



## Manajemen Berbasis Sekolah Dan Kebutuhan Siswa

Joben<sup>1</sup>, Rifma<sup>2</sup>, Syahril<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Barat

<sup>2,3</sup>Universitas Negeri Padang, Padang

Corresponding Author: ✉ [rifmar34@fip.unp.ac.id](mailto:rifmar34@fip.unp.ac.id)

### ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk menarik unsur-unsur yang terkait dengan keberhasilan penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS). Banyak penelitian menunjukkan keberhasilan tata kelola tetapi tujuannya adalah untuk menguji apakah MBS diuji untuk meningkatkan efektivitas sekolah (SE) dan prestasi siswa (SA). Rancangan metode survei digunakan untuk mengetahui bagaimana hulu termasuk konteks politik, kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru (TP) berkontribusi secara langsung dan tidak langsung untuk meningkatkan kualitas sekolah dan prestasi akademik. Kuesioner yang diberikan dan ditanggapi oleh guru menghasilkan model hubungan struktural langsung dan tidak langsung antar faktor. Temuan membuktikan bahwa ada hubungan langsung dan tidak langsung antara faktor hulu yang mengarah ke TP untuk meningkatkan SE dan SA sebagai aliran bawah. Hal ini menunjukkan betapa kuatnya peran seorang guru sebagai titik sentral dari inovasi dan reformasi pendidikan di sekolah. Penelitian ini terbatas pada sekolah menengah umum di daerah pinggiran. Selanjutnya, penelitian ini tidak menyelidiki secara mendalam faktor-faktor fasilitatif dalam proses implementasi. Ini berfokus pada faktor-faktor yang memungkinkan sekolah untuk membawa SA ke skala.

### Kata Kunci

*Partisipasi Masyarakat, Konteks Politik, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Efektivitas Sekolah, Prestasi Siswa, Kinerja Guru*

## PENDAHULUAN

Ada banyak cara untuk menemukan model yang efektif dalam mengelola sekolah untuk meningkatkan kualitas sekolah. Perbaikan perlu dilakukan seiring dengan manajemen proyek dan budaya yang erat kaitannya dengan nilai dan norma (Garies dan Huemann, 2000). Salah satu model yang telah banyak dipraktikkan di banyak negara adalah manajemen berbasis sekolah (MBS) yang berangkat dari sistem desentralisasi yang memberikan wewenang dan tanggung jawab di tingkat sekolah untuk mengelola hal-hal penting dalam operasional sekolah (Caldwell, 2005). MBS dikembangkan sebagai pengakuan atas masalah tersebut dan sebagai respon dari tatanan yang lebih menjanjikan untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Tampaknya pemerintah setiap negara ingin melihat transformasi sekolah. Transformasi akan tercapai jika ada yang signifikan, sistematis dan berkelanjutan perubahan yang menghasilkan peningkatan hasil untuk semua siswa di semua

pengaturan. MBS diyakini membawa efektivitas manajemen dan keunikan organisasi sekolah (Abdullah, 1998). Selain itu, efektivitas sekolah (SE) ditandai dengan lingkungan, program restrukturisasi, kepemimpinan strategis dan iklim sekolah (Moradi dkk, 2012), sedangkan keunikan sekolah tergantung pada ketersediaan pemangku kepentingan yang terkait dengan latar belakang. dan budaya sekolah. Oleh karena itu, penerapan MBS memiliki nuansa, cara, alasan, dan tataran regulasi yang berbeda. Dengan kata lain, meskipun kekuatan pendorong bekerja, kriteria kritis masih diperlukan untuk mengukur dan menilai efektivitas MBS terkait dengan hasil pendidikan tinggi dan prestasi belajar siswa (SA).

Banyak negara telah menerapkan MBS untuk meningkatkan kualitas pendidikannya. Moradi dkk. (2012) mencatat 17 negara yang menerapkan MBS, mulai dari Amerika Serikat, Kanada, hingga Australia pada tahun 1970-an hingga terakhir tercatat Indonesia pada tahun 2005 dan Senegal pada tahun 2008. Awalnya MBS adalah sebuah inovasi, tetapi melihat tujuan akhir dari MBS. Analisis untuk peningkatan kualitas yaitu SE dan SA, terdapat keselarasan pandangan bahwa pemerintah telah memasukkannya ke dalam kebijakan reformasi pendidikan. Implikasi penting adalah bahwa kepala sekolah harus memastikan bahwa perhatian warga sekolah harus selalu fokus pada hasil belajar siswa meskipun gagasan MBS sering kontroversial.

Selanjutnya, berbagai jenis penelitian telah dilakukan untuk mengkaji cakupan dan dampak MBS di sejumlah negara di dunia (misalnya Caldwell, 2005, 2006, 2008; Cranston et al., 2003; De Grauwe, 2005; Gamage, 2008; Kimber dan Ehrich, 2011; Vally dan Daud, 2015). Menurut mereka, diketahui ada yang berhasil dan ada yang masih ragu-ragu, bahkan ada yang gagal membuat operasional sekolah lebih efektif dan efisien. Caldwell (2006) mencatat bahwa keberhasilan MBS dimulai di Kanada, Australia, Inggris dan Selandia Baru dan dari sana dilanjutkan oleh negara-negara berkembang yang kemudian menerapkan MBS juga. Keberhasilan MBS terlihat dengan fokus yang berbeda di sejumlah negara. Misalnya, di Rumania, MBS mengembangkan 'manajemen sekolah berbasis proyek' yang terus diterapkan dan berhasil seiring dengan meningkatnya konteks politik (PC) anggaran pendidikan (Androniceanu dkk, 2015). Di Iran, keberhasilan penerapan MBS ditunjukkan melalui beberapa indikator seperti sistem manajemen pendidikan, kurikulum, anggaran, konten pendidikan, peran kepala sekolah, guru, siswa dan faktor lainnya (Moradi dkk, 2012). MBS juga sukses di Amerika Serikat, dengan mengambil lokasi di New Jersey, MBS dapat diterapkan bahkan di sekolah miskin. Finlandia adalah negara di mana MBS sangat sukses (De Grauwe, 2005). Apalagi di Asia, keberhasilan MBS berdampak pada sekolah yang ditunjukkan oleh Vally dan

Daud (2015) terutama dampak positif terhadap kinerja kepala sekolah dan guru. Keberhasilan kepala sekolah ditunjukkan dengan perannya terutama sebagai manajer, administrator dan pemimpin. Namun dalam konteks penerapan MBS, peran yang paling dominan dibutuhkan adalah sebagai pemimpin sekolah yang humanis dan karismatik (Cheng, 1995), kolaboratif, partisipatif dan situasional (Vally dan Daud, 2015).

Selain kepala sekolah, keberhasilan MBS juga ada di tangan guru (Chapman, 1984, 1988). Keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan merupakan kunci keberhasilan sekolah. Hasil penelitian Chapman menunjukkan bahwa dengan penerapan MBS, kekuasaan dan hak yang ada di pemerintahan pusat, tingkat demokratisasi dan keterbukaan dalam pengambilan keputusan dapat diminimalisir, sedangkan orisinalitas otonom dan tim penyelenggara didominasi oleh kinerja guru (TP). Sebaliknya, mengacu pada Vally dan Daud (2015), keberhasilan MBS yang meningkatkan TP tidak terjadi secara langsung, tetapi ditandai dengan keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah (PL). Untuk itu, hubungan kepala sekolah dengan guru perlu ditelusuri, termasuk hubungannya dengan pemangku kepentingan lainnya, yaitu hubungan kepala sekolah dengan partisipasi masyarakat (CP).

Studi oleh Firestone dan Pennel (1993) dan Sacney dan Dibski (1994) menemukan bukti bahwa MBS membawa kesuksesan masih belum jelas. Demikian pula analisis Kimber dan Ehrich (2011) menunjukkan bahwa MBS di Australia berpotensi membuat defisit demokrasi dalam pengelolaan sekolah. Alasannya adalah (1) ada negara yang lebih besar akuntabilitasnya; (2) ada banyak pertimbangan pembayaran kinerja dan penggunaan ukuran kinerja yang lebih besar di sekolah (berkaitan dengan profesionalisme guru); dan (3) menandai tren komponen ketiga dari defisit demokrasi (arah pendanaan federal, pemasaran sekolah, publikasi tabel liga). Penelitian lain oleh Leithwood dan Menzies (1998) menyimpulkan bahwa MBS memberikan pengaruh yang signifikan terhadap siswa yang cenderung negatif menjadi positif. De Grauwe (2005) mengingatkan kita bahwa ada beberapa perbedaan antara negara maju dan negara berkembang, yang berdampak negatif pada kepala sekolah, dan tidak ada bukti konklusif bahwa MBS berdampak positif dalam proses belajar mengajar. Vally dan Daud (2015) menemukan bahwa MBS memiliki pengaruh yang lebih baik terhadap peran kepala sekolah dan guru administrasi sekolah dibandingkan dengan cara tradisional. Namun, pembenahan administrasi sekolah menjadi beban tambahan, dan harus kita akui bahkan meningkatkan risiko manajemen dan akuntabilitas administrasi kepala sekolah dan guru. Oleh karena itu, menurut Vally dan Daud (2015), dalam hal implementasi, guru didorong untuk merancang kurikulum, memilih bahan ajar dan bahan ajar

serta berpartisipasi aktif dalam perencanaan dan pengambilan keputusan sekolah (Dunlop dan Goldman, 2015). 1991). Peran guru dalam MBS tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah yang berbeda antara satu sekolah dengan sekolah lainnya. Apalagi guru memiliki kewenangan dalam profesionalisme mengajar bidang ilmu pengetahuan, namun kebijakan terkait kurikulum tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah.

Pendidik percaya bahwa MBS akan meningkatkan produktivitas dan efektivitas sekolah dan meningkatkan SA (Odden dan Wohlstetler, 1995). Namun, penelitian lain menunjukkan fakta bahwa MBS secara langsung meningkatkan SA masih perlu dievaluasi. Bahkan, isu lain juga perlu digali antara lain kontribusi MBS terhadap peran guru, kepemimpinan kepala sekolah dan peran pemangku kepentingan lainnya. Studi Mulford dkk (2008) mengungkapkan bahwa MBS memberikan beberapa dampak pada akuntabilitas di sekolah yang kontrol terpusat tidak diarahkan pada peningkatan hasil pendidikan tetapi yang lebih penting adalah memberikan kesempatan untuk kehidupan semua anak. Studi Bank Dunia (2007) juga menemukan bahwa beberapa studi menunjukkan dampak MBS baru pada akses ke nilai tes standar. Di Zambia (Okitsu dan Edwards 2017), penerapan MBS gagal karena tidak cukup dana dan tidak jelasnya kebijakan yang disampaikan pemerintah kepada masyarakat pedesaan yang terpinggirkan. Tidak adanya pedoman yang jelas dari pemerintah mengakibatkan konflik mengenai peran anggota MBS yang dimiliki oleh kepala sekolah, staf pusat dan dewan sekolah setempat.

Artikel ini menelusuri keberhasilan MBS di Indonesia, yang secara legal dimulai dengan disahkannya Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional pada tahun 2003 (No. 20/2003). Indonesia secara resmi mengadopsi kebijakan MBS untuk semua sekolah negeri dan swasta dan madrasah. Pada tahun 2005 setelah penerapan MBS, pemerintah mengeluarkan peraturan yang secara jelas mengidentifikasi standar yang diharapkan dari MBS, termasuk perencanaan pengembangan sekolah (Peraturan Pemerintah 19/2005). Beberapa penelitian tentang MBS di Indonesia dilakukan oleh Caldwell (2005), Heyward dkk (2011), Bandur (2012a) dan Bank Dunia (2013). Semua penelitian tersebut memiliki keterbatasan yang menyajikan gambaran pengalaman dari perspektif implementasi MBS dalam operasional sekolah dan tidak menguji signifikansi faktor dan unsur keberhasilan di dalamnya. Selain itu, penelitian ini dilakukan dengan mengangkat enam variabel yang saling terkait yaitu PC (Bandur, 2018), PL (Indra, 2016; Moradi dkk, 2012; Vally dan Daud, 2015), TP (Moradi dkk, 2012). ; Mursalim, 2019; Vally dan Daud, 2015), CP (Mursalim, 2019), SE (Bandur, 2018; Odden dan Wohlstetler, 1995) dan SA (Mursalim, 2019; Odden

dan Wohlstetler, 1995). Sejak diterapkan di Indonesia, MBS telah memberikan berbagai hasil dan dampak terhadap variabel-variabel tersebut (Bandur, 2012a; Caldwell, 2005; Bank Dunia, 2013). Caldwell (2005) mencatat bahwa MBS di Indonesia secara nasional telah berhasil ditunjukkan dengan keberhasilan yang didukung oleh kualitas manajemen sekolah dan efektivitas praktik pengajaran di kelas.

Namun, kualitas manajemen sekolah dan efektivitas praktik pengajaran di kelas yang berdampak pada hasil pendidikan dan SA tidak pasti. Bandur (2012b) menemukan bahwa 81,8% dari 504 responden di 32 sekolah sangat positif tentang dampak MBS terhadap SA. Hampir 90% responden setuju dengan pernyataan ini 'MBS telah menciptakan partisipasi yang lebih tinggi dari pemangku kepentingan lainnya yang mengarah pada peningkatan prestasi siswa di sekolah'. Hal ini mencerminkan bahwa anggota dewan sekolah menganggap partisipasi pemangku kepentingan sekolah telah menghasilkan hasil yang sangat positif dalam hal peningkatan SA. Dengan penerapan MBS dapat menciptakan kemitraan dalam pengambilan keputusan sekolah secara partisipatif untuk menetapkan misi sekolah, visi bersama, program tahunan, anggaran sekolah, buku pelajaran sekolah, gedung sekolah, kurikulum berbasis sekolah dan bahkan kebijakan disiplin siswa. Pada gilirannya, pendelegasian kekuasaan dan wewenang ke tingkat sekolah telah menciptakan beberapa perubahan di sekolah, antara lain perubahan budaya dan peningkatan CP sekolah. Faktor-faktor tersebut telah menyebabkan peningkatan dalam proses belajar-mengajar, lingkungan dan SA.

Sementara itu, Bank Dunia (2013) melakukan survei yang lebih komprehensif terhadap kepala sekolah, guru, komite, dan orang tua siswa di 400 sekolah dasar di Indonesia dan mengadakan wawancara dengan staf kementerian pendidikan di 54 kabupaten dan mempresentasikan studi kasus di 40 sekolah sampel. Dapat disimpulkan bahwa MBS dinilai berhasil meningkatkan parental dan CP dalam pendidikan, selain beberapa faktor keberhasilan lainnya. Dengan adanya MBS, keputusan yang dibuat oleh sekolah menjadi lebih efisien dan lebih sesuai dengan kebutuhan siswa daripada keputusan yang dibuat melalui bentuk prosedur operasional sekolah lainnya (Caldwell, 2005; Wohlstetter dan Odden, 1992). Keputusan ini tercermin dalam prioritas yang ditetapkan oleh sekolah, dalam alokasi sumber daya untuk mendukung prioritas, bahan dan alat pengajaran dan siswa, pilihan kurikulum, kehadiran guru/siswa, metode pengajaran yang digunakan di kelas dan kepuasan orang tua terhadap hasil. .

Namun, keterbatasan survei Bank Dunia hanya melibatkan MBS di sekolah dasar, tetapi belum dilakukan di sekolah menengah pertama.



Gambar 1. Model kerangka teoritis. PL: kepemimpinan kepala sekolah; PC: konteks politik; TP: kinerja guru; CP: partisipasi masyarakat; SE: efektivitas sekolah; SA: prestasi siswa.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya tentang penerapan MBS, SE dan SA meningkat karena dipengaruhi secara langsung dan tidak langsung oleh MBS PC, PL, TP dan CP. Hasil pengukuran variabel mengacu pada lima skala tipe Likert yaitu PC<sup>1/4</sup> adil, PL<sup>1/4</sup> bagus, TP<sup>1/4</sup> bagus, CP<sup>1/4</sup> adil, SE<sup>1/4</sup> baik dan SA<sup>1/4</sup> bagus. Dalam penelitian ini, PL, TP dan CP menjadi variabel perantara atau hubungan tidak langsung dengan SE dan SA. SE dan SA keduanya memiliki hubungan timbal balik yang dipengaruhi oleh PL, CP dan TP sebagai pusat yang digambarkan dalam model struktural konseptual pada Gambar 1.

Berdasarkan bantuan aplikasi AMOS 24.0 untuk CFA dan analisis jalur dalam SEM, pengujian hubungan antar variabel dapat dihitung dari keabsahandan model konvergen dihitung dari nilai pemuatan dan rata-rata varians diekstraksi (AVE) (Hair dkk, 2009) dan composite reliability (CR) yang memenuhi persyaratan dan signifikan ditunjukkan pada Tabel 1. Sedangkan, indeks kecocokan dapat diterima seperti yang diberikan pada Tabel 2.

Tabel 1. Hasil model pengukuran.

Faktor	Kode barang	Memuat	AVE	CR
Konteks politik	PC1	0,941	0,680	0,893
	PC2	0,753		
	PC3	0,710		
	PC4	0,873		
Kepemimpinan kepala sekolah	PL1	0,690	0,621	0,866
	PL2	0,874		
	PL3	0,851		
	PL4	0,720		
kinerja guru	TP1	0,733	0,652	0,918
	TP2	0,810		
	TP3	0,763		
	TP4	0,788		
	TP5	0,879		
	TP6	0,862		
Partisipasi komunitas	CP1	0,821	0,562	0,883
	CP2	0,680		
	CP3	0,894		
	CP4	0,717		
	CP5	0,609		
	CP6	0,742		
Efektivitas sekolah	SE1	0,739	0,563	0,865
	SE2	0,662		
	SE3	0,712		
	SE4	0,834		
	SE5	0,791		
Siswa berprestasi	SA1	0,930	0,796	0,886
	SA2	0,853		

Bukan sepuluh<sup>1/4</sup> 420. AVE: varians rata-rata diekstraksi; CR: keandalan komposit; PC: konteks politik; PL: kepemimpinan kepala sekolah; TP: kinerja guru; CP: partisipasi masyarakat; SE: efektivitas sekolah; SA: prestasi siswa.

Table 2. Indeks kecocokan model

Tidak	kebaikan dari indeks kecocokan	Tes model hasil	Nilai potong	Informasi
1	RMSE	0,097	Mendekati nilai '0'	Bagus
2	DF	2,979	<5	Bagus
3	IN	0,851	Mendekati nilai '1'	Bagus
3	TLI	0,825	Mendekati nilai '1'	Bagus
4	CFI	0,849	Mendekati nilai '1'	Bagus

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation; DF: Derajat Kebebasan; IN: Indeks Kesesuaian Inkremental; TLI: Indeks Tucker Lewis; CFI: Indeks Kesesuaian Komparatif.

Berdasarkan pengukuran model dan kondisi nilai fit pada model, kemudian dilakukan pengujian hubungan antar variabel: PC (X1), PL (X2), TP (X3), CP (X4), SE (Y1) dan SA (Y2) diilustrasikan pada Gambar 2, yang selanjutnya menguji hubungan langsung dan tidak langsung pada Tabel 3 dan 4.

Berdasarkan hasil penelitian dapat diartikan bahwa PC memiliki hubungan langsung dengan semua variabel lain (PL, TP, CP, SE, SA), baik sebagai variabel bebas maupun terikat, dan hubungan tidak langsung dengan SE dan SA sebagai variabel terikat. Hal ini dapat diartikan bahwa BU sebagai MBS 'inti' merupakan stimulus langsung dan tidak langsung untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah, terutama yang telah berhasil meningkatkan kualitas layanan pendidikan dan budaya belajar yang efektif bagi semua pemangku kepentingan (Tichnor -Wagner dkk, 2016). Vally dan Daud (2015) mengatakan bahwa keberhasilan MBS harus berorientasi pada pencapaian SE, yang ditandai dengan budaya belajar yang kuat, dan aspek kebijakan, termasuk 'kesempatan untuk kolaborasi formal, tujuan bersama' yang berpusat pada harapan tinggi universal.

Dalam beberapa penelitian lain tentang MBS, mereka menunjukkan bahwa ada dua sisi dari sebagian besar yang dapat diungkapkan untuk menunjukkan keberhasilan dan kegagalan MBS di sekolah, yang dalam penelitian ini disebut PC sebagai sisi atas dan kebutuhan siswa sebagai bagian bawah. samping. Implementasi MBS dari perspektif politik dapat dijelaskan sesuai dengan temuan studi Vally dan Daud (2015) yang menunjukkan bahwa keberhasilan MBS tergantung pada kebijakan manajemen. Kebijakan pengelolaan ini dapat dijabarkan antara lain yang menggambarkan kebijakan pemerintah pengawas dan peran PL (Diem dkk, 2015). Menurut Vally dan Daud, kepala sekolah memainkan perannya secara efektif dalam mengelola sekolah dan stafnya. Kepala sekolah menggambarkan perannya sebagai



pemimpin dengan baik dan memiliki kecenderungan yang tinggi untuk menerapkan faktor-faktor organisasional terhadap pelaksanaan MBS. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah sadar akan tanggung jawab dan tugasnya serta melaksanakan tugasnya secara efektif. Selanjutnya, kepala sekolah sangat menyadari perkembangan sekolah dan berbagi tanggung jawab dan sumber daya untuk SE. Diskusi Berdasarkan hasil penelitian dapat diartikan bahwa PC memiliki hubungan langsung dengan semua variabel lain (PL, TP, CP, SE, SA), baik sebagai variabel bebas maupun terikat, dan hubungan tidak langsung dengan SE dan SA sebagai variabel terikat. Hal ini dapat diartikan bahwa BU sebagai MBS 'inti' merupakan stimulus langsung dan tidak langsung untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah, terutama yang telah berhasil meningkatkan kualitas layanan pendidikan dan budaya belajar yang efektif bagi semua pemangku kepentingan (Tichnor -Wagner dkk, 2016). Vally dan Daud (2015) mengatakan bahwa keberhasilan MBS harus berorientasi pada pencapaian SE, yang ditandai dengan budaya belajar yang kuat, dan aspek kebijakan, termasuk 'kesempatan untuk kolaborasi formal, tujuan bersama' yang berpusat pada harapan tinggi universal.

Green (2015) dalam penelitiannya menyatakan bahwa dalam kerangka perbaikan sekolah, tindakan pemimpin sekolah didasarkan pada pekerjaan sekolah di komunitas tertentu. Dicontohkan di daerah perkotaan, pemimpin mengembangkan visi yang luas untuk sekolah dan masyarakat, memposisikan sekolah sebagai aset masyarakat penting yang mengubah budaya dan memperjuangkan kemajuan masyarakat dan sekolah. Untuk mendukung reformasi sekolah dan kebijakan perbaikan, Warren (2005) menjelaskan kolaborasi yang kuat antara sekolah perkotaan dan organisasi berbasis masyarakat. Dalam studi kasusnya, Warren berpendapat bahwa setiap model manajemen berusaha untuk mengembangkan hubungan yang baru, lebih kuat dan lebih kolaboratif dengan anggota masyarakat, orang tua dan guru. Dalam membangun ikatan kerjasama ini.

Kebutuhan siswa dalam penerapan MBS MBS juga berarti bahwa pengelolaan dan pengambilan keputusan dalam kurikulum, kepegawaian, perencanaan keuangan dan penganggaran dilakukan di tingkat sekolah (David, 1989). Perubahan ini diyakini akan meningkatkan produktivitas dan efektivitas sekolah, serta meningkatkan SA (Odden dan Wohlstetler, 1995). Selain itu, pengaruh, peran dan akuntabilitas kepala sekolah dan guru akan meningkatkan manajemen dan administrasi sekolah dan menjadikannya lebih baik daripada metode tradisional. Namun, ini berarti beban kerja tambahan, dan bahkan manajemen risiko dan administrasi akuntabilitas bagi kepala sekolah dan guru. Sejalan dengan hal tersebut dalam pelaksanaannya, guru

didorong untuk merancang kurikulum, memilih bahan ajar dan berpartisipasi aktif dalam perencanaan dan pengambilan keputusan sekolah (Dunlop dan Goldman, 1991), yang kesemuanya diarahkan untuk memenuhi kebutuhan siswa.

MBS lebih berhasil di Indonesia dibandingkan di negara maju lainnya karena pelaksanaan MBS secara langsung berfokus pada kebutuhan siswa. Dalam penelitian ini, kebutuhan siswa direpresentasikan dalam signifikansi hubungan kovarians antara SE dan SA. Namun keberhasilan ini tidak bisa dibandingkan dengan sekolah di negara seperti Malaysia (Vally dan Daud, 2015) yang sangat bergantung pada kondisi internal sekolahnya. Dalam penelitian sebelumnya di Malaysia, Zarina (2003) dengan menggunakan model inisiatif manajemen sekolah, menemukan hubungan yang signifikan antara faktor lokasi dan indeks dengan jenis UK dan kualitas pengurus. Ia juga menemukan strategi manajemen kepala sekolah menuju MBS yang efektif, yaitu gaya manajemen tinggi yang melibatkan hubungan positif antara guru, orang tua dan masyarakat. Keterlibatan orang tua semakin bermakna dalam perumusan visi dan misi sekolah (Quesel dkk, 2017). Sedangkan hubungan CP dengan dampak terhadap SA dilakukan melalui peran sentral guru.

Keterlibatan guru dalam MBS dan gaya manajemen berada pada level yang baik. Dalam mengkaji kecenderungan organisasi terhadap MBS, Zarina (2003) menekankan tujuh karakteristik manajemen sekolah yang efektif, yaitu menetapkan misi, praktik adat, manajemen strategi peran yang berbeda, hubungan manusia, kualitas manajemen dan indeks efektivitas. Temuan penelitian menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara faktor lokasi dan indeks efektivitas, tidak secara langsung berorientasi pada proses pengajaran dan kebutuhan siswa, dan hubungan yang signifikan antara fasilitas dan praktik dan strategi manajemen. Hal ini menyiratkan bahwa dampak keberhasilan MBS hanya sampai pada level manajemen menengah, sedangkan isu utamanya adalah kebutuhan siswa.

MBS di sekolah menengah yang berorientasi pada pemenuhan kebutuhan siswa tidak bisa hanya dilakukan oleh kepala sekolah atau guru. Sekolah harus melibatkan banyak pemangku kepentingan, baik dari dalam maupun luar sekolah karena guru tidak bisa hanya bekerja sendiri. Penelitian oleh Kraft dkk (2015) menunjukkan bahwa sebagian besar guru dalam penelitiannya mengakui bahwa upaya individu mereka dalam menerima tantangan pekerjaan mereka dan tanggung jawab yang diperluas tidak cukup dalam menjamin keberhasilan prestasi siswa mereka. Studi lain menunjukkan bahwa keberhasilan siswa tidak hanya menjadi tanggung jawab sekolah. Orang tua berkontribusi besar terhadap keberhasilan pendidikan siswa (Campbell,

2011; Desforgers dan Abouchaar, 2003; tanpa cinta, 2003). Keberhasilan siswa bahkan disumbangkan oleh peran keluarga dan kerabat. Bagi siswa di sekolah dasar atau siswa yang berkebutuhan khusus, peran kerabat sangat dibutuhkan untuk membantu siswa menjadi sukses dalam studinya. Dalam masyarakat tradisional, dengan latar belakang ekonomi rendah dan miskin, keberhasilan siswa juga disumbangkan oleh kerabat, tetangga, dan komunitas donor. Di sekolah menengah, keberhasilan siswa dipengaruhi oleh kerjasama sekolah dengan dunia industri.

Kunci kedua dalam mendukung efektivitas sekolah yang berorientasi pada pemenuhan kebutuhan siswa adalah peran sentral guru dalam memfasilitasi terselenggaranya proses pembelajaran yang efektif. Di Indonesia, tugas pokok guru diatur dalam undang-undang (4/2005). Sebagaimana dijelaskan secara rinci dalam undang-undang, kedudukan guru adalah sebagai pendidik di sekolah dan tugas pokok guru adalah mengajar, melatih, membimbing, dan mengevaluasi hasil belajar siswa. Di era otonomi dengan tuntutan hasil belajar yang semakin kompetitif dalam persaingan global, tata kelola sekolah tidak cukup hanya dilakukan oleh kepala sekolah dan/atau guru. Kepemimpinan, sistem manajemen dan kerja kolektif serta kemitraan semakin menjadi tuntutan. Reformasi dalam penguatan otonomi sekolah bertujuan untuk membuat sistem lebih fleksibel dan responsif terhadap kebutuhan lingkungan sosial (Dubs, 2005; Hangartner dan Svaton, 2013; Huber, 2011). Seorang administrator perlu menemukan tempat dan cara untuk berkomunikasi secara efektif dengan individu dan organisasi masyarakat untuk mendapatkan lebih banyak informasi tentang orang-orang yang tertarik pada sekolah. Baru setelah itu mereka dapat mendiskusikan kebutuhan sekolah dan masyarakat bersama-sama untuk memenuhi kebutuhan siswa.

Harus dipahami oleh administrator sekolah bahwa hubungan antara sekolah dan masyarakat tidak akan pernah lengkap dan ada kemungkinan Masalah. Masalah yang sering muncul dalam hubungan sekolah dengan masyarakat adalah kompleksnya komponen-komponen yang ada di masyarakat. Faktor yang sering menjadi pemicu permasalahan adalah norma masyarakat yang seringkali berbeda dengan norma profesi (sekolah). Selain itu, faktor kedua yang sering menimbulkan permasalahan dalam hubungan sekolah dengan masyarakat adalah upaya masyarakat untuk mengevaluasi apa yang terjadi di sekolah dan menginginkan sekolah sebagai inisiator dalam segala hal yang dibutuhkan masyarakat. Seringkali masyarakat juga menuntut untuk lebih terlibat dalam proses pengambilan keputusan di sekolah. Menyikapi hal ini, seorang administrator tidak harus secara otomatis memenuhi semua keinginan masyarakat. Ia perlu menemukan cara untuk

mengkoordinasikan semua ini agar selaras dengan harapan mereka untuk meningkatkan dan mengembangkan visi dan misi untuk mencapai prestasi akademik sekolah (Allen dkk, 2018a; Gamage, 2008).

Jadi, untuk menunjukkan orientasi pada kebutuhan akademik siswa, ada empat faktor penanda yang mempengaruhi kemandirian sekolah melalui MBS. Pertama, diukur berdasarkan jumlah keputusan akhir yang dibuat oleh sekolah dalam kaitannya dengan bidang manajerial sekolah. Keputusan tersebut, sebagaimana dilansir kepala sekolah, dibuat tanpa intervensi pemangku kepentingan di luar sekolah, seperti dari kabupaten, kecamatan, provinsi atau negara. Kedua, pengaruh kepala sekolah terhadap urusan manajerial sekolah: diukur dengan tingkat pengaruhnya terhadap urusan manajerial sekolah, meliputi penyusunan visi, tujuan dan rencana kerja sekolah, pengadaan barang dan bahan serta perencanaan fasilitas sekolah. Ketiga, pengaruh guru dalam mengajar: diukur berdasarkan kegiatan seperti pengembangan silabus, metode dan materi pengajaran, pengelompokan siswa dan pemilihan materi ujian. Terakhir, saran orang tua dan masyarakat: diukur berdasarkan jumlah urusan sekolah yang mendapat saran dari orang tua.

## **KESIMPULAN**

Dalam artikel ini, kami menyarankan bahwa untuk mengetahui dampak MBS terhadap SA, perlu untuk mengeksplorasi banyak elemen ekosistem dalam operasi sekolah. Dengan mensurvei pengalaman lebih dari 10 tahun praktik MBS di sekolah-sekolah marjinal di Indonesia, terlihat bahwa TP merupakan pusat mediator antara unsur-unsur hulu yang berangkat dari MBS PC yang mempengaruhi SA sebagai arus bawah. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan MBS di Indonesia agak berbeda dengan keberhasilan negara-negara lain di dunia (Barrera-Osorio dkk, 2009) dan berbeda dengan negara-negara sekutu (Vally dan Daud, 2015) yang awalnya bergantung pada sekolah. dana operasional dengan kepala sekolah sebagai pusatnya.

Temuan lain dalam artikel ini yang menjadi perhatian khusus adalah PL, yang dimaknai sebagai perpanjangan tangan dari BU pengawas dan pejabat pemerintah dalam mengintervensi praktik pembangunan untuk memajukan dan meningkatkan kualitas sekolah. Hal ini menunjukkan saran lebih lanjut bahwa penelitian selanjutnya menyarankan untuk mengeksplorasi MBS dalam kaitannya dengan demokratisasi sistem pemerintahan, sehingga tidak terjadi defisit seperti di Australia (Kimber dan Ehrich, 2011).

## **PENGAKUAN/PENGHARGAAN**

Penulis menyatakan tidak ada potensi konflik kepentingan sehubungan dengan penelitian, kepenulisan, dan/atau publikasi artikel ini.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Abdullah AS (1998) Kepala Sekolah Efektif: Sekolah Efektif, Hal Panjang Pembangunan Sistem Pendidikan Nasional. Selangor: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Al-Husseini S dan Elbeltagi I (2018) Mengevaluasi pengaruh trans-kepemimpinan formasional pada berbagi pengetahuan menggunakan pemodelan persamaan struktural: kasus pendidikan tinggi Irak. *Jurnal Internasional Kepemimpinan dalam Pendidikan* 21(4): 506-517.
- Allen K, Kern ML, Vella-Brodrick D, dkk. (2018a) Memahamiing prioritas sekolah menengah Australia melalui analisis pernyataan misi dan visi mereka. *Triwulan Administrasi Pendidikan* 54(2): 249-274
- Allen K, Kern ML, Vella-Brodrick D, dkk. (2018b) Sekolah apa? perlu tahu tentang membina sekolah milik: metaanalisis. *Ulasan Psikologi Pendidikan* 30(1): 1-34 Tersedia di: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1007/s10648-016-9389-8> (diakses 1 Januari 2019).
- Androniceanu A, Ristea B dan Uda MM (2015) Kepemimpinan kompetensi keberhasilan manajemen sekolah berbasis proyek. *Procedia - Ilmu Sosial dan Perilaku* 182: 232-238.
- Bandur A (2012a) Pengembangan manajemen berbasis sekolah dan kemitraan: bukti dari Indonesia. *Jurnal Internasional Pengembangan Pendidikan* 32(2): 316-328.
- Bandur A (2012b) Pengembangan manajemen berbasis sekolah: tantangan dan dampak. *Jurnal Administrasi Pendidikan* 50(6): 845-873.
- Bandur A (2018) Respons Pemangku Kepentingan Terhadap Manajemen Berbasis Sekolah manajemen di Indonesia. *Jurnal Internasional Manajemen Pendidikan* 32(6): 1082-1098.
- Barrera-Osorio F, Fasih T, Patrinos HA, dkk. (2009) Terdesentralisasi Pengambilan Keputusan di Sekolah: Teori dan Bukti Manajemen Berbasis Sekolah. Washington DC: Bank Dunia. Caldwell BJ (2005) Manajemen Berbasis Sekolah. Paris: Antar-Institut Nasional untuk Perencanaan Pendidikan (IIEP), UNESCO. Tersedia di: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001410/141025e.pdf> (diakses 12 April 2019).

- Caldwell BJ (2006) Reimaging Kepemimpinan Pendidikan. Bentuk melengkung-baik: ACER Tekan.
- Caldwell BJ (2008) Rekonseptualisasi sekolah swakelola. *Administrasi & Kepemimpinan Manajemen Pendidikan* 36(2): 235–252.
- Campbell JL (2011) Krisis keuangan AS: pelajaran untuk teori komplementaritas kelembagaan. *Tinjauan Sosial Ekonomi* 9: 211–234.
- Chapman J (1984) Hubungan antara prinsipal dan anggota dewan sekolah: skala sikap. *Jurnal Administrasi Pendidikan* 22(1): 47–56. Tersedia di: <https://journals.sagepub.com/doi/10.3102/00028312021003645> (diakses 13 Maret 2019).
- Chapman J (1988) Desentralisasi, devolusi dan guru partisipasi guru dalam pengambilan keputusan di sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan* 26(1): 39–72. Tersedia di: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0895904888002001002> (diakses 19 April 2019).
- Cheng YC (1995) Sekolah efektivitas dan peningkatan dalam Hongkong, Taiwan dan Cina daratan. *Berita Jaringan Internasional* 25(3): 8–10.
- Cranston N, Ehrich L dan Kimber M (2003) Dilema Etis Dihadapi Manajer Senior Sektor Publik: Menuju Model Eksplorasi. Makalah diberikan pada Academic Day, Australian Institute of Public Administration, National Conference, Brisbane, Australia, 26 November.
- David JL (1989) Sintesis penelitian berbasis sekolah pengelolaan. *Kepemimpinan Pendidikan* 46: 45–53. Tersedia di: <https://pdfs.semanticscholar.org/342f/7a162ff536cba1afa285876ecd89d9e38a57.pdf> (diakses 20 Mei 2019).
- De Grauwe A (2005) Meningkatkan kualitas pendidikan melalui manajemen berbasis sekolah: belajar dari pengalaman internasional. *Tinjauan Internasional tentang Pendidikan* 51(4): 269–287. Tersedia di: <https://www.jstor.org/stable/25054542> (diakses 13 April 2019).
- Desforges C dan Abouchar A (2003) Dampak Orang Tua Keterlibatan, Dukungan Orang Tua dan Pendidikan Keluarga pada Pencapaian dan Penyesuaian Siswa: Tinjauan Pustaka. London: Departemen Pendidikan dan Keterampilan. Tersedia di: [https://www.nationalnumeracy.org.uk/sites/default/files/the\\_impact\\_of\\_parental\\_involvement.pdf](https://www.nationalnumeracy.org.uk/sites/default/files/the_impact_of_parental_involvement.pdf) (diakses 13 April 2019).
- Diem S, Frankenberg E dan Cleary C (2015) Faktor yang mempengaruhi enca pembuatan kebijakan dewan sekolah: konteks politik keragaman siswa di distrik perkotaan-pinggiran kota. *Triwulanan Administrasi Pendidikan* 51(5): 712–752.

- Dinham S dan Crowther F (2011) Kapasitas sekolah berkelanjutan membangun - satu langkah mundur, dua langkah maju? *Jurnal Administrasi Pendidikan* 49(6): 616-623. Tersedia di: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09578231111186926/full/html> (diakses 21 April 2019).
- Dubs R (2005) *Die FuehrungeinerSchule: Kepemimpinan dan Manusia*. Zürich: SKV. Tersedia di: <https://www.alexandria.unisg.ch/22002> (diakses 1 Januari 2019).
- Dunlop DM dan Goldman P (1991) Memikirkan kembali kekuatan di sekolah. *Triwulanan Administrasi Pendidikan* 27(1): 5-29.
- Firestone WA dan Pennell JR (1993) Komitmen guru, kerja-kondisi, dan kebijakan insentif yang berbeda. *Review Penelitian Pendidikan* 63(4): 489-525.
- Gamage DT (2008) Bagaimana tata kelola berbasis sekolah menyebabkan perbedaan menghargai kepemimpinan, kemitraan, dan pembelajaran siswa yang lebih baik. *Jurnal Pusat Penelitian di Sekolah Menengah* 7: 27-41.
- Gary R dan Huemann M (2000) Kompetensi manajemen proyek organisasi dalam organisasi berorientasi proyek. Dalam: Turner JR dan Simister SJ (eds), *Buku Pegangan Gower Manajemen Proyek*. Hampshire: Penerbitan Gower, hlm. 709-721. Tersedia di: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.195.1925&rep=1&rep1=ketik14pdf> (diakses 13 April 2019).
- Green TL (2015) Memimpin untuk reformasi sekolah perkotaan dan komunitas perkembangan. *Triwulanan Administrasi Pendidikan* 51(5): 679-711.
- Rambut JF Jr, WC Hitam, Babin BJ, dkk. (2009) *Data Multivariasi Analisis*. Upper Saddle River: Prentice Hall. Tersedia di: [https://is.muni.cz/el/1423/podzim2017/PSY028/um/Hair-Multivariate\\_data\\_analysis\\_7threvised.pdf](https://is.muni.cz/el/1423/podzim2017/PSY028/um/Hair-Multivariate_data_analysis_7threvised.pdf) (diakses 21 April 2019).
- Hallinger P (2011) Kepemimpinan untuk pembelajaran: pelajaran dari 40 tahun dari penelitian empiris. *Jurnal Administrasi Pendidikan* 49(2): 125-142.
- Hallinger P dan Heck RH (2010) Kepemimpinan kolaboratif dan perbaikan sekolah: memahami dampak kapasitas sekolah dan pembelajaran siswa. *Kepemimpinan & Manajemen Kepala Sekolah* 30(2): 95-110.
- Hangartner J dan Svaton CJ (2013) Dari otonomi ke kualitas manajemen: NPM berdampak pada tata kelola sekolah di Swiss. *Jurnal Administrasi Pendidikan dan Sejarah* 45(4): 354-369.
- Heyward M, Meriam RA dan Sarjono (2011) Menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah di Indonesia. *Publikasi Pers RTI No. OP-0006-1109*. Taman

- Segitiga Penelitian, NC: RTI Press. Tersedia di: <http://www.rti.org/rtipress> (diakses 13 April 2019).
- Hoy WK dan Miskel CG (2005) *Administrasi Pendidikan: Theory, Penelitian, dan Praktek*. New York, NY: McGraw Hill.
- Huber SG (2011) Tata kelola sekolah di Swiss: ketegangan antara peran baru dan tradisi lama. *Administrasi & Kepemimpinan Manajemen Pendidikan* 39(4): 469-485.
- Indra R (2016) *Manajemen Berbasis Sekolah, Budaya Minangkabau dan sekolah efektif: studi kasus kepemimpinan kepala sekolah menengah*. *Ilmu Sosial (Pakistan)* 11 (14): 3440-3449.
- Kimber M dan Ehrich LC (2011) Defisit demokrasi dan manajemen berbasis sekolah di Australia. *Jurnal Administrasi Pendidikan* 49(2): 179-199.
- Kraft MA, Papay JP, Johnson SM, dkk. (2015) Mendidik di tengah ketidakpastian: dukungan organisasi yang dibutuhkan guru untuk melayani siswa di sekolah perkotaan yang sangat miskin. *Triwulanan Administrasi Pendidikan* 51(5): 753-790.
- Leithwood K dan Menzies T (1998) Bentuk dan efek dari sekolah berbasis manajemen: tinjauan. *Kebijakan Pendidikan* 12(3): 325-346. Tersedia di: <https://doi.org/10.1177%2F0895904898012003006> (diakses 23 Januari 2019).
- Loveless A (2003) Membuat perbedaan? Evaluasi profesi-pengetahuan dan pedagogi dalam seni dan TIK. *Jurnal Internasional Pendidikan Seni dan Desain* 22 (2): 145-154.
- Moradi S, Hussin SB dan Barzegar N (2012) Manajemen berbasis sekolah (SBM), peluang atau ancaman (sistem pendidikan Iran). *Procedia - Ilmu Sosial dan Perilaku* 69 (24): 2143-2150. Tersedia di: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.12.179> (diakses 13 April 2019).
- Mulford B, Edmunds B, Kendall L, dkk. (2008) Sekolah yang sukses kepemimpinan, evaluasi, dan akuntabilitas. *Memimpin & Mengelola* 14(2): 19-44.
- Mursalim M (2019) Pemberdayaan SLB Negeri prestasi melalui penerapan manajemen berbasis sekolah di Indonesia: suara kepala sekolah di Kabupaten Kutai Kartanegara, Provinsi Kalimantan Timur. *Jurnal Internasional Penelitian Ilmiah dan Teknologi* 8(7): 171-174.
- Odden ER dan Wohlstetter P (1995) Membuat manajemen berbasis sekolah usia yang tepat. *Kepemimpinan Pendidikan* 52(5): 32-37.
- Okitsu T dan Edwards BD (2017) Janji kebijakan dan kenyataan keterlibatan masyarakat dalam manajemen berbasis sekolah di Zambia: Dapatkah masyarakat miskin pedesaan meminta pertanggungjawaban sekolah dan



- guru?Jurnal Internasional Pengembangan Pendidikan 56: 28–41. Tersedia di: <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2017.07.001> (diakses 13 April 2019).
- Owens R (2005)Perilaku Organisasi dalam Pendidikan,edisi ke-4 Boston, MA: Allyn dan Bacon.
- Quesel C, Näpfl J dan Buser PA (2017) Pandangan para kepala sekolah tentang kewarganegaraan dan partisipasi orang tua dalam tata kelola sekolah di Swiss. *Triwulanan Administrasi Pendidikan*53(4): 585–615.
- Sacney LE dan Dibski DJ (1994) Manajemen berbasis sekolah: a perspektif kritis.*Manajemen dan Administrasi Pendidikan*22 (2): 104-112.
- Sugiyono (2002)*Statistik untuk Penelitian*.Bandung: Alfabeta.
- Bank Dunia (2007)Apa itu Manajemen Berbasis Sekolah?. Washington, DC: Bank Dunia. Tersedia di: <http://documents1.worldbank.org/curated/en/113901468140944134/pdf/449220WP0Box327419B0What1is1SBM01PUBLIC1.pdf>
- Bank Dunia (2013)Implementasi School Based Man-manajemen di Indonesia.Jakarta: Kantor Bank Dunia. Laporan No. 73359-ID.
- Tichnor-Wagner A, Harrison C dan Cohen-Vogel L (2016) Kul pembelajaran di sekolah menengah yang efektif.*Triwulanan Administrasi Pendidikan*52(4): 602–642.
- Vally GVS dan Daud K (2015) Implementasi berbasis sekolah kebijakan manajemen: sebuah eksplorasi.*Procedia - Sosial dan Ilmu Perilaku*172: 693–700. Tersedia di: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815004589> (diakses 13 April 2019).
- Warren MR (2005) Komunitas dan sekolah: pandangan baru tentang perkotaan reformasi pendidikan.*Ulasan Pendidikan Harvard*75(2): 133-173.
- Wohlstetter P dan Odden A (1992) Memikirkan kembali manusia berbasis sekolah kebijakan dan penelitian.*Triwulanan Administrasi Pendidikan*28(4): 529–549.
- Zarina MW (2003)*Tingkat Kecenderungan Organisasi Sekolah Menuju Manajemen Berbasis Sekolah*.Tesis Magister. Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia.