukan sesuai dengan tugas dan fungsi dari masing-masing komponen sekolah mulai dari kepala sekolah sampai dewan guru dan para staf.

c. Pelaksanaan

Untuk dimensi pelaksanaan, SMA Negeri 1 Belo melaksanakan program sesuai dengan yang telah direncanakan dan disepakati oleh semua komponen sekolah. Implementasi program dilakukan berdasarkan skala prioritas, yaitu berdasarkan tingkat kebutuhan dan kemampuan sekolah, termasuk kemampuan tenaga dan biaya, meskipun demikian program-program rutin tetap dijalankan sebagaimana biasanya. Antara pihak sekolah dan komite bekerjasama dalam mensukseskan pelaksanaan semua program sekolah. Bahkan pihak komite menekankan kepada sekolah agar semua program yang telah direncanakan harus diusahakan untuk dijalankan semua. Hal ini terungkap dari hasil wawancara dengan para informan berikut:

Informan kunci mengungkapkan: *“iya, pelaksanaan program sesuai skala prioritas dan kemampuan sekolah, terutama biaya dan tenaga”* (wawancara tanggal 01-06-2018, jam 13.00-13.30 WITA).

Sejalan dengan pernyataan tersebut, Wakasek Kurikulum juga mengungkapkan:

“... kalau program rutin kan setiap hari dijalankan, kalau program prioritas juga memperhatikan kemampuan dan tingkat kebutuhan kita, karena semua program yang disusun harus mampu dijalankan...” (wawancara tanggal 01-06-2018 jam 11.00-11.30 WITA).

Komite sekolah juga memperkuat pandangan yang diungkapkan oleh dua informan tersebut, seperti dalam petikan hasil wawancara berikut:

“...kami selalu menyampaikan kepada kepala sekolah, bahwa semua program yang telah disusun harus dijalankan berdasarkan tingkat kebutuhan dan skala prioritas,.. iya kan, ngapain direncanakan kalau tidak mampu dijalankan. Untuk itu kami selalu sarankan agar sekolah harus lebih intens membangun komunikasi dengan pihak luar. Tapi syukur sampai sekarang saran itu juga dijalankan”
(wawancara tanggal 15-06-2018 jam 11.00-11.30 WITA).

d. Pengawasan

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan para informan, diketahui bahwa kegiatan pengawasan melibatkan pihak dinas pendidikan dan *stakeholder* pendidikan, terutama dari pihak komite sekolah dan masyarakat. Komite sekolah mengakui bahwa pihaknya tetap melakukan pengawasan terhadap segala kegiatan di sekolah, termasuk pembangunan fisik sekolah dan dilakukan secara bersama-sama dengan kepala sekolah, sebagaimana hasil wawancara dengan para informan berikut:

Informan kunci mengatakan: *“kalau soal pengawasan semua orang punya hak mengawasi pak, termasuk kalau ada program pembangunan sarana fisik sekolah, seperti gedung. Namun untuk pelaksanaan proses pembelajaran di sekolah ini, saya selaku kepala sekolah harus mengawasi di samping pengawas dari dinas”* (wawancara tanggal 11-07-2018, jam 13.00-13.30 WITA).

Demikian halnya disampaikan oleh Wakasek Kurikulum:

“sebagai wakasek kurikulum, saya turut membantu kepala sekolah dalam menjalankan tugas pengawasan, terutama mengawasi kegiatan pembelajaran” (wawancara tanggal 11-07-2018 jam 11.00-11.30 WITA).

Adapun Ketua Komite sekolah juga mengatakan:

“pengawasan kan tugas kami juga selaku komite... Karena program sekolah yang ada juga ada dari usulan kami berdasarkan usul saran dari orang tua murid dan masyarakat, sehingga kami juga turut mengawasi apa yang dilakukan sekolah” (wawancara tanggal 12-07-2018 jam 11.00-11.30 WITA).

Lebih lanjut disampaikan, pihak komite sekolah melakukan pengawasan kegiatan sekolah minimal satu kali dalam satu semester, dalam bentuk kunjungan langsung ke sekolah kemudian berdiskusi dengan kepala sekolah dan warga sekolah, termasuk berdiskusi dengan TU dan Satpam. Model pengawasan seperti ini diyakini sebagai salah satu langkah untuk membantu pihak sekolah dalam mewujudkan kualitas pelaksanaan pembelajaran di sekolah.

2. Upaya SMA Negeri 1 Belo dalam Penerapan MBS

Berdasarkan hasil wawancara mendalam yang dilakukan dengan para informan diketahui bahwa upaya yang dilakukan oleh SMA Negeri 1 Belo dalam penerapan MBS adalah melakukan study banding ke sekolah-sekolah lain yang sudah maju menerapkan MBS, disamping itu mengundang para pakar atau pihak luar untuk menjelaskan tentang program-program baru yang dikembangkan. Hal ini terungkap dari hasil wawancara dengan para informan berikut:

Bapak kepala sekolah mengatakan: *“kita mengundang para pakar pak, kalau ada program baru yang ingin dijalankan, setidaknya melakukan konsultasi, terutama pada saat awal penerapan K13. Kita mengadakan study banding ke sekolah-sekolah yang lain. Begitupula dalam hal manajemen, saya sendiri melakukan diskusi tukar pendapat dengan teman-teman kepala sekolah yang lain...dan disini Insya Allah seluruh komputer sudah online dengan internet dan itu*

memudahkan guru-guru untuk mencari informasi pembelajaran terkini".
(wawancara tanggal 15-07-2018, jam 10.00-10.30 WITA).

Pandangan yang sama juga diungkapkan oleh wakasek kurikulum...

"program yang kami susun memang sudah mengacu kepada program yang sudah kita sepakati bersama...dan hal itu bukan angan-angan tetapi diaktualisasikan dengan bagus oleh semua komponen sekolah". (wawancara tanggal 15-08-2018, jam 10.00-10.30 WITA).

Pandangan tersebut juga diperkuat oleh wakasek Humas,...

"upaya yang kami lakukan adalah, pertama: memberikan pemahaman terhadap guru lewat workshop, lokakarya; kedua mengembangkan potensi guru supaya berinovasi dan berkreasi, ketiga yakni mendatangkan pakar-pakar dari perguruan tinggi yang berkaitan dengan pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran..." (wawancara tanggal 15-09-2018, jam 10.00-10.30 WITA).

Informan tersebut menegaskan bahwa semua program yang telah direncanakan harus didukung oleh guru yang berkualitas, guru harus mampu memahami dan menjalankan program-program yang telah direncanakan oleh sekolah. Karena gurulah yang menjadi ujung tombak kemajuan sekolah melalui kemampuannya menjalankan kegiatan pembelajaran secara profesional. Salah seorang guru ekonomi mengungkapkan bahwa:

"saya sebagai guru tugas utamanya kan mengajar ya,.. kita mulai dari memanaj kegiatan pembelajaran, melayani siswa dengan baik, dan mengajar tepat waktu... Namun yang paling penting adalah bagaimana mendidik anak berakhlakul karimah. (wawancara tanggal 20-07-2018, jam 10.00-10.30 WITA).

Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan tersebut, ditemukan bahwa upaya yang dilakukan sekolah dalam menerapkan MBS adalah melakukan analisis kemampuan sekolah untuk mengetahui kebutuhan masyarakat dan tantangan masa depan, merumuskan program yang akan dilakukan, dan merealisasikan program secara efektif dan efisien. Penyusunan program tentu melibatkan semua pihak termasuk para pakar dalam bentuk kegiatan workshop dan lokakarya. Pada konteks implementasinya, program yang ada kemudian diberikan kepada bagian yang melingkupinya sesuai dengan job dan wewenangnya, baik yang bersifat internal maupun eksternal, kemudian dilakukan monitoring dan evaluasi, hal ini untuk mengetahui apakah program yang telah disusun telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah direncanakan.

Terkait dengan peningkatan kualitas guru, ada beberapa upaya yang dilakukan, diantaranya: mengadakan workshop, mengadakan seminar tentang metode dan model-model pembelajaran, mengikutsertakan guru-guru dalam pelatihan yang diselenggarakan oleh Diknas, mengadakan studi banding ke berbagai sekolah agar guru-guru memperoleh informasi tentang kondisi sekolah lain sebagai pembanding supaya kualitas pembelajaran dapat terus ditingkatkan.

3. Faktor Pendukung dan Penghambat Penerapan MBS di SMA Negeri 1 Belo

Hasil wawancara yang dilakukan dengan para informan ditemukan bahwa terdapat banyak faktor pendukung dan penghambat penerapan MBS di SMA Negeri 1 Belo. Faktor pendukung diantaranya adalah kekompakan guru dan warga sekolah dan manajemen yang transparan. Sedangkan faktor penghambatnya yaitu adanya kesenjangan informasi atau teknologi, aturan birokrasi, dan partisipasi masyarakat yang kurang. Berikut petikan hasil wawancara dengan para informan:

Informan kunci mengungkapkan: “... pendukungnya ya kekompakan guru, dan kultur yang kita kembangkan di sekolah ini, artinya semua komponen yang di sekolah ini harus berdedikasi yang tinggi terhadap pekerjaannya, kerja dengan penuh keikhlasan dan ketabahan... termasuk juga bagaimana mengembangkan “PAIKEM”... Sedangkan hambatannya adalah adanya kesenjangan informasi atau teknologi yang hal itu kadang-kadang membuat guru-guru itu belum siap kearah perubahan... (wawancara tanggal 10-07-2015, jam 10.00-10.25 WITA).

Sementara Wakasek Humas juga menyampaikan:

“...pendukung utamanya pertama adalah SDM... sedangkan yang kedua sistem manajemen yang transparansi sehingga program yang dicanangkan pun dimusyawarahkan... kita juga selalu berkoordinasi dengan teman-teman karena disini setiap sabtu kita mengadakan rapat bersama teman-teman guru dan setiap senin itu ada rapat staf... kalau bicara kendala... salah satunya adalah tingkat kepedulian masyarakat terhadap pelaksanaan program-program sekolah...” (wawancara tanggal 11-07-2018, jam 10.00-10.25 WITA).

Adapun wakasek kurikulum menyatakan bahwa:

“Faktor pendukungnya yang pertama adalah dari SDM guru dan yang, kedua kepercayaan masyarakat dan yang, ketiga sarana yang ada di sekolah. Sedangkan faktor penghambatnya seperti aturan birokrasi yang harus sesuai dengan apa yang “diinginkan” oleh birokrasi” (wawancara tanggal 10-07-2018, jam 10.00-10.25 WITA).

Kemudian salah seorang begawai TU juga memperkuat bahwa:

“Sebenarnya tergantung kepada kita sendiri ada orang yang senang terhadap perubahan ada yang tidak, jadi tergantung kepada diri masing-masing...” (wawancara tanggal 12-07-2018, jam 10.00-10.25 WITA).

Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan tersebut, diketahui bahwa faktor pendukung dalam penerapan MBS di SMA Negeri 1 Belo Bima adalah adanya semangat kerja dari para guru dan komponen sekolah, sistem manajemen yang transparan, dan sarana dan prasarana sekolah yang memadai. Sedangkan untuk faktor penghambat adalah kesenjangan informasi atau teknologi, tingkat kepedulian masyarakat yang rendah terhadap pelaksanaan program-program sekolah, dan aturan birokrasi yang mengharuskan pihak sekolah untuk menjalankan program yang sesuai tuntutan birokrasi, sehingga kreativitas sekolah menjadi rendah.

PEMBAHASAN

Berdasarkan deskripsi data hasil penelitian, ditemukan bahwa SMA Negeri 1 Belo Bima telah melaksanakan MBS dengan baik. Hal ini ditunjukkan dengan adanya proses perencanaan program kerja sekolah yang melibatkan komponen guru, komite, masyarakat, dan komponen lainnya, pelaksanaan program yang berdasarkan pada skala prioritas dan kemampuan sekolah (menyangkut dana dan tenaga), adanya sistem koordinasi antar komponen sekolah, dan adanya proses pengawasan program yang melibatkan berbagai pihak, seperti dinas, komite, dan *stakeholder*.

Temuan penelitian tersebut sesuai dengan prinsip-prinsip MBS. Usman (2010: 624) mengungkapkan delapan prinsip MBS, yaitu: (a) Komitmen, kepala sekolah dan warga sekolah harus mempunyai komitmen yang kuat dalam upaya menggerakkan semua warga sekolah untuk ber-MBS; (b) Kesiapan, semua warga sekolah harus siap fisik dan mental untuk ber-MBS; (c) Keterlibatan, pendidikan yang efektif harus melibatkan semua pihak dalam mendidik anak; (d) Kelembagaan, sekolah sebagai lembaga adalah unit terpenting bagi pendidikan yang efektif; (e) Keputusan, segala keputusan sekolah, harus dibuat oleh pihak yang benar-benar mengerti tentang pendidikan; (f) Kesadaran, guru-guru harus memiliki kesadaran untuk membantu dalam pembuatan keputusan program pendidikan dan kurikulum; (g) Kemandirian, sekolah harus diberi otonomi sehingga memiliki kemandirian dalam membuat keputusan pengalokasian dana; dan (h) Ketahanan, perubahan akan bertahan lebih lama apabila melibatkan *stakeholders* sekolah. Sementara Engkoswara & Komariah (2011: 295) mengungkapkan bahwa di antara prinsip MBS yang harus utama diperhatikan adalah partisipasi, transparansi, akuntabilitas, profesionalisme, memiliki wawasan kedepan, dan *sharing authority* dalam implementasi manajemen.

Adapun upaya yang dilakukan dalam penerapan MBS adalah melakukan analisis kemampuan sekolah untuk mengetahui kebutuhan masyarakat dan tantangan masa depan, merumuskan dan merealisasikan program. Penyusunan program melibatkan semua pihak termasuk para pakar dalam bentuk kegiatan workshop dan lokakarya. Pada konteks implementasinya, program yang sudah disusun kemudian diberikan kepada bagian yang melingkupinya sesuai dengan job dan wewenangnya, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Setelah itu dilakukan monitoring dan evaluasi program, hal ini untuk mengetahui ketercapaian program sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Hasil penelitian tersebut menegaskan bahwa salah satu ciri dari proses pendidikan yang bermutu adalah adanya evaluasi yang konsekwen, dilakukan secara intensif dan kontinyu. Proses monitoring dan evaluasi ini disamping sebagai sebuah penilaian program, juga dapat dijadikan sebagai rujukan dalam menyusun strategi baru dalam pelaksanaan program, karena dalam proses monitoring dan evaluasi

melibatkan berbagai unsur baik dari dinas, komite sekolah maupun masyarakat. Hal inilah yang merupakan salah satu esensi dari MBS, dimana sekolah bisa berimprovisasi sesuai dengan kondisi dan keinginan warga sekolah serta kondisi sosial masyarakat. Engkoswara & Komariah (2011: 294) mengatakan bahwa esensi dari MBS, yaitu terjadinya otonomi, pemberdayaan, transparansi, kemandirian, dan fleksibilitas manajemen pada tingkat sekolah agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara produktif, efektif, dan efisien.

Hasil penelitian ini juga menemukan bahwa faktor pendukung dalam penerapan adalah adanya semangat kerja dari para guru dan komponen sekolah atau dukungan SDM, sistem manajemen yang transparan, kepercayaan masyarakat, serta sarana dan prasarana sekolah yang memadai. Sedangkan untuk faktor penghambat yaitu adanya kesenjangan informasi dan teknologi, tingkat kepedulian masyarakat yang rendah, serta aturan birokrasi yang kaku memaksa pihak sekolah untuk menjalankan program yang sesuai dengan “keinginan” birokrasi.

Temuan tersebut mempertegas bahwa dalam MBS mengharuskan adanya keterlibatan aktif dari semua pihak dalam membantu pihak sekolah, terutama dari para guru, komite, dan masyarakat. Sebaliknya dalam pelaksanaan MBS, tidak diharuskan adanya intervensi yang besar dari pihak dinas atau birokrasi selama proses pendidikan di sekolah tersebut berjalan sesuai dengan aturan yang ada, karena dalam pelaksanaannya harus difokuskan pada manajemen peningkatan mutu sekolah dan kontribusi masyarakat terhadap pendidikan di tingkat sekolah. Sebagaimana Engkoswara & Komariah (2011: 295-296) mengatakan bahwa pelaksanaan MBS difokuskan pada dua sasaran utama, yaitu: manajemen peningkatan mutu dan peningkatan kontribusi dan partisipasi masyarakat.

Otonomi akademik diwujudkan dengan diberikannya keleluasaan untuk menata PBM agar tercipta *academic culture* yang menjamin siswa mendapat pelayanan yang bermutu dengan memperbaiki dan mengembangkan kinerja kepemimpinan sekolah, mutu mengajar guru, fasilitas sekolah, program-program sekolah dan layanan lainnya. Sedangkan otonomi manajemen kelembagaan, yaitu pihak sekolah harus menerapkan manajemen yang modern, yaitu manajemen yang memfungsikan seluruh prosedur manajemen secara berkualitas dan dengan dibarengi penerapan gaya kepemimpinan *transformative visioner*. Demikian halnya dengan peningkatan partisipasi masyarakat, dimana MBS memerlukan kemitraan dengan masyarakat yang memiliki persepsi dan tujuan yang sama. Hal ini dapat dilakukan dengan pembentukan dewan/komite sekolah.

Untuk dapat merealisasikan MBS dengan baik sesuai dengan visi, misi sekolah maka secara tidak langsung sekolah harus didukung oleh semua komponen yang ada, baik dari segi SDM, partisipasi masyarakat (orang tua siswa), maupun sarana dan prasarana. SDM yang meliputi guru, karyawan, siswa,

dan lainnya dapat dikelola secara leluasa dan fleksibel sesuai dengan kebutuhan. Sumber daya tersebut mempunyai pengaruh yang cukup besar dalam menentukan baik buruknya mutu sekolah, karenanya dengan menerapkan MBS ini sekolah diberikan hak otonomi untuk mengatur dan mengelola sumber daya sekolah guna meningkatkan mutu pendidikan di sekolah tersebut. Partisipasi masyarakat (orangtua siswa), sangat diperlukan dan menjadi keharusan, karena partisipasi masyarakat merupakan wujud nyata dari pelaksanaan MBS.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian di atas, maka dapat disimpulkan:

1. Penerapan MBS telah berjalan dengan baik, hal itu terlihat dari adanya proses perencanaan program kerja yang melibatkan komponen guru, komite, dan masyarakat, pelaksanaan program yang berdasarkan pada skala prioritas dan kemampuan, adanya sistem koordinasi antar komponen, pengawasan program yang melibatkan berbagai pihak, serta adanya evaluasi dan monitoring program.
2. Upaya yang dilakukan dalam penerapan MBS adalah: (a) melakukan analisis kemampuan sekolah untuk mengetahui kebutuhan masyarakat dan tantangan masa depan; (b) merumuskan program dengan melibatkan semua pihak termasuk para pakar dalam bentuk kegiatan workshop dan lokakarya; (c) merealisasikan program sesuai dengan *job* dan wewenang masing-masing, baik yang bersifat internal maupun eksternal; dan (d) melakukan monitoring dan evaluasi program.
3. Faktor pendukung dalam penerapan MBS, yakni adanya semangat kerja dari semua komponen, sistem manajemen yang transparan, serta sarana dan prasarana sekolah yang memadai. Sedangkan faktor penghambat adalah kesenjangan informasi dan teknologi, tingkat kepedulian masyarakat yang rendah, serta aturan birokrasi yang kaku membatasi inovasi dan kreativitas sekolah.

DAFTAR PUSTAKA:

- Azra, Azyumardi. 2002. *Paradigma Baru Pendidikan Nasional (Rekonstruksi dan Demokratisasi)*. Jakarta: Buku Kompas, 2002, hlm: 116.
- Engkoswara & Komariah, A. 2011. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Hasbullah. 2006. *Otonomi Pendidikan: Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya terhadap Penyelenggaraan pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Hardiyanti. 2004. *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Junaedi, Mahfud M. 2005. *Rekonstruksi Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Departemen Agama RI.
- Milles & Hubberman A.M. 2009. *Analisis Data Kualitatif (penerjemah: Tjetjep Rohendi Rohidi)*. Jakarta: UI-Press.
- Mulyasa E. 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- _____. 2005. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Moleong, J, Lexy. 2013. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nurkolis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah (Teori Model dan Aplikasi)*. Jakarta: Grasindo.
- Riyanto, Yatim. 2007. *Metodologi Penelitian Pendidikan (Kualitatif dan Kuantitatif)*. Surabaya: Unesa Universty Press.
- Syarifuddin. 2005. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Ciputat Pres.
- Terry. George. R. 2012. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Tilaar, H.A.R. 1994. *Manajemen Pendidikan Nasional (Kajian Pendidikan Masa Depan)*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Usman, Husaini. 2006. *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.