

# IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH PADA SMP NEGERI 2 SINONSAYANG MINAHASA SELATAN

**Wolter Weol**

Dosen di Sekolah Tinggi Agama Kristen Negeri Manado

## Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mendeskripsikan: (1) Pengimplementasian MBS pada Sekolah Menengah Pertama, (2) Faktor yang menunjang pengimplementasian MBS, (3) Faktor yang menghambat pengimplementasian MBS, (4) Solusi yang dilakukan dalam pengimplementasian MBS. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Prosedur dan teknik pengumpulan data: (1) observasi, (2) wawancara tidak terstruktur (3) studi dokumentasi. Instrumen penelitian yang digunakan adalah peneliti sendiri dilengkapi dengan wawancara tidak terstruktur, kamera foto, dan catatan lapangan. Selanjutnya, data dianalisis dengan cara: mereduksi data, *display* data, dan pengecekan keabsahan data. Berdasarkan hasil analisis diperoleh kesimpulan: (1) pengimplementasian manajemen berbasis sekolah belum berjalan seperti yang diharapkan karena banyak data dan dokumen tidak tersedia, antara lain: RKAS dan RPS, diadopsi dari sekolah lain tanpa direvisi, prinsip transparansi dan akuntabilitas tidak dilaksanakan, fungsi-fungsi manajemen belum dilaksanakan secara benar, komunitas sekolah kurang memahami MBS; (2) faktor yang menghambat antara lain: tidak dilakukan analisa SWOT, Sosialisasi belum optimal, sistem monitoring dan evaluasi tidak optimal, sarana dan prasarana belum memadai, lemahnya budaya peningkatan mutu secara holistik, kurangnya pengembangan diri para tenaga pendidik, minimnya tenaga administrasi, kurangnya pemahaman tentang MBS oleh komite sekolah dan masyarakat; (3) faktor yang menunjang dalam pengimplementasian MBS, yaitu adanya SDM pendidik dan tenaga kependidikan, tersedianya dana BOS dan partisipasi orang tua, adanya struktur kepemimpinan sekolah, sebagian besar tenaga pendidik berkualifikasi akademik strata satu, dan telah disertifikasi sebagai guru profesional, adanya struktur komite sekolah, animo masyarakat untuk menyekolahkan anak sangat besar; (4) Upaya-upaya yang dilakukan dalam pengimplementasian MBS yaitu mempelajari secara mendalam berbagai regulasi tentang manajemen pendidikan, mengadakan pembinaan terhadap para tenaga pendidik dan administrasi, mengikutsertakan tenaga pendidik dalam kegiatan pelatihan, melibatkan komite dan orang tua siswa dalam pengembangan sekolah. Berdasarkan kesimpulan di atas maka disarankan yaitu: (1) perlu adanya sosialisasi dan edukasi kepada komunitas sekolah tentang manajemen berbasis sekolah; (2) melakukan analisa SWOT, (3) mengoptimalkan potensi sekolah; (4) perlu adanya peningkatan mutu sumber daya manusia.

**Kata Kunci:** Manajemen, Berbasis Sekolah.

## PENDAHULUAN

Sejalan dengan reformasi dan demokratisasi pendidikan yang telah bergulir sejak otonomi daerah 2001, pemerintah telah bertekad untuk melaksanakan desentralisasi pendidikan yang bertumpu pada pemberdayaan komunitas sekolah di semua jenjang pendidikan, dengan berbagai upaya yang telah diwujudkan oleh Negara melalui perangkat regulasi, seperti Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas).

Pernyataan dalam pasal di atas sejalan dengan Undang-undang RI nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah; bahwa otonomi daerah (otda) dalam

pelaksanaannya adalah otonomi luas, nyata, dan bertanggungjawab, di mana salah satu sektor yang pengurusan dan pengelolaannya diberikan kewenangan dari pusat kepada daerah adalah sektor pendidikan. Dalam hal ini satuan pendidikan atau lembaga persekolahan adalah organisasi yang secara operasional dan fungsional memegang peran kunci dalam menentukan mutu pendidikan, dan kepala sekolah sebagai pemimpin satuan pendidikan adalah pelaku utama dalam memainkan peran tersebut. Oleh sebab itu tuntutan kompetensi kepala sekolah sebagaimana dimaksudkan diatur dalam

regulasi adalah suatu keniscayaan. Tetapi dari sejumlah penelitian di Indonesia mengungkapkan bahwa kepala sekolah negeri memiliki otonomi yang terbatas dalam mengelola sekolah<sup>1</sup>, sementara itu kepala sekolah belum dilengkapi dengan kemampuan kepemimpinan dan manajerial yang memadai, belum lagi bilapenetapan kepala sekolah oleh pembuatkebijakan (*policy making*) daerah tidak didasarkan pada prestasi kerja.

Selain peran kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan sebagai komponen dalam MBS juga turut menentukan pencapaian mutu satuan pendidikan. Akan tetapi, bagaimanamungkin diharapkan keterlibatan aktif guru dalam MBS sementara guru dan tenaga kependidikan belum memahami esensi MBS. Juga peran masyarakat (*stakeholder*) sangat menentukan berhasil tidaknya program otonomi pendidikan dengan model Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Namun sampai saat ini masih ada sebagian masyarakat belum menyadari sepenuhnya keterlibatan masyarakat dalam menentukan kemajuan pendidikan di Indonesia.

Untuk meningkatkan mutu pendidikan, menurut Usman Husaini, sejak tahun 2001 sekolah-sekolah negeri di Indonesia telah memulai menerapkan konsep MBS dengan menggunakan buku acuan MPMBBS yang diterbitkan Depdiknas dalam bentuk, Buku 1 Konsep DasarMPMBBS, Buku 2 Rencana dan Program Pelaksanaan, Buku 3 Panduan Monitoring dan Evaluasi, Buku 4 Pedoman Tata Krama dan Tata Tertib, dan Buku 5 Pembelajaran dan Pengajaran Kontekstual.<sup>2</sup>

Dengan diberlakukannya model MBS, berbagai fenomena menunjukkan bahwa

---

<sup>1</sup>Jiyono, dkk, *Manajemen Berbasis Sekolah Menuju Desentralisasi Pengelolaan Pendidikan Dasar*, (Badan Pembangunan Nasional bekerja sama dengan Bank Dunia: Jakarta, 1999), hlm. 41.

<sup>2</sup>Usman H, Op.cit., hlm. 630.

sekolah-sekolah negeri telah mengalami perubahan ke arah lebih baik dalam pengelolaan satuan pendidikan dan proses pembelajaran terutama bagi sekolah yang telah menerapkan sistem manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah. Namun pada sekolah menengah pertama di Minahasa Selatan khususnya pada SMP Negeri 2 Sinonsayangdalam perkembangannya belum menunjukkan suatu perubahan yang signifikan ke arah pencapaian mutu pendidikan sebagaimana diharapkan dalam tujuan MBS. Berdasarkan observasi langsung, wawancaradan studi dokumentasi terdapat beberapa indikator yang menunjukkan bahwa MBS belum optimal dilaksanakan. Indikator tersebut, adalah: 1) dalam hal pengambilan keputusan untuk peningkatan mutu dan penyusunan RPS, RKAS tidak diikutsertakan para guru, komite sekolahdan stakeholder 3) pertanggungjawaban dana BOS dan dana lainnya tidak menerapkan prinsip transparansi dan akuntabilitas; 4)orang tua, komite sekolah dan masyarakat belum menunjukkan partisipasi secara optimal dalam peningkatan mutu sekolah; 5)pembiaran halaman sekolah terbuka/tidak dipagari sehingga dapat mengganggu keamanan dan kenyamanan warga sekolah (*safety*); 6) sarana dan prasarana belum memadai, anatara lain tidak tersedianya lapangan olahraga, ruang perpustakaan, laboratorium IPA, dan ruang komputer serta ruang tata usaha tidak memadai; 7) luasnya halaman sekolah tidak dimanfaatkan untuk tanaman produktif, sebaliknya terjadi pembiaran ternak sapi di halaman sekolah; dan 8) prestasi siswa baik akademik maupun non akademik tidak menunjukkan budaya kompetisi untuk bersaing pada tingkat yang lebih tinggi.Semua kenyataan tersebut menunjukkan bahwa implementasi MBS pada SMP Negeri 2 Sinonsayang Minahasa Selatan belum terlaksana sebagaimana yang diharapkan.

## METODE PENELITIAN

### Metode dan pendekatan penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif karena dilakukan dalam situasi yang wajar atau dalam “*natural setting*” dan data yang dikumpulkan bersifat kualitatif dan tidak menggunakan alat pengukur. Dalam hal ini, peneliti telah berusaha mencari dan menemukan teori berdasarkan data yang dikumpulkan pada kondisi obyek yang alamiah (*natural setting*), di mana peneliti adalah sebagai instrument kunci, dan teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif (paradigma *bottom up*) berdasarkan fakta-fakta yang ditemukan.

### Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat Penelitian di SMP Negeri 2 Sinonsayang di Desa Ongkaw Kecamatan Sinonsayang Kabupaten Minahasa Selatan. Tempat ini dipilih didasarkan atas asumsi bahwa sebagai sekolah negeri yang berdiri sejak 1985 sudah seharusnya dikategorikan sebagai salah satu SMP Negeri yang telah melaksanakan MBS di Kabupaten Minahasa Selatan. Waktu penelitian dilaksanakan selama 6 bulan; dimulai sejak persiapan (Pebruari 2017), seminar proposal (April 2017), sampai bulan Juli 2017. Selanjutnya seminar hasil penelitian pada bulan Agustus 2017.

### Instrumen Penelitian

Instrument utama sebagaimana disarankan adalah peneliti sendiri. Peneliti juga menggunakan pendapat Moleong, yaitu: dengan bantuan orang lain yang merupakan alat (instrumen) pengumpulan data utama.<sup>3</sup> Instrumen lain yang dimaksud diharapkan

---

<sup>3</sup>Moleong, L.J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, PT . Remaja Rosdakarya: Bandung, 2002), hlm. 4

dapat melengkapi data dan membandingkan dengan data yang telah ditemukan, melalui observasi dan wawancara.<sup>4</sup> Peneliti juga menggunakan instrument penunjang seperti catatan lapangan, tape recorder dan kamera foto, hal ini untuk memudahkan peneliti dalam mengumpulkan, menganalisa dan memahami informasi yang digali dari sumber di lapangan.

### Sumber Data Penelitian

Sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dll., sebagaimana dikemukakan Loftland; Rinciannya adalah: 1) sumber tertulis seperti buku dan majalah ilmiah, arsip, dokumen pribadi dan dokumen resmi, 2) foto dan 3) data statistik. Kata-kata dan tindakan yang dimaksud adalah kata dan tindakan orang yang diamati dan diwawancarai.<sup>5</sup>

Dalam hal untuk mendapatkan data berkaitan dengan fokus penelitian tentang implementasi manajemen berbasis sekolah, maka peneliti telah melakukan langkah-langkah sebagai berikut.

1. Mengkaji dari berbagai referensi yang berhubungan dengan fokus penelitian sebelum dan setelah peneliti selesai melaksanakan seminar proposal penelitian, yang kemudian mendapat masukan dari para pembimbing dan pengarah sehingga peneliti mendapat sumber-sumber yang representatif untuk dijadikan sebagai sumber dalam kajian penelitian ini.
2. Untuk menjalin hubungan dengan subjek penelitian, maka peneliti telah meminta izin kepada yang berwenang setelah melakukan seminar proposal.
3. Memperoleh informasi dalam bentuk verbal maupun dokumen yang ada di SMP Negeri 2 Sinonsayang yang kemudian

---

<sup>4</sup>Sugiyono, 2011, Op.cit., hlm. 307.

<sup>5</sup>Moleong, *Ibid*, hlm. 112.

dijadikan oleh peneliti sebagai langkah awal untuk menetapkan subjek penelitian.

#### Prosedur dan Teknik Pengumpulan Data

##### 1. Orientasi.

Hal-hal yang dilakukan pada tahap ini, sebagai berikut: a) mengamati keadaan SMP Negeri 2 Sinonsayang; b) mengidentifikasi dan menentukan permasalahan yang dipandang penting untuk diformulasikan dalam fokus masalah; c) mencari dan menemukan literatur-literatur yang relevan dengan permasalahan yang diminati untuk dikaji secara mendalam. Membaca dan menganalisa berbagai referensi yang berhubungan dengan latarbelakangmasalah dan fokus penelitian sebelum dan sesudah melaksanakan seminar proposal penelitian dengan memperhatikan petunjuk dan arahan para pengarah dan pembimbing.

##### 2. Tahap member check.

Hal-hal yang dilakukan, sebagai berikut: a) menyempurnakan hasil analisis yang dilakukan sejak awal dalam bentuk laporan sementara; b) menggandakan hasil analisis dan meminta informan untuk memberikan tanggapan balik; c) mencatat dan menganalisis informasi baru yang diberikan informan; dan d) mengadakan revisi sesuai dengan koreksi yang ada.<sup>6</sup>

Secara umum teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah, sebagai berikut:

##### 1. Pengumpulan data melalui observasi

Pada teknik ini, peneliti telah melakukan pengamatan langsung, yaitu: melihat dan mengamati sendiri objek penelitian kemudian mencatat perilaku dan kejadian sebagaimana yang terjadi pada keadaan yang sebenarnya. Dalam hal ini, peneliti melakukan apa yang dikemukakan oleh Spradley yang menjabarkan tiga tahapan observasi, sebagai berikut: a) Observasi deskriptif. Pada tahap ini peneliti melakukan penjelajah umum, dan menyeluruh, melakukan deskripsi terhadap semua yang dilihat, didengar, dan dirasakan mengenai hal-hal umum yang berkaitan implementasi manajemen berbasis sekolah. Dalam tahap ini peneliti datang ke lokasi dan kemudian bertemu dengan beberapa teman yang juga sebagai guru di sekolah tersebut. b) Observasi terfokus. Observasi ini dinamakan observasi terfokus karena pada tahap ini peneliti melakukan analisis taksonomi (kaidah dan prinsip yang meliputi pengklasifikasian objek) sehingga dapat menemukan fokus. Dalam hal peneliti sedang memfokuskan penelitian, pengamatan, pandangan dan pembicaraan secara intensif tentang implementasi MBS di satuan pendidikan tempat penelitian, c) Observasi terseleksi. Peneliti mengamati, memilih dan menyaring informasi untuk mendapatkan hal yang akurat pada fokus penelitian, termasuk di dalamnya mengamati hal-hal yang terkait dengan kinerja kepala sekolah, kinerja para guru dan tenaga kependidikan, peran komite sekolah serta pemberdayaan orang tua dan masyarakat dalam melaksanakan program sekolah serta suasana lingkungan satuan pendidikan.<sup>7</sup>

##### 2. Pengumpulan data dengan wawancara/*interview*

Dalam hal wawancara (*interview*), peneliti melakukan wawancara mendalam.

---

<sup>6</sup>Nasution, *ibid.*, hlm. 33.

---

<sup>7</sup>Satori dan Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Alfabeta: Bandung, 2011), hlm. 120.

Peneliti telah menggali informasi atau data sebanyak-banyaknya dari responden atau informan. Dalam hal ini, peneliti melakukan tujuh langkah dalam penggunaan wawancara untuk pengumpulan data sebagaimana yang dikemukakan oleh Lincoln and Guba, sebagai berikut: a) menetapkan kepada orang yang akan diwawancarai; b) menyusun pokok-pokok masalah yang akan menjadi bahan pembicaraan; c) menggali atau membuka alur wawancara; d) melangsungkan alur wawancara. Peneliti berupaya menempatkan diri ada posisi kurang banyak tahu sehingga lebih banyak mengajukan pertanyaan, meminta rincian, kadang-kadang meminta pengulangan jawaban dan mencatat pokok-pokok jawaban; e) Mengkonfirmasi ikhtisar hasil wawancara dan mengakhirinya; f) Menulis hasil wawancara ke dalam catatan lapangan; g) Mengidentifikasi tindak lanjut hasil wawancara yang telah diperoleh.

Dari hasil wawancara, peneliti melakukan tindak-lanjutnya dengan melakukan uji keabsahan data.<sup>8</sup>

### 3. Teknik pengumpulan data dengan dokumen

Peneliti juga memakai teknik pengumpulan data melalui dokumen atau catatan penting baik dari sekolah maupun perorangan untuk mengkonfirmasi dan melengkapi data yang diperoleh dari wawancara.

### 4. Teknik Analisis Data

Data-data yang diperoleh dari berbagai sumber yaitu observasi, wawancara dan dokumen yang ditulis dalam catatan lapangan serta berbagai sumber resmi setelah dibaca, dipelajari selanjutnya ditelaah dan dianalisis melalui tahapan: 1) Reduksi Data, dengan cara: mengorganisir, menyortir, dan mengkategorikan data; 2) Display Data. Dalam hal ini data dijabarkan oleh peneliti ke dalam

beberapa alat penyajian seperti dalam pembuatan bentuk matriks, grafik, jaringan (*network*), dan kartu (*card*) agar memperoleh gambaran keseluruhan atau bagian dari penelitian.<sup>9</sup> Dengan demikian peneliti memperoleh penguasaan data dan tidak tenggelam dalam tumpukan data detail yang terlalu banyak jumlahnya. 3) Pengecekan Keabsahan Data. Untuk mengecek keabsahan data atau informasi yang telah dikumpulkan, peneliti melakukan uji keabsahannya (kebenarannya) dengan menggunakan kriteria yang dianjurkan oleh Nasution untuk memperoleh data yang memiliki ciri-ciri sebagai berikut: a) *Kredibilitas* (kepercayaan data); Peneliti menggunakan kriteria ini guna mendapatkan interpretasi data yang memiliki keabsahan; b) *Transferabilitas* (nilai keteralihan/dapat diterapkan); Kriteria ini digunakan utamanya untuk mengungkapkan secara jelas dan rinci tentang data yang ditemukan peneliti serta memudahkan pemahaman pembaca dan dalam penerapannya. c) *Dependabilitas* (kesesuaian data); Kriteria ini digunakan untuk menguji tingkat kesesuaian data yang diperoleh di lapangan; apakah perolehan data dari hasil penelitian dapat dipertahankan; d) *Konfirmabilitas* (Objektivitas data); Kriteria yang terakhir ini digunakan untuk mencari tingkat objektivitas data yang diperoleh dari penelitian; e) Penafsiran data. Penafsiran data merupakan proses yang dilakukan secara bersamaan dengan analisis data yang didasarkan pada hubungan-hubungan, aspek-aspek umum, pertalian antara satuan-satuan informasi, kategori-kategori dan pola setiap aspek; f) Pengambilan keputusan. Pada tahap ini peneliti menarik kesimpulan sebagai hasil penelitian.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup>Sugiyono, 2011, Op.cit., hlm. 322.

---

<sup>9</sup>Nasution, Op.cit., hlm. 129.

<sup>10</sup>*Ibid.*, hlm. 111.

## PEMBAHASAN TEMUAN PENELITIAN

Manajemen Berbasis Sekolah adalah suatu model manajemen yang melibatkan secara aktif dan partisipatif semua komponen dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan mutu sekolah. Paradigma di mana semua kebijakan pendidikan ditentukan oleh pemerintah pusat, serta operasionalnya di satuan pendidikan ditentukan oleh seorang kepala sekolah tidak berlaku lagi di era desentralisasi pendidikan sekarang ini. Menurut E. Mulyasa MBS memberi peluang bagi kepala sekolah, guru, dan peserta didik untuk melakukan inovasi dan improvisasi di sekolah, berkaitan dengan masalah kurikulum, pembelajaran, manajerial, yang tumbuh dari aktivitas, kreativitas, dan profesionalisme yang dimiliki. Juga pelibatan masyarakat mendorong sekolah untuk lebih terbuka, demokratis, dan bertanggungjawab.<sup>11</sup> Secara substansial, desentralisasi pendidikan sebagaimana diamanatkan dalam UU No. 22 dan 25 tahun 1999, memberikan kewenangan kepada sekolah dan masyarakat setempat untuk mengelola pendidikan. Hal ini memungkinkan adanya kerjasama yang erat antara staf sekolah, kepala sekolah, guru, personel lain dan masyarakat dalam upaya pemerataan, efisiensi, efektivitas, dan peningkatan kualitas, serta produktivitas pendidikan. Selanjutnya, Umaedi, dkk, mengemukakan, dengan menerapkan MBS, sekolah dalam hal ini kepala sekolah, guru, dan orang tua, dapat merespons secara cepat dan tepat perubahan lingkungan termasuk tuntutan dan aspirasi masyarakat, seperti: program-program pengayaan, program-program tambahan, program life skill yang diminati, dan pendidikan budi pekerti yang

berkaitan dengan nilai-nilai social budaya setempat.<sup>12</sup>

Akan tetapi, pada SMP Negeri 2 Sinonsayang, tempat dan lokasi yang dilakukan penelitian belum secara signifikan menunjukkan suatu perubahan untuk semua aspek penunjang MBS. Artinya, sekolah ini belum sepenuhnya menerapkan manajemen berbasis sekolah sebagaimana diamanatkan oleh berbagai regulasi, teori dan konsep ilmiah tentang MBS.

Sumber daya manusia dan sumber daya material pada setiap satuan pendidikan adalah suatu keniscayaan dalam menjalankan aktifitas pendidikan di sekolah sebagai ujung tombak menentukan mutu pendidikan. Sumber daya manusia sebagai agen pembaharu sangatlah penting dalam menentukan suatu perubahan, sangatlah penting dalam manajemen suatu lembaga pendidikan, sehingga untuk mengoptimalkan manajemen berbasis sekolah pada SMP Negeri 2 Sinonsayang, maka diperlukan sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan yang paripurna tentang manajemen pendidikan, memiliki ketrampilan (skill) memimpin dan mengelola organisasi, memiliki budaya teknologi.

Pada dasarnya, kepala sekolah adalah seorang guru dengan tugas utamanya mengajar, mendidik, melatih, membimbing, membina dan mengevaluasi. Akan tetapi, ketika seorang guru diberikan tugas tambahan sebagai kepala sekolah yang adalah pemimpin, maka seyogianya harus mengembangkan diri sebagai seorang leader dan manajer, visioner yang mampu melihat ke depan ke arah pencapaian mutu pendidikan, berbudaya kompetisi, memiliki keahlian menyusun strategi untuk mencapai tujuan, memiliki ide-ide/gagasan-gagasan cemerlang serta

---

<sup>11</sup>Mulyasa H.E., hlm. 14.

---

<sup>12</sup>Umaedi, dkk., *Manajemen Berbasis Sekolah; Buku Materi Pokok/Modul 1 – 6*, (Universitas Terbuka: Jakarta, 2008), hlm. 1 dan 5.

menguasai teknologi dan seni. Tugas pemimpin dalam bidang pendidikan dewasa ini sangatlah berat dan kompleks, sebab seorang pemimpin pendidikan pertama-tama yang harus dipikirkannya adalah bagaimana mencapai mutu pendidikan, dan untuk mencapai mutu pendidikan tidaklah semudah membalikkan tangan, belum lagi ketika kepala sekolah sebagai pemimpin diperhadapkan dengan keinginan politik pemegang kekuasaan dan pemerintahan. Sebagai seorang pemimpin, ia harus menyadari bahwa untuk mencapai visi, misi, dan tujuan, tidaklah ditentukan semata-mata oleh seorang yang berada di pucuk pimpinan. Paradigma kepemimpinan pendidikan dewasa ini sesuai dengan kajian keilmuan yang telah dirumuskan dalam berbagai regulasi tidaklah sama dengan paradigma lama. Kepemimpinan pendidikan sekarang telah diperkenalkan dengan kepemimpinan demokratis dan dalam pengambilan keputusan dikenal dengan pengambilan keputusan partisipatif. Jadi keberhasilan suatu organisasi satuan pendidikan tidaklah ditentukan oleh kepala sekolah pemimpin, juga tidak ditentukan hanya oleh tata kelola (*good governance*) yang baik, namun ditentukan oleh berbagai faktor, yaitu kepemimpinan, kematangan integritas semua komponen/warga sekolah, tim kerja yang memiliki keahlian, terampil, solid dan kredible.

Menurut E. Mulyasa menjelaskan bahwa kegagalan merealisasikan konsep-konsep inovatif, seperti *total quality manajemen* (TQM), *local content curriculum* (LCC), pada dasarnya disebabkan oleh kurangnya pemahaman para pelaksana di lapangan terhadap konsep-konsep yang ditawarkan.<sup>13</sup>

Berdasarkan observasi, wawancara, dan studi dokumentasi, konsep di atas SMP

Negeri 2 Sinonsayang belum sepenuhnya melaksanakan MBS. Indikatornya adalah: SMP Negeri 2 Sinonsayang tidak menerapkan prinsip dan fungsi manajemen dalam penyusunan RPS, tidak melibatkan para guru dan komite sekolah dalam penyusunan RKAS, manajemen kurikulum (KTSP) diadopsi dari sekolah lain, prinsip transparansi dan akuntabilitas tidak dilakukan, kurang peduli dengan iklim sekolah yang kondusif, nyaman, aman dan asri. Hal ini terjadi karena secara umum, mulai dari kepala sekolah, para guru, tenaga administrasi, siswa, orang tua, serta komite sekolah belum memahami secara mendalam dan tepat tentang model *School Based Management* (SBM) atau Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan *Community Based Education* atau pendidikan berbasis masyarakat.

## **PENUTUP**

Berdasarkan beberapa temuan dan pembahasan penelitian implementasi manajemen berbasis sekolah pada SMP Negeri 2 Sinonsayanag, maka ditarik kesimpulan penelitian sebagai berikut:

1. Implementasi MBS pada SMP Negeri 2 Sinonsayang Minahasa Selatan, pengimplementasiannyabelum secara sistematis dan terarah serta tidak sesuai dengan prosedur dan pentahapan-pentahapan yang disyaratkan dalam MBS. Akibatnya, sekolah kurang menunjukkan suatu perubahan ke-arah peningkatan mutu pendidikan sebagaimana diharapkan oleh semangat desentralisasi pendidikan.
2. Faktor pendukung dalam mengimplementasikan MBS pada SMP negeri 2 Sinonsayang adalah: a) adanya SDM pendidik dan tenaga kependidikan; b) sarana dan prasarana; c) adanya biaya pendidikan melalui APBN, APBD, serta partisipasi orang tua.

---

<sup>13</sup>Mulyasa H.E., Op.cit., hlm. 14.

3. Hambatan-hambatan yang terjadi dalam mengimplementasikan MBS adalah: a) minim pengetahuan tentang manajemen berbasis sekolah oleh komunitas sekolah; b) belum secara optimal menerapkan fungsi-fungsi manajemen pendidikan; c) prinsip transparansi dan akuntabilitas belum dilaksanakan; d) kepemimpinan kolektif, demokratis dan partisipatif belum dilakukan sebagaimana mestinya; e) pengambilan keputusan yang bersifat demokratis dan partisipatif dalam organisasi belum secara optimal dilaksanakan oleh komunitas sekolah; f) para pelaku utama sekolah belum memiliki budaya mutu tinggi dalam semua aspek, sehingga hampir semua proses hanya berjalan secara konvensional dan tidak menunjukkan suatu perubahan yang signifikan.

4. Solusi untuk mengatasi hambatan mengimplementasikan MBS, adalah: a) melakukan sosialisasi kepada komunitas sekolah; b) mempelajari secara mendalam berbagai regulasi yang mengatur tentang MBS; c) mengintegrasikan semua potensi yang dimiliki sekolah; d) merumuskan RPS serta memaksimalkan dan mengeksplorasi potensi warga sekolah.

## **SARAN**

Agar implementasi manajemen berbasis sekolah dapat berjalan secara baik, benar, efektif dan produktif pada SMP Negeri 2 Sinonsayang Minahasa Selatan, sebagai berikut:

1. Perlu diterapkan manajemen pengembangan sumber daya manusia; perlu menciptakan budaya meningkatkan mutu untuk semua aspek bagi semua komponen sekolah; perlu uraian tugas bagi tenaga pendidik yang diberikan tugas tambahan dan tenaga administrasi agar ada kepastian pencapaian tugas setiap personil; perlu secara efektif melakukan monitoring dan evaluasi semua aspek pendidikan; perlu adanya budaya

transparansi dan akuntabilitas dalam kepemimpinan untuk memastikan pencapaian tugas, dan agar terhindar dari kecurigaan semua pihak, sehingga dapat mendorong semua komponen sekolah untuk secara demokratis dan partisipatif untuk meningkatkan mutu pendidikan. Perlu dilakukan stimulus kepada kepada warga sekolah agar dapat mendorong meningkatkan kinerja serta secara kolaborasi dapat meningkatkan prestasi.

2. Perlu menerapkan fungsi manajemen secara baik dan benar setiap program sekolah. Perlu melakukan sinergitas semua komponen sekolah agar dapat mengoptimalkan semua potensi yang dimiliki sekolah guna peningkatan mutu.

3. Memanfaatkan semua sarana dan prasarana secara maksimal, efektif, efisien dan produktif. Memelihara dan membenahi, serta meningkatkan potensi sarana dan prasarana agar dapat menunjang visi, misi, dan tujuan sekolah.

4. Untuk melaksanakan semua saran tersebut, maka segera melakukan analisa SWOT, selanjutnya menetapkan Renstra dan Renop. Dalam hal melakukan analisa SWOT dan penetapan RPS, maka diperlukan pihak-pihak yang berkompeten, antara lain: pejabat dinas pendidikan propinsi atau kabupaten, akademisi, praktisi pendidikan, politisi, pemerintah setempat, usahawan, perwakilan orang tua siswa, serta tokoh masyarakat.

Apabila sekolah segera secepat mungkin melakukan saran di atas, maka dipastikan akan terjadi perubahan yang signifikan, yang menunjukkan suatu peningkatan mutu sekolah. Dengan demikian, maka manajemen berbasis sekolah pada SMP Negeri 2 Sinonsayang akan terlaksana dengan baik dan pada gilirannya visi, misi, dan tujuan sekolah akan menjadi kenyataan di waktu yang akan datang.



## DAFTAR PUSTAKA

- Amtu Onisimus, 2011, *Manajemen di Era Otonomi Daerah; Konsep Strategi, dan Implementasi*, Alfabeta, Bandung.
- Bogdan, Robert, C dan Sari Knopp Bicklen, 1982, *Riset Kualitatif untuk Pendidikan; Pengantar ke Teori dan Metode*, Terjemahan Munandir, 1990, PAU-PPAA Universitas Terbuka, Jakarta.
- Bafadhal Ibrahim, 2003, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar; dari sentralisasi menuju desentralisasi*, Bumi Aksara, Bandung.
- Danim S, 2006, *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Depdiknas, 2001, *Konsep dan Pelaksanaan dalam Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Dikmenum, Jakarta.
- Depdiknas, 2001, *Panduan Manajemen Berbasis Sekolah*, Bapelitbang Depdiknas, Jakarta.
- ....., 2003, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Dikdasmen, Jakarta.
- Engkoswara H. dan A. Komariah, 2011, *Administrasi Pendidikan*, Alfabeta, Bandung.
- Hamidi, 2004, *Metode Penelitian Kualitatif*, Universitas Muhammadiyah, Malang.
- Hasbullah, 2006, *Otonomi Pendidikan*, Raja Grafindo, Jakarta.
- Irianto Y.B, 2011, *Kebijakan Pembaruan Pendidikan*, Rajawali Pers, Jakarta
- Jiyono, dkk, 1999, *Manajemen Berbasis Sekolah Menuju Desentralisasi Pengelolaan Pendidikan Dasar*, Badan Pembangunan Nasional bekerja sama dengan Bank Dunia, Jakarta.
- Kambey D.C, 2010, *Landasan Teori Administrasi/Manajemen*, Ganesha,
- Kambey dan Kambey, 2004, *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan*, Unima PPs, Manado.
- Lumingkewas L.A, 2006, *Kebijakan Pendidikan*, Wineka Media, Malang.
- Moleong, L.J, 2002, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, PT . Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Monis, Demetrio D, 1996, *Process and Product Applications; a Commitment to Total Quality*, SEAMEO INNOTECH, Philipines.
- Mulyana, Deddy, 2002, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung
- Mulyasa H.E, 2009, *Implementasi KTSP Kemandirian Guru dan Kepala Sekolah*, Bumi Aksara, Jakarta.
- ....., 2003, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Rosdakarya Bandung

- ....., 2004, *Menjadi Kepala Sekolah; Konsep, Strategi, dan Implikasi*, Rosda Karya, Bandung.
- Mulyono, 2008, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, Ar-Ruzz Media, Jakarta.
- Nasution, S., 1994, *Metode Penelitian Naturalistik*, Tarsito, Bandung.
- Nurkolis, 2003, *Manajemen berbasis sekolah; Teori, model dan Aplikasi*, Gransindo, Jakarta.
- Nursito, 2002, *Peningkatan Prestasi Sekolah Menengah*, Insan Cendekia, Jakarta.
- Rivai dan Murni, 2010, *Education Management; Analisis Teori dan Praktik*, PT Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Rohiat, 2010, *Manajemen Sekolah; Teori Dasar dan Praktek*, PT Refika Aditama, Bandung.
- Rusman, 2011, *Manajemen Kurikulum*, Rajagrafindo, Jakarta.
- Sagala S, 2011, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, Alfabeta, Bandung.
- Saud U.S, 2010, *Pengembangan Profesi Guru*, Alfabeta, Bandung.
- Satori dan Komariah, 2011, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono, 2010, *Memahami Penelitian Kualitatif*, CV. Alfabeta, Bandung.
- ....., 2011, *Metode Penelitian Pendidikan; Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Alfabeta Bandung.
- Suherman A dan Saondi O, 2009, *Etika Profesi Keguruan*, Refika Aditama, Bandung.
- Terry George R & Rue Leslie W, *Principles of Management (Dasar-dasar Manajemen)*, terjemahan oleh Ticoalu, G.A, 2009, Bumi Aksara, Jakarta.
- Tilaar H.A.R, 2009, *Kekuasaan dan Pendidikan*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Tim Dosen AP-UPI, 2010, *Manajemen Pendidikan*, Alfabeta, Bandung.
- Umaedi, dkk., 2008, *Manajemen Berbasis Sekolah; Buku Materi Pokok/Modul 1 – 6*, Universitas Terbuka, Jakarta.
- Umiarso dan Imam Gojali, 2010, *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*, IRCiSoD, Jogjakarta
- Usman H, 2011, *Manajemen; Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, edisi 3, P.T. Bumi Aksara, Jakarta.
- Wahjosumidjo, 2002, *Kepemimpinan kepala sekolah : tinjauan teoritik dan permasalahannya*, RayaGrafindo Persada, Jakarta.
- Wahyudi, 2009, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Alfabeta, Bandung.
- Yusuf Hasan, dkk. 2002, *Pedoman Pengawasan untuk Madrasah dan*

*Sekolah Umum, C.V. Mekar Jaya,*  
Jakarta.