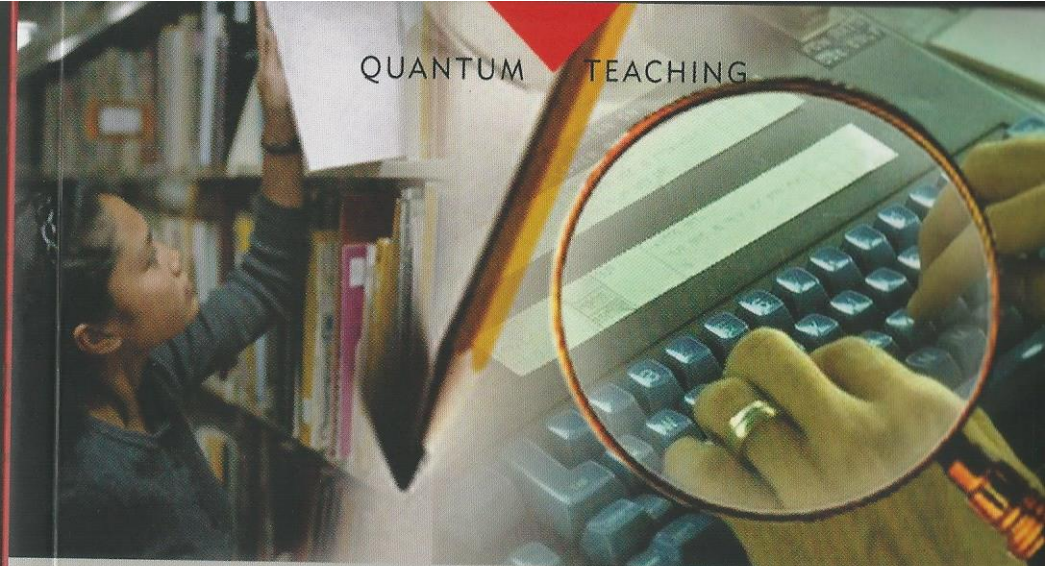


QUANTUM TEACHING



Manajemen Pendidikan Berbasis SEKOLAH

Drs. Amiruddin Siahaan, M.Pd. - Khairuddin W. M.Pd.
Drs. H. Irwan Nasution, M.Sc.



QUANTUM TEACHING

Manajemen Pendidikan Berbasis SEKOLAH

Drs. Amiruddin Siahaan, M.Pd. - Khairuddin W. M.Pd.
Drs. H. Irwan Nasution, M.Sc.

PEKPUSTAKAAN
UIN - SU
MEDAN

Manajemen Pendidikan Berbasis SEKOLAH

TGL. TERIMA: 6-11-2017
NO. INDUK : 061/H/2017
ASAL : Hadiah

PENERBIT QUANTUM TEACHING: PEMBELAJARAN UNTUK SEMUA adalah salah satu lini produk (*produk line*) Ciputat Press yang menyajikan informasi mutakhir bidang ilmu Pendidikan dan Kependidikan dari pelbagai pemikiran.

**MANAJEMEN
PENDIDIKAN
Berbasis Sekolah**

Drs. Amiruddin Siahaan, M.Pd

Khairuddin, W, S.Pd., M.Pd

Drs. H. Irwan Nasution, M.Sc

Copyright © 2006 Drs. Amiruddin Siahaan, M.Pd dkk.

All rights reserved

Penerbit **QUANTUM TEACHING
(CIPUTAT PRESS GROUP)**

Jalan. Kertamukti Gang Haji Nipan Rt/001/08

No. 133 B Pisangan, Ciputat 15419

Phone: (021) 7427200 Fax: (021) 7427200

website: www.ciputatpress.com

e-mail: ciputatpress@yahoo.com

Cetakan I: Agustus 2006

ISBN: 979-3245-29-8.



KATA PENGANTAR

Sungguh merupakan rahmat yang tak terkatakan dan terbalaskan, bahwa Allah SWT tetap memberikan hidayahNya kepada penulis, sehingga dapat melaksanakan berbagai amanah yang menjadi kewajiban sebagai makhluk ciptaanNya. Penyelesaian buku ini, adalah bentuk rasa syukur atas rahmat dan karunia yang diberikan Allah SWT kepada penulis.

Tanpa bermaksud menya-nyiakan kesempatan yang diberikanNya, maka penulis mencoba mengemukakan berbagai pemikiran yang diperoleh berdasarkan pengalaman, pendidikan dan apa yang di lihat, di dengar dan dirasakan, atas berbagai hal yang berkaitan dengan pendidikan, terutama berkaitan dengan perubahan manajemen pendidikan.

Merupakan suatu kenyataan, bahwa pendidikan, khususnya pendidikan persekolahan telah mulai mengalami perubahan yang disebabkan oleh karena tuntutan yang deras atas arus perubahan yang terjadi saat ini. Arus deras perubahan itu, adalah bagian dari tuntutan kehidupan masyarakat yang berorientasi masa depan, yang sangat bergantung kepada sistem dan produk pendidikan persekolahan.

Produk pendidikan persekolahan selama ini (sebelum reformasi), dianggap tumpul dan tidak mampu menjembatani kebutuhan masyarakat (*stakeholders*). Masyarakat membutuhkan sesuatu yang memungkinkan mereka dapat merealisasikan masa depannya menuju ke arah yang lebih cerah. Oleh karenanya, pendidikan persekolahan dituntut untuk dapat merealisasikan keinginan itu. Keinginan-keinginan masyarakat itu, bukanlah keinginan yang bersifat abstrak atau utopia semata, tetapi keinginan realistis dan logis untuk direalisasikan.

Keinginan itu, jika diidentifikasi cukup beragam sifatnya. Namun jika disederhanakan, keinginan mereka adalah “terpuaskan oleh sistem pendidikan”. Justru, sistem inilah yang menjadi sumber masalah selama ini. Sistem itu, selama ini dianggap tidak bersahabat dan familiar dengan masyarakat pengguna jasa pendidikan. Hal ini, diindikasikan oleh ketidaksesuaian antara apa yang diinginkan masyarakat, dengan apa yang diprogramkan lembaga pendidikan.

Untuk memenuhi semua kebutuhan atau keinginan masyarakat pengguna jasa pendidikan, dilakukanlah telaah. Hasil telaah menunjukkan bahwa sistem pendidikan baik secara manajerial, kurikulum, sumber daya pengelola, kepemimpinan, kesejahteraan guru, fasilitas, sarana dan prasarana, pelibatan *stakeholders*, perundang-undangan dan peraturan, politik pendidikan, pembiayaan pendidikan, *political will* terhadap pendidikan, kesesuaian kebutuhan dunia usaha dan dunia kerja dengan produk pendidikan, dan lain sebagainya ternyata memang belum *matching*.

Berbagai masalah di atas adalah variabel yang mempengaruhi mutu pendidikan persekolahan. Variabel-variabel di atas adalah variabel determinan untuk meningkatkan mutu persekolahan. Walaupun masih ditemukan variabel lainnya, seperti kontrol masyarakat, akses masyarakat ke sekolah, kontribusi dunia usaha dan lainnya, belum sebagaimana yang diharapkan. Tetapi variabel-variabel ini dianggap

sebagai variabel intervening. Dengan beragamnya permasalahan yang meliputi pendidikan nasional, maka dianggap perlu melakukan perubahan pendidikan secara nasional.

Perubahan yang dianggap signifikan dalam mengelola pendidikan nasional, adalah melalui perubahan manajemen pendidikan persekolahan. Perubahan manajemen dianggap menjadi krusial karena permasalahan pendidikan, jika ditelaah baik yang dilakukan oleh pemerintah maupun Bank Dunia, menunjukkan bahwa yang paling utama mendesak untuk diubah adalah sektor manajemen. Sektor manajemen, dianggap sebagai sektor strategis, karena memang permasalahan pendidikan nasional terkait erat dengan sistem manajemen pendidikan, terutama manajemen pendidikan persekolahan.

Itulah sebabnya, merupakan hal yang sulit dihindari untuk tidak menerapkan *School Based Management* (Manajemen Berbasis Sekolah – MBS) di sekolah-sekolah, sebagai lembaga terdepan yang memberikan layanan terhadap kebutuhan dan kepentingan masyarakat pengguna jasa pendidikan. Manajemen pendidikan berbasis sekolah, adalah manajemen yang bertumpu kepada sekolah. Dengan manajemen ini, berarti sekolah memiliki otonomi untuk menentukan berbagai kebijakannya, tetapi tetap dalam bingkai sistem pendidikan nasional.

Buku ini menjelaskan bagaimana sebenarnya manajemen pendidikan nasional dalam konteks kekinian, terutama setelah pendidikan menjadi salah satu sektor yang didesentralisasikan ke daerah-daerah. Dengan adanya desentralisasi pendidikan, maka manajemen pendidikan persekolahan menjadi otonom. Sekolah memperoleh otonomi, dan dengan adanya otonomi itu, maka kepala sekolah juga memiliki otonomi untuk menyelenggarakan pendidikan persekolahan sesuai dengan perencanaan sekolah.

Manajemen pendidikan berbasis sekolah, menuntut adanya sekolah yang otonom dan kepala sekolah yang memiliki otonomi, khususnya otonomi kepemimpinan atas sekolah yang dipimpinnya. Oleh karena itu, perlu langkah-langkah yang bersifat implementatif dan aplikatif untuk merealisasikan manajemen pendidikan berbasis sekolah di lembaga pendidikan persekolahan. Buku ini mencoba menjelaskan bagaimana langkah-langkah implementatif dan aplikatif manajemen pendidikan berbasis sekolah di lembaga pendidikan.

Langkah-langkah yang bersifat implementatif dan aplikatif yang dideskripsikan dalam buku ini, tidak semata bersifat *common sense*, tetapi diperkuat oleh hasil penelitian. Trianggulasi dilakukan ke berbagai pihak yang telah memberikan informasi dan dianggap dapat memberikan informasi yang utuh mengenai penyelenggaraan manajemen pendidikan berbasis sekolah. Tindakan ini di ambil agar informasi dapat dideskripsikan secara utuh.

Informasi dan argumentasi juga didasarkan atas berbagai literatur atau sumber yang di anggap relevan. Pernyataan pemegang otoritas pendidikanpun dijadikan dasar untuk melakukan telaah terhadap berbagai hal yang dianggap dapat mendukung penguatan argumentasi penulis. Karenanya, buku ini di anggap penting sebagai informasi dalam menelaah seberapa jauh kebutuhan kita terhadap implementasi manajemen pendidikan berbasis sekolah, sebagai bagian dari reformasi pendidikan.

Mudah-mudahan buku ini dapat dimanfaatkan oleh para praktisi dan pemerhati pendidikan, pengambil kebijakan dan pembuat keputusan di lembaga pendidikan, widyaiswara, mahasiswa lembaga pendidikan tenaga kependidikan-LPTK (FIP, IKIP, Universitas eks IKIP dan mahasiswa jurusan Tarbiyah dan Fakultas Tarbiyah STAIN/IAIN/UIN/KOPERTAIS), dan semua pihak yang berkepentingan. □



DAFTAR ISI

Kata Pengantar— v

Daftar Isi—ix

PENDAHULUAN—1

KRISIS DAN ISU DISEPUTAR PENDIDIKAN— 9

- A. Krisis Pendidikan— 9
- B. Isu-isu Seputar Pendidikan—13
- C. *School-Based Management* (Manajemen Berbasis Sekolah); Paradigma Baru Reinventing Pendidikan— 19
- D. Manajemen Berbasis Sekolah sebagai Alternatif— 28

KONSEP DAN IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENDIDIKAN BERBASIS SEKOLAH— 31

- A. Ontologi Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah— 31
- B. Implementasi Kurikulum dalam Konteks MPBS— 37
- C. Implementasi MPBS dan Demokratisasi Pendidikan— 41
- D. Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah; Upaya Mewujudkan otonomi dan Akuntabilitas Pendidikan— 46
- E. Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah; Upaya Sinerjis Meningkatkan Kinerja Sekolah— 55

IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENDIDIKAN BERBASIS SEKOLAH -- 59

- A. Kesiapan Sumber Daya Manusia di Sekolah Swasta dan Negeri— 59
- B. Kepala Sekolah dan Komite Sekolah dalam Konteks Penerapan Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah— 65
- C. Keterlibatan Masyarakat dalam Menerapkan Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah—71
- D. Kekuatan dan Kelemahan Implementasi MPBS— 75
 - 1. Kekuatan— 79
 - 2. Kelemahan— 87
 - (1) Implementasi MBS Masih Bersifat Anjuran— 88
 - (2) Kontrol Masyarakat Belum Memadai— 89
 - (3) Peran Komite Sekolah Belum Maksimal— 91
- E. Peluang dan Tantangan Implementasi Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah -- 95
 - 1. Peluang— 97
 - 2. Tantangan—103
 - (1) Desentralisasi Pendidikan— 104
 - (2) Otonomi Sekolah—106
 - (3) Otonomi Kepala Sekolah—109
 - (4) Pembiayaan Pendidikan—115
 - (5) Mutu dalam Pendidikan—119

STRATEGI IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENDIDIKAN BERBASIS SEKOLAH—123

- A. Pemberian Otonomi Sekolah—123
- B. Meningkatkan Partisipasi Aktif Masyarakat—128
- C. Mendorong Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Kuat—131

- D. Proses Pengambilan Keputusan yang Demokratis—137
- E. Bimbingan Proporsional dari Satuan Atasan—141
- F. Sekolah Didorong untuk Memiliki Transparansi dan Akuntabilitas—144
- G. Diarahkan untuk Pencapaian Kinerja Sekolah—148
- H. Sosialisasi Secara Terus-menerus—150

PERUBAHAN PENDIDIKAN PERSEKOLAHAN DALAM KONTEKS MANAJEMEN PENDIDIKAN BERBASIS SEKOLAH—167

- A. Perubahan sebagai Fenomena—155
- B. Perubahan Pendidikan Persekolahan—160
- C. Kepemimpinan Kondusif; Membentuk Citra Perubahan—164
- D. Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah; Motor Instrumen Perubahan Manajemen Persekolahan—169

APLIKASI EFEKTIF PENCAPAIAN TUJUAN SEKOLAH—173

- A. Implementasi Aplikatif Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah—173
- B. Implikasi Efektif Pembaharuan Manajemen Persekolahan—176
- C. Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah; Wujud Responsif terhadap Tuntutan Global—179
- D. Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah; Tidak Semata-mata Berorientasi Tindakan Administratif—181
- E. Tahapan Strategis MPBS melalui Perilaku Politik Pendidikan yang Efektif—183
- F. Penutup— 189

DAFTAR PUSTAKA— 191

TENTANG PENULIS -- 195



PENDAHULUAN

Sejak bergulirnya reformasi pertengahan tahun 1998, telah terjadi gelombang perubahan dalam segala sendi kehidupan, baik kehidupan bermasyarakat, berbangsa maupun bernegara. Perubahan mendasar dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara saat ini merupakan pergeseran terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan. Selama ini menggunakan paradigma sentralistik selanjutnya terjadi pergeseran orientasi menuju paradigma desentralistik. Perubahan orientasi paradigma ini diberlakukan melalui penetapan perundang-undangan mengenai Pemerintah Daerah, yang lebih sering kita dengar dengan terminologi "otonomi daerah".

Perubahan orientasi paradigma tersebut telah melahirkan sistem penyelenggaraan pemerintahan yang lebih dinamis. Seluruh aktivitas yang dilakukan cenderung berdasarkan aspirasi setempat (kedisinian), sehingga sasaran lebih terjamin pencapaiannya. Dengan demikian, prinsip efektivitas terhadap perencanaan nasional maupun daerah diharapkan terpenuhi secara maksimal dan optimal. Hal ini dimungkinkan terjadi karena pemetaan permasalahan bersifat objektif, aktual, kontekstual dan berbagai masalah teridentifikasi secara objektif.

Salah satu implementasi dari penerapan paradigma desentralisasi itu adalah di sektor pendidikan. Sektor pendidikan selama ini ditengarai terabaikan dan dianggap hanya sebagai bagian dari aktivitas sosial, budaya, ekonomi dan politik. Akibatnya, sektor pendidikan dijadikan komoditas berbagai variabel di atas para pembuat kebijakan, baik oleh eksekutif maupun legislatif ketika mereka menganggap perlu mengangkat isu-isu kependidikan yang dapat meningkatkan perhatian publik terhadap mereka. Memang ironis dan memprihatinkan ketika bangsa lain justru menjadikan pendidikan sebagai *leading sector* pembangunannya, menuju keadilan dan kesejahteraan masyarakatnya.

Begitulah sektor pendidikan ditempatkan selama ini, ia tidak menjadi *leading sector* dalam perencanaan pembangunan mutu manusia secara nasional. Padahal amanah terpenting dari kemerdekaan bangsa ini adalah mencerdaskan kehidupan bangsa. Seharusnya seluruh perencanaan dan aktivitas apa pun yang dilakukan adalah dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa.

Pendidikan merupakan salah satu bidang yang didesentralisasikan yang berkaitan erat dengan filosofi otonomi daerah. Secara esensial landasan filosofis otonomi daerah adalah pemberdayaan dan kemandirian daerah menuju kematangan dan kualitas masyarakat yang dicita-citakan (Gaffar, 2000). Pendidikan merupakan salah satu instrumen paling penting dalam kehidupan manusia. Ia merupakan bentuk strategi budaya tertua bagi manusia untuk mempertahankan keberlangsungan eksistensi mereka (Fakih dalam Wahono, 2001: iii). Oleh karenanya, upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitasnya harus dilakukan secara terus menerus. Melalui pendidikan diharapkan pemberdayaan, kematangan, dan kemandirian serta mutu bangsa secara

menyeluruh dapat terwujud. Pendidikan merupakan salah satu aspek kehidupan yang bersifat fungsional bagi setiap manusia dan memiliki kedudukan strategis untuk mencerdaskan kehidupan bangsa.

Tantangan lainnya yang mempengaruhi pendidikan adalah perubahan yang terjadi akibat semakin mengglobalnya tatanan pergaulan kehidupan dunia saat ini. Di era globalisasi, kebutuhan terhadap sumber daya manusia yang berkualitas tidak bisa ditawar lagi dengan adanya tantangan yang dihadapi yakni persaingan dengan negara lainnya, khususnya negara tetangga di kawasan ASEAN. Padahal, saat ini kualitas sumber daya manusia negara kita berdasarkan parameter yang ditetapkan oleh UNDP pada tahun 2000 berada pada peringkat ke 109. Dalam upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia, kita semua sepakat bahwa pendidikan memegang peran yang sangat penting. Peningkatan kualitas pendidikan merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas sumber daya manusia itu sendiri (Suryadi, 1999).

Walaupun lima tahun telah berlalu sejak penetapan UNDP tahun 2000 tentang peringkat mutu sumber daya manusia Indonesia, ternyata hingga saat ini bukannya semakin meningkat, tetapi tetap jalan ditempat, bahkan teridentifikasi semakin menurun. Oleh karena itu, upaya untuk meningkatkan mutu manusia Indonesia melalui pendidikan, dilakukan secara terencana, terarah, intensif, efektif dan efisien, sesuai dengan kebutuhan yang semakin mendesak.

Terminologi pendidikan memiliki ruang lingkup yang luas, meliputi pendidikan persekolahan dan pendidikan luar sekolah.

Namun demikian, kenyataan menunjukkan bahwa tumpuan utama dalam pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan berada pada pendidikan persekolahan. Karena itu, upaya reformasi pendidikan ditujukan untuk memperbaiki sistem pendidikan persekolahan agar dapat menjawab tantangan nasional, regional, dan global yang berada di hadapan kita semua.

Salah satu pendekatan yang dipilih di era desentralisasi saat ini sebagai alternatif peningkatkan kualitas pendidikan persekolahan adalah pemberian otonomi yang luas di tingkat sekolah serta partisipasi masyarakat yang tinggi dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Pendekatan tersebut dikenal dengan model Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah (MPBS) atau "*School-Based Management*".

MPBS menjadi bagian dari kegiatan pembaharuan dalam bidang pendidikan persekolahan di era otonomi daerah. Pemahaman terhadap konsep dan strategi implementasinya, terutama di kalangan pengelola pendidikan akan sangat menentukan karena menjadi kunci keberhasilan program pembaharuan tersebut. Disadari bahwa implementasi kebijakan tersebut akan memunculkan berbagai permasalahan dari semua aspek yang mempengaruhi proses pendidikan di sekolah. Hal itu meliputi fungsi-fungsi administratif kepala sekolah, manajemen kurikulum, dan interaksi warga sekolah, baik interaksi antara sekolah dan masyarakat, interaksi dalam sekolah dan kelas itu sendiri, dan yang lebih penting adalah bagaimana agar produk sekolah sesuai dengan kebutuhan *stakeholders*.

Implementasi manajemen pendidikan berbasis sekolah, sampai saat ini masih mengalami kendala yang berarti. Hal ini terjadi

disebabkan karena belum familarnya konsep-konsep manajemen pendidikan berbasis sekolah di jajaran persekolahan. Tidaklah mudah menerapkan inovasi manajemen dalam waktu yang singkat, namun fenomena yang terlihat menunjukkan bahwa keinginan untuk melakukan perubahan di sektor manajemen persekolahan telah mempengaruhi sistem penyelenggaraan persekolahan.

Tujuan utama MBS adalah meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya yang ada, partisipasi masyarakat, dan penyederhanaan birokrasi. Peningkatan mutu diperoleh melalui partisipasi orang tua, kelenturan pengelolaan sekolah, peningkatan profesionalisme guru, adanya hadiah dan hukuman sebagai kontrol, serta hal lain yang dapat menumbuhkan-kembangkan suasana yang kondusif. Pemerataan pendidikan tampak pada tumbuhnya partisipasi masyarakat terutama yang mampu dan peduli, sementara yang kurang mampu akan menjadi tanggung jawab pemerintah (Mulyasa, 2003:13).

Kesadaran untuk meningkatkan mutu manajemen persekolahan setidaknya-tidaknya mengharuskan kepemimpinan sekolah mengetahui dan mengidentifikasi hal-hal tersebut. Harus dipahami bahwa salah satu krisis di sektor pendidikan secara nasional adalah di sektor manajemen. Oleh karena itu, perlu ditelaah bagaimana penerapan manajemen sekolah yang sesuai dengan kultur persekolahan yang dibutuhkan saat ini.

Perlunya mencari format yang tepat dalam menerapkan prinsip-prinsip manajemen pendidikan berbasis sekolah agar tidak terjebak pada yang bersifat sekunder dan tertier, tetapi harus pada primer. Hal ini perlu diperhatikan mengingat fenomena dalam implementasi

manajemen pendidikan berbasis sekolah, masih ditemukan kecenderungan yang bersifat sporadis. Padahal perubahan manajemen sekolah intinya adalah bagaimana agar terjadi perbaikan kualitas keputusan sehingga dapat meningkatkan mutu program sekolah secara menyeluruh, sehingga upaya pencapaian tujuan sekolah berhasil secara efektif dan efisien, dan sifatnya menyeluruh.

Menurut Levacic (1995) dalam Bafadal (2003:91), proses manajemen peningkatan mutu pendidikan berbasis sekolah (MPMPBS) adalah :

1. penetapan dan atau telaah tujuan sekolah;
2. *review* keberhasilan pelaksanaan rencana tahunan sekolah sebelumnya;
3. pengembangan prioritas kerja dan jadwal waktu pelaksanaan;
4. justifikasi program prioritas dalam kesesuaiannya dengan konteks sekolah;
5. perbaikan rencana dengan melengkapi berbagai aspek perencanaan;
6. implikasi sumber daya dalam pelaksanaan program prioritas;
7. pelaporan hasil.

Keberhasilan penerapan manajemen pendidikan berbasis sekolah sangat ditentukan *political will* pemerintah dan kepemimpinan di persekolahan. Ironisnya selama ini, *political will* tersebut tidak utuh sebagai pendukung utama, demikian juga kepemimpinan di persekolahan yang cenderung memakai pendekatan birokratis hirarkis dan bukannya demokratis.

Walaupun *political will* adakalanya terlihat tidak begitu utuh dalam menerapkan prinsip-prinsip manajemen pendidikan berbasis sekolah, seharusnya diimbangi dengan format kepemimpinan kepala sekolah yang handal dalam memimpin persekolahan. Menurut Nurkolis (2003:141) kepemimpinan adalah isu kunci dalam MBS, bahkan dalam beberapa terminologi *Site-Based Leadership* digunakan sebagai pengganti *Site-Based Management*. Dalam implementasi MBS maka diperlukan perspektif dan keterampilan kepemimpinan baik pada tingkat pemerintahan maupun di tingkat sekolah.

Berbagai fenomena yang terlihat dalam penerapan prinsip-prinsip manajemen pendidikan berbasis sekolah, menunjukkan bahwa masih diperlukan kemauan yang kuat dari pihak pemerintah dan lingkungan sekolah dalam melakukan perubahan sistem penyelenggaraan manajemen persekolahan. Tidak mungkin melakukan perubahan secara utuh dan komprehensif, jika semua pihak yang terlibat tidak menunjukkan kemauan yang kuat untuk melakukan perubahan itu. Oleh karenanya, pengenalan secara mendalam dan mendasar tujuan penerapan manajemen pendidikan berbasis sekolah merupakan sebuah keharusan oleh siapa saja yang bertanggung jawab dan merasa berkepentingan terhadap pertumbuhan dan perkembangan persekolahan.

Dengan MBS unsur pokok sekolah (*constituent*) memegang kontrol yang lebih besar pada setiap kejadian di sekolah. Unsur pokok sekolah inilah yang kemudian menjadi lembaga non-struktural yang disebut dewan sekolah yang anggotanya terdiri dari guru, kepala sekolah, administrator, orang tua, anggota masyarakat, dan murid (Nurkolis, 2003:42).

Perluasan keikutsertaan masyarakat dalam sistem manajemen persekolahan, merupakan upaya untuk meningkatkan efektivitas pencapaian tujuan pendidikan. Sekolah dalam hal ini, bukan lagi hanya milik sekolah tetapi hakikat sekolah sebagai sub-sistem dalam sistem masyarakat direkonstruksi sehingga fungsi pendidikan dikembalikan secara utuh dalam melestarikan nilai-nilai yang ada di masyarakatnya. □



KRISIS DAN ISU SEPUTAR PENDIDIKAN

A. Krisis Pendidikan

Krisis yang sedang melanda masyarakat dan bangsa Indonesia dewasa ini bermula dari krisis moneter yang berkepanjangan yang kemudian menjadi krisis kepercayaan kepada pemerintah. Krisis kepercayaan tersebut telah melahirkan gelombang perlawanan masyarakat terutama dari kelompok maha-siswa untuk menuntut perbaikan. Krisis tersebut menunjukkan dua hal pokok ialah fundamental ekonomi kita lemah sehingga sangat rentan terhadap gejala global yang terjadi, dan kedua ialah ketidakberdayaan pemerintah untuk mengatasinya. Gejala tersebut pada hakekatnya menunjukkan adanya salah urus sehingga masyarakat menjadi tidak berdaya. Ketidakberdayaan masyarakat terlihat di dalam aspek-aspek kehidupan politik, ekonomi, hukum dan boleh dikatakan dalam seluruh aspek kehidupan masyarakat Indonesia (Tilaar, 1998:24).

Berbagai krisis yang bersifat multi dimensi tersebut secara signifikan sangat dirasakan oleh seluruh lapisan masyarakat Indonesia, sehingga segala sesuatu yang berkaitan dengan kehidupan menjadi sensitif jika sampai kepada kepentingan perorangan, kelompok atau komunitas tertentu. Situasi yang demikian itu tidak terlepas dari rumitnya berbagai persoalan yang menyangkut dengan kepentingan

berbagai pihak, baik individu, kelompok atau komunitas tertentu tersebut.

Terjadinya berbagai persoalan di atas merupakan implikasi dari sistem yang diberlakukan selama ini, yaitu sistem sentralistik yang didukung oleh kekuatan militer sehingga melahirkan sikap otoriter oleh penguasa. Penguasa dengan rezim kekuasaannya melihat bahwa sistem sentralistik, cenderung efektif untuk tetap melanggengkan kekuasaannya. Cara-cara seperti itu dalam kenyataannya memang efektif, sehingga kekuasaan dapat dipegang dalam waktu yang relatif cukup lama.

Sistem kekuasaan seperti itu, ternyata berakibat yang sangat luas terhadap kehidupan berbangsa, bernegara dan bermasyarakat. Dimana negara dengan segala perangkatnya melakukan intervensi yang dominan terhadap kehidupan bermasyarakat, sehingga masyarakat tidak memiliki inisiatif yang sifatnya inovatif dalam menentukan apa yang harus dilakukan untuk kepentingannya baik masa kini maupun masa mendatang. Masyarakat selalu menunggu apa yang akan dilakukan pemerintah tanpa mengkritisnya secara proporsional.

Situasi ini berlarut secara terus menerus tanpa bisa dilakukan koreksi oleh siapapun. Segala kebijakan yang dilakukan oleh negara dianggap adalah yang terbaik bagi masyarakat dalam segala aspek kehidupan dengan berbagai dimensinya. Sehingga kehidupan cenderung monoton dan tidak dapat melakukan pembaruan dalam rangka menghadapi tuntutan global yang semakin men-desak dan telah menjadi suatu keharusan. Salah satu aspek kehidupan yang sangat merasakan dampak sistem sentralistik tersebut adalah dunia pendidikan.

Pendidikan menjadi bagian dari mesin penguasa untuk melakukan indoktrinasi kekuatan kekuasaannya. Pendidikan tidak berdaya sama

sekali, bahkan tenaga kependidikan ditempatkan sebagai aparat negara yang harus memberikan andil yang besar dalam melanggengkan kekuasaan penguasa. Dunia pendidikan terisolir dari konstituennya, terasing dari lingkungannya dan menjadikan anak didik tercabut dari akar budayanya. Pendidikan terasing dari *stakeholders*-nya, demikian juga sebaliknya.

Kondisi objektif seperti itu berakibat fatal terhadap lulusan pendidikan di segala jenjang dan jenis pendidikan. Kualitas sumber daya manusia Indonesia dianggap rendah dan tidak memiliki daya saing. Lulusan pendidikan cenderung ingin memperoleh pekerjaan secara mudah dan lebih suka bekerja di sektor formal khususnya pemerintahan. Sedangkan untuk bekerja secara mandiri tidaklah favorit, inilah salah satu implikasi dari sistem pendidikan sentralistik. Berdampak langsung terhadap kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara secara menyeluruh.

Kualitas sumber daya manusia (SDM) suatu bangsa pada hakikatnya merupakan cermin kualitas pendidikan, sebab pendidikan adalah dunia dimana kualitas SDM dibentuk dan dilahirkan. Karena itu, secara jujur harus diakui, pendidikan kita mempunyai andil cukup besar terhadap munculnya krisis multidimensi yang kita hadapi, sebagai akibat rendahnya kualitas SDM yang kita miliki. Dengan demikian, adanya perbuatan korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) serta kekerasan dalam konflik sosial, ekonomi, politik, dan agama serta perlawanan terhadap hukum adalah manifestasi kualitas SDM yang rendah, dan mau tidak mau harus diakui sebagai produk pendidikan kita yang telah gagal membentuk dan melahirkan SDM yang berkualitas (Asy'ari, Kompas 28 Mei 2002).

Masa krisis yang terjadi saat ini memerlukan pendayagunaan berbagai sumber daya yang ada, agar persoalan yang sedang dihadapi

ini secepatnya dapat di atasi. Berbagai upaya telah dan sedang dilakukan sebagai bagian dari *reinventing* kehidupan berbangsa, bernegara dan bermasyarakat. Oleh karena itu hal-hal yang harus dilakukan adalah: “(1) mengembangkan kembali secara progresif sektor finansial, (2) pengentasan kemiskinan, (3) pemberdayaan ekonomi rakyat, (4) pengembangan sumber daya manusia, (5) pengembangan daya saing bangsa, dan (6) pengembangan tata kelola pemerintahan (Emil Salim, dalam Tilaar, 2002:46).

Berbagai upaya itu menunjukkan bahwa kita sedang berupaya keluar dari krisis yang berkepanjangan ini. Dan jika dilihat hampir dapat dipastikan bahwa keenam upaya diatas, titik beratnya ditujukan kepada peningkatan kualitas sumber daya manusia. Untuk peningkatan kualitas sumber daya manusia tersebut, pendidikan diasumsikan sebagai salah satu jalan bahkan mungkin satu-satunya jalan yang paling efektif dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia.

Secara ekstrim, sepertinya sulit untuk membantah peran pendidikan dalam meningkatkan sumber daya manusia. Pada dasarnya, pendidikan merupakan upaya pengembangan potensi yang ada pada setiap orang untuk berkembang secara proporsional, inilah tujuan pendidikan secara normatif. Disamping itu, tujuan pendidikan adalah untuk menjaga kesinambungan kehidupan manusia secara universal, dan juga sebagai upaya untuk melestarikan nilai-nilai budaya yang menjadi bagian kehidupan manusia.

Bagaimana agar pendidikan itu dapat dijadikan sebagai *leading sector*, agar upaya pemberdayaan manusia berhasil? Sebagaimana diketahui, bahwa pendidikan adalah merupakan sub-sistem dalam sistem kehidupan manusia. Dan pendidikan merupakan sub-sistem dari sistem nasional Indonesia, oleh karena itu untuk memecahkan berbagai persoalan dalam pendidikan saat ini, harus dimulai dari

penataan sistem (*reinventing*) pendidikan tersebut untuk menunjang pengembangan SDM yang handal. Perlunya upaya *reinventing* ini merupakan sebagian dari upaya penataan berbagai sistem atau sub-sistem yang sedang berada pada situasi tidak menentu tersebut.

B. Isu-isu Seputar Pendidikan

Masalah-masalah pendidikan nasional semakin kompleks sesuai dengan makin meningkatnya kecerdasan rakyat Indonesia serta kemampuan sumber daya manusia Indonesia yang semakin ditingkatkan. Di dalam kaitan ini, ada empat kelompok permasalahan yaitu: (1) peranan pendidikan di dalam pembangunan nasional memasuki abad 21 dalam masyarakat yang serba terbuka. Masalah penting yang ditonjolkan antara lain mengenai pentingnya reformasi pendidikan nasional, (2) pentingnya manajemen pendidikan agar dapat di-bangun sistem pendidikan nasional yang kuat dan dinamis menuju kepada kualitas *out put* yang tinggi mutunya, (3) kemajuan teknologi informasi yang mempengaruhi proses pendidikan di dalam masyarakat ilmu (*knowledge society*), (4) otonomi daerah yang menuntut penyelenggaraan pendidikan nasional yang memenuhi kebutuhan pembangunan daerah sebagai dasar pembangunan nasional dan kerjasama regional (Tilaar, 1998:14).

Hal-hal diatas sampai saat ini menjadi masalah dalam menentukan kebijakan pengorganisasian sistem pendidikan nasional. Perencanaan pendidikan nasional perlu mengidentifikasi masalah secara akurat dengan tingkat presisi yang tinggi, agar dalam menentukan kebijakan sebisa mungkin dapat memperkecil kekeliruan dengan resiko kecil. Perencanaan merupakan kata kunci dan memiliki kedudukan strategis dalam upaya mencapai tujuan. Kemampuan membuat perencanaan

yang tepat yang dilandasi oleh data dan kebutuhan merupakan tuntutan dalam memenuhi kriteria manajemen modern.

Pendidikan memerlukan perencanaan, perencanaan merupakan salah satu aspek dalam manajemen, dan perencanaan dalam manajemen pendidikan nasional menentukan keberhasilan pencapaian tujuan nasional, yaitu mencerdaskan manusia Indonesia (salah satunya). Upaya pencapaian tujuan nasional akan berhasil dengan baik jika perencanaan pendidikan saat ini memperhatikan perkembangan domestik dan global.

Perkembangan domestik saat ini telah mengancam ketahanan nasional kita, menurut Buchori (2001:79-80) ancaman itu adalah: (1) ketidakadilan dan kesewenang-wenangan, (2) arogansi kekuasaan, arogansi kekayaan dan arogansi intelektual, (3) keberingasan sosial, (4) perilaku sosial menyimpang, (5) perubahan tata nilai, dan (6) perubahan gaya hidup sosial.

Untuk mengatasi berbagai masalah tersebut bukanlah pekerjaan yang mudah, sebab berbagai persoalan itu merupakan bagian dari perkembangan yang terjadi saat ini dan telah menjadi fenomena sebagai implikasi dari globalisasi yang telah mempengaruhi peradaban dunia. Implikasi tersebut sebenarnya dapat di atasi jika kita memegang teguh visi nasional, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa, melindungi segenap tanah tumpah darah Indonesia serta turut serta dalam menciptakan perdamaian dunia.

Hanya saja untuk mengimplementasikannya, ditemukan berbagai kelemahan atau kendala yang sangat prinsipil yaitu: “(1) *etos kerja kita kurang handal*, dibandingkan dengan etos kerja bangsa-bangsa lain yang sudah maju, (2) *kita kurang menguasai teknik-teknik kerja modern*, teknik-teknik kerja yang dikembangkan berdasarkan kemajuan

teknologi, dan (3) *pengetahuan kita tentang situasi dan dinamika global*, terutama situasi dan dinamika pasar global (*global market*) kurang memadai” (Buchori, 2001:150).

Berbagai kelemahan tersebut bukan tidak berdasar sama sekali, berbagai indikator menunjukkan hal tersebut, terutama di jajaran birokrasi sebagai penanggung jawab penyelenggaraan pemerintahan memang menunjukkan kelemahan-kelemahan seperti itu. Dan ini adalah salah satu penyebab mengapa kita tidak dapat memberikan data yang tepat sebelum mengambil keputusan untuk menentukan atau menetapkan kebijakan dalam manajemen nasional, demikian juga halnya dengan manajemen nasional pendidikan. Implikasi dari keadaan tersebut menyebabkan pemerataan menjadi salah satu masalah pendidikan, implikasi lainnya adalah kualitas pendidikan yang tidak memadai dan tidak sesuai dengan yang diharapkan.

Sistem pendidikan nasional sebagai suatu organisasi haruslah bersifat dinamis, fleksibel, sehingga dapat menyerap perubahan-perubahan yang cepat antara lain karena perkembangan ilmu dan teknologi, perubahan masyarakat menuju kepada masyarakat yang semakin demokratis dan menghormati hak-hak azasi manusia (Tilaar, 2002:6). Menghadapi berbagai situasi yang tidak kondusif saat ini, harus dilakukan dengan perubahan orientasi. Perubahan orientasi yang dilakukan adalah dengan merubah orientasi dari pendekatan birokratik dan sentralistik ke arah pendekatan demokratik dan mengubah pula manajemen pendidikan dan metodologi perencanaan (Tilaar, 1994).

Perubahan yang harus dilakukan tersebut ternyata saat ini tidak hanya sebatas wacana saja, tetapi telah sampai pada tahap implementasi. Hal ini dapat dilihat dari berbagai pembaruan program yang telah disiapkan, ini dapat dilihat dari perubahan paradigma dalam menjalankan pemerintahan, yaitu dari sentralistik menuju desentralisasi. Sentralisasi yang dilaksanakan selama ini berdasarkan

hasil evaluasi, ternyata telah mendatangkan bencana dan musibah dalam kehidupan berbangsa, bernegara dan bermasyarakat. Sehingga dalam berbagai aspek kehidupan, seperti ekonomi, politik, keamanan, hukum dan juga pendidikan mengalami stagnasi bahkan kerusakan. Pengalaman selama ini menunjukkan bahwa sistem sentralisasi lebih banyak mudharat dari pada manfaatnya untuk meningkatkan pencapaian tujuan nasional, demi tercapainya kesejahteraan nasional.

Dalam konteks sistem sentralisasi di sektor pendidikan, Denis de Tray (1996:xiv), Direktur Bank Dunia di Indonesia, mengemukakan sebagai berikut: "Saya berani mengatakan bahwa hampir semua cendekiawan pendidik-an menerima dalil bahwa desentralisasi adalah alat yang sangat penting untuk meningkatkan standard pendidikan. Untuk kebanyakan dari kita, termasuk saya sendiri, sangat percaya bahwa menyerahkan wewenang sedikitnya urusan administrasi pendidikan merupakan langkah utama dalam memperbaiki efisiensi dan efektivitas sumber daya yang dialokasikan untuk pendidikan. Semakin ketat kontrol administrasi dengan sekolah, semakin besar pengaruh orang tua murid terhadap mutu sekolah. Di atas segala-galanya, bukankah orang tua murid adalah pihak yang paling berkepentingan dengan mutu persekolahan?"

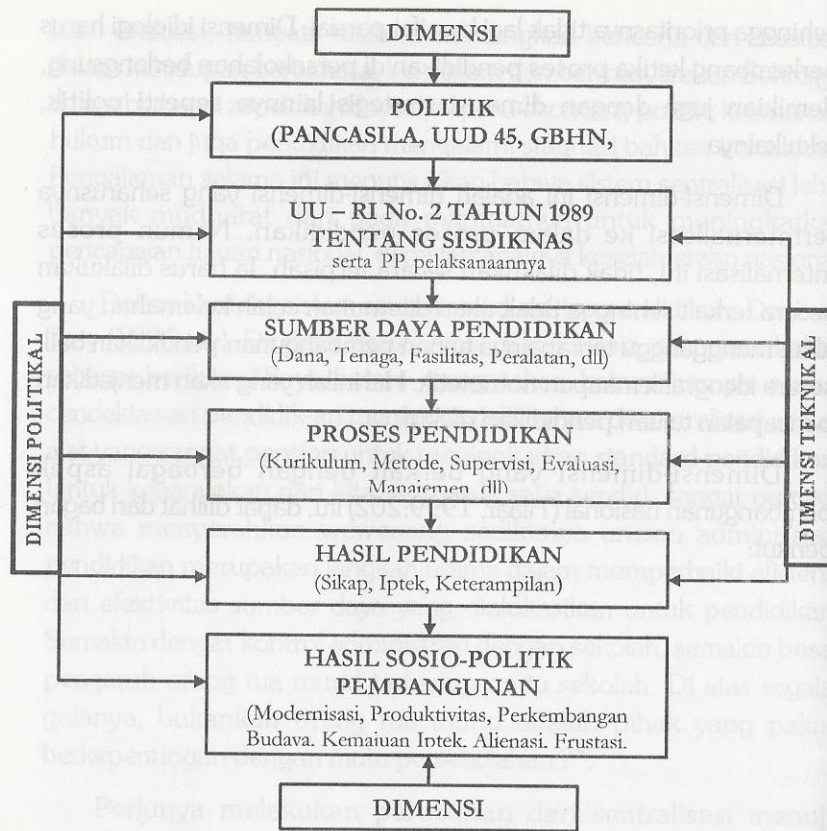
Perlunya melakukan perubahan dari sentralisasi menuju desentralisasi merupakan amanah dari reformasi yang telah digulirkan sejak Mei 1998 yang lalu. Perubahan ini merupakan bagian dari upaya untuk melepaskan diri dari sistem lama menuju sistem baru. Melalui sistem baru (reformasi) ini, berbagai dimensi kehidupan, yang didalamnya antara lain adalah dimensi ideologi, politik, teknikal dan pembangunan berupaya disinerjikan secara sistemik.

Seluruh dimensi yang terkait dengan tercapainya tujuan di sektor pendidikan untuk mendukung pembangunan nasional, harus bersinerji

sehingga prioritasnya tidak lagi bersifat parsial. Dimensi ideologi harus berkembang ketika proses pendidikan di persekolahan berlangsung, demikian juga dengan dimensi strategis lainnya seperti politik, teknikalnya.

Dimensi-dimensi ini adalah dimensi-dimensi yang seharusnya terinternalisasi ke dalam proses pendidikan. Namun proses internalisasi itu, tidak dilakukan secara terpisah. Ia harus dilakukan secara terkait sehingga tidak akan ditemukan celah kelemahan yang akan mengganggu tercapainya tujuan pembangunan pendidikan baik secara ideografik maupun nomotetik. Hal inilah yang akan menjadikan pencapaian tujuan pendidikan efektif.

Dimensi-dimensi yang berkaitan dengan berbagai aspek pembangunan nasional (Tilaar, 1999:202) itu, dapat dilihat dari bagan berikut:



Bagan di atas menunjukkan bahwa dimensi-dimensi manajemen pendidikan sebagai aspek pembangunan nasional, memiliki berbagai dimensi yang meliputi dimensi ideologi, dimensi politikal, dimensi teknikal dan dimensi pembangunan. Keempat dimensi ini merupakan dimensi strategis dalam upaya pencapaian tujuan nasional. Pencapaian tujuan nasional merupakan implementasi dari sebagian visi nasional, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa. Pencerdasan kehidupan bangsa merupakan tujuan utama berdirinya negara kesatuan Republik Indonesia.

Bagaimana pelaksanaannya agar tercapai sesuai dengan rencana? Tentu saja diperlukan reformasi dalam mengkomunikasikan ide dan gagasan pembaruan pendidikan. Untuk itu telah ditemukan format baru manajemen pendidikan, yaitu manajemen berbasis sekolah (MBS) atau *School Based Management*.

Manajemen berbasis sekolah (MBS) sebagai paradigma baru dalam menata ulang (*reinventing*) organisasi pendidikan, dijadikan sebagai tema dasar perubahan pendidikan. Hal ini dilakukan agar efektivitas upaya memanusiakan manusia melalui persekolahan dengan berbagai kebijakannya, akan menghasilkan pola baru dalam berbangsa, bernegara dan bermasyarakat, dimana selama ini terabaikan secara sengaja.

C. School Based Management (Manajemen Berbasis Sekolah); Paradigma Baru Reinventing Pendidikan

Setiap kebijakan baru biasanya dikarenakan oleh beberapa hal, seperti (1) perlunya melakukan perubahan baik secara parsial maupun holistik, (2) adanya koreksi sebagai bagian dari hasil evaluasi, (3) perlu melakukan penyesuaian terhadap keinginan dan kebutuhan yang mendesak, dan (4) pelibatan manusia secara efektif dilingkungan



861/H/2017

organisasi, dan lain sebagainya. Oleh karena itu perubahan pada dasarnya merupakan kata kunci disamping karena adanya kesadaran untuk melakukan hal yang terbaik dalam setiap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab siapa saja.

Dalam konteks pendidikan, perubahan merupakan sesuatu yang sangat mendasar dan dibutuhkan, sebab pendidikan berkait erat dengan bagaimana nasib suatu bangsa ke depan dan bagaimana ia dapat melaksanakan atau mencapai tujuan nasionalnya. Itulah sebabnya setiap negara melakukan perubahan terhadap sistem nasionalnya setiap saat. Walaupun terkadang perubahan tersebut adakalanya dilakukan dengan mendapat bantuan dari negara lain, atau karena memang telah ada kesadaran dari diri sendiri untuk melakukan perubahan.

Jika dilihat dari kasus Indonesia dalam melakukan perubahan, sebenarnya perubahan tersebut karena adanya kesadaran dari bangsa Indonesia itu sendiri dan juga karena adanya bantuan dari negara lain atau dari badan dunia. Dengan adanya kesadaran sendiri dan juga karena adanya bantuan dari luar tersebut, maka perubahan yang terjadi lebih bersifat luas. Sehingga melalui reformasi yang telah digulirkan beberapa waktu yang lalu, diadakan perubahan mendasar terhadap berbagai aspek, mulai dari aspek ekonomi, hukum, politik, sosial budaya dan juga pendidikan. Khusus aspek pendidikan, sebagai inti dari pembahasan buku ini, akan dibahas bagaimana manajemen berbasis sekolah (MBS) sebagai paradigma baru dalam melakukan *reinventing* dalam organisasi pendidikan.

Pemberdayaan lembaga pendidikan seperti persekolahan dan lain sebagainya merupakan bagian dari berbagai strategi untuk menjadikan pendidikan kondusif sebagai pusat pembelajaran. Indikator keberhasilan tersebut adalah: "(a) tersedianya lembaga pendidikan yang semakin bervariasi yang diikat oleh visi dan misi pendidikan

nasional; (b) jumlah lembaga pendidikan yang efisien; (c) lembaga pendidikan yang didukung oleh organisasi yang efektif dan efisien; (d) mutu dan sarana dan prasarana lembaga pendidikan yang semakin meningkat dan iklim pembelajaran yang semakin kondusif bagi peserta didik; dan (e) tingkat kemandirian lembaga satuan pendidikan semakin tinggi" (Sumarno, dalam Supriadi dan Jalal, 2001:111).

Semua ini harus dicapai secepatnya karena untuk mengatasi berbagai hal yang terjadi dalam dunia pendidikan, kita menghadapi berbagai tantangan yang cukup berat. Tantangan itu adalah: "*Pertama*, sebagai akibat dari krisis ekonomi, dunia pendidikan diuntut untuk dapat mempertahankan hasil-hasil pembangunan pendidikan yang telah dicapai. *Kedua*, untuk mengantisipasi era globalisasi, dunia pendidikan dituntut untuk mempersiapkan sumber daya manusia yang kompeten agar mampu bersaing dalam pasar global. *Ketiga*, sejalan dengan diberlakukannya otonomi daerah, sistem pendidikan nasional dituntut untuk melakukan perubahan dalam penyesuaian sehingga dapat mewujudkan proses pendidikan yang lebih demokratis, memperhatikan keberagaman kebutuhan/keadaan daerah dan peserta didik, serta mendorong peningkatan partisipasi masyarakat (Propenas 2000-2004, 2001:165).

Saat ini terjadi perubahan paradigma dalam kehidupan berbangsa, sekaligus juga terjadi perubahan paradigma pendidikan sebagai bagian dari antisipasi keadaan dan kebutuhan masa depan. Perubahan paradigma lama menuju paradigma baru itu, dapat dilihat pada tabel berikut:

| Paradigma lama | Paradigma baru |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sentralistik; ➤ Kebijakan yang <i>top down</i>; ➤ Orientasi pengembangan parsial: pendidikan untuk pertumbuhan ekonomi, stabilitas politik, dan teknologi perakitan; | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Desentralistik ➤ Kebijakan yang <i>bottom up</i> ➤ Orientasi pengembangan holistik : pendidikan untuk pengembangan kesadaran untuk bersatu dalam kemajemukan budaya, menjunjung tinggi nilai moral, kemanusiaan dan agama, kesadaran kreatif, produktif, kesadaran hukum; |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Peran pemerintah sangat dominan | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Meningkatnya peran serta masyarakat secara kualitatif dan kuantitatif; |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Lemahnya peran institusi non-sekolah | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pemberdayaan institusi masyarakat; keluarga, LSM, pesantren, dan dunia usaha |

Sumber : Supriadi dan Jalal, 2001:5.

Perubahan dari paradigma lama menuju paradigma baru itu, mengakibatkan terjadinya perubahan terhadap berbagai aspek lainnya. Pada pendidikan paradigma lama, berbagai kebijakan cenderung menggunakan komunikasi *top down*, sedangkan paradigma baru menggunakan komunikasi *bottom up*. Kebijakan dengan paradigma *top down* cenderung berakibat adanya pemaksaan satu pihak (pemerintah) kepada pihak lain (masyarakat).

Adanya pemaksaan tersebut tentu berakibat tidak tercapainya hakikat dan tujuan pendidikan itu secara universal, yaitu memanusiakan manusia oleh manusia yang telah memanusiakan. Situasi ini tidak kondusif untuk menjadikan pendidikan sebagai bagian dari pengembangan manusia secara proporsional dikalangan peserta didik. Sementara itu, pendidik mengalami alienasi dengan tugas yang menjadi bebannya, sehingga kompetensi yang menjadi jati diri guru tidak utuh terpenuhi sebagaimana mestinya menurut kode etik profesi keguruan.

Pemaksaan yang dilakukan selama ini mengakibatkan berbagai hal terjadi, terutama pengabaian terhadap guru dan murid sebagai faktor determinan dalam keberhasilan pendidikan. Sistem sentralistik yang dianut birokrasi pemerintahan mengakibatkan berbagai hal, seperti: “birokrasi pusat cenderung menekankan proses pendidikan secara klasikal dan bersifat mekanistik. Dengan demikian proses pendidikan cenderung diperlakukan sebagaimana sebuah pabrik. Akibatnya pihak-pihak yang terkait dalam pendidikan, khususnya guru dan murid sebagai individu yang memiliki “kepribadian” tidak banyak mendapat perhatian” (Zamroni, 1996:108).

Ekses lain dari komunikasi satu arah yang diterapkan oleh birokrasi sentralistik tersebut adalah “(1) kemandirian guru menjadi hilang, (2) sekolah berubah fungsi menjadi penarik biaya, (3) otonomi guru dan kepala sekolah menjadi tidak ada, (4) pejabat pendidikan cenderung berorientasi kepada yang bernilai uang, dan (5) pada umumnya buku paket tidak berisi proses belajar mengajar yang menganut prinsip belajar aktif (Republika, 17 April 1998).

Untuk mengatasi berbagai eksek sistem sentralistik tersebut, Bank Dunia dalam laporannya yang bertajuk *Education in Indonesia: From Crisis to Recovery* tanggal 23 September 1998, merekomendasikan agar pendidikan diselenggarakan secara desentralisasi dengan berbagai elemennya diterima sebagai bagian dari reformasi pendidikan, dan salah satu tawaran dalam reformasi pendidikan itu adalah diterapkannya *School Based Management* atau manajemen berbasis sekolah.

Mengapa manajemen berbasis sekolah? Pertanyaan mendasar yang perlu dijawab adalah sejauhmana urgensi pengembangan manajemen berbasis sekolah. Sejalan dengan gagasan desentralisasi pemerintahan, maka dapat dipahami apabila penyelenggaraan pendidikan perlu memperhatikan karakteristik, aspirasi dan kebutuhan

masyarakat dimana layanan pendidikan itu dilaksanakan. Pendidikan hendaknya mampu memberikan respon kontekstual sesuai dengan orientasi pembangunan daerah dan aspirasi masyarakat yang dilayaninya. Ini berarti bahwa perumusan kebijakan dan pembuatan keputusan-keputusan pendidikan hendaknya memperhatikan aspirasi yang berkembang di daerah, dengan kata lain upaya untuk mendekati *stakeholders* pendidikan agar akses terhadap perumusan kebijakan dan pembuatan keputusan yang menyangkut penyelenggaraan pendidikan sangatlah beralasan. Ini berarti bahwa dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah, pihak-pihak yang berkepentingan dengan sekolah itu seperti orang tua dan masyarakat setempat, sepatutnya memiliki akses terhadap perumusan kebijakan dan pembuatan keputusan untuk kepentingan memajukan sekolah (Satori, 2002:8).

Uraian ini memperjelas mengapa harus memilih manajemen berbasis sekolah (MBS) dalam penyelenggaraan pendidikan sekaligus sebagai sistem baru dalam melaksanakan berbagai kebijakan dalam pendidikan. Oleh karena itu, dalam menyelenggarakan pendidikan di persekolahan diperlukan kepemimpinan yang kuat sebagai wujud dari penerapan manajemen pendidikan berbasis sekolah. Seluruh aktivitas pendidikan dititik beratkan kepada kebijakan sekolah melalui kepala sekolah dan guru-guru dilingkungan organisasi persekolahan.

Kebijakan penerapan manajemen pendidikan berbasis sekolah memerlukan terciptanya sinergi diseluruh lini organisasi sekolah. Seluruh lini yang dilibatkan dalam sekolah adalah manusia yang memiliki peran tersendiri sehingga antara yang satu dengan yang lainnya harus menciptakan sinergi.

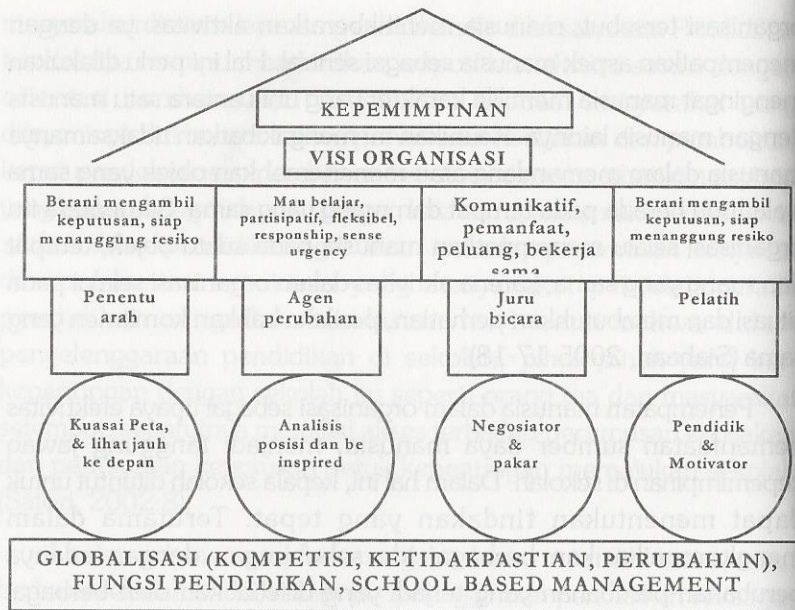
Kehadiran manusia dalam organisasi dan perlunya organisasi ditangani secara proporsional oleh manusia, mengakibatkan pelunya suatu tatanan yang bersifat permanen agar dalam menangani

organisasi tersebut, manusia menitikberatkan aktivitasnya dengan menempatkan aspek manusia sebagai sentral. Hal ini perlu dilakukan mengingat manusia memiliki karakter yang unik antara satu manusia dengan manusia lainnya. Keunikan ini mengakibatkan tidaksamanya manusia dalam memandang atau menerjemahkan objek yang sama walaupun berada pada tempat dan ruang yang sama. Sementara itu organisasi selalu menempatkan manusia pada suatu objek, tempat dan ruang yang sama, karena aktivitas dalam organisasi selalui pada situasi dan membutuhkan perhatian, perilaku bahkan komitmen yang sama (Siahaan, 2005:17-18).

Penempatan manusia dalam organisasi sebagai upaya efektivitas pemanfaatan sumber daya manusia, menjadi tanggung jawab kepemimpinan di sekolah. Dalam hal ini, kepala sekolah dituntut untuk dapat menentukan tindakan yang tepat. Terutama dalam mengkomunikasikan berbagai ide sehubungan dengan adanya perubahan-perubahan yang terjadi yang disebabkan oleh berbagai isu diseputar perubahan manajemen pendidikan.

Untuk mengefektifkan peran personil sekolah, diperlukan kesadaran pemahaman yang demikian dalam system kepemimpinan di sekolah. Peran kepala sekolah menjadi strategis, menurut Komariah (2002) kepala sekolah sebagai pemimpin harus mengkomunikasikan, mensosialisasikan sekaligus bekerja sama dengan orang-orang untuk membangun, mempertahankan, dan mengembangkan visi yang dianutnya.

Adapun watak visioner untuk penerapan manajemen pendidikan berbasis sekolah oleh kepala sekolah, dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Sumber : *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 2002 hal. 50

Memperhatikan peran yang harus dimainkan pemimpin pendidikan dalam penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) tersebut, sebaiknya kepala sekolah memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut: (1) Bersikap terbuka, tidak memaksakan kehendak, tetapi bertindak sebagai fasilitator yang mendorong suasana demokratis dan kekeluargaan, (2) Mendorong para guru untuk mau dan mampu mengemukakan pendapatnya dalam memecahkan suatu masalah, serta harus dapat mendorong aktivitas dan kreativitas guru, (3) Mengembangkan kebiasaan untuk berdiskusi secara terbuka, dan mendidik guru-guru untuk mau mendengarkan pendapat orang lain secara objektif (hal demikian dapat dilakukan dengan jalan

menengahi pembicaraan dan menterjemahkan pembicaraan orang lain untuk dapat dipahami), (4) Mendorong para guru dan pegawai lainnya untuk mengambil keputusan yang paling baik dan mentaati keputusan itu, (5) Berlaku sebagai pengarah, pengatur pembicaraan, dan pengambil kesimpulan secara redaksional (Mulyasa, 2002:141).

Mampukah MBS merealisasikan peran-peran pendidikan sebagai kebutuhan mendasar dari manusia berbudaya? Jika itu yang dipertanyakan, maka jawabnya adalah ya. Adiwikarta (1994:7) menjelaskan bahwa peran-peran pendidikan tersebut adalah: (1) mempersiapkan dan memperbaiki perangkat mental psikologis warga masyarakat, sehingga siap menghadapi kehidupan yang lebih maju dan berubah sesuai dengan perkembangan serta tuntutan zaman, (2) mempersiapkan warga masyarakat dengan keterampilan dan kemampuan kerja yang diperlukan dalam masyarakat maupun dunia kerja, (3) mempersiapkan warga masyarakat dengan sifat kritis dan keberanian hidup mandiri terlepas dari ketergantungan kepada pihak lain, (4) mengembangkan kreatif dan adaptif dalam memanfaatkan potensi yang dimiliki.

Untuk membuktikan apakah MBS tersebut merupakan alternatif efektif dalam penyelenggaraan pendidikan sebagai upaya untuk melepaskan diri kemelut nasional saat ini, hanya waktu yang akan menentukannya disamping seberapa jauh kita serius dan mampu melaksanakan MBS tersebut. Waktu yang dibutuhkan untuk membuktikan tentu saja tidak dalam waktu yang singkat. Berhasil tidaknya program pendidikan secara nasional, tidak dapat dilihat dengan menghitung hari. Diperlukan waktu yang panjang untuk melihat hasil dari program itu.

D. Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah sebagai Alternatif

Laporan hasil penelitian Bank Dunia yang bertajuk *Education in Indonesia: from Crisis to Recovery* pada tanggal 23 September 1998, telah membawa implikasi yang luas terhadap system penyelenggaraan pendidikan dan persekolahan di Indonesia. Dalam laporan tersebut Indonesia harus melakukan perubahan dalam penyelenggaraan pendidikan. Jika selama ini kebijakan pendidikan bersifat sentralistik, maka dengan adanya perubahan baru ini, pendidikan diselenggarakan dengan pola desentralisasi. Hal ini dilakukan sebagai bagian dari sistem penyelenggaraan negara yang sebelumnya menganut sentralistik, kemudian menganut sistem desentralisasi.

Perubahan dari sentralistik menuju desentralisasi ini, mengakibatkan diperlukannya kemandirian dalam penyelenggaraan pendidikan. Oleh karenanya, tawaran penyelenggaraan pendidikan dengan pola *School Based Management* atau manajemen berbasis sekolah dianggap sebagai tawaran yang kondusif untuk memberdayakan pendidikan yang efektif di persekolahan. Manajemen pendidikan berbasis sekolah mensyaratkan penyelenggaraan pendidikan dikelola secara mandiri oleh sekolah tersebut. Kepala sekolah dan guru memiliki kebebasan yang luas dalam mengelola sekolah tanpa mengabaikan berbagai kebijaksanaan maupun prioritas yang ditetapkan oleh pembangunan nasional.

Berbagai lingkup strategi yang ditawarkan oleh manajemen pendidikan sekolah mencakup berbagai hal, seperti: (a) kurikulum yang bersifat inklusif, (b) proses belajar mengajar yang efektif, (c) lingkungan sekolah yang mendukung, (d) sumber daya yang berasaskan pemerataan, dan (e) standarisasi dalam hal-hal tertentu, monitoring, evaluasi, dan tes. Dengan adanya lima strategi tersebut, maka fungsi pengelolaan sekolah harus memperhatikan beberapa hal, yaitu (1)

manajemen/organisasi/kepemimpinan, (2) proses belajar mengajar, (3) sumber daya manusia, dan (4) admistrasi sekolah.

Jika dilihat berbagai ruang lingkup yang berkaitan dengan pola penyelenggaraan manajemen pendidikan berbasis sekolah tersebut, pada dasarnya adalah untuk melakukan perubahan dalam berkomunikasi. Sebab selama ini penyelenggaraan pendidikan mengabaikan proses komunikasi yang seharusnya dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip komunikasi dan prinsip-prinsip pendidikan. Pengabaian ini mengakibatkan produk pendidikan tidak menghasilkan harapan atau keinginan *stakeholders*.

Dengan adanya pengabaian terhadap berbagai proses komunikasi tersebut, mengakibatkan sistem sosial yang terjadi di masyarakat tidak mencerminkan bahwa masyarakat itu peduli terhadap masalah-masalah sosial. Ketidakpedulian masyarakat terhadap kehidupan sosial tersebut telah mempengaruhi kinerja masyarakat secara keseluruhan, sehingga perilaku menyimpang justru dilakukan oleh masyarakat terdidik.

Berbagai penyimpangan tersebut antara lain dapat dilihat dari suburnya perilaku yang tidak sehat, hal ini terlihat dari rasa tanggung jawab yang tidak dijalankan sebagaimana mestinya, dan hilangnya komitmen untuk melakukan yang terbaik, sehingga niat untuk melakukan yang terbaik hampir terabaikan dalam berbagai sistem kehidupan. Akibatnya, rasa saling percaya tidak menjiwai kehidupan, sehingga perbuatan korupsi, kolusi dan nepotisme di jajaran birokrasi pemerintahan menjadi fenomena yang dilakukan tanpa rasa sungkan atau malu. Hal ini berlangsung cukup lama dan dapat dipastikan, bahwa sampai saat ini hal itu masih mewarnai perilaku birokrasi pemerintahan. Walaupun, upaya-upaya untuk mengikis perilaku korupsi, kolusi dan nepotisme tetap tidak pernah berhenti dilakukan.

Berbagai persoalan tersebut menunjukkan karena selama ini komunikasi dilakukan hanya satu arah atau *top down* disegala lapisan kehidupan berbangsa, bernegara dan bermasyarakat. Timbul kekecewaan yang mendalam dikalangan masyarakat terhadap apa yang terjadi. Namun, untuk melakukan koreksi secara terang-terangan tidak bisa dilakukan karena yang dihadapi adalah system yang mapan dan didukung oleh kekuatan rezim penguasa, yang cenderung sulit menerima kritik dan jika dikritik, akan dibalas dengan kekerasan.

Upaya mengatasinya harus dilakukan dengan perubahan paradigma kehidupan disegala bidang, terutama bidang pendidikan yang benar-benar memerlukan paradigma baru dalam komunikasi. Kerusakan sosial yang terjadi selama ini karena komunikasi sebagai aspek terpenting dalam pendidikan terabaikan secara sistematis. Manajemen pendidikan berbasis sekolah merupakan tawaran strategis dan bersifat mendesak yang harus direalisasikan dalam upaya melakukan perubahan sektor pendidikan sebagai bagian dari aspek penting untuk melakukan reformasi total.

Manajemen pendidikan berbasis sekolah, dalam hal ini di anggap sebagai formula baru untuk mengatasi berbagai penyakit yang diderita selama ini. Prinsip-prinsip yang terkandung dalam konsep manajemen pendidikan berbasis sekolah, sepertinya dapat dijadikan sebagai tindakan kuratif terhadap penyakit kronis di sektor manajemen pendidikan. □



KONSEP DAN IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENDIDIKAN BERBASIS SEKOLAH

A. Ontologi Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah

Manajemen pendidikan berbasis sekolah (MPBS) merupakan alternatif baru dalam pengelolaan pendidikan yang lebih menekankan kepada kemandirian dan kreativitas sekolah. Indikator keberhasilan MPBS yang harus dapat diukur dan dirasakan oleh para *stakeholders* pendidikan, adalah adanya peningkatan mutu pendidikan di sekolah. MPBS pada prinsipnya bertumpu pada sekolah dan masyarakat serta jauh dari birokrasi yang sentralistis. MPBS berpotensi untuk meningkatkan partisipasi masyarakat, pemerataan, efisiensi, serta manajemen yang bertumpu di tingkat sekolah. Sekolah dalam hal ini menjadi lembaga mandiri dalam menetapkan kebijakannya, tetapi memiliki jaringan kerja dengan berbagai pihak yang dapat meningkatkan mutu kinerja manajemennya.

Roger Scott (1994) dalam Jalal dan Supriadi (2001:160-161) menyatakan bahwa dalam model sekolah yang menerapkan pendekatan MPBS dalam pengelolaannya, guru dan staf lainnya dapat menjadi lebih efektif karena adanya partisipasi mereka dalam membuat

keputusan. Dengan begitu, rasa kepemilikan terhadap sekolah menjadi lebih tinggi dan penggunaan sumber daya pendidikan lebih optimal sehingga diperoleh hasil yang lebih baik. Selanjutnya, kepala sekolah akan mempunyai kontrol yang lebih besar terhadap kinerja di lingkungan sekolah, dan beban kerja kantor pusat dan daerah dapat dikurangi untuk hanya berkonsentrasi pada peranan mereka dalam melayani sekolah.

Dalam MPBS, pihak sekolah, masyarakat, dan pemerintah mempunyai peran masing-masing yang saling mendukung, bersinergis satu dengan lainnya. Sekolah berada pada bagian terdepan dari proses pendidikan, sehingga menjadi bagian utama dalam proses pembuatan keputusan untuk peningkatan mutu pendidikan. Masyarakat dituntut partisipasinya agar lebih memahami, membantu, dan mengontrol proses pendidikan. Sedangkan pemerintah berperan sebagai peletak kerangka dasar kebijakan pendidikan serta menjadi fasilitator yang akan mendukung secara kondusif tercapainya peningkatan kualitas pendidikan di sekolah. MPBS memberikan otonomi yang luas kepada sekolah untuk mengelola sumber daya pendidikan yang dapat dimanfaatkan untuk kemajuan pendidikan di sekolah. Melalui MPBS diharapkan akan mendorong profesionalisme guru dalam berkinerja, demikian juga halnya dengan kepala sekolah baik sebagai manajer maupun sebagai pemimpin di sekolah.

Dalam buku Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah yang dikeluarkan oleh Direktorat Pendidikan Menengah Umum, Dirjen Dikdasmen, Depdiknas (1999:6-7) diungkapkan beberapa indikator yang menjadi karakteristik dari konsep MPBS sekaligus merefleksikan peran dan tanggung jawab masing-masing pihak antara lain sebagai berikut: (1) Lingkungan sekolah yang aman dan tertib; (2) Sekolah memiliki misi dan target mutu yang ingin dicapai; (3) Sekolah memiliki kepemimpinan yang kuat; (4) Adanya harapan yang tinggi dari personil

sekolah (kepala sekolah, guru, dan staf lainnya, termasuk siswa) untuk berprestasi; (5) Adanya pengembangan staf sekolah yang terus menerus sesuai tuntutan IPTEK; (6) Adanya pelaksanaan evaluasi yang terus menerus terhadap berbagai aspek akademik dan administratif, dan pemanfaatan hasilnya untuk penyempurnaan dan atau perbaikan mutu; (7) Adanya komunikasi dan dukungan intensif dari orang tua siswa dan masyarakat lainnya.

Uraian di atas menyiratkan bahwa pendekatan MPBS menuntut adanya perubahan sikap dan tingkah laku seluruh komponen sekolah, yaitu: kepala sekolah, guru dan tenaga/staf administrasi termasuk orang tua dan masyarakat, dalam memandang, memahami, dan membantu sekolah melaksanakan tugas pengelolaannya. Dengan didukung oleh pengelolaan sistem informasi yang representatif dan valid mereka dapat berperan sebagai pemantau yang melaksanakan fungsi monitoring dan evaluasi.

Ciri-ciri yang dapat dengan mudah dikenali untuk mengetahui apakah sekolah telah berhasil menggunakan pendekatan MPBS adalah dengan melihat sejauhmana sekolah dapat mengoptimalkan kinerja organisasi sekolah, kegiatan proses pembelajaran (PBM), pengelolaan SDM, dan pengelolaan sumber daya administrasi lainnya.

Orientasi dan fokus program pembaharuan melalui penerapan MPBS ini adalah meningkatkan mutu penyelenggaraan pendidikan untuk menghasilkan output yang berkualitas. Sekolah diharapkan dapat bersikap responsif terhadap kebutuhan masing-masing siswa dan masyarakat sekolah. Prestasi belajar siswa dapat dioptimalkan melalui partisipasi langsung dari orangtua dan masyarakat. Model MPBS menuntut komitmen semua *stakeholders* pendidikan (personel sekolah, orangtua, murid, dan masyarakat yang lebih luas) dalam mengambil keputusan tentang pengembangan pendidikan di sekolah.

Meskipun MPBS menawarkan otonomi dan kebebasan yang besar kepada sekolah, namun tetap disertai seperangkat tanggung jawab yang harus dipikul oleh sekolah. Sekolah tidak memiliki kapasitas untuk berjalan sendiri tanpa menghiraukan kebijakan prioritas dan standarisasi yang dirumuskan oleh pemerintah, karena bagaimanapun sekolah berada dalam sistem pendidikan nasional. Pemerintah dalam hal ini berkewajiban membuat regulasi dan mengevaluasi pelaksanaannya. Pemerintah sebagai eksekutif, memiliki kewenangan yang tidak terbatas dalam melakukan telaah terhadap berbagai implikasi dari penyelenggaraan pendidikan.

MPBS harus dipersepsi sebagai alternatif pemecahan masalah rendahnya mutu pendidikan di sekolah melalui kemandirian, kreativitas, keberdayaan, dan inisiatif sekolah. Namun, perlu disadari bahwa MPBS tidak mungkin dapat mendongkrak kualitas pendidikan apabila tidak didukung faktor lainnya. Keberhasilannya sangat dipengaruhi dan ditentukan oleh sejumlah faktor, antara lain: (1) tingkat kemampuan ekonomi masyarakat, (2) sosial budaya dan politik, (3) taraf pendidikan masyarakat, (4) kebijakan pemerintah, (5) organisasi dan kepemimpinan kepala sekolah, (6) strategi pembelajaran di kelas, (7) tata laksana sekolah, (8) iklim dan kultur sekolah, (9) serta profesionalisme guru, (10) pengawas pendidikan dan pengajaran, dan (11) tenaga kependidikan lainnya.

Dalam implementasi MPBS ini sekolah perlu melakukan perencanaan strategis, yang didasarkan pada hasil identifikasi masalah. Analisis SWOT (*Strengths - Weakness - Opportunities - Threats*) merupakan salah satu metode yang dapat digunakan untuk membantu sekolah mengungkap dan mengidentifikasi permasalahan. Pentingnya analisis SWOT dilakukan agar dapat diketahui kekuatan dan kelemahan yang melekat dalam lingkungan internal sistem itu sendiri, serta peluang dan tantangan yang datang dari lingkungan

eksternal sistem tersebut. Berbagai hasil studi empirik menunjukkan bahwa suatu manajemen itu akan berhasil jika mampu mengoptimalkan pemberdayaan dan pemanfaatan kekuatan dan peluang yang dimilikinya serta mampu meminimalkan intensitas pengaruh faktor kelemahan dan hambatan disertai upaya untuk memperbaiki atau mengatasinya (Syamsuddin, 2000:5).

Analisis SWOT dilaksanakan sebagai bagian dari perencanaan strategis dalam rangka implementasi MPBS. Mengingat filosofi MPBS adalah pemberdayaan dan otonomi dalam menentukan program pengembangan sekolah, maka menjadi hal yang sangat strategis bagi sekolah untuk mengenali kemampuan yang dimiliki dan hambatan yang dihadapi.

Analisis SWOT membantu sekolah untuk menyusun rencana pengembangan sekolah melalui "*power sharing*" dengan melibatkan seluruh *stakeholders* pendidikan (guru, kepala sekolah, pengelola pendidikan, dan masyarakat) di lingkungan sekolah. Dengan demikian sekolah akan mampu menentukan dan menempuh langkah yang tepat dalam implementasi MPBS, karena memanfaatkan kemampuan yang dimiliki secara optimal.

Setidak-tidaknya terdapat beberapa hal yang harus dipenuhi dalam penerapan manajemen pendidikan berbasis sekolah (MPBS), yaitu: (1) pemilihan kepala sekolah dan guru profesional; (2) Bentuk partisipasi orangtua; (3) Motivasi dan kemauan orang tua; (4) Kemampuan alokasi dana/keuangan; (5) Kualitas pembelajaran dan hasil lulusan; dan (6) komitmen pemerintah sebagai lembaga eksekutif, (7) komitmen politikus dan praktisi, (8) opini yang dibentuk lembaga media/pers, serta keterlibatan semua *stakeholders* pendidikan.

Pada dasarnya implementasi MPBS dilaksanakan secara bertahap, dengan memperhatikan kondisi sekolah, kondisi sosial

masyarakat, serta mempertimbangkan faktor geografis, demografis, budaya setempat, dan potensi dasar yang dimiliki masyarakat di lingkungan sekolah. Pendekatan yang digunakan saat ini menggunakan pola idiografik dan nomotetik.

Pendekatan 'idiografik' memberikan kebebasan dalam cara melaksanakan MBS. Namun, untuk hal-hal tertentu digunakan pendekatan 'nomotetik', yaitu pelaksanaan secara bersama-sama dan seragam, terutama di saat pelaksanaan program kegiatan yang memperhatikan ketentuan Departemen Pendidikan Nasional mengenai standar pelayanan minimal yang harus dilaksanakan oleh setiap sekolah.

Sebagai tolok ukur dari keberhasilan implementasi MPBS, telah ditetapkan 16 indikator keberhasilannya, yang meliputi: (1) Efektivitas proses pembelajaran; (2) Kepemimpinan sekolah yang kuat; (3) Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif; (4) Sekolah memiliki budaya mutu; (5) Sekolah memiliki "team work" yang kompak, cerdas, dan dinamis; (6) Sekolah memiliki kemandirian; (7) Partisipasi warga sekolah dan masyarakat tinggi; (8) Sekolah memiliki transparansi; (9) Sekolah memiliki kemauan untuk berubah, baik psikologis maupun fisik; (10) Sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan; (11) Sekolah responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan; (12) Sekolah memiliki akuntabilitas; (13) Sekolah memiliki sustainabilitas; (14) Output adalah prestasi sekolah; (15) Penekanan angka *drop-out*; dan (16) Kepuasan staf sesuai dengan tugas dan kewenangannya.

Berbagai indikator yang relatif cukup banyak ini, dapat dijadikan sebagai instrumen dalam melihat apakah konsep dan prinsip manajemen pendidikan berbasis sekolah, telah terealisasi di sekolah-sekolah. Memang, merealisasi berbagai indikator itu bukanlah pekerjaan yang mudah. Dibutuhkan komitmen yang kuat dan konsisten dalam

merealisirnya. Komitmen itu, bukanlah semata hanya untuk mencapai tujuan kurikuler di persekolahan, tetapi lebih dari itu, adalah perlu suatu keyakinan yang mendalam, bahwa pendidikan yang berhasil melalui penerapan manajemen pendidikan berbasis sekolah, akan berimplikasi kepada paradigma baru pendidikan persekolahan secara menyeluruh.

Selama ini persekolahan (pendidikan yang dilembagakan), hanya dipandang sebagai tempat untuk memberi orang tahu dari tidak tahu. Padahal lebih dari itu, persekolahan merupakan proses terjadinya pendidikan, pengajaran, bimbingan dan pelatihan yang berlangsung secara simultan. Keempat proses itu (pendidikan, pengajaran, bimbingan dan pelatihan) berlangsung ketika anak berinteraksi dengan personil sekolah (terutama guru), karena gurulah yang memiliki otoritas dalam melaksanakan pendidikan, pengajaran, bimbingan dan pelatihan di persekolahan.

B. Implementasi Kurikulum dalam Konteks MPBS

Uraian sebelumnya menjelaskan bahwa secara implisit telah memberikan penegasan mengenai betapa strategisnya peran program dan praktik pembelajaran dalam menentukan keberhasilan dan ketercapaian tujuan pendidikan di sekolah yang menerapkan konsep manajemen pendidikan berbasis sekolah (MPBS).

Karakteristik dan indikator keberhasilan implementasi MPBS yang pertama dan utama adalah efektivitas proses pembelajaran, yang tidak dapat dilepaskan dari kurikulum. Kurikulum dalam konteks ini harus dipahami dalam arti luas, yakni akumulasi kegiatan yang dilakukan dan dialami peserta didik dalam perkembangan dan proses pembelajarannya baik formal maupun informal dalam rangka mencapai tujuan pendidikan (Suyanto, 2000).

Untuk keterlaksanaan kurikulum secara efektif dan efisien, diperlukan manajemen kurikulum di tingkat sekolah, sebagai refleksi dari otonomi pendidikan. Kurikulum menjadi bagian terpenting ketika manajemen pendidikan berbasis sekolah diterapkan sebagai bagian dari implementasi otonomi pendidikan dan otonomi sekolah.

Desentralisasi dan otonomi pendidikan seharusnya menjadi momentum yang tepat untuk melakukan reorientasi pemikiran tentang kurikulum agar gagasan dan prakarsa perbaikan pendidikan tidak bersifat sepotong-sepotong serta tambal sulam (Raka Joni, 2000). Dengan desentralisasi pendidikan diharapkan pengembangan kurikulum dapat dilakukan oleh daerah dan sekolah sebagai upaya memberdayakan peserta didik untuk tidak terasing dengan lingkungannya serta agar berkembang sesuai dengan potensi yang dimilikinya.

Penyeragaman kurikulum di seluruh daerah dan wilayah yang selama ini dilakukan mengakibatkan tercabutnya anak didik dari akar budayanya serta hilangnya kesempatan untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya. Dalam konteks implementasi MPBS, skala prioritas harus ditetapkan untuk mewujudkan kualitas dan efektivitas pembelajaran melalui upaya perbaikan terhadap kesalahkaprahan praksis pembelajaran yang terjadi selama ini. Kekeliruan dalam menerapkan kurikulum, berimplikasi luas terhadap hidup dan kehidupan masyarakat. MPBS menjadikan kurikulum agar sekolah dan peserta didik melaksanakan pembelajaran dalam konteks kedisinian.

Praksis pembelajaran yang sering kita jumpai saat ini adalah tereduksinya tugas guru dengan hanya menjadi operator kurikulum, bukan sebagai implementor kurikulum eksperiensial. Dengan menjadi operator kurikulum, seorang guru melaksanakan kegiatan pembelajaran di dalam kelas hanya sekedar menyampaikan topik atau

pokok bahasan yang tercantum dalam kurikulum formal (GBPP) dan menjadi “pengabar” isi buku teks saja (Raka Joni, 2000). Kesalahkaprahan praksis pembelajaran tersebut menunjukkan bahwa implementasi kurikulum dengan pendekatan materi (*content approach*) oleh guru sering tidak sesuai dengan apa yang digariskan dan diharapkan oleh kurikulum nasional (Wahab, 2001).

Seharusnya, implementasi kurikulum oleh guru berbentuk kurikulum eksperiensial sebagai dampak dari upaya guru dalam menerjemahkan kurikulum formal (GBPP) menjadi kurikulum instruksional dan kurikulum operasional. Kurikulum instruksional merupakan terjemahan GBPP dalam bentuk seperangkat skenario pembelajaran, sebagai cerminan niat para guru dalam mengimplementasikan kurikulum.

Realisasi kurikulum instruksional adalah kurikulum operasional yakni wujud aktivitas guru dan murid dalam kelas dan sekolah sebagai interaksi pembelajaran. Sedangkan kurikulum eksperiensial adalah makna dari pengalaman belajar yang dihayati oleh para siswa pada saat mereka terlibat dalam berbagai kegiatan, interaksi, dan peristiwa pembelajaran yang dikelola oleh guru khususnya dan sekolah pada umumnya.

Untuk dapat terlaksananya manajemen kurikulum di tingkat sekolah yang mengarah pada implementasi kurikulum eksperiensial oleh guru di dalam kelas, maka perlu dilakukan reorientasi pemikiran kurikulum sebagai landasan dilakukannya pembaharuan dalam implementasi kurikulum. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan Raka Joni (2000) sebagai berikut:

1. Pendekatan “*content transmission*” dalam proses pembelajaran harus beralih kepada pembentukan kemampuan atau kompetensi. Penekanan proses pendidikan dari pendekatan

“*scholastic teaching-based*” menuju pendekatan ‘*learning based*’;

2. Kurikulum eksperiensial harus dilaksanakan oleh guru secara tepat sehingga berdampak menjadikan peserta didik tampil sebagai “*active, social, and creative learners*” melalui penyediaan lingkungan belajar yang di satu sisi menantang dan menuntut, namun di sisi lain juga memfasilitasi dan memberikan balikan;
3. Harus dilakukan upaya efektif untuk merubah praksis selama ini dari fiksasi pada pengembangan kognitif menuju penyediaan peluang untuk pembentukan “*emotional intelligence*”, dengan cara perubahan pelaksanaan pembelajaran di kelas, yang harus senantiasa mengacu pada tujuan pengembangan kepribadian peserta didik secara utuh;
4. Tugas penilaian (*assessment tasks*) yang saat ini didominasi oleh tes obyektif, khususnya pilihan ganda, perlu diganti dengan prosedur asesmen yang semakin dekat dengan karakteristik tugas-tugas yang bakal dihadapi (*real-life task*) yang dikemas misalnya dalam bentuk “portofolio”.

Dengan mencermati hal-hal tersebut, maka hambatan yang selama ini terjadi dalam implementasi kurikulum sudah saatnya dihilangkan secara bertahap, terutama hambatan yang berkaitan dengan adanya kecenderungan sikap guru yang enggan bahkan resisten terhadap tuntutan perubahan kurikulum. Perlu disadari bahwa inti pembaharuan pendidikan terletak pada pembaharuan kurikulum, bukan hanya pembaharuan bentuk atau format kurikulum, namun yang paling penting adalah implementasinya, sebagaimana yang diungkapkan National Institute for Educational Research (NIER) Japan (1999:393-394) mengenai pembaharuan kurikulum yang terjadi di Republik Korea: “*Curriculum reform obviously lies at the heart of*

all educational innovation; but without a holistic approach to the whole elements related to curriculum implementation, the intended changes could not be achieved”.

Peran kepala sekolah dan guru sebagai barisan terdepan pada pelaksanaan proses pendidikan di sekolah sangat strategis dan menentukan keberhasilan program-program pembaharuan atau inovasi pendidikan yang dicanangkan. Esensi dan inti dari proses pendidikan di sekolah tercermin dalam bentuk pelaksanaan kurikulum. Oleh karena itu, menjadi sangat logis bila prioritas pelaksanaan pembaharuan pendidikan dalam bentuk implementasi konsep MPBS, salah satunya berada pada pembaharuan pelaksanaan kurikulum di dalam kelas untuk mencapai output yang berkualitas tinggi (“*quality output and outcomes*”).

C. Implementasi MPBS dan Demokratisasi Pendidikan

Ketika isu global menjadi fenomena dalam tatanan pergaulan dunia, istilah demokrasi tidak lagi ditendensikan untuk membicarakan politik dan negara saja. Demokrasi menjadi bagian tak terpisahkan jika membicarakan apa saja, demikian juga dalam konteks pendidikan. Demokrasi dalam konteks pendidikan memiliki arti yang beragam, walaupun substansinya memiliki pemaknaan yang berbeda. Namun, istilah demokrasi dalam pendidikan menjadi familiar bahkan nilai-nilai demokrasi dianggap akan lebih efektif ditumbuhkembangkan melalui tradisi lembaga persekolahan.

Untuk mengawali pergaulan tata dunia yang telah berubah saat ini, sudah seharusnya dimulai dari merubah paradigma pendidikan, jika selama ini cenderung menggunakan paradigma birokratis hirarkis, selanjutnya harus menggunakan paradigma demokratis. Bagaimana perbedaan aspek-aspek kedua paradigma tersebut dapat dilihat bagan berikut:

Tabel 1
Perubahan Paradigma Pendidikan dari Birokratis Hierarkis ke Pendidikan Demokratis

| No | Aspek | Paradigma pendidikan birokratis hirarkis | Paradigma pendidikan demokratis |
|----|--------------------------------------|---|---|
| 1 | Perencanaan | <i>Top-down</i> | <i>Bottom-up</i> |
| 2 | Pelaksanaan | Didasarkan instruksi-petunjuk | Didasarkan atas profesionalitas |
| 3 | Standar | <i>Output</i> dan proses : Nasional-makro | <i>Output</i> Nas. Makro, Proses lokal Mikro |
| 4 | Target | Nasional-makro | Level sekolah-wilayah terbatas |
| 5 | Pemahaman tujuan-target | Didasarkan atas pedoman dari pusat | Didasarkan atas kondisi sekolah |
| 6 | Sistem insentif | Seragam dan kepatuhan | Sistem prestasi |
| 7 | Umpan balik orang tua | Tidak diperlukan, kecuali bagi peserta didik yang bermasalah | Diperlukan secara teratur |
| 8 | Orientasi | Pengembangan intelektual (NEM) | Pengembangan aspek intelektual, personal dan sosial |
| 9 | Persepsi terhadap input | Masukan peserta didik diperlukan sebagai <i>raw input</i> yang menentukan hasil akhir | Masukan peserta didik bukan merupakan <i>raw input</i> , melainkan klien yang memerlukan pelayanan jasa sekolah |
| 10 | Evaluasi | Dilaksanakan pada titik-titik waktu tertentu dan bersifat seragam | Dilaksanakan sepanjang waktu dengan menekankan kebutuhan sekolah |
| 11 | Kontrol sekolah | Oleh atasan | Oleh orang tua peserta didik dan masyarakat sekitar |
| 12 | Pengambilan keputusan | Ada ditangan kepek dengan perkenan atasan | Rapat guru, orang tua peserta didik dan kepala sekolah |
| 13 | Peran orang tua siswa dan masyarakat | Terbatas menyediakan dana | Terlibat dalam seluruh proses pendidikan, kecuali menentukan nilai |

Sumber : Zamroni, Pendidikan Untuk Demokrasi, 2001:13-14

Tabel di atas merupakan ilustrasi yang diharapkan akan terjadi jika desentralisasi pendidikan berlangsung sebagaimana yang direncanakan. Dinamika pendidikan yang selama ini terpasung oleh kebijakan dengan nuansa politik yang kental diharapkan mencair sehingga dapat dijadikan dasar untuk melakukan kebijakan-kebijakaan

lainnya di sektor pendidikan. Kebijakan sektor pendidikan harus setiap saat bergulir dengan segala upaya yang dapat meningkatkan mutu manusia Indonesia. Tanpa adanya upaya peningkatan mutu manusia Indonesia, tata pergaulan dunia baru yang membutuhkan manusia unggul tidak akan tergapai dan kita hanya menjadi bangsa yang memiliki kualitas manusia yang rendah. Jika ini terjadi maka penjajahan dalam bentuk baru akan tetap melingkari kehidupan nasional.

Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah (MPBS) merupakan salah satu model inovasi pendidikan di Indonesia, sebagai muara dari desentralisasi pendidikan dalam kerangka proses reformasi pendidikan. Dalam inovasi pendidikan kegiatan mencobakan cara baru merupakan suatu keniscayaan (Satori dan Wahyudin, 2001:97). Para kepala sekolah, guru, pengelola pendidikan lainnya, orangtua serta masyarakat lainnya yang terkait harus menyadari dan meyakini bahwa mereka memiliki peran sebagai pelaku inovasi. Semua gagasan baru harus dipahami dan dimaknai secara menyeluruh dalam bingkai dan landah profesional. Salah satu wujud dari kesungguhan dalam konteks implementasi MPBS, dilakukan melalui refleksi (perenungan), yaitu bertanya dan mempertanyakan apa nilai tambah yang bisa diraih dalam upaya peningkatan mutu pendidikan.

Fokus kegiatan inovasi ini untuk kepentingan anak didik melalui kualitas layanan pembelajaran yang diberikan sekolah, dilakukan melalui penilaian dan asesmen atas pelaksanaan inovasi tersebut. Pengkajian mengenai keberhasilan dan kurangberhasilan harus dilakukan untuk senantiasa mampu melakukan perbaikan dan penyempurnaan, karena hal ini sangat penting dalam upaya meningkatkan pembelajaran di dalam kelas. Pembelajaran yang berkualitas diasumsikan sebagai pembelajaran yang dinamis, bermakna, dan terus berkembang ke arah layanan optimal.

Secara esensial MPBS bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu, relevansi, dan pemerataan pendidikan. Sedangkan manfaat yang diperoleh antara lain: sekolah bisa mengelola secara lebih otonom terhadap sumber daya yang dimiliki demi kesejahteraan bersama. Harus disadari, bahwa dari semua komponen MPBS di sekolah, kepala sekolah dan guru menjadi 'key person' yang akan menentukan kadar keberhasilan program inovasi tersebut.

Program prioritas harus difokuskan pada penyusunan rencana peningkatan mutu pembelajaran siswa, meliputi proses dan hasil pembelajarannya. Kepala sekolah dan guru seyogianya memiliki kreativitas tinggi dalam menciptakan kegiatan atau siasat pembelajaran yang inovatif. Segala potensi yang dimiliki diarahkan mencapai target kualitas.

Perlu dipersiapkan tenaga guru yang profesional melalui program pelatihan atau menjalin kemitraan dengan pihak terkait yang memungkinkan tercapainya profesionalisme. Untuk itu, diperlukan kemampuan manajerial kepala sekolah dengan model kepemimpinan mandiri yang demokratis, transparan, dan partisipatif sebagai refleksi dari kepemimpinan yang kuat, memiliki akuntabilitas, dan memberdayakan warga sekolah melalui 'Team-Work Approach'.

Sedangkan kemampuan teknis untuk melaksanakan tugas pokok guru ditunjukkan untuk peningkatan kemampuan berikut, yaitu: (1) merencanakan kegiatan pembelajaran; (2) melaksanakan kegiatan pembelajaran; (3) menilai proses dan hasil pembelajaran; (4) memanfaatkan hasil penilaian bagi peningkatan layanan pembelajaran; (5) memberikan umpan balik secara tepat, teratur, dan terus menerus kepada peserta didik; (6) melayani peserta didik yang mengalami kesulitan belajar; (7) menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan; (8) mengembangkan dan memanfaatkan alat bantu dan media pembelajaran; (9) memanfaatkan sumber-sumber belajar

yang tersedia; (10) mengembangkan interaksi pembelajaran yang tepat dengan memilih strategi, metode dan teknik yang sesuai dengan kebutuhan; (11) melakukan penelitian praktis bagi perbaikan pembelajaran, dan (12) berinteraksi dengan komunitas pembelajar lainnya.

MPBS sebagai manajemen alternatif akan memberikan kemandirian kepada sekolah untuk mengatur dirinya dalam rangka peningkatan mutu pendidikan dengan tetap mengacu pada kebijakan nasional. Pendekatan dan konsep MPBS ini akan dapat diimplementasikan di sekolah apabila ada komitmen yang tinggi dari berbagai pihak, yaitu orang tua, masyarakat, guru, kepala sekolah, siswa, staf lainnya dan pemerintah sebagai mitra dalam mencapai peningkatan mutu sekolah.

Kata kunci yang harus menjadi perhatian adalah adanya kemauan untuk mengubah sikap, perilaku, dan etos kerja semua pihak yang terlibat, terutama warga sekolah, dalam memandang pendidikan sebagai suatu proses yang terintegrasi dalam rangka upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Keterbatasan sumber daya yang dimiliki seharusnya dapat dikalahkan oleh tekad dan kemauan yang kuat dalam mewujudkan keinginan untuk melaksanakan peningkatan mutu sekolah.

Keberhasilan MPBS ini akhirnya ditentukan oleh upaya sosialisasi semua pihak serta adanya pengawasan yang berkesinambungan, baik terhadap kegiatan yang bersifat akademis maupun non-akademis, meliputi tahapan perencanaan, pelaksanaan, hasil yang dicapai dan evaluasi.

Desentralisasi pendidikan adalah upaya untuk menjadikan daerah lebih dinamis dalam mengelola pendidikan, sehingga dunia pendidikan dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan setempat tanpa mengabaikan tujuan pendidikan nasional. Dengan terlaksananya desentralisasi pendidikan, maka setiap daerah dapat memenuhi kebutuhan kualifikasi sumber daya yang diinginkannya. Pada saat yang bersamaan, desentralisasi pendidikan adalah untuk memelihara budaya setempat, sumber daya setempat dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang tersedia di tempat itu secara maksimal dan optimal.

Desentralisasi pendidikan oleh karenanya, merupakan tantangan tersendiri bagi dunia pendidikan. Dunia pendidikan pada saat ini telah memanfaatkan kebijakan desentralisasi pendidikan, sebagai upaya untuk mendorong terciptanya pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan setempat. Pengelola dan penanggung jawab pendidikan menjadi tertantang untuk dapat meningkatkan kinerjanya dengan menjadikan desentralisasi pendidikan sebagai modal dasar dalam mengoperasionalkan manajemen persekolahan.

(2) Otonomi Sekolah

Sekolah pada saat ini menjadi unit strategis yang memiliki kewenangan untuk menentukan apa yang harus dilakukannya sesuai dengan kebutuhannya tanpa mengabaikan program nasional pendidikan secara menyeluruh. Sekolah mempunyai otonomi, saat ini sekolah dapat melakukan ujian sendiri, memeriksa sendiri dan memberikan penilaian sendiri. Inilah salah satu bentuk otonomi yang diberikan kepada sekolah.

Otonomi sekolah yang cukup besar ini, antara lain dapat dilihat dari hasil pelaksanaan ujian yang cukup sekolah saja yang mengelola proses dan hasilnya. Sekolah hanya memberikan laporan hasil ujian

ke satuan atasannya. Sangat berbeda sebelum diberikannya otonomi kepada sekolah. Sebelum diberlakukannya otonomi sekolah, sekolah hanyalah sebagai pelaksana saja, sedangkan segala sesuatu ditentukan dari satuan atasan mulai dari perencanaan, pelaksanaan, materi ujian, penggandaan materi ujian, hingga dalam memberikan penilaian.

Sebagai contoh, sebelum otonomi sekolah diberlakukan, sekolah hanya melakukan proses pembelajaran kepada peserta didik di kelas 6. Sedangkan yang berkaitan dengan ujian dan penilaiannya, ditentukan oleh satuan atasan. Saat ini, dengan diberlakukannya otonomi sekolah, ujian kelas 6 hanya terbatas pada tiga mata pelajaran yaitu Matematika, Bahasa Inggris dan Bahasa Indonesia. Sebagian besar guru tidak merasa puas dengan sistem tersebut, sebab tidak semua siswa bisa disamaratakan antara satu daerah dengan daerah lain dan antara satu sekolah dengan sekolah lainnya.

Memang demikianlah kenyataan yang dihadapi setiap sekolah pada saat belum diberlakukannya otonomi sekolah. Ketidakpuasan itu bukan hanya dalam bentuk ujian saja, tetapi berkait dengan aspek-aspek lainnya. Umpamanya aspek manajemen, selama ini guru jarang dilibatkan dalam menentukan kebijakan sekolah, kebijakan sekolah hanya ditentukan oleh kepala sekolah sebagai pelaksana kebijakan satuan atasan. Situasi ini tentu kondusif bagi penciptaan sinergi dikalangan personil sekolah.

Diberlakukannya otonomi sekolah, telah merubah dinamika sekolah secara menyeluruh. Personil sekolah telah terlibat secara aktif bahkan pro-aktif dalam menentukan berbagai kebijakan untuk kepentingan sekolah. Apalagi dengan terlibatnya masyarakat yang memiliki akses ke sekolah, seperti adanya Komite Sekolah yang secara langsung terlibat dalam berbagai kebijakan sekolah, walaupun keterlibatan itu bersifat proporsional.

Kepala sekolahpun merasa memiliki jati diri dan percaya diri yang tinggi dengan adanya otonomi sekolah, terutama bagi sekolah-sekolah yang berstatus negeri. Sedangkan sekolah yang berstatus swasta pada saat ini merasa lebih bebas dan tidak terikat sebagaimana biasanya sebelum otonomi sekolah diberlakukan. Selama ini sekolah berstatus swasta memiliki ketergantungan dalam memberikan laporan sebagai kontrol pembinaan ke Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kabupaten dan kota atau kecamatan.

Adakalanya sistem pembinaan itu tidaklah sesuai menurut kebutuhan dan kepentingan sekolah. Pembinaan itu selalu hanya menyulitkan sekolah swasta dalam menentukan kebijakan yang sesuai kebutuhannya. Sebelum diberlakukannya otonomi sekolah sebagai bagian dari desentralisasi pendidikan, sekolah swasta beranggapan bahwa sistem pembinaan yang dilakukan lebih bersifat mengikat dan tidak sesuai dengan dinamika rencana pengembangan sekolah yang telah ditetapkan.

Sebagai sekolah swasta, seharusnya diberi kebebasan dalam menentukan berbagai kebijakan, apalagi jika kebijakan yang dilakukan tidak keluar dari sistem dan tujuan pendidikan nasional, dan selagi tidak merugikan masyarakat pengguna jasa pendidikan. Dengan berlakunya otonomi sekolah, setiap sekolah lebih bebas bergerak karena kewajibannya hanya sebatas memberikan laporan saja ke satuan atasannya.

Dengan berlakunya otonomi sekolah, maka hal itu merupakan tantangan bagi manajemen persekolahan untuk dapat dimanfaatkan bagi pengembangan sekolah. Manajemen pendidikan berbasis sekolah, memang menuntut diberlakukannya otonomi sekolah agar sekolah dapat mengelola dirinya secara mandiri, kreatif, dinamis, memiliki inisiatif dan inovatif dalam mencapai tujuan sekolah.

(3) Otonomi Kepala Sekolah

Pemberian otonomi kepada kepala sekolah, sebagai konsekuensi otonomi sekolah, mengharuskan kepala sekolah meningkatkan kemampuan intelegensi manajerialnya. Otonomi sekolah secara terang-terangan membutuhkan kepala sekolah yang terampil memanfaatkan kecerdasan intelegensia manajerialnya.

Intelegensi manajerial adalah kecerdasan memimpin dan terampil mengelola organisasi, dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang ada atau yang tersedia, sehingga dengan seluruh perangkat yang dimiliki organisasi menciptakan sinergi, diarahkan untuk menuju kepada pencapaian tujuan organisasi secara maksimal dan optimal.

Intelegensia manajerial oleh Kydd., Crawford, dan Riches (2004:11-13) diklasifikasikannya sebagai berikut:

1. Mencipta
 - Memiliki gagasan bagus
 - Menemukan pemecahan orisinal bagi masalah yang bersifat umum
 - Mengantisipasi konsekuensi pengambilan keputusan dan tindakan
 - Menerapkan pemikiran
 - Menggunakan imajinasi dan intuisi
2. Merencanakan
 - Mengaitkan kebutuhan masa kini dengan masa yang akan datang
 - Mengenali apa yang penting dan apa yang semata mendesak

- Mengantisipasi tren masa depan
 - Menganalisis
3. Mengorganisasi
- Membuat tuntutan yang adil
 - Mengambil keputusan dengan cepat
 - Berada di depan bilamana perlu
 - Tetap tenang dalam situasi yang sulit
 - Mengetahui kapan pekerjaan selesai
4. Berkomunikasi
- Memahami orang
 - Mendengarkan
 - Menjelaskan
 - Komunikasi tertulis
 - Menggugah sesama untuk berbicara
 - Taktis
 - Bersikap toleran terhadap kekeliruan sesama
 - Berterima kasih dan memberikan dorongan
 - Memastikan setiap orang menerima informasi
 - Memanfaatkan teknologi informasi
5. Memotivasi
- Mengilhami sesama

- Menyuguhkan tantangan yang realistis
 - Membantu sesama untuk menetapkan tujuan dan target
 - Membantu sesama untuk menghargai sumbangsih dan prestasi mereka sendiri
6. Mengevaluasi
- Membandingkan hasil dengan niat
 - Menilai diri sendiri
 - Mengevaluasi pekerjaan sesama
 - Meralat kekeliruan di mana perlu

Berbagai kemampuan di atas adalah sesuatu yang tidak dapat ditawarkan bagi kepala sekolah dalam konteks kepemimpinan masa depan yang menerapkan manajemen pendidikan berbasis sekolah. Kepala sekolah dalam hal ini, menjadi *key person* untuk merealisasikan berbagai rencana sekolah. Fenomena ke depan adalah penuh dengan tantangan yang mengharuskan kepala sekolah dapat mengambil tindakan antisipatif.

Beberapa penelitian yang dilakukan diberbagai negara dalam konteks manajemen pendidikan, menunjukkan bahwa keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan dan tujuan sekolah, ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah. Pemberian otonomi terhadap sekolah berimplikasi kepada luasnya wewenang dan kekuasaan yang dimiliki oleh kepala sekolah.

Kekuasaan dan wewenang ini terkait dengan tanggung jawab kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja dan akuntabilitas sekolah yang dipimpinnya. Otonomi sekolah sebagai bagian dari desentralisasi pendidikan, dimana manajemen pendidikan berbasis sekolah diterapkan, mengharuskan kepala sekolah melakukan berbagai peren-

canaan yang dapat memajukan sekolah ke arah yang sesuai dengan kebutuhan sekolah itu dan kepentingan masyarakat sebagai pengguna jasa pendidikan.

Dalam konteks penerapan manajemen pendidikan berbasis sekolah, dapat dikatakan bahwa otonomi kepala sekolah akan meningkatkan harkat dan martabat kepala sekolah. Menurut Suparno, dkk (2002:59), bahwa “maksud utama penerapan MBS adalah untuk mengembalikan otonomi kepala sekolah yang tergadaikan”. Dengan diterapkannya manajemen pendidikan berbasis sekolah, maka “si anak hilang” atau otonomi itu telah kembali kepangkuan sekolah.

Otonomi yang diberikan kepada kepala sekolah, merupakan tantangan yang mengharuskan kepala sekolah melakukan perubahan dalam memimpin. Jika selama ini kepala sekolah hanya sebagai pelaksana kebijakan dari satuan atasan, saat ini harus mampu memanfaatkan berbagai sumberdaya yang ada untuk kepentingan sekolah. Bahkan merupakan suatu keharusan agar kepala sekolah mencari sumber daya lain dengan melakukan kerjasama dengan siapa saja, terutama dengan masyarakat yang tergabung dengan Komite Sekolah dan dunia usaha. Semua ini menjadi tantangan yang tidak diperoleh sebelum manajemen pendidikan berbasis sekolah diterapkan.

Sebagai tantangan, pemberian otonomi itu menuntut kepala sekolah yang memiliki wawasan yang luas. Pemberian otonomi sekolah melalui kewenangan kepala sekolah yang semakin besar, pada dasarnya membawa masalah. Dikatakan demikian, karena tidaklah mudah untuk mencari kepala sekolah yang sesuai dengan era otonomi sekolah dan otonomi kepala sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah menjadi krusial untuk diperhatikan, penetapan dan pengangkatan kepala sekolah akan

menentukan keberhasilan kebijakan desentralisasi pendidikan yang memberikan otonomi kepada sekolah dan menuntut kepala sekolah untuk dapat merealisasikan tuntutan itu. Keadaan ini tidak selamanya kondusif, sebab para kepala sekolah terlihat gamang menerima otonomi itu. Keadaan inilah yang mengharuskan perlunya menentukan calon kepala sekolah berdasarkan berbagai kriteria yang telah ditetapkan secara konsekuen.

Otonomi yang diberikan kepada sekolah, mengakibatkan besarnya kekuasaan dan wewenang terhadap kepala sekolah. Besarnya kekuasaan dan wewenang itu menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki otonomi yang besar dalam memimpin sekolah. Berdasarkan asumsi tersebut, perlu dicari calon kepala sekolah yang memiliki integritas kepribadian yang kuat serta bakat kepemimpinan yang memadai sesuai dengan standar yang dibutuhkan. Pemberian otonomi kepada sekolah dalam mengelola sekolah, mengharuskan setiap sekolah memiliki kepemimpinan sekolah yang kuat. Kepemimpinan sekolah yang baik akan menentukan keberhasilan pencapaian tujuan sekolah.

Beberapa studi yang dilakukan di Indonesia sebagaimana yang disurvei oleh Achmady dan Supriadi (1996) dalam Jalal dan Supriadi (2001:287-288) menunjukkan bahwa:

1. Ciri-ciri kehidupan sekolah yang mutunya baik dan mutunya kurang baik di sekolah dasar banyak berkaitan dengan mutu kepemimpinan kepala sekolah,
2. Survei di puluhan SMU menunjukkan bahwa sekolah-sekolah yang mutunya baik dan memiliki preferensi yang tinggi di masyarakat memiliki ciri-ciri yang berbeda dengan sekolah-sekolah yang mutunya biasa dalam hal gairah belajar siswa, motivasi guru, hasil belajar, dan iklim sekolah secara keseluruhan.

Ciri-ciri tersebut diatribusikan oleh kepemimpinan kepala sekolah,

3. Penempatan Kepala SMK yang dipilih secara ketat melalui prosedur yang standar menghasilkan perubahan yang berarti pada kehidupan SMK yang ditunjukkan oleh kinerja sekolah yang semakin meningkat.

Kecenderungan yang sama ditemukan di negara-negara lain seperti berikut ini :

1. Studi di 13 negara maju dan 14 negara berkembang menunjukkan hasil yang konsisten bahwa sekitar sepertiga dari variasi mutu pendidikan di sekolah dijelaskan oleh kepemimpinan kepala sekolah (Heyneman & Loxley, dalam Bank Dunia, 1989),
2. Perhatian kepala sekolah yang tinggi terhadap pembinaan mutu, perilakunya yang terpuji, dan sikap responsifnya dalam menangani persoalan yang timbul di sekolah secara signifikan menurunkan frekuensi perilaku tak terpuji pada siswa dan sebaliknya meningkatkan iklim kehidupan sekolah (Walker, 1995),
3. Kepala sekolah terbukti menunjukkan peranan kunci dalam menegakkan disiplin sekolah melalui kemampuannya dalam mengelola sekolah, memberikan teladan kepada siswa dan guru, serta melakukan teknik-teknik "social rewards" kepada siswa dan guru (Gaustad, 1992),
4. Iklim kehidupan sekolah yang sehat berkaitan erat dengan meningkatnya prestasi dan motivasi belajar siswa serta dengan produktivitas dan kepuasan guru. Prakarsa ke arah terciptanya *healthy school culture* tersebut sebagian besar berada pada tangan kepala sekolah sebagai pemimpin (Stolp, 1994).

Merujuk kepada beberapa hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah secara signifikan

mempengaruhi keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan dan tujuan setiap sekolah. Kepemimpinan mempunyai fungsi sebagai pengarah, pengendali sekaligus melakukan kontrol terhadap pelaksanaan seluruh rencana yang telah, sedang dan akan dilaksanakan. Kepala sekolah dalam hal ini, menjadi penanggung jawab utama untuk mencapai tujuan pendidikan persekolahan.

Kepala sekolah adalah orang yang diberi tugas, tanggung jawab, wewenang dan kekuasaan terhadap organisasi yang dipimpinnya. Organisasi pendidikan adalah organisasi yang unik. Dikatakan unik, karena ia memiliki tugas untuk mencetak sumber daya manusia yang memiliki kemampuan atau potensi, baik secara ideografik maupun nomotetik.

Secara ideografik ia harus dapat mengembangkan potensi peserta didik sesuai dengan kemampuan dirinya berdasarkan proporsi yang dimiliki peserta didik itu. Sedangkan secara nomotetik, peserta didik harus tumbuh dan berkembang sesuai dengan tujuan pendidikan lembaga pendidikan dimana peserta didik sedang menuntut ilmu.

Dengan keunikan seperti itu, maka kepemimpinan dalam pendidikan persekolahan memerlukan orang yang memiliki kemampuan untuk dapat memimpin dalam rangka mencapai tujuan pendidikan baik secara ideografik maupun nomotetik.

(4) Pembiayaan Pendidikan

Implikasi diterapkannya manajemen pendidikan berbasis sekolah, adalah pemberian wewenang kepada sekolah untuk mengelola dana sendiri. Sekolah diberi kewenangan untuk mencari dana dan menggunakannya dengan prinsip akuntabilitas dan transparansi. Dengan kewenangan tersebut, maka setiap sekolah berupaya memperoleh dana dari masyarakat, baik masyarakat pengguna jasa

sekolah (orang tua peserta didik) maupun anggota masyarakat dan dunia usaha, tetapi bersifat tidak mengikat.

Strategi yang digunakan untuk mengatasi pembiayaan pendidikan dalam menyukseskan manajemen pendidikan berbasis sekolah, dapat dilakukan dengan meminta bantuan Komite Sekolah. Komite Sekolah memiliki dasar hukum yang kuat untuk memobilisir dana dari masyarakat. Hanya saja, masih terdapat kesan yang tidak dapat diabaikan, bahwa masyarakat tidak begitu suka jika pengumpulan dana dilakukan diluar biaya yang menjadi kewajiban mereka. Oleh karenanya, strategi yang dilakukan adalah dengan memanfaatkan Komite Sekolah dalam pengumpulan dana dari masyarakat.

Disamping Komite Sekolah, kepala sekolah melakukan pendekatan yang bersifat khusus kepada warga masyarakat yang memiliki kemampuan dalam memberikan dana. Mereka adalah para usahawan atau orang-orang tertentu yang bisa diyakinkan bahwa bantuan yang mereka berikan akan sangat berarti bagi peningkatan operasional sekolah. Sampai saat ini hasilnya belumlah sebagaimana yang diharapkan, namun upaya-upaya ke arah itu setidaknya-tidaknya telah menarik perhatian masyarakat untuk mau memberikan bantuan ke sekolah.

Walaupun pekerjaan mencari dana tidaklah mudah, namun beberapa sekolah dalam usahanya telah menerima bantuan dari masyarakat yang memiliki kepedulian terhadap pendidikan. Anggota masyarakat tersebut memberikan bantuan dengan berbagai cara, seperti; memberikan bantuan fasilitas ke sekolah yang membutuhkannya, atau bantuan beasiswa bagi beberapa orang peserta didik yang orang tuanya mengalami kesulitan dalam membiayai pendidikan anaknya.

Warga masyarakat tertentu merasa tertarik untuk memberikan bantuan karena pihak sekolah secara proaktif melakukan pendekatan. Bantuan yang diberikan adalah pemberian beberapa fasilitas sekolah, seperti lemari untuk kantor dan guru. Warga masyarakat tertentu itu tidak keberatan untuk memberikan bantuan, bantuan ini adalah salah bentuk kepeduliannya terhadap pendidikan. Oleh karenanya, setiap sekolah sebaiknya melakukan pendekatan kepada warga masyarakat tertentu yang dianggap dapat memberikan bantuan terhadap sekolah. Bagaimanapun, dalam upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan, sekolah tidak bisa tidak harus mencari warga masyarakat yang mau memberikan bantuan.

Keberhasilan sekolah mendapatkan bantuan dari warga masyarakat, merupakan upaya yang dapat mengurangi pengeluaran dana sekolah. Dana tersebut dapat digunakan untuk kepentingan lain yang dapat meningkatkan efektivitas sekolah. Pembiayaan pendidikan dalam penerapan manajemen pendidikan berbasis sekolah mengalami dilema, sebab dengan diterapkannya manajemen pendidikan berbasis sekolah, sekolah (khususnya sekolah negeri) seharusnya tidak lagi mendapatkan dana yang penuh dari pemerintah sebagaimana biasanya. Dana sekolah seharusnya diperoleh dari usaha sekolah, walaupun ada bantuan dari pemerintah, tidaklah sebesar sebagaimana selama ini.

Namun, karena penerapan manajemen pendidikan berbasis sekolah masih hanya sebatas anjuran, setiap sekolah tidak secara sungguh-sungguh mencari dana untuk membiaya sekolah. Disinilah dilema yang dihadapi dalam melaksanakan manajemen pendidikan berbasis sekolah. Walaupun dalam beberapa hal sekolah telah menerapkannya, namun dalam hal pembiayaan, sekolah belum bisa lepas dari bantuan pemerintah. Oleh karenanya, pemerintah sampai saat ini masih tetap memberikan bantuan dana dalam berbagai bentuk.

Salah satu bentuk yang cukup membantu sekolah adalah diberikannya bantuan operasional sekolah atau BOS ke setiap sekolah berstatus negeri.

Bentuk-bentuk bantuan itu seperti bantuan operasional pendidikan (BOP) ataupun dana bantuan operasional (DBO), dan lain sebagainya yang dapat membantu operasional sekolah. Saat ini, dengan diperolehnya bantuan operasional sekolah (BOS) dari pemerintah dan merupakan bantuan langsung ke sekolah-sekolah, membuat sekolah tidak begitu kreatif untuk mencari dana selain bantuan operasional yang diberikan oleh pemerintah.

Tidaklah mudah bagi sekolah, khususnya sekolah negeri pada jenjang pendidikan dasar untuk mendapatkan dana sendiri. Sekolah-sekolah merasa keberatan dengan pembiayaan sendiri, mereka masih tetap menginginkan adanya bantuan yang bersifat tetap walaupun dalam beberapa hal, prinsip-prinsip manajemen pendidikan berbasis sekolah telah mereka terapkan. Tapi menyangkut dengan dana pendidikan, setiap sekolah masih mengalami kesulitan dalam mencari dana tanpa adanya bantuan yang bersifat tetap untuk biaya operasional sekolah.

Situasi ini tentu saja adalah situasi yang dilematis, dalam kenyataannya setiap sekolah memang mengalami kesulitan dan belum memiliki jiwa kewirausahaan dalam mengelola sekolah. Para kepala sekolah memiliki kecenderungan berpikir yang sama dalam pembiayaan sekolah, khususnya pada sekolah tingkat dasar.

Kepala sekolah pada umumnya beranggapan, bahwa dengan mencari dana ke luar selain dari bantuan pemerintah, waktu mereka akan tersita hanya fokus untuk mencari dana. Jika itu dilakukan maka tugas-tugas rutin di sekolah akan terganggu sehingga kinerja sekolah juga akan terganggu. Hal-hal seperti inilah yang terekam sebagai tantangan dalam menerapkan manajemen pendidikan berbasis

sekolah. Tantangan-tantangan ini memang harus dieleminir secara keseluruhan dengan melibatkan semua pihak.

(5) Mutu dalam Pendidikan

Isu tentang mutu menjadi variabel determinan ketika pendidikan telah menjadi perhatian seluruh masyarakat. Mutu selalu dibicarakan karena adanya keragu-raguan dari masyarakat terhadap produk pendidikan. Berbagai pihak beranggapan pendidikan nasional tidak berusaha secara maksimal untuk dapat meningkatkan mutu. Walaupun dalam konteks mutu itu sendiri, masih terjadi perdebatan, apakah mutu sebagai proses, sebagai hasil atau sebagai implikasi dari terjadinya pembelajaran di sekolah. Namun yang pasti, semua masyarakat membicarakan mutu pendidikan, seolah-olah mereka paham betul apa yang dimaksud dengan mutu pendidikan.

Untuk pendidikan dasar umpamanya, sebagai lembaga pembentukan watak, karakter dan mengembangkan potensi dasar dari setiap peserta didik, mutu menjadi sesuatu yang krusial. Mutu yang dimaksud disini bukanlah mutu dalam konteks kualitatif, yaitu suatu sifat atau atribut yang khas dan membuat berbeda jika dibandingkan dengan produk lain, tetapi adalah bagaimana agar sekolah mampu secara efektif dan efisien mencapai tujuan pendidikan, yaitu pendidikan yang dapat mengembangkan potensi yang dimiliki peserta didik baik secara ideografik maupun nomotetik.

Proses yang ingin dicapai dari penerapan manajemen pendidikan berbasis sekolah adalah bagaimana agar setiap sekolah dapat mencapai tujuan sekolah. Pencapaian tujuan sekolah yang sesuai dengan tuntutan kinerja sekolah, disebut sebagai proses bermutu. Oleh karena itu, mutu proses akan menghasilkan mutu hasil atau produk, dan untuk mendapatkan proses dan hasil yang bermutu, diperlukan adanya upaya dari manajemen sekolah untuk memenuhi

tuntutan mutu, karena memang itulah yang menjadi harapan dan keinginan masyarakat pengguna jasa pendidikan.

Keinginan masyarakat terhadap pendidikan yang bermutu merupakan tantangan bagi sekolah untuk menyelenggarakan pendidikan yang bermutu. Mutu tidak akan habis-habisnya dibicarakan dan dituntut oleh masyarakat. Keberhasilan sekolah membentuk opini yang positif dari masyarakat bahwa proses dan hasil pembelajaran di sekolah itu bermutu, merupakan indikasi bahwa sekolah itu telah berhasil memuaskan pelanggannya. Mutu, adakalanya terbentuk melalui opini masyarakat yang merasa terpuaskan dengan proses dan hasil pendidikan yang diselenggarakan sekolah.

Kepuasan pelanggan pendidikan (orang tua peserta didik maupun dunia usaha) merupakan salah satu tujuan yang ingin dicapai melalui penerapan manajemen pendidikan berbasis sekolah. Walaupun kepuasan itu sifatnya berbeda antara satu pelanggan dengan pelanggan lainnya. Seorang warga masyarakat akan merasa puas terhadap proses pendidikan karena anaknya sebagai peserta didik telah mengalami perubahan, baik sikap, perilaku dan juga karena bertambahnya pengetahuan dan keterampilan anaknya. Sementara itu, seorang masyarakat merasa dipuaskan karena anaknya telah mendapatkan pekerjaan dengan berbekal pengetahuan dan keterampilan yang diperolehnya dari suatu sekolah.

Kepuasan itu dapat diartikan sebagai implikasi dari proses pendidikan dan pembelajaran yang bermutu. Dalam kenyataannya, tidak semua sekolah dapat menyelenggarakan pendidikan bermutu. Sekolah yang melakukan proses pendidikan bermutu, akan memuaskan orang tua peserta didik. Sebaiknya semua sekolah melakukan hal yang sama sehingga bukan orang tua saja yang terpuaskan, tetapi juga akan meningkatkan jumlah siswa berprestasi sehingga memudahkan mereka untuk melanjutkan pendidikan ke

jenjang berikutnya. Sekolah bermutu adalah sekolah yang dapat mencapai tujuan sekolah dan dapat memuaskan seluruh masyarakat yang memanfaatkan jasa sekolah itu.

Persepsi masyarakat tentang mutu pendidikan sepertinya telah bergeser. Kepuasan itu bukan hanya dalam konteks hasil saja tetapi berkaitan dengan proses pendidikan yang berlangsung. Persepsi masyarakat tentang mutu pendidikan merupakan tantangan bagi sekolah agar secara konsekuen menerapkan hal-hal yang dapat mendukung efektivitas pencapaian tujuan sekolah. Sekolah harus mampu menciptakan opini yang baik, sehingga opini itu mengarah kepada pengakuan masyarakat terhadap sekolah. Opini masyarakat dapat menentukan tingkat dan derajat kredibilitas setiap sekolah.

Mutu pendidikan dalam konteks manajemen pendidikan berbasis sekolah, telah menjadi isu di masyarakat. Untuk itu semua sekolah sebaiknya menerapkan manajemen pendidikan berbasis sekolah. Bukanlah suatu hal yang berlebihan jika dikatakan bahwa salah satu tujuan diterapkannya manajemen pendidikan berbasis sekolah adalah untuk peningkatan mutu manajemen persekolahan, dan dengan meningkatnya mutu manajemen persekolahan, berimplikasi luas kepada meningkatnya mutu pendidikan dan pembelajaran di sekolah.

Mutu itu dapat dilihat bagaimana sekolah melalui guru-gurunya dapat melaksanakan tugas sebagai pendidik, pengajar, pembimbing dan pelatih sesuai dengan tuntutan kurikulum yang telah ditetapkan secara baku dalam konteks lokal maupun nasional. □



STRATEGI IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENDIDIKAN BERBASIS SEKOLAH

Strategi implementasi manajemen pendidikan berbasis sekolah, akan mempengaruhi efektivitas pencapaian tujuan pendidikan. Strategi yang dimaksud disini adalah berbagai upaya yang diterapkan agar prinsip-prinsip manajemen pendidikan berbasis sekolah, dapat direalisasikan secara menyeluruh. Berikut ini akan dikemukakan berbagai strategi yang dianggap efektif dalam upaya mengimplementasikan manajemen pendidikan berbasis sekolah.

A. Pemberian Otonomi Sekolah

Penyelenggaraan sekolah dalam konteks manajemen pendidikan berbasis sekolah bertujuan untuk memberikan otonomi yang luas kepada sekolah. Dengan otonomi itu, setiap sekolah diharapkan mampu meningkatkan pengelolaan sekolah sehingga meningkatkan partisipasi sekolah dalam upaya perbaikan kinerjanya. Kinerja itu mencakup kinerja guru, siswa, orang tua siswa maupun masyarakat. Manajemen pendidikan berbasis sekolah memberikan kesempatan kepada sekolah dalam mengambil keputusan yang sesuai dengan kebutuhan dan kepentingannya.

Manajemen pendidikan berbasis sekolah, menganjurkan sekolah untuk dapat membiasakan diri membuat perencanaan, pengorganisasian, penyelenggaraan sampai melakukan evaluasi terhadap berbagai programnya. Hal ini merupakan langkah untuk memberikan otonomi ke sekolah-sekolah. Tujuan yang diinginkan dari pemberian otonomi ini adalah agar sekolah tidak lagi memiliki ketergantungan yang besar kepada satuan atasannya. Ketergantungan yang cukup besar kepada satuan atasan, membuat sekolah tidak kreatif disamping menambah beban yang cukup berat bagi satuan atasan (pemerintah). Situasi yang demikian harus dirubah untuk mendukung terciptanya suasana sekolah ke arah yang kondusif bagi pengembangan manajemen yang sesuai dengan kebutuhan sekolah.

Pemberian otonomi ke sekolah-sekolah, terutama pada sekolah negeri ternyata memberikan keleluasaan kepada setiap sekolah untuk lebih mampu memahami apa yang menjadi kebutuhannya. Pada saat yang bersamaan setiap sekolah mengetahui apa sebenarnya yang menjadi persoalan mendasar yang harus diatasi sekolah dan memahami apa sebenarnya yang menjadi kebutuhan masyarakat sebagai pelanggan atau pengguna jasa pendidikan sekolah itu.

Pemberian otonomi membuat sekolah memiliki kemampuan dan terbiasa mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman atau tantangan yang sedang dan akan dialaminya. Terbiasa melakukan analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan, akan membuat sekolah memahami kebutuhan sekolah dan masyarakat, dan membuat sekolah menjadi dinamis dalam mengorganisir aktivitasnya. Dinamika mengorganisir organisasi sekolah, membuat sekolah dapat secara maksimal memanfaatkan berbagai sumber daya yang dimilikinya, baik sumber daya manusia maupun sumber daya fasilitasnya.

Selama ini sekolah-sekolah menerima keseragaman program dan perlakuan yang sama dari satuan atasan. Berbagai keluhan tentu saja menjadi dominan dengan perlakuan yang sama tersebut. Padahal setiap sekolah memiliki karakteristik masalah yang berbeda sehingga pemecahan masalahnya juga harus berbeda. Pemberian otonomi, akan mengurangi beban sekolah, beban itu selama ini antara lain: (1) secara terpaksa harus memahami perilaku satuan atasan, (2) tidak terbiasa memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber daya fasilitas secara maksimal, (3) gamang menerima kritik dari *stakeholders*, (4) menganggap sekolah sebagai organisasi tertutup karena tidak membuka akses kepada masyarakat, (5) tidak terbiasa melakukan perubahan, (6) terasing dengan lingkungannya, (7) menganggap peserta didik hanya sebagai warga yang perlu pengetahuan, (8) terlalu ketat dengan struktur dan hirarki birokratis, (9) menerima perlakuan yang sama dari satuan atasan, padahal setiap sekolah memiliki karakteristik yang unik, dan lain sebagainya.

Berbagai beban itu harus dieleminir sama sekali. Otonomi memiliki kekuatan untuk melakukannya. Karena itu, perlakuan yang seragam terhadap semua sekolah bukanlah sesuatu yang benar untuk meningkatkan kinerja sekolah. Dengan pemberian otonomi sekolah, maka sekolah lebih dinamis dalam merencanakan dan melaksanakan program. Dinamisnya perencanaan dan pelaksanaan program, mengakibatkan terjadinya perubahan dinamika kepemimpinan sekolah.

Kepemimpinan sekolah menjadi isu dominan ketika otonomi diberikan kepada sekolah. Kepemimpinan sekolah yang dijalankan oleh kepala sekolah dituntut untuk dapat memanfaatkan serta menggerakkan sumber daya yang ada agar secara aktif bahkan proaktif terlibat dalam berbagai aktivitas sekolah, mulai dari perencanaan, pelaksanaan hingga melakukan evaluasi terhadap seluruh program yang telah dilaksanakan.

Pemberian otonomi kepada sekolah merupakan salah satu implementasi manajemen pendidikan berbasis sekolah. Berdasarkan hasil pantauan dan evaluasi yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan dan Pengajaran di berbagai kabupaten dan kota, sekolah-sekolah telah memanfaatkan pemberian otonomi. Dinamika sekolah lebih berkembang, walaupun dalam menerapkan manajemen pendidikan berbasis sekolah, sekolah-sekolah masih beragam dalam menafsirkannya. Ada sekolah yang mencoba secara utuh menerapkan otonomi itu, namun ada juga sekolah yang hanya sekedar menerapkannya. Namun demikian, satuan atasan memberikan dorongan agar pemberian otonomi ini dimanfaatkan sebagai sebuah upaya untuk dapat mengurus sekolah secara mandiri.

Implementasi dari pemberian otonomi itu, jika ditelaah masih bersifat administratif. Sekolah-sekolah hanya berusaha untuk membuat program dan berusaha untuk merealisirnya. Namun jika berkaitan dengan sistem pendanaan atau pembiayaan, setiap sekolah masih sulit untuk mencari dana sendiri dan masih sangat membutuhkan dana dari satuan atasan. Inilah salah satu dilema yang dihadapi oleh sekolah.

Kenyataan memang menunjukkan bahwa para kepala sekolah masih memiliki ketergantungan yang besar dalam hal pengadaan dana dari satuan atasan. Walaupun pemberian otonomi kepada sekolah telah memberikan wewenang kepada sekolah untuk mencari dana sendiri. Kepala sekolah belum terbiasa mencari dana dari masyarakat, sebab hal ini merupakan sesuatu yang baru disamping kultur untuk berinteraksi kepada masyarakat dalam menjelaskan kebutuhan sekolah, belum terbentuk dan belum menjadi sebuah kebiasaan bagi sekolah-sekolah, khususnya sekolah berstatus negeri.

Pemberian otonomi yang diberikan ke sekolah setidaknya-tidaknya telah memberikan kesadaran kepada personil sekolah untuk lebih bersifat partisipatif dalam mengelola program sekolah. Selama ini,

berbagai kebijakan dan inisiatif masih cenderung dikendalikan oleh kepala sekolah. Tetapi, sekolah-sekolah yang menyadari bahwa pemberian otonomi adalah sebuah peluang, menjadikan kepemimpinan beberapa sekolah lebih dinamis dalam memanfaatkan sumber daya manusia yang tersedia disekolahnya, untuk terlibat secara langsung. Kemampuan memanfaatkan sumber daya manusia merupakan kemampuan dasar yang harus dimiliki setiap pemimpin.

Sebenarnya jika ditelaah, manajemen pendidikan berbasis sekolah yang mulai dianjurkan memiliki nilai positif. Kepala sekolah memiliki kecenderungan untuk menerapkannya, hal ini dapat dilihat dari berbagai upaya yang dilakukan dengan melibatkan guru-guru secara aktif. Pelibatan itu dapat dilihat dari upaya kepala sekolah untuk mengikut sertakan semua personil sekolah dalam membuat perencanaan, pelaksanaan hingga melakukan evaluasi secara bersama.

Kepala sekolah sudah mulai terbuka dalam menetapkan kebijakan sekolah, walaupun masih terlihat belum utuh dalam menerapkan prinsip-prinsip manajemen pendidikan berbasis sekolah. Tetapi dapat dilihat bahwa personil sekolah semakin menyadari bahwa apa yang harus dilakukan merupakan upaya dalam menerapkan manajemen baru di sekolah.

Pemberian otonomi yang diberikan dalam rangka menerapkan manajemen pendidikan berbasis sekolah, memang masih dalam taraf permulaan yang masih perlu dikembangkan polanya. Pemberian otonomi yang diberikan di sekolah-sekolah merupakan awal dari penerapan baru manajemen persekolahan, yang diharapkan dapat memberikan pencerahan bagi sekolah sehingga mampu memberikan pelayanan terhadap masyarakat sebagai pengguna jasa kependidikan.

B. Meningkatkan Partisipasi Aktif Masyarakat

Strategi yang dilakukan dalam meningkatkan partisipasi masyarakat dapat dilakukan dengan berbagai cara. Cara-cara yang ditempuh disesuaikan dengan situasi daerah dan karakteristik dimana sekolah itu berada. Partisipasi masyarakat adalah variabel yang tidak dapat diabaikan dalam menerapkan manajemen pendidikan berbasis sekolah. Masyarakat adalah variabel yang akan memberikan reaksi dan respon secara langsung jika terjadi perubahan di sektor pendidikan.

Reaksi dan respon masyarakat itu terjadi, disebabkan karena masyarakat adalah *stakeholders* pendidikan. *Stakeholders* pendidikan adalah kelompok atau masyarakat yang membutuhkan proses dan hasil penyelenggaraan pendidikan. Perubahan yang terjadi di lingkungan persekolahan, khususnya dalam sistem penyelenggaraan sekolah, mau tidak mau harus melibatkan masyarakat secara aktif tetapi secara proporsional.

Dalam konteks manajemen pendidikan berbasis sekolah, terdapat berbagai cara melibatkan masyarakat baik secara aktif maupun pro-aktif. Cara-cara yang dilakukan untuk melibatkan masyarakat antara lain melalui:

- (1) menghimpun masyarakat yang peduli dengan pendidikan melalui Komite Sekolah,
- (2) memilih dan menentukan anggota Komite Sekolah yang memiliki pandangan yang luas tentang pendidikan,
- (3) menjadikan Komite Sekolah sebagai tempat masyarakat berhimpun, memberikan masukan dan bantuan baik yang bersifat material atau apa saja yang memungkinkan semakin efektifnya manajemen sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan.

- (4) Setiap keputusan yang diambil manajemen sekolah dalam konteks pelibatan masyarakat, dilakukan secara bersama-sama dengan pengurus Komite Sekolah.
- (5) Memberikan kesempatan kepada Komite Sekolah untuk mencari dana, mitra dan berbagai kepentingan sekolah.

Sebelum manajemen pendidikan berbasis sekolah mulai dianjurkan dalam rangka mengimplementasikan otonomi daerah, otonomi pendidikan, dan otonomi sekolah, masyarakat hampir dikatakan tidak memiliki akses ke sekolah. Sekolah seolah-olah menjadi sistem tertutup yang tidak peduli dengan apa keinginan masyarakat, baik masyarakat sebagai peserta didik, sebagai orang tua peserta didik, maupun dunia usaha yang membutuhkan tenaga terampil lulusan pendidikan persekolahan.

Dengan diujarkannya penerapan manajemen pendidikan berbasis sekolah, posisi masyarakat harus dilibatkan secara aktif sehingga masyarakat memiliki kepedulian dengan dunia pendidikan khususnya persekolahan dimana masyarakat itu sebagai pengguna jasanya. Hal ini perlu dipelihara agar kepedulian itu dapat dimanfaatkan sekolah dalam memenuhi berbagai kebutuhan operasional sekolah.

Namun, kepedulian masyarakat jangan hanya dilibatkan secara berlebihan agar sekolah lebih leluasa menarik dana dari masyarakat. Melibatkan masyarakat yang dimaksud disini adalah pelibatan yang bersifat proporsional, dalam rangka menjamin proses akuntabilitas sekolah sebagai lembaga publik yang wajib memberikan kepuasan kepada masyarakat dengan berorientasi kepada perilaku manajemen yang transparan.

Sekolah-sekolah seharusnya memanfaatkan Komite Sekolah sebagai wadah masyarakat peduli sekolah. Masyarakat diharapkan secara sungguh-sungguh memberikan masukan sesuai dengan

kemampuannya. Tugas atau fungsi Komite Sekolah adalah memberikan bantuan kepada sekolah, bantuan itu merupakan bentuk tanggung jawab masyarakat terhadap sekolah.

Bentuk-bentuk bantuan yang diberikan masyarakat masih bersifat sederhana, seperti: (1) kesediaan memberikan bantuan diluar kewajiban yang harus dibayar, umpamanya dalam membantu kebutuhan sarana dan prasarana sekolah, (2) membantu biaya perayaan hari-hari besar agama dan negara, (3) bagi masyarakat yang memiliki usaha, memberikan bantuan sesuai dengan usahanya, umpamanya meubeler (kursi, meja dan lemari).

Keterlibatan masyarakat melalui Komite Sekolah cukup aktif, walaupun apa yang diberikan Komite Sekolah belumlah dapat memenuhi seluruh kebutuhan sekolah. Pengurus Komite Sekolah diharapkan memantau perkembangan sekolah dan terlibat dalam rapat-rapat pengambilan keputusan. Komite Sekolah dilibatkan dalam kegiatan apapun, kecuali dalam hal ujian dan penentuan nilai. Kebijakan sekolah melalui Komite Sekolah menjadi terbuka sehingga sebagai pengurus Komite Sekolah, secara aktif berusaha sekuat tenaga memberikan bantuan kepada sekolah.

Pelibatan masyarakat melalui Komite Sekolah merupakan salah satu aspek yang terus dipelihara sekolah-sekolah. Dengan adanya keterlibatan ini, beban sekolah diharapkan akan semakin ringan sehingga memungkinkan sekolah lebih konsentrasi dalam melaksanakan manajemen sekolah terutama dalam melaksanakan proses pembelajaran.

Di samping melalui Komite Sekolah, sekolah-sekolah juga mencoba melakukan pendekatan dengan pengusaha. Hasilnya sampai saat ini memang belumlah sebagaimana yang diharapkan, hanya saja usaha-usaha pendekatan ini diyakini akan menghasilkan sesuatu yang

lebih dari sekedar pemberian materi. Sekolah-sekolah menginginkan adanya kepercayaan dari masyarakat tertentu (pengusaha) agar kredibilitas sekolah meningkat sehingga mengangkat derajat sekolah di masyarakat.

Usaha sekolah yang mendekati para penguasa adalah sesuatu yang baik. Namun sekolah juga harus memahami agar jangan terlalu memanfaatkan pengusaha hanya untuk memperoleh keuntungan yang bersifat finansial semata, yang lebih penting adalah agar sekolah mendapat kepercayaan dari masyarakat yang pada akhirnya nanti setiap sekolah dapat mengembangkan dirinya untuk kepentingan sekolah dan sekaligus kepentingan masyarakat.

Sekolah harus dapat memperoleh kepercayaan dari masyarakat melalui karya nyata. Karya nyata itu dapat dilihat dari program sekolah yang menghasilkan lulusan bermutu, yaitu lulusan yang memiliki kemampuan dalam menyerap proses pembelajaran sehingga lulusan itu sesuai dengan standar pencapaian tujuan pendidikan.

Selama ini mungkin masyarakat kecewa dengan proses manajemen pembelajaran yang berlangsung di sekolah. Yang dikecewakan masyarakat selama itu adalah, lulusan sekolah yang tidak memenuhi standar pencapaian tujuan pendidikan. Yang dimaksud dengan standar pencapaian tujuan ini adalah kemampuan siswa dalam memahami materi pembelajaran sekaligus kemampuan siswa dapat mengikuti ujian dengan hasil yang tinggi.

C. Mendorong Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Kuat

Sebagaimana dikemukakan sebelumnya, manajemen pendidikan berbasis sekolah mensyaratkan agar kepemimpinan sekolah dapat ditegakkan dan memiliki kekuatan dalam mengarahkan, mengendalikan dan melakukan pembinaan terhadap sekolah. Tanpa adanya

kepemimpinan yang kuat dengan segala aspek yang ada didalamnya, maka sekolah tidak mampu mencapai tujuan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah.

Kepemimpinan dalam konteks manajemen pendidikan berbasis sekolah, merupakan tema sentral yang tidak dapat ditawar-tawar, ia merupakan keharusan. Tidaklah mudah untuk menemukan kepala sekolah yang sesuai dengan konsep dasar manajemen pendidikan berbasis sekolah. Kepemimpinan dalam konteks pengimplementasian manajemen pendidikan berbasis sekolah, menjadi sesuatu yang krusial. Justru kepemimpinan kepala sekolah menjadi pilar utama agar konsep-konsep MPBS itu dapat direalisasikan.

Kepala sekolah yang dibutuhkan untuk merealisasikan manajemen pendidikan berbasis sekolah adalah yang: (1) memiliki kemauan yang kuat untuk melakukan perubahan, (2) menyadari bahwa perubahan adalah merupakan keharusan, (3) berpandangan bahwa sekolah adalah lembaga publik yang memiliki akuntabilitas dan transparansi, (4) memahami arah kebijakan pendidikan secara nasional, (5) memiliki keterampilan untuk mengatasi permasalahan proses pembelajaran, (6) dapat melakukan interaksi yang positif dengan dunia usaha dalam upaya mencari dana untuk kepentingan sekolah, dan lain sebagainya, (7) memiliki visi yang konkrit tentang implikasi pendidikan bagi masyarakat, (8) menyadari bahwa masyarakat adalah mitra dan memberikan akses ke sekolah, dan lainnya.

Item-item yang melekat dalam diri kepala sekolah di atas adalah suatu hal yang tak dapat diabaikan dalam rangka memudahkan manajemen sekolah mencapai tujuan pendidikan. Dalam konteks implementasi manajemen pendidikan berbasis sekolah, terdapat beberapa prosedur yang harus dilalui kepala sekolah, antara lain:

1. Kepala sekolah haruslah diangkat dan dipilih oleh masyarakat melalui Komite Sekolah.
2. adanya penghargaan terhadap kepala sekolah sesuai dengan prestasi yang dicapainya.
3. kepala sekolah yang tidak berprestasi, diberhentikan melalui prosedur baku.
4. kepala sekolah harus mendapat pelatihan yang terus-menerus, agar kepala sekolah memiliki pengetahuan tentang kepemimpinan untuk dapat diterapkan secara aplikatif.

Kelemahan kepala sekolah dalam melaksanakan kepemimpinan selama ini antara disebabkan oleh karena mereka tidak memiliki dasar pelatihan yang kuat tentang kepemimpinan sebelum mereka dipercayakan sebagai kepala sekolah di satuan pendidikan. Situasi ini tentu saja tidak kondusif bagi kepemimpinan sekolah yang akan menerapkan manajemen pendidikan berbasis sekolah.

Kesulitan lain yang ditemukan dalam hal kepemimpinan kepala sekolah, adalah karena kepala sekolah belum dapat melakukan perubahan paradigma kepemimpinan yang sesuai dengan prinsip-prinsip penerapan manajemen pendidikan berbasis sekolah. Mereka pada umumnya masih mengalami kesulitan dalam menerapkan konsep atau prinsip manajemen pendidikan berbasis sekolah, yang mensyaratkan perlunya kepala sekolah memahami konsep dasar manajemen dan kepemimpinan.

Keadaan ini terjadi disebabkan oleh ketidaksiapan kepala sekolah menerima perubahan yang begitu cepat dengan tuntutan yang cukup besar. Selama ini kepala sekolah berada dalam kondisi yang tidak kondusif untuk melaksanakan tugas kepemimpinan sekolah. Kepala sekolah memiliki otonomi yang terbatas, tidak sistematis menerima latihan kepemimpinan,

dan kecil atau terbatasnya peran masyarakat dalam membantu kepala sekolah mengelola sekolahnya.

Akibatnya, para kepala sekolah yang pada umumnya sudah lama menjadi kepala sekolah, gamang atau gugup ketika diharuskan melakukan perubahan, baik perubahan: (1) manajemen, (2) gaya kepemimpinan, (3) pengambilan keputusan, (4) kerjasama tim, (5) keterbukaan dan demokratisasi, (6) memelihara hubungan dengan *stakeholders* pendidikan, (7) mengusahakan penarikan dana dari masyarakat, dan lain sebagainya.

Kepemimpinan sekolah yang kuat akan mendorong keefektifan manajemen sekolah dalam mencapai tujuan. Dalam kaitan ini, seorang kepala sekolah yang efektif dalam menerapkan manajemen pendidikan berbasis sekolah haruslah memiliki beberapa kriteria. Kriteria yang harus dimiliki kepala sekolah antara lain:

1. Memiliki kemampuan untuk mengarahkan personil sekolah, terutama guru agar dapat melaksanakan proses pembelajaran dengan sebaik-baiknya sesuai dengan tuntutan materi pembelajaran.
2. Memiliki kesadaran tentang efisiensi waktu, sehingga seluruh pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu.
3. Memiliki kemampuan untuk berinteraksi dengan *stakeholders* pendidikan, sehingga *stakeholders* berpartisipasi aktif dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah.
4. Memiliki kemampuan dalam menyesuaikan diri dengan siapapun, terutama personil sekolah, sehingga hubungan antar personil sekolah harmonis dan dinamis dalam mencapai tujuan sekolah.
5. Mampu menciptakan kerjasama, baik dengan internal maupun pihak eksternal sekolah.

6. Berorientasi pada pencapaian tujuan (*management by objective*) dengan melibatkan personil sekolah secara aktif.
7. Memahami secara mendasar latar belakang peserta didik, sehingga dapat memberikan masukan kepada guru untuk meningkatkan efektifitas proses pembelajaran.
8. Mempersiapkan diri untuk dapat melakukan perubahan dan mengikuti perubahan agar tidak tertinggal dengan perubahan melalui belajar sendiri, gemar membaca, seminar, diskusi dan lainnya.
9. Setiap saat menambah kompetensi kepemimpinannya baik secara formal maupun informal, dengan tujuan agar dapat mengarahkan personil sekolah mencapai tujuan secara bersama-sama.
10. Memiliki kemampuan untuk berinteraksi dan berkomunikasi sehingga dapat mempengaruhi siapa saja secara positif dalam mendukung pencapaian kinerja sekolah.

Berbagai persyaratan ini pada dasarnya tidaklah sulit untuk dilaksanakan, yang sulit adalah merubah paradigma berpikir kepala sekolah. Perubahan bukanlah sesuatu yang diluar sistem kehidupan manusia dan organisasi. Perubahan menjadi bagian dari kehidupan manusia dan juga bagi organisasi. Oleh karenanya, perubahan menjadi bagian terpenting ketika seseorang dituntut untuk dapat melakukan tugas kepemimpinan. Perubahan bersifat fungsional dalam sistem hidup dan kehidupan manusia.

Penerapan manajemen pendidikan berbasis sekolah, menuntut adanya sistem kepemimpinan kepala sekolah yang dapat melakukan perubahan ketika perubahan itu memang menjadi keharusan. Hanya kepala sekolah yang dapat melakukan perubahan kepemimpinanlah yang dapat menerapkan manajemen pendidikan berbasis sekolah.

Menjadi tanggung jawab semua pihak untuk menemukan kepala sekolah yang dapat merealisasikan prinsip-prinsip manajemen pendidikan berbasis sekolah. Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kabupaten dan Kota serta masyarakat melalui Komite Sekolah memiliki tanggung jawab untuk menemukan sistem yang dapat menjaring kepala sekolah yang sesuai dengan kebutuhan perubahan manajemen pendidikan persekolahan. Mencari kepala sekolah yang sesuai dengan perubahan paradigma manajemen sekolah, adalah kerja pertama yang harus dilakukan.

Upaya mencari calon kepala sekolah yang memiliki persyaratan yang sesuai dengan kebutuhan penerapan pendidikan manajemen berbasis sekolah, bukanlah pekerjaan mudah. Pemimpin itu ditempa dan diciptakan, jadi ia bukan terjadi begitu saja. Oleh karenanya, walaupun sampai saat ini persyaratan itu tidak terpenuhi secara utuh, upaya untuk mendorong agar setiap kepala sekolah meningkatkan keterampilannya dilakukan agar kinerjanya meningkat. Terutama dalam menajamkan intuisinya untuk melakukan perubahan manajemen kepemimpinan di sekolah agar lebih efektif mencapai tujuan sekolah.

Pencapaian tujuan sekolah yang efektif, memerlukan kepala sekolah yang kuat dan handal dalam memanfaatkan berbagai sumber daya, baik sumber daya yang tersedia (sumber daya manusia dan sumber daya fasilitas) maupun sumber daya potensial yang masih berada di luar institusi sekolah. Pencapaian tujuan sekolah akan tercapai jika sumber daya yang tersedia ditambah dengan sumber daya luar sekolah (potensial), dapat diberdayakan secara maksimal dan optimal.

Kepala sekolah dalam konteks penerapan manajemen pendidikan berbasis sekolah, lebih dituntut sebagai seorang pemimpin. Yaitu orang yang melakukan tugas pengarahan dan pengendalian sehingga seluruh personil sekolah terangsang dan sadar dan secara bersama-sama

melakukan tindakan untuk mencapai tujuan sekolah. Walaupun dalam konteks tertentu, adakalanya kepala sekolah itu dianggap sebagai ketua maupun sebagai manajer dalam mencapai tujuan sekolah.

Sebagai ilustrasi, tabel berikut ini akan menjelaskan perbedaan antara pimpinan, ketua dan manajer menurut Danim (2003:220), sebagai berikut:

| Aspek Perbandingan | Pemimpin | Ketua | Manajer |
|--------------------|---|--|---|
| Pemilihan | Dipilih dari calon yang memenuhi syarat berdasarkan pengakuan spontan dari anggota-anggotanya | Terpilih karena sistem dan bukan hasil pengakuan spontan | Diperoleh melalui pengangkatan |
| Sasaran | Bekerja untuk mewujudkan sasaran yang dimandatkan memilih | Bekerja untuk mewujudkan target yang dipilih secara pribadi dalam batas-batas kepentingannya | Targetnya meraih keuntungan materi atau kedudukan |
| Anggota | Para anggota memilih pemimpin dan menjadi pengikutnya | Kita tidak dapat mengatakan para bawahan sbg pengikut, karena mereka tidak menerima otoritas atasan berdasarkan kemauan mereka | Kita menyebut anggota-anggotanya sebagai pengikut atau bawahan |
| Otoritas | Otoritas pimpinan merupakan pilihan spontan dari pihak anggota pemilih | Otoritas pimpinan datang dari otoritas luar pemilih | Terkadang dipilih dari anggota yang paling tua atau lebih senior |
| Hubungan | Seorang pemimpin bekerja dengan cara melebur dan berburai dengan para pengikutnya | Terdapat jurang dan jarak sosial yang memang disengaja antara kepala dengan bawahan | Hubungan diatur oleh program-program (proyek-proyek) dan terikat dengan pekerjaan |

D. Proses Pengambilan Keputusan yang Demokratis

Salah satu aspek manajemen yang memiliki kedudukan strategis adalah pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan merupakan suatu tindakan yang diambil setelah melakukan analisis terhadap mudarat dan manfaat sebuah kebijakan. Pengambilan keputusan

dilakukan untuk melaksanakan kebijakan yang dianggap dapat mencapai tujuan organisasi secara menyeluruh.

Pengambilan keputusan dapat didefinisikan sebagai proses untuk memilih satu diantara dua atau lebih alternatif yang tersedia. Jika mengacu kepada definisi tersebut, maka pengambilan keputusan merupakan tindakan yang setiap saat dilakukan oleh manusia. Baik sebagai individu maupun sebagai bagian dari organisasi dan komunitasnya.

Menurut Robbins (1984:74) langkah-langkah membuat keputusan itu adalah: (1) memastikan perlunya membuat keputusan, (2) mengidentifikasi kriteria keputusan, (3) menentukan bobot atau kriteria keputusan, (4) membangun beberapa alternatif, (5) mengevaluasi atau menilai setiap alternatif, dan (6) memilih alternatif yang terbaik.

Mengacu kepada langkah-langkah tersebut, maka pengambilan keputusan dalam organisasi tidak dapat dilakukan oleh seseorang saja. Ia harus dilakukan oleh semua pihak yang ikut melaksanakan dan secara bersama-sama bertanggungjawab atas efektivitas keputusan yang diambil. Oleh karenanya, keputusan yang baik adalah keputusan yang diambil secara bersama-sama sehingga dapat dipertanggungjawabkan secara bersama juga.

Manajemen pendidikan berbasis pendidikan sekolah adalah manajemen yang bersifat terbuka dan keputusan diambil berdasarkan prinsip-prinsip demokratis. Prinsip demokratis dalam pengambilan keputusan seperti yang dimaksud adalah, kebijakan yang diambil secara bersama-sama setelah melakukan analisis tentang manfaat dan mudarat sebuah kebijakan berkaitan dengan eksistensi organisasi.

Pengambilan keputusan demokratis harus menjadi tradisi ketika manajemen pendidikan berbasis sekolah diterapkan. Terciptanya pengambilan keputusan yang demokratis dalam kaitannya dengan

penerapan manajemen pendidikan berbasis sekolah, bertujuan agar semua pihak yang terlibat dalam keputusan itu menyadari konsekuensi logisnya.

Pengambilan keputusan demokratis di tingkat sekolah menjadi tanggung jawab kepala sekolah, namun dalam mengambil keputusan itu, kepala sekolah tidak dibenarkan mengambil keputusan tanpa adanya musyawarah atau rapat dengan personil sekolah maupun dengan Komite Sekolah. Hal ini perlu dilakukan agar semua pihak yang terkait memiliki tanggung jawab dengan kebijakan sekolah, sama-sama melaksanakan keputusan itu dengan segala resikonya.

Namun demikian, bukan berarti semua keputusan haruslah dimusyawarahkan kepala sekolah dengan berbagai pihak. Hal-hal yang bersifat teknis, yang tidak terkait langsung dengan kepentingan pengguna jasa pendidikan menjadi kewajiban kepala sekolah dan personil untuk memutuskannya. Umpamanya, kepala sekolah harus memberikan *reward* (imbalan atas keberhasilan personil sekolah dalam melaksanakan tugas pokoknya) atau *punishment* (hukuman atau ganjaran) kepada personil sekolah yang nyata-nyata secara jelas melakukan pelanggaran yang tidak sesuai dengan tugas pokoknya ataupun melanggar kode etik profesi tenaga kependidikan.

Proses pengambilan keputusan yang demokratis ini seharusnya lebih dititikberatkan kepada pencapaian tujuan organisasi dan manajemen pembelajaran. Upaya untuk mendapatkan keputusan yang demokratis, tidaklah terlalu mudah dilaksanakan karena pada umumnya kepala sekolah ingin mengambil keputusan yang cepat pada saat itu juga. Hal inilah yang menjadi kendala. Oleh karena itu, keputusan kepala sekolah bukan berarti otoriter. Kepala sekolah adakalanya sering menghadapi keadaan yang harus mengambil keputusan yang cepat. Adakalanya keputusan itu efektif namun tidak jarang juga tidak efektif bahkan menjadi permasalahan baru di sekolah.

Personil sekolah pada umumnya tidak setuju dengan cara kepala sekolah yang mengambil keputusan sendiri tanpa dimusyawarahkan dengan mereka. Apalagi jika itu berkaitan dengan penilaian terhadap siswa. Namun demikian, pada umumnya personil sekolah menolerir jika keputusan yang diambil dalam hal-hal tertentu tidak perlu dimusyawarahkan.

Pengambilan keputusan yang dimusyawarahkan akan lebih efektif hasilnya, karena semua pihak ikut bertanggungjawab untuk mengamankan keputusan itu. Jika keputusan bersama itu tidak sesuai dengan tujuannya, maka semua personil sekolah akan melakukan evaluasi, dan biasanya keputusan dan evaluasi yang dilaksanakan berdasarkan musyawarah akan lebih efektif dan tidak menimbulkan konflik dilingkungan persekolahan.

Pengambilan keputusan yang dilakukan dengan melibatkan semua pihak, adalah sebuah tuntutan yang mutlak harus dilakukan dalam menerapkan manajemen pendidikan berbasis sekolah. Manajemen pendidikan berbasis sekolah, sebagaimana istilahnya, adalah manajemen yang dilaksanakan secara tim dengan melibatkan seluruh personil sekolah.

Sekolah-sekolah yang menerapkan manajemen pendidikan berbasis sekolah, pada saatnya nanti akan terbiasa mengambil keputusan secara demokratis. Itulah sebabnya sebagai pemegang otoritas di sektor pendidikan di tingkat kabupaten dan kota, membiasakan diri mengambil keputusan demokratis sehingga persekolahan juga dapat menerapkannya. Pemegang otoritas pendidikan harus memiliki kesadaran betapa pentingnya pengambilan keputusan demokratis dilingkungan mereka.

E. Bimbingan Proporsional dari Satuan Atasan

Pelaksanaan atau penerapan manajemen pendidikan berbasis sekolah memerlukan bimbingan secara terus menerus oleh satuan atasan sekolah (Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kabupaten dan Kota serta Kecamatan). Bimbingan ini dilakukan untuk memudahkan persekolahan melakukan perubahan dalam manajemennya. Sekolah-sekolah itu walau bagaimanapun masih mengalami masa perubahan dari pola atau sistem yang bersifat hirarkis birokratis menuju sistem demokratis.

Pembinaan dilakukan secara proporsional dan tidak bersifat pengendalian penuh. Satuan atasan dalam hal ini perlu mengemukakan tentang prinsip-prinsip penerapan dan keuntungan yang diperoleh dalam pelaksanaan manajemen baru di persekolahan. Satuan atasan juga sebaiknya mencarikan solusi efektif agar sekolah dapat mengatasi setiap permasalahan.

Tindakan ini perlu dilakukan untuk menjamin terselenggaranya manajemen sekolah yang memberikan akses kepada siapa saja yang merasa berkepentingan terhadap sekolah itu. Pembinaan yang dilakukan tidak secara hirarkis birokratis, tetapi lebih ditekankan kepada diskusi-diskusi tentang perubahan yang begitu deras di masyarakat. Implikasi dari perubahan itu adalah semakin besarnya tuntutan masyarakat agar sekolah lebih efektif dalam mencapai tujuannya. Pada saat yang bersamaan sekolah harus mampu menyerap apa yang diinginkan *stakeholders* pendidikan, sehingga sekolah memberikan akses kepada siapa saja terhadap berbagai kebijakan sekolah, dan tidak ragu menerima masukan dari masyarakat.

Bimbingan atau pembinaan yang diberikan oleh satuan atasan antara lain adalah agar tidak terjadi lagi kesungkapan pihak persekolahan terhadap satuan atasan sebagaimana yang terjadi

selama ini, Dengan diterapkannya manajemen pendidikan berbasis sekolah, seharusnya satuan atasan menganggap persekolahan sebagai unit terpenting dalam mencapai atau merealisasikan tujuan pendidikan. Satuan atasan jangan lagi menganggap persekolahan sebagai pelaksana kegiatan dinas pendidikan.

Persekolahan adalah pendidikan yang dilembagakan yang memiliki otoritas yang kuat sebagai pelaksana proses pembelajaran, dan bukan lembaga bawahan atau pelaksana dari dinas pendidikan. Paradigma ini harus berubah sejalan dengan diterapkannya paradigma baru pendidikan nasional. Sekolah adalah lembaga independen yang memiliki otoritas atau kewenangan melakukan dan melaksanakan tujuan pendidikan nasional. Kesadaran ini harus tertanam di jajaran dinas pendidikan.

Jika kesadaran ini tertanam, maka patut diduga ketidak-efektifan prinsip-prinsip penerapan manajemen pendidikan berbasis sekolah dapat dieleminir secara perlahan. Prinsip-prinsip manajemen pendidikan berbasis sekolah yang belum secara komprehensif terealisasi itu antara lain:

1. bersikap terbuka, tidak memaksakan kehendak, bertindak sebagai fasilitator dan menciptakan suasana demokratis dan kekeluargaan,
2. menjadikan sekolah sebagai organisasi terbuka, sehingga *stakeholders* dapat mengakses sekolah secara proporsional,
3. mengembangkan kebiasaan berdiskusi secara terbuka dikalangan personil sekolah, mendidik sumberdaya manusia sekolah untuk mau mendengarkan pendapat masyarakat secara terbuka,
4. mendorong para guru untuk mengambil keputusan yang baik dan menaati keputusan yang telah ditetapkan secara bersama.

5. tenaga kependidikan masih belum utuh untuk menyadari bahwa peserta didik memiliki keunikan antara satu dengan lainnya.
6. menjadikan masyarakat sebagai mitra dalam mencapai tujuan pendidikan persekolahan.

Sampai saat ini memang terindikasi bahwa sekolah belum menerapkan beberapa hal yang harus dilakukan dalam pelaksanaan manajemen pendidikan berbasis sekolah, umpamanya hal-hal yang belum dilakukan sekolah sebagai tradisi baru dalam konteks inovasi manajemen persekolahan antara lain:

1. Sekolah belum melakukan evaluasi diri untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan (analisis SWOT) yang sedang dan akan dialaminya.
2. Belum semua sekolah dapat mengidentifikasi kebutuhannya baik dalam jangka menengah dan panjang. Sekolah hanya dapat mengidentifikasi dalam jangka pendek, hal itupun tidak dalam konteks kebutuhan strategis.
3. Sekolah tidak dapat merumuskan visi dan misi yang sesuai dengan karakteristik sekolah dan tujuan pencapaian sekolah.
4. Sekolah belum dapat mencari dana sendiri sesuai dengan kebutuhannya dan cenderung masih memiliki ketergantungan yang cukup besar dengan dinas pendidikan.
5. Sekolah tidak menjadikan evaluasi program sebagai sebuah kebiasaan untuk dapat menentukan langkah-langkah selanjutnya.
6. Sekolah masih mengalami kesulitan untuk menentukan program selanjutnya sebagai bagian dari prinsip kesinambungan program.
7. Sekolah masih mengalami kesulitan untuk memenuhi sumber daya yang sesuai dengan kebutuhan, terutama kebutuhan terhadap

sumber daya manusia yang memiliki tugas sebagai tenaga kependidikan.

8. Manajemen pendidikan berbasis sekolah masih diartikan secara sempit. Sekolah masih menganggap bahwa manajemen sekolah memang telah mandiri tetapi sekolah tetap menginginkan sumber dana yang penuh dari satuan atasan untuk melaksanakan seluruh program yang telah ditentukan.

Berbagai kesulitan diatas adalah permasalahan yang bersifat faktual dilingkungan persekolahan. Permasalahan diatas adalah permasalahan yang berhasil direkam dilingkungan persekolahan secara umum. Oleh karenanya, proses pembinaan secara terus menerus dilakukan agar sekolah-sekolah itu dapat secara perlahan tetapi pasti, melepaskan diri dari berbagai permasalahan yang secara manajerial mengganggu tujuan pencapaian sekolah, terutama ketika sekolah dianjurkan untuk menerapkan konsep manajemen pendidikan berbasis sekolah.

F. Sekolah Didorong untuk Memiliki Transparansi dan Akuntabilitas

Prinsip transparansi dan akuntabilitas adalah dua prinsip yang harus dimiliki setiap lembaga publik. Sekolah merupakan lembaga publik yang memberikan layanan kepada pelanggan atau pengguna jasanya. Layanan yang diberikan harus didasarkan kepada terciptanya kepuasan publik sebagai pelanggan. Sebagai lembaga publik, sekolah wajib untuk memuaskan pelanggannya secara terus menerus. Sekolah yang memuaskan pelanggan merupakan wujud akuntabilitas dan kredibilitas dihadapan pelanggannya.

Transparansi dapat diartikan sebagai upaya sekolah yang menganut keterbukaan dalam manajemen organisasinya. Sedangkan akuntabilitas dapat diartikan sebagai bentuk pertanggungjawaban sekolah dalam merealisasikan programnya dan program itu dapat dipertanggungjawabkan kepada publik yang memanfaatkan seluruh jasa-jasanya.

Prinsip transparansi dan akuntabilitas di sekolah-sekolah secara umum masih sulit terukur secara konkrit jika diukur dalam konteks manajemen pendidikan berbasis sekolah. Kedua prinsip ini merupakan bagian dari upaya untuk mendorong sekolah agar secara terus-menerus melakukan penyelenggaraan pendidikan yang sesuai dengan standar kinerja lembaga pemerintah.

Bentuk transparansi yang dilakukan manajemen sekolah adalah sikap sekolah yang terbuka dalam melaporkan program sekolah dan sistem penilaian atau evaluasi yang dilakukan secara objektif. Sedangkan bentuk akuntabilitas sekolah kepada masyarakat, dilakukan melalui usaha sekolah agar tujuan pembelajaran baik berdasarkan tujuan nasional, tujuan lembaga dan tujuan kurikuler, tercapai dengan sebaik-baiknya.

Manajemen pendidikan berbasis sekolah mensyaratkan agar setiap sekolah memenuhi prinsip transparansi dan akuntabilitas. Kedua prinsip ini menjadi kelengkapan sekolah yang menerapkan manajemen pendidikan berbasis sekolah. Sekolah-sekolah didorong untuk menganut prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam manajemennya.

Namun demikian, dalam kenyataannya kedua prinsip itu tidaklah secara utuh dapat dilaksanakan. Adapun penyebab mengapa kedua prinsip itu tidak dapat dilaksanakan, karena persekolahan selama ini dianggap hanya sebagai lembaga pelaksana berbagai kebijakan di sektor pendidikan, Persekolahan jauh dari sistem terbuka dan

demokratis. Apalagi ada anggapan yang terjadi secara faktual, jangankan sekolah-sekolah, instansi lain (instansi pemerintah) saja masih mengalami kesulitan untuk menerapkannya. Kesulitan itu disebabkan oleh karena budaya sekolah yang belum kondusif untuk menerapkannya.

Prinsip akuntabilitas dan transparansi sebenarnya dapat dieleminir jika perilaku korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) berhasil dikikis dan tidak tumbuh dalam manajemen pemerintahan. Karena itu, sungguhlah tepat jika korupsi, kolusi dan nepotisme dalam manajemen pemerintah menjadi prioritas utama untuk disingkirkan. Jika perilaku itu berhasil dikikis sedemikian rupa, maka prinsip transparansi dan akuntabilitas akan terjamin pelaksanaannya di lembaga-lembaga lainnya.

Manajemen pendidikan berbasis sekolah, adalah manajemen yang mengutamakan prinsip akuntabilitas dan transparansi. Oleh karenanya, ketika manajemen ini diterapkan di sekolah, ia secara otomatis akan mengikis perilaku korupsi, kolusi dan nepotisme. Namun demikian, itu semua tergantung dari niat penyelenggara sekolah apakah memang memiliki kemauan untuk melakukannya. Jika hal itu tidak dilakukan, maka manajemen pendidikan berbasis sekolah sulit diterapkan.

Sebagai pola baru dalam manajemen persekolahan, setiap sekolah pada dasarnya tidaklah asing dengan istilah transparansi dan akuntabilitas. Hanya saja ketika keduanya harus diterapkan, menjadi sebuah permasalahan yang memerlukan kesiapan sekolah untuk melakukannya. Kedua prinsip diatas terasa sulit untuk diterapkan karena batasan istilah keduanya memiliki penafsiran yang beragam. Ada yang berpandangan bahwa keterbukaan atau transparansi itu, akan memberikan kesulitan bagi manajemen sekolah, terutama dalam hal mengambil keputusan.

Namun demikian ada juga yang memaknai transparansi itu sebagai upaya sekolah untuk lebih terbuka dalam memecahkan masalah dan dengan terpecahkannya masalah itu, maka berbagai pihak memiliki kepercayaan terhadap sekolah. Sedangkan akuntabilitas cenderung dimaknai sebagai upaya sekolah untuk dapat meningkatkan kinerjanya sehingga lebih efektif dalam mencapai tujuan sekolah, dan dengan efektifnya kinerja sekolah, maka sekolah telah menunjukkan pertanggungjawabannya kepada masyarakat penggunaanya.

Berbagai istilah baru setelah reformasi pendidikan, tidak membuat semua pihak lebih nyaman dalam melaksanakan tugas manajemen dan kepemimpinan sekolah. Situasi ini secara perlahan harus dapat dieleminir sehingga budaya baru dipersekolahan dapat diciptakan. Budaya baru itu adalah adanya sikap cenderung untuk lebih transparan dalam manajemennya dan berorientasi pada peningkatan akuntabilitas organisasi.

Berdasarkan pandangan itu, sekolah-sekolah pada dasarnya tidaklah begitu nyaman dengan istilah-istilah tersebut. Walaupun harus disadari istilah-istilah itu adalah sebuah istilah yang dapat memberikan dorongan kepada setiap sekolah untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Istilah yang digunakan memang bukanlah istilah yang sebelumnya akrab atau familiar dengan dunia pendidikan. Istilah ini merupakan isu baru disebabkan karena dunia pendidikan secara langsung atau tidak langsung ikut dalam arus globalisasi. Suatu arus yang menjadi fenomena baru, dan dunia pendidikan tidak boleh terpinggirkan oleh arus baru yang cukup deras itu.

Perubahan yang cukup deras dalam memuaskan pelanggan sekolah inilah yang menyebabkan berbagai prinsip yang sebelumnya tidak akrab dengan dunia pendidikan, menjadi akrab dan diterapkan dalam dunia pendidikan. Manajemen pendidikan berbasis sekolah memang mengharuskan prinsip transparansi dan akuntabilitas

diberlakukan dalam manajemen persekolahan. Kedua prinsip ini merupakan indikator keberhasilan penerapan manajemen baru itu.

Dunia pendidikan menjadi sistem yang terbuka, dituntut untuk transparan serta akuntabel agar dapat memuaskan para pelanggannya. Oleh karena itu, dorongan yang diberikan terhadap sekolah-sekolah untuk menerapkan prinsip transparansi dan akuntabilitas, adalah bagian dari penerapan manajemen pendidikan berbasis sekolah.

G. Diarahkan untuk Pencapaian Kinerja Sekolah

Kinerja sekolah adalah kinerja pendidikan, kinerja pendidikan adalah pencapaian tujuan pendidikan yang berlangsung di sekolah. Kinerja sekolah akan tercapai jika seluruh sumber daya yang ada, baik sumber daya yang tersedia (sumber daya manusia dan sumber daya fasilitas), maupun sumber daya yang belum menjadi bagian integral dari kepemilikan sekolah. Sumber daya yang tersedia harus dimanfaatkan untuk mencapai tujuan sekolah. Tujuan pencapaian sekolah merupakan tujuan akhir dalam serangkaian tujuan pendidikan, yaitu menciptakan manajemen pembelajaran yang sesuai dengan tuntutan masyarakat. Tuntutan masyarakat adalah tuntutan pelanggan yang harus terpenuhi apa yang diinginkannya dari sekolah.

Kinerja sekolah dicapai dengan pelaksanaan manajemen sekolah, yang dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, monitoring, dan melakukan evaluasi terhadap seluruh program yang telah diselenggarakan. Setiap sekolah harus memiliki upaya strategis dan berorientasi kepada pencapaian kinerja sekolah. Sekolah secara terus menerus dan tidak bosan-bosannya harus mengarahkan dirinya mencapai kinerja yang tinggi.

Dorongan ini perlu dilakukan agar setiap sekolah tidak lengah dalam mencapai tujuan pendidikan. Jika sekolah lengah maka bukan hanya tujuan pendidikan di sekolah itu saja yang tidak tercapai secara manajerial, tetapi berimplikasi kepada mutu lulusan yang tidak sesuai dengan yang diharapkan, baik oleh sekolah maupun masyarakatnya.

Pencapaian kinerja sekolah akan berhasil jika seluruh perangkat sekolah memahami tugas pokoknya masing-masing. Personil sekolah di sekolah terdiri dari kepala sekolah, guru dan tenaga administrasi, serta didukung oleh penjaga sekolah dan pengawas sekolah. Semua personil ini seharusnya dapat melaksanakan tugas pokoknya, dan menciptakan sinergi sehingga keberhasilan tugas berlangsung secara efektif. Efektivitas pencapaian tujuan sekolah akan berimplikasi kepada produktivitas sekolah sebagai organisasi pendidikan.

Kinerja sekolah dalam konteks manajemen sekolah secara umum meliputi hal-hal berikut: (1) kinerja kurikulum dan program pengajaran, (2) kinerja tenaga kependidikan, (3) kinerja kesiswaan, (4) kinerja keuangan dan pembiayaan, (4) kinerja sarana dan prasarana pendidikan, (5) kinerja hubungan sekolah dengan masyarakat, dan (6) kinerja layanan khusus.

Keenam kinerja diatas adalah kinerja yang lazim dilaksanakan oleh sekolah. Keenamnya menjadi bagian yang tak terpisahkan dalam kehidupan sekolah. Seluruh sekolah dalam operasional manajemennya melaksanakan kinerja itu sesuai dengan prosedur tetap yang telah dibakukan.

Dalam konteks penerapan manajemen pendidikan berbasis sekolah, keenam kinerja itu tidaklah berubah. Yang berubah adalah pola pelaksanaannya yang harus dilaksanakan secara demokratis, transparan dan akuntabel dihadapan para pengguna jasa pendidikan sekolah. Manajemen pendidikan berbasis sekolah merupakan

serangkaian manajemen yang dilaksanakan dengan melibatkan semua pihak yang memiliki kepentingan dengan dunia pendidikan.

Kelompok kepentingan itu lazim disebut dengan *stakeholders* pendidikan, *stakeholders* itu ada yang bersifat internal dan eksternal. Yang internal adalah personil sekolah (kepala sekolah, guru dan personil lainnya), sedangkan eksternal adalah pihak-pihak yang secara langsung tidak terkait dengan manajemen operasional sekolah, seperti: orang tua peserta didik, dunia usaha dan industri, pemerintah, dan lain sebagainya.

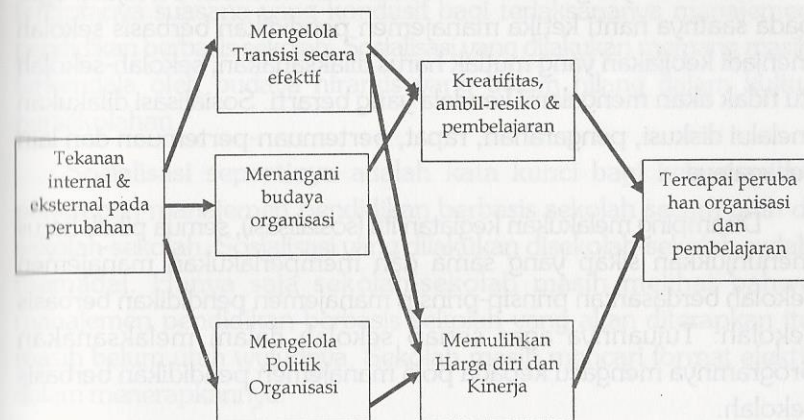
Pihak eksternal inilah yang sangat berkepentingan dengan pencapaian kinerja sekolah, sedangkan pihak internal adalah pihak yang berusaha untuk mencapai tujuan kinerja sekolah. Kedua belah pihak dalam konteks manajemen pendidikan berbasis sekolah, melakukan interaksi dan saling memanfaatkan dan membantu secara proporsional agar pencapaian tujuan kinerja sekolah berhasil secara efektif.

H. Sosialisasi Secara Terus Menerus

Setiap inovasi atau perubahan baru, akan mengalami kendala jika sasaran atau subjek inovasi dari perubahan itu tidak mengetahui tujuannya. Perubahan memerlukan pengenalan sehingga tidak mencurigakan bahkan mendapat penolakan. Oleh karena itu, jika perubahan akan dilakukan maka sosialisasi harus dilaksanakan secara terus menerus.

Manajemen pendidikan berbasis sekolah adalah manajemen perubahan yang berdimensi luas karena melibatkan seluruh *stakeholders* pendidikan. Efektivitas pencapaian suatu perubahan dalam organisasi pendidikan dianggap sebagai bagian dari organisasi

pembelajaran. Adalah perlu untuk memperhatikan proses perubahan di lingkungan organisasi pendidikan sebagai organisasi pembelajaran. Sulaksana (2004:106) menggambarkan perubahan organisasi pembelajaran itu sebagai berikut:



Manajemen pendidikan berbasis sekolah mendukung terciptanya organisasi pembelajaran di persekolahan. Organisasi pembelajaran inilah yang mendorong setiap saat agar lembaga pendidikan dapat memahami bahwa perubahan memang menjadi keharusan untuk mendukung kinerja sekolah dalam mencapai tujuan-tujuannya.

Manajemen pendidikan berbasis sekolah sebagaimana dikemukakan sebelumnya, masih dilaksanakan pada tingkat anjuran. Pelaksanaannya belum menjadi sebuah keharusan yang mutlak sehingga jika tidak dilaksanakan akan mendapatkan hukuman. Sampai saat ini dapat dikatakan, bahwa penerapannya barulah pada tahap sosialisasi sebagai bagian dari pelaksanaan otonomi pendidikan dan pemberian otonomi sekolah.

Penerapan manajemen pendidikan berbasis sekolah yang sampai saat ini masih sebatas anjuran, perlu ditingkatkan menjadi sebuah keharusan. Oleh karenanya, sosialisasi secara terus menerus dilakukan agar setiap sekolah tidak asing dengan konsep dan penerapannya.

Sosialisasi yang dilakukan secara terus menerus bertujuan agar pada saatnya nanti ketika manajemen pendidikan berbasis sekolah menjadi kebijakan yang mutlak harus dilaksanakan, sekolah-sekolah itu tidak akan mengalami kendala yang berarti. Sosialisasi dilakukan melalui diskusi, pengarahan, rapat, pertemuan-pertemuan dan lain sebagainya.

Disamping melakukan kegiatan itu (sosialisasi), semua pihak harus menunjukkan sikap yang sama dan memperlakukan manajemen sekolah berdasarkan prinsip-prinsip manajemen pendidikan berbasis sekolah. Tujuannya agar setiap sekolah dalam melaksanakan programnya mengacu kepada pola manajemen pendidikan berbasis sekolah.

Sosialisasi yang dilakukan dalam menerapkan manajemen pendidikan berbasis sekolah dapat dilaksanakan melalui diskusi, rapat, pertemuan informal, pengarahan dan pembinaan yang dilakukan secara berkala tanpa memberikan tekanan yang dapat membuat sekolah-sekolah akan melakukan penolakan. Sosialisasi ini diusahakan secara aktif dan terukur sehingga terjadi perubahan yang signifikan dalam manajemen persekolahan.

Sosialisasi akan efektif jika dilakukan ketika ada rapat, pengarahan, pertemuan informal dengan menghadirkan satuan atasan (Dinas Pendidikan Pengajaran Kabupaten atau Kota bahkan Kecamatan). Walaupun harus diakui bahwa sosialisasi ini akan berhasil jika sekolah menerapkan manajemen pendidikan berbasis sekolah mendapatkan *reward* yang bermanfaat bagi sekolah itu.

Imbalan itu umpamanya dalam bentuk penambahan fasilitas sekolah, seperti sumber belajar, lemari, kursi dan meja guru, dan lain sebagainya sehingga sekolah lebih terdorong dan meningkatkan usahanya melaksanakan manajemen pendidikan berbasis sekolah. Sosialisasi yang dilakukan secara terus menerus akan mengkondisikan terciptanya suasana yang kondusif bagi terlaksananya manajemen pendidikan berbasis sekolah. Sosialisasi yang dilakukan memang masih terkendala oleh budaya hirarkis yang belum hilang dalam kultur persekolahan.

Sosialisasi sepertinya adalah kata kunci bagi keberhasilan penerapan manajemen pendidikan berbasis sekolah secara utuh di sekolah-sekolah. Sosialisasi yang dilakukan di sekolah-sekolah sudah memadai. Hanya saja sekolah-sekolah masih melihat bahwa manajemen pendidikan berbasis sekolah yang akan diterapkan itu masih belum utuh wujudnya. Sekolah masih mencari format efektif dalam menerapkannya.

Kepala sekolah menganggap positif apa yang dilakukan dalam mensosialisasikan manajemen pendidikan berbasis sekolah. Tetapi mereka juga melihat, bahwa prinsip-prinsip itu belum secara konsekuen diterapkan oleh satuan atasannya (Dinas Pendidikan dan Pengajaran). Seharusnya mereka lebih dahulu yang menerapkannya, terutama dalam pengambilan keputusan terhadap program pendidikan. Kepala sekolah masih melihat bahwa Dinas Pendidikan dan Pengajaran, belum melibatkan sekolah sehingga sekolah selalu tidak siap melaksanakannya. Namun Kepala Sekolah juga menyadari, bahwa situasi ini disebabkan karena belum terbiasanya organisasi pendidikan menyelenggarakan manajemen pendidikan yang berorientasi kepada manajemen inovatif seperti yang diinginkan oleh manajemen pendidikan berbasis sekolah.

Berbagai kendala memang dihadapi semua pihak, bukan hanya sekolah saja tetapi juga satuan atasannya seperti Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kabupaten atau Kota. Namun demikian, berbagai kekurangan itu tidak menjadikan lembaga pendidikan memiliki atau mencari kambing hitam untuk menutupi berbagai kekurangan dalam sosialisasi penerapan manajemen pendidikan berbasis sekolah.

Pada tataran sosialisasi, kekurangan dan kelemahan memiliki manfaat tersendiri, hal itu yang akan menjadi alat evaluasi untuk menentukan langkah selanjutnya sehingga ditemukan format efektif dan ideal dalam pelaksanaan yang sebenarnya. Sosialisasi akan memberikan kesempatan kepada penyelenggara pendidikan untuk memperoleh informasi seberapa jauh ide perubahan manajemen pendidikan dapat diterima, baik oleh persekolahan maupun oleh masyarakat.

Pada sisi yang lain, sosialisasi akan menemukan sesuatu yang baru yang bersifat teknis untuk menentukan langkah-langkah tertentu, yang dianggap sesuai dengan kepentingan adanya perubahan yang sedang ditawarkan kepada dunia pendidikan. □



PERUBAHAN PENDIDIKAN PERSEKOLAHAN DALAM KONTEKS MANAJEMEN PENDIDIKAN BERBASIS SEKOLAH

A. Perubahan sebagai Fenomena

Perubahan, perubahan dan perubahan. Itulah terminologi yang familiar ditelinga kita, ketika reformasi menjadi sebuah isu. Perubahan dalam hal ini dapat diartikan sebagai transformasi dari suatu keadaan ke keadaan lain yang lebih baik sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan zaman atau kurun waktu. Perubahan mengindikasikan adanya suatu keadaan yang lazim atau biasa berlaku secara normatif dan struktural, namun seiring dengan adanya tuntutan untuk melakukan sesuatu yang berbeda dari kelaziman itu karena dianggap tidak lagi sesuai, maka kelaziman atau kebiasaan itu ditukar dengan kebiasaan baru yang dianggap akan lebih meningkatkan efektivitas kelaziman atau kebiasaan itu.

Pertukaran dari kelaziman lama menjadi adanya kelaziman baru itulah yang selalu disebut dengan perubahan. Perubahan merupakan tuntutan seiring dengan semakin meningkatnya pemahaman manusia tentang arti atau makna hidup dan kehidupannya. Perubahan bersifat fungsional dalam sistem hidup dan kehidupan manusia. Sebuah kredo yang kerap diucapkan oleh manusia, bahwa tidak ada yang abadi dalam kehidupan manusia, kecuali perubahan.

Adalah suatu contoh yang cukup positif dan objektif, bahwa manajemen Jepang menganut prinsip perubahan atau yang biasa disebut dengan *kaizen*. *Kaizen* merupakan filosofi hidup orang Jepang, mereka memiliki filosofi yang mendasar tentang hakikat kehidupan manusia. Filosofi *kaizen* mengajarkan bahwa kehidupan manusia setiap saat harus berubah, filosofi ini ternyata mempengaruhi kinerja bangsa Jepang sehingga mereka dikenal sebagai bangsa yang kreatif dan inovatif. Bagi bangsa Jepang, jika seseorang atau sebuah komunitas tidak melakukan perubahan, maka mereka pada dasarnya tidaklah hidup.

Dalam konteks masyarakat Indonesia, ketika reformasi bergulir sebagai isu perlunya melakukan perubahan, telah muncul kesadaran untuk melakukan perubahan dari masa lalu menuju masa depan yang lebih baik. Disepakati bahwa reformasi adalah untuk "menjemput masa depan". Masa depan tidak dapat dibiarkan datang sendiri, tetapi ia "dijemput". Penjemputan masa depan itu dilakukan melalui reformasi di segala bidang sehingga mempengaruhi sistem hidup dan kehidupan.

Perubahan yang diinginkan tidak sekedar perubahan yang bersifat parsial, yaitu perubahan yang hanya sepotong-sepotong atau pada sektor-sektor tertentu saja, tetapi perubahan yang diinginkan adalah perubahan menyeluruh yang menyentuh seluruh sendi-sendi kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Perubahan yang demikian ini oleh Reigeluth dan Garfinkle (1994) disebut sebagai "perubahan paradigma". Perubahan paradigma tidak hanya menuntut perubahan yang bersifat reformatif saja, tetapi cenderung memiliki dimensi transformatif.

Setelah reformasi digulirkan sejak tahun 1998, isu perubahan menjadi sesuatu yang krusial di Indonesia. Siapa saja selalu membicarakan perubahan dan dalam konteks apapun istilah perubahan harus dikemukakan. Semua orang percaya bahwa

"harapan itu akan muncul jika dilakukan perubahan, atau sebaliknya bahwa perubahan itu akan membawa harapan". Apalagi dalam konteks kepemimpinan. Semua orang jadi teringat apa yang diungkapkan oleh Napoleon Bonaparte, bahwa seorang pemimpin adalah orang yang mampu menjual harapan. Oleh karena itu, harapan hanya akan lahir jika seorang pemimpin melakukan perubahan. Calon pemimpin yang dapat menjual isu perubahanlah yang menjadi pilihan masyarakat.

Seiring dengan bergulirnya isu perubahan sebagai fenomena dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara, telah terjadi perubahan yang cukup signifikan terhadap aspek-aspek kehidupan manusia Indonesia, khususnya di sektor dunia usaha. Dalam konteks dunia usaha, telah terjadi percepatan yang luar biasa terhadap isu perubahan. Percepatan itu disebabkan oleh karena lingkungan baru dunia bisnis yang begitu ketat dengan persaingan. Dunia usaha adalah dunia persaingan, yang jika terlambat mengantisipasi persaingan maka dunia usaha akan mengalami kesulitan mengembangkan usaha-usahanya.

Sebagai ilustrasi akan dikemukakan bahwa isu perubahan yang terjadi dalam dunia usaha di era pemerintahan Soeharto dan pasca Soeharto, seperti yang dikemukakan oleh Kasali (2005:8-9), sebagai berikut:

Untuk menemukan sesuatu yang baru yang sesuai dengan lingkungan yang melibatkan perubahan.

Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah

| Bidang Perubahan | Era Pemerintahan | |
|-----------------------|--|---|
| | Soeharto | Pasca Soeharto |
| Politik | <input type="checkbox"/> Dikendalikan melalui 3 partai besar dan ada <i>single majority</i> <input type="checkbox"/> Kekuasaan dikuasai oleh eksekutif. <input type="checkbox"/> Pemerintahan terpusat | <input type="checkbox"/> Kehendak rakyat, multi partai, koalisi antarpantai <input type="checkbox"/> Kekuasaan seimbang eksekutif legislatif <input type="checkbox"/> Pemerintah pusat membagi kekuasaan dengan pemerintah daerah |
| Ekonomi | <input type="checkbox"/> Anti persaingan/persaingan dianggap bertentangan dengan Pancasila dan UUD 1945 <input type="checkbox"/> Pengendalian jumlah para pelaku usaha, cenderung memunculkan usaha-usaha besar (konglomerat) <input type="checkbox"/> Integrasi vertikal <input type="checkbox"/> Dominan peran pemerintah (Makro ekonomi dominan) | <input type="checkbox"/> Persaingan bebas, dari dalam dan luar negeri <input type="checkbox"/> Pelaku terbuka luas, cenderung berbasis UKM (Usaha Kecil dan Menengah) <input type="checkbox"/> Outsourcing <input type="checkbox"/> Dominan peran masyarakat (seimbang makro-mikro ekonomi) |
| Informasi | <input type="checkbox"/> Dikendalikan negara (Informasi <i>Asymetry</i>) <input type="checkbox"/> Lembaga sensor pers <input type="checkbox"/> Tidak bisa ditembus secara fisik | <input type="checkbox"/> Bergerak bebas (demokratisasi informasi) <input type="checkbox"/> Tidak ada sensor pers, diselesaikan melalui proses pengadilan <input type="checkbox"/> Dapat ditembus melalui teknologi komunikasi (internet) |
| Sosial | <input type="checkbox"/> Serikat pekerja adalah mitra pemerintah (hanya 1 serikat pekerja). Praktis tidak ada demo buruh, unjuk rasa atau pemogokan <input type="checkbox"/> Komunitas-komunitas masyarakat dikendalikan oleh militer <input type="checkbox"/> Pendidikan dikuasai negara, orientasi pada harga murah (subsidi) | <input type="checkbox"/> Kebebasan berserikat, bahkan setiap badan usaha bebas memiliki beberapa organisasi serikat pekerja. Bebas melakukan unjuk rasa, mogok kerja, dsb <input type="checkbox"/> Komunitas masyarakat punya pilihan sendiri <input type="checkbox"/> Pendidikan persaingan bebas, pengurangan subsidi, transformasi |
| Hukum | <input type="checkbox"/> Dominan peran pemerintah <input type="checkbox"/> Isu-isu penting hukum hanya siapa yang menang dan siapa yang kalah | <input type="checkbox"/> Peradilan bebas <input type="checkbox"/> Isu-isu penting: Hak azasi manusia Jender Tanah rakyat Pemutusan hubungan kerja Pemberantasan korupsi dan transparansi Lingkungan hidup |
| Infrastruktur | <input type="checkbox"/> Terbatas, tumbuh bertahap <input type="checkbox"/> Dominasi transportasi darat dan laut, tarif diatur pemerintah | <input type="checkbox"/> Negara tak punya cukup biaya untuk memelihara dan membangun yang baru <input type="checkbox"/> Pemakaian transportasi udara meningkat tajam, tarif bersaing bebas |
| Tekanan Internasional | <input type="checkbox"/> Terbatas | <input type="checkbox"/> Sangat kuat, karena pemberi pinjaman semakin besar pertaruhanannya |
| Persaingan Global | <input type="checkbox"/> Masih terbatas | <input type="checkbox"/> Sangat dominan dan agresif |

Berbagai perubahan di atas dalam konteks dunia usaha, mempengaruhi isu perubahan yang sedang terjadi saat ini. Perubahan yang terjadi itu, membuka mata kita semua bahwa perubahan memang sedang terjadi dalam bidang-bidang yang mempengaruhi kehidupan masyarakat. Perubahan seperti ini memang telah menjadi ikon dunia. Terutama perubahan dalam bermasyarakat, bernegara dan berbangsa di Indonesia.

Isu perubahan inilah yang menyebabkan segala sesuatu dikaitkan dengan perubahan. Apa saja dikaitkan dengan perubahan, sehingga segala sesuatu yang tidak sesuai dengan kehendak masyarakat, akan dianggap sebagai sesuatu yang tidak berubah. Begitu dahsyatnya isu perubahan itu sehingga perubahan dianggap sebagai pengharapan yang mesti dapat direalisasikan sesuai dengan kepentingan siapa saja. Perubahan adalah pengharapan baru, Maginn (2005:21) menyebutkan bahwa "perubahan dan peluang berjalan beriringan. Perubahan dapat menjadikan anda bersinar. Tugas anda adalah mengenali hasil akhir apa yang anda inginkan".

Perubahan dilakukan adalah untuk mencari peluang yang lebih baik dari keadaan sekarang. Perubahan bertujuan untuk menemukan yang paling baik dari kondisi yang dihadapi saat ini. Tidak ada niat melakukan perubahan selain bertujuan untuk menemukan hal yang baru, yaitu hal yang memungkinkan untuk mencapai sesuatu dengan cara yang lebih efektif.

Perubahan yang dilakukan adalah untuk pencerahan baik bagi diri sendiri maupun bagi komunitasnya (organisasi). Tugas orang yang melakukan perubahan adalah mengenali seberapa jauh perubahan yang telah terjadi itu mencerahkan keadaannya jika dibandingkan dengan masa lalu. Oleh karenanya, perubahan itu dilakukan adalah untuk menemukan sesuatu yang baru yang sesuai dengan keinginan orang yang melakukan perubahan.

Dalam konteks pendidikan yang berfungsi sebagai subsistem dalam sistem kehidupan manusia, pendidikan adalah upaya untuk melakukan perubahan. Walaupun dalam kenyataannya, bahwa sistem pendidikan harus setiap saat dirubah agar efektivitas upaya perubahan berlangsung secara efektif sesuai dengan tujuan pendidikan itu. Pendidikan dan perubahan, perubahan dan pendidikan adalah seperti mata uang dimana keduanya tidak dapat dipisahkan antara satu dengan lainnya. Keduanya merupakan variabel yang menentukan keberhasilan peningkatan kualitas pencerahan.

Tidak ada variabel yang dianggap sebagai variabel determinan dalam kehidupan manusia, kecuali pendidikan dan perubahan yang akan membuat hidup manusia tercerahkan. Pencerahan kehidupan manusia melalui pendidikan dan sikap dalam melakukan dan merespon perubahan, adalah cermin kemampuan manusia untuk dapat menemukan yang terbaik dalam dirinya pada kurun waktu tertentu.

B. Perubahan Pendidikan Persekolahan

Salah satu sektor yang dianggap memiliki kedudukan strategis untuk melakukan perubahan adalah sektor pendidikan. Sektor pendidikan menjadi salah satu sektor strategis dan menjadi skala prioritas. Oleh karenanya, segala sesuatu yang berkaitan dengan variabel-variabel yang terdapat dalam pendidikan, direformasi sedemikian rupa sesuai dengan kebutuhan kurun waktu sekarang dan yang akan datang. Berdasarkan hasil telaah yang mendalam, diketahui bahwa salah satu sektor yang perlu direformasi pada variabel pendidikan, adalah variabel manajemen. Variabel ini dianggap penting mengingat keterpurukan pendidikan secara nasional, ditengarai berasal dari variabel manajemen.

Education in Indonesia: From Crisis to Recovery, tajuk laporan Bank Dunia tanggal 23 September 1998 tentang pendidikan di Indonesia. Menurut Bank Dunia kelemahan sistem penyelenggaraan pendidikan nasional Indonesia berada pada dua tataran: *Pertama*, komponen birokrasi pengelolaan pendidikan, *kedua*, komponen pengelolaan sekolah. Kedua komponen ini dianggap lemah sehingga mempengaruhi kinerja sekolah dalam upaya mencapai tujuan pendidikan.

Beranjak dari laporan Bank Dunia tersebut, semakin jelaslah bahwa manajemen merupakan variabel yang perlu direformasi dalam sistem manajemen pendidikan nasional, khususnya di lembaga-lembaga pendidikan sebagai lembaga yang menyelenggarakan dan memiliki otoritas untuk melakukan proses pembelajaran.

Reformasi manajemen pendidikan itu dilakukan dengan menerapkan manajemen berbasis sekolah atau MBS di persekolahan. Konsep ini merupakan adopsi dari *School Based Management* (SBM), yang berdasarkan berbagai laporan dan *benchmarking*, ternyata efektif untuk meningkatkan pencapaian sistem manajemen pendidikan persekolahan dalam upaya mencapai tujuan pendidikan.

Strategi implementasi manajemen pendidikan berbasis sekolah di laksanakan dengan beberapa langkah dan berlangsung secara simultan. Langkah-langkah implementatif itu adalah: (1) pemberian otonomi sekolah, (2) meningkatkan partisipasi aktif masyarakat, (3) mendorong kepemimpinan sekolah yang kuat, (4) proses pengambilan keputusan yang demokratis, (5) bimbingan yang proporsional dari satuan atasan, (6) sekolah di dorong untuk memiliki transparansi dan akuntabilitas, (7) diarahkan untuk pencapaian kinerja sekolah, dan (8) melakukan sosialisasi secara terus menerus.

Kedelapan langkah-langkah ini merupakan upaya yang dianggap efektif untuk menerapkan manajemen pendidikan berbasis sekolah. Dan kedelapan langkah ini adalah bagian dari perubahan manajemen sekolah yang berorientasi kepada pemenuhan kebutuhan serta kepuasan masyarakat sebagai pelanggan pendidikan.

Pelaksanaan manajemen pendidikan berbasis sekolah memerlukan adanya perhatian dari semua pihak, tidak hanya pihak sekolah tetapi juga masyarakat sebagai *stakeholders* pendidikan. Sebagai *stakeholders* pendidikan, masyarakat yang akan memanfaatkan produk pendidikan. Oleh karenanya, tanpa didukung oleh perhatian dan pemberian bantuan kepada dunia pendidikan, produk pendidikan akan lama menyesuaikan diri dalam melakukan perubahan.

Ciri utama penerapan manajemen pendidikan berbasis sekolah adalah pemberian otonomi kepada sekolah. Otonomi itu meliputi pemberian tugas, wewenang, tanggungjawab dan kekuasaan yang besar kepada sekolah. Pemberian otonomi itu akan membuat sekolah lebih kreatif dan inovatif. Artinya, sekolah dapat melakukan perubahan yang memungkinkannya lebih dinamis dalam menyelenggarakan pendidikan.

Manajemen pendidikan berbasis sekolah adalah manajemen reformatif yang akan merubah pola berpikir dan cara bertindak. Jika selama ini manajemen sekolah cenderung bersifat pasif karena keterlibatan birokrasi pemerintah sangat ketat dan secara hirarkis melakukan intervensi yang cukup besar kepada sekolah, dengan diberlakukannya manajemen pendidikan berbasis sekolah, akan terjadi perubahan-perubahan untuk dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan pendidikan itu sendiri dan pasar sebagai pengguna jasa lembaga pendidikan.

Selama ini dunia pendidikan mengalami stagnasi yang cukup besar dan mempengaruhi efektivitas sekolah dalam mengelola diri sendiri. Sekolah sepertinya tidak mampu melepaskan diri dari berbagai keinginan dan kebutuhannya secara mendasar. Hal inilah yang membelenggu berbagai potensi yang dimiliki sekolah. Potensi yang terbelenggu itu membuat sekolah tidak kreatif dan inovatif secara manajerial. Berbagai problem sekolah pada saat yang lalu menurut Sagala (2004:8) adalah sebagai berikut:

1. Sekolah pada semua jenjang dan level diurus seadanya, kreativitas dan inovatif tidak mendapat tempat yang layak karena bisa saja inovatif dan kreativitas tersebut malah bertentangan dengan pandangan pemegang kekuasaan.
2. Pihak sekolah menerima sarana dan prasarana pendidikan di sekolah seadanya, tidak dapat memberikan masukan atau komentar.
3. Guru bekerja tidak maksimal. Mereka bekerja hanya memenuhi jam kerja sesuai yang dijadwalkan karena jika mereka bekerja keras karir dan prestasinya tetap tidak jelas.
4. Ruang gerak lulusan sekolah jadi sempit karena kualitas seadanya.

Untuk mengatasi berbagai hal tersebut, penerapan manajemen pendidikan berbasis sekolah mensyaratkan agar perlu kiranya meningkatkan partisipasi masyarakat. Semakin tinggi partisipasi masyarakat, semakin mudah sekolah memenuhi kebutuhannya, terutama dukungan biaya dari masyarakat melalui Komite Sekolah. Masyarakat sebagai *stakeholders* pendidikan jangan sampai diabaikan, karena masyarakat merupakan kekuatan utama dalam mendukung program sekolah.

Penerapan manajemen pendidikan berbasis sekolah walaupun masih dalam taraf anjuran, telah mulai merubah pola berpikir jajaran persekolahan. Perubahan ini sepertinya mulai memecahkan stagnasi yang terjadi selama ini sehingga memunculkan corak baru dan adanya keinginan untuk melakukan perubahan. Perubahan yang diinginkan tentunya adalah perubahan dalam menentukan nasib sendiri serta menginginkan adanya perubahan dalam perlakuan terhadap dirinya.

Walaupun harus diakui, bahwa perubahan yang diharapkan sesuai dengan konsep manajemen pendidikan berbasis sekolah, belumlah sebagaimana yang diharapkan. Perubahan yang terjadi masih sebatas keinginan untuk berubah tetapi bagaimana bentuk perubahan, bagaimana melaksanakan perubahan, bagaimana melihara perubahan sebagai wujud peningkatan kinerja organisasi sekolah, belum menjadi kultur atau habitat baru di lembaga pendidikan.

Menjadi tanggung jawab Dinas Pendidikan dan Pengajaran pada tingkat Kabupaten dan Kota, untuk melakukan sosialisasi secara terus menerus dalam rangka memperkuat penerapan manajemen pendidikan berbasis sekolah. Upaya ini dilakukan sebagai bentuk dan wujud pertanggungjawabannya kepada masyarakat pengguna jasa pendidikan. Berbagai upaya terus dilakukan sehingga prinsip-prinsip manajemen pendidikan berbasis sekolah menjadi dinamika baru dalam kehidupan organisasi sekolah.

C. Kepemimpinan Kondusif; Membentuk Citra Perubahan

Kepala sekolah disyaratkan memiliki kemampuan mengorganisir perubahan sekolah. Perubahan itu akan mempengaruhi sikap maupun perilaku personil atau individu yang ada di organisasi sekolah. Perubahan memang tidak bisa dihindari dalam konteks meningkatkan partisipasi seluruh personil yang ada di organisasi sekolah.

Perubahan organisasional yang signifikan memiliki dampak besar terhadap individu. Perubahan menciptakan tensi antara masa lalu dan masa depan, antara stabilitas dan entah apa. Selain rasional bisnis, logika, kreativitas, perencanaan, dan strategi yang berhubungan dengan perubahan, tensi ini sampai pada individu yang melakukan berbagai hal berbeda secara berbeda. Meminta orang mengubah sikap demi tujuan organisasi akan otomatis menciptakan suatu reaksi emosional (Maginn, 2005:3).

Upaya yang dilakukan dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah, dengan mendorong kepemimpinan kepala sekolah yang kuat sehingga dapat merealisasikan seluruh tujuan pendidikan dan tujuan sekolah. Selama ini justru dirasakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah, tidaklah begitu kuat dalam menjalankan organisasi sekolah. Hal ini terjadi karena kepala sekolah dibayangi oleh kekuasaan satuan atasannya, sehingga tidak memungkinkannya melakukan berbagai tindakan tanpa seizin satuan atasan tersebut. Situasi ini mengakibatkan kepala sekolah lebih bersifat pasif dari pada aktif dalam menjalankan kepemimpinan persekolahan.

Pembinaan perlu dilakukan dalam konteks pelaksanaan manajemen pendidikan berbasis sekolah. Pembinaan dilakukan dengan mendorong kepala sekolah agar memanfaatkan potensi yang dimilikinya, baik potensi diri maupun potensi organisasi (sekolah). Potensi-potensi inilah yang akan memungkinkan kepala sekolah memiliki keberanian dalam mengambil tindakan dan keputusan yang dianggapnya sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan sekolah maupun masyarakat sebagai pengguna jasa pendidikan.

Kepemimpinan kepala sekolah yang kuat akan dapat mengambil dan menghargai keputusan yang demokratis. Proses pengambilan keputusan yang demokratis adalah salah satu syarat untuk dapat menerapkan manajemen pendidikan berbasis sekolah. Sekolah

demokratis adalah sekolah yang mengambil keputusan secara demokratis pula. Hal ini perlu diterapkan, karena dalam manajemen pendidikan berbasis sekolah, sekolah bukan lagi hanya milik sekolah, tetapi ia adalah bagian dari masyarakatnya yang berkepentingan terhadap sekolah.

Pencapaian tujuan institusional menjadi tanggung jawab kepemimpinan sekolah yang dilaksanakan oleh kepala sekolah beserta seluruh sumber daya manusia lainnya yang ada di sekolah. Pemberdayaan sumber daya manusia yang tersedia itu, akan lebih baik jika didukung oleh sumber daya fasilitas yang memadai yang sesuai dengan kebutuhan sekolah. Sumber daya fasilitas menjadikan manajemen sekolah lebih efektif melaksanakan proses manajemen pembelajaran.

Kepemimpinan kepala sekolah menjadi krusial jika manajemen pendidikan berbasis sekolah diterapkan secara utuh. Kepemimpinan dilingkungan persekolahan menentukan apakah tujuan sekolah tercapai atau tidak. Dalam konteks manajemen pendidikan berbasis sekolah, kepemimpinan sekolah yang dibutuhkan adalah yang dapat memaknai demokrasi sebagai bagian dari kultur sekolah. Kultur sekolah harus berubah untuk dapat menerima berbagai akses yang masuk ke sekolah. Akses inilah yang dituntut dalam pelaksanaan manajemen pendidikan berbasis sekolah.

Akses masyarakat ke sekolah merupakan wujud dari demokratisasi pendidikan, walaupun harus diingat bahwa akses masyarakat itu hanya salah satu dan bukan satu-satunya wujud demokratisasi pendidikan. Terdapat berbagai hal yang mengindikasikan apakah suatu sekolah disebut demokratis atau tidak.

Beane dan Apple (1995:7) dalam Rosyada (2004:16) mengemukakan berbagai hal yang harus dikembangkan

kepemimpinan sekolah menuju sekolah demokratis:

1. Keterbukaan saluran ide dan gagasan, sehingga semua orang bisa menerima informasi seoptimal mungkin.
2. Memberikan kepercayaan kepada individu-individu dan kelompok dengan kapasitas yang mereka miliki untuk menyelesaikan berbagai persoalan sekolah.
3. Menyampaikan kritik sebagai hasil analisis dalam proses penyampaian evaluasi terhadap ide-ide, problem-problem dan berbagai kebijakan yang dikeluarkan sekolah.
4. Memperlihatkan kepedulian terhadap kesejahteraan orang lain dan terhadap persoalan-persoalan publik.
5. Ada kepedulian terhadap harga diri, hak-hak individu dan hak-hak minoritas.
6. Pemahaman bahwa demokrasi yang dikembangkan belumlah mencerminkan demokrasi yang diidealkan, sehingga demokrasi harus terus dikembangkan dan bisa membimbing keseluruhan hidup manusia.

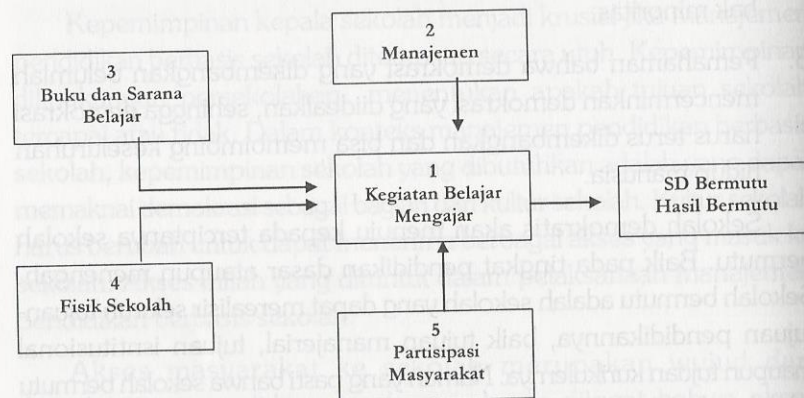
Sekolah demokratis akan menuju kepada terciptanya sekolah bermutu. Baik pada tingkat pendidikan dasar ataupun menengah. Sekolah bermutu adalah sekolah yang dapat merealisasikan seluruh tujuan-tujuan pendidikannya, baik tujuan manajerial, tujuan institusional maupun tujuan kurikulumnya. Namun yang pasti bahwa sekolah bermutu adalah sekolah yang dapat mengembangkan potensi peserta didik secara ideografik (bakat potensial) dan secara nomotetik (tujuan pendidikan secara kelembagaan).

Umpamanya, Sekolah Dasar sebagai sekolah yang menjadi tumpuan utama masyarakat untuk memulai mengembangkan bakat dan kecerdasan peserta didik, mengharuskan setiap sekolah dasar

memiliki berbagai fasilitas untuk menjadikannya sebagai sekolah yang bermutu. Tujuan dari pelaksanaan manajemen pendidikan berbasis sekolah, khususnya sekolah dasar, adalah menjadikan sekolah itu bermutu. Dikatakan bermutu jika sekolah itu memiliki beberapa komponen penunjang.

Menurut Direktorat Pendidikan Dasar (Bafadal, 2003:20-21), pendidikan dasar yang bermutu harus ditunjang oleh beberapa komponen, yaitu manajemen yang bermutu, pengadaan dan pemanfaatan buku dan sarana belajar yang bermutu, keberadaan fisik dan penampilan sekolah yang bermutu, serta partisipasi masyarakat yang tinggi.

Gambar 1
Komponen-komponen Sekolah Dasar yang Bermutu



Sumber: Direktorat Pendidikan Dasar, 2003.

Berbagai komponen itulah yang akan menunjang terciptanya sekolah dasar yang bermutu. Dan jika ditelaah, ternyata komponen-komponen itu merupakan komponen yang berorientasi kepada prinsip pelaksanaan manajemen pendidikan berbasis sekolah. Prinsip

manajemen pendidikan berbasis sekolah adalah bagaimana sekolah berorientasi kepada mutu dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang ada, baik sumber daya yang telah tersedia maupun yang belum dikelola.

Berdasarkan hasil pengamatan dan *benchmarking* (studi komparasi) yang dilakukan, ternyata dapat dikatakan bahwa sekolah bermutu adalah sekolah yang proses manajerialnya sesuai dengan prinsip-prinsip yang terkandung dalam manajemen pendidikan berbasis sekolah. Oleh karenanya, tidak perlu ada keraguan untuk menerapkan manajemen pendidikan persekolahan dilingkungan lembaga-lembaga pendidikan.

Hanya saja, untuk mendukung terciptanya ke arah itu, diperlukan kepemimpinan kepala sekolah yang dapat melakukan perubahan dari manajemen konvensional (manajemen yang dianut selama ini) menuju manajemen perubahan (manajemen pendidikan berbasis sekolah). Manajemen pendidikan berbasis sekolah adalah manajemen pendidikan yang bersifat kreatif dan inovatif serta memberikan harapan untuk terciptanya pencerahan pendidikan persekolahan.

D. Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah: Motor Instrumen Perubahan Manajemen Persekolahan

Manajemen pendidikan berbasis sekolah pada dasarnya adalah reformasi manajemen di sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan. Reformasi yang berlangsung di sekolah lebih berdimensi kualitatif dari pada kuantitatif. Dimensi kualitatif yang dimaksud adalah adanya *political will* untuk melakukan perubahan berdasarkan kehendak subjektif, tanpa mengabaikan kondisi objektif.

Kehendak subjektif memang sulit mengukurnya, berbeda dengan kondisi objektif yang dapat dilihat secara empirik sehingga memiliki indikator secara kuantitatif. Manajemen pendidikan berbasis sekolah sampai saat ini cenderung mengarah kepada kehendak subjektif. Kehendak subjektif itu akan efektif terealisasi jika semua *stakeholders* saling mendukung dan memberikan kontribusi signifikan tetapi proporsional. Jika hal itu terjadi, maka implementasi manajemen pendidikan berbasis sekolah akan dapat dilakukan secara kondusif.

Manajemen pendidikan berbasis sekolah sebagai wujud desentralisasi pendidikan dan pemberian otonomi kepada sekolah, dalam pelaksanaannya lebih bersifat kualitatif dan tak terukur secara matematis. Itulah sebabnya desentralisasi pendidikan secara politis menuntut agar manajemen pendidikan berbasis sekolah yang diterapkan di sekolah-sekolah, harus memberikan berbagai hal yang dapat mendukung terciptanya suasana kondusif bagi proses manajerial di sekolah.

Penerapan manajemen pendidikan berbasis sekolah membawa implikasi yang cukup luas terhadap manajemen sekolah dan manajemen pembelajaran. Dalam hal ini perlu dikemukakan pemikiran Townsend (1997:215) dalam Abu-Duhou, (2002:128) tentang penerapan manajemen pendidikan berbasis sekolah, yaitu:

1. Peningkatan efektivitas keputusan berkaitan dengan kebijakan pendidikan, baik di tingkat sekolah maupun sistem.
2. Manajemen sekolah dan *leadership* pendidikan yang meningkat.
3. Ketentuan penggunaan sumberdaya lebih efisien.
4. Kualitas pengajaran meningkat.
5. Pengembangan kurikulum yang lebih sesuai dengan tuntutan sosial dan tenaga kerja dimasa mendatang; serta (mungkin sebagai fokus

dari semua yang disebutkan di atas).

6. Menghasilkan *outcomes* (hasil) siswa yang meningkat.

Berbagai implikasi positif di atas tentu saja akan terjadi jika konsep manajemen pendidikan berbasis sekolah, dapat direalisasi secara efektif. Oleh karenanya, ketika manajemen pendidikan berbasis sekolah masih hanya sebatas anjuran untuk diterapkan dilingkungan persekolahan, perlu dilakukan bimbingan yang proporsional dari satuan atasan.

Untuk menyelenggarakan pendidikan yang sesuai dengan prinsip manajemen pendidikan berbasis sekolah, sekolah perlu mendapatkan bimbingan yang proporsional dari satuan atasan. Bimbingan yang diperlukan adalah sebatas untuk memberikan dorongan sehingga sekolah tidak lagi terlalu terikat dengan intervensi satuan atasan itu. Keterikatan itu selama ini bukan hanya dalam pengambilan keputusan saja, tetapi juga menentukan berbagai kebijakan sekolah dalam memperlakukan masyarakat sebagai pengguna jasa pendidikan. Situasi itu tidak lagi kondusif untuk diterapkan, dan akan mendapat resistensi yang kuat dari masyarakat.

Namun harus diakui bahwa tanpa adanya bimbingan dari satuan atasan, akan terasa sulit bagi sekolah-sekolah untuk menentukan apa yang harus dilakukannya untuk memenuhi kebutuhan sekolah dan kepentingan masyarakat sebagai penggunanya. Oleh karenanya, bimbingan merupakan sebuah proses untuk memudahkan sekolah menerapkan manajemen pendidikan berbasis sekolah.

Bimbingan dari satuan atasan (Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kabupaten atau Kota), akan semakin kuat dan kokoh jika sekolah menerapkan sikap transparan dan memiliki akuntabilitas yang tinggi kepada masyarakatnya. Transparansi itu berkaitan dengan kemauan sekolah untuk dapat lebih terbuka dan tidak menerapkan sistem

tertutup dalam berbagai hal, terutama dalam mempertanggungjawabkan penggunaan keuangan yang diperoleh dari masyarakat.

Sekolah bukan lagi sebagai sistem tertutup yang tidak memiliki kepedulian terhadap masyarakatnya. Sekolah sudah menjadi sistem terbuka sehingga tidak ada lagi yang tersembunyi dan dapat disembunyikan dari masyarakat yang menggunakan sekolah untuk mengembangkan diri. Berkaitan dengan prinsip akuntabilitas, setiap sekolah berusaha memberikan layanan yang memungkinkan masyarakat merasa puas dengan kinerjanya.

Pencapaian kinerja sekolah dalam hal ini adalah agar seluruh pencapaian tujuan sekolah yang merupakan bagian dari tujuan pendidikan secara menyeluruh dapat dicapai. Kinerja sekolah dalam konteks manajemen pendidikan berbasis sekolah, adalah kinerja pendidikan secara universal, yaitu tercapainya kinerja pembelajaran sehingga memungkinkan peserta didik dapat tumbuh dan berkembang secara proporsional. Pada saat yang bersamaan anak tumbuh dan berkembang sesuai dengan potensi yang dimilikinya secara ideografik dan nomotetik.

Langkah selanjutnya dalam menerapkan manajemen pendidikan berbasis sekolah adalah melakukan sosialisasi secara terus menerus dilingkungan persekolahan. Sosialisasi ini untuk mengefektifkan pencapaian tujuan pendidikan. Proses sosialisasi penerapan manajemen pendidikan berbasis sekolah, harus dilakukan dengan niat pencapaian tujuan pendidikan secara efektif, yang nantinya akan mempengaruhi mutu pendidikan. □



APLIKASI EFEKTIF PENCAPAIAN TUJUAN SEKOLAH

A. Implementasi Aplikatif Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah

Manajemen pendidikan berbasis sekolah akan menjadi sekedar wacana jika tidak diaplikasikan secara efektif di lembaga pendidikan. Pewacanaan dianggap telah tuntas, langkah selanjutnya adalah melakukan penerapan dengan segala konsekuensi yang dapat dipertanggungjawabkan. Perubahan manajemen dari yang bersifat konvensional seperti selama ini, dianggap hanya membuang-buang waktu tanpa memberikan solusi efektif menuju pencerahan pendidikan.

Aplikasi inovasi manajemen pendidikan melalui penerapan manajemen pendidikan berbasis sekolah, tidak hanya merupakan bentuk atau wujud pola manajemen berdasarkan program sekolah, tetapi telah melibatkan seluruh komponen yang ada di masyarakat. Komponen-komponen yang ada di masyarakat dalam hal ini adalah: (1) orang tua peserta didik, (2) dunia usaha dan dunia kerja, (3) perindustrian, dan (4) pemerintah.

Seluruh komponen ini tidak bisa lagi melepaskan diri dari program pendidikan persekolahan, tetapi secara simultan ikut serta dalam menentukan arah dunia pendidikan sehingga tidak ada lagi saling menghujat jika produk pendidikan tidak sesuai dengan kebutuhan komponen-komponen yang ada di masyarakat.

Dinamika baru dunia pendidikan, tidak menciptakan seluruh komponen yang ada di masyarakat terbelah dalam kepentingan yang tidak jelas. Seluruh komponen itu memiliki kepentingan yang sama terhadap dunia pendidikan. Oleh karenanya, sekolah melalui strategi implementasi aplikatif manajemen pendidikan berbasis sekolah, tidak boleh ditinggalkan sendirian dalam melaksanakan programnya. Seluruh komponen yang ada di masyarakat dilibatkan dan melibatkan diri secara pro-aktif. Inilah wujud dunia pendidikan yang sebenarnya, yaitu berangkat dari kehendak yang bersifat subjektif dengan memahami kondisi objektif.

Strategi implementasi yang bersifat aplikatif terhadap manajemen pendidikan berbasis sekolah dapat dilakukan dengan: (1) Pemberian otonomi sekolah, (2) Merangsang masyarakat untuk berpartisipasi aktif membantu sekolah, (3) Mendorong kepemimpinan sekolah yang kuat, (4) Proses pengambilan keputusan dilakukan secara demokratis, (5) Bimbingan dilakukan secara terus menerus oleh satuan atasan, (6) Sekolah didorong untuk memiliki transparansi dan akuntabilitas terhadap *stakeholders*, (7) Diarahkan untuk pencapaian tujuan sekolah, dan (8) secara terus-menerus melakukan sosialisasi tentang manajemen pendidikan berbasis sekolah.

Implementasi manajemen pendidikan berbasis sekolah melibatkan komponen-komponen kinerja persekolahan yang meliputi berbagai kinerja, seperti: (1) kinerja kurikulum dan program pengajaran, (2) kinerja tenaga kependidikan, (3) kinerja kesiswaan, (4) kinerja keuangan dan pembiayaan, (4) kinerja sarana dan prasarana pendidikan, (5) kinerja hubungan sekolah dengan masyarakat, dan (6) kinerja layanan khusus.

Penerapan manajemen pendidikan berbasis sekolah sebagai inovasi baru dalam manajemen pendidikan secara nasional, tentu saja memiliki kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan. Kekuatan yang dimiliki persekolahan bersifat normatif, seperti dimilikinya rencana strategis, yang disusun berdasarkan visi, misi dan nilai-nilai yang telah ditetapkan. Kelemahan yang terdapat juga bersifat normatif, seperti: (1) penerapan manajemen pendidikan berbasis sekolah masih bersifat anjuran, (2) kontrol masyarakat belum memadai, (3) Komite Sekolah belum mampu memberikan bantuan secara penuh.

Adapun peluang yang dihadapi persekolahan pada umumnya diseputar: (1) pemberian otonomi sekolah dan otonomi kepala sekolah, (3) isu globalisasi pendidikan, (4) demokratisasi dalam pendidikan. Sedangkan tantangan yang dihadapi adalah: (1) dilaksanakannya desentralisasi pendidikan, (2) adanya otonomi sekolah, (3) semakin besarnya wewenang, kekuasaan dan tanggungjawab kepala sekolah, (4) Pembiayaan pendidikan ditekankan kepada usaha-usaha sekolah, (5) Mutu dalam proses dan hasil pendidikan.

Berbagai kekuatan, kelemahan, tantangan dan peluang yang ditemukan ketika persekolahan mengimplementasikan manajemen pendidikan berbasis sekolah, tidak terlepas dari kesiapan sumber daya manusia yang dimiliki persekolahan. Secara umum dapat dikatakan bahwa sumber daya manusia yang tersedia, telah memahami penting dan perlunya manajemen pendidikan berbasis sekolah. Kesadaran dan keinginan untuk menyelenggarakan manajemen pendidikan berbasis sekolah itu, disadari bukan sebagai kepentingan sesaat tetapi merupakan kepentingan jangka panjang menuju pendidikan yang tercerahkan dan mencerahkan.

Kesadaran dan kesiapan sumber daya pendidikan untuk menyelenggarakan manajemen pendidikan berbasis sekolah, walaupun

masih perlu disosialisasikan, telah menjadi fenomena baru dalam sistem penyelenggaraan persekolahan. Pengelola sekolah, terutama berstatus negeri telah berupaya melaksanakannya. Walau belum semua personil sekolah (kepala sekolah, guru dan staf sekolah) secara utuh memahami penting dan perlunya manajemen pendidikan berbasis sekolah. Namun secara umum, personil sekolah memiliki kesiapan untuk menerapkannya, terutama sekolah yang berstatus swasta yang manajemen pengelolaannya memang telah menerapkan prinsip-prinsip manajemen pendidikan berbasis sekolah.

B. Implikasi Efektif Pembaharuan Manajemen Persekolahan

Kebijakan politik di sektor pendidikan telah menempatkan manajemen pendidikan berbasis sekolah sebagai alternatif dalam mencapai efektivitas tujuan pendidikan secara nasional. Kebijakan pendidikan ini bersifat komprehensif, karena melibatkan semua komponen masyarakat untuk pencapaian tujuan pendidikan yang dilakukan melalui proses manajemen bermutu, yang hasilnya juga dapat diprediksi menjadikan pendidikan sebagai proses dan produk yang bermutu.

Manajemen pendidikan yang dilakukan melalui proses bermutu, memerlukan kesiapan berbagai perangkat. Baik perangkat administratif maupun perangkat sumber daya yang tersedia. Perangkat administratif berkait dengan sistem pelaksanaannya yang didukung oleh undang-undang dan peraturan, sedangkan perangkat sumber daya berkait dengan ketersediaan sumber daya untuk dapat melaksanakan berbagai program yang telah ditetapkan.

Manajemen pendidikan berbasis sekolah, menjadikan sekolah sebagai basis penyelenggaraan sekolah yang dimulai dari membuat

perencanaan, pelaksanaan, pengawasan serta evaluasi. Seluruh komponen ini dilaksanakan melalui kerja tim, yang setiap komponen dikerjakan oleh personil-personil yang memiliki kompetensi sesuai dengan tuntutan kinerja pencapaian tujuan program. Oleh karenanya, kerjasama adalah kata kunci untuk mencapai tujuan. Penciptaan sinergi menjadi tidak dapat dihindari antara satu sub-sistem dengan sub-sistem lainnya di setiap persekolahan. Keberhasilan menciptakan sinergi akan mendukung terciptanya kinerja sekolah yang sesuai dengan rencana menyeluruh.

Tatkala isu perubahan manajemen sekolah dijadikan sebagai upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan, manajemen pendidikan berbasis sekolah di anggap sebagai formula baru yang akan memberikan kesempatan kepada sekolah meningkatkan mutu manajemennya. Hanya sekolah yang tahu “apa yang harus dilakukannya”, “siapa yang mengerjakannya” dan “bagaimana cara menegerjakannya”, yang dapat mencapai tujuan sekolah. Manajemen pendidikan berbasis sekolah memiliki keunggulan jika dibandingkan dengan manajemen konvensional yang selama ini diterapkan.

Manajemen konvensional yang dimaksud disini adalah manajemen yang cenderung dilakukan berdasarkan pendekatan birokratis hirarkis (jauh dari citra demokratis dan tidak berpihak kepada *stakeholders*), yang segala sesuatu berkaitan dengan program dan aktivitas sekolah ditentukan satuan atasan, sekolah hanya sebagai penyelenggara. Berbeda jauh dengan pendekatan manajemen pendidikan berbasis sekolah yang suasana pelaksanaannya lebih menitikberatkan kerja sama (menciptakan sinergi di organisasi sekolah dan dengan *stakeholders*) melalui sistem kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis dan bekerja berdasarkan sistem.

Manajemen pendidikan berbasis sekolah merupakan manajemen efektif dalam memberikan pencerahan bagi pencapaian tujuan pendidikan. Persekolahan merupakan lembaga normatif yang bertugas

memberikan pencerahan kepada masyarakat pengguna jasanya. Pencerahan itu tidak bersifat sepihak, tetapi dilakukan oleh kedua belah pihak sebagai produsen (pihak sekolah) dan pengguna (*user*). Pencerahan itu akan berlangsung jika semua pihak dilibatkan secara menyeluruh dan proporsional.

Perubahan manajemen sekolah yang menerapkan manajemen pendidikan berbasis sekolah, adalah perubahan proses manajemen yang berlandaskan kepada kinerja sekolah yang meliputi: (1) kinerja kurikulum dan program pengajaran, (2) kinerja tenaga kependidikan, (3) kinerja kesiswaan, (4) kinerja keuangan dan pembiayaan, (4) kinerja sarana dan prasarana pendidikan, (5) kinerja hubungan sekolah dengan masyarakat, dan (6) kinerja layanan khusus.

Seluruh kinerja manajemen sekolah itu harus dilaksanakan dengan tidak mengabaikan prinsip-prinsip manajemen berdasarkan tujuan (*management by objective*), yaitu harus tetap mengacu kepada efektivitas, efisiensi, kualitas, produktivitas, inovasi, kerja tim, memelihara kultur organisasi yang dapat mendukung kinerja, dan menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi terciptanya pencapaian tujuan pendidikan. Prinsip-prinsip ini tidak dapat diabaikan agar pencapaian tujuan berhasil secara optimal.

Manajemen pendidikan berbasis sekolah walaupun masih dalam tahap anjuran, seharusnya dijadikan sebagai alternatif utama dalam mencapai tujuan pendidikan. Anjuran yang diberikan kepada sekolah-sekolah tidaklah bersifat pasif tetapi harus diberikan rangsangan yang memungkinkan setiap sekolah menjadikan manajemen pendidikan berbasis sekolah sebagai proses untuk melaksanakan tugas-tugas kependidikan sekolah dalam merealisasikan berbagai program.

C. Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah: Wujud Responsif terhadap Tuntutan Global

Manajemen pendidikan berbasis sekolah yang diterapkan di Indonesia bukanlah inisiatif dari masyarakat, tetapi merupakan inisiatif pemerintah. Walau harus disadari bahwa inisiatif ini merupakan respon dari tuntutan masyarakat dan juga tuntutan global yang tidak dapat dihindari sebagai fenomena global. Tuntutan masyarakat dan fenomena global ini telah menyadarkan pemerintah untuk secepatnya melakukan inovasi baru dalam manajemen pendidikan secara komprehensif. Persekolahan hanyalah sebagai tempat untuk merespon secara memadai fenomena global itu. Jika fenomena itu tidak direspon, diduga mutu sumber daya manusia Indonesia tetap akan tertinggal jika dibandingkan dengan negara-negara lainnya.

Fenomena global saat ini menuntut secara ketat agar persekolahan menjadi instrumen pencerahan. Oleh karenanya, kualitas proses dan produk pendidikan menjadi ukuran untuk menentukan keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan. Dalam hal ini, kualitas menurut Hitt, Ireland dan Hoskisson (2001:222) berarti memenuhi atau melampaui harapan pelanggan terhadap barang dan jasa yang ditawarkan perusahaan.

Lembaga pendidikan jika mengacu kepada fenomena global dapat diartikan sebagai lembaga profit (perusahaan). Dikatakan demikian karena memenuhi beberapa indikator berikut: (1) beroperasi berdasarkan sistem, (2) memiliki pelanggan (*stakeholders*), (3) berorientasi kepada pasar, (4) menggunakan ilmu pengetahuan dan teknologi, (5) melakukan perubahan (baik manajemen, kurikulum, sumber daya manusia, dan lainnya), (6) menciptakan sinergi, (7) terukur kinerja dan produktivitasnya, dan (8) melakukan evaluasi, (9) cenderung bersaing, dan lain sebagainya.

Lembaga pendidikan pada saat ini merupakan lembaga yang menawarkan jasa bahkan barang secara sekaligus. Jasa yang ditawarkan oleh lembaga pendidikan kepada konsumennya adalah (1) pendidikan, (2) pengajaran, (3) bimbingan, dan (4) pelatihan. Sedangkan barang yang ditawarkannya adalah produk-produk yang dihasilkan lembaga pendidikan yang mempersiapkan segala kebutuhan masyarakat, seperti hasil penelitian yang dapat secara langsung dimanfaatkan masyarakat. Hasil penelitian itu seperti penemuan-penemuan teknologi yang akan mempermudah masyarakat dalam hidup dan kehidupannya. Dengan demikian, jasa dan barang adalah menjadi produk dunia pendidikan.

Organisasi harus belajar menyesuaikan diri pada lingkungan yang berubah, dan secara berkesinambungan memantau serta menanggapi perubahan-perubahan di dalam lingkungan mereka (Watson, 1996:85). Sekolah sebagai organisasi dituntut untuk secara terus menerus melakukan pembelajaran organisasi. Pembelajaran dalam organisasi merupakan urat nadi bahkan menjadi jantung bagi kehidupan organisasi. Organisasi yang tidak melakukan pembelajaran, adalah organisasi yang tinggal menunggu waktu untuk mati.

Untuk melakukan perubahan yang efektif, para manajer perlu menemukan suatu cara untuk mendapatkan ritme – tidak hanya untuk menciptakan waktu untuk berpikir, namun waktu untuk berbagai jenis pemikiran yang berbeda dan diskusi bersama. Alat yang kami sukai untuk hal ini adalah “roda pembelajaran” (Senge, dkk, 2002:74). Beranjak dari pandangan seperti itu, globalisasi memang menuntut adanya kepemimpinan yang dapat menemukan cara. Dalam bahasan yang lebih efektif dapat dikatakan sebagai strategi melakukan pembelajaran dalam organisasi, sehingga organisasi dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya.

Pembelajaran organisasi merupakan salah satu fenomena global, yang memaksa organisasi untuk dapat membuka tabir (*disclosure*) kegelapan sehingga organisasi dapat melihat perubahan yang begitu deras. Derasnya arus perubahan ini dalam konteks organisasi pendidikan, memang memaksa organisasi melakukan perubahan dengan melihat faktor internalnya (kekuatan dan kelemahan) serta faktor eksternalnya (peluang dan tantangan). Tanpa dapat mengidentifikasi kedua faktor tersebut (internal dan eksternal), maka organisasi pendidikan tidak dapat menyesuaikan diri dengan pelanggannya. Jika hal ini terjadi, maka persekolahan akan ditinggalkan oleh pelanggannya.

D. Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah: Tidak Semata-mata Berorientasi Tindakan Administratif

Keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan bukan sebuah tujuan atau sasaran yang ingin dicapai secara administratif. Pencapaian tujuan pendidikan harus dijadikan sebagai proses yang bersifat terus-menerus, agar sustainability program menjadi terjamin dan memungkinkan program pendidikan persekolahan tersusun berdasarkan kebutuhan, baik kebutuhan organisasi sekolah apalagi kebutuhan masyarakat sebagai pengguna jasa pendidikan sekolah.

Merupakan sebuah keharusan bagi sekolah untuk dapat melakukan interaksi dengan berbagai pihak. Interaksi ini sedapat mungkin agar lebih menguntungkan sekolah dalam pencapaian tujuannya. Menciptakan suasana yang memungkinkan masyarakat memberikan bantuan ke sekolah, adalah upaya yang tidak boleh terputus. Upaya ini dapat dilakukan dengan memanfaatkan Komite Sekolah yang merupakan wadah masyarakat dalam memberikan bantuan ke sekolah-sekolah.

Jika mengacu kepada pelaksanaan manajemen pendidikan berbasis sekolah yang dilaksanakan secara konsekuen, sekolah akan memiliki keberhasilan dalam melaksanakan tugas kependidikan yang berorientasikan kemasyarakatan. Tugas kependidikan di persekolahan adalah melakukan proses pembelajaran, proses pembelajaran yang berlangsung haruslah memuaskan masyarakat pengguna jasanya. Sedangkan tugas kemasyarakatan sekolah adalah memberikan pencerahan sesuai dengan kebutuhan masyarakat terhadap pendidikan yang memiliki potensi untuk melakukan perubahan.

Perubahan yang dimaksud disini adalah perubahan ke arah yang lebih baik, yaitu terciptanya masyarakat terpelajar yang menjadikan proses pembelajaran sebagai alternatif merubah sikap, perilaku, cara berpikir dan cara bertindak. Oleh karena itu, perubahan yang dimaksud adalah perubahan paradigma dalam memerankan dirinya sebagai bagian dari komunitas dan masyarakatnya.

Penerapan manajemen pendidikan berbasis sekolah menjadi penting dan sifatnya strategis untuk dilaksanakan. Pelaksananya akan berimplikasi luas kepada produk pendidikan karena terciptanya manajemen kerjasama (kerja tim), munculnya keasadaran masyarakat untuk membantu sekolah, sadarnya sekolah untuk memberikan akses yang luas kepada masyarakat, *stakeholders* pendidikan peduli dengan sekolah, dunia usaha lebih agresif memperhatikan mutu lulusan sekolah, dan lain sebagainya.

Terdapat berbagai tolok ukur dalam melihat keberhasilan manajemen pendidikan berbasis sekolah, menurut Taruna (Nurkolis, 2003:145), tolok ukur itu adalah: (1) berkurang sebanyak mungkin angka tinggal kelas terutama di kelas rendah, (2) berkurang sebanyak mungkin angka putus sekolah, (3) semakin berkembangnya otonomi kepala sekolah dan guru-guru di sekolahnya sendiri, (4) semakin seringnya BP3 rapat memikirkan peningkatan mutu partisipasi orang tua murid dan masyarakat, (5) semakin

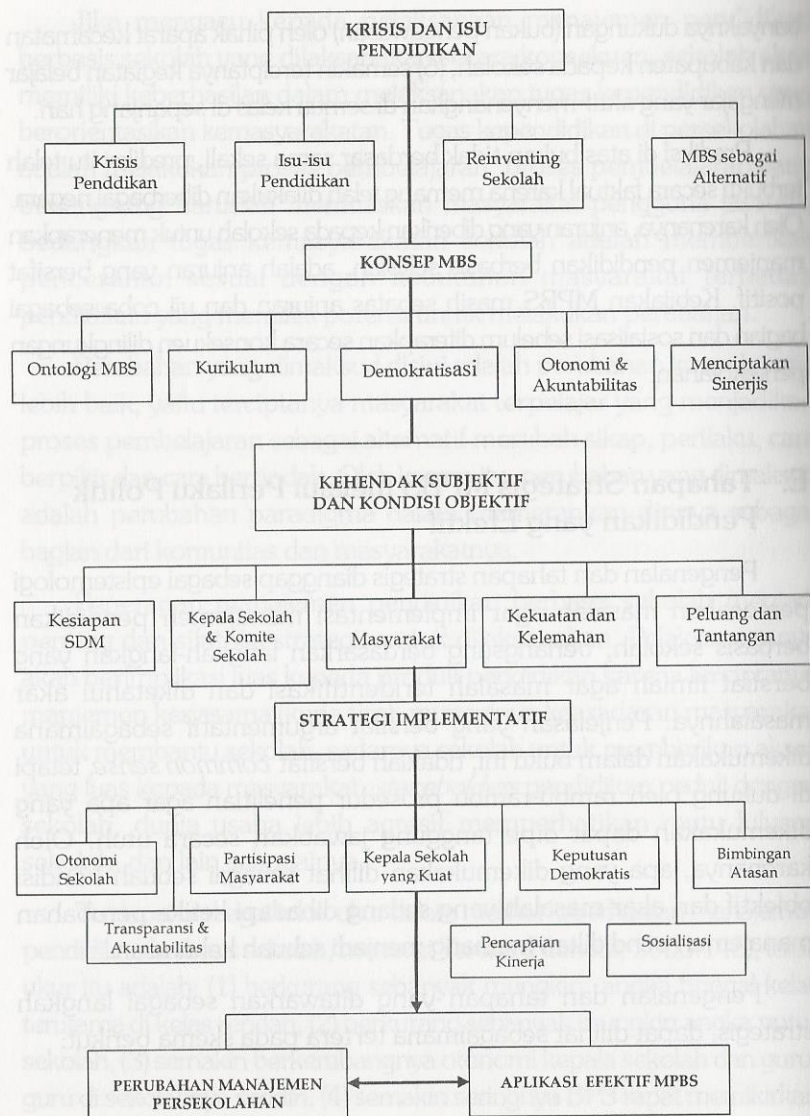
banyaknya dukungan (bukan pengawasan) oleh pihak aparat kecamatan dan kabupaten kepada sekolah, (6) semakin terciptanya kegiatan belajar mengajar yang aktif-menyenangkan di semua kelas di sepanjang hari.

Prediksi di atas bukan tidak berdasar sama sekali, prediksi itu telah terbukti secara faktual karena memang telah dilakukan diberbagai negara. Oleh karenanya, anjuran yang diberikan kepada sekolah untuk menerapkan manajemen pendidikan berbasis sekolah, adalah anjuran yang bersifat positif. Kebijakan MPBS masih sebatas anjuran dan uji coba sebagai bagian dari sosialisasi sebelum diterapkan secara konsekuen dilingkungan persekolahan.

E. Tahapan Strategis MPBS melalui Perilaku Politik Pendidikan yang Efektif

Pengenalan dan tahapan strategis dianggap sebagai epistemologi pemecahan masalah agar implementasi manajemen pendidikan berbasis sekolah, berlangsung berdasarkan langkah-langkah yang bersifat ilmiah agar masalah teridentifikasi dan diketahui akar masalahnya. Penjelasan yang bersifat argumentatif sebagaimana dikemukakan dalam buku ini, tidaklah bersifat *common sense*, tetapi di dukung oleh rambu-rambu prosedur penelitian agar apa yang dikemukakan dapat dipertanggung jawabkan secara utuh. Oleh karenanya, apa yang dikemukakan dilihat sebagai sebuah kondisi objektif dari akar masalah yang sedang dihadapi ketika perubahan manajemen pendidikan memang menjadi sebuah keharusan.

Pengenalan dan tahapan yang ditawarkan sebagai langkah strategis, dapat dilihat sebagaimana tertera pada skema berikut:



Pengenalan dan tahapan implementasi manajemen pendidikan berbasis sekolah adalah perjalanan strategis yang bertujuan untuk menemukan format baru yang akan meningkatkan efektivitas hakikat pencapaian tujuan pendidikan secara menyeluruh. Banyak liku-liku yang akan dihadapi dalam menemukan hakikat pendidikan, namun liku-liku itu harus diartikan sebagai bagian dari upaya menemukan kebenaran.

Keberhasilan yang akan dicapai itu melalui proses yang benar, didasarkan atas tujuan yang benar dengan langkah-langkah yang juga benar, akan berimplikasi luas kepada dukungan berbagai pihak. Pendidikan bukan pekerjaan yang dapat dilakukan oleh sekelompok orang dengan hanya didukung oleh niat yang benar saja, tetapi ia juga harus dikerjakan secara benar dengan orang-orang yang memahami arti keberhasilan.

Implementasi manajemen pendidikan berbasis sekolah adalah perubahan manajemen pendidikan yang benar. Oleh karenanya, ia harus dikerjakan secara benar, oleh niat yang benar dan dengan tahapan-tahapan yang juga harus benar. Manajemen pendidikan berbasis sekolah, memerlukan semua perangkat yang membutuhkan pendidikan untuk secara bersama-sama menciptakan sinergi. Tanpa adanya penciptaan sinergi di semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dengan pendidikan, mustahil rencana perubahan manajemen pendidikan sebagai bagian dari perubahan paradigma pendidikan, dapat direalisasikan.

Nasib sebuah bangsa dan peradaban di masa depan terlihat dari bagaimana bangsa itu memperhatikan dan mengembangkan pendidikan bagi generasi dan anak-anak bangsa. Sebuah bangsa dan peradaban adalah produk pendidikan, kegagalan suatu bangsa dan hancurnya sebuah peradaban adalah produk pendidikan. Karena itu, pertanyaan besar dalam dinamika kebangsaan dan "Indonesia Baru"

ialah bagaimana memerankan pendidikan sebagai wahana bagi suatu generasi untuk belajar menyelesaikan masalah yang dihadapi dan memenuhi kebutuhan hidupnya sebagai personal sekaligus sebagai generasi dari sebuah bangsa. Tak kalah penting, bagaimana membangun mata-rantai generasi yang semakin maju dan beradab yang sekaligus semakin arif (Mulkhan, 2002:159-160).

Harus diyakini bahwa perubahan paradigma pendidikan akan merubah struktur nilai di masyarakat. Struktur nilai yang dimaksud disini, bahwa masyarakat tidak lagi merupakan orang asing dipersekolahan, tetapi ia bagian dari *inner* persekolahan. Walaupun dalam hal-hal tertentu masyarakat dianggap sebagai *outsourcing* persekolahan, tetapi masyarakat tidak dapat lagi dipungkiri telah memiliki hak untuk memperoleh informasi secara langsung terhadap pertumbuhan dan perkembangan persekolahan, melalui wadah peduli masyarakat terhadap pendidikan persekolahan, yaitu Komite Sekolah.

Perubahan paradigma pendidikan, menganjurkan agar sekolah bukan lagi menjadi organisasi tertutup, tetapi ia adalah organisasi yang terbuka sehingga pencapaian tujuan pendidikan tidak bersifat eksklusif. Pendidikan, lembaga pendidikan dan pencapaian tujuan pendidikan adalah tanggung jawab bersama semua pihak (*stakeholders* pendidikan), oleh karenanya, pendidikan harus diselenggarakan dengan prinsip inklusif.

Inklusifisme pendidikan, harus tercermin dari keterlibatan semua masyarakat dalam wujud politik pendidikan pemerintah. Dengan demikian, pendidikan tidak bisa diselenggarakan secara tertutup atau bersifat eksklusif. Pendidikan yang tertutup atau yang bersifat eksklusif mengakibatkan pendidikan tidak memahami tujuan dasar pendidikan. Tujuan dasar pendidikan adalah untuk memberikan kesempatan kepada peserta didik mengenali diri dan lingkungannya sehingga akar budaya lingkungannya dapat melekat dalam dirinya dengan dilandasi oleh nilai

dan norma yang berlaku, baik nilai dan norma yang di anut secara individual, komunitas, masyarakat maupun bangsa. Dan ini semua akan terselenggara dengan sebaik-baiknya jika politik pendidikan dapat mengakomodir tujuan dasar pendidikan yang dianut tersebut.

Politik pendidikan dapat diartikan sebagai wujud berbagai kebijakan pemerintah tentang pendidikan, baik dalam bentuk perundang-undangan, peraturan, keputusan pemegang otoritas pendidikan dan pemerintahan, yang secara langsung maupun tidak langsung berimplikasi luas terhadap peningkatan mutu penyelenggaraan pendidikan dengan segala perangkat yang mendukungnya, sebagai bagian dari upaya mewujudkan pencapaian tujuan nasional secara menyeluruh.

Pada masa-masa mendatang, ada beberapa fokus yang dapat dikembangkan dalam kajian politik pendidikan, yaitu menyangkut studi komparatif terhadap pengaruh negara, manajemen atau kontrol terhadap pendidikan; sejarah peraturan perundang-undangan pendidikan; studi banding atas negara-negara yang memiliki pemerintahan kesatuan (*unitary government*), kontrol fiskal sentralistik dan sentralisasi kurikulum; dampak proses hukum terhadap pendidikan; hubungan antara kurikulum dan minta serta pelatihan guru dengan nilai-nilai politik masyarakat (Sirozi, 2005:151).

Walaupun harus disadari, bahwa politik pendidikan itu akan menjelma dengan wujud yang efektif jika seluruh masyarakat memberikan perhatian terhadap kebijakan pendidikan melalui keputusan politik pendidikan. Politik pendidikan, akan semakin efektif jika arus deras terhadap perubahan pendidikan tidak berhenti dari masyarakat. Hal ini perlu dilakukan, mengingat pendidikan bukanlah sesuatu yang sangat menarik untuk dibicarakan dalam konteks politik.

Orang akan lebih gagah dan merasa sangat gagah jika berbicara tentang politik, hukum, ekonomi, sosial, budaya, seni, pertahanan dan

keamanan jika dibandingkan dengan membicarakan pendidikan. Hal inilah yang mengakibatkan sektor pendidikan termarginalkan dalam berbagai kebijakan, apalagi sejak pendidikan didesentralisasikan. Sektor pendidikan tetap tidak menjadi sektor yang gagah untuk dibicarakan atau didiskusikan.

Ilmuan politikpun tidak begitu tertarik dengan pendidikan, akibatnya, sektor pendidikan tetap tenggelam ketika ada isu baru di sektor lain selain pendidikan. Hal inilah yang mengakibatkan sektor pendidikan kerap dibaikan. Mengapa demikian? Easton (Sirozi, 2005:91) memberi dua alasan. *Pertama*, adanya peningkatan spesialisasi disiplin keilmuan dan penelitian dalam ilmu-ilmu politik. Para ilmuan politik cenderung berpandangan bahwa melaksanakan studi-studi tentang peranan pendidikan adalah tugas para ilmuan pendidikan, bukan tugas mereka. *Kedua*, karena hingga akhir tahun 1950-an para ilmuan politik terlalu banyak memerhatikan persoalan-persoalan kekuasaan atau teori politik normatif. Adapun menurut Harman (1974:14-15), tidak tertariknya para ilmuan politik pada persoalan pendidikan disebabkan oleh empat hal. *Pertama*, karena mereka terlalu banyak terlibat dengan studi tentang institusi-institusi formal pemerintah dan politik nasional dan internasional. *Kedua*, karena status profesional dan intelektual pendidikan yang rendah. *Ketiga*, kurangnya perdebatan yang serius tentang kebijakan pendidikan. *Keempat*, karena adanya kepercayaan di dalam masyarakat bahwa pendidikan harus dikeluarkan dari politik.

Berbagai hal di atas sampai saat ini tetap menjadi batu sandungan bagi dunia pendidikan. Dunia pendidikan tetap tidak bisa menyamakan posisinya jika dibandingkan dengan sektor-sektor lain. Tetapi, jika terjadi sesuatu yang berkaitan dengan menurunnya mutu manusia, dan lemahnya sumber daya manusia menghadapi persaingan di era globalisasi ini, maka yang menjadi tertuduh adalah dunia pendidikan.

Untuk mengatasi hal itu, diperlukan adanya kesadaran dari semua pihak untuk mendorong pendidikan sebagai *leading sector* dalam sistem penyelenggaraan negara. Oleh karenanya, perlu dorongan yang kuat dengan arus yang deras, agar semua pihak menyadari bahwa pendidikan adalah sektor strategis untuk menciptakan mutu di sektor-sektor lainnya (hukum, ekonomi, politik, sosial, budaya, seni, pertahanan dan keamanan). Hanya pendidikan melalui politik pendidikan yang bersifat inklusiflah yang akan membuka peluang peningkatan mutu di berbagai sektor masyarakat dan pemerintahan. Pendidikan adalah penyangga dan berperan sebagai pilar dan penyangga peningkatan mutu sektor-sektor lainnya.

F. Penutup

Setiap sekolah seharusnya membiasakan diri memiliki respon yang memadai terhadap adanya perubahan dalam manajemen persekolahan. Hal ini perlu dilakukan agar setiap sekolah dapat memberikan layanan yang memuaskan terhadap masyarakat pengguna jasanya. Respon yang diberikan sebaiknya diperoleh berdasarkan data dan fakta empirik sehingga sekolah tidak mengalami kesulitan dalam menentukan atau mengambil keputusan.

Stakeholders pendidikan saat ini telah memiliki akses yang cukup ke persekolahan. Dengan adanya akses itu, seharusnya *stakeholders* secara aktif bahkan pro-aktif memberikan bantuan ke sekolah agar setiap sekolah dapat memenuhi kebutuhannya untuk pencapaian tujuan sekolah secara efektif. Bantuan itu tentu saja disesuaikan dengan kebutuhan sekolah, dan kebutuhan itu dalam rangka mencapai tujuan pendidikan persekolahan, yaitu: (1) meningkatkan mutu manajemen, (2) efektivitas pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya fasilitas, dan (3) tercapainya perkembangan peserta didik baik secara ideografik maupun nomotetik.

Sebagai manajer dan adminstrator organisasi persekolahan yang memiliki otonomi dalam penyelenggaraan sekolah, seharusnya kepala sekolah memenuhi persyaratan untuk menduduki jabatan kepala sekolah. Tujuannya, agar kepala sekolah yang terpilih atau diangkat dapat menetapkan visi, misi, dan nilai-nilai sekolah untuk dijadikan pedoman dalam memimpin persekolahan. Hal ini perlu diciptakan untuk memperoleh kepala sekolah yang mampu memimpin dengan memiliki visi global sesuai dengan tujuan pendidikan kekinian.

Komite Sekolah diharapkan dapat menempatkan dirinya sebagai mitra sekolah, sehingga sekolah bisa lebih konsentrasi melakukan proses pembelajaran, sedangkan Komite Sekolah mempersiapkan segala sesuatu yang dibutuhkan oleh sekolah. Oleh karenanya, setiap sekolah melakukan interaksi dengan berbagai pihak, terutama dengan dunia usaha, agar mereka dapat memberikan bantuan terhadap kebutuhan sekolah. □



DAFTAR PUSTAKA

- Abu-Duhou, Ibtisam, (2002), *School-Based Management*, Penerjemah; Noryamin Aini, Suparto dan Abas Al-Jauhari, Jakarta, Logos.
- Ashkenas, Ron, (et al), (1995), *The Boundaryless Organization*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Bafadal, Ibrahim, (2003), *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar, dari Sentralisasi menuju Desentralisasi*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Bastian, Aulia Reza, (2002), *Reformasi Pendidikan*, LAPPERA-Pustaka Utama, Yogyakarta.
- Fattah, N (2000), *Manajemen Berbasis Sekolah*, Andira, Bandung.
- Fiske, Edward B, (1998), *Desentralisasi Pengajaran, Politik dan Konsensus*, Grasindo, Jakarta.
- Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane, dan Hoskisson, Robert E, (2001), *Manajemen Strategis, Daya Saing dan Konsep Globalisasi*, Jakarta, Salemba Empat.
- , (1997), *Manajemen Strategis*, Jakarta, Erlangga.
- Jalal, Fasli dan Supriadi, Dedi, (2001), *Reformasi Pendidikan dalam*

- Konteks Otonomi Daerah*, Adicita Karya Nusa, Yogyakarta.
- Joni, T Raka (2000), "Memicu Perbaikan Pendidikan Melalui Kurikulum dalam Kerangka Pikir Desentralisasi", *Makalah*, Seminar Quo Vadis Pendidikan di Indonesia, Yogyakarta.
- Kasali, Rhenald, (2005), *Change*, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama.
- Kydd, Lesley., Crawford, Megan., dan Riches, Colin, (2004), *Professional Development for Educational Management*, Jakarta, Grasindo.
- Maginn, Michael D, (2005), *Managing in Times of Change*, Jakarta, Bhuana Ilmu Populer.
- Miarso, Yusufhadi, (2000), "Reformasi Pendidikan Implikasinya dalam Pendidikan Sains", *Makalah*, Seminar Reformasi Pendidikan dan Sains FPMIPA-UI.
- M. Sirozi, (2005), *Politik Pendidikan*, Jakarta, Raja Grafindo Persada.
- Mulkhan, Abdul Munir, (2002), *Nalar Spritual Pendidikan*, Yogya, Tiara Wacana.
- Mulyasa, E, (2002), *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung, Rosdakarya.
- NIER (1999), *An International Comparative Study of School Curriculum*, the Section for International Co-operation, Tokyo, Japan.
- Nurkolis, (2003), *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta, Grasindo.
- Rangkuti, Freddy, (2002), *Analisis SWOT; Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama.
- Reigeluth, Charles, M., dan Garfinkle, Robert. J., (1994), *Systemic Change in Education*, Educational Technology Publications, New Jersey, Englewoods Cliffs.

- Robbins, Stephen P, (1984), *Management; Concepts and Practices*, New Jersey, Prentice-Hall, Inc, Englewood Cliffs.
- Rosyada, Dede, (2004), *Paradigma Pendidikan Demokratis*, Jakarta, Kencana.
- Sagala, Syaiful, (2004), *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat*, Jakarta, Nimas Multima.
- Satori. D. dan Wahyudin.D (2001), *Inovasi di Bidang Pendidikan*, Modul 8, Seri Manajemen Berbasis Sekolah, Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat.
- Siahaan, Amiruddin, "Organisasi dan Pengorganisasian Manajemen Pemenuhan Sumber Daya Kebutuhan Struktural Manusia", *Visi Wacana*, Volume XVI No. 19 Edisi Mei-Agustus 2005, Bandung.
- Senge, Peter, dkk, (2002), *Disiplin Kelima*, Batam, Interaksara.
- Sidi, Indra Djati, (2001), *Menuju Masyarakat Belajar*, Paramadina dan Logos, Jakarta.
- Sindhunata, (2000), *Menggagas Paradigma Baru Pendidikan: Demokratisasi, Otonomi, Civil Soceity, dan Globalisasi*, Yogyakarta: Kanisius.
- Syamsuddin, A.M.(2000), *Analisis Posisi Sistem Pendidikan*, Bahan Penataran, Biro Perencanaan Depdiknas, Jakarta.
- Suryadi, Ace, (1991), "Biaya dan Keuntungan Pendidikan", *Mimbar Pendidikan*, No. 1 Tahun X April 1991, IKIP Bandung.
- Suyanto, (2002), "Tantangan Global Pendidikan Nasional", dalam *Pendidikan untuk Masyarakat Indonesia Baru*, Grasindo, Jakarta.
- Suyanto dan Djihad Hisyam, (2000), *Refleksi dan Reformasi*

Pendidikan di Indonesia Memasuki Milenium III, Adicita Karya Nusa, Yogyakarta.

The World Bank, (1999), Education Sector Strategy.

Tilaar, H.A.R., (1999), *Manajemen Pendidikan Nasional*, Rosdakarya, Bandung.

Tim Monitoring dan Evaluasi MBS SD (2001), *Laporan Hasil ME Pelaksanaan MBS SD Kota Bandung*, Dinas Pendidikan Kota Bandung.

Umaedi (1999), *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Direktorat Pendidikan Menengah Umum, Dirjen Dikdasmen, Depdiknas.

Wahab, A. A, (2001), "Pengelolaan Berbasis Sekolah (PBS) dalam Kerangka Desentralisasi Daerah", *Mimbar Pendidikan* Nomor 2/XX/2001, Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung.

Wahono F(2001), *Kapitalisme Pendidikan - Antara Kompetisi dan Keadilan*, Insist Press, Cindelas - Pustaka Pelajar, Yogyakarta.

Watson, Gregory H, (1996), *Strategic Benchmarking*, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama.

Zamroni, (2001), *Pendidikan untuk Demokratisasi*, Bigraft Publishing, Yogyakarta.



TENTANG PENULIS

AMIRUDDIN SIAHAAN, lahir di kota Tanjung Balai, Kab. Asahan Propinsi Sumut, 06 Oktober 1960, putra alm. Achmad Siahaan, Pelda (Purn) TNI-AD, Korem 021/PT Kodam I/BB, ibu Asnahara Hasibuan (kelahiran Sihepeng, Kec. Siabu Kab. Madina, Sumut).

Menamatkan Sekolah Dasar dan Pendidikan Gutu Agama (PGA) 4 Tahun masing-masing tahun 1972 dan 1976 di Pematang Siantar. Melanjutkan pendidikan ke Sekolah Persiapan (SP) IAIN Sumut (sekarang MAN-I Medan) tamat tahun 1979. S1 (Drs) di Fak. Tarbiyah IAIN Sumut, Jurusan Pendidikan Agama Islam (1988). S2 (M.Pd) Universitas Negeri Padang (UNP) Program Studi Administrasi Pendidikan, memperoleh Beasiswa Program Pascasarjana (BPPS) tamat tahun 2000. Saat ini terdaftar sebagai mahasiswa Program Doktor (S3) dan sedang melakukan penelitian untuk menyelesaikan disertasi di Universitas Pendidikan Indonesia (UPI), Bandung Program Studi Administrasi Pendidikan, Konsentrasi Studi Kebijakan (Manajemen Perguruan Tinggi).

1994 diterima sebagai PNS (dosen) di almaternya. Tahun 2000-2001 sebagai Sekretaris Jurusan Pendidikan Agama Islam di fakultasnya, sekaligus sebagai Sekretaris Tim Karya Ilmiah Dosen.

Pangkat/Jabatan Pembina (IV/a) Lektor Kepala. Semasa mahasiswa aktif di organisasi intra dan ekstra (Sekretaris Umum HMI dan Senat Mahasiswa; Komandan Resimen Mahasiswa Batalyon-C IAIN Sumut; dan Wakil Komandan Resimen Mahasiswa MAHATARA Daerah Sumut). Penyunting Jurnal Ilmiah "TARBIYAH" di fakultasnya, Sekretaris Penyunting Jurnal Ilmiah "Visi Wacana", Bandung. Penyunting Jurnal Ilmiah "Formasi", Bandung. Sekretaris Umum Ikatan Sarjana Manajemen Pendidikan Indonesia (ISMaPI) Sumut; Sekretaris Ikatan Alumni Resimen Mahasiswa Indonesia Sumut; dan Direktur Pusat Pengembangan Lembaga dan Sumber Daya Pendidikan (PPLSDP) IAIN Sumut.

Menikah (1991) dengan Dra. Nurhidayah, kelahiran Medan 11 Agustus 1963 (PNS Depag, Guru Agama Islam SMP Negeri 11 Medan), dan telah dikaruniai seorang putri (Kurnia Ayu Ningrum), lahir di Medan 25 Agt 1992 (siswa kelas II SMP Negeri 27 Medan).

Disamping kesibukan melakukan penelitian untuk penyelesaian disertasi, dipercayakan oleh Rektor IAIN Sumatera Utara sebagai salah satu anggota tim konversi IAIN Sumut menjadi Universitas Islam Negeri (UIN), dan Sekretaris Tim Pengembangan Program Studi IAIN Sumut menjadi Universitas. Pengajar pada Balai Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Keagamaan Medan, dalam mata pelajaran; (1) Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah (MPBS), (2) Analisis SWOT dan *Stakeholders*, (3) Otonomi dan Akuntabilitas Pendidikan, (4) Manajemen Perguruan Tinggi, (5) Manajemen Pendidikan Madrasah dan Pondok Pesantren, (6) Media Pendidikan dan Pembelajaran, (7) Manajemen Kelas, dan (8) Manajemen Pengawas Pendidikan Islam dan Kristen.

KHAIRUDDIN, W, lahir 12 Februari 1971 di Kampung Baru, Medan, dari pasangan H. Wartidjan dengan Hj. Saimah. Menikah dengan Susita, 19 Desember 1993, dan telah dikaruniai dua orang anak; Retno Warsih Khairani (12 tahun), dan Aulia Khairi (7 tahun).

Sekolah dasar ditamatkan di SD Negeri No. 104212, Delitua, tahun 1983. Sekolah lanjutan di SMP Negeri 2 Delitua, tamat tahun 1986, dan SPG Muhammadiyah I Medan, tamat tahun 1989. PGSD Diploma 2 IKIP Negeri Medan, tamat tahun 1992. Strata Satu (S.Pd) FKIP UMSU Medan, selesai tahun 1998, dan menyelesaikan Strata Dua (M.Pd) Program Studi Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana UNIMED, tahun 2005.

1987-1995, guru SD swasta Darma, Medan. 1993-2004, guru SD Negeri 106158 Pematang Johar, Kabupaten Deli Serdang. 2000 sampai dengan sekarang Dosen FKIP Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dan sejak tahun 2000 sampai sekarang, Pengawas Pendidikan Tk. SD/TK Dinas Pendidikan dan Pengajaran pada Cabang Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kec. Labuhan Deli Kab. Deli Serdang.

Aktif diberbagai organisasi, seperti: Ketua Ikatan Pemuda Muhammadiyah (IPM) Ranting SPG Muhammadiyah I, Medan, 1986-1989. Bendahara Umum Ikatan Pemuda Muhammadiyah Kota Medan, 1988-1990. Pengurus PGRI Kabupaten Deli Serdang, dan Humas Ikatan Alumni FKIP Universitas Muhammadiyah, 1999 sampai dengan sekarang.

IRWAN NASUTION, yang lahir di Medan tanggal 26 Februari 1955, adalah putra K.H. Ahmad Nasution (alm), seorang ulama dan Perintis Kemerdekaan Republik Indonesia dan ibu almarhumah, Hj. Khadidjah. Menamatkan Sekolah Dasar Negeri tahun 1967, PGAP Negeri tahun 1971, PGAA Negeri tahun 1973, S1 (Drs) Fakultas Tarbiyah IAIN Sumatera Utara tahun 1983, masing-masing di kota Medan. Sedangkan S2 (M.Sc) di Universitas Pertanian, Jurusan Pendidikan Lanjutan di Malaysia tahun 1996.

Pengalaman kerja sangat panjang, dimulai sebagai guru pada SD Negeri Sipispis tahun 1978-1979, pegawai pada Pengadilan Agama Padangsidempuan tahun 1979-1981, Pegawai pada Pengadilan Agama Binjai tahun 1984 - 1986, Pegawai pada Fak. Tarbiyah IAIN Sumatera Utara tahun 1984 - 1986, Dosen Fakultas Tarbiyah IAIN SU Medan Tahun 1986 s.d sekarang, Ketua penyunting Jurnal Tarbiyah pada Fak. Tarbiyah IAIN Sumatera Utara Medan tahun 1998 - 2003, Ketua Pusat Studi Kependudukan dan Lingkungan Hidup IAIN Sumatera Utara tahun 1998 s.d sekarang, Dewan Penasehat Ikatan Sarjana Manajemen Pendidikan Indonesia (ISMaPI) Kota Medan, Dekan Fak. Tarbiyah IAIN Sumatera Utara Medan, periode 2003-2007.

Penelitian yang dilakukan antara lain: (1) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Masyarakat dalam Mengikuti Pengajian (mandiri, tahun 1995), (2) Survey Nilai Hutan bagi Masyarakat Pinggiran Kawasan Ekosistem Leuser (Ketua Tim, Tahun 2001), (3) Sosial Budaya Masyarakat Toba terhadap Lanjut Usia (Ketua Tim, Tahun 2001 - 2002), (4) Implementasi MBS pada Madrasah Aliyah Muhammadiyah Medan (mandiri, tahun 2003).

Menikah dengan Dra. Deliwati 12 April 1981 dan dikaruniai seorang putra bernama Erwin Zuhri Nasution (mahasiswa Program Studi Statistik, Universitas Padjadjaran, Bandung).

