

## KONSEP DASAR MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH/MADRASAH (Pengertian dan karakteristik MBS/MBM)

*Lamondo*

**Abstrak:** Sistem Pendidikan Nasional yang mengamanatkan agar penyelenggaraan pendidikan dilaksanakan dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah merupakan bukti kesungguhan pemerintah dalam menyikapi tuntutan peningkatan mutu pendidikan. Dalam rangka menjawab tantangan tersebut, manajemen berbasis sekolah/madrasah (MBS/MBM) merupakan hal mutlak yang harus dilaksanakan, sebab secara teoretis MBS/MBM tidak lagi menjadikan pemerintah sebagai pusat penguasa pendidikan, tetapi terjadi disentralisasi dan otonomi pendidikan di sekolah/madrasah.

**Kata Kunci:** manajemen berbasis sekolah

## خلاصة

المفهوم الأساسي للمدرسة العامة والدينية القائمة

على الإدارة

(التعريف وخصائصه)

بقلم: لموندو

نظام التعليم الوطني في القانون رقم العشرين بعام 2003 هو دليل على جهد الحكومة المركزية لتحسين وتطوير نوعية وكيفية التعليم. ولذلك، المدرسة القائمة على الإدارة لا بد من تنفيذها. ولأنها لا تعتمد على الحكومة المركزية ولكن الحكومة المحلية للحكم الذاتي التعليمية عندما ينظر إليها من الناحية النظرية.

الكلمات الرئيسية : المدرسة القائمة على الإدارة

## CONCEPT OF SCHOOL-BASED MANAGEMENT:

### Its Definition and Characteristics

*Lamondo*

**Abstract:** Under Act No. 20 Year 2003 about National Education System which mandates that education be implemented through school-based management, the government shows their seriousness in responding community's aspiration in the improvement of the quality of education. School-based management is one of the answers to the challenges in education and to community's hope to a better quality of education. It should be responded and implemented because theoretically school-based management does not place the government as the dominant side in education; otherwise, there should be decentralization and autonomy of education at school.

**Keywords:** school-based management

## Pendahuluan

Dewasa ini, pemerintah semakin menyadari bahwa peningkatan kualitas pendidikan hanya dapat dicapai bila sekolah/madrasah diberikan kebebasan dan pendelegasian wewenang pada aspek desentralisasi kewenangan dalam membuat keputusan. Kemandirian sekolah/madrasah dalam mengelola dan menjalankan aktivitas pendidikan dan pengajaran merupakan salah satu solusi dalam menjawab problematika pendidikan dan pengajaran. Selama ini, penyelenggaraan pendidikan di sekolah/madrasah serba di bawah teknis pemerintah tanpa memberikan kesempatan yang lebih longgar bagi penyelenggara pendidikan untuk lebih mandiri. Akibatnya, eksistensi sekolah hanya menjadi lambang dari perpanjangan kewenangan pemerintah, sekolah tidak dapat berbuat banyak merencanakan dan melaksanakan kegiatan pendidikan sesuai kebutuhan dan karakteristik sekolah bersangkutan.

Paradigma manajemen berbasis sekolah/madrasah saat ini di pandang urgen, sebab esensi dari MBS/MBM adalah terjadinya akselerasi penyelenggaraan pendidikan dengan kebutuhan masyarakat setempat. E. Mulyasa menyatakan:

Manajemen Berbasis Sekolah merupakan langkah peningkatan kualitas pendidikan melalui pendelegasian pengambilan keputusan dari pemerintah ke sekolah. Redistribusi otoritas pengambilan keputusan mengandung pemahaman desentralisasi kewenanga yang biberikan kepada sekolah untuk membuat keputusan. Dengan manajemen berbasis sekolah, penyelenggaraan pendidikan di Madrasah akan menjadi lebih fokus dan terencana dengan baik.<sup>1</sup>

Manajemen berbasis sekolah/madrasah akan memberi peluang yang amat luas bagi masyarakat berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah/madrasah, ketertiban masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah/madrasah akan membantu tercapainya tujuan pendidikan secara umum.

Masalah ini akan di uraikan secara deskriptif dengan pendekatan didaktik dan bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai konsep dasar manajemen berbasis sekolah/madrasah dari aspek pengertian dan karakteristiknya.

---

<sup>1</sup>E. Mulyasa, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah* (Jakarta: Depag RI, 2003), h. III.

### **Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah**

Johnson, dalam Made Pidarta mengemukakan bahwa "Manajemen adalah proses mengintegrasikan sumber-sumber yang tidak berhubungan menjadi sistem total untuk menyelesaikan suatu tujuan".<sup>2</sup> Di sini dijumpai adanya pelaku yang menjadikan suatu yang berbeda itu menjadi suatu yang terintegrasi yang disebut manajer. Peran manajer adalah memberdayakan semua sumber daya yang dimiliki kedalam sebuah sistem yang terpadu sehingga terdapat sinergi antara satu komponen dengan komponen lain, guna mencapai tujuan yang telah direncanakan dan ditetapkan sebelumnya.

Nanang Fatah menjelaskan bahwa:

Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu oleh Luther Gulick karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerjasama. Dikatakan sebagai kiat oleh Follet karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan dalam tugas. Dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer, dan para profesional dituntut oleh suatu kode etik.<sup>3</sup>

Dalam pengertian manajemen di atas tergambar suatu proses manajemen yang melibatkan fungsi-fungsi pokok yang ditampilkan oleh seorang manajer, yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan. Dari pengertian ini diperoleh gambaran bahwa manajemen berbasis sekolah/madrasah adalah segala kiat dan usaha manajer dalam hal ini kepala sekolah/madrasah dalam memobilisasi seluruh sumber daya yang ada dalam pengelolaan sekolah/madrasah secara otonomi.

Selanjutnya, E. Mulyasa mengemukakan bahwa:

Istilah manajemen berbasis sekolah merupakan terjemahan dari *School Based Management*. Istilah ini pertama kali muncul di Amerika Serikat ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat. MBS merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah

---

<sup>2</sup>Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Cet. 1; Jakarta: Bina Aksara, 1988), h. 3.

<sup>3</sup>Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Cet. 7; Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), h. 1.

(pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar sekolah leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. Pelibatan masyarakat dimaksudkan agar mereka lebih memahami, membantu dan mengontrol pengelolaan pendidikan. Dari pada itu, kebijakan nasional yang menjadi prioritas pemerintah harus pula dilakukan oleh sekolah. Pada sistem MBS, sekolah dituntut secara mandiri menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, mengendalikan dan mempertanggungjawabkan pemberdayaan sumber-sumber, baik pada masyarakat maupun pemerintah<sup>4</sup>.

Secara historis dan sebagai paradigma baru, manajemen berbasis sekolah/madrasah adalah konsep dasar manajemen yang menjadikan sekolah sebagai penentu kebijakan dalam merencanakan, melaksanakan, mengontrol, mengevaluasi dan mengorganisis semua bentuk dan jenis kegiatan sekolah yang lebih efektif, efisien dan dinamis dalam kontek eksistensinya yang bersifat otonom. Disisi lain ada suatu kehendak pemerintah agar menjadikan sekolah/madrasah menjadi lapangan luas sebagai implementasi kehendak masyarakat dan segala tuntutananya berkaitan dengan mutu pendidikan.

Di bagian lain E. Mulyasa menguraikan:

Manajemen berbasis madrasah adalah suatu ide tentang pengambilan keputusan pendidikan yang diletakan pada posisi yang paling dekat dengan pembelajaran, yakni madrasah. Pemberdayaan madrasah dengan memberikan otonomi yang lebih besar, disamping menunjukan sikap tanggap pemerintah terhadap tuntutan masyarakat, juga merupakan sarana peningkatan efesiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan.<sup>5</sup>

Di sini diketahui bahwa manajemen berbasis sekolah/madrasah adalah pilihan tepat berkaitan erat dengan otonomi daerah. Otonomi pendidikan di satu pihak menuntut adanya restrukturisasi pendidikan rekapitalisasi pendidikan dan di lain pihak mengharuskan kebijakan desentralisasi pendidikan. Sedangkan desentralisasi pendidikan yang memberikan peluang kepada komponen daerah, bahkan kepada kepala sekolah dan madrasah

---

<sup>4</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Cet. 3; Bandung: Rosdakarya, 2003), h. 24.

<sup>5</sup>E. Mulyasa, "Pedoman..." *op.cit.*, h. 13.

untuk mengelola pendidikan secara baik, menurut kebutuhan dan tuntutan tertentu yang dihadapi oleh sekolah atau madrasah.

M. Samsul Hadi, dkk., menjelaskan bahwa manajemen berbasis sekolah mengandung pengertian pemberian otonomi kepada madrasah, dalam hal ini kepala madrasah, untuk memenej pendidikan dan penyelenggaraan di madrasah.<sup>6</sup> Dalam konteks ini, penyelenggaraan di sekolah/madrasah bertumpu pada kemampuan kepala sekolah/madrasah karena padanya diberi kewenangan dalam merencanakan, melaksanakan, mengawasi, dan menilai hasil pendidikan di sekolah/madrasah bersangkutan. Terpatri makna juga bahwa kepala sekolah/madrasah dalam memenej sekolah/madrasah harus pula memperhatikan penekanan kepada pendidikan yang berbasis masyarakat yang sedang dikembangkan pemerintah, dan juga perlu mengambil bentuk pendekatan manajerial yang sedang dikembangkan dalam peningkatan kualitas pendidikan madrasah, yaitu pendekatan total *quality management*. Selain itu, Albers Mohrman menguraikan bahwa:

Sebagai suatu konsep, bisa dikatakan MBS merupakan tawaran model reformasi pendidikan. Konsep ini merupakan salah satu bentuk restrukturisasi sekolah dengan mengubah system sekolah dengan melakukan kegiatannya. Tujuannya adalah untuk meningkatkan prestasi akademik sekolah dengan mengubah desain stuktur organisasinya.<sup>7</sup>

Tentu pengertian MBS di atas merupakan tawaran model manajemen pendidikan yang lebih dekat dengan usaha dan kemandirian sekolah/madrasah atau secara otonom menyelenggarakan fungsi, tugas dan peranannya sebagai lembaga pendidikan dengan tujuan meningkatnya mutu pendidikan sebagaimana yang dicita-citakan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah adalah otonomi sekolah dalam hal ini kepala sekolah/madrasah menyelenggarakan dan mengelola sekolah/madrasah dengan pelibatan masyarakat serta dengan mempertimbangkan karakteristik dan kebutuhan sekolah/madrasah yang dipimpinnya melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan.

---

<sup>6</sup>M. Samsul Hadi, dkk., *Manajemen Madrasah* (Jakarta:Depag RI., 2001), h. 11.

<sup>7</sup>Susan Albers Moharman, *School-Based Manajemen: Organizing for High Performance* (San Fransisco: Jossey Bass, 1994), h. 53.

## **Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah**

Seperti digambarkan sebelumnya, paradigma manajemen berbasis sekolah/madrasah yang ditawarkan pemerintah sesungguhnya merupakan salah satu bentuk operasional desentralisasi pendidikan dalam konteks otonomi daerah. Tujuannya adalah agar diperoleh dan diciptakan peningkatan efisiensi dan efektivitas kinerja sekolah/madrasah, dengan penyediaan layanan pendidikan yang komprehensif dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat. Hal ini juga di dasarkan pada suatu kenyataan bahwa peserta di sekolah di setiap daerah memiliki kemampuan dan keadaan latar belakang ekonomi, sosial budaya, yang berbeda-beda yang harus di salurkan dan dikembangkan dengan bijaksana. Dalam hal ini sekolah/madrasah dalam penyelenggaraan pendidikan pertimbangan eksistensi peserta didik yang sangat heterogen tersebut menjadi amat urgen.

Berkaitan dengan karakteristik sekolah/madrasah E. Mulyasa telah mengidentifikasi beberapa karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah sebagai berikut: "pemberian otonomi luas kepada madrasah, tingginya partisipasi pada masyarakat dan orang tua, kepemimpinan yang demokratis dan profesional, dan team work yang kompak dan transparan"<sup>8</sup>

### *1. Pemberian Otonomi Luas kepada Madrasah*

Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah memberikan otonomi luas kepada madrasah, disertai seperangkat tanggung jawab untuk mengelola sumber daya dan pengembangan strategi sesuai dengan kondisi setempat. Madrasah juga diberi kewenangan dan kekuasaan yang luas untuk mengembangkan program-program kurikulum dan pembelajaran sesuai dengan kondisi dan kebutuhan peserta didik serta tuntutan masyarakat. Selain itu, madrasah juga diberikan kewenangan untuk menggali dan mengelola sumber dana sesuai dengan prioritas kebutuhan. Melalui otonomi yang luas, madrasah dapat meningkatkan kinerja tenaga pendidikan dengan menawarkan partisipasi aktif mereka dalam pengambilan keputusan dan bertanggung jawab bersama dalam pelaksanaan keputusan yang diambil secara proporsional dan profesional.

---

<sup>8</sup>E. Mulyasa, "Pedoman...", *op.cit.*, h. 15-17.

## 2. *Tingginya Partisipasi Masyarakat*

Dalam MBM, pelaksanaan program-program madrasah didukung oleh tingginya partisipasi masyarakat dan orang tua peserta didik. Orang tua peserta didik dan masyarakat tidak hanya mendukung sekolah/madrasah melalui bantuan keuangan, tetapi melalui komite madrasah dan dewan pendidikan merumuskan serta mengembangkan program-program yang dapat meningkatkan kualitas madrasah. Madrasah dan orang tua menjalin kerjasama untuk memberikan bantuan dan pemikiran serta menjadi narasumber pada berbagai kegiatan peningkatan kualitas pembelajaran di sekolah/madrasah.

## 3. *Kepemimpinan yang Demokratis dan Profesional*

Dalam MBM, pelaksanaan program-program madrasah didukung oleh adanya kepemimpinan madrasah yang demokratis dan profesional. Kepala madrasah dan guru-guru sebagai aktor utama program madrasah merupakan figur yang memiliki kemampuan dan integritas profesional. Kepala madrasah merupakan menejer pendidikan profesional yang direkrut komite sekolah/madrasah untuk mengelola segala kegiatan madrasah berdasarkan kebijakan yang ditetapkan. Guru-guru yang direkrut oleh madrasah adalah pendidik profesional dalam bidangnya masing-masing, sehingga mereka bekerja berdasarkan pola kinerja profesional yang disepakati bersama untuk memberi kemudahan dan mendukung keberhasilan pembelajaran peserta didik. Dalam proses pengambilan keputusan, kepala madrasah mengimplementasikan proses *Bottom up* secara demokratis, sehingga semua pihak memiliki tanggung jawab terhadap keputusan yang diambil beserta pelaksanaannya.

## 4. *Teamwork yang Kompak dan Transparan*

Dalam MBS/MBM, keberhasilan program-program sekolah/madrasah didukung oleh kinerja team yang kompak dan transparan dari berbagai pihak yang terlibat dalam pendidikan di madrasah. Dalam dewan pendidikan dan komite sekolah/madrasah misalnya, pihak-pihak yang terlibat bekerjasama secara harmonis sesuai dengan posisinya masing-masing untuk mewujudkan suatu sekolah/madrasah yang dapat dibanggakan oleh semua pihak. Mereka tidak saling menunjukkan kuasa atau paling berjasa, tetapi masing-masing berkontribusi terhadap upaya peningkatan mutu dan kinerja madrasah secara kaffah. Dalam pelaksanaan program misalnya, pihak-pihak terkait bekerjasama secara profesional untuk mencapai tujuan-tujuan atau target yang disepakati bersama. Dengan demikian

keberhasilan MBS/MBM merupakan hasil sinergi dari kolaborasi team yang kompak dan transparan. Dalam konsep MBS/MBM yang utuh kekuasaan yang dimiliki sekolah/madrasah, diantaranya adalah pengembalian keputusan tentang manajemen kurikulum dan pembelajaran, rekrutmen dan manajemen tenaga kependidikan, serta manajemen keuangan sekolah/madrasah.

Dalam rangka menjawab harapan sekolah/madrasah meningkatkan mutu pendidikan maka dalam konteks MBS/MBM haruslah mengikuti empat prinsip MBS/MBM, yaitu:

- 1) Prinsip equifinalitas (*equifinality*) yang di dasarkan pada teori manajemen moderen yang berasumsi bahwa terdapat perbedaan cara untuk mencapai tujuan; 2) prinsip desentralisasi (*decentralization*); 3) prinsip sistem pengelolaan mandiri (*self managing system*); 4) prinsip inisiatif manusia (*human initiative*).<sup>9</sup>

Berdasarkan pembahasan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa karakteristik manajemen berbasis sekolah/manajemen berbasis madrasah adalah segala hal yang menjadi kebutuhan dalam keadaan sekolah/madrasah yang kemudian keadaan tersebut di beri kewenangan melakukan pengelolaan sekolah/madrasah sendiri secara otonomi atau berdiri sendiri dengan segalakemungkinan yang dihadapinya serta mampu menjawab tantangan yang dihadapi dengan keluasan peran dan tanggung jawab yang dilimpahkan.

## Penutup

Berdasarkan urain di atas dapat disimpulkan dua hal pokok yaitu:

1. Manajemen berbasis sekolah/madrasah adalah suatu konsep atau tawaran yang memberikan kewenangan yang luas kepada sekolah/madrasah menyelenggarakan dan mengelola sendiri sekolah dan madrasah sesuai karakteristik yang dimilikinya.
2. Karakteristik MBS/MBM adalah kekhasan yang dimiliki sekolah/madrasah yang sekaligus menjadi patokan dasar dalam penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan dengan memperhatikan keunikan sekolah serta kebutuhan masyarakat serta tetap menjalin kerjasama bahkan memberi ruang yang luas pada masyarakat berpartisipasi memajukan dan meningkatkan mutu pendidikan di sekolah/madrasah. ♦

---

<sup>9</sup>Susan Albers Mohrman, *op.cit.*, h. 48-58.