

MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH: STRATEGI ALTERNATIF DALAM PERSAINGAN MUTU

Busthomi Ibrohim

UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten

Email: busthomi.ibrohim@yahoo.com

Abstract. *Politically, School Based Management (SBM) becomes the mouthpiece of all issues in the field of education that will be portrayed in schools, because the school is the last network of educational bureaucracy. SBM is also a form of operationalization of the decentralization or education autonomy policy in relation to regional autonomy. Theoretically, SBM is also a concept that offers autonomy to schools in order to improve quality, efficiency and equity of education in order to accommodate the interests of local communities as well as establishing close cooperation between schools, communities and governments. Operationally SBM is an idea that places the authority of school management in a system entity. Based on the above view, this article outlines the basic framework of SBM as a strategy for improving the quality of education. With SBM, principals, teachers and learners get the opportunity to innovate and improvise in schools related to curriculum, learning, managerial and others. So the principal serves as an educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator, figure, and mediator. SBM also calls for the creation of new institutional arrangements and institutions, including: the establishment of school boards, development of school strategy planning, develop of annual school planning, internal monitoring and self-assessment, annual reporting, school opinion surveys of school stakeholders.*

Keywords. *School Based Management, Decentralization of Education, Quality Assurance, Autonomy of Education, School Committee*

Abstrak. Secara politis, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan muara dari semua kebijakan dibidang pendidikan akan tergambar di sekolah, sebab sekolah merupakan jaringan terakhir dari rangkaian birokrasi pendidikan. MBS juga sebagai bentuk operasionalisasi dari kebijakan desentralisasi atau otonomi pendidikan dalam hubungannya dengan otonomi daerah. Secara teoretis, MBS merupakan suatu konsep yang menawarkan suatu otonomi kepada sekolah dalam rangka meningkatkan mutu, efisiensi dan pemerataan pendidikan agar dapat mengakomodir kepentingan masyarakat setempat serta menjalin kerja sama yang erat antar sekolah, masyarakat dan pemerintah. Secara operasional MBS merupakan gagasan yang menempatkan kewenangan pengelolaan sekolah dalam suatu keutuhan entitas sistem. Berdasarkan pandangan di atas, artikel ini menguraikan kerangka dasar MBS sebagai strategi dalam peningkatan mutu pendidikan. Dengan MBS, kepala sekolah, guru dan peserta didik mendapatkan peluang untuk melakukan inovasi dan improvisasi di sekolah berkaitan dengan masalah kurikulum, pembelajaran, manajerial dan lain-lain. Maka kepala sekolah berfungsi sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, motivator, figure, dan mediator. MBS juga menuntut penciptaan tatanan dan budaya kelembagaan baru, yang mencakup: pembentukan dewan sekolah, pengembangan perencanaan strategi sekolah, pengembangan perencanaan tahunan sekolah, melakukan *internal monitoring, self-assesment*, menyusun laporan tahunan, melakukan survei pendapat sekolah terhadap *stakeholder* sekolah.

Kata Kunci. *School Based Management, Desentralisasi Pendidikan, Jaminan Mutu, Otonomi Pendidikan, Komite Sekolah*

Pendahuluan

Kesadaran tentang pentingnya pendidikan yang dapat memberi harapan dan kemungkinan yang lebih baik dimasa datang, telah mendorong berbagai upaya dan perhatian seluruh lapisan masyarakat terhadap setiap gerak langkah dan perkembangan dunia pendidikan. Pendidikan sebagai salah satu upaya dalam rangka meningkatkan kualitas hidup manusia pada intinya bertujuan untuk memanusiakan manusia, mendewasakan manusia, merubah perilaku, membudayakan manusia dan meningkatkan kualitas menjadi lebih baik.

Pada kenyataannya pendidikan bukanlah suatu upaya yang sederhana, melainkan suatu kegiatan yang dinamis dan penuh tantangan. Pendidikan akan selalu berubah seiring dengan perubahan zaman, setiap saat pendidikan selalu menjadi fokus utama perhatian, bahkan tidak jarang menjadi sasaran ketidak puasan karena pendidikan menyangkut kepentingan semua orang, bukan hanya menyangkut investasi dan kondisi dimasa yang akan datang, melainkan juga menyangkut kondisi dan sasaran kehidupan saat ini. Itulah sebabnya pendidikan merupakan wadah tempat proses pendidikan dilakukan, memiliki sistem yang kompleks dan dinamis.

Investigasi berbagai permasalahan pendidikan di Indonesia oleh world Bank pada tahun 1997, merekomendasikan beberapa strategi yang perlu dicermati, yaitu: kurikulum yang bersifat inklusif, proses belajar mengajar yang efektif, lingkungan sekolah yang mendukung, sumberdaya yang berasas pemeratan, standardisasi hal-hal tertentu, monitoring, evaluasi dan tes. Strategi tersebut harus menyatu kedalam lingkup fungsi pengelolaan sekolah, yaitu : manajemen atau organisasi kepemimpinan, yakni dengan menempatkan kepala sekolah sebagai manejer instruksional yang kuat, proses belajar mengajar, sumberdaya manusia, administrasi sekolah dan mengoptimalkan daya dukung masyarakat. Untuk itu diperlukan struktur organisasi sekolah yang mengakomodir semua kepentingan pendidikan.

Dalam menyikapi rekomendasi tersebut dan sejalan dengan semangat "declaration of sinegal" yang didengungkan oleh UNESCO lewat beberapa pakar pendidikan dunia, maka dunia pendidikan Indonesia dihadapkan pada keharusan untuk menyesuaikan diri dengan seting pendidikan global di era desentralisasi atau otonomi, yang telah menjadi fenomena global sebagaimana gagasan John Naisbitt yang memunculkan isu global paradox. Hal ini dirasa perlu, jika Indonesia tidak ingin lebih tertinggal dari negara-negara lain. Adalah suatu keberuntungan tersendiri bagi Indonesia untuk merubah dan menentukan strategi alternatif pendidikan di era reformasi dewasa ini. Strategi alternatif yang dimaksud ialah "school based management" atau yang lebih familiar dengan istilah " manajemen berbasis sekolah".

Manajemen berbasis sekolah di negara-negara lain telah terbukti efektifitas dalam meningkatkan kualitas sekolah. Menurut Suyatno banyak penelitian yang secara konklusif mendukung rasional efektifitas penggunaan manajemen berbasis sekolah, para peneliti tersebut antara lain Amunson (1988), Burns dan Howers (1989), David dan Peterson (1984), English (1989), Levin dan Eubank (1989), Lindelow dan Heyanderickx (1989), Malen, Ogawa, dan Kranz (1990), Merbuerger (1985), Majkowski and Fleming (1989), Peterson (1991), White (1989), dan lain sebagainya.

Berdasarkan paparan di atas, dapatlah dikemukakan di sini bahwa permasalahan dalam menghadapi tantangan pendidikan dewasa ini adalah sangat kompleks. Oleh karena itu, makalah ini hanya akan menyoroti permasalahan struktur manajemen sekolah, agar lebih mampu mengambil inisiatif dalam pengambilan keputusan yang tepat, cepat dan efektif sesuai dengan tuntutan zaman. Sejalan dengan identifikasi dan pembatasan masalah yang ada, maka dirumuskanlah permasalahan yang ada sebagai berikut: bagaimana sebenarnya konsep manajemen berbasis sekolah? Bagaimana fungsi sekolah, kelembagaannya dan struktur dewan sekolah?

Pembahasan

Konsep Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen berbasis sekolah merupakan gagasan yang menempatkan kewenangan pengelolaan sekolah dalam suatu keutuhan entitas sistem. Menurut Finn bahwa manajemen berbasis sekolah dan sekolah yang efektif dapat dicermati sebagai berikut: *“the improvements in student achievement are most likely to be gained their problem and in which strong leadership, particularly by the principal, is a characteristic.”*

Selaras dengan pendapat diatas adalah pendapat yang dikemukakan oleh Duignan yang dikutip oleh Dimmock Clive: *“A curriculum, silent-based approach, with the focus on school-based decision making, allowing school control over resources by which to fine-tone curricula for the benefit student.”*

Berbeda dengan Chapman yang melihat pokok permasalahan terhadap peningkatan kualitas sekolah dari sudut ekonomi dan politik dengan argumentasinya: *“in many countries the recent educational debate has been conductetd in a context of alarm regarding the state of the economy national competitiveness and that in countries has received much of the blame for the nation’s relatively poor economic performance.”*

Untuk membangun gambaran tentang manajemen berbasis sekolah dan sekolah yang efektif, Brown menyebutkan beberapa unsur karakteristik yang harus dimiliki:

1) *Autonomi, flexibility and responsiveness*; 2) *planning by principal and school community*; 3) *adduction of neuroles by the principal*; 4) *A participatoring school environment*; 5) *collaboration and colligiality among staff*; 6) *A hightened sense of personal efficacy for principals and teachers*.

Selain beberapa pengertian di atas masih terdapat beberapa definisi tentang manajemen berbasis sekolah yang dapat dijadikan acuan, antara lain: *“School based manajemen can be viewed conceptually as a formal alternation of goverment structures, as a form of decentralization that identifies the individual school as the primary unit of improvment and relies on the redistribution of decision trip making autority as the primary means through which improvment might be stimulated and sustained”*.

Definisi lain dari Candoli yang mengatkan: *“school based management is way forcing individual school to take responsibility for what happens to children under their juris diction and attending their school. The concept suggest that when individual schools are changet with the total development of educational programess aimed at serving the needs of the childrens in attendance at the particular school, the school personal will develop morecogent programes because thay know the students and theirs needs.”*

Berdasarkan beberapa paparan tentang manajemen berbasis sekolah seperti diatas, dapat dimengerti bahwa muara dari semua kebijakan dibidang pendidikan akan tergambarkan disekolah, sebab sekolah merupakan jaringan terakhir dari rangkaian birokrasi pendidikan. Maka, hidup atau matinya suatu program, akan ditentukan oleh sejauh mana sekolah mampu mengelola dan melaksanakan semua program kependidikan. Oleh sebab itu, manajemen berbasis sekolah menjadi sangat strategis dilaksanakan dalam rangka peningkatan mutu pelayanan pendidikan.

Manajemen berbasis sekolah juga merupakan suatu konsep yang menawarkan suatu otonomi kepada sekolah dalam rangka meningkatkan mutu, efisiensi dan pemerataan pendidikan agar dapat mengakomodir kepentingan masyarakat setempat serta menjalin kerjasama yang erat antara sekolah, masyarakat dan pemerintah. Dengan manajemen berbasis sekolah ini, kepala sekolah, guru dan peserta didik mendapatkan peluang untuk melakukan inovasi dan improvisasi disekolah berkaitan dengan masalah kurikulum, pembelajaran, manajerial dan lain-lainnya. Jadi, otonomi pendidikan merupakan hal yang esensial bagi terciptanya kebebasan akademik. Dengan demikian, manajemen berbasis sekolah dikatakan sebagai bentuk operasionalisasi desentralisasi atau otonomi pendidikan dalam hubungannya dengan otonomi daerah.

Sebagai bahan perbandingan, dapatlah kiranya dilihat apanya apa yang dialami Amerika berkaitan dengan penerapan manajemen berbasis sekolah. Sistem ini

sebelumnya telah dilaksanakan di Amerika, ketika masyarakat mulai memepertanyakan relevansi dan korelasi hasil pendidikan dengan tuntutan, maka kinerja sekolah di Amerika saat itu dianggap tidak sesuai dengan tuntutan yang diperlukan siswa. Dalam artian dianggap tidak mampu memberikan hasil dalam konteks kehidupan ekonomi yang kompetitif, maka sebagai jawabannya pertama kali munculah konsep manajemen berbasis sekolah. Bertitik tolak dari kondisi tersebut dipandang perlu membangun sistem persekolahan yang mampu memberikan kemampuan dasar bagi siswa, karena itulah sebenarnya yang diamanatkan oleh UNESCO dalam menyamakan persepsi dunia pendidikan di abad 21 dewasa ini, yaitu pendidikan yang memiliki empat pilar utama: 1) *Learning to know*; 2) *Learning to do*; 3) *Learning to live together, learning to live with others*; 4) *Learning to be*.

Menurut Nanang Fatah, berdasarkan hasil study manajemen berbasis sekolah di Amerika Serikat, implementasi manajemen berbasis sekolah seringkali mengalami kegagalan yang disebabkan antara lain: 1) Terlalu sering manajemen berbasis sekolah diberlakukan sebagai inovasi yang terpisah dari konteks kurikulum dan pengajaran; 2) Mengembangkan sistem pembuatan keputusan berdasarkan tempat dengan menciptakan peran baru bagi pengelola/staf; 3) Perbaikan sistem evaluasi belajar; 4) *Stakeholder* merasa bingung terhadap keputusan yang diharapkan oleh siswa dan masyarakat.

Aspek-aspek tersebut perlu dicermati agar persiapan konsep manajemen berbasis sekolah di negara kita tidak mengalami kegagalan. Implementasi manajemen berbasis sekolah yang berhasil menghendaki suatu proses yang sehat untuk mengembangkan keahlian dan budaya profesional. Oleh karena itu perlu untuk diketahui komponen-komponen dalam "*School Based*" seperti berikut:

Manajemen	PBM	Sumber Daya Manusia	Sumber Daya dan Administrasi
Menyediakan manajemen/organisasi/kepemimpinan sekolah	Mempromosikan kualitas belajar siswa.	Menyebarkan dan menempatkan personal yang dapat memenuhi keperluan semua siswa.	Mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan dan mengalokasikan sumber daya tersebut sesuai dengan kebutuhan.
Menyusun rencana sekolah dan merumuskan kebijakan	Menyusun kurikulum yang cocok dan tanggap terhadap kebutuhan semua siswa.	Memilih staf yang memiliki wawasan <i>School Based Strategy</i>	Mengolah alokasi dana sekolah
Mengolah operasional sekolah	Menawarkan pengajaran yang efektif	Menyediakan kegiatan untuk pengembangan profesi pada semua siswa	Menyediakan dukungan administrasi

Menjamin adanya komunikasi yang efektif antar sekolah dan masyarakat terkait (<i>school community</i>)	Menyediakan program pengembangan pribadi siswa	Menjamin kesejahteraan staf dan siswa	Mengolah pemeliharaan gedung dan sarana lainnya
Mendorong partisipasi masyarakat		Mengatur review/pembahasan penampilan sekolah (<i>school performance</i>)	
Menjamin akan terpeliharanya sekolah yang bertanggung jawab (<i>accountability</i>)			

Jika manajemen pendidikan berbasis sekolah di Indonesia dapat dipandang sebagai konsep dan paradigma baru dalam pelaksanaannya, maka perlu dimulai berbagai tahapan. Karena merupakan paradigma baru, implementasinya tentu perlu memperhatikan kemungkinan-kemungkinan bagi sekolah untuk mau mengadopsinya. Dengan demikian, pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dapat dikategorikan sebagai proses inovasi pendidikan, dimana keberhasilan pelaksanaan atau implementasinya masih banyak ditentukan oleh berbagai faktor adapun faktor-faktor tersebut menurut suyatno mengutip dari pendapat carison adalah sebagai berikut: keuntungannya yang diperoleh (*relative advantage*), apakah sesuai dengan budaya (*compatibility*) Indonesia, kerumitan (*komplexity*) pelaksanaannya pentahapan (*divisibility*) yang dilakukan, dan apakah dapat dikomunikasikan (*comminicability*).


Selanjutnya Saiful Sagala memberikan penegasan bahwa dalam sekolah yang efektif terdapat proses belajar mengajar yang efektif dengan ciri-ciri: *“Active reather than passive, covert rather than overt, complex rather than simple, affected by individual differences amongst learners, and influenced by a variety of contexts.”* Sekilas dalam dimengerti bahwa yang dimaksud dari statement diatas adalah manajem berbasis sekolah jika diterapkan dengan tepat akan dapat membuat sekolah menjadi efektif yang pada gilirannya mampu mendorong belajar bagi semua siswa, baik yang *“Fast learners”* maupun yang *“Slow learners”*. Sekolah yang tidak efektif hanya mampu mendorong belajar anak-anak yang pandai saja, sebaliknya anak-anak yang kurang beruntung (slow learners) tidak akan mendapatkan kesempatan untuk berkembang secara optimal sesuai dengan kemampuannya.

Pola dan Strategi Manajemen Berbasis Sekolah

Mengingat karakteristik manajemen berbasisi sekolah memiliki persamaan dengan sekolah yang efektif yaitu 1) memiliki output (prestasi pembelajaran dan manajemen sekolah yang efektif) yang di harapkan, 2) efektifitas proses belajar mengajar yang tinggi, 3) para kepala sekolah yang kuat dalam mengkoordinasikan,

menggerakkan dan menyetarakan semua sumber daya pendidikan yang tersedia, 4) lingkungan dan iklim belajar yang aman, tertib dan nyaman (*enjoyable learning*) sehingga manajemen sekolah lebih efektif, 5) analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kinerja, hubungan kerja dan imbal jasa tenaga pendidikan dan guru sehingga mereka mampu menjalankan tugasnya dengan baik, 6) pertanggung jawaban sekolah terhadap program yang telak dilaksanakan, 7) pengelolaan dan penggunaan anggaran yang sepantasnya dilakukan oleh sekolah sesuai dengan kebutuhan riil. Maka, perlu dilakukan penyesuaian secara aktual pola manajemen pendidikan masa depan yang bernuansa otonomi dan lebih demokratis, adapun dimensi-dimensi perubahan pola manajemen pendidikan sebagai mana tabel yang dirumuskan oleh departemen pendidikan nasional berikut:

Perubahan Pola Manajemen Pendidikan

No	Peta Lama	Menuju	Pola Baru
1.	Subordinasi		Otonomi
2.	Pengambilan Keputusan		Pengambilan Keputusan
3.	terpusat		partisipatif
4.	ruang Gerak Kaku		ruang Gerak Luwes
5.	pendekatan Birokratik		pendekatan Professional
6.	sentralistik		Desentralisasi
7.	diatur		Motivasi diri
8.	over regulasi		regulasi
9.	(pengaturan yang		(penyederhanaan
10.	Berlebihan)		Peraturan)
11.	mengontrol		mempengaruhi
12.	mengarahkan		memfasilitasi
13.	menghindari risiko		mengelola resiko
14.	menggunakan uang		menggunakan uang
15.	semaunya individual yang cerdas informasi terpribadi pendelegasian Organisasi Hierarkis		seefesien mungkin team work yang cerdas informasi terbagi pemberdayaan organisasi datar

Berdasarkan pola diatas, maka peranan kepala sekolah jelas tertantang untuk menjadikan dirinya "*manager of everything*" dalam konteks pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. Dalam paradigma baru manajemen pendidikan, seorang kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator, figur dan mediator yang menurut Mulyasa disingkat EMASLIM-FM. kepala sekolah dalam hal ini harus mampu meberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan beberapa tugas lainnya.

Menarik sekali kalo kita memahami pendapat James A.F. Stoner dalam Wahjosumidjo, diamna dia menjelaskan bahwa terdapat 8 tugas pokok yang harus dikerjakan setiap kepala sekolah atau manajer. Tugas-tugas pokok tersebut meliputi: 1) *Managers work with and through other people*; 2) *Managers are responsible and*

accountable; 3) Managers balance competing goals and set priority; 4) Managers must think analytically and conceptually; 5) Managers are mediators; 6) Managers are politicians; 8) Managers make difficult decision.

Persyaratan di atas merupakan faktor utama dalam melakukan strategi manajemen berbasis sekolah. Menurut Moharman dalam Syaiful Sagala mengemukakan persyaratan manajemen berbasis sekolah adalah adanya kebutuhan untuk berubah, adanya re-disain organisasi pendidikan dan proses perubahan sebagai proses belajar. Manajemen berbasis sekolah berorientasi pada pelibatan aktor sekolah secara luas untuk memperbaiki kinerja sekolah. Secara konsektual penting memahami proses perubahan dan sekolah beradaptasi terhadap perubahan tersebut.

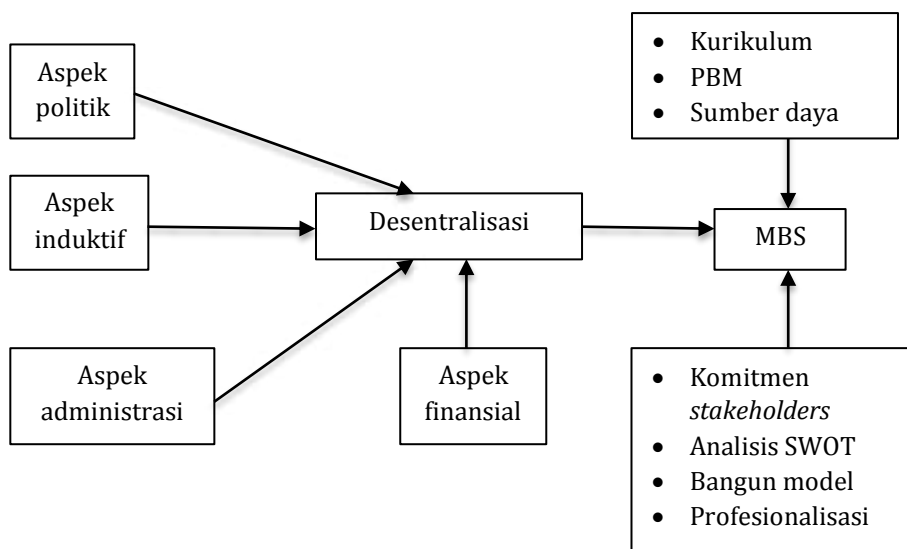
Seringkali manajemen berbasis sekolah mengalami kegagalan disebabkan inovasi dilakukan terpisah dari konteks kurikulum dan pengajaran, mengembangkan sistem pembuatan keputusan berdasarkan tempat dengan menciptakan peran baru bagi pengelola, perbaikan sistem evaluasi belajar, dan *Stakeholders* merasa bingung terhadap keputusan yang diharapkan oleh siswa dan masyarakat.

Strategi manajemen berbasis sekolah perlu menetapkan pentahapan penerapannya dengan mempertimbangkan prioritas waktu jangka pendek, menengah dan panjang. Strategi tersebut mempersiapkan Sumber Daya Manusia (SDM) dengan pelatihan dan pengalokasian dana secara langsung ke sekolah dengan memperhatikan berbagai aspek seperti partisipasi masyarakat, ketenagaan, kepala sekolah dan guru, anggaran yang mencakup sumber dan peruntukannya, kurikulum, materi dan penilaian, alat dan sarana pendidikan. Implementasi manajemen berbasis sekolah menyesuaikan diri dengan kondisi obyektif yang ada di sekolah dan *stakeholders*.

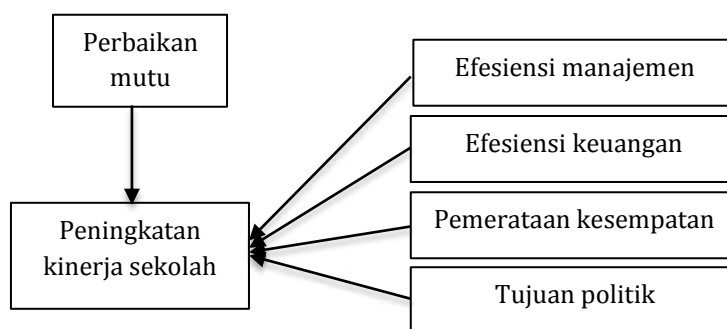
Adapun persyaratan yang ahrus dipenuhi dalam strategi penerapan konsep manajemen berbasis sekolah antara lain adalah menempatkan kepala sekolah dan guru atas dasar profesionalisme, mengakomodir aspirasi orang tua siswa dan *Stakeholders* dukungan yang kuta dari orang tua siswa, mengalokasikan dan menggunakan anggaran secara tepat, pelayanan besar yang berkualitas dan kesejahteraan guru serta personil sekolah yang memadai. Jika konsep manajemen berbasis sekolah telah terjadi bagian dari kebijakan pemerintah, amka sosialisasinya sangat penting dengan alasan luasnya wilayah, kecenderungan masyarakat dengan mudah menerima pembaharuan, memerlukan pengetahuan dan keterampilan baru serta adaptasi terhadap suasana baru. Oleh karena itu Thomas L. Wheeler mengemukakan, bahwa pencapaian tujuan perubahan yang efektif diperlukan kejelasan tujuan, baik yang menyangkut proses maupun penegmbangan dengan melibatkan aspek internal dan eksternal untuk dijadikan bahan pertimbangan. Perorangan, kepala sekolah, guru, pegawai, dan kondisi sekolah itu sendiri bertitik

tolak pada tujuan, penguasaan keterampilan, sikap dan konsep diri, kebiasaan hasil dan proses. Agen perubahan adalah guru dan kepala sekolah, sedangkan obyek perubahan adalah institusi, kurikulum, pembelajaran dan semacamnya.

Dalam konteks konsep strategi manajemen berbasis sekolah, Edwar B. Fiska dalam Nanang Fatah sebagai berikut: (*lihat bagan 1 dan bagan 2*).



Bagan 1. Konsep Strategi Manajemen Berbasis Sekolah



Bagan 2. Konsep Strategi Manajemen Berbasis Sekolah

Fungsi Tugas Utama Sekolah

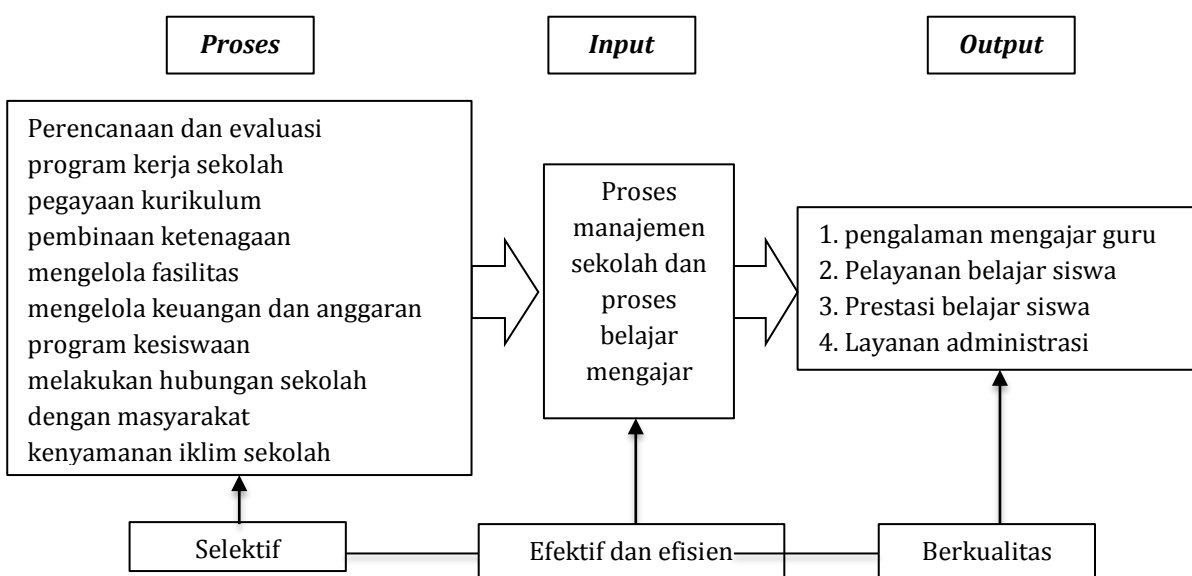
Gorton mengemukakan bahwa sekolah adalah suatu sistem organisasi, dimana terdapat sejumlah orang yang bekerjasama dalam rangka mencapai tujuan sekolah yang dikenal sebagai tujuan instruksional. Desain organisasi sekolah adalah didalamnya terdapat tim administrasi sekolah yang terdiri dari sekelompok orang yang bekerjasama dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Tujuan utama tim administrasi adalah untuk mengembangkan prosedur kebijakan sekolah,

memecahkan masalah-masalah umum, memanfaatkan semua potensi individu yang tergabung dalam tim tersebut.

Struktur organisasi oleh Gorton bertujuan memfungsikan setiap anggota sesuai fungsi dan kedudukannya, menjalin hubungan kerja antar tim organisasi agar masing-masing mengetahui tanggung jawabnya, dan semua anggota tim dapat melakukan kerjasama mensukseskan program sekolah, juga dapat diartikan sebagai lembaga pendidikan yang diselenggarakan dalam waktu yang sangat teratur, program yang sangat kaya dan sistematis, dilakukan oleh tenaga kependidikan yang profesional dalam bidangnya dan dilengkapi dengan fasilitas yang memadai.

Dalam struktur organisasi sekolah, kepala sekolah merupakan orang yang paling bertanggung jawab melaksanakan program dan kegiatan sekolah. Oleh karena itu, persyaratan profesional kepala sekolah menjadi penting agar mampu membangkitkan dan mempertinggi keterlibatan para anggota tim dan berupaya mendorong dan membangkitkan semangat kerjasama antara anggota tim

Dari dua pemahaman thesa tentang sekolah yang terungkap, nampaknya tidak terlalu melenceng jauh jika kita menganggap bahwa sekolah sebagai lembaga pelayanan jasa pendidikan berupaya meningkatkan mutu pelayanan dan hasil belajar berorientasi pada pemakai, baik pada siswa secara internal maupun masyarakat secara eksternal. Karakteristik mutu pendidikan mencakup *input*, proses *output*, cost, proses belajar mengajar dan pelayanan. Manajemen berbasis sekolah menjadi efektif apabila didukung oleh sistem berbagi kekuasaan (*Power Sharing*) antara semua pihak menjadi suatu manajemen yang utuh disekolah. Fungsi dari manajemen sekolah seperti itu dapat digambarkan dalam bagan 3 berikut:



Bagan 3. Fungsi Manajemen Sekolah

Sekolah sebagai suatu pendidikan terdepan dalam mendidik para siswanya memerlukan pengelolaan yang professional sesuai fungsi tugasnya. Adapun fungsi tugas sekolah yang utama adalah mengelola dan menyelenggarakan sekolah dengan langkah-langkah: menyusun rencana dan melaksanakan program sekolah, mengacu pada anggaran yang tersedia dan yang mungkin dapat disediakan, mengkoordinasikan dan menserasikan sumber daya sekolah terhadap program sekolah, melaksanakan manajemen sekolah secara efektif dan efisien, melaksanakan pengawasan (supervisi) dan pembimbingan dalam manajemen sekolah, melakukan evaluasi pencapaian target sekolah, menyusun laporan sekolah dan mempertanggung jawabkan penyelenggaraan sekolah secara periodik. Sekolah tidak dapat berjalan sendiri dalam upaya meningkatkan mutu, efisiensi, pemerataan pendidikan dan kemandirian sekolah. BPPN bank dunia mengemukakan bahwa kondisi politik atau kebijakan pemerintah dalam hal manajemen organisasi maupun kepemimpinan proses belajar mengajar, sumber daya manusia dan administrasi sekolah merupakan sejumlah komponen manajemen berbasis sekolah yang perlu diperhatikan dalam konteks persekolahan di Indonesia.

Apabila memperhatikan core business (meminjam istilah John M. Bryson) dalam kaitannya dengan kewenangan akademik sekolah dan penyelenggaraan pendidikan di sekolah, maka tujuan utama manajemen berbasis sekolah adalah untuk menjamin mutu pembelajaran anak didik/para siswa yang berpijak pada asas student driven service. Asas ini mengandung makna yang sangat mendasar, karena kepentingan dan aspirasi yang kondusif dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah untuk kepentingan prestasi hasil belajar dan kualitas pengembangan pribadi putra-putrinya. Implikasinya adalah kinerja kepemimpinan sekolah, mutu mengajar guru, fasilitas sekolah, program-program sekolah dan layanan lainnya di sekolah haruslah ditunjukkan pada jaminan akan terwujudnya layanan pembelajaran yang bermutu dan pengembangan pribadi para siswa sesuai dengan apa yang dicita-citakan.

Kelembagaan dan Tata Kerja Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen berbasis sekolah yang diwujudkan dalam bentuk pengembangan kemandirian sekolah menuntut penciptaan tatanan dan budaya kelembagaan baru. Hal ini dimaksudkan dengan mencakup: 1) Pembentukan dewan kepala sekolah yang berfungsi sebagai wadah untuk menampung aspirasi dan kebutuhan stakeholders sekolah, serta badan yang berfungsi membantu sekolah untuk meninggalkan kinerjanya bagi terwujudnya layanan pendidikan dan hasil belajar yang bermutu; 2) Pengembangan perencanaan strategi sekolah yang menggambarkan arah pengembangan sekolah dalam perspektif 3-4 tahun mendatang. Dalam perencanaan ini dirumuskan visi dan misi sekolah, analisis posisi kelembagaan sekolah

(kekuatan,kelemahan,peluang dan tantangan), kajian isu-isu strategi yang dihadapi, perumusan program-program prioritas sekolah, perumusan sasaran-sasaran pengembangan sekolah, pencapaian sasaran, pengendalian dan evaluasi pencapaian sasaran pengembangan. Perencanaan strategi sekolah dilakukan bersama komite sekolah; 3) Pengembangan perencanaan tahunan sekolah yang menggambarkan kegiatan-kegiatan operasional sekolah disertai perencanaan anggaran pembiayaan sekolah. Perencanaan tahunan sekolah disusun bersama komite sekolah; 4) Melakukan *internal monitoring* dan *self-assesment* yang dilakukan secara reguler, serta melaporkan hasilnya dalam forum komite sekolah. Aspek-aspek apa saja yang menjadi perhatian, bagaimana format atau instrumennya, dan siapa atau gugus tugas bagaimana yang melakukannya perlu dibahas lebih lanjut. Hasil internal monitoring dan self-assesment ini sangat penting sebagai bahan untuk mengetahui kemajuan sekolah, hasil-hasil prestasi yang dicapai dan hambatan-hambatan serta masalah-masalah serius apa yang dihadapi sekolah; 5) Menyusun laporan tahunan yang menggambarkan pelaksanaan perencanaan tahunan sekolah. Laporan tahunan sekolah dibahas dalam forum dan harus mendapat penerimaan komite sekolah. Aspek-aspek apa saja yang perlu dilaporkan, bagaimana format laporannya, dan siapa atau gugus tugas bagaimana yang melakukannya perlu dibahas lebih lanjut. Yang pasti adalah bahwa laporan tahunan sekolah sangat bermanfaat bagi sekolah sendiri dan stakeholdernya. Laporan tahunan sekolah merupakan kesempatan bagi sekolah untuk memberikan pertanggungjawaban terhadap stakeholder (khususnya orang tua siswa). Melalui media ini mereka memperoleh informasi yang jujur, obyektif dan dapat dipercaya mengenai kinerja sekolah dan hasil belajar murid. Laporan tahunan sekolah yang telah dibahas dan mendapat penerimaan Komite sekolah, selanjutnya disampaikan ke kantor dinas pendidikan nasional kabupaten/kota bagi sekolah negeri sebagai bahan untuk melakukan review sekolah; 6) Djam'an Satori menambahkan dengan cara melakukan survei pendapat sekolah terhadap *stakeholder* sekolah. Hasil survei ini menggambarkan posisi pendapat para stakeholders mengenai apa yang telah dianggap baik dan hal-hal apa yang masih perlu diperbaiki. Hasil survei dapat dilakukan setahun sekali, dimana hasilnya dapat dijadikan bahan masukan bagi pengembangan perencanaan strategi maupun perencanaan tahunan sekolah yang bersangkutan.

Dewan Sekolah dalam manajemen berbasis sekolah

Sebagai konsekuensi dalam mengakomodir aspirasi, harapan dan kebutuhan stakeholders sekolah, maka perlu dikembangkan adanya wadah untuk menampung dan menyalurkannya. Wadah tersebut berfungsi sebagai forum dimana representasi stakeholder terwakili secara proporsional. Dalam berbagai dokumen yang ada serta konsensus yang telah muncul dalam berbagai forum, wadah ini diberi nama "Dewan

Sekolah". Badan sejenis ini di Australia disebut *School Council*, demikian kata Djam'an. Dewan sekolah merupakan suatu badan yang berfungsi sebagai forum resmi untuk mengakomodasikan dan membahas hal-hal yang menyangkut kepentingan kelembagaan sekolah. Hal-hal tersebut meliputi: 1) Penyusunan perencanaan strategi, yaitu strategi pengembangan sekolah untuk perspektif 3-4 tahun. Dalam dokumen ini dibahas visi dan misi sekolah, analisis posisi untuk mengkaji kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang dihadapi sekolah, kajian isu-isu strategi sekolah, perumusan program prioritas dan sasaran pengembangan sekolah, perumusan program, perumusan strategi pelaksanaan program, cara pengendalian dan evaluasinya; 2) Penyusunan perencanaan tahunan sekolah, yang merupakan elaborasi dari perencanaan strategi sekolah. Dalam perencanaan tahunan dibahas program-program operasional yang merupakan implementasi program prioritas yang dirumuskan dalam perencanaan strategi sekolah yang disertai perencanaan anggarannya; 3) Mengadakan pertemuan untuk menampung dan membahas berbagai kebutuhan, masalah aspirasi serta ide-ide yang disampaikan oleh anggota dewan sekolah. Hal-hal tersebut merupakan refleksi kepedulian para stakeholders sekolah terhadap berbagai aspek kehidupan sekolah yang ditunjukkan pada upaya-upaya bagi perbaikan, kemajuan dan pengembangan sekolah; 4) Memikirkan upaya-upaya untuk memajukan sekolah, terutama yang menyangkut kelengkapan fasilitas sekolah, fasilitas pendidikan, pengadaan biaya pendidikan bagi pengembangan keunggulan kompetitif dan komparatif sekolah sesuai dengan aspirasi *stakeholder* sekolah, perhatian terhadap masalah inidmaksudkan agar sekolah setidaknya memenuhi standar pelayanan minimum; 5) Mendorong sekolah untuk melakukan internal monitoring (*school sel-Assesment*) dan melaporkan hasil-hasilnya untuk dibahas dalam forum dewan sekolah; 6) Membahas hasil-hasil tes standar yang dilakukan oleh lembaga atau institusi eksternal dalam upaya menjaga jaminan mutu (*quality assurance*) serta memelihara kondisi pembelajaran sekolah sesuai dengan tuntutan standar minimum kompetensi siswa (*basic minimum competency*) seperti diatur dalam PP nomor 25 tahun 2000; 7) Membahas laporan tahunan sekolah sehingga memperoleh penerimaan Dewan Sekolah. Laporan tahunan tersebut selanjutnya disampaikan kepada kantor dinas pendidikan kabupaten/kota. Laporan tahunan sekolah tersebut merupakan bahan untuk melakukan review sekolah pada tingkat kabupaten/kota. Review sekolah merupakan media untuk saling mengisi pengalaman dan sekaligus saling belajar antar sekolah dalam upaya meningkatkan kinerjanya masing-masing; 8) Memantau kinerja sekolah yang meliputi kinerja manajemen sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, mutu belajar mengajar termasuk kinerja mengajar guru, hasil belajar siswa, disiplin, tata tertib sekolah dan prestasi sekolah baik dalam aspek intra maupun ekstrakurikuler.

Dewan sekolah berbeda dengan BP3 (Badan Pembantu Penyelenggaraan Pendidikan). Dalam peran dan fungsinya yang berjalan sekarang, kemitraan BP3 terbatas pada aspek-aspek pemantauan kebutuhan finansial, sarana-prasarana sekolah dan fasilitas pendidikan.

Keanggotaan dan Struktur Organisasi Dewan Sekolah

Seperti telah disinggung pada bagian awal makalah ini, bahwa dewan sekolah merupakan wadah stakeholder sekolah. Dengan demikian, anggota dewan ini terdiri dari representasi Stakeholders. Mereka terdiri dari: 1) Kepala sekolah; 2) Perwakilan guru; 3) Perwakilan murid; 4) Perwakilan orang tua murid; 5) Perwakilan tokoh masyarakat setempat yang menaruh kepedulian terhadap kemajuan pendidikan di wilayahnya; 6) Perwakilan dari unsur pengendali pendidikan, dalam hal ini diwakili oleh pengawas sekolah.

Perwakilan murid dapat dipilih dari pengurus Organisasi Siswa Intra Sekolah. Perwakilan guru dipilih dan ditetapkan oleh dewan guru; bisa guru senior, koordinator mata pelajaran, wali kelas atau dari unsur pembantu kepala sekolah. Perwakilan orang tua dapat dipilih dan ditetapkan sendiri oleh orang tua murid. Tokoh masyarakat dapat diidentifikasi oleh sekolah bekerjasama dengan orang tua murid.

Struktur organisasi dewan sekolah menggambarkan tugas-tugas yang menjadi kepedulian komite sekolah. Komite Sekolah terdiri dari ketua, sekretaris, bendahara dan anggota yang menangani urusan-urusan khusus. Banyak urusan yang ada tergantung kepada kepentingannya, misalnya urusan anggaran sekolah, sarana dan prasarana sekolah, kurikulum dan layanan belajar, disiplin, kafetaria dan lain-lainnya.

Simpulan

Gagasan manajemen berbasis sekolah merupakan hal yang relatif baru dalam sistem persekolahan di Indonesia. Bahkan dapat dikatakan sebagai suatu inovasi dalam manajemen sekolah di Indonesia. Sebagai produk inovatif, tuntutan logisnya adalah diperlukan pemahaman mengenai konsep tersebut dalam konteks persekolahan di Indonesia, bagaimana kebijakan-kebijakan pendukungnya, bagaimana mensosialisasikan ide tersebut kepada pihak-pihak yang berkepentingan, bagaimana rancangan konstruksi implementasinya, kondisi-kondisi apa yang perlu dipenuhi untuk kepentingan implementasi tersebut, dan perlu antisipasi terhadap masalah-masalah yang mungkin dihadapi. Manajemen berbasis sekolah mengandung dimensi gagasan dan prediksi praktik yang kompleks. Tantangan atau rintangan yang mungkin dihadapi untuk melaksanakan manajemen berbasis sekolah dengan baik akan dirasakan dalam hal 1) pemahaman pihak-pihak yang berkepentingan mengenai

apa dan bagaimana manajemen berbasis sekolah, 2) lemahnya keterampilan dalam proses pembuatan keputusan, 3) mutu komunikasi, 4) kepercayaan diantara pihak-pihak yang berkepentingan, 5) keengganan pada administrator pendidikan dan guru menerima intervensi berbasis sekolah dengan kondisi sosial ekonomi, 6) memaknai akuntabilitas, 7) kaitan manajemen berbasis sekolah dengan kondisi sosial ekonomi masyarakat, 8) ambiguitas pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di lingkungan pendidikan agama (islam), karena di satu sisi pendidikan adalah wewenang daerah, dan di sisi lain agama adalah wewenang pemerintah pusat, dan lain-lain yang perlu diantisipasi.

Setiap perubahan dalam tata kerja manajemen memang selalu menuntut perubahan budaya, dari budaya konvensional ke budaya belajar. Dalam perspektif analisis kebijaksanaan, manajemen berbasis sekolah perlu dipahami sebagai *policy problem* yang menuntut *problem structuring*, kajian *policy alternatives*, *hypothetical recommendation*, dan antisipasi *policy output*, *policy action*, *outcome and consequences*, oleh karena itu, kajian lebih lanjut masih sangat diperlukan, terutama perlu dilakukan oleh kelembagaan terkait dan sekolah-sekolah yang akan mulai merintis untuk melaksanakan gagasan tersebut.

Khusus untuk sekolah-sekolah islam/madrasah, perlu mewaspadaai bahwa adanya ambiguitas pelaksanaan manajemen pendidikan berbasis sekolah, dalam kerangka otonomi daerah di lingkungan pendidikan keagamaan (Islam).

Akhirnya adalah pendapat Edward yang mengatakan bahwa pelaksanaan otonomi daerah memang sangat bernuansa politis, akan tetapi power tersebut dapat diarahkan menjadi otonomi pendidikan. Sebab, pendidikan atau pengajaran di lembaga pendidikan (sekolah atau sejenisnya) adalah wahana pemersatu nilai-nilai kebangsaan, sumber kekuatan politik, wahana untuk menggunakan kekuasaan dan senjata politik. Bila semua potensi tersebut dapat disatukan untuk mendorong pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di Indonesia. Maka, terbuka peluang bagi Indonesia untuk mengejar ketinggalannya dalam bidang mutu pendidikan dari negara-negara lain. Insya Allah.

Daftar Pustaka

- B. Fiske, Edward. 1999. *Decentralization of Education atau Desentralisasi Pengajaran (Terjemah)*. Jakarta: Grasindo.
- Bappenas. 1999. *School Based Management*. Jakarta: Bappenas bekerja sama dengan Bank Dunia.
- Binde, Brome. 2001. *Keys to the 21st Century*. Paris: UNESCO Publishing.
- Bryson, Jhon M.. 1995. *Strategic Planning For Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

- Delors, Jacques. 1996. *Learning: The Treasure Within*. Australia: UNESCO.
- Engkoswara. 2002. *Lembaga Pendidikan sebagai Pusat Pembudayaan*. Bandung: Yayasan Amal Keluarga.
- Finn, C.E dan Prash J.C dalam Dimmock Clive. 1993. *School Based Management and School Effectiveness*. London: Routledge.
- Formasi, *Jurnal Kajian Manajemen Pendidikan*, No. 2, Tahun II Maret 2000.
- , No. 8 tahun IV November 2003.
- Gorton, Richart, A. 1976. *School Administration Challenge and Opportunity For Leadership*. Iowa: Brown Company Publishers.
- Malen, Ogawa, Kranz dalam Abu-Duhon Ibtisam, *School Based Management*. Paris: UNESCO, 1990.
- Mulyasa, E. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung: Rosdakarya.
- , 2003. *Menjadi Kepala Sekolah Professional Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung: Rosdakarya.
- Naisbitt, John. 1994. *Global Paradox*, terjemah Budijanto. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Paul I, Dressel. 1980. *The Autonomy of Public Colleges*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Peraturan Pemerintah No.25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Provinsi sebagai Daerah Otonom.
- Satori, Djam'an. 1999. *Pengembangan Sistem "Quality Assurance" Pada Sekolah, Naskah Akademik Untuk Pusat Pengujian*. Jakarta: Balitbang Depdiknas.
- Slamet et.al. 2001. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* (buku 1, 2 dan 3) *Konsep dan Pelaksananya*. Jakarta : Depdinas Dirjen Dikdasmen.
- Suyatno. 2001. *Penerpan Manajemen Berbasis Sekolah*. Makalah disajikan pada Colloquium Pendidikan Universitas Muhammadiyah Prof. Hamka Jakarta 15 Mei 2001 di Jakarta.
- Thomas L. Wheeler dan J. David Hunger. tt. *Strategic Management and Business Pilicy*. New Jersey: Upper Saddle iver.
- Tilaar, H.A.R. 2000. *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Wahjosumidjo. 2000. *Dasar-Dasar Kepemimpinan dan Komitmen Kepemimpinan Abad XXI*. Jakarta: LAN-RI.