

IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH PADA PENDIDIKAN MENENGAH

Hadi Siswanto
Universitas Islam Balitar
Jl. Majapahit No. 2-4 Blitar
Email: hadi.siswanto071@gmail.com

Abstract: This paper describes essentials of school based management and its implementation. Theories concerning effective school and leadership are described. To promote quality of education primarily in the secondary school in Indonesia, four problems have been identified: complex organization system at school level, centralized school management, rigid financial system, and ineffective management. Problems on this matter have been the focus of implementation of school based management in Indonesia promoting quality of all aspects of education.

Keywords: Sekolah Menengah, manajemen sekolah, mutu

Permasalahan sekitar rendahnya mutu penyelenggaraan pendidikan di Indonesia selama ini pada dasarnya bermuara pada lemahnya pengelolaan, pengorganisasian dan pengembangan institusi. Sebagaimana diidentifikasi oleh Bank Dunia (1998), bahwa ada empat unsur yang menjadi penghambat potensial terhadap kemajuan pendidikan di Indonesia, yaitu: (a) sistem organisasi yang kompleks di tingkat pendidikan (sekolah); (b) manajemen yang terlalu sentralistik; (c) terpecah-belah dan kakunya proses pembiayaan; dan (d) manajemen yang tidak efektif (Daman, 2001:3).

Pertama, kompleks pengorganisasian pendidikan, di mana terjadi dualisme pengorganisasian dan pengadministrasian pendidikan. Depdiknas mengelola dan bertanggung jawab pada materi pendidikan dan mutu teknis seperti kurikulum, kualifikasi dan sertifikasi guru, testing dan evaluasi pembelajaran; sedangkan Depdagri mengelola dan bertanggung jawab atas ketenagaan, material, dan sumber daya lainnya. Dualisme pengelolaan ini berakibat fatal, karena membuat rancunya pembagian tanggung jawab dan peranan manajerial, keterlambatan dan terpilah-pilahnya sistem perencanaan dan pembiayaan, serta perebutan kewenangan atas guru antara kedua lembaga tersebut.

Kedua, praktik manajemen pendidikan oleh Depdiknas yang terlalu sentralistik, sangat menghambat pencapaian tujuan pendidikan. Praktik seperti ini mengakibatkan perluasan kesempatan dan cara kerja yang efisien pada jenjang pendidikan menjadi sulit terwujud.

Ketiga, terpecah-belah dan kakunya proses pembiayaan, di samping menyebabkan kompleksnya organisasi, juga menambah rumitnya

pengelolaan pendidikan. Anggaran pembangunan (DIP) disiapkan oleh Bappenas, Depdiknas, dan Depdagri, sedangkan anggaran rutin (DIK) disiapkan oleh Depkeu, Depdiknas, dan Depdagri. Dalam praktiknya, masing-masing anggaran mempunyai aturannya sendiri sehingga yang terjadi antara lain, perencanaan, kaji-ulang, dan persetujuan anggaran yang memakan waktu satu tahun. Praktik seperti ini memiliki dampak negatif, antara lain tidak ada tanggung jawab yang jelas antar unit, tidak ada evaluasi secara reguler terhadap kebutuhan riil yang diperlukan, dan tidak ada jaminan bahwa dana benar-benar dialokasikan berdasarkan asas pemerataan.

Keempat, manajemen pada tingkat sekolah tidak efektif, yang diindikasikan oleh sangat terbatasnya otonomi kepala sekolah dalam mengelola sumber daya dan manajemen sekolah. Kepala sekolah juga tidak dilengkapi dengan kemampuan kepemimpinan manajerial yang baik, karena pada umumnya hanya dibekali beberapa hari pelatihan, rekrutmen mereka lebih didasarkan atas urutan jenjang kepangkatan.

Dalam konteks pengelolaan tingkat sekolah, upaya meningkatkan mutu pendidikan harus lebih difokuskan pada peningkatan pengelolaan sekolah agar menjadi efektif, melalui apa yang dikenal dengan manajemen berbasis sekolah (MBS). MBS adalah bentuk alternatif sekolah sebagai hasil dari desentralisasi dalam bidang pendidikan. Sebagai wujud dari reformasi pendidikan, MBS pada prinsipnya bertumpu pada sekolah dan masyarakat serta jauh dari birokrasi yang sentralistik. MBS berpotensi untuk meningkatkan partisipasi masyarakat, pemerataan, efisiensi, serta manajemen yang bertumpu pada tingkat sekolah. Penerapan MBS secara efektif, diharapkan mengurangi kontrol pemerintah pusat, dan di pihak lain semakin meningkatnya otonomi sekolah untuk menentukan sendiri apa yang perlu diajarkan dan mengelola sumber daya yang ada untuk berinovasi.

Sejalan dengan kebijakan desentralisasi pendidikan yang dilaksanakan pemerintah sejak tahun 1999, telah dilaksanakan program pengelolaan sekolah yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif untuk memenuhi kebutuhan mutu sekolah atau untuk mencapai tujuan mutu sekolah dalam kerangka pendidikan nasional. Program ini disebut sebagai manajemen berbasis sekolah (MBS). Esensi MBS adalah pemberian otonomi sekolah dan pengambilan keputusan secara partisipatif dalam pengelolaan unsur-unsur manajemen sekolah yang didesentralisasi di tingkat sekolah.

Dalam konteks operasional pengelolaan sekolah, setidaknya terdapat tiga kondisi yang menyebabkan manajemen sekolah tidak efektif, yaitu: (a) pada umumnya kepala sekolah (khususnya sekolah negeri) memiliki otonomi yang sangat terbatas dalam mengelola sekolahnya atau dalam memutuskan pengalokasian sumber daya sekolah; (b) pada sisi kepala sekolah sendiri, mereka kurang memiliki keterampilan untuk mengelola sekolah dengan baik; (c) kecilnya peran serta masyarakat dalam pengelolaan sekolah, padahal perolehan dukungan dari masyarakat merupakan bagian dari peran kepemimpinan kepala sekolah.

Mendasarkan kepada tiga kondisi riil tersebut, unsur-unsur manajemen yang didesentralisasikan dalam konteks manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah meliputi empat hal pokok, yang di dalamnya mencakup beberapa aspek: *pertama*, unsur pengelolaan partisipasi masyarakat; *kedua*, unsur pengelolaan ketenagaan, mencakup: kepala sekolah, guru, siswa, pengawas, tenaga laboratorium, tenaga perpustakaan, dan tata usaha sekolah; *ketiga*, unsur pengelolaan keuangan, mencakup: dana DIK, dana DIP (BOP/OPF dll), *block grant*, dan dana dari masyarakat; dan *keempat*, pengelolaan kurikulum dan pembelajaran, mencakup: materi; pengujian, tes dan evaluasi; buku dan alat bantu pembelajaran; dan sarana dan prasarana pembelajaran.

Keempat hal pokok di atas, telah diimplementasikan sebagai program manajemen berbasis sekolah (MBS) sejak tahun 1999. Untuk mengetahui hasil-hasil penerapan program tersebut sangat perlu dilakukan evaluasi terhadap komponen dan indikator pencapaian program; serta yang lebih pokok adalah mengetahui dampak penerapan program terhadap unsur-unsur manajemen yang telah didesentralisasikan di tingkat sekolah.

Berdasarkan latar belakang di atas, permasalahan yang akan diungkap dalam penelitian ini adalah: Bagaimanakah pelaksanaan manajemen berbasis sekolah pada pendidikan menengah yang telah berjalan selama ini? Kendala-kendala apa sajakah yang ditemui pihak sekolah (kepala sekolah, guru, tenaga administrasi) dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah pada pendidikan menengah? Bagaimanakah saran-saran dari pihak sekolah (kepala sekolah, guru, tenaga administrasi) agar pelaksanaan manajemen berbasis sekolah berjalan dengan baik?

KONSEP MBS

Model pendekatan dalam manajemen sekolah mengacu pada manajemen berbasis sekolah (*school based management*) atau disingkat MBS. Di mancanegara, seperti Amerika Serikat, pendekatan ini sebenarnya telah berkembang cukup lama. Pada 1988 *American Association of School Administrators, National Association of Elementary School Principals, and National Association of Secondary School Principals*, menerbitkan dokumen berjudul *school based management, a strategy for better learning*. Munculnya gagasan ini dipicu oleh ketidakpuasan atau kegerahan para pengelola pendidikan pada level operasional atas keterbatasan kewenangan yang mereka miliki untuk dapat mengelola sekolah secara mandiri (Indarno, 2002:34).

Di Indonesia, gagasan penerapan pendekatan ini muncul belakangan sejalan dengan pelaksanaan otonomi daerah sebagai paradigma baru dalam pengoperasian sekolah. Selama ini, sekolah hanyalah kepanjangan tangan birokrasi pemerintah pusat untuk menyelenggarakan urusan politik pendidikan. Para pengelola sekolah sama sekali tidak memiliki banyak kelonggaran untuk mengoperasikan sekolahnya secara mandiri. Semua kebijakan tentang penyelenggaraan pendidikan di sekolah umumnya diadakan di tingkat pemerintah pusat atau sebagian di instansi vertikal dan sekolah hanya menerima apa adanya.

MBS adalah upaya serius yang rumit, yang memunculkan berbagai isu kebijakan dan melibatkan banyak lini kewenangan dalam pengambilan keputusan serta tanggung jawab dan akuntabilitas atas konsekuensi

keputusan yang diambil. Oleh sebab itu, semua pihak yang terlibat perlu memahami benar pengertian MBS, manfaat, masalah-masalah dalam penerapannya, dan yang terpenting adalah pengaruhnya terhadap prestasi belajar murid.

Secara umum, manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MBS) dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan *otonomi* lebih besar kepada sekolah, memberikan *fleksibilitas/keluwesannya* kepada sekolah, dan mendorong *partisipasi* secara langsung warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan) dan masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, pengusaha, dsb.) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku (Sugihartati, 2004:23).

MBS juga merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi siswa. Hal ini juga berpotensi untuk meningkatkan kinerja staf, menawarkan partisipasi langsung kepada kelompok-kelompok terkait, dan meningkatkan pemahaman kepada masyarakat terhadap pendidikan.

MBS merupakan suatu konsep yang menempatkan kekuasaan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pendidikan diletakkan pada tempat yang paling dekat dengan proses belajar mengajar. Tujuan utama penerapan MBS pada intinya adalah untuk penyeimbangan struktur kewenangan antara sekolah, pemerintah daerah pelaksanaan proses dan pusat sehingga manajemen menjadi lebih efisien. Kewenangan terhadap pembelajaran di serahkan kepada unit yang paling dekat dengan pelaksanaan proses pembelajaran itu sendiri yaitu sekolah.

MBS DAN SEKOLAH EFEKTIF

MBS memiliki karakteristik yang perlu dipahami oleh sekolah yang akan menerapkannya. Dengan kata lain, jika sekolah ingin sukses dalam menerapkan MBS, maka sejumlah karakteristik MBS berikut perlu dimiliki. Berbicara karakteristik MBS tidak dapat dipisahkan dengan *karakteristik sekolah efektif*. Jika MBS merupakan wadah/kerangkanya, maka sekolah efektif merupakan isinya. Oleh karena itu, karakteristik MBS berikut memuat secara inklusif elemen-elemen sekolah efektif, yang dikategorikan menjadi input, proses, dan output (Sugihartati, 2004:23).

Dalam menguraikan karakteristik MBS, pendekatan sistem yaitu *input-proses-output* digunakan untuk memandunya. Hal ini didasari oleh pengertian bahwa sekolah merupakan sebuah sistem, sehingga penguraian karakteristik MBS (yang juga karakteristik sekolah efektif) mendasarkan pada input, proses, dan output (Hamonangan, 2004:23-25).

1. Input Pendidikan

a. Memiliki Kebijakan, Tujuan, dan Sasaran Mutu yang Jelas

Secara formal, sekolah menyatakan dengan jelas tentang keseluruhan kebijakan, tujuan, dan sasaran sekolah yang berkaitan

dengan mutu. Kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu tersebut dinyatakan oleh kepala sekolah. Kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu tersebut disosialisasikan kepada semua warga sekolah, sehingga tertanam pemikiran, tindakan, kebiasaan, hingga sampai pada kepemilikan karakter mutu oleh warga sekolah.

b. *Sumberdaya Tersedia dan Siap*

Sumberdaya merupakan input penting yang diperlukan untuk berlangsungnya proses pendidikan di sekolah. Tanpa sumberdaya yang memadai, proses pendidikan di sekolah tidak akan berlangsung secara memadai, dan pada gilirannya sasaran sekolah tidak akan tercapai. Sumberdaya dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu sumberdaya manusia dan sumberdaya selebihnya (uang, peralatan, perlengkapan, bahan, dan sebagainya) dengan penegasan bahwa sumberdaya selebihnya tidak mempunyai arti apapun bagi perwujudan sasaran sekolah, tanpa campur tangan sumberdaya manusia.

c. *Staf yang Kompeten dan Berdedikasi Tinggi*

Meskipun pada butir (b) telah disinggung tentang ketersediaan dan kesiapan sumberdaya manusia (staf), namun pada butir ini perlu ditekankan lagi karena staf merupakan jiwa sekolah. Sekolah yang efektif pada umumnya memiliki staf yang mampu (kompeten) dan berdedikasi tinggi terhadap sekolahnya. Implikasinya jelas, yaitu, bagi sekolah yang ingin efektivitasnya tinggi, maka kepemilikan staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi merupakan keharusan.

d. *Memiliki Harapan Prestasi yang Tinggi*

Sekolah yang menerapkan MBS mempunyai dorongan dan harapan yang tinggi untuk meningkatkan prestasi peserta didik dan sekolahnya. Kepala sekolah memiliki komitmen dan motivasi yang kuat untuk meningkatkan mutu sekolah secara optimal. Guru memiliki komitmen dan harapan yang tinggi bahwa anak didiknya dapat mencapai tingkat prestasi yang maksimal, walaupun dengan segala keterbatasan sumberdaya pendidikan yang ada di sekolah.

e. *Fokus pada Pelanggan (Khususnya Siswa)*

Pelanggan, terutama siswa, harus merupakan fokus dari semua kegiatan sekolah. Artinya, semua input dan proses yang dikerahkan di sekolah tertuju utamanya untuk meningkatkan mutu dan kepuasan peserta didik. Konsekuensi logis dari ini semua adalah bahwa penyiapan input dan proses belajar mengajar harus benar-benar mewujudkan sosok utuh mutu dan kepuasan yang diharapkan dari siswa.

f. *Input Manajemen*

Sekolah yang menerapkan MBS memiliki *input manajemen* yang memadai untuk menjalankan roda sekolah. Kepala sekolah dalam mengatur dan mengurus sekolahnya menggunakan sejumlah input manajemen. Kelengkapan dan kejelasan input manajemen akan membantu kepala sekolah mengelola sekolahnya dengan efektif. Input manajemen yang dimaksud meliputi: tugas yang jelas, rencana yang rinci dan sistematis, program yang mendukung bagi pelaksanaan rencana, ketentuan-ketentuan (aturan main) yang jelas sebagai panutan bagi warga sekolahnya untuk bertindak, dan

adanya sistem pengendalian mutu yang efektif dan efisien untuk meyakinkan agar sasaran yang telah disepakati dapat dicapai.

2. Proses

Sekolah yang efektif pada umumnya memiliki sejumlah karakteristik proses sebagai berikut:

a. *Proses Belajar Mengajar yang Efektivitasnya Tinggi*

Sekolah yang menerapkan MBS memiliki efektivitas proses belajar mengajar (PBM) yang tinggi. Ini ditunjukkan oleh sifat PBM yang menekankan pada *pemberdayaan* peserta didik. PBM bukan sekadar memorisasi dan *recall*, bukan sekadar penekanan pada penguasaan pengetahuan tentang *apa* yang diajarkan (*logos*), akan tetapi lebih menekankan pada internalisasi tentang *apa* yang diajarkan sehingga tertanam dan berfungsi sebagai muatan nurani dan dihayati (*ethos*) serta dipraktekkan dalam kehidupan sehari-hari oleh peserta didik (*pathos*).

b. *Kepemimpinan Sekolah yang Kuat*

Pada sekolah yang menerapkan MBS, kepala sekolah memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyalurkan semua sumberdaya pendidikan yang tersedia. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap.

c. *Lingkungan Sekolah yang Aman dan Tertib*

Sekolah memiliki lingkungan (iklim) belajar yang aman, tertib, dan nyaman sehingga proses belajar mengajar dapat berlangsung dengan nyaman (*enjoyable learning*). Karena itu, sekolah yang efektif selalu menciptakan iklim sekolah yang aman, nyaman, tertib melalui pengupayaan faktor-faktor yang dapat menumbuhkan iklim tersebut. Dalam hal ini, peranan kepala sekolah sangat penting sekali.

d. *Pengelolaan Tenaga Kependidikan yang Efektif*

Tenaga Kependidikan, terutama guru, merupakan jiwa dari sekolah. Sekolah hanyalah merupakan wadah. Sekolah yang menerapkan MPMBS menyadari tentang hal ini. Oleh karena itu, pengelolaan tenaga kependidikan, mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kinerja, hubungan kerja, hingga sampai pada imbal jasa, merupakan garapan penting bagi seorang kepala sekolah.

e. *Sekolah Memiliki Budaya Mutu*

Budaya mutu tertanam di sanubari semua warga sekolah, sehingga setiap perilaku selalu didasari oleh profesionalisme. Budaya mutu memiliki elemen-elemen sebagai berikut: (a) informasi kualitas harus digunakan untuk perbaikan, bukan untuk mengadili/mengontrol orang; (b) kewenangan harus sebatas tanggungjawab; (c) hasil harus diikuti penghargaan (*rewards*) atau sanksi (*punishment*); (d) kolaborasi dan sinergi, bukan kompetisi, harus merupakan basis

untuk kerjasama; (e) warga sekolah merasa aman terhadap pekerjaannya; (f) atmosfir keadilan (*fairness*) harus ditanamkan; (g) imbal jasa harus sepadan dengan nilai pekerjaannya; dan (h) warga sekolah merasa memiliki sekolah.

- f. *Sekolah Memiliki "Teamwork" yang Kompak, Cerdas, dan Dinamis*
Kebersamaan (*teamwork*) merupakan karakteristik yang dituntut oleh MBS, karena *output* pendidikan merupakan hasil kolektif warga sekolah, bukan hasil individual. Karena itu, budaya kerjasama antar fungsi dalam sekolah, antar individu dalam sekolah, harus merupakan kebiasaan hidup sehari-hari warga sekolah.
- g. *Sekolah Memiliki Kewenangan (Kemandirian)*
Sekolah memiliki kewenangan untuk melakukan yang terbaik bagi sekolahnya, sehingga dituntut untuk memiliki kemampuan dan kesanggupan kerja yang tidak selalu menggantungkan pada atasan. Untuk menjadi mandiri, sekolah harus memiliki sumberdaya yang cukup untuk menjalankan tugasnya.
- h. *Partisipasi yang Tinggi dari Warga Sekolah dan Masyarakat*
Sekolah yang menerapkan MBS memiliki karakteristik bahwa partisipasi warga sekolah dan masyarakat merupakan bagian kehidupannya. Hal ini dilandasi oleh keyakinan bahwa makin tinggi tingkat partisipasi, makin besar rasa memiliki; makin besar rasa memiliki, makin besar pula rasa tanggungjawab; dan makin besar rasa tanggungjawab, makin besar pula tingkat dedikasinya.
- i. *Sekolah Memiliki Keterbukaan (Transparansi) Manajemen*
Keterbukaan/transparansi dalam pengelolaan sekolah merupakan karakteristik sekolah yang menerapkan MBS. Keterbukaan/transparansi ini ditunjukkan dalam pengambilan keputusan, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, penggunaan uang, dan sebagainya, yang selalu melibatkan pihak-pihak terkait sebagai alat kontrol.
- j. *Sekolah Memiliki Kemauan untuk Berubah (psikologis dan fisik)*
Perubahan harus merupakan sesuatu yang menyenangkan bagi semua warga sekolah. Sebaliknya, kemapanan merupakan musuh sekolah. Tentu saja yang dimaksud perubahan adalah *peningkatan, baik bersifat fisik maupun psikologis*. Artinya, setiap dilakukan perubahan, hasilnya diharapkan lebih baik dari sebelumnya (ada peningkatan) terutama mutu peserta didik.
- k. *Sekolah Melakukan Evaluasi dan Perbaikan Secara Berkelanjutan*
Evaluasi belajar secara teratur bukan hanya ditujukan untuk mengetahui tingkat daya serap dan kemampuan peserta didik, tetapi yang terpenting adalah bagaimana memanfaatkan hasil evaluasi belajar tersebut untuk memperbaiki dan menyempurnakan proses belajar mengajar di sekolah. Oleh karena itu, fungsi evaluasi menjadi sangat penting dalam rangka meningkatkan mutu peserta didik dan mutu sekolah secara keseluruhan dan secara terus menerus.
- l. *Sekolah Responsif dan Antisipatif terhadap Kebutuhan*
Sekolah selalu tanggap/responsif terhadap berbagai aspirasi yang muncul bagi peningkatan mutu. Karena itu, sekolah selalu membaca lingkungan dan menanggapiinya secara cepat dan tepat. Bahkan, sekolah tidak hanya mampu menyesuaikan terhadap

perubahan/tuntutan, akan tetapi juga mampu mengantisipasi hal-hal yang mungkin bakal terjadi. Menjemput bola, adalah padanan kata yang tepat bagi istilah antisipatif.

m. Memiliki Komunikasi yang Baik

Sekolah yang efektif umumnya memiliki komunikasi yang baik, terutama antar warga sekolah, dan juga sekolah-masyarakat, sehingga kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh masing-masing warga sekolah dapat diketahui. Dengan cara ini, maka keterpaduan semua kegiatan sekolah dapat diupayakan untuk mencapai tujuan dan sasaran sekolah yang telah dipatok. Selain itu, komunikasi yang baik juga akan membentuk *teamwork* yang kuat, kompak, dan cerdas, sehingga berbagai kegiatan sekolah dapat dilakukan secara merata oleh warga sekolah.

n. Sekolah Memiliki Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah bentuk pertanggungjawaban yang harus dilakukan sekolah terhadap keberhasilan program yang telah dilaksanakan. Akuntabilitas ini berbentuk laporan prestasi yang dicapai dan dilaporkan kepada pemerintah, orangtua siswa, dan masyarakat. Berdasarkan laporan hasil program ini, pemerintah dapat menilai apakah program MBS telah mencapai tujuan yang dikendaki atau tidak. Jika berhasil, maka pemerintah perlu memberikan penghargaan kepada sekolah yang bersangkutan, sehingga menjadi faktor pendorong untuk terus meningkatkan kinerjanya di masa yang akan datang. Sebaliknya jika program tidak berhasil, maka pemerintah perlu memberikan teguran sebagai hukuman atas kinerjanya yang dianggap tidak memenuhi syarat.

o. Sekolah memiliki Kemampuan Menjaga Sustainability

Sekolah yang efektif juga memiliki kemampuan untuk menjaga kelangsungan hidupnya (sustainability) baik alam program maupun pendanaannya. Sustainability program dapat dilihat dari keberlanjutan program-program yang telah dirintis sebelumnya dan bahkan berkembang menjadi program-program baru yang belum pernah ada sebelumnya.

SIMPULAN

1. Aspek-aspek MBS yang telah berjalan dengan baik perlu dipertahankan dan terus ditingkatkan, antara lain tentang: Perencanaan dan evaluasi sekolah, Pengelolaan proses belajar mengajar, Pengelolaan fasilitas, dan Pengelolaan iklim sekolah.
2. Perlu keterlibatan semua pihak, antara lain guru, masyarakat, serta pemerintah, dalam hal ini Dinas Pendidikan setempat guna mengembangkan dan menerapkan kurikulum muatan lokal yang paling cocok dengan kondisi sekolah.
3. Agar prinsip *reward* atau *punishment* berjalan dengan baik, perlu ketegasan pihak kepala sekolah namun perlu didukung dengan instrumen dan payung hukum/peraturan yang jelas serta dukungan instansi vertikal di atasnya (Dinas Pendidikan Daerah dan Pusat).

4. Pihak sekolah harus mulai memikirkan dan selanjutnya melaksanakan kegiatan-kegiatan yang dapat mendatangkan keuntungan (*income generating activities*) sehingga dapat membantu meringankan kebutuhan biaya sekolah atau mengurangi ketergantungan bantuan biaya dari pihak lain.
5. Pelayanan terhadap siswa, utamanya tentang bantuan terhadap siswa dalam memasuki dunia kerja (khususnya bagi siswa SMK) dan kegiatan yang melibatkan alumni harus ditingkatkan oleh pihak sekolah.
6. Pihak sekolah harus aktif menggandeng/melibatkan masyarakat dalam setiap program kegiatan sehingga rasa tanggung jawabnya meningkat, dan pada akhirnya nanti dukungan moral dan finansial masyarakat kepada sekolah akan meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

- Daman. 2001. Pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) di SLTP Kota Semarang. *Laporan Penelitian*, FIP Unnes.
- Hamonangan, S. 2004. *Kesiapan Pengelolaan dan Pengembangan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam Rangka Pelaksanaan Otonomi Daerah di Kabupaten Grobogan*. Semarang: Sari Penelitian-Lemlit UNNES.
- Indarno, Jasman. 2002. *Kontribusi Penerapan Berbasis Sekolah terhadap Kualitas Penyelenggaraan Pendidikan Tingkat Dasar di Jawa Tengah*. Tesis. Semarang: Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro.
- Sugihartati, Rahma. 2004. *Implementasi dan Kendala Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di Jenjang SD*. Jurnal Penelitian Dinamika Sosial. Vol. 5 No. 3 Desember 2004. Surabaya: Lembaga Penelitian UNAIR.