

## PERSPEKTIF BARU MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH MENUJU PENDIDIKAN BERKUALITAS

**Mulyati**

Program Studi Pendidikan Bahasa Inggris

Universitas Indraprasta PGRI Jakarta

Mulyati1493@yahoo.co.id

*Abstract:* This study aimed at investigating the new perspectives of school-based education management. This research was a qualitative research. Data were obtained through observation directly to the schools. To ensure the validity of the information or data, the researcher conducted a member check by asking colleagues to read carefully to confirm whether the data were appropriate with the real situation that occurs and develops in the field. Furthermore, data or information was analyzed through confirming with the related theories to explain. The finding of the study that the implementation of school-based management needs to be carried out in accordance with the concepts that really takes into account to all aspects which covers the preparation of the school programs, management, and utilization of school budget, the utilization of infrastructure facilities to support the implementation of education, and school and community relationship are carried out synergistically.

*Keywords:* New perspective, education, school-based management.

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan menjelaskan dan menelaah secara kritis dan mendalam tentang perspektif baru pengelolaan pendidikan berbasis sekolah dan aspek-aspek yang sangat inheren dengan manajemen dan pengelolaan sekolah. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, di mana data diperoleh melalui pengamatan dan penelusuran langsung ke objek kajian. Untuk menjamin kevaliditasan informasi atau data, peneliti melakukan *member check* dengan cara meminta rekan sejawat untuk membaca secara seksama tentang kesesuaian data dengan situasi riil yang terjadi dan berkembang di lapangan. Selanjutnya data atau informasi dianalisis dengan cara mengonfirmasikan dengan teori-teori mutakhir untuk menjelaskan dan mengkritik sebelum pada akhirnya menarik simpulan. Pelaksanaan manajemen berbasis sekolah perlu dilaksanakan sesuai dengan konsep yang benar-benar memerhatikan semua aspek yang mencakup penyusunan program kerja sekolah, pengelolaan, dan pemanfaatan dana dalam pembiayaan pendidikan, pemanfaatan sarana prasarana dalam menunjang penyelenggaraan pendidikan, dan hubungan sekolah dan masyarakat dilakukan secara sinergis. Sistem manajemen yang melibatkan berbagai unsur baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan menjadi sebuah keniscayaan untuk membangun sinergitas yang seimbang dalam rangka mempercepat (*acceleration*) ketercapaian tujuan pendidikan, terutama berkaitan dengan visi dan misi sekolah khususnya maupun tujuan pendidikan secara umum agar mampu bersaing dengan pendidikan di negara-negara ASEAN maupun di negara-negara lain di masa mendatang.

**Kata Kunci:** Perspektif baru, pendidikan, manajemen berbasis sekolah.

## **PENDAHULUAN**

Menghadapi persaingan dalam aspek pendidikan yang multidimensi dewasa ini menuntut segenap stakeholders menaruh perhatian yang serius agar mampu bersaing demi menuju pendidikan yang berkualitas. Persaingan tidak hanya bersifat global akan tetapi persaingan antarsekolah selevel atau setingkat maupun persaingan antarsa daerah kabupaten/kota maupun provinsi pun terjadi. Menyadari akan hal inilah, perlu ada orientasi mutu dan standarisasi mutu pendidikan yang jelas dan kompetitif, dengan model pendekatan profesionalisme dan pemberdayaan satuan pendidikan dengan menerapkan suatu sistem pengelolaan pendidikan yang bersifat desentralistik, yaitu manajemen berbasis sekolah yang lebih otonom dalam mengelola sumber dayanya, menggantikan sistem yang selama sentralistik dan intervensi yang berlebihan dari kalangan birokrasi pemerintahan. Manajemen berbasis sekolah yang lebih otonom diasumsikan akan mendorong motivasi diri sekolah, dalam arti luas berarti mengoptimalkan sumber daya manusia dan potensinya sendiri. Sedangkan kedudukan pemerintah bertanggung jawab untuk memfasilitasi kebutuhan sekolah agar sekolah dapat melaksanakan fungsi dan tanggung jawabnya sesuai standar yang ditentukan.

Salah satu strategi pendekatan yang mungkin dapat dilakukan adalah menggunakan model manajemen berbasis sekolah (MBS), yaitu dengan mengoptimalkan kekuatan sekolah dalam memberdayakan dirinya dengan didukung oleh masyarakat dan difasilitasi oleh pemerintah. Masyarakat disekitar sekolah tersebut dapat memberikan bantuan sesuai potensi yang dimilikinya, baik berupa pemikiran maupun anggaran.

Manajemen berbasis sekolah (MBS) merupakan salah satu upaya pemerintah untuk

mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan ilmu pengetahuan. MBS yang ditandai dengan otonomi sekolah dan pelibatan masyarakat merupakan respons pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul di masyarakat, bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi, antara lain diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya manusia dan partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi. Dengan adanya otonomi yang memberikan tanggung jawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi MBS sesuai dengan kondisi sekolah setempat, sekolah dapat lebih meningkatkan kesejahteraan guru sehingga dapat lebih berkonsentrasi pada tugas. Keleluasaan dalam mengelola sumber daya dan dalam menyertakan masyarakat untuk berpartisipasi, mendorong profesionalisme kepala sekolah, dalam peranannya sebagai manajer maupun pemimpin sekolah. Dengan diberikannya kesempatan kepada kepala sekolah untuk menyusun kurikulum, guru didorong untuk berinovasi, dengan melakukan eksperimen-eksperimen di lingkungan sekolahnya. Dengan demikian MBS mendorong profesionalisme guru dan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan di sekolah.

Manajemen berbasis sekolah (MBS) yang ditawarkan sebagai bentuk operasional desentralisasi pendidikan akan memberikan wawasan baru terhadap sistem yang sedang berjalan selama ini. Hal ini diharapkan dapat membawa dampak terhadap peningkatan efisiensi dan efektifitas kinerja sekolah, dengan menyediakan layanan pendidikan yang komprehensif dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat sekolah setempat. Karena peserta didik biasanya datang dari berbagai latar belakang kesukuan dan tingkat sosial, salah satu perhatian sekolah harus ditujukan pada

asas pemerataan, baik dalam bidang sosial, ekonomi, maupun politik. Di sisi lain sekolah juga harus meningkatkan efisiensi, partisipasi, dan mutu, serta bertanggung jawab kepada masyarakat dan pemerintah.

Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), dalam bahasa Inggris disebut *School Based Management*. Latar belakangnya diawali dengan munculnya pertanyaan masyarakat tentang apa kontribusi sekolah kepada masyarakat dan juga apa relevan dan korelasi pendidikan dengan tuntutan kebutuhan masyarakat. Kinerja sekolah pada saat itu dianggap oleh masyarakat tidak sesuai dengan tuntutan siswa untuk terjun ke dunia usaha dan sekolah dianggap tidak mampu memberikan hasil dalam konteks kehidupan ekonomi yang kompetitif secara global. Fenomena tersebut oleh pemerintah, khususnya pihak sekolah dan masyarakat, segera diantisipasi dengan melakukan upaya perubahan dan penataan manajemen sekolah.

Sagala mendefinisikan manajemen berbasis sekolah adalah sebagai model manajemen yang memberikan otonomi atau kemandirian yang lebih besar kepada sekolah, mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah sesuai standar mutu yang berkaitan dengan kebutuhan sarana prasarana, fasilitas sekolah, peningkatan kualitas kurikulum, dan pertumbuhan jabatan guru, keputusan sekolah yang diambil harus melibatkan secara langsung semua warga sekolah, yaitu guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orang tua siswa dan masyarakat yang berhubungan dengan program sekolah (Sagala, 2004: 133)

Keputusan partisipatif ini dapat membangun rasa memiliki bagi setiap warga sekolah dan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan dedikasi warga sekolah. Untuk menggerakkan manajemen berbasis

sekolah lebih otonom dan memberdayakan semua unsur terkait dalam bentuk partisipatif, maka kepemimpinan kepala sekolah harus kuat. Kepemimpinan yang kuat itu adalah menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif, yaitu memberdayakan semua komponen dan komunitas sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah yang kuat tampak pada kemampuan profesionalnya dan keberaniannya mengambil keputusan dengan perhitungan yang cermat, keputusan itu mendapat dukungan komunitas sekolah.

Kranz dalam Hadiyanto mendefinisikan manajemen berbasis sekolah (MBS) adalah Suatu bentuk desentralisasi yang memandang sekolah sebagai suatu unit dasar pengembangan dan bergantung pada redistribusi otoritas pengambilan keputusan (Hadiyanto, 2004: 67)

Pendapat lain sebagaimana dikemukakan Candoli mendefinisikan manajemen berbasis sekolah (MBS) adalah "Manajemen berbasis sekolah sebagai alat untuk menekan sekolah mengambil tanggungjawab apa yang terjadi terhadap anak didiknya."

BPPN dan Bank Dunia dalam E. Mulyasa memberi pengertian manajemen berbasis sekolah (MBS) adalah "Bentuk alternatif sekolah dalam program desentralisasi di bidang pendidikan yang ditandai oleh otonomi luas di tingkat sekolah, partisipasi masyarakat dan dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional (Mulyasa, 2003: 11).

Hapman dalam Nurkolis bahwa: Manajemen Berbasis Sekolah sebagai terjemahan dari *School Based Management* adalah suatu pendekatan politik yang bertujuan untuk memediasi pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja sekolah yang mencakup guru, siswa, kepala sekolah, orang tua siswa dan masyarakat (Nanang Fattah,

2003: 9).

Untuk mencapai efisiensi dan efektivitas yang optimal dalam manajemen dan alokasi sumber daya yang merepresentasikan MBS, sekolah perlu merumuskan konsep akuntabilitas sekolah. Konsep-konsep sekolah selama ini harus ditata ulang, dan langkah ini menuntut keahlian dari semua pihak, terutama dewan penasihat sekolah, para pemimpin lokal dan masyarakat umum (Fajar, 2005: 89).

Implementasi MBS akan berhasil dengan baik apabila sekolah mendapatkan otonomi yang seluas-luasnya. Mohrman dalam Nurkolis mengatakan bahwa otonomi secara luas menyangkut empat komponen penting, yaitu kekuasaan atau kewenangan, pengetahuan dan keterampilan, informasi dan penghargaan (Nurkolis, 2003: 267).

Manajemen berbasis Sekolah merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan, yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para staf, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok yang terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan. Sejalan dengan jiwa dan semangat desentralisasi serta otonomi dalam pendidikan, kewenangan sekolah juga berperan dalam menampung konsensus umum yang meyakini bahwa sedapat mungkin keputusan seharusnya dibuat oleh mereka yang memiliki akses paling baik terhadap reformasi setempat, yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kebijakan, dan yang terkena akibat-akibat dari kebijakan tersebut.

Kewenangan yang bertumpu pada sekolah merupakan inti dari MBS yang dipandang memiliki tingkat efektivitas tinggi serta memberikan beberapa keuntungan berikut: (a) Kebijaksanaan dan kewenangan

sekolah membawa pengaruh langsung kepada peserta didik, orang tua, dan guru; (b) Bertujuan bagaimana memanfaatkan sumber daya lokal; (c) Efektifitas dalam melakukan pembinaan peserta didik seperti kehadiran, hasil belajar, tingkat pengulangan, tingkat putus sekolah, moral guru dan iklim sekolah; (d) Adanya perhatian untuk mengambil keputusan, memberdayakan guru, manajemen sekolah, rancang ulang sekolah, dan perubahan perencanaan (Mulyasa: 24-26).

Berdasarkan definisi di atas, maka penulis berpendapat bahwa manajemen berbasis sekolah adalah otonomi sekolah dengan memberikan kewenangan yang luas kepada kepala sekolah untuk mengelola sumber daya sekolah, seperti sumber daya manusia, dana, sarana dan prasarana serta partisipasi aktif dari orang tua peserta didik dan masyarakat dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

Manajemen berbasis sekolah bertujuan untuk menjamin rendahnya kontrol pemerintah pusat dan rendahnya intervensi pemerintah daerah ke sekolah. Hal ini dimaksudkan supaya otonomi sekolah untuk menentukan sendiri apa yang perlu dilakukan dalam kegiatan belajar mengajar dan mengelola sumber daya yang ada untuk berinovasi semakin tinggi. Sedangkan partisipasi masyarakat ditampakkan pada tingginya keterlibatan mereka sehingga setiap unsur dapat berperan dalam meningkatkan kualitas, efisiensi, dan pemerataan kesempatan pendidikan dengan memodifikasi struktur pengambilan keputusan dari pemerintah pusat ke daerah dan seterusnya ke sekolah.

Sagala berpendapat bahwa tujuan Manajemen Berbasis Sekolah adalah: (1) menjamin mutu pembelajaran anak didik yang berpijak pada asas pelayanan dan prestasi hasil belajar; (2) meningkatkan kualitas transfer ilmu pengetahuan dan membangun

karakter bangsa yang berbudaya; (3) meningkatkan mutu sekolah dengan memantapkan pemberdayaan melalui kemandirian, kreativitas, inisiatif, dan inovatif dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya sekolah; (4) meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan dengan mengakomodir aspirasi bersama; (5) meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu sekolah; dan (6) Meningkatkan kompetisi yang sehat antarsekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.

Menurut Hadiyanto tujuan ditetapkan manajemen berbasis sekolah (MBS) adalah membuat agar sekolah lebih mandiri atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan (otonomi) fleksibilitas yang lebih besar kepada sekolah dalam mengelola sumberdaya, dan mendorong partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan.

E. Mulyasa berpendapat bahwa tujuan manajemen berbasis sekolah (MBS) adalah upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan ilmu dan teknologi,

Pemberdayaan merupakan istilah yang sangat populer dalam era reformasi. Jika dikaitkan dengan terminologi demokratisasi, pembangkitan ekonomi kerakyatan, keadilan dan penegakan hukum, serta partisipasi politik.

Kindervatter dalam E. Mulyasa (h. 31) mendefinisikan pemberdayaan adalah sebagai peningkatan pemahaman manusia untuk meningkatkan kedudukannya di masyarakat."

Cook dan Macaulay dalam Mulyasa (h. 32) mendefinisikan pemberdayaan adalah sebagai alat untuk memperbaiki kinerja organisasi melalui penyebaran pembuatan keputusan dan tanggungjawab.

Merujuk ada beberapa pendapat di atas, dapat sarikan bahwa pemberdayaan adalah memberikan kewenangan yang luas kepada tenaga kependidikan untuk berperan aktif dalam pengambilan keputusan sehubungan dengan pekerjaannya.

Manajemen personalia menyangkut pengaturan atau pengurusan manusia baik secara pribadi, sebagai anggota kelompok masyarakat atau sebagai anggota suatu lembaga/organisasi kecil dan besar, agar dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi dirinya, bagi masyarakat maupun bagi bangsanya.

Menurut Pidarta, personalia adalah semua anggota organisasi yang bekerja untuk kepentingan organisasi yaitu untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan (Pidarta, 2004: 108).

Senada dengan pendapat di atas, Daryanto memberikan pengertian personalia adalah semua manusia yang tergabung di dalam kerja sama pada suatu sekolah untuk melaksanakan tugas-tugas dalam mencapai tujuan pendidikan (H.M. Daryanto, 2005: 30).

Berdasarkan konsep dikemukakan beberapa ahli di atas, disimpulkan bahwa personalia adalah semua anggota organisasi pendidikan mencakup para guru, para pegawai, dan para wali siswa yang bekerja untuk kepentingan organisasi yaitu untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan.

Menurut Mondy dan Premeaux dalam Kamars bahwa "Human resource management is the wide range of organizational activities involvel in staffing, training and labor relation, and human resource research. (Manajemen personalia adalah rentang yang luas dari aktivitas-aktivitas organisasi yang mencakup dalam pengadaan, staf, latihan dan pengembangan, kompensasi, kesehatan dan keselamatan kerja, hubungan atasan dan bawahan, dan penelitian tentang sumber daya manusia (Kamars, 2004: 253).

Berdasarkan pendapat para ahli di atas bahwa manajemen personalia merupakan upaya pengorganisasian program-program yang berkaitan dengan individu dalam suatu organisasi dalam mencapai suatu tujuan.

### **Pengelolaan**

Menurut Daryanto pengelolaan pendidikan adalah kegiatan mengerjakan berbagai hal yang berkaitan dengan pemberdayaan potensi untuk menjadikan lebih berguna dan berkembang.

Sergiaovanni, Burlingame, Coombs, dan Thurston, dalam Bafadal mendefinisikan bahwa "Manajemen (pengelolaan) sebagai process of working with and through others to accomplish organizational goals efficiently, yaitu proses kerja dengan dan melalui (mendayagunakan) orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien (Bafadal, 2003: 93).

Thomas dalam E. Mulyasa (h. 83) melihat efektivitas pengelolaan pendidikan dalam kaitannya dengan produktivitas, berdasarkan tiga dimensi: (1) The administrator production function; fungsi ini meninjau produktivitas sekolah dari segi keluaran administratif, yaitu seberapa besar dan baik layanan yang dapat diberikan dalam suatu proses pendidikan, baik oleh guru, kepala sekolah, maupun pihak lain yang berkepentingan, (2) The psychologists production function; fungsi ini melihat produktivitas dari segi keluaran, perubahan perilaku yang terjadi pada peserta didik, dengan melihat nilai-nilai yang diperoleh peserta didik sebagai suatu gambaran dari prestasi akademik yang telah dicapainya dalam periode belajar tertentu, (3) The economic, s production function; fungsi ini melihat produktivitas sekolah ditinjau dari segi keluaran ekonomis yang berkaitan dengan pembiayaan layanan pendidikan di sekolah.

Berdasarkan uraian yang diberikan di atas, dapat disarikan bahwa manajemen merupakan bagian dari pengelolaan pendidikan untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien.

### **Manajemen Keuangan dan Pembiayaan**

Keuangan dan pembiayaan pendidikan merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektivitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Hal ini tersebut lebih terasa lagi dalam implementasi MBS, yang menuntut kemampuan sekolah untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi serta memertanggungjawabkan pengelolaan dana secara transparan kepada masyarakat dan pemerintah.

Menurut E. Mulyasa, mengatakan bahwa sumber keuangan dan pembiayaan pada suatu sekolah secara garis besar dapat dikelompokkan atas tiga sumber, yaitu (1) pemerintah, baik pemerintah pusat, daerah maupun kedua-duanya, yang bersifat umum atau khusus dan diperuntukkan bagi kepentingan pendidikan, (2) orang tua atau peserta didik, (3) masyarakat, baik mengikat maupun tidak mengikat (Mulyasa, 2002: 48).

Lebih lanjut dikatakan oleh E. Mulyasa (ibid. 48) bahwa komponen utama manajemen keuangan meliputi: (1) prosedur anggaran; (2) prosedur akuntansi keuangan; (3) pembelajaran, pergudangan, dan prosedur pendistribusian; (4) prosedur investasi; dan (5) prosedur pemeriksaan.

Kepala sekolah, sebagai manajer, berfungsi sebagai otorisator, dan dilipahkan fungsi ordonator untuk memerintahkan pembayaran, tidak dibenarkan melaksanakan fungsi bendaharawan karena berkewajiban melakukan pengawasan ke dalam. Bendaharawan di samping mempunyai fungsi-fungsi bendaharawan, juga dilipahi fungsi ordonator untuk menguji hak atas pembayaran.

Sumber keuangan dan pembiayaan pada suatu sekolah secara garis besar dapat dikelompokkan atas tiga sumber, yaitu (1) pemerintah, baik pemerintah pusat, daerah maupun kedua-duanya, yang bersifat umum atau khusus dan diperuntukkan bagi kepentingan pendidikan; (2) orang tua atau peserta didik; (3) masyarakat, baik mengikat maupun tidak mengikat.

Menurut Sagala (175-176) mengatakan bahwa pembiayaan adalah bagaimana mencari dana atau sumber dana dan bagaimana menggunakan dana itu dengan memanfaatkan rencana biaya standar, memperbesar modal kerja, dan merencanakan kebutuhan masa datang akan uang.

Lebih lanjut Sagala (h. 176) mengemukakan bahwa biaya pendidikan adalah seluruh usaha yang dicurahkan oleh pemerintah dan masyarakat pendidikan berupa uang maupun nonmoneter.

Menurut Nawawi kegiatan administrasi keuangan sekolah dibedakan dalam dua bentuk: (1) administrasi keuangan dalam arti luas, yang mengandung pengertian penentuan kebijaksanaan keuangan dalam pengadaan dan penggunaannya agar terwujud kegiatan yang tepat bagi pencapaian tujuan. Aspek-aspeknya terutama menyangkut perencanaan pengadaan dan penggunaan dana termasuk di dalamnya kontrol terhadap ketepatan penggunaan dan administrasi pembukuan, (2) administrasi keuangan dalam arti sempit, yang mengandung pengertian proses pencatatan penerimaan dan pengeluaran uang dalam membiayai kegiatan dan peralatan yang diperlukan yang disebut juga administrasi pembukuan atau tata usaha keuangan (Nawawi, 1986: 97).

Berdasarkan batasan di atas dapat disimpulkan bahwa pembiayaan pendidikan adalah semua biaya yang dikeluarkan untuk membiayai kegiatan yang terkait dalam pendidikan.

### **Sarana dan Prasarana Pendidikan.**

Sarana prasarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja, kursi, serta alat-alat dan media pengajaran.

Manajemen sarana prasarana pendidikan bertugas mengatur dan menjaga sarana prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan.

Menurut E. Mulyasa (49) mengatakan bahwa manajemen sarana prasarana yang baik diharapkan dapat menciptakan sekolah yang bersih, rapi, indah sehingga menciptakan kondisi yang menyenangkan bagi guru maupun murid untuk berada di sekolah.

Menurut Indrianto dalam Sagala (h. 194) terdapat dua fenomena yang dapat diamati berkenaan dengan ketersediaan sarana dan prasarana, yaitu: (1) fenomena keterbatasan sarana prasarana merupakan salah satu faktor yang menonjol dalam pelaksanaan kebijakan dan program pendidikan yang berada di perkotaan, apa lagi di pedesaan. (2) fenomena pemanfaatan unit-unit kerja dan sekolah yang telah memiliki sarana dan prasarana yang memadai ternyata kurang memanfaatkannya. Ini terjadi karena ketersediaan sarana dan prasarana tidak dilihat dari fungsinya, tetapi sebagai simbol status yang tidak dilakukan dengan pertimbangan persyaratan yang diperlukan melainkan dengan tingkat ketersediaan dana.

Sagala (h. 50) mengatakan bahwa peran komite sekolah sebagai badan pendukung pengadaan sarana dan prasarana pendidikan, sebagaimana penjelasan manajemen sarana dan prasarana pendidikan bertugas mengatur dan menjaga sarana prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan. Kegiatan pengelolaan ini meliputi

kegiatan perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan investasi, dan penghapusan serta penataan.

Sekolah merupakan salah satu bagian sebuah masyarakat. Hubungan sekolah dengan masyarakat harus dilihat dalam hubungannya dengan komponen-komponen dalam penyelenggaraan pendidikan lainnya dan dihubungkan seluruh program masyarakat. Berangkat dari titik tolak pemikiran ini maka perlu ada pengaturan hubungan antara sekolah dan masyarakat. Hubungan sekolah dan masyarakat atau *school public relation* adalah suatu bagian dari substansi administrasi pendidikan di sekolah.

Komunikasi ekstren merupakan bentuk hubungan sekolah dengan lingkungan eksternal di sekitarnya, untuk mendapatkan masukan-masukan dari lingkungannya berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang dilakukan sekolah. Komunikasi ekstren juga bisa dilakukan dalam rangka memperkaya kegiatan belajar-mengajar, misalnya dengan menggunakan masyarakat atau orang tua sebagai manusia sumber. Komunikasi ekstren ini meliputi hubungan sekolah dengan orang tua siswa dan hubungan sekolah dengan masyarakat baik secara individu maupun melembaga.

Menurut E. Mulyasa (h. 142) hubungan sekolah dengan masyarakat didasarkan oleh: (1) Adanya kesamaan tanggungjawab; dalam undang-undang dikemukakan pendidikan adalah tanggungjawab bersama antara pemerintah, orang tua, masyarakat; (2) Adanya kesamaan tujuan; orang tua menghendaki putra-putrinya menjadi warga negara dan manusia yang baik serta berguna bagi negara dan bangsa; demikian pula para guru menghendaki agar peserta didiknya menjadi manusia sehat jasmani-rohaninya, yang trampil, kreatif, demokratis, serta berguna bagi negara dan bangsa.

### **Hubungan Sekolah dengan Masyarakat**

Hubungan sekolah dengan orang tua peserta didik dimaksudkan agar orang tua mengetahui berbagai kegiatan yang direncanakan dan dilaksanakan di sekolah untuk kepentingan peserta didik, agar orang tua murid mau memberi perhatian yang besar dalam menunjang program-program sekolah.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif yang bertujuan menelaah secara kritis dan mendalam tentang perspektif baru pengelolaan pendidikan berbasis sekolah dan mengkaji fenomena-fenomena yang berkembang aspek-aspek pendukung yang inheren dengan aspek-aspek manajemen dan pengelolaan sekolah. Data penelitian diperoleh dari sumber sekunder, maksudnya data merupakan hasil olahan berupa tulisan atau laporan tentang perkembangan pendidikan di tingkat sekolah. Untuk menjamin kevaliditasan data atau pernyataan, peneliti melakukan *member check* atau dengan cara meminta rekan sejawat untuk membaca secara seksama apakah pernyataan atau statemen sesuai dengan situasi riil yang berkembang dan/atau yang ada di lapangan. Selanjutnya data dianalisis dengan cara mengonfirmasikan dengan teori-teori mutakhir untuk menjelaskan dan mengkritik sebelum pada akhirnya menarik simpulan dan menyampaikan saran dan implementasi.

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan penelaahan dan pengkajian secara teoretis dan kritis tentang manajemen berbasis sekolah (MBS) berkaitan dengan aspek-aspek yang inheren dengan pelaksanaan sistem manajemen yang baik dan benar. Berikut akan dipaparkan sebagai berikut, di antaranya: sistem perencanaan program kerja sekolah, perencanaan pengelolaan dana dalam pembiayaan pendidikan, perencanaan pemanfaatan sarana prasarana pendidikan,



pengembangan sumber daya (potensi) melalui berbagai pelatihan, seminar, penataran, kursus keterampilan, perbaikan kesejahteraan, dan meningkatkan hubungan sekolah dengan masyarakat dilaksanakan secara transparan dan demokratis sehingga semua personalia yang ada memiliki profesionalitas dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya atas terselenggaranya pendidikan yang berkualitas.

Makmun mengemukakan dalam Sufyarma (2004: 95) bahwa sekolah yang melaksanakan MBS dalam mengelola sumber daya yang ada di sekolah untuk berinovasi diperlukan: (1) gaya kepemimpinan yang dianut harus bersifat demokratis, berjiwa lugas dan terbuka, (2) budaya dan lingkungan (iklim) keorganisasian yang sehat, sehingga setiap anggotanya dapat mengepresikan pandangan dan pendiriannya secara lugas, dan (3) menjunjung tinggi prinsip profesionalisme di lingkungan kerja yang bersangkutan.

Menurut Sagala (2004: 138) bahwa sekolah yang melaksanakan manajemen berbasis sekolah adalah sekolah yang memfokuskan dan mengoptimalkan kemampuan menyusun rencana sekolah dan rencana anggaran, mengelola sekolah berdasarkan rencana sekolah dan rencana anggaran, dan mengikutsertakan masyarakat untuk berpartisipasi mengelola sekolah.

Lebih lanjut Sagala (2004: 140) mengatakan bahwa sekolah yang melaksanakan manajemen berbasis sekolah yang baik adalah: (1) output berupa kinerja dan performansi guru maupun personel sekolah yang profesional; (2) output berupa prestasi akademik (*academic achievement*) yang berkaitan dengan prestasi belajar, seperti nilai rapor atau nilai kelulusan melalui tes yang standar; dan (3) output berupa non akademik (*non academic achievement*) yang berkaitan dengan nilai dan kualitas diri seperti ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa,

sopan santun, keterampilan, kemampuan, kejujuran, kemampuan bersaing secara ekonomi dalam upaya memenuhi kebutuhan hidupnya dan sebagainya.

Menurut Moharman yang dikutip langsung Sagala (2004: 141) bahwa persyaratan manajemen berbasis sekolah adalah adanya kebutuhan untuk berubah, adanya redesain organisasi pendidikan, dan proses perubahan sebagai proses belajar.

Senada dengan pendapat di atas, Kamars (2004: 225) berpendapat bahwa ciri manajemen berbasis sekolah adalah: (1) otonomi yang kuat pada tingkat sekolah, (2) peran serta aktif masyarakat dalam pendidikan, (3) proses pengambilan keputusan yang demokratis dan berkeadilan, (4) menjunjung tinggi akuntabilitas, dan (5) transparansi dalam setiap kegiatan pendidikan.

Berdasarkan pembahasan temuan hasil penelitian, maka apabila dikomparasikan antara kenyataan empirik dengan keharusan teoretik, pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dalam rangka pemberdayaan personalia dalam perencanaan program pendidikan perlu berperan secara aktif dalam berbagai kegiatan penyelenggaraan pendidikan sesuai konsep MBS, di mana personalia yang ada telah menjalankan tugas dan tanggungjawabnya secara profesional sesuai kompetensi yang dimiliki dan berperan serta dalam setiap pengambilan kebijakan program pendidikan yang diselenggarakan secara terbuka transparan dan demokratis.

Sumber dana untuk pembiayaan pendidikan yang bersumber dari pemerintah dimanfaatkan untuk pembiayaan program pendidikan yaitu untuk biaya operasional sekolah, dan dana bantuan operasional sekolah (BOS) pemanfaatannya telah ditentukan oleh pemerintah, dan pihak sekolah bersama anggota masyarakat dalam hal ini komite sekolah mengelola dana tersebut dan mempertanggungjawabkannya secara

transparan kepada pemerintah dan masyarakat.

Menurut E. Mulyasa (2002: 48) mengatakan bahwa sumber keuangan dan pembiayaan pada suatu sekolah secara garis besar dapat dikelompokkan atas tiga sumber, yaitu (1) pemerintah, baik pemerintah pusat, daerah maupun kedua-duanya, yang bersifat umum atau khusus dan diperuntukkan bagi kepentingan pendidikan, (2) orang tua atau peserta didik, (3) masyarakat, baik mengikat maupun tidak mengikat.

Lebih lanjut dikatakan oleh E. Mulyasa (2003: 49) bahwa komponen utama manajemen keuangan meliputi: (1) prosedur anggaran; (2) prosedur akuntansi keuangan; (3) pembelajaran, pergudangan, dan prosedur pendistribusian; (4) prosedur investasi; dan (5) prosedur pemeriksaan.

Kepala sekolah, sebagai manajer, berfungsi sebagai otorisator, dan dilipihkan fungsi ordonator untuk memerintahkan pembayaran, tidak dibenarkan melaksanakan fungsi bendaharawan karena berkewajiban melakukan pengawasan ke dalam. Bendaharawan di samping mempunyai fungsi-fungsi bendaharawan, juga dilimpahi fungsi ordonator untuk menguji hak atas pembayaran.

L. John dan L. Morphet dalam Moh. Idochi Anwar (2003: 105), menegaskan bahwa "When the quantity or the quality of education increased, financial generally and the quality of education are likely to be limited". Hal ini berarti bahwa dalam kondisi yang ideal, ketersediaan biaya yang memadai dengan manajemen pembiayaan (management of finance) yang lebih baik dapat menyumbangkan peningkatan hasil pendidikan, baik dilihat dari jumlah ataupun mutunya.

Sagala (2003: 105) mengemukakan bahwa dalam pembiayaan pendidikan ada dua faktor yang harus diperhatikan: (1) sistem manajemen pembiayaan harus diikuti oleh

pengelolaan keuangan; dan (2) pengelolaannya tergantung apakah sistem itu cukup efisien atau tidak.

Sumber keuangan dan pembiayaan pada suatu sekolah secara garis besar dapat dikelompokkan atas tiga sumber, yaitu (1) pemerintah, mencakup: pemerintah pusat, daerah dan kedua-duanya, yang bersifat umum atau khusus dan diperuntukkan bagi kepentingan pendidikan; (2) orang tua atau peserta didik; (3) masyarakat, baik mengikat maupun tidak mengikat.

Jones dalam E. Mulyasa (2002: 48) mengemukakan perencanaan finansial yang disebut budgeting, merupakan kegiatan mengkoordinasi semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai sasaran yang diinginkan secara sistematis tanpa menyebabkan efek samping yang merugikan.

Berdasarkan pembahasan temuan hasil penelitian, maka apabila dikomparasikan antara kenyataan empirik dengan keharusan teoretik, pengelolaan dana dalam pembiayaan pendidikan di sekolah perlu dilaksanakan dengan baik sesuai dengan program pendidikan dan dipertanggungjawabkan secara bersama-sama, dan telah sesuai dengan konsep pelaksanaan manajemen berbasis sekolah (MBS).

Sarana prasarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja, kursi, serta alat-alat dan media pengajaran. Sarana prasarana yang ada di

Menurut E. Mulyasa (2002: 49) mengatakan bahwa Manajemen sarana dan prasarana pendidikan bertugas mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan. Kegiatan pengelolaan ini meliputi kegiatan perencanaan, pengadaan,

pengawasan, penyimpanan inventarisasi, dan penghapusan serta penataan. Manajemen sarana prasarana yang baik diharapkan dapat menciptakan sekolah yang bersih, rapi, indah sehingga menciptakan kondisi yang menyenangkan bagi guru maupun murid untuk berada di sekolah.

Menurut Indrianto dalam Sagala (2002: 194), terdapat dua fenomena yang dapat diamati berkenaan dengan ketersediaan sarana dan prasarana, yaitu: (1) fenomena keterbatasan sarana dan prasarana merupakan salah satu faktor yang menonjol dalam pelaksanaan kebijakan dan program pendidikan yang berada di perkotaan, apa lagi di pedesaan. (2) fenomena pemanfaatan unit-unit kerja dan sekolah yang telah memiliki sarana dan prasarana yang memadai ternyata kurang memanfaatkannya. Ini terjadi karena ketersediaan sarana dan prasarana tidak dilihat dari fungsinya, tetapi sebagai simbol status yang tidak dilakukan dengan pertimbangan persyaratan yang diperlukan melainkan dengan tingkat ketersediaan dana.

Berdasarkan pembahasan hasil temuan penelitian dikaitkan dengan pendapat para ahli di atas, maka apabila dikomparasikan antara kenyataan empirik dengan keharusan teoretik, pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dalam rangka pengembangan personalia pemanfaatan sarana prasarana penyelenggaraan pendidikan di sekolah telah dilaksanakan sesuai dengan konsep manajemen berbasis sekolah, dimana semua komponen sekolah telah berperan serta dalam pengelolaan sarana prasarana pendidikan dalam membantu penyelenggaraan pendidikan.

Hubungan sekolah dengan masyarakat dilakukan dengan pemberdayaan masyarakat dalam berbagai kegiatan sekolah bukan hanya pada tataran dukungan dana, tetapi terlibat dalam berbagai kegiatan sekolah seperti perencanaan program sekolah yang meliputi,

penetapan kurikulum muatan lokal sekolah yang dikembangkan, pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, pemberian pembelajaran tambahan, penegakan disiplin, sehingga suasana kondusif dapat tercipta, pengadaan pengelolaan dana dimanfaatkan sesuai dengan peruntukannya, dikelola secara transparan dan dipertanggungjawabkan bersama-sama, pemanfaatan sarana prasarana pendidikan dikelola dengan baik untuk menunjang kelangsungan penyelenggaraan pendidikan, sehingga antara pihak sekolah dengan masyarakat merupakan mitra kerja yang secara bersama-sama bertanggungjawab dalam penyelenggaraan pendidikan.

Menurut *Wahjosumidjo* (2003: 334) berpendapat bahwa tujuan pokok hubungan sekolah dengan masyarakat adalah untuk memungkinkan orang tua dan warga wilayah berpartisipasi aktif dan penuh di dalam kegiatan pendidikan di sekolah.

Menurut *Danzaberger* dan *Frut*, dalam *Wahjosumidjo* mengatakan bahwa hubungan kemitraan yang dinamis antara sekolah dan masyarakat akan memperbaiki efektifitas sekolah dan memberikan kontribusi terhadap kualitas kehidupan di dalam masyarakat.

*T. Sianipar* dalam *Purwanto* (2003: 189—190) berpendapat bahwa tujuan hubungan sekolah dengan masyarakat adalah: (1) ditinjau dari kepentingan sekolah, pengembangan penyelenggaraan hubungan sekolah dan masyarakat bertujuan: (a) memelihara kelangsungan hidup sekolah, (b) meningkatkan mutu pendidikan di sekolah yang bersangkutan, (c) memperlancar proses belajar mengajar, (d) memperoleh dukungan dan bantuan dari masyarakat yang diperlukan dalam pengembangan pelaksanaan program sekolah, sedangkan (2) ditinjau dari kebutuhan masyarakat itu sendiri, tujuan hubungannya dengan sekolah adalah: (a) memajukan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat, terutama dalam bidang mental-

spritual, (b) memperoleh bantuan sekolah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh masyarakat, (c) menjamin relevansi program sekolah dengan kebutuhan masyarakat, dan (d) memperoleh kembali anggota-anggota masyarakat yang makin meningkat kemampuannya.

Shields dalam Nurkolis (2003: 125) berpendapat bahwa bentuk hubungan sekolah dengan masyarakat adalah dengan melibatkan secara aktif dalam kegiatan-kegiatan sekolah baik yang terkait langsung dengan kegiatan pembelajaran maupun non instruksional.

Hubungan sekolah dengan masyarakat mendorong orang tua terlibat ke dalam proses pendidikan suatu sekolah melalui kerjasama dengan sekolah untuk memonitor perkembangan para siswa ke arah tercapainya tujuan dan nilai-nilai pendidikan, sosial, kepribadian dan karir dalam jangka pendek dan jangka panjang. Sedang tujuan lain adalah untuk meningkatkan komunikasi antara satu sekolah dengan satu masyarakat melalui bantuan personalia di dalam menganalisis dan memahami kondisi di keluarga (*home*) dan lingkungan serta peserta didik.

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian, maka apabila dikomparasikan antara kenyataan empirik dengan keharusan teoretik, pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dalam rangka pengembangan personalia mengadakan hubungan antara sekolah dengan masyarakat perlu ditingkatkan sesuai konsep manajemen berbasis sekolah (MBS), di mana antara sekolah dengan masyarakat merupakan mitra kerja dalam membantu penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

## **SIMPULAN**

Pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dalam rangka pengembangan personalia perlu dilaksanakan berdasarkan konsep manajemen berbasis sekolah (MBS), di mana semua

personalia yang ada telah diberdayakan dalam berbagai kegiatan penyelenggaraan pendidikan seperti penyusunan program kerja sekolah, pengelolaan dan pemanfaatan dana dalam pembiayaan pendidikan, pemanfaatan sarana prasarana dalam menunjang penyelenggaraan pendidikan, dan hubungan sekolah dan masyarakat untuk bermitra dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah dasar negeri telah terbina dengan baik.

Pelaksanaan manajemen berbasis sekolah memanfaatkan dana dalam rangka pengembangan personalia telah dilaksanakan dengan memberdayakan semua personalia yang ada untuk terlibat secara langsung dalam perencanaan pemanfaatan dana secara terbuka dan transparan.

Pelaksanaan manajemen berbasis sekolah sedapat mungkin memanfaatkan sarana prasarana dalam rangka pengembangan personalia dan disesuaikan dengan konsep MBS, di mana semua personalia diberdayakan dalam perencanaan pengadaan sarana prasarana pendidikan, sehingga efektivitas dan efisiensi pemanfaatan sarana dan prasarana dapat tercipta.

Pelaksanaan manajemen berbasis sekolah berkaitan dengan hubungan antara sekolah dan masyarakat, pihak sekolah perlu mempertimbangkan keikutsertaan masyarakat dalam menyusun program kegiatan sekolah sehingga penyelenggaraan pendidikan terjadi saling mengontrol.

Berdasarkan hasil dan pembahasan di atas, dapat disampaikan beberapa saran kepada:

- Kepala sekolah pemimpin tertinggi pada satuan pendidikan (sekolah) harus memiliki kompetensi diri dan integritas dalam menalatkan tugas dan fungsinya secara baik dan benar dan mampu menyesuaikan diri di sekolah tempat bertugas.
- Peningkatan kemampuan sumber daya

- pengelola sekolah, baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan menjadi aspek yang sangat penting untuk diperhatikan. Hal ini dilakukan untuk menjamin keberlangsungan dan kemampuan menyesuaikan diri dengan perkembangan dan emajuan jaman.
- Sistem manajemen yang transparan pun menjadi aspek penting dalam menukseskan program sekolah menuju sekolah yang berkualitas dan mampu bersaing.
  - Pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan perlu digunakan dan diberdayakan dengan sebaik-baiknya untuk menunjang kesuksesan penyelenggaraan pendidikan.
  - Pola hubungan sekolah dengan pihak luar (masyarakat umum) perlu dijaga agar tercipta suasana yang kondusif dan diharapkan memberi dampak positif terhadap kesuksesan program sekolah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akbar. (1998). Setiadi Purnomo, Usman, Husaini, *Metodologi Penelitian Sosial*, Jakarta: PT Bumi Aksara,
- Anwar, Idochi, Moch. (2004). *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*: Alfabeta.
- Atmodiwirio, Soebagia. (2000). *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: PT Ardadizya Jaya,
- B. Flipo Edwin, Masud. (1987). *Manajemen Personalia Edisi Keenam* Jakarta: PT Erlangga,
- Danim, Sudarwan. (2004). *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*, Jakarta: PT Rineka Cipta,
- Daryanto, *Administrasi Pendidikan*. (2005). Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Depdiknas, (2008). *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Tiga*. Jakarta: Balai Pustaka.
- E. Mulyasa. (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: PT Rosdakarya,.
- (2005). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT Rosdaakarya.
- Fadjar, A. Malik. (2005). *Holistik Pemikiran Pendidikan*, Jakarata: PT Raja Grafindo Persada.
- Fattah, Nanang. (2003). *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: PT Rosdakarya, 2003.
- Hadiyanmto. (2004). *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*, Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Handoko, Hani. (2004). *Manajemen Edisi 2*, Yogyakarta: BPEF.
- Kamars, H.M. Dachnel. (2004). *Administrasi Pendidikan Teori dan Teori dan Praktek*, Padang: CV Surya Indah.
- Nawawi, Hadari. (1986). *Administrasi Sekolah*, Jakarta: Yudistira.
- Nurkolis. (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: PT Gramedia Widiaasarana Indonesia.

- Pidarta, Made. (2004). *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: PT Rineka Cipta, (2004)
- Perencanaan Pendidikan Partisipatori*, Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Purwanto, M. Ngalim. (1989), *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Sagala, Syaiful. (2005). *Administrasi Pendidikan Kontenporer*, Bandung: Alfabeta.
- (2004). Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat Strategi Memenangkan Persaingan*, Jakarta: PT Nimas Multima.
- Sahertian. A. Piet. (1985). *Dimensi Adminitrasi Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional.
- Sialalahi, Umberto. (2006). *Studi Tentang Ilmu Admnistrasi, Konsep Teori, Teori dan Dimensi*, Bandung: Sianar Baru Alendo,.
- Sufyarma. (2004). *Kapita Selektta Manajemen Pendidikan*, Bandung: IKAPI.
- Sutisna, Oteng (2006), *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Angkasa.
- Simbolon, Masry, Maringan. (2003). *Dasar-Dasar Administrasi dan Manajemen*, Jakarta: PT Ghalia Indonesia.
- Wahjosumidjo.(2003). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarata: Grafindo Persada, 2003.
- Wibowo, Jatmiko, Alexander. (2002). *Pendidikan Berbasis Kompetensi*, Yogyakarta: Atmajaya.
- Yanti, Gusti, Prima. (2005). *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*, Jakarta: PT Bumi Karya.