

BAB I PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pertama kali muncul di Amerika Serikat, ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat.¹ Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) diartikan sebagai strategi yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan dengan mendistribusikan otoritas pengambilan keputusan yang signifikan dari pemerintah pusat dan daerah ke tingkat individual sekolah. Pendekatan ini memberikan kewenangan kepada kepala sekolah, guru, siswa, orang tua, dan masyarakat untuk memiliki kendali yang lebih besar terhadap aspek-aspek pendidikan. Sekaligus memberikan tanggung jawab terkait pengelolaan keuangan, kepegawaian dan kurikulum. Mengenai hal ini, berikut merupakan tujuan dari penerapan MBS:

Tujuan dari manajemen berbasis sekolah adalah untuk meningkatkan efisiensi kualitas pendidikan melalui penggunaan sumber daya yang tersedia secara mandiri dan fleksibel. Komponen-komponen dari administrasi sekolah melibatkan manajemen kurikulum dan perencanaan pembelajaran, manajemen staf, manajemen siswa, manajemen keuangan dan pembiayaan, manajemen fasilitas dan infrastruktur pendidikan, manajemen hubungan masyarakat, serta manajemen layanan khusus.²

Penyelenggaraan pendidikan di Indonesia yang pada awalnya bersifat sentralistik, menyebabkan ketidakmerataan dalam proses penyelenggaraan pendidikan di berbagai wilayah, dengan sebagian besar sumber daya manusia yang berkualitas terpusat di daerah perkotaan. Oleh karena itulah, pemerintah mengadopsi perubahan dari sistem pendidikan nasional yang bersifat sentralistik menjadi sistem desentralisasi dengan tujuan untuk meratakan mutu pendidikan di Indonesia. Maka terciptalah pemikiran mengenai konsep reformasi pendidikan yang dikenal sebagai Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Di Indonesia MBS lahir sebagai agenda reformasi sekolah yang

¹ Yusra & Amri, (2021). Manajemen Berbasis Sekolah: Sejarah dan Strategi Implementasi Pada Satuan Pendidikan. Vol (7), 3

² Karmila, N., & Wijaya, A. (2020). *Implementation Oof School Based Management*. hlm. 72.

ditandai dengan lahirnya Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 1999 dan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah dan direvisi menjadi Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004, baik dalam kaitan dengan Pemerintah Daerah maupun perimbangan keuangan antara Pusat dan Daerah yang kemudian menjadi alasan munculnya desentralisasi pendidikan. MBS (Manajemen Berbasis Sekolah) merupakan satu jawaban pemberian otonomi daerah dibidang pendidikan. Konsep MBS secara tegas dijelaskan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, khususnya pada Pasal 51 Ayat 1, bahwa:

“Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah.”³

Implementasi MBS diharapkan dapat mampu mengatasi permasalahan kelemahan sistem pendidikan yang bersifat sentralistik di Indonesia dengan memberikan kebebasan yang luas pada tingkat sekolah.⁴ Meskipun demikian, dalam pelaksanaan MBS, beberapa permasalahan dapat diidentifikasi. Pada kenyataannya, pelaksanaan MBS tidak dapat dilakukan dengan mudah, karena MBS memerlukan strategi yang tepat, kerjasama yang baik, dan kesiapan dari seluruh komponen sekolah serta masyarakat. Hingga saat ini, belum semua lembaga pendidikan di Indonesia mampu menerapkan MBS secara optimal dalam struktur pendidikan masing-masing.⁵

Manajemen Berbasis Sekolah merupakan suatu bentuk reformasi yang telah direncanakan atau dipersiapkan oleh pemerintah dengan tujuan meningkatkan kesetaraan dalam bidang pendidikan dan kemajuan sekolah di Indonesia. Pendekatan ini dilakukan dengan memberikan kewenangan

³ Pusdiklat Perpusnas, Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, <https://Pusdiklat.Perpusnas.Go.Id/Regulasi/Download/6>, Diakses Pada 10 Januari 2024

⁴ Efriani, E., Ahyani, N., & Fattah, A. H. (2021). Implementasi Manajemen Sekolah Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Tingkat Sekolah Menengah Pertama (SMP). *Jurnal Pamator: Jurnal Ilmiah Universitas Trunojoyo*, 14(2), 117-121.

⁵ Jurnal Pendidikan Ilmiah Vol. 4 No. 2 *Manajemen Berbasis Sekolah (Mbs): Konsep Dasar Dan Implementasinya Pada Satuan Pendidikan* Oleh Alif Achadah <https://Core.Ac.Uk/Download/Pdf/276703462.Pdf> Diunggah Pada 24 Desember 2019 Hlm 77 - 88

kepada pihak sekolah untuk pengelolaan sekolah dan disertai pula dengan tanggung jawab terkait keputusan dan kebijakan yang dihasilkan oleh masing-masing sekolah. Manajemen berbasis sekolah merupakan kebijakan pelaksanaan desentralisasi pendidikan pemerintah daerah sebagai kewenangan tertinggi di daerah yang mempunyai kewenangan dalam hal pengaturan, pengelolaan, pembinaan, dan pengawasan.⁶

Menurut Myers & Stonehill, MBS adalah strategi untuk memperbaiki pendidikan dengan mentransfer otoritas pengambilan keputusan secara signifikan dari pemerintah pusat dan daerah ke sekolah-sekolah secara individual dengan memberi kepala sekolah, guru, siswa, orangtua dan masyarakat untuk memiliki kontrol yang lebih besar dalam proses pendidikan dan memberikan mereka tanggung jawab tentang dana, personel dan kurikulum.⁷

MBS memiliki prinsip yang dapat dipahami, salah satunya yaitu prinsip partisipasi. Seluruh warga sekolah diberikan keterlibatan langsung dalam penyelenggaraan pendidikan yang mana dalam hal ini, guru atau tenaga pendidik berpartisipasi langsung untuk bertanggung jawab dalam penyelenggaraan pendidikan ke arah yang lebih bermutu.⁸ Dalam mencapai penyelenggaraan pendidikan yang bermutu, kegiatan pemberdayaan guru dapat dilakukan, sehingga dalam hal ini merupakan salah satu partisipasi guru untuk dapat menciptakan pendidikan yang bermutu.

Dalam dunia pendidikan, terutama di sekolah sebagai lembaga atau entitas penyelenggara pendidikan formal, sumber daya manusia melibatkan berbagai pihak yang berperan aktif dalam mendukung tercapainya tujuan pendidikan. Sumber daya manusia di sekolah mencakup kepala sekolah, tenaga pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, komite sekolah, dan masyarakat sekitar.

⁶ Manansang, D., Katuuk, D. A., & Sumual, S. D. (2023). Implementation of School-Based Management at Senior High School of State I Ratahan Timur. *International Journal of Information Technology and Education*, 2(2), hlm 80.

⁷ Sri Nurabdiah Pratiwi, 2017. *Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Meningkatkan Kualitas Sekolah*. Jurnal EduTech Vol. 2 No. 1 Maret 2016.

⁸ Janan, M. (2020). Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah Untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan di SMA Swasta Kota Langsa. *EduTech: Jurnal Ilmu Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 6(1), 70-77.

Tenaga pendidik adalah anggota yang akan menggerakkan program sekolah, khususnya dalam bidang pendidikan dan pembelajaran. Mereka bertugas memajukan dan mengembangkan pendidikan agar sesuai dengan visi dan misi sekolah serta tujuan pendidikan. Selain itu, tugas utama tenaga pendidik adalah membentuk prestasi dan kepribadian peserta didik melalui proses pembelajaran. Tenaga pendidik memiliki peran besar dalam meningkatkan kualitas pembelajaran peserta didik, yang merupakan tujuan utama dari kegiatan bersekolah. Pembelajaran mencakup beberapa aspek, antara lain: tujuan, media, metode/strategi, model, dan evaluasi pembelajaran.

Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah memiliki peran penting dalam membentuk karakter bangsa melalui pengembangan kepribadian dan nilai-nilai yang diinginkan. Bayangkan jika sebuah lembaga pendidikan tidak memiliki sumber daya manusia, siapa yang akan mengelola atau mengatur sekolah tersebut? Terutama dalam konteks pembelajaran, guru menjadi elemen kunci. Oleh karena itu, kualitas dan keefektifan pembelajaran di sebuah lembaga pendidikan sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia (guru) yang dimilikinya.⁹

Guru memegang peran yang sangat penting dalam upaya mengembangkan Sumber Daya Manusia melalui sistem pendidikan, namun, realitanya menunjukkan bahwa pemberdayaan guru masih belum sepenuhnya terwujud, terutama dalam konteks pengembangan diri, peningkatan kreativitas dan kurangnya inovasi yang dapat diakui. Oleh karena itu, diperlukan pemberdayaan seoptimal mungkin terhadap guru guna mencapai harapan dan tujuan pendidikan.¹⁰

Pemberdayaan guru di sekolah bertujuan untuk mengoptimalkan kinerja guru dengan cara yang efektif dan efisien. Proses pemberdayaan tidak terjadi secara otomatis, melainkan memerlukan upaya yang realistis dalam mengembangkan potensi yang dimiliki oleh setiap individu guru. Pemberdayaan guru dapat dipahami sebagai kombinasi dari pengambilan

⁹ Yufrinalis, M., et al (2022). *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah* (Issue April 2023). hlm.109.

¹⁰ Indrawati, P., Prasetya, K. H., Ristivani, I., & Restiawanawati, N. M. (2022). Peran Guru dalam Penggunaan Media Pembelajaran berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK). *Jurnal Penelitian, Pendidikan dan Pengajaran: JPPP*, 3(3), 225-234.

keputusan, perkembangan profesional, status, efikasi diri, otonomi, dan dampaknya.¹¹ Seiring dengan perkembangan era otonomi dengan asas desentralisasi, peningkatan mutu pendidikan tentu memerlukan partisipasi serta pemberdayaan seluruh komponen pendidikan, khususnya tenaga pendidik.

Keterlibatan aktif kepala sekolah dan para pendidik dalam pengambilan keputusan tidak hanya memacu tingginya rasa kepemilikan, tetapi juga mendorong optimalisasi penggunaan sumber daya untuk mencapai hasil terbaik. Hal ini terkait dengan kewenangan sekolah dalam mengelola dan mengambil keputusan secara langsung terkait dengan penyelenggara pendidikan, menjadi bagian dari konsep Manajemen Berbasis Sekolah. Dalam konteks ini, memberdayakan masyarakat sekolah menjadi suatu langkah strategis untuk mengakomodasi kebutuhan sekolah dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara lebih optimal.

Terdapat upaya dalam meningkatkan kesadaran dan pelatihan keterampilan, baik melalui program pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh institusi pendidikan itu sendiri maupun melalui pemberian izin untuk mengikuti program yang diselenggarakan oleh pihak eksternal, serta pula melibatkan partisipasi guru dalam mencapai keberhasilan program-program sekolah.

Untuk mengetahui penerapan MBS dalam pemberdayaan guru di lapangan, peneliti mengambil salah satu sekolah yang telah menjalankan program MBS. Sekolah yang diambil sebagai tempat penelitian mengenai penerapan MBS dalam pemberdayaan guru adalah SMAN 12 Kota Tangerang Selatan. Dari berbagai jenjang pendidikan yang ada, Sekolah Menengah Atas (SMA) merupakan salah satu yang berkaitan erat dengan masyarakat, karena SMA memberikan pendidikan yang tinggi kepada siswa, membentuk karakter dan berperan dalam pengembangan masyarakat.

SMAN 12 Kota Tangerang Selatan berperan aktif dalam menjalankan tanggung jawabnya untuk meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia

¹¹ Mohd, R., et al (2021). *Relationship between teacher empowerment and job satisfaction : A Meta Analytic path analysis*. *Cogent Education*, 8(1). hlm. 2.
<https://doi.org/10.1080/2331186X.2021.1898737>

(SDM). Peningkatan kualitas SDM tidak terbatas pada aspek kualitas guru sebagai pengajar, melainkan juga mencakup kualitas siswa dan alumni. Dalam hal ini, salah satu strategi yang diadopsi untuk mencapai peningkatan ini adalah melalui kegiatan pemberdayaan.

SMAN 12 Kota Tangerang Selatan pada dasarnya memiliki potensi SDM yang cukup potensial dan sudah terakreditasi A. Terdapat 1.431 siswa yang terbagi dalam 2 (dua) program, yaitu IPA dan IPS. Jumlah tenaga kepegawaian seluruhnya yaitu 68 orang tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam melayani seluruh kegiatan sekolah dan proses pembelajaran yang dilaksanakan. Dari total 68 tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang dimiliki, terdapat 50 tenaga pendidik dan 18 tenaga kependidikan. SMAN 12 Kota Tangerang Selatan memiliki siswa-siswi yang cukup berprestasi, hal ini dapat dibuktikan dengan adanya prestasi yang diraih. Salah satunya yaitu lomba esai Pertambangan Nasional. Selain itu, siswa-siswi SMAN 12 Kota Tangerang Selatan juga banyak meraih jalur undangan atau SNMPTN untuk masuk Perguruan Tinggi.

SMAN 12 Kota Tangerang Selatan memiliki peran yang cukup penting dalam memberikan pendidikan yang berkualitas untuk para murid, serta pula menciptakan lingkungan yang memungkinkan guru untuk berkembang secara profesional dan berkontribusi secara optimal dalam proses pembelajaran. Pemberdayaan guru merupakan aspek penting dalam mencapai tujuan pendidikan yang berkualitas, karena guru yang merasa diberdayakan cenderung lebih termotivasi, memiliki keterlibatan yang tinggi, dan mampu memberikan dampak yang positif untuk para murid. Pemberdayaan guru perlu diterapkan di setiap sekolah agar sekolah dapat menciptakan kualitas pendidikan yang baik dan bermutu. Dan setiap sekolah sebaiknya dapat menyiapkan program-program yang memadai untuk menunjang proses pemberdayaan guru.

SMAN 12 Kota Tangerang Selatan memiliki keunikan dalam pemberdayaan guru yang difokuskan pada penerapan manajemen berbasis sekolah. Yang mana, sekolah mengadakan berbagai program untuk tenaga pendidik dan tenaga kependidikan seperti *workshop*, seminar yang pada tiap

awal ajaran baru, guru selalu diberikan *workshop* atau seminar terkait pengembangan kurikulum, model pembelajaran serta media pembelajaran terbaru. Dan juga SMAN 12 Kota Tangerang Selatan memberikan Bimbingan Teknologi terkait pembelajaran dan mengadakan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP). Yang mana, Program MGMP di sekolah ini aktif setiap 1 (satu) sampai 2 (dua) bulan sekali dengan diadakan perkumpulan para guru tergantung dengan urgensinya. Selain itu terdapat juga program MGMP yang diadakan untuk para guru di Kota Tangerang Selatan untuk pengembangan guru, baik dalam kegiatan *workshop* atau pembuatan soal ujian dan lain sebagainya. Guru di sekolah ini juga aktif terlibat dalam proses pengambilan keputusan dan keterlibatan para guru dalam merancang kebijakan sekolah meskipun tidak semua guru ikut terlibat. Hal ini dibuktikan dengan adanya rapat kerja yang digunakan untuk pengambilan keputusan dalam melakukan pengajaran, penyusunan kurikulum, pengembangan budaya sekolah dan penilaian kegiatan belajar mengajar (KBM) yang disesuaikan dengan peraturan menteri pendidikan dan kebudayaan yang berlaku untuk meningkatkan potensi dan prestasi di SMAN 12 Kota Tangerang Selatan. SMAN 12 Kota Tangerang Selatan juga memberikan monitoring dan evaluasi berkelanjutan untuk guru yaitu dengan memberikan supervisi dari kepala sekolah dalam kegiatan belajar mengajar yang diadakan per 1 (satu) semester dan hasil supervisi akan dievaluasi yang berguna untuk terus meningkatkan efektivitas program dan kebijakan dan meningkatkan kualitas guru dalam pembelajaran. SMAN 12 Kota Tangerang Selatan juga mendukung penerapan prinsip manajemen berbasis sekolah yang mengarah pada pemberdayaan guru. Hal ini tentu memperkuat komitmen sekolah untuk meningkatkan kualitas pendidikan dengan melibatkan dan memberdayakan profesionalitas pendidik.

Keunikan ini menciptakan suasana kolaboratif dan memastikan bahwa setiap inisiatif pendidikan mencerminkan keberagaman dan kebutuhan siswa. Keikutsertaan guru dalam proses pengambilan keputusan juga turut menggambarkan komitmen sekolah untuk menciptakan lingkungan belajar yang inovatif. Dengan terus menerapkan manajemen berbasis sekolah yang

inovatif dan pemberdayaan guru yang berkelanjutan, SMAN 12 Kota Tangerang Selatan terus menunjukkan komitmennya untuk menjadikan pendidikan sebagai kekuatan penggerak perubahan positif dalam masyarakatnya.

Kepala sekolah mendukung pemberdayaan guru dengan berbagai strategi, salah satunya yaitu dengan mengaktifkan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) yang bertujuan untuk memberikan peluang kepada para guru untuk berbagi pengalaman dan pengetahuan dengan sesama guru atau pemandu mata pelajaran.

Pembagian beban kerja untuk tenaga pendidik khususnya guru, didasarkan pada latar belakang ilmu atau pengetahuan akademik yang dimiliki oleh masing-masing individu, sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Jika ada seorang tenaga pendidikan atau guru yang mengajar tidak sesuai dengan bidang keahliannya, hal tersebut disebabkan oleh mata ajar yang belum ditentukan penjurusannya di Perguruan Tinggi.

SMAN 12 Kota Tangerang Selatan telah melakukan yang terbaik dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah yang berlandaskan kewenangan sekolah dalam mengatur dan mengelola sekolah, dimana dalam penyusunan program sekolah, guru, pegawai, komite dan staf terlibat dalam pengembangan sekolah. Para guru juga diikutsertakan dalam rapat kerja yang terkait dengan pengembangan sekolah agar mencapai kualitas pendidikan yang baik.

Berdasarkan hasil *Grand Tour Observation (GTO)* di SMAN 12 Kota Tangerang Selatan, peneliti memperoleh informasi bahwa SMAN 12 Kota Tangerang Selatan memiliki keunikan dalam pemberdayaan guru yang difokuskan pada penerapan manajemen pendidik berbasis sekolah. Terdapat beberapa program yang dilaksanakan dalam pemberdayaan guru, diantaranya adalah sekolah mengadakan *Workshop*, Seminar dan Bimbingan Teknologi terkait pembelajaran dan mengadakan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP). SMAN 12 Kota Tangerang Selatan juga melakukan pemberian tugas tambahan dan beban kerja utama dan juga memberikan monitoring dan evaluasi berkelanjutan untuk terus meningkatkan efektivitas program dan

kebijakan, menciptakan lingkungan belajar yang dinamis, inovatif, dan berkelanjutan yang dibuktikan dengan kepala sekolah melakukan supervisi langsung di kelas untuk mengevaluasi keberhasilan guru dalam pelaksanaan proses pembelajaran sebagai upaya untuk meningkatkan profesionalisme guru.

Karena itu, berdasarkan uraian permasalahan diatas, peneliti meneliti mengenai **“Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah dalam Pemberdayaan Guru di SMAN 12 Kota Tangerang Selatan.”**

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka fokus penelitian ini yaitu Penerapan Manajemen Pendidik Berbasis Sekolah dalam Pemberdayaan Guru di SMAN 12 Kota Tangerang Selatan. Adapun sub fokus pada penelitian ini, yaitu:

1. Manajemen Pendidik Berbasis Sekolah di SMAN 12 Kota Tangerang Selatan.
2. Program pendidikan dan pelatihan dalam pemberdayaan guru di SMAN 12 Kota Tangerang Selatan.
3. Partisipasi guru dalam pemberdayaan guru di SMAN 12 Kota Tangerang Selatan.

Berdasarkan fokus dan sub fokus penelitian yang telah disebutkan diatas, peneliti menentukann pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan dalam manajemen pendidik berbasis sekolah di SMAN 12 Kota Tangerang Selatan?
2. Bagaimana program pendidikan dan pelatihan dalam pemberdayaan guru di SMAN 12 Kota Tangerang Selatan?
3. Bagaimana partisipasi guru dalam pemberdayaan guru di SMAN 12 Kota Tangerang Selatan?

C. Tujuan Umum Penelitian

Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan pemberdayaan guru yang dilakukan dalam penerapan manajemen pendidik berbasis sekolah di SMAN 12 Kota Tangerang Selatan.

D. Kegunaan Penelitian

1. Secara Teoritis

Dapat menambah ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen pendidikan, khususnya dalam konteks pemberdayaan masyarakat dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk menjadi bahan pembelajaran dan bahan referensi oleh peneliti di masa yang akan datang untuk menjadi landasan pengembangan kajian dan Ilmu Pengetahuan yang berhubungan dengan Manajemen Berbasis Sekolah.

2. Secara Praktis

a. Bagi Peneliti

Sebagai bahan untuk memperluas pengetahuan dan wawasan, serta menyajikan inovasi dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah dalam pemberdayaan guru dan dapat digunakan sebagai bahan informasi, bahan masukan ataupun acuan, khususnya bagi peneliti yang ini melakukan penelitian lebih lanjut yang berkaitan dengan Manajemen Berbasis Sekolah dan pemberdayaan guru.

b. Bagi Institusi Pendidikan

Sebagai pedoman mengenai kebutuhan akan Penerapan Manajemen Pendidik Berbasis Sekolah dalam pemberdayaan guru, sebagai upaya untuk dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pendidikan guna mencapai standar sekolah yang unggul dan bermutu.

c. Bagi SMAN 12 Kota Tangerang Selatan

Sebagai sumber rujukan yang menggarisbawahi urgensi dan bahan masukan dalam upaya meningkatkan Penerapan Manajemen Pendidik Berbasis Sekolah dalam pemberdayaan guru.