

MODEL PEMBERDAYAAN KOMITE SEKOLAH DALAM IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DENGAN MEMBANGUN JARINGAN KAPITAL SOSIAL

Tri Suminar, Mintarsih Arbarini, Utsman

Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang

Abstract. *The school committee, school principal and teachers are the key role in schools that implement school-based management. This research aims to develop a model of empowerment of school committees in the implementation of school-based management by developing networks of social capital. This research uses research and development approach with the school committee members and all components of the school as the subjects. The interview records and documents are analyzed qualitative-descriptive-phenomenologically and inferential statistically. The finding is the performance of the school committee is still not good. This is caused by the lack of cooperation between school committee and school component. There are no bound by norms of solidarity and trust among them to carry out school management. School committees empowerment by establishing effective networks of social capital, effectively improves school committee's performance by 13.75 points. There are consistent changes between social capital intensity and qualification performance of the school committee. The school committee should behave and act proactively, and also more creative to foster the trust of the school.*

Keywords: *school-based management, empowerment, school committees, social capital.*

PENDAHULUAN

Latar belakang penelitian ini adalah komite sekolah sebagai institusi yang menjadi kekuatan dalam implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS). Komite sekolah juga dapat dikatakan sebagai tombak dalam manajemen berbasis sekolah karena diharapkan sebagai penampung aspirasi dan sekaligus sebagai tempat perwakilan partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan keputusan di sekolah (Drost, 2005). Namun hasil studi implementasi kebijakan manajemen berbasis sekolah di DKI Jakarta menunjukkan kinerja Komite Sekolah masih sangat variatif (Irawan, 2004: 54). *Collective Leadership* antara kepala sekolah, guru dan masyarakat yang menjadi prasyarat utama dalam manajemen berbasis sekolah

(MBS) masih belum ada. Analisis laporan Bank Dunia juga merekomendasikan terdapat beberapa sebab yang membuat manajemen sekolah tidak efektif, antara lain kecilnya peran serta masyarakat dalam pengelolaan sekolah, padahal perolehan dukungan dari masyarakat merupakan bagian peran kepemimpinan kepala sekolah.

Komite Sekolah dibentuk sebenarnya bersifat mandiri, independen, namun dalam pelaksanaannya belum menunjukkan kinerja sebagaimana yang diharapkan. Komite sekolah sebagai pemberar kebijakan yang dibuat sekolah maupun birokrat pendidikan. Dalam posisi ini komite sekolah hanya dijadikan alat legitimasi dalam pembuatan kebijaksanaan sekolah yang kontroversial. Implementasi MBS masih banyak ditemukan sejumlah fakta

pengelolaan pendidikan dengan manajemen berbasis sekolah masih mengabaikan peran serta masyarakat dalam mengambil keputusan (Jalal, 2003: 100). Pada pihak lain juga ditemukan citra negatif komite sekolah, yakni lebih banyak membuat kebijakan yang pada intinya menguntungkan sekolah tetapi merugikan masyarakat.

Dari paparan tersebut menunjukkan dalam pelaksanaan MBS masih belum terdapat kerjasama yang sinergis antara pihak komite sekolah dengan pihak sekolah dalam pengelolaan sekolah, kinerja komite sekolah dalam MBS masih jauh dari harapan. Kinerja Komite Sekolah seolah terbelenggu, tidak ada pilihan, bersifat terbatas atau tidak berdaya. Potensi-potensi dari komite sekolah baik yang bersifat materiil maupun nonmateriil belum diberdayakan untuk memperkuat implementasi MBS. Namun ironisnya dalam milestone Renstra Depdiknas 2005-2009 menempatkan target 50% Komite Sekolah telah berfungsi dengan baik pada tahun 2009. Oleh karenanya dibutuhkan upaya-upaya ke arah peningkatan peran dan fungsi Komite Sekolah sebagai ujung tombak kekuatan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah.

Rumusan masalah yang utama adalah “Bagaimanakah model pemberdayaan komite sekolah pada pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dengan membangun kapital sosial?” Secara khusus masalah penelitian dirumuskan sebagai berikut: (1). Bagaimanakah kinerja komite sekolah dalam menjalankan fungsinya dalam manajemen berbasis sekolah pada jenjang pendidikan dasar 9 tahun? (2). Apa saja faktor penghambat dan faktor pendukung kinerja komite sekolah yang berpotensi sebagai peluang dalam melaksanakan manajemen berbasis sekolah (3). Bagaimanakah keefektifan model pemberdayaan komite sekolah secara empiris? (4). Bagaimanakah dampak model pemberdayaan kinerja komite sekolah dalam penerapan MBS?

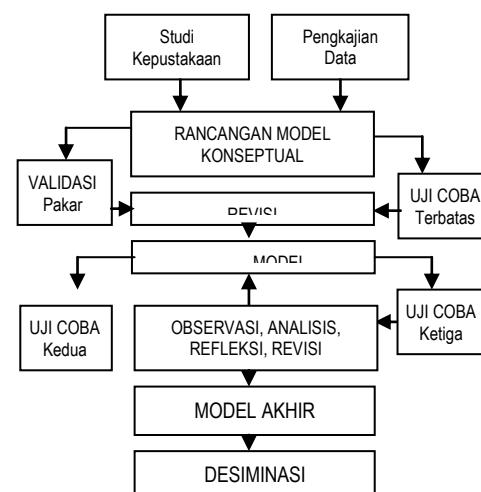
Tujuan penelitian adalah mendeskripsikan kinerja komite sekolah untuk melaksanakan fungsinya dalam manajemen berbasis sekolah, mendeskripsikan faktor pendukung dan

penghambat kinerja komite sekolah, mendesain model pemberdayaan komite sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah, mengetahui keefektifan model pemberdayaan komite sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah dengan membangun jaringan kapital sosial dan mengetahui dampak penerapan model pemberdayaan komite sekolah dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah.

Kegunaan penelitian adalah (1). Penerapan manajemen sekolah yang bersifat transparan, akuntabel, dan penguatan citra publik yang secara langsung berdampak pula terhadap mutu pendidikan. (2). Menemukan solusi masalah manajemen pendidikan pada tingkat sekolah, sekaligus mendorong inisiatif dan partisipasi serta kepedulian masyarakat terhadap pendidikan, (3) Upaya meningkatkan partisipasi komite sekolah dalam manajemen berbasis sekolah, kepala sekolah menempatkan komite sekolah sebagai mitra kerja dalam peningkatan mutu sekolah.

METODE PENELITIAN

Desain penelitian ini menggunakan model penelitian dan pengembangan (Borg dan Gall, 1983). Prosedur model pendekatan penelitian tergambar berikut.



Gambar 2. Sekema prosedur penelitian

Prosedur penelitian diawali dengan studi eksploratif dengan pendekatan kualitatif fenomenologi, untuk meneliti gejala dan fakta

sosial tentang kinerja komite sekolah, faktor pendorong dan penghambatnya (Salim, 2001: 5). Pendekatan kualitatif juga diterapkan pada tahap penyusunan desain model, sedangkan pada tahap pengujian model digunakan pendekatan kuantitatif metode kuasi eksperimen.

Subjek penelitian ini adalah pengurus komite sekolah pada jenjang pendidikan dasar 9 tahun di Kota Semarang, yang meliputi: SD/MI Negeri dan Swasta, SMP/ MTs Negeri dan Swasta. Terdapat 16 sekolah pendidikan dasar dengan kualifikasi baik sekali dan kurang baik.

Pengumpulan data dengan wawancara, instrumen menggunakan pedoman wawancara untuk mendeskripsikan hambatan dari faktor internal dan eksternal yang dijumpai anggota komite sekolah dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, potensi-potensi komite sekolah (materiil dan immateriil) dari faktor internal dan eksternal. Observasi terstruktur dan pengkajian dokumen yang telah disusun komite sekolah untuk mengumpulkan data dasar tentang kualitas kinerja komite sekolah dan intensitas kapital sosial.

Pengolahan data dengan langkah-langkah: pengecekan kelengkapan data, reduksi data, kategorisasi data dan tabulasi data. Data yang telah diolah dianalisis dengan menggunakan dua cara, yaitu analisis deskriptif kualitatif dan analisis kuantitatif. Analisis deskriptif kualitatif teknik interaktif, digunakan menganalisis data dan informasi yang diperoleh dari studi eksplorasi, proses dan hasil uji coba model. Analisis data kuantitatif dengan metode statistika uji t sampel berpasangan digunakan mengetahui tingkat keefektifan model yang diuji coba dilapangan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Komponen *pertama* adalah mempertimbangkan perencanaan program sekolah, sejumlah 56,25% termasuk pada kriteria kurang baik dan 19,17% masuk pada kategori baik. Komponen *kedua* adalah mempertimbangkan pelaksanaan program sekolah, 31,25% termasuk pada kriteria kurang baik dan 29,17% masuk pada

kriteria baik. Komponen *ketiga* dari peran komite sekolah sebagai badan pertimbangan adalah mempertimbangkan pengelolaan sumber daya sekolah, 41,68% termasuk pada kategori kurang baik dan 47,92% termasuk kategori baik. Akar penyebab yakni, antara institusi sekolah dan komite sekolah belum dapat menjalin interaksi sosial yang dilandasi prinsip kepercayaan. Alasan ini diperkuat dengan ditemukan fakta hambatan eksternal kinerja komite sekolah adalah komponen sekolah kurang percaya akan kemampuan komite sekolah, pada sisi lain pihak komite sekolah tidak dapat proaktif dalam menjalankan perannya pada tahap perencanaan pendidikan sebagai badan pertimbangan.

Peran sebagai badan pendukung ini terdapat tiga komponen yang dideskripsikan. Komponen pertama, pengelolaan sumber daya manusia prosentase terbesar (37,60%) narasumber berada pada kriteria kurang baik dan 25% pada kategori baik. Komponen kedua mengelola sarana dan prasarana sekolah prosentase terbesar (41,66%) nara sumber pada kriteria kurang baik. Komponen ketiga, mengelola anggaran pendidikan di sekolah prosentase terbesar (41,66%) nara sumber termasuk pada kategori baik dan 37,50% berkategori kurang baik. Temuan ini dapat dipahami bahwa pada lembaga sekolah terutama yang berstatus negeri pengelolaan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana menjadi kebijakan pemerintah, sehingga pihak sekolah dan komite sekolah relatif lebih pasif. Berbeda pada lembaga sekolah swasta yang cenderung memiliki tanggung jawab mandiri dalam pengelolaan tenaga kependidikan dan sarana prasarana pendidikan, di lembaga sekolah swasta ini komite sekolah memang dituntut dapat memobilisasi tenaga kependidikan dan mengkoordinir bantuan sarana prasarana pendidikan.

Perolehan skor rata-rata peran komite sekolah sebagai badan pengontrol (*controlling agency*) tergolong pada kriteria kurang baik. Komponen pertama, perencanaan pendidikan di sekolah prosentase narasumber terbanyak (52,09%) pada kategori kurang baik dan 39,09% kategori baik. Komponen kedua

pelaksanaan program sekolah frekuensi terbesar pada kriteria kurang baik, yaitu sejumlah 54,17%. Komponen ketiga: memantau *output* atau keluaran, sejumlah 54,16% menyatakan baik dan 39,6% menyatakan kurang baik. Ada temuan hambatan internal dapat dijelaskan, nilai dan norma komite sekolah belum tumbuh sikap tanpa pamrih, belum tumbuhnya sikap kebersamaan dan tanggung jawab sebagai identitas kelompok. Oleh karena itu komite sekolah lebih memperhatikan kepentingan atau kesibukan pekerjaan pribadi. Pada sisi lain tidak terprogramnya peran sebagai pengontrol adalah rendahnya pengalaman komite sekolah dalam manajemen pendidikan.

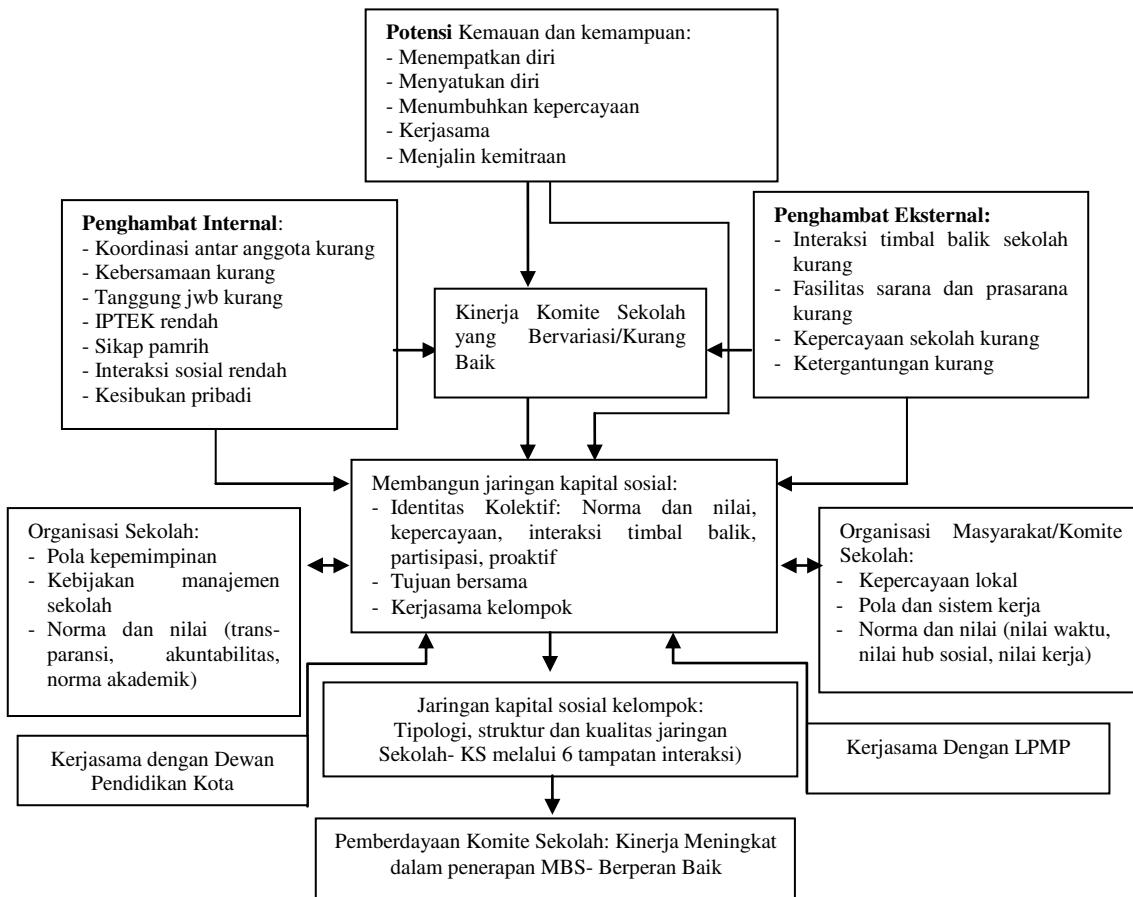
Terdapat tiga komponen dari empat peran komite sekolah berada pada kategori kriteria kurang baik. Faktor internal yang diidentifikasi sebagai penghambat kinerja komite sekolah dalam melaksanakan perannya pada manajemen berbasis sekolah adalah: rendahnya kemampuan berinteraksi sosial, rendahnya pengalaman mengelola pendidikan, kurang mampu mengikuti perkembangan IPTEKS, kesibukan pekerjaan pribadi, lemahnya sistem koordinasi antar anggota, masih bersikap pamrih, kurang kebersamaan dan kurang memiliki sikap tanggung jawab terhadap tugas dan peran.

Faktor internal penghambat kinerja komite sekolah bersumber pada masih lemahnya unsur norma dan nilai kebersamaan yang dibangun atas prinsip dasar kepercayaan. Sesuai pendapat Putnam (1993), Cohen dan Prusak (2001) dan Robert Lawang (2005). Padahal tindakan kolektif dengan dasar kepercayaan ini merupakan sumber energi efektifnya kinerja dari sebuah institusi, termasuk institusi komite sekolah maupun sekolah.

Penghambat kinerja komite dari faktor eksternal adalah komponen sekolah membentuk struktur sosial tersendiri, tidak tergantung kepada komite sekolah sebagai sub sistem, dan kepercayaan sekolah terhadap kemampuan komite sekolah masih rendah, serta fasilitas kurang memadai. Dari temuan ini juga dapat dimaknai bahwa keterlibatan pihak komite sekolah sebagai patner sekolah dalam MBS belum terealisasi dengan baik. Hal ini sesuai temuan Jalal (2004), Irawan (2006) dan Haryanto (2006).

Potensi komite sekolah sebagai faktor pendukung kinerjanya dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah adalah memiliki pengalaman pendidikan yang baik, kemauan untuk diajak bekerjasama dan membentuk identitas dengan pihak sekolah, kemauan menumbuhkan sikap tanggung jawab, menempatkan diri sebagai bagian sekolah, kemauan menjalin kemitraan, kemauan menumbuhkan kepercayaan pada organisasi sekolah dan bersikap inovatif. Namun potensi-potensi tersebut belum dapat diaktualisasikan karena iklim organisasi yang tidak mendukung. Kondisi ini menuntut komite sekolah perlu diberdayakan agar memiliki prestasi kinerja yang sangat baik, mengingat strategisnya peran mereka dalam upaya peningkatan mutu proses pembelajaran dan keluaran program sekolah. Tujuan pengembangan model adalah komite sekolah dapat meningkatkan kinerjanya dalam penerapan manajemen berbasis sekolah.

Berikut disajikan model konseptual pemberdayaan komite sekolah.



Gambar 3. Bagan Model Pemberdayaan Komite Sekolah Konseptual

Pengembangan produk model adalah buku pedoman pemberdayaan komite dengan membangun jaringan kapital sosial. Produk diuji coba di lapangan dalam skala terbatas. Hasil uji empiris produk akhir, secara deskriptif menunjukkan bahwa intensitas jaringan kapital sosial komite sekolah dengan pihak sekolah dibanding sebelum dan sesudah menggunakan produk, rerata naik 21,06 point dengan kualitas kuat/baik. Komite sekolah sudah aktif berkomunikasi dengan pihak sekolah, Kepala sekolah melibatkan komite sekolah dalam manajemen sekolah sejak tahap perencanaan program dan penyusunan RAPBS, tahap pelaksanaan program, monitoring dan evaluasi program sekolah. Jaringan hubungan timbal balik sudah terbentuk atas kepentingan bersama.

Kualitas kinerja komite sekolah juga lebih meningkat dibanding sebelum menggunakan produk, rata-rata naik 34,81 poin dengan kualifikasi baik. Komite Sekolah pada pendidikan dasar 9 tahun di Kota Semarang

baik jenjang SD/MI, SMP/MTs negeri dan swasta secara umum mulai dapat melaksanakan perannya dengan kualifikasi rerata baik dibandingkan kualitas kinerja setahun lalu.

Analisis statistik uji T berpasangan menunjukkan bahwa terdapat perbedaan mean pada *paired-samples t-test* antara intensitas kapital sosial dengan pengukuran kinerja komite sekolah sebelum dan sesudah proses sosialisasi produk sebesar 13,75 poin. Nilai uji statistik $t = 6,97$ dan $6,81$ lebih besar dari nilai t pada tabel dengan $df = 15$ dengan taraf kepercayaan $0,00 < 0,05$, berarti nilai uji t hitung ini signifikan. Disimpulkan, naiknya rata-rata kinerja komite sekolah 13,75 poin berkaitan dengan variasi yang terjadi pada intensitas kapital sosial. Jaringkan kapital sosial efektif untuk pemberdayaan komite sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah.

Kapital sosial dengan berdasarkan akar budaya lokal unsur nilai kebersamaan,

kekeluargaan, tanpa pamrih, dan hubungan berdasarkan kepercayaan (*trust*) sehingga mampu merekatkan komunikasi yang bersifat timbal balik antara komite sekolah dengan organisasi sekolah, pada gilirannya kedua pihak dapat menempatkan diri sebagai mitra kerja yang satu sama lain ada ketergantungan, bersinergi dalam penerapan manajemen berbasis sekolah. Pernyataan Lawang (2005) bahwa jaringan kerjasama dengan hubungan interaktif sebagai bentuk koordinasi antar komponen (kepala sekolah, komite sekolah dan staf guru) dalam manajemen berbasis sekolah yang dilakukan atas dasar perasaan percaya satu sama lain, hubungan bersifat timbal balik serta terdapat jaringan sosial, akan dapat menghasilkan suatu tindakan sosial yang efektif dan efisien dalam pemecahan masalah.

Kapital sosial terbukti efektif sebagai salah satu komponen utama dalam menggerakkan kebersamaan, mobilitas ide, kesalingpercayaan dan saling menguntungkan untuk mencapai kemajuan bersama, sebagaimana dijelaskan oleh Hasbullah (2006) dan Cox (1995) yang mendefinisikan kapital sosial sebagai suatu rangkaian proses hubungan antar manusia yang ditopang oleh jaringan, norma-norma, dan kepercayaan sosial yang memungkinkan efisien dan efektifnya koordinasi dan kerjasama untuk keuntungan dan kebijakan bersama.

Berdayanya komite sekolah diharapkan dapat memenuhi amanat masyarakat bahwa tujuan dibentuknya Komite Sekolah antara lain: (a) mewadahi dan menyalurkan aspirasi, prakarsa masyarakat dalam melahirkan kebijakan operasional dan program pendidikan di satuan pendidikan; (b) meningkatkan tanggung jawab dan peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan; (c) menciptakan suasana dan kondisi transparan, akuntabel dan demokratis dalam penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan yang bermutu di satuan pendidikan.

Meningkatnya partisipasi komite sekolah dalam melaksanakan peran-perannya dalam manajemen berbasis sekolah setelah ada upaya membangun jaringan kapital sosial, maka temuan ini dapat dimaknai sebagai strategi

pemberdayaan. Pernyataan ini sebagaimana pendapat (Prijono dan Pranarka, 1996: 27) yang menjelaskan konsep pemberdayaan sebagai sebuah pendekatan aktif dan kritis di dalam melaksanakan suatu profesi, dalam upaya pengembangan diri, yakni pengendalian internal dan praktik pemecahan masalah secara bebas. Oleh karena itu pemberdayaan merupakan proses sosial dan personal untuk mendorong kekuatan, kompetensi, kreativitas dan kebebasan individu untuk bertindak.

Pemberdayaan komite sekolah dengan membangun jaringan kapital sosial dengan pihak sekolah sebenarnya menerapkan konsep "*One Corporate On School*", sebuah model yang diciptakan oleh Depdiknas (2007), namun kelebihan model ini adalah menggunakan pola pikir yang bersifat *bottom up*, yakni menggali budaya lokal atau kedaerahan untuk meningkatkan kapasitas kemampuan atau keberdayaan pengurus Komite Sekolah dalam berinteraksi secara timbal balik, bekerjasama dengan pihak sekolah.

Keunggulan model pemberdayaan komite sekolah untuk membangun jaringan sosial yang elegan, egaliter, bebas, memiliki empati dan semangat saling menguntungkan baik antar anggota kelompok maupun antar kelompok, merupakan energi kolektif atau mesin penggerak (*prime mover*) yang dahsyat dalam memberdayakan masyarakat ke arah kesejahteraan. Hal ini disebabkan kepercayaan mendorong sifat tanpa pamrih, kepercayaan mendorong produktivitas dan kepercayaan tidak dapat hancur kalau terus fungsional dan dengan kepercayaan akan merubah egoisme individu menjadi bentuk kerjasama. Temuan penelitian ini sekaligus menjawab pertanyaan Fukuyama (1999) bahwa kearifan lokal yang lahir dalam konteks tradisional memang dapat sebagai sarana untuk mengatasi masalah sosial yang rumit di masa modernitas ini.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Beberapa simpulan yang dapat ditarik sebagai berikut (1) Model pemberdayaan komite sekolah dengan membangun jaringan

kapital sosial dinilai efektif untuk meningkatkan keterlibatan masyarakat (komite sekolah) dalam manajemen sekolah. (2) Uji empiris model terhadap komite sekolah yang terbatas dengan uji t berpasangan menunjukkan kualitas kinerja komite sekolah sebelum dan sesudah uji model terdapat perbedaan yang berarti dengan rerata termasuk kategori baik. Intensitas jaringan kapital sosial yang berhasil dibangun sebelum dan sesudah uji coba model mengalami perbedaan rerata yang berarti, Jaringan kapital sosial efektif untuk pemberdayaan komite sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah.

Saran

Berdasarkan beberapa temuan penelitian, selanjutnya dapat disampaikan beberapa saran/rekomendasi sebagai berikut (1) Sosialisasi pentingnya membangun jaringan capital social berdasarkan nilai budaya lokal yang lebih digiatkan oleh instansi terkait, yakni Dewan Pendidikan. (2) Komite sekolah bersikap dan bertindak proaktif, tidak menunggu dari sekolah, lebih kreatif untuk menumbuhkan nilai kepercayaan dari sekolah agar komite sekolah memiliki daya tawar (*bargaining*) yang seimbang dengan kemampuan manajerial kepala sekolah. (3) Dewan Pendidikan perlu mengadakan pelatihan-pelatihan bagi komite sekolah kemampuan mengelola pendidikan satuan sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

Irawan, A. et.al. 2004. *Mendagangkan Sekolah*. Jakarta: ICW

Salim, A. 2006. *Stratifikasi Etnik: Kajian Mikro Sosiologi Interaksi Etnik Jawa dan Cina*. Yogyakarta: Tiara Wacana.

2001. *Teori dan Paradigma Penelitian Sosial (dari Denzin Guba dan Penerapannya)*. Yogyakarta: Tiara Wacana Yogyakarta.

Borg R.W & Gall M.D. (2003). *Educational Research. An Introduction*. Fourth Ed.

Bryant, C., dan White, L.G. (1987). *Manajemen Pembangunan Untuk Negara Berkembang*. Terjemahan R.L. Simatupang. Jakarta: LP3ES

Depdiknas, 2004. *Acuan Operasional dan Indikator Kinerja Komite Sekolah*. Jakarta: Dirjendikdasmen.

Depdiknas, 2007. *Petunjuk Teknis Pemberdayaan Komite Sekolah Tahun 2007-2009*. Ditjen Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah. Depdiknas. Jakarta.

Haryono, D. 2006. Kajian Kinerja Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah pada Tingkat Kabupaten dan Kota di Wilayah Propinsi Jawa Tengah. *Jurnal Penelitian Pendidikan dan Kebudayaan. BIMASUCI* Volume 12 Nomor 1 Desember 2006. ISSN 08527184.

Drost, J. SJ. 2005. *Dari KBK sampai MBS*. Jakarta: Buku Kompas

Hasbullah, J. 2006. *Social Capital (Menuju Keunggulan Budaya Manusia Indonesia)*. Jakarta: MR-United Press

Keputusan Menteri Pendidikan Nasional. No. 044/U/2002 *Tentang Komite sekolah*

Moleong. 1990. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Karya.

Jalal, F. et.al. (2001). *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Adecitra Karya Nusa.

Prijono, O.S., dan Pranarka, A.M.W., (Ed). (1996). *Pemberdayaan: Konsep, Kebijakan, dan Implementasi*. Jakarta: CSIS.

Lawang, R. M. Z. 2005. *Kapital Sosial dalam Perspektif Sosiologik*. Jakarta: FISIP UI Press.

Sihombing, U. (2001). *Konsep dan Pengembangan Pendidikan Berbasis Masyarakat*. Adecitra Karya Nusa.