

MASALAH IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI SEKOLAH DASAR

Mustiningsih

e-mail: mustingsih.ap.fip.um@yahoo.com
Universitas Negeri Malang, Jalan Semarang No 05 Malang

Abstract: The purpose of this research is aware of the issue of implementation of seven components of school-based management in Primary Schools Indonesia. Research using quantitative descriptive approach, and questionnaires. Source of research data covering elementary education practitioners, bureaucrats in the Department of Education, and lecturer whose background expertise management/administration of education in Indonesia. Results of the study are based on the scope that addressed each component of the school-based management, the implementation of MBSSD in Indonesia a face the problem in a row, namely: financial management (100%), management educators and education personnel (88%), management culture and school environment (75%), management of learners (73%); management of facilities and infrastructure (71%), management PR (60%), and learning management (40%).

Key word:

Abstrak: Tujuan penelitian ini yaitu mengetahui masalah implementasi tujuh komponen manajemen berbasis sekolah di Sekolah Dasar Indonesia. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif, dan instrumen angket. Sumber data penelitian meliputi praktisi pendidikan SD, birokrat di Dinas Pendidikan, dan dosen yang berlatar belakang keahlian manajemen/administrasi pendidikan di seluruh Indonesia. Hasil penelitian yaitu berdasarkan ruang lingkup yang ditangani tiap komponen manajemen berbasis sekolah, implementasi MBS SD di Indonesia menghadapi masalah secara berturut-turut yaitu: manajemen pembiayaan (100%), manajemen pendidik dan tenaga kependidikan (88%), manajemen budaya dan lingkungan sekolah (75%), manajemen peserta didik (73%); manajemen sarana dan prasarana (71%), manajemen Humas (60%), dan manajemen pembelajaran (40%).

Kata kunci: masalah implementasi, manajemen berbasis sekolah, sekolah dasar

Salah satu upaya yang dilakukan agar dapat mewujudkan sekolah yang efektif adalah melakukan perubahan di sekolah dengan *school based management* (SBM), yang menekankan pada pengembangan perencanaan sekolah, peningkatan kualitas sekolah, implementasi kurikulum/program baru dan aplikasi teknologi informasi dalam pendidikan (Caldwell & Spinks, 1992, 1998; Stringfield, Ross & Smith, 1997). Menurut Cheng (2001) semua negara di dunia yang menerapkan SBM sebagai cara reformasi sekolah menekankan pada desentralisasi sekolah, mengembangkan pengambilan keputusan yang efektif, mengembangkana proses internal, dan menggunakan sumber-sumber belajar dan mengajar.

Di Australia pada tahun 1992, telah diterapkan SBM sebagai kerangka sekolah masa

depan (*Schools of the Future/SOF*), yang secara efektif dilaksanakan pada tahun 1993. Antara lain: keterlibatan semua elemen, penggunaan keuangan sekolah secara fleksibel, alokasi dana pendidikan berdasarkan kebutuhan sekolah, dan adanya keterlibatan masyarakat (termasuk orang tua) melalui dewan sekolah. Lebih lanjut pada tahun 1999 pemerintah pusat di Australia melogarkkan kebijakan dan mereformasi pendidikan dalam rangka mensukseskan program *the School of the Future Framework* (Connors, 2000).

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di Indonesia dirintis oleh pemerintah, dalam hal ini Departemen Pendidikan Nasional (sekarang Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan), beserta pemerintah daerah, dengan bantuan dari *The United Nations Children's Fund (UNICEF)*, *United Nations Educational Scientific and*

Cultural Organization (UNESCO), sejak Tahun 1999 di 7 kabupaten pada 4 provinsi. Setelah dinyatakan berhasil pada beberapa sekolah piloting, program MBS memperoleh dukungan pendanaan dari dalam dan luar negeri, antara lain NZAID, AUSAID, USAID, *Plan International*, *Citibank*, *Savethe Children*, *Jica*, dan *Kartika Soekarno Foundation*.

Implementasi MBS di Indonesia sejak tahun 1999 diprioritaskan pada 3 pilar yaitu manajemen, Pembelajaran Aktif, Kreatif, Efektif, dan Menyenangkan (PAKEM), dan peran serta masyarakat. Sejalan dengan landasan yuridis khususnya Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan, maka pelaksanaan MBS dikembangkan menjadi 7 komponen, yaitu: 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.

Dasar hukum lainnya yang melandari implementasi MBS di Indonesia antara lain Undang Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional Pada Pasal 51 Ayat (1) dinyatakan bahwa: "Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah".

Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan juga dinyatakan bahwa: "Standar pengelolaan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan: perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota, provinsi, atau nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan. Lebih lanjut, dalam Peraturan Pemerintah tersebut pada Pasal 49 (1) disebutkan bahwa "Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas. Atas dasar peraturan perundangan tersebut, maka MBS di Indonesia dibangun secara terus menerus implementasinya oleh pemerintah dan pihak lain yang kompeten.

MBS adalah bentuk otonomi manajemen pendidikan pada satuan pendidikan, yang dalam hal ini kepala sekolah dan guru dibantu oleh komite sekolah dalam mengelola kegiatan pendidikan (Penjelasan Pasal 51 Ayat (1) UU Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional). Esensi MBS adalah pemberian otonomi sekolah dalam rangka peningkatan mutu sekolah. Otonomi sekolah juga dapat diartikan sebagai pemberian kewenangan yang lebih mandiri pada sekolah yang mengandung makna swakarsa, swakarya, swadana, swakelola, dan swasembada (Buku I Panduan Pembinaan dan Pengembangan MBS Tahun 2012; Panduan Pembinaan MBS Tahun 2013).

MBS juga dapat didefinisikan sebagai pengelolaan sumberdaya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah, dengan mengikutsertakan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah dalam pengambilan keputusan, untuk mencapai tujuan peningkatan mutu sekolah. Unsur-unsur penting yang terkandung dalam definisi MBS, meliputi: Pertama, pengelolaan dimaknai dari dua sudut pandang yakni proses dan komponen manajemen sekolah. Sebagai proses, manajemen sekolah berbentuk sistem yang komponennya meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Ditinjau dari komponennya, manajemen sekolah meliputi manajemen: (1) kurikulum dan pembelajaran, (2) peserta didik, (3) pendidik dan tenaga kependidikan, (4) pembiayaan, (5) sarana dan prasarana, (6) hubungan sekolah dan masyarakat, dan (7) budaya dan lingkungan sekolah. Kedua, sumberdaya sekolah meliputi manusia, dana, sarana dan prasarana. Ketiga, strategi pembelajaran yang berpusat pada peserta didik, antara lain PAKEM. Keempat, implementasi budaya dan lingkungan sekolah yang kondusif. Kelima, peran serta masyarakat. Terakhir, pencapaian tujuan peningkatan mutu sekolah (Buku I Panduan Pembinaan dan Pengembangan MBS Tahun 2012; Panduan Pembinaan MBS Tahun 2013).

MBS bertujuan meningkatkan kemandirian sekolah melalui pemberian kewenangan yang lebih besar dalam mengelola sumberdaya sekolah, dan mendorong keikutsertaan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah dalam pengambilan keputusan untuk peningkatan mutu sekolah (Buku I Panduan Pembinaan dan Pengembangan MBS Tahun 2012; Panduan Pembinaan MBS Tahun 2013).

Permasalahan secara umum yang ditemukan jawabannya melalui penelitian ini adalah masalah yang dihadapi dalam implementasi tujuh komponen manajemen berbasis sekolah di Sekolah Dasar Indonesia. Secara khusus rumusan masalah penelitian meliputi: masalah yang dihadapi dalam implementasi (1) manajemen kurikulum dan pembelajaran berbasis sekolah, (2) manajemen peserta didik berbasis sekolah; (3) manajemen pendidik dan tenaga kependidikan berbasis sekolah; (4) manajemen sarana dan prasarana berbasis sekolah; (5) manajemen pembiayaan berbasis sekolah; (6) manajemen Humas berbasis sekolah; dan (7) manajemen budaya dan lingkungan berbasis sekolah.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, jenis deskriptif. Responden penelitian berasal dari 34 provinsi di seluruh Indonesia, terdiri atas unsur: pertama, praktisi pendidikan yang meliputi pengawas sekolah dan kepala SD. Kedua, birokrat yakni Kepala Bidang atau Kepala seksi di Dinas Pendidikan yang membidangi sekolah dasar. Ketiga, pakar perguruan tinggi yang bidang administrasi/manajemen pendidikan.

Teknik pengambilan sampel penelitian adalah *area sampling* berdasarkan pengelompokan provinsi. Dari 34 provinsi, sampel penelitian dikelompokkan ke dalam 11 area sebagaimana dalam Tabel 1. Pengumpulan data penelitian menggunakan instrumen angket. Analisis data digunakan teknik deskriptif khususnya ukuran tendensi sentral yaitu rerata dan persentase.

Tabel 1 Area Penelitian

Area	Nama Provinsi
1	Nangroe Aceh Darussalam, Sumatera Utara, Sumatera Barat, Riau, Kepulauan Riau
2	Jambi, Lampung, Bengkulu, Kepulauan Bangka Belitung
3	Banten, Jawa Barat, DKI Jakarta
4	Jawa Tengah, DI Yogyakarta, Jawa Timur
5	Bali, Nusa Tenggara Barat, Nusa Tenggara Timur
6	Sulawesi selatan, Sulawesi barat, Sulawesi Tenggara
7	Sulawesi Tengah, Gorontalo, Sulawesi Utara
8	Maluku, Maluku Utara
9	Papua, Papua Barat
10	Kalimantan Timur, Kalimantan Selatan, Kalimantan utara
11	Kalimantan Tengah, Kalimantan Barat

HASIL

Hasil penelitian tentang masalah implementasi tujuh komponen MBS di sekolah dasar Indonesia dielaborasi dalam Tabel 2.

Masalah yang dihadapi pada komponen manajemen kurikulum dan pembelajaran ada 4 yaitu: perencanaan; pelaksanaan; dan pengevaluasian pembelajaran; serta PAKEM. Manajemen peserta didik ada 8 masalah, yakni: pendataan; PPDB; orientasi; pembinaan; ekstrakurikuler; layanan khusus; pengawasan, evaluasi dan pelaporan; dan pembinaan prestasi unggulan. Manajemen PTK terdapat 7 masalah, meliputi: perencanaan kebutuhan; rekrutmen/pengadaan; penempatan; pembinaan dan pengembangan; pemberian motivasi; rotasi kerja; pengawasan, evaluasi kinerja, dan pelaporan. Manajemen sarpras menghadapi 5 masalah, yaitu: analisis kebutuhan dan perencanaan; pengadaan; pendistribusian dan pemanfaatan; pemeliharaan; dan penghapusan. Manajemen pembiayaan ada 5 masalah yakni: penyusunan RKS/RKJM/RKT, RKAS; penggalian sumber-sumber; pembukuan; penggunaan sesuai peraturan perundangan; transparan, akuntabel; pengawasan, evaluasi dan pelaporan. Manajemen Humas terdapat 3 masalah, yaitu: penyusunan program; pembagian tugas pelaksana; dan pelaksanaan kegiatan. Manajemen budaya dan lingkungan sekolah menghadapi 3 masalah yakni: perencanaan program kegiatan; sosialisasi program kegiatan; dan pelaksanaan program kegiatan.

Berdasarkan ruang lingkup yang ditangani tiap komponen manajemen berbasis sekolah, masalah yang dihadapi 7 komponen MBS secara berturut-turut yaitu: manajemen pembiayaan (100%), manajemen pendidik dan tenaga kependidikan (88%), manajemen budaya dan lingkungan sekolah (75%), manajemen peserta didik (73%); manajemen sarana dan prasarana (71%), manajemen Humas (60%), dan manajemen pembelajaran (40%).

Secara khusus temuan masalah pada komponen manajemen kurikulum dan pembelajaran berbasis sekolah masih menghadapi kendala sejumlah 4 ruang lingkup. Terdapat 6 ruang lingkup yang tidak ada masalah dalam implementasinya, yaitu: (1) penyusunan kalender sekolah, (2) pembagian tugas mengajar dan penyusunan jadwal mengajar, (3) pengawasan melalui supervisi pembelajaran, (4) penyusunan peraturan akademik (persyaratan kehadiran, ulangan, remedial, ujian,

Tabel 2 Hasil Penelitian tentang Masalah Implementasi MBS di Sekolah Dasar Indonesia

No	Komponen	Persentase	Masalah yang Dihadapi
1	Manajemen kurikulum dan pembelajaran	40% (4 masalah dari 10 ruang lingkup)	<ol style="list-style-type: none"> 1. perencanaan; 2. pelaksanaan pembelajaran (kegiatan pendahuluan, pembelajaran inti, dan penutup); 3. penilaian pembelajaran (pelaksanaan penilaian, analisis hasil penilaian, dan tindak lanjut hasil penilaian); 4. pemilihan pendekatan saintifik dan strategi PAKEM (pembelajaran aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan);
2	Manajemen peserta didik	73% (8 masalah dari 11 ruang lingkup)	<ol style="list-style-type: none"> 1. pendataan calon peserta didik; 2. Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB); 3. pengenalan sekolah/ orientasi peserta didik; 4. pembinaan karakter peserta didik; 5. penyelenggaraan kegiatan ekstrakurikuler; 6. penyelenggaraan layanan khusus; 7. pengawasan, evaluasi dan pelaporan. 8. melakukan pembinaan prestasi unggulan;
3	Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan	88% (7 masalah dari 8 ruang lingkup)	<ol style="list-style-type: none"> 1. perencanaan kebutuhan; 2. rekrutmen/pengadaan; 3. penempatan; 4. pembinaan dan pengembangan; 5. pemberian motivasi; 6. rotasi kerja; 7. pengawasan, evaluasi kinerja, dan pelaporan
4	Manajemen sarana dan prasarana	71% (5 masalah dari 7 ruang lingkup)	<ol style="list-style-type: none"> 1. analisis kebutuhan dan perencanaan; 2. pengadaan; 3. pendistribusian dan pemanfaatan; 4. pemeliharaan; 5. penghapusan;
5	Manajemen pembiayaan	100% (5 masalah dari 5 ruang lingkup)	<ol style="list-style-type: none"> 1. penyusunan Rencana Kerja Sekolah (RKS)/Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) dan Rencana Kerja Tahunan (RKT); Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS); 2. penggalan sumber-sumber; 3. pembukuan; 4. penggunaan sesuai peraturan perundangan: transparan, akuntabel; 5. pengawasan, evaluasi dan pelaporan.
6	Manajemen Humas	60% (3 masalah dari 5 ruang lingkup)	<ol style="list-style-type: none"> 1. penyusunan program; 2. pembagian tugas pelaksana; 3. pelaksanaan kegiatan;
7	Manajemen budaya dan lingkungan sekolah	75% (3 masalah dari 4 ruang lingkup)	<ol style="list-style-type: none"> 1. perencanaan program kegiatan; 2. sosialisasi program kegiatan; 3. pelaksanaan program kegiatan;

kenaikan kelas, kelulusan, hak siswa, pelayanan konsultasi/ bimbingan), (5) penentuan beban belajar (sistem pembelajaran dan beban belajar), dan (6) pengawasan dan evaluasi serta pelaporan. Dengan demikian, masalah manajemen kurikulum dan pembelajaran yang dihadapi SD di Indonesia ada 40%.

Temuan masalah pada komponen manajemen peserta didik berbasis sekolah, dari 11 ruang lingkup

manajemen peserta didik berbasis sekolah, SD di Indonesia masih menghadapi kendala sejumlah 8 ruang lingkup. Terdapat 3 ruang lingkup yang tidak ada masalah dalam implementasinya, yaitu: (1) pendataan calon peserta didik, (2) memberikan layanan konseling kepada peserta didik, dan (3) melakukan pelacakan terhadap alumni. Dengan demikian, masalah manajemen peserta didik yang dihadapi SD di Indonesia ada 73%.

Temuan masalah pada komponen manajemen pendidik dan tenaga kependidikan berbasis sekolah dari 8 ruang lingkup manajemen pendidik dan tenaga kependidikan berbasis sekolah, SD di Indonesia masih menghadapi kendala sejumlah 7 ruang lingkup. Terdapat 1 ruang lingkup yang tidak ada masalah dalam implementasinya, yaitu masalah pemberhentian. Dengan demikian, masalah manajemen pendidik dan tenaga kependidikan yang dihadapi SD di Indonesia ada 88%.

Secara khusus temuan masalah pada komponen manajemen sarana dan prasarana berbasis sekolah dari 7 ruang lingkup manajemen sarana dan prasarana berbasis sekolah, SD di Indonesia masih menghadapi kendala sejumlah 5 ruang lingkup. Terdapat 2 ruang lingkup yang tidak ada masalah dalam implementasinya, yaitu: (1) inventarisasi; dan (2) pengawasan, evaluasi, dan pelaporan. Dengan demikian, masalah manajemen sarana dan prasarana yang dihadapi SD di Indonesia ada 71%.

Temuan masalah pada komponen manajemen pembiayaan berbasis sekolah dari 5 ruang lingkup manajemen pembiayaan berbasis sekolah, SD di Indonesia masih menghadapi kendala sejumlah 5 ruang lingkup. Semua ruang lingkup manajemen pembiayaan ada masalah dalam implementasinya. Dengan demikian, masalah manajemen pembiayaan yang dihadapi SD di Indonesia ada 100%.

Secara khusus temuan masalah pada komponen manajemen Humas berbasis sekolah dari 5 ruang lingkup manajemen Humas berbasis sekolah, SD di Indonesia masih menghadapi kendala sejumlah 3 ruang lingkup. Terdapat 2 ruang lingkup yang tidak ada masalah dalam implementasinya, yaitu: (1) analisis kebutuhan, dan (2) pengawasan, evaluasi, dan pelaporan. Dengan demikian, masalah manajemen Humas yang dihadapi SD di Indonesia ada 60%.

Secara khusus temuan masalah pada komponen manajemen budaya dan lingkungan berbasis sekolah dari 4 ruang lingkup manajemen budaya dan lingkungan berbasis sekolah, SD di Indonesia masih menghadapi kendala sejumlah 3 ruang lingkup. Terdapat 1 ruang lingkup yang tidak ada masalah dalam implementasinya, yaitu pengawasan, evaluasi, dan pelaporan program kegiatan. Dengan demikian, masalah manajemen budaya dan lingkungan yang dihadapi SD di Indonesia ada 75%.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa masalah implementasi manajemen berbasis sekolah di Indonesia secara berturut-turut yaitu: manajemen pembiayaan (100%), manajemen pendidik dan tenaga kependidikan (88%), manajemen budaya dan lingkungan sekolah (75%), manajemen peserta didik (73%); manajemen sarana dan prasarana (71%), manajemen Humas (60%), dan manajemen pembelajaran (40%). Berdasarkan hasil penelitian ini, manajemen pembiayaan dinyatakan paling banyak kendala dalam implementasinya. Hal ini kemungkinan disebabkan meratanya pilitisasi sekolah gratis di daerah-daerah seluruh Indonesia, yang dapat menimbulkan dampak permasalahan pembiayaan pendidikan. Disamping itu, tidak adanya tenaga khusus yang bertugas menangani bidang keuangan/pembiayaan di SD, sehingga yang menangani adalah guru yang ditunjuk untuk pekerjaan tersebut. Kendala yang dapat muncul dari fenomena ini adalah kurang profesionalnya guru dalam mengerjakan tugas-tugas manajemen pembiayaan, dan guru yang bertugas ada kalanya lebih mengutamakan pekerjaan mengajarnya yang memang merupakan profesi mereka.

Manajemen kurikulum dan pembelajaran berbasis sekolah menghadapi kendala terkecil (40%) dalam implementasinya. Hal ini merupakan hasil diharapkan dari pembinaan dan pengembangan MBS di Indonesia, karena manajemen kurikulum dan pembelajaran merupakan inti (*core*) dari 7 komponen MBS. Jika manajemen kurikulum terindikasi tidak banyak kendala dibanding dengan komponen lain, maka dapat dimungkinkan implementasi manajemen kurikulum dan pembelajaran lebih baik dibanding dengan implementasi 6 komponen lainnya. Di sisi lain, bahwa manajemen kurikulum dan pembelajaran merupakan garapan banyak sektor di Kementerian **Pendidikan** dan Kebudayaan, maka baiknya implementasi komponen manajemen kurikulum dan pembelajaran kemungkinan merupakan salah satu dampak pembinaan yang komprehensif dari banyak sektor dalam bidang tersebut. Ditinjau dari pembinaan yang terus menerus, dimana mulai diimplementasikannya MBS di Indonesia, manajemen pembelajaran merupakan salah satu pilar yang digarap secara intensif, utamanya PAKEM-nya. Hal ini kemungkinan bisa menimbulkan dampak positif dimana manajemen kurikulum dan pembelajaran tidak banyak kendala

dibanding 6 komponen manajemen berbasis sekolah lainnya.

Sedikitnya kendala implementasi manajemen kurikulum dan pembelajaran juga sebagai awal yang baik untuk menuju sekolah yang efektif. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian telah disimpulkan bahwa sekolah yang efektif melakukan perubahan di sekolah dengan *school based management* (SBM), yang menekankan pada pengembangan perencanaan sekolah, peningkatan kualitas sekolah, implementasi kurikulum/program baru dan aplikasi teknologi informasi dalam pendidikan (Caldwell & Spinks, 1992, 1998; Lindquist, K. M. & Mauriel, J. J. 1989).

Semua komponen MBS menghadapi kendala dalam implementasinya. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian dan kajian yang dilakukan beberapa ahli, antara lain Dharma (2003) yang menemukan hasil dalam penelitian yang dilakukannya bahwa hambatan MBS terdiri atas: (1) sulitnya menerapkan model baru; (2) pihak yang harus berpartisipasi masih terpengaruh konsep lama; (3) belum adanya definisi standar tentang MBS; (4) penerapan MBS tidak komprehensif; (5) MBS berkonsentrasi di luar proses pembelajaran; (6) peningkatan prestasi murid sebagai akibat dari implementasi MBS hanya terjadi pada sekolah yang dijadikan pilot proyek MBS oleh pemerintah; (7) MBS tidak berkonsentrasi pada prestasi pendidikan; dan (8) MBS sebagai variasi dari heirarkhi tradisional bukan penataan ulang kewenangan pengambilan keputusan.

Hasil penelitian lain yang juga mengindikasikan terdapatnya masalah pada banyak komponen MBS yaitu dari UNESCO (2009) yang menemukan sejumlah masalah implementasi MBS di Indonesia yang dapat dikelompokkan menjadi 4 yaitu: manajemen sekolah, peranserta masyarakat, kegiatan belajar mengajar dan out put. Ditinjau dari manajemen sekolah, problematika MBS antara lain sekolah belum melibatkan semua pihak dalam mengambil keputusan. Bahkan ada kalanya sekolah tidak melibatkan pihak luar sekolah dalam mengambil keputusan. Masalah lainnya adalah sekolah kurang transparan terhadap pengelolaan keuangan. Keuangan sekolah sering kali tidak dipertanggungjawabkan di hadapan masyarakat ataupun wali murid. Terkait budaya mutu, problematikanya adalah sekolah belum memiliki budaya mutu. Selain itu, di sekolah terjadi kurangnya *sustainability* program, dan kurangnya implementasi otonomi sekolah dalam rangka mencapai sasaran mutu sekolah.

Masih terdapatnya masalah dalam implementasi 7 komponen MBS karena berbagai alasan yang kemungkinan sama dengan hasil penelitian terdahulu tentang penyebab masalah implementasi MBS. Berdasarkan temuan Jenni (1991) terdapat sejumlah masalah dalam implementasi SBM, yaitu: pertama, ketidakmampuan organisasi sekolah untuk mengimplementasikan MBS sesuai dengan langkah-langkah MBS karena kurangnya kemampuan dan pengalaman sekolah untuk mengadopsi perubahan. Sumber daya manusia di Indonesia sebagian besar sulit menerima perubahan. Inginnya sudah mapan dengan yang lama, dan aman dengan yang lama, sehingga perubahan ternasuk inovasi dalam MBS dianggap sebagai ancaman. Kedua, inovasi MBS dibangun tanpa ada perencanaan yang jelas dan jadwal yang pasti. Implementasi pembinaan dan pengembangan MBS di Indonesia mengikuti alur keluarnya dana APBN sehingga panjadwalan pembinaannya kurang memadai bagi implementasi di lapangan. Ketiga, kurang aplikatifnya desain model MBS. Hal ini menyebabkan kurang jelasnya dalam implementasi di lapangan. Pelaksana di lapangan menganggap MBS merupakan konsep abstrak dan sulit dijangkau pelaksanaannya. Keempat, jalur birokrasi/komunikasi tidak memberikan pemahaman yang jelas tentang MBS. Di Indonesia wilayahnya terlalu luas dan terlalu beragam sehingga jalur birokrasi terlalu lama dan panjang. Hal ini kadang ada hal yang terputus dalam implementasi MBS di seluruh Indonesia. Terakhir, kurang banyaknya latihan/penataran pelaksana kegiatan atau hasil-hasil pelatihan tidak diterapkan di lapangan. Terlalu banyaknya sumber daya pendidikan termasuk di SD kadang sulit terjangkau pelatihan secara menyeluruh. Sering juga bagi mereka yang sudah dilatih tidak mengimbangkan kepada sumber daya manusia lainnya. Hal ini membuat program implementasi MBS masih belum dipahami secara merata oleh sumber daya manusia di SD.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil-hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut. Masalah yang dihadapi dalam implementasi 7 komponen MBS secara berturut-turut yaitu: manajemen pembiayaan (100%), manajemen pendidik dan tenaga kependidikan (88%), manajemen budaya dan lingkungan sekolah

(75%), manajemen peserta didik (73%); manajemen sarana dan prasarana (71%), manajemen Humas (60%), dan manajemen pembelajaran (40%). Implementasi manajemen kurikulum dan pembelajaran berbasis sekolah ada 4 masalah yaitu: perencanaan; pelaksanaan; dan pengevaluasian pembelajaran; serta PAKEM. Implementasi manajemen peserta didik berbasis sekolah ada 8 masalah, yakni: pendataan; PPDB; orientasi; pembinaan; ekstrakurikuler; layanan khusus; pengawasan, evaluasi dan pelaporan; dan pembinaan prestasi unggulan. Implementasi manajemen PTK berbasis sekolah terdapat 7 masalah, meliputi: perencanaan kebutuhan; rekrutmen/pengadaan; penempatan; pembinaan dan pengembangan; pemberian motivasi; rotasi kerja; pengawasan, evaluasi kinerja, dan pelaporan. Implementasi manajemen sarpras berbasis sekolah menghadapi 5 masalah, yaitu: analisis kebutuhan dan perencanaan; pengadaan; pendistribusian dan pemanfaatan; pemeliharaan; dan penghapusan. Implementasi manajemen pembiayaan berbasis sekolah ada 5 masalah yakni: penyusunan RKS/RKJM/RKT, RKAS; penggalan sumber-sumber; pembukuan; penggunaan sesuai peraturan perundangan: transparan, akuntabel; pengawasan, evaluasi dan pelaporan. Implementasi manajemen Humas berbasis sekolah terdapat 3 masalah, yaitu: penyusunan program; pembagian tugas pelaksana; dan pelaksanaan kegiatan. Implementasi manajemen budaya dan lingkungan berbasis sekolah menghadapi 3 masalah yakni: perencanaan program kegiatan; sosialisasi program kegiatan; dan pelaksanaan program kegiatan. Dari 10 ruang lingkup manajemen kurikulum dan pembelajaran berbasis sekolah, SD di Indonesia masih menghadapi kendala sejumlah 4 ruang lingkup. Terdapat 6 ruang lingkup yang tidak ada masalah dalam implementasinya, yaitu: (1) penyusunan kalender sekolah, (2) pembagian tugas mengajar dan penyusunan jadwal mengajar, (3) pengawasan melalui supervisi pembelajaran, (4) penyusunan peraturan akademik (persyaratan kehadiran, ulangan, remedial, ujian, kenaikan kelas, kelulusan, hak siswa, pelayanan konsultasi/bimbingan), (5) penentuan beban belajar (sistem pembelajaran dan beban belajar), dan (6) pengawasan dan evaluasi serta pelaporan. Masalah manajemen kurikulum dan pembelajaran berbasis sekolah yang dihadapi SD di Indonesia adalah 40%. Dari 11 ruang lingkup manajemen peserta didik berbasis sekolah, SD di Indonesia masih menghadapi kendala sejumlah 8 ruang lingkup.

Terdapat 3 ruang lingkup yang tidak ada masalah dalam implementasinya, yaitu: (1) pendataan calon peserta didik, (2) memberikan layanan konseling kepada peserta didik, dan (3) melakukan pelacakan terhadap alumni. Masalah manajemen peserta didik berbasis sekolah yang dihadapi SD di Indonesia adalah 73%. Dari 8 ruang lingkup manajemen pendidik dan tenaga kependidikan berbasis sekolah, SD di Indonesia masih menghadapi kendala sejumlah 7 ruang lingkup. Terdapat 1 ruang lingkup yang tidak ada masalah dalam implementasinya, yaitu masalah pemberhentian. Masalah manajemen pendidik dan tenaga kependidikan berbasis sekolah yang dihadapi SD di Indonesia adalah 88%. Dari 7 ruang lingkup manajemen sarana dan prasarana berbasis sekolah, SD di Indonesia masih menghadapi kendala sejumlah 5 ruang lingkup. Terdapat 2 ruang lingkup yang tidak ada masalah dalam implementasinya, yaitu: (1) inventarisasi; dan (2) pengawasan, evaluasi, dan pelaporan. Masalah manajemen sarana dan prasarana berbasis sekolah yang dihadapi SD di Indonesia adalah 71%. Dari 5 ruang lingkup manajemen pembiayaan berbasis sekolah, SD di Indonesia masih menghadapi kendala sejumlah 5 ruang lingkup. Dengan demikian semua ruang lingkup manajemen pembiayaan ada masalah dalam implementasinya. Masalah manajemen pembiayaan berbasis sekolah yang dihadapi SD di Indonesia adalah 100%. Dari 5 ruang lingkup manajemen Humas berbasis sekolah, SD di Indonesia masih menghadapi kendala sejumlah 3 ruang lingkup. Terdapat 2 ruang lingkup yang tidak ada masalah dalam implementasinya, yaitu: (1) analisis kebutuhan, dan (2) pengawasan, evaluasi, dan pelaporan. Masalah manajemen Humas berbasis sekolah yang dihadapi SD di Indonesia adalah 60%. Dari 4 ruang lingkup manajemen budaya dan lingkungan berbasis sekolah, SD di Indonesia masih menghadapi kendala sejumlah 3 ruang lingkup. Terdapat 1 ruang lingkup yang tidak ada masalah dalam implementasinya, yaitu pengawasan, evaluasi, dan pelaporan program kegiatan. Masalah manajemen budaya dan lingkungan berbasis sekolah yang dihadapi SD di Indonesia adalah 75%.

Saran

Berdasarkan hasil temuan penelitian ini, diberikan beberapa saran. Bagi penentu kebijakan, hasil penelitian sebaiknya digunakan sebagai bahan evaluasi guna ditindaklanjuti dalam pembinaan dan pengembangan MBS di SD seluruh Indonesia

sesuai dengan kewenangan. Bagi pengawas sekolah, hasil penelitian hendaknya digunakan sebagai titik tolak pemecahan masalah yang ada di wilayahnya sesuai dengan potensi wilayah. Bagi kepala sekolah, hasil penelitian ini seyogyanya digunakan untuk mengawasi dalam memecahkan masalah agar lebih intensif sesuai dengan masalah yang sedang dihadapi dalam implementasi MBS. Bagi pengembang ilmu manajemen pendidikan, hasil penelitian ini sebaiknya dipakai untuk tambahan referensi khususnya yang terkait masalah implementasi 7 komponen MBS. Bagi

peneliti lain, sesogyanya hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai salah satu referensi dan bahan kajian lebih lanjut dalam bidang manajemen sekolah lebih khusus bidang manajemen berbasis sekolah. Bagi lembaga Universitas Negeri Malang, hasil penelitian ini sebaiknya digunakan untuk menambah referensi kajian tentang masalah yang dihadapi dalam bidang pendidikan, khususnya dalam implementasi MBS SD di Indonesia, untuk selanjutnya dapat digunakan untuk sasaran pengabdian kepada masyarakat.

DAFTAR RUJUKAN

- Caldwell, B.J, dan Spinks, J.M. 1992. *Leading the Self Managing School*. London: The Falmer Press.
- Cheng, Y. C. 2001. *New Vision of School based Management: Globalization, Localization, and Individualization*. Keynote Speech Presented at the First-National Conference on School-Based Management, organized by The Ministry of Education of the Israel Government) in Kfar Maccabiah Israel, 1-6 April 2001. (Online), (<http://home.ied.edu.hk/~vccheng/doc/speeches/1-6spr01.doc>), diakses tanggal 15 Februari 2009.
- Dharma, A. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah: Belajar dari Pengalaman Orang Lain*, (Online), (<http://artikel.us/adharma2.html>, diakses tanggal 19 Februari 2009).
- Gammage, D.T. 2008. Three Decades of Implementation of School Based Management in the Australian Capital Territorial and Victorian in Australia. *The International Journal of Educational Management, Bradford*, Volume 22, Edition 7, pp.664.
- Jenni, R. W. 1991. Application of the School Based Management (SBM) Process Development Model. *School Effectiveness and School Improvement*, ISSN 0924, Volume 2, Nomor 2, pp.136-151.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. 2012. *Buku I: Panduan Pembinaan dan Pengembangan MBS Tahun 2012*. Jakarta: Direktorat Pembinaan Sekolah Dasar Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. 2013. *Panduan Pembinaan MBS Tahun 2013*. Jakarta: Direktorat Pembinaan Sekolah Dasar Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Lindquist, K. M. & Mauriel, J. J. 1989. School Based Management to Failure? *Education and Urban Society*, (Online), Volume 21, Nomor 4, pp. 403 – 416.
- Sekretariat Negara RI. 2003. *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Sekretariat Negara RI.
- Sekretariat Negara RI. 2013. *Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan*. Jakarta: Sekretariat Negara RI.