



MODUL SESI 3  
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH  
(PSD 327)

Materi 3  
KONSEP DASAR MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

Disusun Oleh  
Dr. Ratnawati Susanto., S.Pd., M.M., M.Pd

UNIVERSITAS ESA UNGGUL  
2019

## KONSEP DASAR MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

### A. Pendahuluan

Manajemen berbasis sekolah menjadi kunci strategis organisasi pendidikan, kepala sekolah dan guru dalam mengelola pelayanan pendidikan berdasarkan kemandirian sekolah. Sekolah memiliki kewenangan, tanggung jawab dan pengambilan keputusan dalam menentukan arah dan fokus pelayanan pendidikannya. Kemampuan dan kemandirian sekolah dalam manajemen sekolah diartikan sebagai upaya untuk merencanakan, mengorganisasi, mengawasi, mempertanggungjawabkan, mengatur serta memimpin sumber daya menuju kepada pencapaian tujuan sekolah secara efektif dan efisien

Manajemen berbasis sekolah, yang memberikan kewenangan penuh kepada sekolah dan guru dalam mengatur pendidikan & pengajaran, merencanakan, mengorganisasi, mengawasi, mempertanggungjawabkan, mengatur, serta memimpin SDM untuk membantu pelaksanaan pembelajaran yang sesuai dengan tujuan sekolah.

Manajemen berbasis sekolah harus disesuaikan dengan kebutuhan dan minat peserta didik, guru – guru, serta kebutuhan masyarakat setempat. Untuk itu perlu dipahami betul tentang fungsi – fungsi pokok Manajemen yaitu Perencanaan, Pelaksanaan, Pengawasan & Pembinaan. Dalam prakteknya keempat fungsi tersebut merupakan suatu proses yang berkesinambungan. Berikut penjabaran luas tentang fungsi – fungsi pokok Manajemen berbasis sekolah :

### B. Kompetensi Dasar

Mahasiswa mampu memahami konsep dasar manajemen berbasis sekolah.

### C. Kemampuan Akhir yang Diharapkan

1. Mendeskripsikan konsep manajemen sekolah.
2. Menjelaskan konsep manajemen berbasis sekolah.
3. Menjelaskan MBS sebagai pusat pemberdayaan.

### D. KEGIATAN BELAJAR

#### 1. Kegiatan Belajar 1

Pembelajaran untuk modul 2 dilaksanakan dengan metode *ekspository learning*, yang meliputi tahapan :tutorial dengan diskusi, tanya jawab, latihan dan penugasan, project, studi kasus dan penyusunan laporan serta presentasi.

## 2. Uraian dan contoh

Manajemen adalah bagian dari kehidupan manusia. “Manajemen adalah proses untuk mencapai tujuan – tujuan organisasi dengan melakukan kegiatan dari empat fungsi utama yaitu merencanakan (planning), mengorganisasi (organizing), memimpin (leading), dan mengendalikan (controlling). Dengan demikian, manajemen adalah sebuah kegiatan yang berkesinambungan”.

Dalam konteks sekolah maka manajemen sekolah diartikan sebagai “keseluruhan proses kerjasama dengan memanfaatkan semua sumber personil dan materil yang tersedia dan sesuai untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien”.

### 1. Mendeskripsikan konsep manajemen sekolah.

Dalam pandangan umum, manajemen sekolah diartikan sebagai administrasi sekolah, yang mencakup:

- a. Administrasi lebih luas pengertiannya daripada manajemen (manajemen sebagai inti dari administrasi)
- b. Manajemen lebih luas pengertiannya daripada administrasi.
- c. Manajemen identik dengan administrasi.

Manajemen pendidikan merupakan:

- a. Suatu proses kerjasama yang sistematis, sistemik dan komprehensif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional.
- b. Segala sesuatu yang berkenaan dengan pengelolaan proses pendidikan untuk penerapan tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan jangka pendek, menengah, panjang.

### 2. Menjelaskan konsep manajemen berbasis sekolah.

Manajemen berbasis sekolah:

- a. Kewenangan penuh kepada sekolah dan guru dalam mengatur pendidikan dan pengajaran, merencanakan, mengorganisasikan, mengawasi, mempertanggungjawabkan, mengatur serta memimpin sumber daya serta sarana yang ada untuk membantu pelaksanaan pembelajaran yang sesuai dengan tujuan sekolah.
- b. Melibatkan penyesuaian terhadap kebutuhan dan minat peserta didik, guru dan masyarakat setempat.
- d. Menerapkan fungsi pokok manajemen yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, pembinaan sebagai proses berkesinambungan.

#### Fungsi Perencanaan dalam MBS

- a. Proses sistematis dalam pengambilan keputusan tentang tindakan yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang
- b. Kumpulan kebijakan yang secara sistematis disusun dan dirumuskan berdasarkan data yang dapat dipertanggungjawabkan serta dapat digunakan sebagai pedoman kerja
- c. Mengandung makna sebagai pemahaman terhadap apa yang telah dikerjakan, permasalahan yang dihadapi, dan alternatif pemecahannya serta untuk melaksanakan prioritas kegiatan yang telah ditentukan secara proporsional.
- d. Fungsi utama dalam suatu perencanaan mencakup:
  - Upaya sistematis yang menggambarkan penyusunan rangkaian tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi untuk mempertimbangkan sumber-sumber yang tersedia atau sumber-sumber yang dapat disediakan.
  - Kegiatan mengerahkan atau menggunakan sumber-sumber yang terbatas secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

#### Fungsi Pelaksanaan dalam MBS.

- a. Kegiatan untuk merealisasikan rencana menjadi tindakan nyata dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien.
- b. Rencana menjadi bernilai jika dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

#### Fungsi Pengawasan dalam MBS

- a. Upaya untuk mengamati secara sistematis dan berkesinambungan, mendokumentasikan, menjelaskan, petunjuk, pembinaan dan pengaruh berbagai hal yang kurang tepat, serta memperbaiki kesalahan.
- b. Kunci keberhasilan dalam keseluruhan proses manajemen secara komprehensif, terpadu dan tidak terbatas pada hal-hal tertentu.

#### Fungsi Pembinaan dalam MBS.

Penekanan upaya pengendalian secara profesional semua unsur organisasi agar rencana dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien.

#### Manajemen Berbasis Sekolah

Pemberdayaan 4 fungsi pokok manajemen sekolah agar memberi kontribusi terhadap peningkatan kualitas pendidikan secara menyeluruh.

### Mekanisme Manajemen Berbasis Sekolah:

1. Sentralisasi : segala sesuatu berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan diatur secara ketat oleh pemerintah pusat. Sistem sentralistik efektif untuk :
  - menjamin integritas, kesatuan dan persatuan bangsa.
  - Peletak dasar kokoh bagi ketahanan nasional, apresiasi kebudayaan nasional dan daerah, serta nilai-nilai patriotisme dan cinta tanah air sebagai negara eksatuan.
  - Difungsikan untuk penuntun kurikulum pendidikan dan penetapan anggaran untuk kesamaan dan pemerataan standar pendidikan di seluruh wilayah tanah air.
2. Desentralisasi : wewenang pengaturan diserahkan kepada daerah. Merupakan pelimpahan kekuasaan oleh pusat kepada aparat pengelolaan. 4 perangkat yang dibutuhkan dalam sistem desentralisasi, yaitu:
  - a. Peraturan perundang-undangan yang mengatur desentralisasi pendidikan dari tingkat daerah, provinsi dan kelembagaan.
  - b. Pembinaan kemampuan daerah.
  - c. Pembentukan perencanaan unit yang bertanggung jawab dalam menyusun perencanaan pendidikan.
  - d. Perangkat sosial sebagai kesiapan masyarakat setempat untuk menerima dan membantu menciptakan iklim yang kondusif bagi pelaksanaan desentralisasi.
3. MBS sebagai pusat pemberdayaan.  
MBS memiliki tingkat efektifitas:
  - a. Kebijakan dan kewenangan sekolah.
  - b. Pemanfaatan sumber daya lokal.
  - c. Efektif dalam melakukan pembinaan peserta didik yang meliputi kehadiran, hasil belajar, tingkat pengulangan, tingkat putus sekolah, moral guru dan iklim sekolah.
  - d. Adanya keterlibatan dan partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan, pemberdayaan guru, manajemen sekolah, kelola sekolah dan perubahan-perubahan serta inovasi.

### Tujuan pemberdayaan dalam MBS:

- a. Meningkatkan efisiensi : kekuasaan mengelola sumber daya partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi.
- b. Peningkatan mutu : partisipasi orang tua terhadap sekolah, fleksibilitas pengelolaan sekolah dan kelas, peningkatan profesionalisme guru dan kepala sekolah, sistem insentif dan disinsentif.
- c. Pemerataan pendidikan : peningkatan partisipasi masyarakat.

### Manfaat MBS

1. Menciptakan dan mengembangkan tingkat kesejahteraan melalui pengelolaan berbasis kebutuhan dan kemampuan.
2. Mengembangkan profesionalisme stakeholder melalui kemampuan dan kemandirian sekolah dalam merencanakan,

menerapkan, mengawasi dan mengevaluasi jalannya pengelolaan.

### 3. Keterlibatan maksimal stakeholders..

Karakteristik MBS.

- a. Menyediakan manajemen organisasi kepemimpinan transformasional dalam mencapai tujuan sekolah.
- b. Menyusun rencana sekolah dan merumuskan kebijakan untuk sekolah mandiri.
- c. Mengelola kegiatan operasional sekolah.
- d. Menjamin adanya komunikasi efektif antara sekolah dan masyarakat terkait (*school community*).
- e. Menjamin terpeliharanya sekolah yang bertanggung jawab (akuntabel) terhadap masyarakat dan pemerintah.

Delapan langkah pemberdayaan MBS:

- a. Menyusun kelompok guru sebagai penerima awal atau rencana program pemberdayaan.
- b. Mengidentifikasi dan membangun kelompok peserta didik di sekolah.
- c. Memilih dan melatih guru dan tokoh masyarakat yang terlibat secara langsung dalam MBS.
- d. Membentuk dewan sekolah yang terdiri dari unsur sekolah, unsur masyarakat di bawah pemerintah daerah.
- e. Menyelenggarakan pertemuan-pertemuan para anggota dewan sekolah.
- f. Mendukung aktivitas kelompok.
- g. Mengembangkan hubungan yang harmonis antara sekolah dan masyarakat.
- h. Menyelenggarakan lokakarya untuk evaluasi.

### 3. Rangkuman

MBS menjadi kunci strategis dalam keamandirian sekolah melalui delapan langkah pemberdayaan dalam MBS. Pemberdayaan tersebut meliputi menyusun kelompok guru, mengidentifikasi dan membangun kelompok peserta didik di sekolah, memilih dan melatih guru dan tokoh masyarakat yang terlibat secara langsung dalam MBS, membentuk dewan sekolah, menyelenggarakan pertemuan-pertemuan para anggota dewan sekolah, mendukung aktivitas kelompok, mengembangkan hubungan yang harmonis antara sekolah dan masyarakat, menyelenggarakan lokakarya untuk evaluasi.

## E. LATIHAN

Petunjuk Latihan :

- Pelajarilah bagian A dan B untuk menjawab latihan pertanyaan nomor 1 - 5
- Pelajarilah bagian A, B dan C untuk menjawab latihan pertanyaan nomor 6 – 10

Soal Latihan :

Bagian A.

1. Manajemen sekolah diartikan sebagai segala sesuatu yang berkenaan dengan ..
  - a. Pengawasan otoritas sekolah.
  - b. Penerapan proses penataan.
  - c. Pemerataan fungsi administrasi.
  - d. Pengelolaan proses pendidikan.
2. Suatu proses kerjasama yang sistematis, sistematis dan komprehensif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional merupakan konsep dari.....
  - a. Manajemen perencanaan
  - b. Manajemen pendidikan
  - c. Manajemen pengelolaan
  - d. Manajemen pengawasan
3. Kewenangan penuh kepada sekolah dan guru dalam mengatur pendidikan dan pengajaran adalah esensi dari....
  - a. MBS
  - b. MPS
  - c. MDS
  - d. MKS
4. Penerapan fungsi pokok manajemen meliputi...
  - a. Pendataan, pengelolaan, pelaksanaan, pengevaluasian.
  - b. Pengelolaan, pemantauan, penatalaksanaan, penerapan.
  - c. Perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, pembinaan.
  - d. Penataan, perumusan, penerapan, pembinaan.
5. Fungsi perencanaan dalam MBS mencakup antara lain....
  - a. Proses sistematis
  - b. Proses analisa
  - c. Proses pendefinisian
  - d. Proses kontinyu

Bagian B.

6. Pengambilan keputusan tentang tindakan yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang merupakan bagian dari proses ..... dalam fungsi perencanaan MBS.

7. Kumpulan kebijakan dalam MBS berfungsi sebagai .....
8. Kegiatan untuk merealisasikan rencana menjadi tindakan nyata adalah fungsi ..... dalam MBS
9. Kunci keberhasilan dalam keseluruhan proses manajemen secara komprehensif, terpadu dan tidak terbatas pada hal-hal tertentu adalah karakteristik efektifitas dalam fungsi ..... dalam MBS.
10. Fungsi pemberdayaan dalam MBS mencakup efisiensi, mutu dan .....

#### Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Cocokkan jawabanmu dengan kunci jawaban tes formatif 1 yang ada pada bagian akhir dari modul ini. Ukurlah tingkat penguasaan materi kegiatan belajar 1 dengan rumus sebagai berikut:

Bagian A: Pilihan Ganda

$$\text{Tingkat penguasaan} = \text{Jumlah jawaban benar} \times 1$$

Bagian B. Isian Singkat.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \text{Jumlah Jawaban benar} \times 1$$

$$\text{Tingkat penguasaan akhir} = (\text{Skor A} + \text{Skor B}) \times 10$$

Kunci Jawaban Latihan :

Bagian A:

1. d
2. b
3. a
4. c
5. a

Bagian B:

6. Sistematis
7. Pedoman Kerja
8. Pelaksanaan
9. Pengawasan
10. Pemerataan Pendidikan



## F. TES FORMATIF

Petunjuk :

Jawablah dengan singkat, tepat dan jelas pertanyaan nomor 1 – 3!

Soal :

1. Sebutkan 3 ciri dari konsep manajemen sekolah!
2. Jelaskan 3 karakteristik dari konsep manajemen berbasis sekolah!
3. Jelaskan 3 karakteristik MBS sebagai pusat pemberdayaan!

### Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Cocokkan jawabanmu dengan kunci jawaban tes formatif 1 yang ada pada bagian ini. Ukurlah tingkat penguasaan materi kegiatan belajar dengan rumus sebagai berikut:

Tingkat ketuntasan :  $( \text{Jumlah skor yang diperoleh} / 1,2) \times 100$

No Soal	Skor 4	Skor 3	Skor 2	Skor 1	Skor 0
1	Dapat menyebutkan 3 ciri konsep manajemen sekolah yang meliputi : Administrasi lebih luas daripada manajemen, Manajemen lebih luas daripada administrasi dan administrasi identik dengan manajemen dengan tepat dan lengkap.	Dapat menyebutkan 2 dari 3 ciri konsep manajemen sekolah yang meliputi : Administrasi lebih luas daripada manajemen, Manajemen lebih luas daripada administrasi dan administrasi identik dengan manajemen dengan benar.	Dapat menyebutkan 1 dari 3 ciri konsep manajemen sekolah yang meliputi : Administrasi lebih luas daripada manajemen, Manajemen lebih luas daripada administrasi dan administrasi identik dengan manajemen dengan benar.	Dapat menyebutkan namun tidak sesuai dengan indikator penilaian.	Tidak dapat menyebutkan.
2	Dapat menyebutkan 3 ciri dari konsep MBS yang meliputi : kewenangan, penyesuaian kebutuhan dan	Dapat menyebutkan 2 dari 3 ciri dari konsep MBS yang meliputi : kewenang	Dapat menyebutkan 1 dari 3 ciri dari konsep MBS yang meliputi : kewenang	Dapat menyebutkan namun tidak sesuai dengan indikator	Tidak dapat menyebutkan.

	minat, serta penerapan fungsi perencanaan, pelaksanaan pengawasan, pembinaan sebagai proses keseimbangan dengan tepat dan lengkap.	an, penyesuaian kebutuhan dan minat, serta penerapan fungsi perencanaan, pelaksanaan pengawasan, pembinaan sebagai proses keseimbangan dengan tepat dan lengkap.	an, penyesuaian kebutuhan dan minat, serta penerapan fungsi perencanaan, pelaksanaan pengawasan, pembinaan sebagai proses keseimbangan dengan tepat dan lengkap.	penilaian.	
3	Dapat menyebutkan 3 tingkat efektifitas pemberdayaan dalam MBS yang mencakup : pemanfaatan sumber daya lokal, efektif dalam pembinaan peserta didik, ketrlibatan dan partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan, pemerdayaan guru, manajemen sekolah, pengelolaan sekolah dan perubahan sistem dan inovasi	Dapat menyebutkan 2 dari 3 tingkat efektifitas pemberdayaan dalam MBS yang mencakup : pemanfaatan sumber daya lokal, efektif dalam pembinaan peserta didik, ketrlibatan dan partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan, pemerdayaan guru, manajeme	Dapat menyebutkan 1 dari 3 tingkat efektifitas pemberdayaan dalam MBS yang mencakup : pemanfaatan sumber daya lokal, efektif dalam pembinaan peserta didik, ketrlibatan dan partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan, pemerdayaan guru, manajeme	Dapat menyebutkan namun tidak sesuai dengan indikator penilaian.	Tidak dapat menyebutkan.

	dengan tepat dan lengkap.	n sekolah, pengelolaann sekolah dan perubahan sistem dan inovasi dengan tepat dan lengkap.	n sekolah, pengelolaann sekolah dan perubahan sistem dan inovasi dengan tepat dan lengkap.		
--	---------------------------	--	--	--	--

Kunci Jawaban Tes Formatif:

1. Konsep Manajemen sekolah:

- Administrasi lebih luas daripada manajemen.
- Manajemen lebih luas daripada administrasi.
- Administrasi identik dengan manajemen.

2. 3 Karakteristik MBS:

- Kewenangan
- Penyesuaian kebutuhan dan minat.
- Penerapan fungsi perencanaan, pelaksanaan, pengawasaan, pembinaan sebagai proses keseimbangan.

3. 3 tingkat efektifitas pemberdayaan dalam MBS:

- Pemanfaatan sumber daya lokal.
- Efektifitas dalam pembinaan peserta didik.
- Ketrlibatan dan partisipasi aktif stakeholders, baik dalam pengambilan keputusan, pemerdayaan guru, manajemen sekolah, pengelolaan sekolah, perubahann sistem dan inovasi.

## G. VIDEO TUTORIAL

Untuk meningkatkan pemahaman maka video tutorial mengenai KOnsep dasar MBS ini dapat dijadikan sebagai sumber belajar dan dapat diunduh melalui:

<https://youtu.be/sSo68hZqliQ>

## H. PENGAYAAN

Untuk mengembangkan pemahaman lebih lanjut, maka kita akan memperkaya pemahaman dengan menganalisis artikel jurnal penelitian dengan judul:

Manajemen Berbasis Sekolah: Solusi Peningkatan Kualitas Pendidikan,  
oleh: Feiby Ismail  
Pada

<http://journal.iain-manado.ac.id/index.php/JII/article/view/541>

## **I. FORUM**

Setelah melakukan kajian pada artikel Manajemen Berbasis Sekolah: Solusi Peningkatan Kualitas Pendidikan, maka pengalaman belajar selanjutnya adalah diskusikan hal-hal esensial apa yang dapat ditarik Atas artikel tersebut?

## **J. DAFTAR PUSTAKA**

Mulyasa, E. 2014. Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi., Bandung: PT Remaja Rosdakarya.