



## RENCANA PENGEMBANGAN SEKOLAH BERBASIS MBS

**Khoirotul Awwaliyah, Nur Afif**

<sup>1</sup>Jurusan Manajemen Pendidikan Islam – Universitas PTIQ Jakarta

([khoirotul.awwaliyah@gmail.com](mailto:khoirotul.awwaliyah@gmail.com), [nurafif@ptiq.ac.id](mailto:nurafif@ptiq.ac.id))

### Abstract (English)

*School-Based Management (SBM) is an approach to school management in which schools are given greater authority to make decisions related to various aspects, such as curriculum, budgeting, human resources, and learning strategies. This approach is based on the principle that schools that are more independent and responsive to local needs will be more effective in achieving educational goals. This paper aims to understand the development plan of SBM-based schools. The method used is qualitative, employing library research by examining relevant literature. Data collection is conducted by reviewing books, scholarly journals available on Google Scholar, digital libraries, and online repositories. SBM provides schools with the opportunity to adapt their approaches according to the characteristics of students, environment, and local context, while still adhering to national or state education policies.*

### Abstrak (Indonesia)

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah sebuah pendekatan dalam pengelolaan sekolah di mana sekolah diberi kewenangan lebih besar dalam membuat keputusan terkait dengan berbagai aspek, seperti kurikulum, anggaran, sumber daya manusia, dan strategi pembelajaran. Pendekatan ini didasarkan pada prinsip bahwa sekolah yang lebih mandiri dan responsif terhadap kebutuhan lokal akan lebih efektif dalam mencapai tujuan pendidikan. Makalah ini bertujuan untuk memahami rencana pengembangan sekolah berbasis MBS. Adapun metode yang di gunakan adalah kualitatif dengan menggunakan *library research* yaitu dengan menelaah sumber bacaan yang ada hubungannya dengan kajian yang di bahas, Pengumpulan data di lakukan dengan menelusuri buku-buku bacaan, jurnal ilmiah yang terbit di *google scholar*, *digital library*, serta perpustakaan *online*. MBS memberikan kesempatan bagi sekolah untuk menyesuaikan pendekatan mereka sesuai dengan karakteristik siswa, lingkungan, dan konteks lokal mereka, sambil tetap mematuhi kebijakan pendidikan nasional atau negara yang berlaku.

### Article History

Submitted: 3 July 2024

Accepted: 12 July 2024

Published: 13 July 2024

### Key Words

*School Development, School-Based Management*

### Sejarah Artikel

Submitted: 3 July 2024

Accepted: 12 July 2024

Published: 13 July 2024

### Kata Kunci

*Pengembangan Sekolah, Manajemen Berbasis Sekolah.*

## 1. PENDAHULUAN

Pendidikan Indonesia semakin hari kualitasnya semakin rendah. Masalah yang serius dalam meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan di berbagai jenjang, baik pendidikan formal maupun informal. Penyebab rendahnya mutu pendidikan di Indonesia adalah masalah efektifitas, efisiensi, dan standarisasi pengajaran. Hal tersebut masih menjadi masalah pendidikan di Indonesia pada umumnya. Adapun masalah khusus dalam dunia pendidikan yaitu rendahnya sarana fisik, rendahnya kualitas guru, rendahnya kesejahteraan guru, rendahnya prestasi siswa, rendahnya kesempatan pemerataan pendidikan, rendahnya relevansi pendidikan dengan kebutuhan, dan mahalnya biaya pendidikan.

Mutu pendidikan sangat berkaitan erat dengan keprofesionalan guru dalam menghadapi permasalahan-permasalahan yang ada di dunia pendidikan baik pada masa





saat ini atau masa yang akan datang. Berdasarkan hal tersebut pendidikan merupakan faktor yang penting karena pendidikan salah satu penentu mutu SDM (Sumber Daya Manusia), dimana manusia dapat membina kepribadiannya dengan jalan mengembangkan potensi-potensi yang dimiliki sesuai dengan nilai-nilai yang ada didalam masyarakat.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan gagasan yang kehadirannya dipicu oleh ketidakpuasan atau kegerahan para pengelola pendidikan pada level operasional atas keterbatasan kewenangan yang mereka miliki untuk dapat mengelola sekolah secara mandiri. Ada pandangan bahwa para kepala sekolah merasa tidak berdaya karena terperangkap oleh berbagai aturan dan kebergantungan yang berlebihan terhadap birokrasi pendidikan. Kondisi tersebut mengakibatkan peran utama kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan semakin dikerdilkan dengan rutinitas urusan administrasi dan birokrasi yang menumpulkan kreativitas berinovasi. Para kepala sekolah sama sekali tidak memiliki banyak kelonggaran untuk mengoperasikan sekolahnya secara mandiri. Semua kebijakan tentang penyelenggaraan pendidikan di sekolah diputuskan oleh pemerintah pusat dan sekolah hanya menerima apa adanya.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) memiliki pendekatan yang menempatkan tanggung jawab dan otoritas untuk pengambilan keputusan signifikan terkait penyelenggaraan sekolah di tingkat sekolah itu sendiri. Ini menciptakan desentralisasi yang sistematis dalam kerangka kebijakan yang ditetapkan oleh pusat, termasuk tujuan, kurikulum, standar, dan akuntabilitas. Pentingnya MBS, terutama untuk melihat adanya transformasi sekolah. Transformasi diperoleh ketika perubahan yang signifikan, sistematis, dan berlanjut terjadi, mengakibatkan hasil belajar peserta didik yang meningkat di segala keadaan, sehingga memberikan kontribusi pada kesejahteraan ekonomi dan sosial suatu negara.

Sistem MBS tidak berarti sekolah dapat berbuat sesukanya, meskipun kewenangan yang dimiliki oleh sekolah relatif lebih besar dan luas. Dalam sistem MBS, tanggung jawab sekolah menjadi lebih besar; karena akan ditagih hasil kerjanya, sehubungan dengan kewenangan yang dimilikinya.

## 2. METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif ini tergolong penelitian kepustakaan (*library research*). Sedangkan penelitian kepustakaan (*library research*), yaitu penelitian yang menggunakan bahan pustaka yang berkaitan dengan pembahasan dalam penelitian ini, baik bahan primer, skunder maupun tersier serta bahan-bahan yang dapat menunjang penelitian ini.

Sumber data yang menjadi rujukan peneliti adalah dari literatur-literatur yang diambil dari sumber tertulis seperti buku, jurnal, skripsi, tesis dokumen resmi dan lain.lain. Sumber penelitian adalah berbagai dokumen yang bersifat primer, sekunder, dan tersier. Sedangkan teknik pengumpulan data yang peneliti lakukan dalam salah satu metode pengumpulan dan pengambilan data dengan cara mencatat dan menelaah dokumen-dokumen yang sudah ada untuk memperoleh gambaran atau sudut pandang dari dokumen-dokumen tersebut.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Hardani dkk, *Metode penelitian kualitatif & Kuantitatif, Cet. Ke-1*, Yogyakarta: Pustaka Ilmu, 2020, h. 149.





Bodgan & Biklen menjelaskan, bahwa analisis data adalah serangkaian kegiatan menganalisa data yang dilakukan secara teratur dan tersusun rapi untuk mencari dan menyusun data yang diperoleh sebelumnya, melalui pengumpulan data serta sumber-sumber lainnya yang dapat dimengerti. Kemudian, hasil dari analisis data tersebut, dapat diinformasikan kepada orang lain.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis isi (*content analysis*). Fraenkel & Wallen mendefinisikan, bahwa yang dimaksud dengan analisis isi adalah cara yang dilakukan dalam penelitian yang difokuskan pada konten aktual dan fitur internal media. Teknik ini dapat digunakan peneliti untuk mengkaji perilaku manusia secara tidak langsung melalui analisis terhadap komunikasi mereka seperti: buku teks, *essay*, koran, novel, artikel majalah, lagu, gambar iklan dan semua jenis komunikasi yang dapat dianalisis.<sup>2</sup>

Analisis ini juga dipakai untuk menerangkan isi teks dalam buku yang mendeskripsikan keadaan penulis dan masyarakat ketika buku ini ditulis. Tujuan metode analisis isi adalah untuk mendeskripsikan dan menarik kesimpulan isi teks melalui proses komunikasi baik, berupa lisan maupun tulisan dengan menerangkan karakteristik pesan tertentu yang jelas dan dilakukan secara objektif, sistematis, dan kuantitatif.

### 3. PEMBAHASAN

#### 3.1 Konsep Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) berasal dari terminology Bahasa Inggris yang biasa disebut "*School Based Management*". MBS dipahami sebagai salah satu alternatif pilihan formal untuk mengelola penyelenggaraan pendidikan yang terdesentralisasi dengan menempatkan sekolah sebagai unit utama peningkatan kualitas pendidikan.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah pendekatan pengelolaan sekolah yang menekankan pada pemberian otonomi yang lebih besar kepada sekolah dalam hal pengelolaan sumber daya dan pengambilan keputusan. Dalam pendekatan ini, sekolah diberi kebebasan untuk mengelola urusan internalnya sesuai dengan kebutuhan dan prioritas lokal. MBS juga mendorong partisipasi aktif semua komponen warga sekolah, termasuk kepala sekolah, guru, siswa, orang tua, dan masyarakat setempat, dalam proses pengambilan keputusan.<sup>3</sup>

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) bermakna desentralisasi yang sistematis pada otoritas dan tanggung jawab tingkat sekolah untuk membuat keputusan atas masalah signifikan terkait penyelenggaraan sekolah dalam kerangka kerja yang ditetapkan oleh pusat terkait tujuan, kebijakan, kurikulum, standar, dan akuntabilitas.<sup>4</sup>

Secara umum desentralisasi dapat dipahami sebagai pendelegasian sejumlah wewenang kepada otoritas yang lebih rendah. Menurut Hidayat dan Machali,

<sup>2</sup> Milya Sari dan Asmendri, "Penelitian Kepustakaan (Library Research) dalam Penelitian Pendidikan IPA, NATURAL SCIENCE" dalam *Jurnal Penelitian Bidang IPA dan Pendidikan IPA*, Vol. 6. No. 8, Tahun 2020, h. 47.

<sup>3</sup> Wahyudi, Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (*School- Based Management*) Dalam Rangka Desentralisasi Pendidikan. *Jurnal Pendidikan*, FKIP Universitas Tanjungpura, Pontianak. 2010.

<sup>4</sup> E. Mulyasa, Konsep Dasar Manajemen berbasis Sekolah, Modul Pustaka UT, IDIK4012 Edisi 3, Tahun 2004.





desentralisasi adalah penyerahan kewenangan dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah untuk mengurus urusan rumah tangganya sendiri berdasarkan prakarsa dan aspirasi dari rakyatnya dalam kerangka NKRI. Dengan adanya desentralisasi maka muncullah otonomi bagi suatu pemerintah daerah (Hidayat dan Machali, 2012: 50).

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah pendekatan yang memberikan otonomi dan tanggung jawab kepada sekolah untuk mengelola urusan internalnya sendiri, termasuk pengambilan keputusan dan pengelolaan sumber daya. MBS berfokus pada pemberdayaan sekolah untuk merancang dan melaksanakan program-program yang sesuai dengan kebutuhan siswa dan komunitas setempat.<sup>5</sup>

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), menurut Mohrman, Wohlstetter (1994: 56), secara konseptual merupakan pendekatan yang memfokuskan perubahan formal dalam tata kelola sekolah, mendorong desentralisasi dengan mengidentifikasi sekolah sebagai unit utama perbaikan. MBS bergantung pada redistribusi kewenangan pengambilan keputusan dalam bidang anggaran, personel, dan program. Dalam MBS, kewenangan formal ini didelegasikan dan sering kali didistribusikan di antara para pelaku di tingkat sekolah. MBS juga melibatkan pembentukan struktur formal seperti dewan, komite, atau tim yang terdiri dari kepala sekolah, guru, orang tua, siswa, dan warga masyarakat. Struktur ini memungkinkan partisipasi langsung dalam pengambilan keputusan di tingkat sekolah, sehingga menciptakan lingkungan yang inklusif dan kolaboratif. Dengan pendekatan ini, MBS mendorong perbaikan berkelanjutan dalam pendidikan dan mendukung kesejahteraan semua pihak yang terlibat.

Dengan mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah, sekolah dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional, serta memberikan pengalaman belajar yang lebih baik bagi siswa. Hal ini juga memungkinkan sekolah untuk menjadi lebih responsif terhadap perubahan dan kebutuhan yang berkembang di komunitas pendidikan.

### 3.2 Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah

Karakteristik MBS bisa diketahui antara lain dari bagaimana sekolah dapat mengoptimalkan kinerjanya, proses pembelajaran, pengelolaan sumber belajar, profesionalisme tenaga kependidikan, serta sistem administrasi secara keseluruhan. Berdasarkan analisis dari berbagai sumber, dapat diidentifikasi beberapa karakteristik dasar MBS sebagai berikut.

#### 1. Pemberian Otonomi Luas Kepada Sekolah

MBS memberikan otonomi luas kepada sekolah, disertai seperangkat tanggung jawab untuk mengelola sumber daya dan pengembangan strategi sesuai dengan kondisi setempat. Sekolah diberi kewenangan dan kekuasaan yang luas untuk mengembangkan program-program kurikulum dan pembelajaran sesuai dengan kondisi dan kebutuhan peserta didik serta tuntutan masyarakat. Sekolah juga diberikan kewenangan untuk menggali dan mengelola sumber dana sesuai dengan prioritas kebutuhan.

<sup>5</sup> Tarsan, Rencana Pengembangan Sekolah dalam Konteks Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan Missio, Volume 10, Nomor 1, Januari 2018, hlm. 1-136





Melalui otonomi yang luas, sekolah dapat meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dengan menawarkan partisipasi aktif mereka dalam pengambilan keputusan dan tanggung jawab bersama dalam pelaksanaan keputusan yang diambil secara proporsional, dan profesional.

## 2. Tingginya Partisipasi Masyarakat dan Orang Tua

Dalam MBS, pelaksanaan program-program sekolah didukung oleh tingginya partisipasi masyarakat dan orang tua peserta didik. Orang tua peserta didik dan masyarakat tidak hanya mendukung sekolah melalui bantuan keuangan, tetapi melalui Komite Sekolah dan Dewan Pendidikan merumuskan serta mengembangkan program-program yang dapat meningkatkan kualitas sekolah. Masyarakat dan orang tua menjalin kerja sama untuk memberikan bantuan, dan pemikiran, serta menjadi nara sumber pada berbagai kegiatan peningkatan kualitas pembelajaran di sekolah.

## 3. Kepemimpinan yang Demokratis dan Profesional

Dalam MBS, pelaksanaan program-program sekolah didukung oleh adanya kepemimpinan sekolah yang demokratis dan profesional. Kepala Sekolah dan guru-guru sebagai aktor utama program sekolah merupakan figur yang memiliki kemampuan dan integritas profesional. Kepala Sekolah merupakan manajer pendidikan profesional yang direkrut Komite Sekolah untuk mengelola segala kegiatan sekolah berdasarkan kebijakan yang ditetapkan. Guru-guru yang direkrut oleh sekolah 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 sekolah mengimplementasikan proses “*bottom-up*” secara demokratis, sehingga semua pihak memiliki tanggung jawab terhadap keputusan yang diambil beserta pelaksanaannya.

## 4. Tim Kerja yang Kompak dan Transparan

Dalam MBS, keberhasilan program-program sekolah didukung oleh kinerja tim yang kompak dan transparan dari berbagai pihak yang terlibat dalam pendidikan di sekolah. Dalam dewan pendidikan dan Komite Sekolah misalnya, pihak-pihak yang terlibat bekerja sama secara harmonis sesuai dengan posisinya masing-masing untuk mewujudkan suatu “sekolah yang dapat dibanggakan” oleh semua pihak. Mereka tidak saling menunjukkan kuasa atau paling berjasa, tetapi masing-masing berkontribusi terhadap upaya peningkatan mutu dan kinerja sekolah secara menyeluruh.

### 3.3 Prinsip-prinsip Manajemen Berbasis Sekolah

Pedoman yang digunakan manajemen berbasis sekolah (MBS) untuk mengelola sekolah didasarkan pada prinsip-prinsip yang dapat mendukung ketercapaian tujuan. Sebagaimana dikemukakan oleh Nurkolis (2005: 52-55) bahwa prinsip-prinsip MBS adalah (1) ekuifinalitas (*equifinality*), (2) desentralisasi (*decentralization*), (3) pengelolaan mandiri (*self-managing system*), (4) Inisiatif manusia (*human initiative*).

Prinsip ekuifinalitas berasumsi bahwa terdapat beberapa cara yang berbeda-beda untuk mencapai suatu tujuan. MBS menekankan fleksibilitas sehingga sekolah harus dikelola oleh warga sekolah menurut kondisi masing-masing, walaupun sekolah yang berbeda dihadapkan masalah yang sama, cara penanganannya akan berlainan antara sekolah yang satu dengan yang lain.





Prinsip desentralisasi adalah efisiensi dalam pemecahan masalah, bukan menghindari masalah. Desentralisasi pendidikan memberikan peluang yang luas kepada sekolah untuk mengelola sumberdaya sekolah menurut strategi-strategi yang unik dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

Prinsip pengelolaan mandiri, memberikan kewenangan sekolah untuk mengelola secara mandiri dengan kebijakan yang telah ditetapkan secara kolaboratif. Dengan demikian, sekolah memiliki otonomi untuk mengembangkan tujuan pengajaran, strategi manajemen, distribusi sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya, memecahkan masalah, dan mencapai tujuan berdasarkan kondisi masing-masing.

Prinsip inisiatif manusia, mengakui bahwa manusia bukanlah sumberdaya yang statis, melainkan dinamis. Karena itu potensi sumberdaya manusia harus selalu digali, ditemukan, dan kemudian dikembangkan. Lembaga pendidikan harus menggunakan pendekatan human resources development, yang memiliki konotasi dinamis dan menganggap serta memperlakukan manusia di sekolah sebagai aset yang amat penting dan memiliki potensi untuk terus dikembangkan.

### 3.4 Manfaat Manajemen Berbasis Sekolah

Keleluasaan sekolah dalam mengelola sumberdaya dan dalam menyertakan masyarakat untuk berpartisipasi meningkatkan mutu sekolah merupakan karakteristik manajemen berbasis sekolah (MBS). Selanjutnya MBS dapat menjamin partisipasi personel sekolah, orang tua, siswa, dan masyarakat yang lebih luas dalam perumusan-perumusan keputusan tentang pendidikan di sekolah. Dan pada akhirnya dapat mendukung efektivitas dalam mencapai tujuan sekolah. Secara umum, manfaat yang bisa diraih dalam melaksanakan MBS antara lain :

1. Sekolah dapat mengoptimalkan sumberdaya yang tersedia untuk memajukan sekolah, karena lebih mengetahui peta kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang mungkin dihadapi.
2. Sekolah lebih mengetahui kebutuhan lembaganya, khususnya input dan output pendidikan yang akan dikembangkan dan didayagunakan dalam proses pendidikan sesuai dengan tingkat perkembangan dan kebutuhan peserta didik.
3. Pengambilan keputusan partisipatif yang dilakukan dapat memenuhi kebutuhan sekolah, karena sekolah lebih tahu apa yang terbaik bagi sekolahnya.
4. Penggunaan sumber daya pendidikan lebih efisien dan efektif bilamana masyarakat turut serta mengawasi.
5. Keterlibatan warga sekolah dalam pengambilan keputusan sekolah menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat.
6. Sekolah bertanggungjawab tentang mutu pendidikan di sekolahnya kepada pemerintah, orang tua, peserta didik dan masyarakat.
7. Sekolah dapat bersaing dengan sehat untuk meningkatkan mutu pendidikan.
8. Sekolah dapat merespon aspirasi masyarakat yang dinamis dengan pendekatan kolaboratif.

### 3.5 Strategi Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah





Strategi pada dasarnya merupakan cara yang ditempuh untuk mencapai tujuan. Tujuan manajemen berbasis sekolah dapat dicapai melalui tahapan sebagai berikut.

1. Penyiapan konsep MBS, yaitu penyiapan buku panduan sebagai rujukan utama dalam memahami manajemen berbasis sekolah (MBS) didalamnya berisi latar belakang, tujuan, manfaat, karakteristik, prinsip-prinsip, serta strategi implementasi manajemen berbasis sekolah serta kriteria keberhasilannya.
2. Tahap Pelaksanaan, yaitu kegiatan seminar dan lokakarya, pelatihan manajemen berbasis sekolah bagi para Kepala sekolah, pembentukan komite sekolah, pengembangan sekolah model manajemen berbasis sekolah, monitoring dan evaluasi, desiminasi MBS ke sekolah di kabupaten/kota.
  - a) Kegiatan seminar dan lokakarya dilakukan diskusi, curah pendapat antara kelompok kerja MBS dengan berbagai unsur terkait di Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, para praktisi pendidikan (guru, kepala sekolah, pengawas),serta para akademisi dari FKIP, para cendikiawan, pemerhati pendidikan, tokoh masyarakat, dunia usaha, anggota legislatif, dan pihak lain yang peduli terhadap kemajuan dunia pendidikan.
  - b) Pelatihan MBS bagi para kepala sekolah untuk menyiapkan leader yang mampu memahami konsep MBS sekaligus kompeten dalam melaksanakan tahapan MBS sesuai standar yang ditetapkan.
  - c) Pembentukan komite sekolah dilaksanakan di setiap satuan pendidikan, dengan mempertim- bangkan keterwakilan unsur-unsur masyarakat, sekolah, dan pemangku kepentingan lainnya.
  - d) Pengembangan sekolah model MBS adalah sekolah yang telah berhasil menerapkan manajemen berbasis sekolah dan selanjutnya sebagai sekolah percontohan atau rujukan bagi sekolah lainnya dalam melaksanakan MBS.
  - e) Monitoring dan evaluasi dilakukan untuk mengetahui hambatan dan kendala dalam melaksanakan tahapan manajemen berbasis sekolah guna dilakukan perbaikan dan penyempurnaan dalam aspek prosedur, organisasi, personalia dan lainnya.
  - f) Desiminasi manajemen berbasis sekolah ke satuan pendidikan (sekolah) di wilayah kabupaten/kota.
3. Evaluasi dan Perbaikan berkelanjutan, walaupun telah di- kembangkan sekolah model MBS dan dibuat panduan untuk pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, perlu kiranya dilakukan evaluasi terhadap pencapaian tujuan pada setiap sekolah. Beragamnya tingkat pendidikan dan kemampuan ekonomi masyarakat akan berpengaruh terhadap keberhasilan manajemen berbasis sekolah (MBS).

### 3.6 Perencanaan dan Pengembangan Sekolah Berbasis MBS

Saat ini, semua lembaga pendidikan sedang berlomba untuk menjadi semakin *great* dan *excellence*. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah pintu satu-satunya yang harus dilewati sekolah agar cita-cita tersebut dapat tercapai. Akan tetapi cita-cita ini tidak terwujud manakala sekolah tidak berbenah diri, terutama menghadapi persaingan yang semakin kompetitif. Salah satu strategi yang ditempuh sekolah adalah melakukan pengembangan. Mengabaikan upaya pengembangan akan membawa sekolah pada kondisi stagnan, bahkan mungkin lambat laun akan jatuh sakit dan bisa mendatangkan kematian. Agar sekolah tetap *great* dan *excellence*, maka





harus memahami ke mana arah angin persaingan bertiup. Kemampuan melakukan pengembangan akan menjadi kunci terpenting.

Agar sekolah tetap eksis, *great* dan *excellence*, maka perlu melakukan upaya pengembangan. Sekolah melakukan pengembangan karena adanya tuntutan dari pihak internal dan eksternal sekolah, serta tantangan globalisasi. Tuntutan tersebut antara lain perlunya melakukan perubahan aspek-aspek: pengajaran/kurikulum, SDM, tata kelola lembaga, teknologi/fasilitas, dan pengaturan lingkungan fisik sekolah. Rencana tersebut terlaksana, apabila sekolah memiliki sumber daya yang cukup memadai, antara lain: *human resources*; *financial resources*; *physical resources*; *informational resources*. Adapun hal-hal yang perlu disiapkan dalam rencana tersebut, yakni asesmen lingkungan, identifikasi pelanggan, merumuskan visi, misi, prinsip, nilai-nilai, tujuan dan sasaran.

Pengembangan sekolah adalah langkah penting untuk menjaga keberlanjutan dan meningkatkan kualitas pendidikan di era persaingan yang semakin ketat. Pengembangan sekolah melibatkan berbagai aspek, termasuk kurikulum, sumber daya manusia, fasilitas, dan keterlibatan komunitas. Strategi pengembangan yang efektif akan membantu sekolah tetap eksis dan berkembang menuju keunggulan.

Dalam konteks manajemen berbasis sekolah, rencana pengembangan sekolah, pada umumnya, memiliki peran penting, yakni untuk: 1) terwujudnya manajemen yang baik; 2) terlaksananya pemecahan masalah yang cepat dan tepat; 3) meningkatnya kepercayaan publik/masyarakat terhadap lembaga pendidikan; 4) tercapainya lembaga pendidikan yang mandiri, unggul dan berdaya saing; 5) sekolah tetap eksis dan berkembang; 6) meningkatnya produktivitas dan kinerja lembaga pendidikan; 7) serta membantu mengarahkan institusi pada pencapaian visi, misi dan tujuan.

### Prosedur Pengembangan Sekolah Berbasis MBS

Melakukan rencana pengembangan sekolah umumnya melewati beberapa proses, yakni Asesmen lingkungan dan identifikasi pelanggan/*stakeholder*; merumuskan visi, misi, tujuan, prinsip, nilai-nilai, tujuan dan sasaran. Asesmen lingkungan dan Identifikasi *stakeholder* penting untuk dilakukan agar sekolah mengetahui kemana kita atau sekolah harus pergi atau dimana sekolah ingin berada di masa mendatang. Selain itu, sekolah akan mengetahui apa kebutuhan *stakeholder* sekolah, sekarang dan di masa mendatang.

**1. Asesmen Lingkungan** Asesmen lingkungan terdiri dari dua unsur pokok, yakni asesmen lingkungan eksternal dan asesmen lingkungan internal. Asesmen lingkungan eksternal sering disebut asesmen lingkungan saja, sedangkan asesmen lingkungan internal sering disebut asesmen organisasi (Sonhadji, 2003:10).

a. Asesmen lingkungan sering disebut juga sebagai analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Analisis SWOT merupakan salah satu metode analisis untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal sekolah. Faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan (*strengths and weaknesses*) sedangkan faktor eksternal berupa peluang dan tantangan (*opportunities and threats*) (Hidayat dan





Machali, 2010:180). Tujuan asesmen lingkungan adalah mengidentifikasi berbagai permasalahan yang berkembang yang mungkin menghambat, menghalangi, atau mengganggu berlangsungnya kehidupan sekolah. Selain itu, tujuan asesmen lingkungan adalah untuk memaksimalkan kekuatan, meminimalkan kelemahan, mereduksi ancaman dan membangun peluang (Irianto, 2011:19; Sallis, 2010:222). Menurut Sallis (2010:222), upaya melakukan asesmen lingkungan harus tetap fokus pada kebutuhan pelanggan.

- b. Asesmen Organisasi, Ada beberapa aspek yang perlu diperhatikan dalam melakukan asesmen organisasi, yakni; pertama melakukan asesmen terhadap kinerja yang telah dilakukan organisasi. Dalam hal ini kita menilai apa saja yang telah dan yang belum dilakukan, memastikan bahwa kebutuhan pelanggan internal dan eksternal sudah dipenuhi, produk yang dihasilkan memiliki kualitas tertinggi, menilai apakah pencapaian hasil yang telah dikerjakan sekarang menunjukkan hasil yang memuaskan atau belum, apakah aktivitas yang telah dikerjakan saling mendukung atau saling bertentangan, dan lain-lain. Kedua, mencari hal-hal yang perlu ditingkatkan, antara lain melakukan penilaian terhadap kerugian atau kelemahan yang ada, dan bagaimana kelemahan itu dihilangkan; menilai apa saja kendala utama dalam memenuhi kebutuhan pelanggan; menilai apakah ada perubahan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan; dan bagaimana kita mengakomodasi perubahan itu, dan lain-lain (Gaspersz, 2004:20).

2. **Identifikasi Pelanggan dan Stakeholders** Pelanggan dalam konteks lembaga pendidikan/sekolah adalah para pengguna jasa yang dihasilkan oleh lembaga pendidikan/sekolah secara tetap, antara lain; pelajar, guru, staf, pemerintah, orang tua, sponsor, dan masyarakat (Sallis, 2010:6). Menurut Gaspersz (2004:14), pelanggan adalah setiap orang yang hasrat utamanya dilayani oleh, atau mereka yang menerima atau menggunakan produk (barang dan/atau jasa) dari organisasi, program atau subprogram. Lembaga pendidikan memiliki pelanggan yang dapat dikategorikan sebagai pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Yang termasuk pelanggan internal adalah para peserta didik, karyawan, guru, kepala sekolah, dan pengelola institusi pendidikan itu sendiri; sedangkan yang termasuk pelanggan eksternal yaitu masyarakat, pemerintah, dan dunia industri (Sallis, 2010:6). Sedangkan stakeholder dalam konteks lembaga pendidikan adalah pihak-pihak yang turut mengambil bagian/berpartisipasi dalam proses pendidikan di sekolah. Menurut Gaspersz (2004:14), stakeholder adalah setiap orang atau kelompok yang memiliki suatu hasrat pribadi atau ekspektasi terhadap suatu tingkat kinerja atau pemenuhan tertentu dari suatu organisasi, program atau subprogram. Dengan perkataan lain, stakeholder adalah semua pihak yang berkepentingan dari suatu organisasi. Identifikasi pelanggan dan stakeholder yang dimaksudkan di sini adalah upaya atau kegiatan menentukan atau menetapkan orang-orang atau lembaga yang turut mengambil bagian dalam menghasilkan produk, serta menjadi pengguna jasa yang dihasilkan oleh sekolah secara tetap.





**3. Perumusan Visi (Vision Formulation)** Visi merupakan impian/pandangan/gambaran tentang masa depan yang ingin diwujudkan. Visi merefleksikan apa yang ingin dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu (Akdon, 2009:94). Sebuah visi akan membimbing dan memberikan petunjuk arah yang akan kita tuju, serta menjadi *powerful motivation* (Tjahjono, 2011:52), guna mendorong, mengatur, dan mengarahkan diri sendiri dan orang lain untuk bergerak tanpa henti, tak kenal lelah, menuju titik sasaran terjauh yang ditetapkan. Visi merupakan representasi dari keyakinan organisasi mengenai bagaimanakah seharusnya organisasi tersebut di masa depan dalam pandangan pelanggan, karyawan, dan pemilik organisasi (Morrisey, 1997:61). Visi ibarat sebuah kompas yang menjadi penuntun ketika semua petunjuk arah yang lain mungkin tidak berfungsi. Visi yang paling baik menangkap masa depan yang dicita-citakan dalam kata-kata atau gambar, serta mengilhami dan menggugah perasaan (D'Souza, 2009:92)

a. **Tujuan dan Manfaat Pernyataan Visi** Ada banyak manfaat dan tujuan pernyataan visi bagi organisasi diantaranya:

- i. Menggambarkan pengharapan akan kehidupan yang lebih baik untuk memberikan tujuan pada proses perjalanannya.
- ii. Menggemakan panggilan yang nyaring untuk mengarahkan pasukan pada misinya.
- iii. Menyalakan api untuk mengilhami dan menggugah mereka agar bertindak.
- iv. Memberikan bukti yang dapat dilihat mengenai komitmen dan prioritas organisasi.
- v. Menyatakan standar bagaimana organisasi itu dinilai.
- vi. Menjadi pengingat yang dapat dilihat mengenai komitmen dan prioritas organisasi.

Hax dan Majluf, dalam Akdon, (2009:95) menyatakan bahwa visi adalah pernyataan yang merupakan sarana untuk:

1. Mengkomunikasikan alasan keberadaan organisasi dalam arti tujuan dan tugas pokok.
2. Memperlihatkan framework hubungan antara organisasi dengan stakeholders (sumber daya manusia organisasi, konsumen, pihak lain yang terkait).
3. Menyatakan sasaran utama kinerja organisasi dalam arti pertumbuhan dan perkembangan Perumusan visi memiliki beberapa manfaat bagi organisasi, yakni menjadi standar menuju semua kemajuan yang diukur; memberi dampak positif terhadap nilai-nilai dan perilaku dari setiap orang dalam organisasi; membantu organisasi untuk memenuhi kebutuhan di masa mendatang; serta membantu organisasi dalam menghadapi perubahan dan tantangan.

b. **Proses Pembuatan Visi** Proses pembuatan visi merupakan proses bersama yang perlumelibatkan semua staf, meminta pendapat pelanggan dan stakeholder, membentuk tim khusus, serta mendatangkan fasilitator yang terampil dan handal. Visi selalu tumbuh





dari sejarah organisasi. Oleh karena itu, sejarah organisasi, tidak dapat diabaikan dalam pembuatan visi organisasi. Visi yang gemilang, dicapai melalui kerja sama antara manajemen puncak, staf, semua pelanggan/stakeholder organisasi tanpa terkecuali. Hal ini akan membangkitkan antusiasme dan komitmen bersama, serta kesiapan untuk mengambil resiko. Visi yang tak selaras dengan core values, tidak mempunyai jiwa atau roh dalam dirinya. Visi mengarahkan kita ke masa depan, tetapi dialami pada masa sekarang.

4. **Pernyataan Misi (*Mission Statement*)** Misi adalah keputusan, yakni berkaitan dengan tugas-tugas yang wajib dikerjakan. Dalam konteks organisasi, misi menggambarkan apa yang wajib dilakukan organisasi untuk mencapai visinya. Misi sekolah adalah pernyataan yang berkaitan dengan program sekolah yang wajib dikerjakan sekolah untuk mewujudkan visi dalam kurun waktu tertentu. Jadi misi merupakan penjabaran visi dalam bentuk rumusan tugas, kewajiban, dan rancangan tindakan yang dijadikan arahan untuk mewujudkan visi. Rumusan misi selalu dalam bentuk kalimat yang menunjukkan tindakan dan bukan kalimat yang menunjukkan keadaan sebagaimana pada rumusan visi. Dengan perkataan lain, misi merupakan rincian tindakan yang dikerjakan guna mencapai visi yang telah ditetapkan.

- a. **Kriteria Pernyataan Misi** Statemen misi sangat berkaitan dengan visi dan menunjukkan dengan jelas arti penting eksistensi organisasi. Oleh karena itu, membuat pernyataan misi organisasi harus memenuhi beberapa persyaratan. Pertama, menunjukkan secara jelas mengenai apa yang hendak dikerjakan oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu. Apa yang hendak dikerjakan berkaitan dengan tugas-tugas konkret yang dibuat organisasi guna mencapai visi. Kedua, singkat, agar berkesan dan mudah diingat. Ketiga, konkret, tidak abstrak, dan mudah dipahami. Keempat, menggugah pikiran untuk mencapai masa depan. Keempat, spesifik untuk menunjukkan niat untuk melayani/menyatakan kepedulian organisasi terhadap kepentingan pelanggan; kelima, fokus pada pelanggan dan komitmen terhadap mutu.

5. **Merumuskan Prinsip (*Principles Formulation*)** Prinsip adalah asas/tumpuan dalam berpikir dan bertindak hal-hal yang selalu dipegang teguh yang dijadikan pedoman oleh lembaga dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai visi. Prinsip merupakan faktor-faktor yang mengendalikan perjalanan suatu organisasi dan membimbing ke arah pengembangan dan implemmentasi dari semua kebijakan dan tindakan. Prinsip dari suatu organisasi dipergunakan untuk:

- a. menyatakan nilai bersama yang dianut oleh seluruh organisasi;
- b. memotivasi seluruh anggota
- c. melayani sebagai kriteria untuk pembuatan keputusan pada semua tingkat dari suatu organisasi
- d. menyatakan kepercayaan dasar tentang kondisi-kondisi dimana orang-orang bekerja terbaik
- e. mengendalikan dan mengarahkan pemimpin untuk meletakkan struktur, sistem dan keterampilan yang diperlukan untuk mencapai visi organisasi.





6. **Menetapkan Nilai-nilai** Nilai atau value adalah sesuatu yang berharga atau sesuatu yang dijunjung tinggi/penting/berguna bagi kemanusiaan. Nilai dalam konteks organisasi merupakan sesuatu yang berharga atau dijunjung tinggi/dipegang teguh oleh para anggota dalam menjalankan roda organisasi. Untuk konteks sekolah nilai yaitu norma yang telah disepakati bersama dan harus dipatuhi oleh semua komponen yang terlibat di sekolah. Nilai-nilai itu merupakan bagian dari budaya sekolah yang tercermin dalam visi dan misi sekolah. Nilai-nilai tersebut merupakan acuan bagi semua warga sekolah dalam bertindak dan berperilaku (Suhardiman, 2012:151). Nilai-nilai yang dianut organisasi mengekspresikan kepercayaan dan cita-cita institusi, memberikan batasan dalam bertindak, serta mengarahkan institusi pada arah yang akan dituju sekaligus akan membentuk perilaku anggota organisasi dalam perjalanan mewujudkan visi organisasi. Nilai adalah kompas moral/panduan yang membantu memberi arah ketika segalanya terasa berat (Kasali, 2010). Menurut D'Souza (2009:134) nilai membantu: 1. Menciptakan atmosfer yang diwarnai dengan tujuan bersama dan kepercayaan; 2. Menjernihkan tujuan dan cara untuk mencapai tujuan itu; 3. Menetapkan skala prioritas dan menyisihkan informasi yang sudah terlampau berlebih; 4. Lebih memperjelas fokus pada kinerja dan hasil; 5. Menunjukkan perilaku semacam apa yang dapat diterima dan pantas; serta apa yang tidak dapat diterima dan tidak pantas dalam organisasi; 6. Memberi pedoman untuk menyeleksi dan memberi orientasi pada anggota atau pegawai baru sehingga mereka tidak harus menghabiskan banyak waktu untuk mengenali dan memahami nilai-nilai organisasi. Nilai menentukan apa yang dihargai oleh organisasi di atas segala-galanya dan apa yang menjadi prioritas utamanya. Nilai memberikan batasan dan menentukan apa yang akan diberikan oleh organisasi sebagai ganjarannya. Nilai menjelaskan bagaimana kita dapat setiap harinya melakukan tugas kita masing-masing dalam rangka mencapai visi organisasi. Nilai-nilai yang dianut organisasi merupakan landasan perilaku anggota organisasi.
7. **Merumuskan Tujuan dan Sasaran (*Goals and Objectives Formulation*)** Berangkat dari visi, misi, prinsip, dan nilai yang dianut, selanjutnya sekolah merumuskan tujuan dan sasaran. Tujuan dan sasaran merupakan hasil akhir yang diinginkan dicapai/diwujudkan. Akan tetapi tujuan adalah rencana yang bersifat umum berjangka menengah, biasanya antara 3-6 tahun; sedangkan sasaran/target adalah rencana jangka pendek, yakni aktivitas yang lebih pada kurun waktu 1-2 tahun.

#### 4. KESIMPULAN

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan strategi untuk mewujudkan sekolah yang efektif dan produktif. MBS merupakan paradigma baru manajemen pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada Sekolah, dan pelibatan masyarakat dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar sekolah memiliki keleluasaan dalam mengelola sumber daya, sumber dana, sumber belajar dan mengalokasikannya sesuai prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. MBS memberikan keleluasaan (bukan tidak terbatas) kepada kepala sekolah





untuk mengatur sekolahnya berdasarkan potensi sekolah dan *stakeholder*-nya. Pengaturan desentralisasi berbasis sekolah ini, diharapkan dapat tercapai tujuan peningkatan kualitas dan relevansi, pemerataan, efektivitas dan efisiensi, serta meningkatkan akuntabilitas sekolah dan komitmen seluruh *stakeholder*.

MBS memberikan otonomi kepada sekolah, tetapi sekolah tidak boleh dan tidak dapat berbuat sesukanya meskipun kewenangan yang dimiliki oleh sekolah relatif lebih besar dari sebelumnya. Dalam MBS, tanggung jawab sekolah menjadi lebih besar, dan akan ditagih hasil kerjanya, sehubungan dengan kewenangan (otonomi) lebih besar yang diperolehnya.

Karakteristik MBS diketahui antara lain dari bagaimana sekolah dapat mengoptimalkan kinerjanya, proses pembelajaran, pengelolaan sumber belajar, profesionalisme tenaga kependidikan, serta sistem administrasi secara keseluruhan. Terdapat empat faktor penting yang perlu diperhatikan dalam implementasi MBS, yakni kekuasaan, pengetahuan dan keterampilan, sistem informasi, serta sistem penghargaan.

Melakukan upaya pengembangan merupakan sebuah kebutuhan yang penting dan strategis bagi suatu lembaga pendidikan/sekolah. Penting dan strategis karena rencana pengembangan menjadi kunci keberhasilan sekolah agar tetap eksis, *great* dan *excellence*. Berhasil tidaknya upaya pengembangan sangat bergantung pada kesiapan sumber daya, kesigapan pihak manajemen, dan komitmen pemimpin, para guru dan staf untuk memulai perubahan. Perubahan-perubahan tersebut harus menyentuh, bukan saja aspek pengajaran/kurikulum, SDM, tata kelola lembaga, teknologi/fasilitas, dan pengaturan lingkungan fisik sekolah; melainkan juga formulasi strategi, antara lain: perumusan visi, misi, prinsip, nilai-nilai, tujuan dan sasaran. Formulasi strategi sangat penting karena menyangkut hal yang vital bagi eksistensi dan produktivitas sebuah lembaga pendidikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Azril Azhar, 2019, Teknik Penulisan Ilmiah, Universitas Terbuka.
- Hamzah, Amir. 2020, *Metode Penelitian Kepustakaan (Library Research)*, Cetakan ke-1, Malang: Literasi Nusantara.
- Hardani dkk, 2020, *Metode penelitian kualitatif & Kuantitatif*, Cetakan ke-1, Yogyakarta: Pustaka Ilmu
- Mulyasa. E. 2011. *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyasa, 2004, Konsep Dasar Manajemen berbasis Sekolah, Modul Pustaka UT, IDIK4012 Edisi 3.
- Moleong,L. 2007. *Metode penelitian kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Sari, Milya dan Asmendri, 2020, "Penelitian Kepustakaan (Library Research) dalam Penelitian Pendidikan IPA, NATURAL SCIENCE" dalam *Jurnal Penelitian Bidang IPA dan Pendidikan IPA*, Vol. 6. No. 8 .
- Suhardjono. 2006. *Pengembangan Profesi Guru dan Karya Tulis Ilmiah*. Makalah disajikan dalam Temu Konsultasi dalam Rangka Koordinasi dan Pembinaan Kepegawaian Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Biro Kepegawaian, Departemen Pendidikan Nasional, November.
- Sugiono, 2016, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, Cet. Ke-23, Bandung: Alfabeta.





- 
- Sonhadji, A. 2003. Bahan-Bahan Kuliah Manajemen Strategik. Malang: PPs Universitas Negeri Malang.
- Sallis, Edward. 2010. Total Quality Management in Education: Manajemen Mutu Pendidikan. Yogyakarta: IRCiSoD
- Suhardiman, Budi. 2012. Studi Pengembangan Kepala Sekolah: Konsep dan Aplikasi. Jakarta: Rineka Cipta.
- Tarsan, 2018, Rencana Pengembangan Sekolah dalam Konteks Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan Missio, Volume 10, Nomor 1, Januari.
- Wahyudi, 2010, Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (School- Based Management) Dalam Rangka Desentralisasi Pendidikan. Jurnal Pendidikan, FKIP Universitas Tanjungpura, Pontianak.

