



Optimalisasi penerapan dan pengelolaan manajemen berbasis sekolah: *literatur review*

Ade Andriyan*, Nono Hery Yoenanto

Departemen Psikologi Pendidikan dan Perkembangan, Universitas Airlangga
Kampus B Unair Jl. Airlangga No. 4-6, Surabaya, Jawa Timur 60115, Indonesia

* Corresponding Author. Email: ade.andriyan-2020@psikologi.unair.ac.id

ARTICLE INFO

Article History

Received:

7 November 2021;

Revised:

31 March 2022;

Accepted:

3 April 2022

Available online:

30 April 2022

Keywords

*school-based
management;
hambatan;
strategi.*

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk mengulas tentang konsep pelaksanaan manajemen berbasis sekolah (MBS), apa saja kendala atau tantangan yang menghambat pelaksanaannya, serta strategi apa saja yang dapat digunakan dalam mengoptimalkan menerapkan MBS. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kepustakaan (*literature review*) yang datanya diperoleh dengan meninjau beberapa situs database yakni Google Scholar, Research Gate, Science Direct, dan ERIC. Hasil penelitian menunjukkan MBS merupakan salah satu upaya yang dapat dilakukan dalam upaya mereformasi sistem pendidikan guna mewujudkan pelaksanaan pendidikan yang efektif melalui penyelenggaraan pendidikan yang mandiri. Tantangan atau kendala yang menghambat pelaksanaan MBS umumnya berkaitan dengan manajemen kurikulum dan pembelajaran, manajemen peserta didik, manajemen pendidik dan tenaga kependidikan, manajemen sarana dan prasarana, manajemen pembiayaan, manajemen hubungan masyarakat, hingga manajemen budaya dan lingkungan sekolah. Strategi yang dapat dilakukan untuk mengoptimalkan penerapan MBS di antaranya melalui pengembangan instrumen evaluasi MBS, meningkatkan peran serta pemerintah kabupaten/kota, memberdayakan komite sekolah, dan memaksimalkan kompetensi dan kualifikasi pendidik dan tenaga kependidikan.

This study aims to review the concept of implementing school-based management (SBM), what are the obstacles or challenges that hinder its implementation, and what strategies can be used in optimizing the implementation of SBM. The method used in this research is a literature review whose data is obtained by reviewing several database sites, namely Google Scholar, Research Gate, Science Direct, and ERIC. The results of the study show that SBM is one of the efforts that can be done in an effort to reform the education system in order to realize an effective education implementation through the implementation of independent education. Challenges or obstacles that hinder the implementation of SBM are generally related to curriculum and learning management, student management, educator and education staff management, facilities and infrastructure management, financing management, community relations management, to the management of school culture and environment. Strategies that can be taken to optimize the implementation of SBM include developing SBM evaluation instruments, increasing the participation of district/city governments, empowering school committees, and maximizing the competence and qualifications of educators and education personnel.



This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



How to cite:

Andriyan, A., & Yoenanto, N. H. (2022). Optimalisasi penerapan dan pengelolaan manajemen berbasis sekolah: *literature review*. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 10(1), 14-27. doi: <https://doi.org/10.21831/jamp.v10i1.45011>

PENDAHULUAN

Perbaikan dan pengembangan sekolah telah menjadi perhatian utama pemangku kebijakan dan pemangku kepentingan (*stakeholder*) yang ingin mereformasi sistem pendidikan yang ada guna mewujudkan penyelenggaraan sekolah yang efektif. Dalam konteks ini, banyak peneliti menegaskan bahwa salah satu reformasi paling signifikan dalam restrukturisasi sistem pendidikan saat ini adalah dengan melimpahkan wewenang pengambilan keputusan ke tingkat sekolah melalui kebijakan manajemen berbasis sekolah (Briggs & Wohlstetter, 2003; Gamage & Sooksomchitra, 2004; Gamage & Zajda, 2005a; Erbes, 2006; Umansky & Vegas, 2007; Richardson, 2007; Gamage, 2006b, 2008c, Bandur, 2008a). Berbagai temuan penelitian menunjukkan bahwa melalui penerapan manajemen berbasis sekolah pemangku kepentingan sekolah dapat diberdayakan dalam pengambilan keputusan yang mengarah pada terciptanya tingkat partisipasi orang tua dan masyarakat yang tinggi (Chrispeels et al, 2000; Stevenson, 2001; Briggs & Wohlstetter, 2003; Grauwe, 2005; Gamage, 2006b). Selain itu, beberapa ahli juga menyatakan bahwa partisipasi orang tua dan masyarakat di sekolah telah menciptakan sekolah yang lebih efektif dan meningkatkan prestasi siswa (Gamage, 1993a; Werf et al, 2001).

Manajemen berbasis sekolah memungkinkan adanya reformasi dalam pengelolaan sekolah dengan menekankan pada pengembangan perencanaan sekolah, peningkatan kualitas sekolah, implementasi kurikulum/program baru, dan aplikasi teknologi informasi dalam pendidikan (Caldwell & Spinks, 1992; Stringfield et al, 1996). Dengan kata lain, manajemen berbasis sekolah merupakan sistem manajemen sekolah yang memberi kesempatan dan kewenangan yang lebih besar kepada pihak sekolah atau pemangku kepentingan dalam hal ini baik kepala sekolah, guru, murid, orang tua, serta masyarakat untuk mengelola dan mengambil keputusan penting terkait proses penyelenggaraan pendidikan secara mandiri. Di negara-negara maju seperti Amerika Serikat, Inggris, Kanada, dan Australia, ideologi desentralisasi pendidikan dan manajemen berbasis sekolah telah dibahas sejak tahun 1970-an hingga 1980-an, yang kemudian mulai perlahan diterapkan di beberapa negara berkembang seperti Indonesia dan negara tetangga lainnya pada akhir tahun 90-an (Caldwell, 2005; Barrera-osorio et al, 2009; Bandur, 2012b).

Di Indonesia, gagasan penerapan manajemen berbasis sekolah muncul sekitar tahun 1999 seiring dengan kebijakan otonomi daerah sebagai paradigma baru dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Kala itu pemerintah resmi memberlakukan Undang-undang no. 22 tahun 1999 tentang otonomi daerah yang kemudian disusul dengan kebijakan Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas) tentang sistem manajemen berbasis sekolah dengan pemberian kewenangan terhadap daerah (bahkan sekolah) dalam mengelola pendidikan secara otonomi sehingga kepentingan, kebutuhan serta potensi daerah menjadi lebih bisa dikelola (Hakim, 2019). Implementasi manajemen berbasis sekolah di Indonesia pada awalnya diprioritaskan pada tiga komponen yakni manajemen, Pembelajaran Aktif, Kreatif, Efektif, dan Menyenangkan (PAKEM), dan peran serta masyarakat. Namun, seiring perkembangannya melalui landasan yuridis khususnya Peraturan Pemerintah nomor 32 tahun 2013 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dikembangkan menjadi tujuh komponen yang meliputi kurikulum dan pembelajaran, kesiswaan, pendidik dan tenaga kependidikan serta pengembangannya, sarana dan prasarana, keuangan dan pembiayaan, hubungan sekolah dan masyarakat, dan budaya dan lingkungan sekolah (Mustiningsih, 2015).

Guna mendukung kebijakan tersebut, pemerintah membentuk Komisi Nasional Pendidikan (KNP) yang bertanggung jawab merumuskan rekomendasi kebijakan untuk pendidikan yang lebih berkualitas dan memberikan masukan kepada pemerintah tentang desentralisasi pendidikan. Hasil dari komisi tersebut diharapkan dapat menjadi dasar untuk mereformasi pendidikan Indonesia secara komprehensif mengingat selama ini sekolah hanya bertugas sebagai perpanjangan tangan birokrasi pemerintah pusat dalam menyelenggarakan pendidikan dengan melaksanakan proses pembelajaran sesuai kurikulum yang berlaku (Muslihah, 2009; Bandur, 2012b). Demikian pula halnya dengan pengelolaan sekolah, dimana dalam pengelolaannya sekolah tidak memiliki banyak kelonggaran untuk penyelenggaraan sekolah secara mandiri. Kepala sekolah bersama dengan guru

diwajibkan mengelola sekolah sesuai dengan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis yang sudah ditentukan oleh Depdiknas. Sistem yang bersifat sentralistik semacam ini dapat menurunkan kualitas hasil dalam kreativitas dan inovasi serta meminimalkan otoritas pengelola sekolah (Karmila & Wijaya, 2020). Sebab, setiap keputusan sekolah selalu ditentukan oleh manajemen birokrasi pemerintah pusat atau pemerintah daerah yang kemudian dalam prosesnya memunculkan beberapa masalah umum yang menghambat pengelolaan layanan pendidikan seperti keterlambatan waktu, keragu-raguan prosedur kerja, dan lain sebagainya karena semuanya ditentukan dari atas sementara apa yang menjadi kehendak arus bawah tidak tersalurkan secara tepat sasaran dan apa yang menjadi masalah sekolah sesungguhnya seringkali tidak memiliki solusi penyelesaian (Hakim, 2019; Ya et al., 2020).

Tujuan implementasi manajemen berbasis sekolah adalah untuk meningkatkan kemandirian sekolah dalam menyelenggarakan program pendidikan dengan memberikan kewenangan yang lebih besar dalam mengelola sumber daya sekolah, dan mendorong partisipasi dari berbagai unsur atau kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah dalam pengambilan keputusan guna meningkatkan mutu sekolah (Mustiningsih, 2015; Amon & Anggal, 2021). Akan tetapi, untuk mencapai tujuan tersebut tidaklah mudah. Manajemen berbasis sekolah membutuhkan perubahan besar dalam cara berpikir orang tentang sekolah dan peningkatan yang signifikan dalam kapasitas kepala sekolah, guru, dan masyarakat untuk memberikan kepemimpinan, mengembangkan alternatif programatik untuk memenuhi kebutuhan pendidikan lokal, dan melibatkan orang tua dan masyarakat dalam tata kelola sekolah (Vernez et al., 2012). Sehingga diperlukan partisipasi dan kerja sama dari berbagai unsur dalam penyelenggaraan pendidikan. Unsur-unsur penting sebagaimana yang dimaksud dalam definisi manajemen berbasis sekolah antara lain; 1) pengelolaan yang dimaknai dari dua sudut pandang, yakni proses dan komponen manajemen sekolah, 2) sumber daya sekolah yang mencakup manusia, dana, sarana dan prasarana, 3) strategi pembelajaran yang berpusat pada peserta didik, 4) penerapan budaya dan lingkungan sekolah yang kondusif, 5) peran serta masyarakat, dan 6) pencapaian tujuan peningkatan mutu sekolah (Mustiningsih, 2015).

Berdasarkan beberapa hasil penelitian terdahulu, dampak penerapan manajemen berbasis sekolah telah menunjukkan hasil positif dalam berbagai aspek sekolah termasuk kehadiran siswa, prestasi akademik, dan manajemen sekolah (Caldwell, 2005; Barrera-osorio et al, 2009; Bandur, 2012b; World Bank, 2013; Arar & Nasra, 2018). Menurut World Bank (2013) studi penerapan manajemen berbasis sekolah di Filipina telah menghasilkan peningkatan kinerja sekolah hanya dalam tiga tahun pelaksanaan yang dimulai pada 2006-2009. Sedangkan di Indonesia, sejumlah penelitian dengan berbagai setting telah dilakukan untuk melihat bagaimana dampak implementasi manajemen berbasis sekolah dalam kurikulum dan proses belajar mengajar (Fauzi, 2019; Ulfatin et al., 2020; Bandur et al., 2021d). Hasilnya, pelaksanaan manajemen berbasis sekolah secara signifikan berpengaruh positif terhadap hasil belajar siswa sejak tahun 2002 (Chen, 2011; Fauzi, 2019; Amon & Anggal, 2021). Hasil afirmatif ini semakin memicu minat di kalangan pendidik dan praktisi yang menyebabkan praktik manajemen berbasis sekolah diadopsi oleh lebih banyak negara. Model desentralisasi yang diterapkan oleh setiap pemerintah berbeda-beda namun tetap fokus pada peningkatan otonomi pemerintah daerah, dinas pendidikan kabupaten, dan sekolah (Barasa, 2014).

Urgensi dalam meninjau penerapan manajemen berbasis sekolah di berbagai jenjang pendidikan semakin kuat dikarenakan temuan sejumlah hasil penelitian yang setting tidak mengesampingkan fakta bahwa penerapan manajemen berbasis sekolah sejauh ini masih belum memuaskan kendati telah memenuhi keberhasilan secara terbatas. Beberapa kepala sekolah selaku pelaksana kebijakan melaporkan bahwa mereka memang memiliki wewenang atas keputusan operasional, anggaran, program, dan instruksional sekolah sesuai dengan tujuan kebijakan desentralisasi pemerintah pusat. Namun, kewenangan tersebut bersifat terbatas sehingga kurang dapat dimanfaatkan untuk merancang sebuah program perubahan atau kebijakan instruksional yang signifikan. Sekalipun mereka melakukannya, mereka perlu berkonsultasi dan meminta persetujuan dari pengawas sekolah ataupun dinas terkait tanpa melibatkan komite sekolah yang merupakan perwakilan dari masyarakat atau orang tua/wali siswa (Vernez et al, 2012; Hakim, 2019; Isa, Mydin, & Abdullah, 2020; Rini et al, 2020; Ya et al., 2020; Amon & Anggal, 2021). Di sisi lain, tidak sedikit masyarakat atau orang tua/wali siswa yang tidak mau terlibat dalam kegiatan komite

sekolah. Masalahnya bukan hanya karena waktu dan kapasitasnya yang rendah, tetapi lebih karena budaya yang hanya menyerahkan bulat-bulat urusan pendidikan kepada pihak sekolah. Lemahnya hubungan antara pemangku kebijakan dan pelaksana kebijakan, serta tidak efisiennya sistem pendidikan yang terpusat dan birokratis telah menyebabkan kegagalan dalam menyediakan sistem pendidikan yang berkelanjutan bagi siswa (Barrera-osorio et al, 2009; Bandur, 2018c; Hakim, 2019; Rini et al, 2020). Hal ini cukup memberikan sedikit gambaran bagaimana penerapan kebijakan manajemen berbasis sekolah yang belum optimal.

Oleh karena itu, penyusunan artikel ini menekankan kebutuhan untuk dilakukannya tinjauan studi guna memahami konsep lebih lanjut terkait manajemen berbasis sekolah berdasarkan pertanyaan spesifik yang telah dirumuskan oleh peneliti yang mencakup 1) apa yang dimaksud dengan manajemen berbasis sekolah?; 2) apa saja tantangan atau kendala yang mempengaruhi penerapan dan pengelolaan manajemen berbasis sekolah?; dan 3) bagaimana solusi atau strategi untuk optimalisasi penerapan manajemen berbasis sekolah? Hal ini penting untuk dikaji guna memberikan informasi tentang implementasi manajemen berbasis sekolah sehingga diharapkan dapat dipertimbangkan sebagai rekomendasi yang dapat diadopsi oleh sekolah dalam upaya mengoptimalkan kebijakan manajemen berbasis sekolah. Selain itu, hasil tinjauan literatur ini juga dapat digunakan sebagai referensi bagi pemangku kebijakan dan peneliti yang mendorong dilakukannya penelitian lanjutan yang bersifat progresif.

METODE

Artikel ini disusun berdasarkan telaah sistematis terhadap beberapa literatur dan jurnal ilmiah yang dilakukan mulai 19 Oktober hingga 5 November 2021. Datanya diperoleh dengan meninjau beberapa situs database yakni Google Scholar, Research Gate, Science Direct, DOAJ, ERIC, dan Garuda dengan menitikberatkan penelitian yang terpublikasi selama 10 tahun terakhir. Namun, beberapa hasil penelitian terdahulu juga disertakan sebagai bahan acuan untuk menegaskan hasil penelitian termutakhir. Adapun kata kunci yang digunakan antara lain manajemen berbasis sekolah, tantangan manajemen berbasis sekolah, strategi manajemen berbasis sekolah, dan optimalisasi manajemen berbasis sekolah. Setiap artikel dan jurnal ilmiah yang ditemukan diidentifikasi dan diseleksi berdasarkan kriteria inklusi yang telah ditetapkan, antara lain 1) artikel jurnal atau penelitian ilmiah terkait kendala atau tantangan yang menghambat implementasi manajemen berbasis sekolah; 2) artikel jurnal atau penelitian ilmiah terkait strategi dalam mengoptimalkan implementasi manajemen berbasis sekolah; 3) artikel jurnal atau penelitian ilmiah berbahasa Inggris; 4) penelitian empiris (kualitatif dan kuantitatif); 5) artikel jurnal atau penelitian ilmiah yang dapat diakses oleh umum (*open access article*); 6) artikel jurnal atau penelitian ilmiah yang dapat diunduh.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Konsep Manajemen Berbasis Sekolah

Banyak ahli dari beberapa penelitian sebelumnya telah mendefinisikan konsep manajemen berbasis sekolah secara beragam. Akan tetapi, pada hakikatnya hal tersebut memiliki makna yang sama. Menurut Myers dan Stonehill (1993) manajemen berbasis sekolah merupakan strategi untuk memperbaiki pendidikan dengan mentransfer otoritas pengambilan keputusan secara signifikan dari pemerintah pusat dan daerah ke sekolah-sekolah secara individual dengan memberikan kewenangan yang lebih besar kepada perangkat sekolah untuk memiliki kontrol dalam proses pendidikan. Hal senada disampaikan oleh Caldwell (2005) yang mengatakan manajemen berbasis sekolah adalah desentralisasi sistematis ke tingkat otoritas dan tanggung jawab sekolah untuk membuat keputusan tentang hal-hal penting yang terkait dengan operasi sekolah dalam kerangka tujuan, kebijakan, kurikulum, standar, dan akuntabilitas yang ditentukan secara terpusat. Sementara itu, Isa et al (2020) mendefinisikan manajemen berbasis sekolah sebagai salah satu cara untuk

mereformasi sekolah dengan menekankan pada desentralisasi sekolah, mengembangkan pengambilan keputusan yang efektif, mengembangkan proses internal, dan menggunakan sumber-sumber belajar dan mengajar. Istilah lainnya yang sering digunakan untuk menyebut pendekatan ini adalah manajemen berbasis lokasi, pengambilan keputusan berbasis lokasi/sekolah, sekolah swakelola, dan otonomi sekolah (Bandur, 2012b; World Bank, 2013).

Manajemen berbasis sekolah merupakan entitas dalam sebuah sistem pendidikan. Hal ini dikarenakan manajemen berbasis sekolah berjalan dalam pola yang ditetapkan oleh pemerintah pusat sebagai pihak yang memiliki tanggung jawab dan wewenang (Rini et al, 2020). Pun demikian, manajemen berbasis sekolah adalah pola manajemen sekolah yang memberikan kontrol lebih besar kepada partisipan sekolah di tingkat lokal dalam hal ini mencakup kepala sekolah, guru, konselor, pengembang kurikulum, administrator, siswa, orang tua, dan masyarakat atas proses pendidikan dengan memberi mereka tanggung jawab untuk keputusan terkait pengelolaan anggaran, personel, dan kurikulum (Muttaqin, 2016). Dengan begitu pihak sekolah bersama dengan masyarakat tidak perlu lagi menunggu instruksi dari pemerintah pusat, melainkan dapat merumuskan dan melaksanakan sebuah visi pendidikan secara mandiri yang sesuai dengan kebutuhan dan kondisi di daerah. Melalui partisipasi seluruh elemen dan pemangku kepentingan terkait dalam pengambilan keputusan-keputusan penting ini, manajemen berbasis sekolah diharapkan dapat menciptakan lingkungan belajar yang lebih efektif bagi siswa serta mendorong pembangunan yang berkelanjutan.

Manajemen berbasis sekolah sejatinya bertumpu pada sekolah dan masyarakat serta jauh dari birokrasi dan sentralistik. Setidaknya terdapat dua alasan mengapa manajemen berbasis sekolah perlu diterapkan, pertama manajemen berbasis sekolah mengarah pada manajemen dan tata kelola yang lebih baik, dan kedua dapat menciptakan kondisi yang memungkinkan untuk pengajaran dan pembelajaran yang lebih baik (Heyward et al, 2011). Kedua alasan tersebut cukup memberikan gambaran terkait tujuan utama dari manajemen berbasis sekolah yakni untuk meningkatkan efisiensi pengelolaan serta mutu dan relevansi pendidikan di sekolah khususnya di daerah. Di samping itu, (Pratiwi, 2016) membeberkan beberapa keuntungan lainnya dapat diperoleh ketika menerapkan manajemen berbasis sekolah, di antaranya memberikan peluang bagi pihak-pihak yang kompeten dalam mengambil keputusan yang dapat memperbaiki proses pembelajaran, membuka kesempatan bagi seluruh pemangku kepentingan dalam mengambil keputusan utama, fokus pada tanggung jawab terhadap kebijakan yang telah diambil, meningkatkan kreativitas dalam merancang program, mengerahkan segala sumber daya yang tersedia demi mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, asas keterbukaan atau transparansi dalam mengelola anggaran, hingga meningkatkan moralitas guru serta menjaga potensi munculnya pemimpin baru.

Muttaqin (2016) merancang model manajemen berbasis sekolah yang disebut Siklus Manajemen Sekolah Kolaboratif (*Collaborative School Management Cycle*). Model ini merupakan siklus yang menyerukan sekolah untuk memutuskan tujuan, membuat kebijakan, membuat rencana tahunan, mendistribusikan sumber daya, menerapkan rencana melalui program pembelajaran, dan mengevaluasi hasil belajar. Model tersebut memiliki enam fase fungsi yang dibagi menjadi dua bidang utama yakni fungsi kelompok kebijakan dan kegiatan tim program. Fungsi kelompok kebijakan mencakup penetapan tujuan dan identifikasi kebutuhan, pembuatan kebijakan, dan evaluasi. Sementara dalam kegiatan tim program meliputi perencanaan program, persiapan dan persetujuan anggaran program, dan pelaksanaan. Tujuan dari model ini adalah untuk menunjukkan keterlibatan yang tepat dari para pemangku kepentingan dalam hal ini kepala sekolah, guru, orang tua dan siswa dalam penetapan tujuan dan identifikasi kebutuhan, pembuatan kebijakan, perencanaan, penganggaran, pelaksanaan dan evaluasi.

Di sisi lain, Isa et al (2020) mengklasifikasikan manajemen berbasis menjadi empat model, yaitu manajemen berbasis sekolah kontrol administratif, manajemen berbasis sekolah kontrol profesional, manajemen berbasis sekolah kontrol komunitas, dan manajemen berbasis sekolah kontrol berimbang. Manajemen berbasis sekolah kontrol administratif hanya menempatkan kewenangan di tangan kepala sekolah, dimana ia bertanggung jawab penuh atas alokasi anggaran di sekolah dan kurikulum. Sebaliknya, manajemen berbasis sekolah kontrol profesional memberikan otonomi dan kekuasaan pengambilan keputusan kepada guru dengan mengoptimalkan pengetahuan guru tentang kebutuhan siswa di tingkat kelas maupun sekolah pada umumnya. Manajemen

berbasis sekolah kontrol komunitas melibatkan orang tua dan komunitas sekolah dalam pengambilan keputusan. Pada saat yang sama, dalam manajemen berbasis sekolah kontrol berimbang, otonomi dibagi antara kepala sekolah, guru, orang tua, dan warga sekolah.

Terlepas dari itu, agar manajemen berbasis sekolah dapat terlaksana secara optimal diperlukan strategi yang disesuaikan dengan memperhatikan kondisi, kemampuan, dan kebutuhan dari masing-masing sekolah. Sebab, tingkat kemampuan manajemen antara sekolah satu dengan yang lainnya menunjukkan tingkat variasi yang berbeda-beda. Ada sekolah yang dapat melaksanakan manajemen berbasis sekolah secara penuh, sebagian, dan/atau terbatas. Kondisi demikian menyangkut pada sumber daya yang tersedia sehingga dalam pengorganisasiannya memerlukan perangkat dan strategi tertentu. Oswald (2014) berpendapat agar manajemen berbasis sekolah berjalan sukses perlu memperhatikan beberapa strategi, yaitu (1) pengambilan keputusan oleh kepala sekolah harus mengedepankan pendekatan kelompok; (2) guru harus mendukung kepemimpinan sekolah dan lebih terlibat untuk mencapai tujuan dan sasaran sekolah; (3) orang tua beserta masyarakat harus menjadi penyokong sekolah.

Sementara itu, Pratiwi (2016) menyatakan terdapat enam strategi dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, antara lain (1) menetapkan peran penting guru dalam kelompok pengambil keputusan; (2) fokus pada perbaikan berkelanjutan dengan pelatihan sekolah secara luas dalam memfungsikan dan memproses keahlian, seperti bidang kurikulum dan pengajaran; (3) membuat sistem yang baik untuk berbagi informasi tentang luasnya hubungan sekolah diantara para pemilih; (4) mengembangkan cara-cara yang lebih efektif dalam memberi penghargaan sebagai orientasi pendekatan staf ke arah tercapainya tujuan sekolah; (5) menyeleksi kepala sekolah yang dapat merubah dan memudahkan manajemen; dan (6) digunakan di daerah namun tetap mengacu pada pemerintah sebagai garis pedoman untuk memusatkan usaha dalam mempersatukan kembali dan merubah target dalam kurikulum dan pengajaran.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, diketahui bahwa strategi yang sama untuk setiap sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah tidak dapat diberlakukan sama karena lingkungan internal dan eksternal sekolah yang berbeda untuk setiap sekolah. Hanya saja setiap sekolah tetap dapat berusaha untuk mengkondisikan strategi yang ditawarkan agar dapat diterapkan melalui sumber daya yang tersedia, sehingga memperoleh hasil yang maksimal dari pelaksanaan manajemen berbasis sekolah.

Kendala Implementasi dan Pengelolaan Manajemen Berbasis Sekolah

Penyelenggaraan manajemen berbasis sekolah merupakan salah satu upaya yang dapat dilakukan dalam upaya mereformasi sistem pendidikan guna mewujudkan pelaksanaan pendidikan yang efektif, efisien dan mandiri. Meskipun begitu, dalam prosesnya manajemen berbasis sekolah menghadapi banyak tantangan atau kendala yang menghambat pelaksanaannya. Beberapa tantangan tersebut di antaranya berkaitan dengan manajemen kurikulum dan pembelajaran, manajemen peserta didik, manajemen pendidik dan tenaga kependidikan, manajemen sarana dan prasarana, manajemen pembiayaan, manajemen hubungan masyarakat, hingga manajemen budaya dan lingkungan sekolah (Mustiningsih, 2015). Selain itu, permasalahan lainnya yang menjadi tantangan atau kendala dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di Indonesia yakni masalah yang terkait dengan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dan masalah yang berkaitan dengan lokasi sekolah (Rini et al., 2020).

Jika dijabarkan lebih lanjut, tantangan atau kendala yang ditemukan pada komponen manajemen kurikulum dan pembelajaran meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengevaluasian pembelajaran, serta PAKEM. Kemudian pada komponen manajemen peserta didik, tantangan yang dihadapi terkait dengan pendataan, proses penerimaan peserta didik baru, orientasi, pembinaan, ekstrakurikuler, layanan khusus, pengawasan, evaluasi dan pelaporan, serta pembinaan prestasi unggulan. Tantangan komponen manajemen pendidik dan tenaga kependidikan meliputi perencanaan kebutuhan, rekrutmen/pengadaan, penempatan, pembinaan dan pengembangan, pemberian motivasi, rotasi kerja, pengawasan, evaluasi kinerja, dan pelaporan. Komponen manajemen sarana dan prasarana menghadapi tantangan berupa analisis kebutuhan dan perencanaan, pengadaan, pendistribusian dan pemanfaatan, pemeliharaan; dan penghapusan.

Berikutnya komponen pembiayaan ada beberapa kendala terkait rencana kerja dan syarat-syarat, rencana kegiatan dan anggaran sekolah, eksplorasi sumber anggaran, pembukuan, penggunaan sesuai peraturan perundangan, transparansi, akuntabilitas, pengawasan, serta evaluasi dan pelaporan. Kendala atau tantangan terkait komponen manajemen hubungan masyarakat yakni penyusunan program, pembagian tugas pelaksana, dan pelaksanaan kegiatan. Sementara tantangan yang terkait dengan komponen manajemen budaya dan lingkungan sekolah berupa perencanaan program kegiatan, sosialisasi program kegiatan, dan pelaksanaan program kegiatan (Mustiningsih, 2015).

Sejalan dengan temuan tersebut, beberapa hasil penelitian lainnya yang juga menemukan adanya masalah atau tantangan yang dihadapi pihak penyelenggara manajemen berbasis sekolah antara lain berkaitan dengan kurangnya sumber daya sekolah, keterbatasan buku, keterbatasan peningkatan profesionalisme kepemimpinan dan kesalahpahaman di pihak komite sekolah dalam kaitannya dengan peran dan wewenang baru, kesulitan dalam penyesuaian, keterbatasan dalam pengambilan keputusan, kurangnya pengetahuan, rendahnya keterlibatan orang tua dan masyarakat, kurangnya anggaran pemerintah, ketergantungan pada pemerintah pusat, hingga keterbatasan waktu dalam proses implementasinya (Gamage & Zajda, 2009b; Amon & Anggal, 2021). Sementara itu, menurut Nurkolis (2006), terdapat empat kendala atau tantangan yang dapat menghambat atau menggagalkan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. Adapun keempat hal tersebut yakni (1) empat pilar tujuan pendidikan tidak terlaksana dengan baik karena sistem penyelenggaraan yang sentralistik; (2) kepala sekolah selama ini tidak berbuat banyak untuk kegiatan belajar mengajar, tetapi lebih banyak mengurus urusan administrasi dan kedinasan; (3) kurangnya kreativitas guru dalam menciptakan pembelajaran yang menyenangkan sehingga membuat kegiatan belajar mengajar di kelas menjadi sangat formal dan kaku; (4) akumulasi dari tiga hal di atas tercermin dalam kualitas pendidikan yang cenderung rendah/kurang baik.

Di sisi lain, Isa et al (2020) dalam penelitiannya menyebutkan tantangan utama dalam mengelola manajemen berbasis sekolah yakni menyangkut tentang kepemimpinan dan kapabilitas kepala sekolah. Meskipun manajemen berbasis sekolah adalah tanggung jawab semua pihak, namun kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah memiliki peran sentral dalam memastikan kebijakan pendidikan yang diterapkan atau diberlakukan di sekolahnya dapat berjalan dengan optimal. Sehingga kepala sekolah dituntut memiliki kapasitas dan kapabilitas yang baik untuk memenuhi peran otonom yang ditanggungjawabkan kepadanya dalam menjalankan dan mengawasi manajemen berbasis sekolah serta menangani perkembangan pendidikan dan isu-isu transformasional di tingkat lokal. Semakin efektif kepala sekolah dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, semakin efektif pula implementasi misi dan visi sekolah yang pada akhirnya akan mengarah pada efisiensi yang lebih besar dari manajemen berbasis sekolah.

Di samping itu, kesalahpahaman yang terjadi baik di kalangan penyelenggara sekolah maupun pemangku kepentingan (*stakeholder*) tentang perubahan sistem pendidikan dan kurangnya keterlibatan *stakeholder* dalam pengelolaan sekolah juga dapat menghambat pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. Hal ini disebabkan karena pemahaman pelaksanaan manajemen berbasis sekolah yang kurang memadai serta minimnya keterlibatan orang tua dan masyarakat karena terbatasnya informasi yang diberikan sehingga sekolah belum mampu melaksanakan manajemen berbasis sekolah secara utuh (Bandur, 2018c). Berbagai kebijakan yang sifatnya praktis pun masih terkesan menunggu persetujuan dari lembaga yang membawahi sekolah. Tidak sedikit pula masyarakat yang menganggap kebijakan manajemen berbasis sekolah sebagai upaya untuk menswastakan pendidikan di sekolah. Alhasil, hal ini berdampak buruk bagi sekolah khususnya terhadap timbulnya pandangan negatif masyarakat yang seolah-olah memandang semua beban sekolah dibebankan kepada orang tua/wali peserta didik. Berbagai kesalahpahaman ini harus diluruskan dengan memberikan informasi yang menyeluruh terkait konsep manajemen berbasis sekolah.

Pun demikian, tantangan atau kendala yang dihadapi setiap sekolah dalam menerapkan kebijakan manajemen berbasis sekolah tentu berbeda-beda bergantung pada kondisi, kemampuan, kebijakan daerah, budaya serta keadaan lingkungan yang ada di sekitar sekolah tersebut. Sehingga strategi yang ditawarkan sebagai solusi untuk mengatasi tantangan dan hambatan tersebut pun

bervariasi, dan hal tersebut disesuaikan dengan memperhatikan kondisi, kemampuan, dan kebutuhan dari masing-masing sekolah sebagai pihak penyelenggara pendidikan.

Strategi Optimalisasi Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah

Beragam hasil penelitian telah mendukung kebijakan manajemen berbasis sekolah agar dapat diterapkan secara meluas mengingat banyaknya manfaat dan keuntungan yang ditawarkan bagi pihak penyelenggara pendidikan maupun pemangku kepentingan (*stakeholder*). Berbagai usaha perbaikan pun telah dilakukan oleh berbagai pihak untuk mengurangi kesenjangan antara kebijakan yang tertulis dengan realitas yang terjadi di lapangan, di antaranya melalui pengembangan instrumen evaluasi manajemen berbasis sekolah, meningkatkan peran serta pemerintah kabupaten/kota, memberdayakan komite sekolah, dan memaksimalkan kompetensi dan kualifikasi pendidik dan tenaga kependidikan (Isa et al, 2020).

Pertama, instrument penilaian/evaluasi manajemen berbasis sekolah harus dirumuskan oleh pemangku kebijakan dalam hal ini baik pemerintah pusat maupun daerah untuk mengidentifikasi aspek-aspek yang dapat dan tidak dapat diterapkan di setiap sekolah. Penyusunan instrument harus fokus pada evaluasi keterlibatan semua pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan di masing-masing sekolah. Hasil dari instrumen ini nantinya dapat digunakan sebagai representasi efektivitas manajemen berbasis sekolah di sebuah lembaga pendidikan sehingga implementasi manajemen berbasis sekolah dapat ditinjau dan ditingkatkan lebih lanjut. Tanpa evaluasi yang tepat, keberhasilan praktik manajemen berbasis sekolah tidak dapat dipastikan.

Kedua, keterlibatan pemerintah daerah melalui dinas pendidikan terkait selaku pemangku kebijakan yang ada di daerah harus ditingkatkan dalam mengawasi pelaksanaan manajemen berbasis sekolah guna mencegah munculnya kesalahpahaman dan memberikan sosialisasi terkait pelaksanaan kebijakan pendidikan. Selain melakukan pemantauan implementasi kebijakan, pemberdayaan kepala sekolah dan guru, serta tenaga kependidikan lainnya dalam memberikan pelayanan pendidikan sesuai kebijakan manajemen berbasis sekolah juga dapat difasilitasi oleh pemerintah daerah melalui program pelatihan atau workshop guna meningkatkan pemahaman dan kompetensi dalam mengoptimalkan penerapan manajemen berbasis sekolah (Kim, 2018; Isa et al, 2020).

Beberapa hasil penelitian sebelumnya juga menunjukkan kurangnya keterlibatan orang tua dan masyarakat dalam pengelolaan sekolah (Gamage & Zajda, 2009b; Bandur, 2018c; Hakim, 2019; Isa et al, 2020; Rini et al, 2020). Oleh karena itu, rekomendasi ketiga berkaitan dengan pemberdayaan komite sekolah dan masyarakat sebagai pemangku kepentingan yang seharusnya tidak terbatas pada pengumpulan iuran atau biaya pendidikan. Kepala sekolah, guru, dan masyarakat adalah pelaku utama dan terdepan dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah sehingga segala keputusan mengenai penanganan persoalan pendidikan pada tingkat mikro harus dihasilkan dari ketiga pihak tersebut. Masyarakat adalah stakeholder yang memiliki kontribusi maupun kepentingan terhadap keberhasilan pendidikan di sekolah. Namun demikian, yang disebut sebagai masyarakat sangat kompleks dan tak terbatas sehingga sangat sulit bagi sekolah untuk berinteraksi dengan masyarakat sebagai stakeholder pendidikan. Oleh karena itu, perlu dilakukan penyederhanaan konsep masyarakat sebagai stakeholder sehingga sekolah gampang melakukan hubungan dengan masyarakat melalui perwakilan fungsi stakeholder dengan membentuk komite sekolah pada setiap sekolah dan dewan pendidikan di setiap kabupaten/kota.

Dewan pendidikan dan komite sekolah merupakan badan yang bersifat mandiri atau independent, tidak memiliki hubungan hierarkis dengan satuan pendidikan maupun lembaga pemerintah. Tujuan pembentukan dewan pendidikan dan komite sekolah adalah untuk mengakomodasi aspirasi dan prakarsa masyarakat dalam melahirkan kebijakan dan program pendidikan di kabupaten/kota dan di satuan pendidikan serta meningkatkan tanggung jawab dan peran aktif penyelenggaraan pendidikan. Dewan Pendidikan dan komite sekolah sedapat mungkin mempertimbangkan adanya keragaman di masyarakat dan komite sekolah diharapkan dapat mewakili keragaman tersebut. Interaksi antara pengelola sekolah dan masyarakat dapat diwujudkan melalui mekanisme pengambilan keputusan antara sekolah-sekolah dan komite sekolah serta interaksi antara pejabat pendidikan di pemerintah kabupaten/kota dengan dewan pendidikan.

Di sisi lain, dewan pendidikan dan komite sekolah memiliki peran yang hampir sama, hanya saja yang membedakan keduanya adalah ranah kerjanya masing-masing. Baik dewan pendidikan maupun komite sekolah berperan sebagai pemberi pertimbangan dalam pelaksanaan kebijakan pendidikan, sebagai pendukung atau pemberi pemikiran-pemikiran dalam hal finansial maupun tenaga dalam rangka penyelenggaraan pendidikan, sebagai pengontrol dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan dan keluaran pendidikan, dan sebagai mediator. Dengan demikian, keberhasilan dalam pemberdayaan dewan pendidikan dan komite sekolah adalah sebuah keniscayaan yang perlu dilakukan secara teliti, cermat, dan terus menerus guna mencapai manajemen berbasis sekolah yang optimal. Sebab, pendidikan bukan hanya tanggung jawab pemerintah semata, melainkan tanggung jawab keluarga dan masyarakat. Pada intinya, dewan pendidikan dan komite sekolah merupakan wakil yang bisa menjadi jalan bagi keluarga dan masyarakat untuk dapat berpartisipasi dan memiliki rasa saling memiliki terhadap sistem pendidikan yang berlangsung di berbagai sekolah yang ada di lingkungan mereka.

Keempat, kualitas pemimpin merupakan elemen penting dalam pendidikan dan perlu ditingkatkan. Sehingga kapasitas kepemimpinan dan kualitas kepala sekolah sangat penting dalam keberhasilan penerapan dan praktik manajemen berbasis sekolah (Caldwell, 2005). Kepala sekolah sebagai pengelola pendidikan juga bertanggung jawab sebagai evaluator, administrator, pemimpin, supervisor, innovator, dan motivator. Sebagai evaluator, kepala sekolah mengevaluasi hasil belajar siswa dan kinerja guru. Sebagai manajer, kepala sekolah mengalokasikan dan menugaskan baik sumber daya manusia maupun sumber daya material yang tersedia untuk kegiatan belajar-mengajar. Sebagai administrator, kepala sekolah mengelola karya-karya dokumenter baik dokumen maupun karya bantuan teknologi. Sebagai pemimpin, kepala sekolah mengembangkan visi, misi dan tujuan sekolah, bersama guru dan komite sekolah. Sebagai supervisor, kepala sekolah dapat mengamati kemampuan guru dan mengawasi mereka dengan baik. Sebagai inovator dan motivator, kepala sekolah menciptakan ide dan kebijakan inovatif yang membuat sekolah efektif, dan memotivasi guru dan perwakilan orang tua menuju tujuan pembangunan sekolah yang berkelanjutan. Kepala sekolah mengambil bagian dalam hampir semua aspek seperti struktur, peran, sistem, praktik pembelajaran, praktik sumber daya manusia, serta keterampilan dan pengetahuan peserta (Sihono & Yusof, 2012; Ya et al., 2020). Oleh karena itu, pengembangan dan dukungan profesional yang efisien dan cukup harus diberikan kepada kepala sekolah untuk memaksimalkan gaya kepemimpinan mereka dengan berbagai cara yang akan membantu dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah (Kaabi, 2015). Para pemimpin sekolah perlu menjalani pelatihan yang berfokus pada praktik manajemen berbasis sekolah dan terlibat langsung dalam kegiatan pembinaan dan pendampingan. Dengan kata lain, memberdayakan kepala sekolah merupakan langkah penting dalam memberikan akuntabilitas pengambilan keputusan di sekolah.

Selain kepala sekolah, keberhasilan manajemen berbasis sekolah juga terletak pada peran guru karena keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan merupakan kunci keberhasilan sekolah dalam melaksanakan manajemen berbasis sekolah (Lasno et al, 2019; Ya et al., 2020). Bagaimana pun juga, kepala sekolah tidak dapat mengemban dan menjalankan tugasnya tanpa adanya bantuan dari guru dan tenaga pendidik lainnya. Sehingga peran guru adalah untuk mendukung peran kepala sekolah dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan program pengajaran. Kepala sekolah dan guru berkolaborasi dalam tugas mereka dengan berbagi informasi, pengetahuan, dan keterampilan tentang strategi baru, perencanaan, pengorganisasian, dan tugas ekstra kurikuler (Sihono & Yusof, 2012). Oleh karena itu, penting untuk dipahami bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin perlu memberdayakan dan memaksimalkan kompetensi guru dan tenaga pendidik lainnya. Menanamkan keterampilan kepemimpinan di kalangan guru untuk meningkatkan kepercayaan diri dan motivasi akan meningkatkan sikap suportif yang dibutuhkan terhadap implementasi manajemen berbasis sekolah (Kaabi, 2015). Sangat dianjurkan untuk meningkatkan motivasi dan bimbingan di antara para guru di bidang-bidang seperti pedagogi, pengembangan profesional, akuntabilitas, dan integritas. Otonomi dalam pengambilan keputusan di kalangan guru tidak akan berguna jika guru tidak dipersiapkan untuk lebih proaktif dalam pekerjaannya. Kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan adalah sifat penting di antara guru sebagai bagian dari profesionalisme mereka.

Pembahasan

Analisis Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah

Secara teoritis, kebijakan manajemen berbasis sekolah akan memberikan kontribusi yang besar terhadap perbaikan pendidikan Indonesia, minimal dalam hal melibatkan anggota masyarakat dalam pengambilan keputusan dan meningkatkan manajemen sekolah dengan memberikan otonomi yang lebih besar bagi pihak sekolah. Akan tetapi, ketika kebijakan tersebut menawarkan kebebasan yang cukup besar dalam hal manajemen sekolah secara otomatis ada tanggung jawab besar yang menyertainya. Tanggung jawab utama manajemen berbasis sekolah akan memerlukan kontrol dan akuntabilitas untuk memastikan bahwa sekolah menerapkan kebijakan pemerintah dan memenuhi harapan komunitas sekolah. Akibatnya, sebuah sekolah dituntut untuk tampil secara terbuka, demokratis, dan akuntabel kepada para pemangku kepentingan tersebut. Selain itu, kebijakan tersebut juga akan menjamin partisipasi staf sekolah, orang tua, siswa, dan masyarakat luas dalam pengambilan keputusan tentang pendidikan. Dengan demikian melalui partisipasi mereka akan meningkatkan komitmen mereka terhadap sekolah yang pada akhirnya pola tata kelola bersama ini menciptakan konteks yang mengarah pada budaya sekolah yang lebih kompak dan harmonis.

Pun demikian, sampai saat ini pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dapat dikatakan masih belum terlaksana secara optimal. Kendati pihak sekolah diberikan kewenangan yang lebih besar dalam urusan manajemen sekolah, namun campur tangan pemerintah pusat maupun pemerintah daerah masih cukup besar terutama dalam aspek perumusan kurikulum dan pengadaan formasi tenaga pendidik/guru yang menyandang status pegawai negeri sipil. Sekolah tidak memiliki kebebasan untuk menyusun kurikulum atau menyesuaikan kurikulum dengan kebutuhan lokal mereka karena kurikulum yang berlaku saat ini adalah kurikulum nasional yang disusun oleh pemerintah pusat. Demikian pula halnya dengan pengangkatan tenaga guru pegawai negeri sipil, di mana sekolah hanya berhak mengajukan jumlah formasi yang dibutuhkan sementara proses seleksinya diatur dan ditentukan oleh pemerintah pusat. Selain itu, dalam urusan pengelolaan pun sekolah tidak memiliki banyak kelonggaran untuk penyelenggaraan sekolah secara mandiri sebab kepala sekolah bersama dengan guru diwajibkan mengelola sekolah sesuai dengan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis yang sudah ditentukan oleh pemerintah pusat maupun pemerintah daerah (Shoraku, 2008; Vernez et al, 2012).

Meskipun sebagian besar literatur memberikan rekomendasi positif untuk mendukung penerapan manajemen berbasis sekolah, namun di sisi lain sebagian lainnya masih menunjukkan temuan yang belum sepenuhnya mendukung manajemen berbasis sekolah sehingga membutuhkan perbaikan lebih lanjut (Caldwell, 2005; Vernez et al, 2012; Bandur, 2018c; Ya et al., 2020; Bandur et al., 2021d). Sekalipun regulasi yang mengatur pelaksanaannya sudah jelas, namun dalam praktiknya berbagai kebijakan yang dikeluarkan untuk mengatur manajemen berbasis sekolah tersebut tidak serta merta membuat pelaksanaannya dapat dilaksanakan secara maksimal, bahkan terkesan ada ketidakkonsistenan antara peraturan pemerintah pusat dan pemerintah daerah dalam penyelenggaraan pendidikan. Permasalahan yang muncul dalam penerapan manajemen berbasis sekolah bukan semata-mata karena ketidakmampuan kepala sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan, melainkan karena semua pihak yang terlibat tidak memiliki visi yang sama tentang manajemen berbasis sekolah. Selain itu, rendahnya kapabilitas serta kurangnya sinergi antara pemangku kebijakan dan pelaksana kebijakan baik kepala sekolah, guru, dan masyarakat/orang tua sering kali menjadi inti permasalahan yang menghambat penerapan manajemen berbasis sekolah (Gamage & Zajda, 2009b; Mustiningsih, 2015; Bandur, 2018c; Hakim, 2019; Isa et al, 2020; Rini et al, 2020; Amon & Anggal, 2021). Oleh karena itu, penerapan kebijakan manajemen berbasis sekolah harus dilakukan melalui tahapan dan perencanaan yang tepat dengan menyesuaikan dengan permasalahan, kebutuhan, dan kemampuan yang dimiliki suatu sekolah serta masyarakat yang ada di sekitarnya.

Berdasarkan kompleksitas masalah pendidikan yang terjadi di Indonesia saat ini, perencanaan pengembangan manajemen berbasis sekolah setidaknya harus dirancang menjadi tiga tahap yakni jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Perencanaan jangka pendek harus berkonsentrasi pada prioritas yang mendesak tanpa mengubah aspek dasar pendidikan,

misalnya yakni dengan menyelenggarakan kegiatan sosialisasi yang menekankan prinsip-prinsip manajemen berbasis sekolah secara berkelanjutan kepada seluruh elemen warga sekolah dan pemangku kepentingan terkait. Sosialisasi sangat penting karena seluruh elemen sekolah wajib dan harus memahami konsep dasar manajemen berbasis sekolah, mengapa perlu diterapkan, hingga bagaimana cara menerapkannya. Sosialisasi juga dianggap penting karena jika sekolah dan masyarakat sudah mengetahui hak dan kewajibannya, perubahan mendasar aspek pendidikan dapat dilakukan sebagai strategi yang diterapkan dalam jangka menengah dan panjang (Muttaqin, 2016). Partisipasi aktif dan kerja sama dari semua pihak yang terlibat merupakan kunci keberhasilan manajemen berbasis sekolah.

Setelah melalui proses persiapan dan perencanaan yang matang, keberlangsungan manajemen berbasis sekolah harus tetap diawasi melalui proses monitoring serta evaluasi secara berkala untuk mengetahui kelemahan dan potensi sekolah. Monitoring dan evaluasi juga diperlukan untuk mengetahui apakah target pelayanan serta tujuan manajemen berbasis sekolah sudah tercapai. Dengan demikian, penerapan kebijakan manajemen berbasis sekolah merupakan bentuk manajemen pendidikan yang masih terus disempurnakan dengan tetap mengacu pada analisis kebutuhan sehingga manajemen berbasis sekolah dapat berkembang dengan baik.

SIMPULAN

Berdasarkan telaah sistematik terhadap sejumlah artikel dan jurnal ilmiah yang digunakan dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen berbasis sekolah merupakan sebuah strategi atau upaya untuk mereformasi sistem pendidikan guna mewujudkan pelaksanaan pendidikan yang efektif melalui penyelenggaraan pendidikan yang mandiri dengan memberi kesempatan dan kewenangan yang lebih besar kepada pihak sekolah atau pemangku kepentingan dalam hal ini baik kepala sekolah, guru, murid, orang tua, serta masyarakat untuk mengelola dan mengambil keputusan penting terkait proses penyelenggaraan pendidikan.

Dalam konteks pendidikan Indonesia, manajemen berbasis sekolah sangat diperlukan namun tidak cukup jika dikatakan sebagai solusi atau jawaban atas segala permasalahan pendidikan yang begitu kompleks, tetapi setidaknya dapat menjadi jawaban atas kekakuan dan ketidakfleksibelan pengelolaan dan keuangan pendidikan di Indonesia saat ini. Dalam implementasinya, banyak kendala yang tak terhindarkan akan muncul terutama ketika upaya dilakukan untuk mengubah budaya yang telah terpolakan dalam jangka waktu yang lama. Tantangan atau kendala yang seringkali ditemukan dalam penyelenggaraan manajemen berbasis sekolah umumnya berkaitan dengan manajemen kurikulum dan pembelajaran, manajemen peserta didik, manajemen pendidik dan tenaga kependidikan, manajemen sarana dan prasarana, manajemen pembiayaan, manajemen hubungan masyarakat, hingga manajemen budaya dan lingkungan sekolah. Pun demikian, tantangan atau kendala yang dihadapi setiap sekolah dalam menerapkan kebijakan manajemen berbasis sekolah tentu berbeda-beda bergantung pada kondisi, kemampuan, kebijakan daerah, budaya serta keadaan lingkungan yang ada di sekitar sekolah tersebut.

Beberapa upaya yang dapat atau telah dilakukan oleh berbagai pihak untuk mengoptimalkan penerapan manajemen berbasis sekolah di antaranya yakni melalui pengembangan instrumen evaluasi manajemen berbasis sekolah, meningkatkan peran serta pemerintah kabupaten/kota, memberdayakan komite sekolah, dan memaksimalkan kompetensi dan kualifikasi pendidik dan tenaga kependidikan.

Artikel ini merupakan salah satu bagian kecil dari sekian banyaknya literatur mengenai manajemen berbasis sekolah sehingga dalam penyusunannya mungkin meninggalkan beberapa hal yang belum terjawab karena terbatasnya literatur yang ditinjau sesuai dengan topik kajian. Dalam artikel ini, belum banyak studi yang menyajikan dari perspektif investigasi dan evaluasi khususnya yang terkait dengan manajemen risiko dalam sistem manajemen berbasis sekolah. Oleh karena itu, peneliti menyarankan perhatian lebih lanjut harus diarahkan pada bagaimana proses mencari, menemukan, mengumpulkan, menganalisis, serta mengevaluasi temuan-temuan secara sistematis guna mempersiapkan langkah-langkah preventif apabila terdapat masalah dalam pelaksanaannya. Selain itu, diperlukan pengembangan metode dan strategi yang lebih efektif dengan mempertimbangkan situasi dan kondisi sekolah untuk meningkatkan pemahaman menyeluruh

terkait manajemen berbasis sekolah kepada seluruh pihak yang berkepentingan sehingga mampu menciptakan iklim yang kolaboratif, suportif, dan kooperatif dalam implementasi manajemen berbasis sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Amon, L., & Anggal, N. (2021). Implementation of School-Based Management in Curriculum and Learning Processes: A Literatur Review. *European Journal of Research Development and Sustainability*, 2(7), 90-98.
- Arar, K., & Nasra, M. A. (2018). Linking School-based Management and School Effectiveness: The Influence of Self-based Management, Motivation and Effectiveness in the Arab Education System in Israel. *Educational Management Administration and Leadership*, 1–19. <https://doi.org/10.1177/1741143218775428>
- Bandur, A. (2008a). A study of the implementation of school-based management in Flores Primary Schools in Indonesia (doctoral dissertation).
- Bandur, A. (2012b). School-based Management Developments and Partnership: Evidence from Indonesia. *International Journal of Educational Development*, 32(2), 316–328. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2011.05.007>
- Bandur, A. (2018c). Stakeholders' responses to school-based management in Indonesia. *International Journal of Educational Management*, 32(6), 1082-1098. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2017-0191>
- Bandur, A., Hamsal, M., & Furinto, A. (2021d). 21st Century experiences in the development of school-based management policy and practices in Indonesia. *Educational Research for Policy and Practice*. <https://doi.org/10.1007/s10671-021-09293-x>
- Barasa, T. (2014). Successful Decentralization: The Roles and Challenges of DEOs in Kenya. Paris: The International Institute for Educational Planning (IIEP).
- Barrera-osorio, F., Fasih, T., Patrinos, H. A., & Santibanez, L. (2009). Decentralized Decision-Making in Schools: The Theory and Evidence on School-Based Management. <https://doi.org/10.1596/9780-8313-7969-1>
- Briggs, K. L., & Wohlstetter, P. (2003). Key Elements of a Successful School-Based Management Strategy. *School Effectiveness and School Improvement*, 14 (3), 351-372. <https://doi.org/10.1076/sesi.14.3.351.15840>
- Caldwell, B. J., & Spinks, J. M. (1992). *Leading the Self-Managing School (1st ed.)*. New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203982983>
- Caldwell, B. J. (2005). *School-Based Management. No. 3 in the Education Policy Series of the International Academy of Education*. Paris: International Institute of Educational Planning (IIEP)
- Chen, D. (2011). School-Based Management, School Decision-Making and Education Outcomes in Indonesian Primary Schools. *Labor: Human Capital eJournal*. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-5809>
- Chrispeels, J. H., Castillo, S., & Brown, J. (2000). School Leadership Teams: A process Model of Team Development. *School Effectiveness and School Improvement*, 11 (1), 20-56. [https://doi.org/10.1076/0924-3453\(200003\)11:1;1-A;FT020](https://doi.org/10.1076/0924-3453(200003)11:1;1-A;FT020)
- Erbes, K. (2006). The Promise and Pitfalls of Consensus Decision Making in School Management. *Review of Policy Research*, 23(4), 827-842. <https://doi.org/10.1111/j.1541-1338.2006.00235.x>
- Fauzi, Fathul. (2019). Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam Peningkatan Prestasi Belajar Siswa di SMP 10 Nopember Sidoarjo. *Jurnal Tarbawi Stai Al Fithrah*, 8(1), 61–76.
- Gamage, D.T (1993a). A Review of Community Participation in School Governance: An emerging culture in Australian education. *British Journal of Educational Studies*, 41 (2), 134-149. <https://doi.org/10.1080/00071005.1993.9973956>

- Gamage, D. T. (2006b). School-Based Management: Shared responsibility and quality in education. *Education and Society*, 24 (1), 27-43. <http://dx.doi.org/10.7459/es/24.1.03>
- Gamage, D. T. (2008c). How did School-Based Governance Lead to Distributed Leadership, Partnership and Improved Student Learning. *Journal of the Centre for Research in Secondary Schools*, 7, 27-41.
- Gamage, D. T., & Sooksomchitra, P. (2004). Decentralization and School-Based Management in Thailand. *International Review of Education*, 50 (1), 289-305. http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4020-3358-2_8
- Gamage, D. T., & Zajda, J. (2005a). Decentralization and School-Based Management: A comparative study of self-governing schools models. *Educational Practice and Theory*, 27 (2), 35-58. <https://doi.org/10.7459/ept/27.2.04>
- Gamage, D. T., & Zajda, J. (2009b). Decentralisation and School-Based Governance: A Comparative Study of Self-Governing School Models. https://doi.org/10.1007/978-90-481-2703-0_1
- Grauwe, A. (2005). Improving the Quality of Education through School-Based Management: Learning from international experience. *Review of Education*, 51 (10), 269-287. <https://doi.org/10.1007/s11159-005-7733-1>
- Hakim, L. (2019). *MBS Kontemporer: Teori dan Praktik*. Jambi: Timur Laut Aksara.
- Heyward, M., Cannon, R.A., & Sarjono. (2011). Implementing school-based management in Indonesia. RTI Press publication No. OP-0006-1109. Research Triangle Park, NC: RTI Press. <http://dx.doi.org/10.3768/rtipress.2011.op.0006.1109>
- Isa, A. M., Mydin, A-A., & Abdullah, A. G. K. (2020). School-Based Management (SBM) Practices in Malaysia: A Systematic Literature Review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 10(9), 822-838. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARSS/v10-i9/7870>
- Kaabi, S. A. A. Al. (2015). An Evaluation of the School-Based Management Practices in the New School Model: A Study on Al Ain Schools. United Arab Emirates University.
- Kaluge, L., & Kustiani, L. (2017). School-Based Management in Indonesian Basic Education: Good Practices in the Past. <http://dx.doi.org/10.2991/coema-17.2017.46>
- Karmila, N., & Wijaya, A. (2020). Implementation of School Based Management in Tambilung Elementary School. *Journal of Humanities and Social Studies*, 4(1), 71-73. <https://doi.org/10.33751/jhss.v4i1.2044>
- Kim, J. (2018). School accountability and standards-based education reform: The recall of social efficiency movement and scientific management. *International Journal of Educational Development*, 60(May 2017), 80-87. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2017.11.003>
- Lasno, SURIANSYAH, AHMAD, & SALEH, MUHAMMAD. (2019). School Principal's Role in the Implementation of School-Based Management for Adiwiyata Program. *European Journal of Education Studies*, 11(5), 105-122.
- Muslihah, E. (2009). School Based Management: Concept Development and Its Implication in Indonesia. *Al Qalam*, 26(3), 427-448. <https://10.32678/alqalam.v26i3.1565>
- Mustiningsih. (2015). Masalah Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Sekolah Dasar. *Manajemen Pendidikan*, 24(6), 498-505
- Muttaqin, T. (2016). School-Based Management. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.1.1546.6005>
- Myers, Dorothy & Stonehill, Robert. (1993). *School-Based Management. Education Research Consumer Guide, Number 4*. Washington DC: Office of Educational Research and Improvement (ED). <https://eric.ed.gov/?id=ED353688>
- Nurkolis. (2006). *Manajemen Berbasis Sekolah. Teori, Model, dan Aplikasi*. Jakarta: PT Grasindo
- Oswald, Lori. (2014). *School-Based Management: Rationale and Implementation Guidelines (2nd ed)*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Peraturan Pemerintah nomor 32 tahun 2013 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
- Pratiwi, Sri N. (2016) Manajemen Berbasis Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Sekolah. *EduTech: Jurnal Ilmu Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 2(1), 86-96. <https://dx.doi.org/10.30596/edutech.v2i1.578>

- Richardson, A. M. (2007). The Future of Site-Based Management: Principals are the key. *Academic Leadership*, 5 (3), 1-7.
- Rini, R., Sukanto, I., Ridwan, & Hariri, H. (2020). School-Based Management in Indonesia: Decision-Making, Problems, and Problem-Solving Strategy. <http://dx.doi.org/10.2991/assehr.k.200323.125>
- Sihono, T., & Yusof, R. (2012). Implementation of School Based Management in Creating Effective Schools. *International Journal of Independent Research and Studies*, 1(4), 142–152.
- Shoraku, A. (2009). Educational movement toward school-based management in East Asia: Cambodia, Indonesia and Thailand. Paper commissioned for the EFA Global Monitoring Report 2009, Overcoming Inequality: why governance matters.
- Stevenson, R. B. (2001). Shared Decision Making and Core School Values: A case study of organizational learning. *The International Journal of Educational Management*, 15 (2), 103-112. <http://dx.doi.org/10.1108/09513540110383836>
- Stringfield, S. C., Ross, S. M., & Smith, L. (1996). *Bold Plans for School Restructuring: The New American Schools Designs (1st ed.)*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203053683>
- Ulfatin, N., Mustiningsih, Sumarsono, Raden Bambang, & Yunus, Jamal Nordin. (2020). School-based management in marginal areas: Satisfying the political context and student needs. *Management in Education*. <https://doi.org/10.1177/0892020620959739>
- Umansky, I., & Vegas, E. (2007). Inside Decentralization: How three Central American school-based management reforms affect student learning through teacher incentives. *The World Bank Research Observer*, 22 (2), 197-215. <http://dx.doi.org/10.1093/wbro/lkm006>
- Vernez, G., Karam, R., & Marshall, J. H. (2012). Implementation of School-Based Management in Indonesia. RAND Corporation. <https://doi.org/10.7249/MG1229>
- Werf, G., Creemers, B., & Guldmond, H. (2001). Improving Parental Involvement in Primary Education in Indonesia: Implementation, effects and costs. *School Effectiveness and School Improvement*, 12 (4), 447-466. <https://doi.org/10.1076/sesi.12.4.447.3444>
- World Bank. (2013). Republic of the Philippines Basic Education Public Expenditure Review Phase II School Based Management in the Philippines: An Empirical Investigation. Washington D.C.
- Ya, K., Giatman, M., Rizal, F., & Wulansari, R. (2020). Revisiting the School-Based Management Recent Studies. *Pedagogi: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 20(2), 119-127. <https://doi.org/https://doi.org/10.24036/pedagogi.v20i2.897>