

POLA DAN STRATEGI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN MUTU

Muhammad Isnaini

Fakultas Tarbiyah IAIN Raden Fatah Palembang
Jl. Prof. Zainal Abidin Fikri No.1, KM. 3,5 Palembang

Abstract

The debate over how Centralized or decentralized the Management of Education System Should be is essential to the Success of Strategies for Improving or reforming the System. One of the main Aims of Educational reform and Probably the best means of Going about it is to involve the Stakeholders in Decision making. There are Varieous aspects to School's autonomy. It applies first to resource managements it means that the school should be able to decide how to use a substantial portion of it Alloted resources. Many reasons have bean advanced to explain why this should be, but accordingly school based management it way for forching Individual school to take responsibility for what happens to childrens under Their jurisdiction and attending their school. It should be so, because school as Institutions is the specific set essential function is serves in our society. So that, school based management should be understood as policy problem which needs problem structuring. Policy alternatives, hypothetical recommendation about policy output, policy actions, outcomes and Consequencies. To more about its functions it accordance at education setting of Indonesia today. The Writer will have at last partialy fulfilled as below

Keywords: *school based management, decentralization of education, quality assurance*

A. Pendahuluan

Kesadaran tentang pentingnya pendidikan yang dapat memberikan 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 untukmemanusiakan manusia, mendewasakan manusia, mengubah perilaku, membudayakan manusia dan meningkatkan kualitas menjadi lebih baik.

Pada kenyataannya pendidikan bukanlah merupakan suatu upaya yang sederhana, melainkan merupakan suatu kegiatan yang dinamis dan penuh tantangan. Pendidikan akan selalu berubah seiring dengan perubahan zaman, setiap saat pendidikan selalu menjadi fokus utama perhatian dan bahkan tidak jarang menjadi sasaran ketidakpuasan karena pendidikan menyangkut kepentingan semua orang. Bukan hanya menyangkut investaesi dan kondisi dimasa yang akan datang, melainkan juga menyangkut kondisi dan sasaran kehidupan saat ini. Itulah sebabnya pendidikan merupakan suatu 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, Sumber Daya yang berasas pemerataan, standarisasi hal-hal tertentu, monitoring evaluasi dan tes. Strategi tersebut harus menyatu ke dalam fungsi pengelolaan sekolah yaitu : Manajemen/Organisasi kepemimpinan, yakni dengan menempatkan Kepala Sekolah sebagai Manajer intrusional yang kuat, proses belajar

mengajar, Sumber Daya Manusia, Administrasi Sekolah dan mengoptimalkan daya dukung masyarakat (Tilaar, 2001, 190). Untuk itu diperlukan Struktur Organisasi Sekolah yang mengakomodir semua kepentingan pendidikan.

Dalam menyikapi rekomendasi tersebut, dan sejalan dengan semangat "*Declaration of Senegal*" yang didengungkan oleh UNESCO lewat beberapa pakar pendidikan dunia (Jerome, 2001), maka dunia pendidikan Indonesia dihadapkan pada keharusan untuk menyesuaikan diri dengan *setting* pendidikan Global di era Desentralisasi atau otonomi yang telah menjadi fenomena global sebagaimana gagasan John Naisbitt yang memunculkan isu *global Paradox* (Naisbitt, 1994 : 4). Hal ini dirasa perlu, jika Indonesia tidak ingin lebih tertinggal dari negara-negara lain. Adalah suatu keberuntungan tersendiri bagi Indonesia untuk merubah dan menemukan strategi alternatif pendidikan di era reformasi dewasa ini. Strategi yang dimaksud adalah "*school Based Management*" atau "Manajemen berbasis Sekolah".

Manajemen Berbasis Sekolah dinegara-negara lain telah terbukti efektif dalam meningkatkan kualitas sekolah. Menurut Suyatno banyak penelitian yang secara konklusif mendukung rasional efektifitas penggunaan Manajemen berbasis Sekolah, para peneliti tersebut antara lain Amundson (1988), Burns and Howers (1989), David and Peterson (1984), Levine and Eubank (1989), Lindelow and Heynderickx (1989), Malen, Ogawa, and Kranz (1990), Marbuerger (1985), Majkowski and Flemig (1989), Peterson (1991), White (1989), dan lain sebagainya (Suyanto, tanggal 15 Mei 2001).

B. Konsep Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen berbasis Sekolah merupakan gagasan yang menempatkan kewenangan pengelolaan sekolah dalam satu keutuhan entitas sistem. Menurut Finn bahwa manajemen berbasis sekolah dan sekolah yang efektif dapat dicermati sebagai berikut : "*The Improvements in Students achievement are most likely to be gained in Schools which are relatively autonomous, proses a Capacity to resolves their problems, and in which strong leadership, particularly by the principal, is a Characteristic.*" (Finn, 1993 : 2).

Selaras dengan pendapat diatas adalah pendapat yang dikemukakan oleh Duigman yang dikutip oleh Dimmock Clive, Bahwa: "*A Curriculum, Client-based approach, with the focus on School based decision making, allowing School control over resources by which to fine-tune curricula for the benefit of Students*" (Finn, 1993 : 2).

Berbeda dengan Chapman yang melihat pokok persoalan terhadap peningkatan kualitas sekolah dari sudut ekonomi dan politik dengan argumentasinya : "*In many Countries the recents educational debates has been Conducted in a contextof alarm regarding the state of the economy and national competitiveness and that, in some Countries educations has received much of the blame for the nation's relatively poor economic performance*" (Finn, 1993 : 3).

Untuk membangun gambaran tentang Manajemen Berbasis Sekolah dan sekolah yang efektif, Brown menyebutkan beberapa unsur karakteristik yang harus dimiliki :

1. *Autonomy, flexibility and responsiveness*
2. *Planing by the principal and school community*
3. *Adoptions of new roles by the principal*
4. *A participatory school environment*
5. *collaboration and collegiality among staff*
6. *A heightened sense of personal effycacy for principals and teachers* (Finn, 1993 : 2)

Selain beberapa pengertian di atas, masih terdapat beberapa definisi tentang Manajemen Berbasis Sekolah yang dapat dijadikan acuan antara lain :

“School based Management can be viewed conceptually as a formal alternation of government structures, as a form of decentralization that identifies the individual school as the primary unit of a improvement and relies on the redistribution of decision-making authority as the primary means through which improvement might be stimulated and sustained (Finn, 1993 : 3).

Definisi lainnya dari Candoli yang mengatakan :

“Scholl based Management is way for forcing individual school to take resposibility for what happens to Children under their jurisdiction and attending their school. The concept suggest that, when individual school are changed with the total developmrnt of educational programmes aimed at serving the needs of the Children in attendence at the particular school, the school personal will develop more cogent programmes becuese they know yhe students and their needs.”(Malen, 1990 : 28).

Berdasarkan beberapa paparan tentang Manajemen Berbasis Sekolah seperti di atas, dapat di mengerti bahwa semua muara kebijakan di bidang pendidikan akan tergambar di Sekolah, sebab Sekolah merupakan rangkaian terakhir dari Birokrasi pendidikan. Maka, hidup matinya suatu program akan ditentukan oleh sejauh mana sekolah mampu mengelola dan melaksanakan semua progran kependidikan. Oleh karena 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 masyarakatsetempat 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 kependidikan merupakan suatu hal yang esensial bagi terciptanya kebebasan akademik (Paul, 1980 : 2). Dengan demikian, Manajemen Berbasis Sekolah dikatakan sebagai bentuk operasionalisasi desentralisasi atau otonomi pendidikan dalam hubungan dengan otonomi Daerah (Mulyasa, 2003 : 11).

Sebagai bahan pertimbangan, dapatlah kiranya dilihat apa yang dialami amerika dengan menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah. Sistem ini sebelumnya telah dilaksanakan di Amerika, ketika masyarakat mulai menanyakan relevansi dan Korelasi hasil pendidikan dengan tuntutan, maka kinerja sekolah di Amerika pada saat itu di anggap tidak sesuai dengan tuntutan yang diperlukan siwa. Dalam artian dianggap tidak mampu memberikan hasil dalam konteks kehidupan ekonomi yang kompetitif, maka sebagai jawabannya pertama kali munculah Manajemen Berbasis sekolah. Bertitik tolak pada kondisi tersebut dipandang perlu membangun sistem persekolahan yang mampu memberikan kemampuan dasar bagi siswa, karena itulah sebenarnya yang diamanatkan UNESCO dalam menyamakan persepsi dunia pendidikan di abad 21 dewasa ini, yaitu pendidikan yang memiliki empat pilar utama :

- a. *Learning to Know*
- b. *Learning to do*
- c. *Learning to live together, learning to live with other*
- d. *Learning to be (Jacques, 1996 : 84-96).*

Menurut Nanang Fattah, berdasarkan hasil studi 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 (local) dengan menciptakan peran baru bagi pengelola dan staff.
- 3) Perbaikan sistem Evaluasi Belajar.
- 4) *Stakeholders* merasa bingung terhadap keputusan yang diharapkan oleh siswa dan masyarakat (Jacques, 1984 : 84-96).

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 Management*" Seperti berikut ini :

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 kebutuhan semua siswa	Mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan dan mengalokasikan sumberdaya tersebut sesuai dengan kebutuhan
Menyusun rencana Sekolah dan merumuskan kebijakan	Menyusun kurikulum yang cocok dan tanggap terhadap kebutuhan semua siswa	Memilih staf yang memilki wawasan scholl Based strategi	Mengelola alokasi dana sekolah
Mengelola operasional sekoalh	Menawarkan pengajaran yang efektif	Menyediakan kegiatan pengembangan profesi semua siswa	Menyediakan dukungan administrasi
Menjamin adanya komunikasi yang efektif antar sekolah dan masyarakat terkait (<i>School Community</i>) mendorong	Menyediakan program pengembangan pribadi siswa	Menjamin kesejahteraan staf dan siswa	Mengelola pemeliharaan gedung dan sarana lainnya.

partisipasi masyarakat			
Manjamin akan terpeliharanya sekolah yang bertanggung jawab (<i>Accountability</i>)		Mengatur review/pembahasan penampilan sekolah (<i>School performance</i>)	

Jika Manajemen Berbasis Sekolah di Indonesia dipandang sebagai konsep paradigma baru dalam pelaksanaannya, maka perlu dimulai berbagai tahapan. Karena merupakan paradigma baru, implementasinya 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 Suyatmo mengutip dari pendapat Carison adalah sebagai berikut : Keuntungan yang diperoleh (*Relative Advantage*), Apakah sesuai dengan budaya (*Compatibility*) Indonesia, Kerumitan (*Complexity*) pelaksanaannya, Pentahapan (*Divisibility*) yang dilakukan, dan Apakah dapat dikomunikasikan (*Comunicatibility*) (Suyanto, 2001 : 3).

Selanjutnya Syaiful Sagala memberikan penegasan bahwa dalam sekolah yang efektif terdapat proses belajar mengajar yang efektif dengan ciri-ciri :

“Active rather than passive, Covert rather than overt, comlext rather than Simple, Affected by Individual differences amongst learners, and Influenced by a variety of Contexts.” (Formasi, Jurnal Manajemen Pendidikan, 2000) sekilas dapat dimengerti bahwa yang dimaksud dari statemen di atas adalah bahwa manajemen berbasis sekolah jika diterapkan dengan tepat akan dapat membuat sekolah 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 pandai *“Slow learners”* tidak akan mendapatkan kesempatan untuk berkembang secara optimal sesuai dengan kemampuannya.

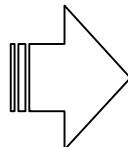
C. Pola dan Strategi Manajemen Berbasis Sekolah

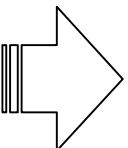
Karakteristik manajemen berbasis sekolah mempunyai persamaan dengan sekolah yang efektif yaitu :

- 1) Memiliki *Output* (prestasi pembelajaran dan manajemen berbasis sekolah yang efektif) yang diharapkan;
- 2) Efektifitas proses belajar mengajar yang tinggi;
- 3) Peran kepala Sekolah yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan dan mnsrerasikan semua sumberdaya pendidikan yang tersedia;
- 4) Lingkungan dan iklim belajar yang aman, tertb dan nyaman (*enjoyable learning*) sehingga manajemen sekolah jebih efektif;
- 5) Analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kerja, hubungan kerja dan imbal jasa tenaga pendidikan dan guru sehingga meraka mampu menjalankan tugasnya dengan baik;
- 6) Pertanggung jawaban sekolah terhadap keberhasilan program yang telah dilaksanakan;

- 7) Pengelolaan dan penggunaan anggaran yang sepantasnya dilakukan oleh sekolah sesuai dengan kebutuhan riil. Mengingat karakteristik tersebut, maka, perlu dilaksanakan penyesuaian secara aktual pola pendidikan manajemen masa depan yang bernuansa otonomi dan lebih demokratis, adapun dimensi-dimensi perubahan pola manajemen pendidikan sebagaimana *tabel* yang dirumuskan oleh Departemen Pendidikan Nasional (Slamet dkk, 2001 : 7) sebagai berikut:

Perubahan Pola Manajemen Pendidikan

No	Pola lama	Menuju	Pola Baru
1	Subordinasi		Otonomi
2	Pengambilan keputusan terpusat		Pengambilan keputusan partisipatif
3	Ruang gerak kaku		Ruang gerak luwes
4	Pendekatan birokratik		Pendekatan profesional
5	Sentralistik		Desentralisasi
6	Diatur		Motivasi diri
7	Over Regulasi (pengaturan yang berlebihan)		Deregulasi
8	Mengontrol		Mempengaruhi
9	Mengarahkan		Memfasilitasi

No	Pola lama	Menuju	Pola Baru
10	Menghindari resiko		Mengelola resiko
11	Menggunakan uang semuanya		Menggunakan uang seefisien mungkin
12	Individual yang cerdas		Team work yang cerdas
13	Informasi pribadi		Informasi terbagi
14	Pendelegasian		Pemberdayaan
15	Organisasi hierarkis		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, Administrator, Supervisor, leader, Innovator, motivator, Figure* dan *mediator* yang menurut Mulyasa disingkat menjadi EMASLIM-FM (E.Mulyasa, 2003 : 98). Kepala Sekolah dalam hal ini harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan beberapa tugas lainnya.

Menarik sekali kalau kita dapat memahami pendapat James A.F. Stones dan Wahjosumidjo, dimana dia menjelaskan bahwa terdapat delapan 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 balanced competing goals and set priority*
4. *Managers must think analytically and conceptually*
5. *Managers are Mediators*
6. *Managers are Politicians*
7. *Managers are Diplomats*
8. *Managers make difficult decision* (Wahjosumidjo, 2000 : 6).

Persyaratan diatas merupakan faktor utama dalam melaksanakan strategi manajemen berbasis sekolah. Menurut Moharman dan Syaiful Sagala, persyaratan Manajemen berbasis sekolah adalah adanya kebutuhan untuk berubah, adanya re-desain organisasi pendidikan dan proses perubahan sebagai proses belajar. Manajemen berbasis sekolah berorientasi pada pelibatan aktor sekolah secara lebih luas untuk memperbaiki kinerja sekolah. Secara kontekstual penting memahami proses perubahan dan sekolah beradaptasi dengan perubahan tersebut.

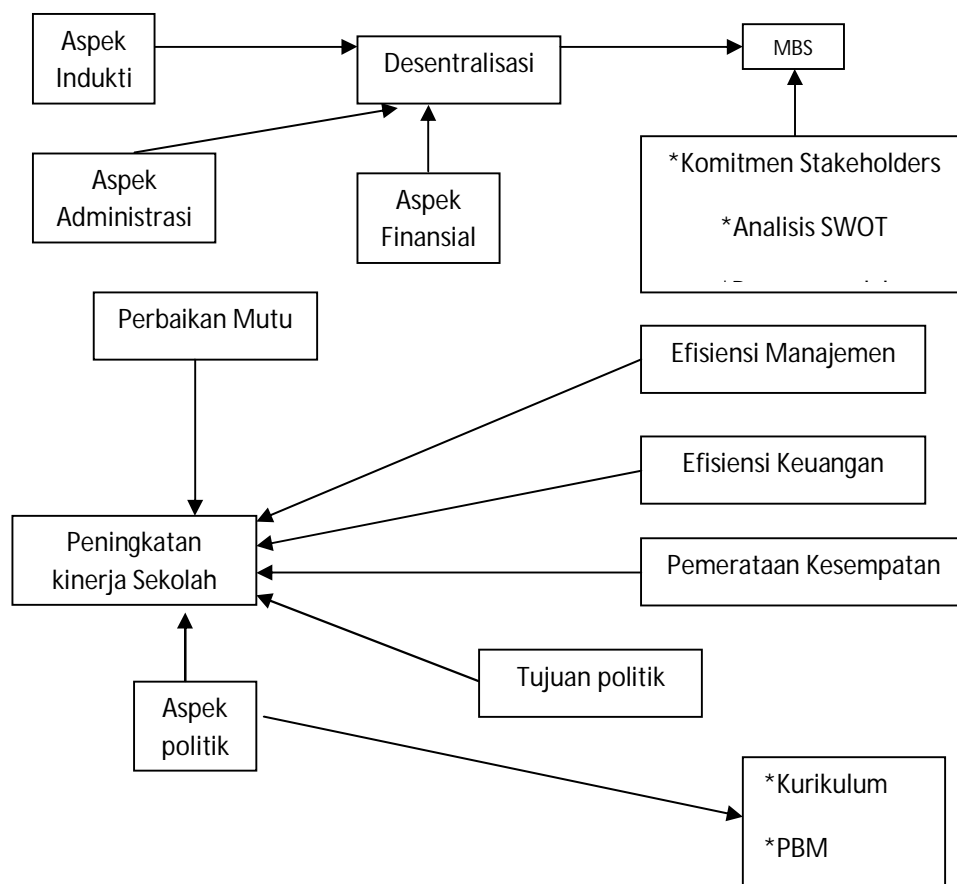
Seringkali manajemen berbasis sekolah mengalami kegagalan disebabkan karena inovasi dilakukan terpisah dari konteks kurikulum dan pengajaran, mengembangkan sistem pembuatan keputusan berdasarkan tempat dengan menciptakan peran baru bagi pengelola, perbaikan sistem evaluasi belajar, dan *Stakeholders*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

Strategi manajemen berbasis sekolah perlu menetapkan pentahapan penetapannya 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, ketenangan, kepala Sekolah dan guru, anggaran yang mencakup sumberdaya dan peruntukannya, kurikulum, materi dan penilaian, alat dan sarana pendidikan. Implementasi manajemen berbasis sekolah menyesuaikan diri dengan kondisi objektif yang ada di sekolah dan *Stakeholder*.

Adapun persyaratan yang harus dipenuhi dalam strategi penerapan konsep manajemen berbasis sekolah antara lain adalah menempatkan Kepala Sekolah atas Dasar Profesionalisme, mengakomodir aspirasi orang tua siswa dan *stakeholder*, dukungan yang kuat dari orang tua siswa, mengalokasikan dan menggunakan anggaran secara tepat, pelayanan besar yang berkualitas dan kesejahteraan guru serta personel sekolah yang memadai.

Jika konsep manajemen berbasis sekolah telah menjadi bagian dari kebijakan pemerintah, maka sosialisasinya sangat penting dengan alasan luasnya wilayah, kecenderungan masyarakat tidak mudah menerima konsep pembaharuan, memerlukan pengetahuan dan keterampilan baru serta adaptasi terhadap suasana baru. Oleh sebab itu Thomas L. Wheeler, mengemukakan bahwa pencapaian tujuan perubahan yang efektif diperlukan kejelasan tujuan baik yang menyangkut proses maupun pengembangan dengan melibatkan aspek internal dan eksternal untuk dijadikan bahan pertimbangan (Thomas, 1959). 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 objek perubahan adalah institusi, kurikulum, pembelajaran dan semacamnya.

Dalam konteks konsep manajemen berbasis sekolah, dapatlah digambarkan paradigmanya berdasarkan ide dasar Edward B. Fiska dalam Nanang Fattah berikut ini :



D. 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. Disain 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 (Gorton, 1976 : 84).

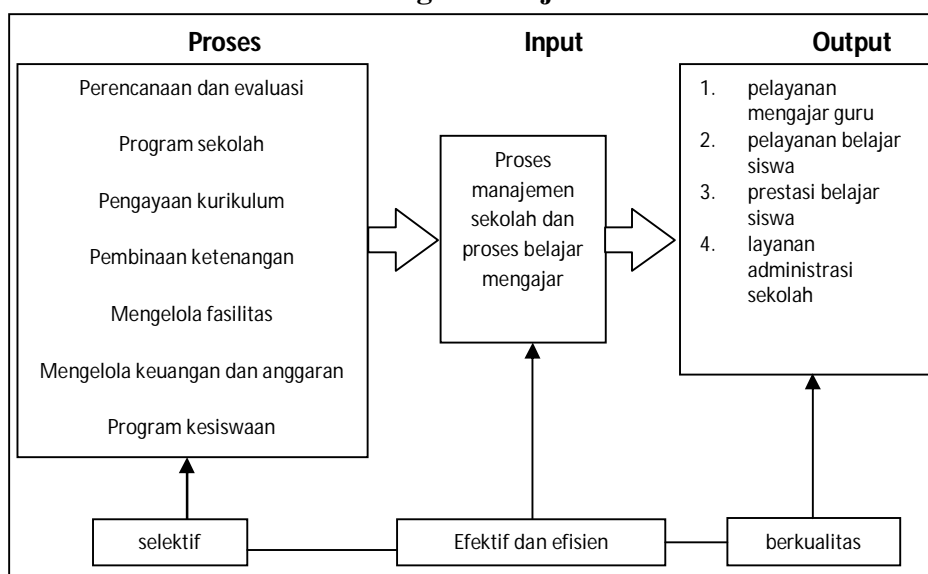
Struktur organisasi sekolah oleh Gorton bertujuan untuk memfungsikan setiap anggota sesuai dengan kedudukannya, menjalin hubungan kerja antar tim organisasi agar masing-masing mengetahui tanggungjawabnya dan semua anggota tim dapat melakukan kerjasama mensukseskan program sekolah. Sekolah juga dapat 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 (Engkoswara, 2002 : 56).

Dalam struktur organisasi sekolah, kepala sekolah merupakan orang yang paling bertanggungjawab melaksanakan program dan kegiatan sekolah. Oleh karena itu, persyaratan profesional kepala sekolah menjadi penting agar mampu membangkitkan

dan mempertinggi keterlibatan anggota tim dan berupaya mendorong dan membangkitkan semangat kerjasama antar anggota tim.

Dari kedua pemahaman tese tentang sekolah yang terungkap, nampaknya tidak terlalu melenceng jauh jika kita menganggap sekolah sebagai lembaga pelayanan jasa pendidikan berupaya meningkatkan mutu pelayanan dan hasil belajar berorientasi kepada pemakai, baik pada siswa secara internal maupun kepada 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 berbagai kekuasaan (*power Sharing*) antara semua pihak menjadi suatu manajemen yang utuh di sekolah. Fungsi dari manajemen sekolah seperti itu dapat digambarkan dalam bagan sebagai berikut :

Desentralisasi Fungsi Manajemen Sekolah



Sekolah sebagai stuan pendidikan terdapan dalam mendidik para siswanya memerlukan pengelolaan yang profesional sesuai fungsi tugasnya. Adapun fungsi tugas sekolah yang utama adalah mengelola danmenyelenggarakan sekolah dengan langkah-langkah : Menyusun rencana dan pelaksanaan program sekolah mengacu oada anggaran yang etrsedia dan yang mungkin dapat disediakan, mengkordinasikan dan menyerasikan sumberdaya 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 mempertanggungjawabkan penyelenggaraan sekolah secara periodik. Sekolah tidak dapat berjalan sendiri dalam rangka peningkatan mutu, efisiensi, pemerataan pendidikan dan kemandirian sekolah. BPPN Bank Dunia mengemukakan bahwa kondisi politikatau kebijakan pemerintah dalam hal manajemen organisasimaupun kepemimpinan, proses belajar mengajar, sumber daya manusia dan administrasi sekolah merupakan sejumlah komponen manajemen berbasis sekolah yang perlu diperhatikan dalam konteks persekolahan di Indonesia (Bappenas, School Based Management, 1999).

Apabila memperhatikan *Core bussines* (M. Bryson, 1995 : 87) dalam kaitannya dengan kewenangan akademik sekolahdan penyelenggaraan pendidikan di Sekolah, maka, tujuan utama manajemen berbasis sekolah adalah untuk menjamin mutu pembelajaran anak didik/para siswa yang berpijak pada asas *Students Driven Services*.Asa ini mendukung 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 harus ditunjukkan pada jaminan akan terwujudnya layanan pembelajaran yang bermutu dan pengembangan pribadi para siswa sesuai dengan apa yang dicita-citakan.

E. 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 untuk membantu sekolah untuk meningkatkan kinerjanya bagi terwujudnya layanan pendidikan dan hasil belajar yang bermutu.
2. Pengembangan perencanaan strategis sekolah yang menggambarkan arah perkembangan 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 strategis yang dihadapi, perumusan program-program prioritas sekolah, perumusan sasaran-sasaran pengembangan sekolah, pencapaian sasaran, pengendalian dan evaluasi pencapaian sasaran pengembangan (M. Bryson, 1995 : 82). Perencanaan strategis sekolah dilaksanakan 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/instrumennya, dan siapa atau gugus tugas mana yang melakukannya perlu dibahas lebih lanjut. Hasil internal monitoring dan *self-assesment* ini sangat penting sebagai bahan untuk mengetahui kemajuan sekolah, hasil-hasil dan 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 mana 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 memberitahukan pertanggungjawaban terhadap *stakeholders* (khususnya orang tua siswa). Melalui media ini mereka memperoleh informasi yang sangat jujur, objektif dan dapat dipercaya melalui 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

stakeholder 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 pelaksanaan strategis maupun pelaksanaan tahunan sekolah yang bersangkutan (Formasi, *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2003).

F. Dewan Sekolah dalam Manajemen berbasis Sekolah

Sebagai konsekwensi dalam mengakomodir aspirasi, harapan dan kebutuhan *stakeholder* sekolah, maka perlu dikembangkan adanya wadah untuk menampung dan menyalurkannya. Wadah tersebut berfungsi sebagai forum dimana representasi *stakeholder* dapat terwakili secara profesional. Dalam berbagai dokumen yang ada serta konsensus yang telah muncul dalam berbagai forum, wadah ini diberi nama “Dewan Sekolah”. Badan seperti ini di Australia disebut “*School Council*” seperti diungkapkan oleh Djam’an (Djam’an, 1999). 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 strategis sekolah, 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 strategis 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 strategis sekolah, dalam perencanaan tahunan sekolah dibahas program-program operasional yang merupakan implementasi program prioritas yang dirumuskan dalam perencanaan strategis 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 *stakeholder* 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, pengembangan biaya pendidikan bagi pengembangan keunggulan kompetitif dan komparatif sekolah sesuai dengan aspirasi *stakeholder* sekolah. Perhatian terhadap masalah ini dimaksudkan agar sekolah setidaknya-tidaknya memenuhi standar pelayanan minimum.
5. Mendorong sekolah untuk melakukan monitoring internal (*school Self-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 menjaga kondisi pembelajaran sekolah sesuai dengan tuntutan standar minimum kompetensi siswa (*Basic minimum Competency*) seperti yang diatur dalam PP No.25 Tahun 2000 (Peraturan pemerintah No.25, Tahun 2000).
7. Membahas laporan tahunan sekolah sehingga memperoleh penerimaan *Review* Sekolah. Laporan tahunan tersebut selanjutnya disampaikan ke kantor Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten/Kota. Laporan tahunan Sekolah tersebut merupakan bahan untuk melakukan *review* Sekolah pada tingkat Kabupaten/Kota. *Review*

Sekolah merupakan kegiatan penting untuk mengetahui keunggulan suatu sekolah disertai analisis-kondisi-kondisi pendukungnya, atau sebaliknya mengetahui kelemahan-kelemahan sekolah disertai analisis faktor-faktor penyebabnya. *Review Sekolah* merupakan media untuk saling mengisi pengalaman sekaligus saling belajar antar sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja masing-masing.

8. Memantau kinerja sekolah yang meliputi kinerja manajemen sekolah, kepemimpinan kepala Sekolah, mutu belajar mengajar termasuk kinerja Guru, hasil belajar siswa, disiplin, tata tertib sekolah dan prestasi sekolah, baik dalam aspek intra maupun ekstra kueuikuler.

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

G. Keanggotaan dan Stuktur Organisasi Dewan Sekolah

Seperti telah disinggung pada bagian awal makalah ini, bahwa Dewan Sekolah merupakan wadah *Stakeholde* sekolah. Dengan demikian anggota Dewan ini terdiri dari perwakilan *Representative Stakeholder*. Mereka terdiri dari :

1. Kepala Sekolah
2. Perwakilan Guru
3. Perwakilan Murid
4. Perwakilan orang tua murid
5. Perwakilan tokoh masyarakat setempat yang menaruh peduli terhadap kemajuan pendidikan di wilayahnya.
6. Perwakilan dari unsur pengendali mutu 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, kordinator mata pelajaran, wali kelas atau dari unsur pembantu Kepala Sekolah/wakil 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, Bedahara dan Anggota yang menangani urusan-urusan khusus. Berapa banyak urusan yang ada tergantung pada kepentingannya, misalnya urusan anggaran sekolah, sarana dan prasarana sekolah, kurikulum dan layanan belajar, disiplin, kafetaria dan lain-lainnya.

H. Kesimpulan

Gagasan Manajemen Berbasis Sekolah merupakan hal yang relatif baru dalam sistem persekolahan di Indonesia. Bahkan dapat dikatakan 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 yang berkepentingan, bagaimana rancangan konstruksi implementasinya, kondisi-kondisi apa yang perlu dipenuhi untuk kepentingan implementasi tersebut, dan perlunya antisipasi terhadap masalah-masalah yang mungkin

dihadapi. Manajemen berbasis sekolah mendukung dimensi gagasan dan prediksi praktek yang kompleks. Tantangan dan 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 para Administrator pendidikan dan Guru menerima Intervensi kewenangan,
6. Memeknai Akuntabilitas,
7. Kaitan manajemen berbasis Sekolah dengan kondisi Sosial ekonomi masyarakat,
8. Ambiguitas pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dilingkungan pendidikan Agama (Islam), karena disatu sisi pendidikan adalah wewenang daerah, dan disisi lain Agama adalah wewenang pemerintah pusat, dan lain-lainnya yang perlu diantisipasi.

Setiap perubahan dalam tata kerja manajemen memang selalu menuntut perubahan budaya, dari budaya konvensional menuju budaya belajar. Dalam perspektif analisis kebijakan, manajemen berbasis sekolah perlu dipahami sebagai *Policy Problems* yang menuntut *Problem Structuring*, kajian *Policy Alternative*, *Hypothetical recommendation*, dan Antisipasi *Policy output*, *Policy Action*, *outcome* dan *Consequencies*. Oleh karena itu, kajian lebih lanjut masih sangat dibutuhkan, terutama perlu dilakukan oleh kelembagaan terkait dan sekolah-sekolah yang akan mulai merintis untuk melaksanakan gagasan tersebut. Dan khusus untuk sekolah-sekolah Islam/Madrash, perlu mewaspadaai ambiguitas pelaksanaan manajemen pendidikan berbasis sekolah dalam rangka otonomi daerah dilingkungan pendidikan keagamaan (Islam).

Akhirnya adalah pendapat Edward yang menyatakan bahwa pelaksanaan otonomi daerah sangat bernuansa politik, akan tetapi *power* tersebut dapat diarahkan menjadi otonomi pendidikan. Sebab, pendidikan atau pengajaran di lembaga pendidikan (sekolah atau sejenisnya), adalah warna pemersatu nilai-nilai kebangsaan, sumber kekuatan politik, wahana untuk menggunakan kekuasaan dan senjata politik (Edward, 1999 : 9). Bila semua potensi tersebut dapat dilakukan untuk mendorong pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di Indonesia. Maka, terbuka peluang bagi Indonesia untuk mengejar ketinggalan dalam bidang mutu pendidikan di Negara-negara lain.

Daftar Pustaka

- Bappenas, *School Based Management*. Jakarta : Bappenas bekerjasama dengan Bank Dunia, 1999
- Djam'an Satori, *Pengembangan Sistem "Quality Assurance" pada Sekolah, naskah Akademik untuk Pusat Pengujian*. Jakarta : Balitbang Depdiknas, 1999
- Edward B. Fiske, *Decentralization of Education atau Desentralisasi Pengajaran (terjemahan)*. Jakarta : Grasindo, 1999
- Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah : Konsep, Strategi dan Implementasi*, Bandung : Rosdakarya, 2003
- _____, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung : Rosdakarya, 2003

- Engkoswara, *Lembaga Pendidikan Sebagai pusat Pembudayaan*, Bandung : Yayasan Amal Keluarga, 2002
- Finn, C.E dan Prash J.C dalam Dimmock Clive, *Scholl Based Management and School effectiveness*, London: Routledge, 1993
- Formasi, Jurnal Kajian Manajemen Pendidikan, No.2, tahun II, Maret 2000
_____, No.8, tahun IV, November 2003
- Gorton, Richard, A, *School Administrations Chelenge and Opportunity for Leadership*, Iowa : Brown Company Publisher, 1976
- H.A.R. Tilaar, *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*, Jakarta : Rineka Cipta 2000
- Jacques Delors, *Learning : The Treasure Within*, Unesco Publishing / The Australian National Commission for Unesco, 1996
- Jerome Binde, *Key to the 21st Century*, Paris: UNISCO Publshing, 2001
- John M. Bryson, *StrategicPlanning for Public and nonprofit Organizations*, San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 1995
- John Naisbitt, *Global Paradox, terjemahan Budiyanto*, Jakarta: Binarupa Aksara, 1994
- Malen, Ogawa, Kranz balam Abu-Duhon Ibtisam, *School Based Management*, Paris : UNESCO, 1990
- Paul I, Dressel, *The Anatomy of Publish Colleges*, San Fransesco 1980
- Peraturan pemerintah No.25, Tahun 2000* tentang kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Propinsi sebagai Daerah Otonom.
- Slamet, et all, *Manajemen Peningkatan Berbasis Sekolah (Buku 1,2 dan 3)Konsep dan Pelaksanaannya*, jakarta: Depdiknas, 2001
- Suyanto, “*Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah*”. Makalah disajikan pada *Colloquium Pendidikan Universitas Muhammadiyah Prof. Hamka Jakarta* tanggal 15 Mei 2001
- Thomas. L. Wheeler dan J. David Hunger, *Strategic Management Dan Bussiness Policy*, New Jersey : Upper Saddle River, t.th
- Wahjosumidjo, *Dasar-dasar Kepemimpinan dan Komitmen Kepemimpinan Abad XXI*, Jakarta : LAN-RI, 2000.