

Dr. H. Suhadi Winoto, M. Pd



MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH



**KONSEP DAN APLIKASI DALAM
AKTIVITAS MANAJERIAL DI SEKOLAH
ATAU MADRASAH**



LKIS

MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH
Konsep dan Aplikasi dalam Aktivitas
Manajerial di Sekolah atau Madrasah

Dr. H. Suhadi Winoto, M. Pd

MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH
Konsep dan Aplikasi dalam Aktivitas
Manajerial di Sekolah atau Madrasah

**Manajemen Berbasis Sekolah
Konsep dan Aplikasi dalam Aktivitas Manajerial di Sekolah atau
Madrasah**

Dr. H. Suhadi Winoto, M. Pd
@LKIS, 2020

x + 174 halaman; 14,5 x 21 cm
ISBN: 978-623-7177-54-8

Editor: Dr. Moch. Chotib, S. Ag., MM.
Desain Sampul: Ruhtata
Lay out/tata letak Isi: Tim Redaksi

Penerbit & Distribusi:

LKIS

Salakan Baru No. 1 Sewon Bantul
Jl. Parangtritis Km. 4,4 Yogyakarta
Telp.: (0274) 387194
Faks.: (0274) 379430
<http://www.lkis.co.id>
e-mail: lkis@lkis.co.id

Anggota IKAPI

Cetakan I: 2020

Percetakan:

LKIS

Salakan Baru No. 3 Sewon Bantul
Jl. Parangtritis Km. 4,4 Yogyakarta
Telp.: (0274) 417762
e-mail: lkis.printing@yahoo.com

KATA PENGANTAR

Dalam pasal 49 ayat 1 Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan disebutkan bahwa, pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menggunakan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas. Hal ini menunjukkan penerapan manajemen berbasis sekolah atau madrasah merupakan keharusan dalam pengelolaan lembaga pendidikan di tingkat SD/MI, SMP/MTs, SMA/MAN, dan SMK.

Esensi manajemen berbasis sekolah atau madrasah merupakan pengelolaan mutu pendidikan yang dibangun melalui lima pilar, yaitu: (1) kemandirian, (2) kemitraan, (3) partisipasi, (3) keterbukaan, dan (5) akuntabilitas. Dengan kelima pilar ini diharapkan menjadi spirit dan prinsip dalam proses aktivitas manajerial perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi mutu di sekolah/madrasah.

Dalam perspektif ke depan, manajemen berbasis sekolah atau madrasah diharapkan dapat menjadi embrio persemaian nilai-nilai demokrasi di tingkat sekolah, berbagai dan bernegara. Lebih spesifik dengan tumbuhnya iklim

demokratis diharapkan menjadi modal dalam membangun dan mengembangkan mutu sekolah yang lebih berkualitas.

Buku ini dirancang untuk membantu *stakeholder* sekolah atau madrasah dalam memahami, dan bagaimana mengaplikasikan konsep manajemen berbasis sekolah/madrasah di tingkat sekolah atau madrasah. Buku ini juga dilengkapi bagaimana kepemimpinan dan pengambilan keputusan serta peran komite sekolah/madrasah yang sinergis dengan manajemen berbasis sekolah/madrasah

Semoga buku ini dapat memenuhi kebutuhan para pembaca, mahasiswa, dan pihak-pihak yang memiliki kepedulian pada dunia pendidikan. Kritik dan saran dari para pembaca sangat penulis harapkan demi penyempurnaan buku ini selanjutnya.

Jember, Agustus 2020

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR __v

DAFTAR ISI __vii

BAB I PENDAHULUAN __1

BAB II KONSEP DASAR MANAJEMEN BERBASIS
SEKOLAH/MADRASAH __5

A. Pengertian Manajemen Berbasis Madrasah __5

1. Pengertian Manajemen __5

2. Pengertian Sekolah/Madrasah __7

3. Pengertian Manajemen Berbasis Madrasah __8

B. Sejarah Perkembangan MBS/M __12

C. Tujuan MBS/M __14

D. Rasionalitas Penerapan MBS/M __17

E. Karakteristik MBS/M __19

1. Karakteristik Output __19

2. Karakteristik Proses __22

3. Karakteristik Input __33

BAB III PERBEDAAN MANAJEMEN BERBASIS
SEKOLAH/MADRASAH DENGAN MANAJEMEN
BERBASIS PUSAT __37

A. Karakteristik Manajemen Berbasis Pusat __27

B. Perbedaan MBS/M dengan Manajemen Berbasis Pusat __47

**BAB IV AKTIVITAS MANAJERIAL DALAM
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH/MADRASAH __49**

- A. Pengertian Aktivitas Manajerial __49
- B. Implementasi Aktivitas Manajerial dalam MBS/M __50
 - 1. Perencanaan __50
 - 2. Pengorganisasian __58
 - 3. Penggerakan __61
 - 4. Pengawasan __65

**BAB V KEPEMIPINAN DALAM PERSPEKTIF
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH/MADRASAH __71**

- A. Pengertian Kepemimpinan __71
- B. Model dan Gaya Kepemimpinan __73
- C. Kepemimpinan Partisipatif dalam MBS/M __82
- D. Tugas dan Fungsi Kepala Sekolah/Madrasah dalam
MBS/M __87

**BAB VI TEKNIK PENINGKATAN MUTU
PENDIDIKAN DI SEKOLAH/MADRASAH __89**

- A. Pengertian Teknik __89
- B. Pengertian Mutu __90
- C. Teknik Peningkatan Mutu Pendidikan __95

**BAB VII BUDAYA DAN IKLIM ORGANISASI
SEKOLAH DALAM PERSPEKTIF MANAJEMEN
BERBASIS SEKOLAH __99**

- A. Konsep Budaya dan Iklim Organisasi Sekolah __99
 - 1. Konsep Budaya Sekolah __99
 - 2. Konsep Iklim Sekolah __101
- B. Karakteristik Budaya dan Iklim Organisasi Sekolah __103
 - 1. Karakteristik Budaya Sekolah __103
 - 2. Karakteristik Iklim Sekolah __106
- C. Pengembangan Budaya dan Iklim Organisasi Sekolah __111

1. Prinsip-Prinsip Pengembangan Budaya dan Iklim Sekolah __111
2. Model Pengembangan Budaya dan Iklim Sekolah __113

BAB VIII PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH/MADRASAH __119

- A. Konsep Dasar Pengambilan Keputusan __119
- B. Jenis Pengambilan Keputusan __122
- C. Pengambilan Keputusan Partisipatif __124
- D. Partisipasi Guru Dalam Pengambilan Keputusan __126

BAB IX STRATEGI PENERAPAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH/MADRASAH __129

- A. Pengertian Strategi __129
- B. Langkah-langkah Penerapan Strategi MBS/M __130

BAB X KOMITE SEKOLAH/MADRASAH DALAM PERSPEKTIF MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH/MADRASAH __137

- A. Konsep Dasar Komite Sekolah/Madrasah __137
- B. Komite Sekolah/Madrasah dalam Perspektif Peningkatan Mutu __139
- C. Proses Pembentukan Komite Sekolah/Madrasah __141
- D. Peran Komite Sekolah/Madrasah __145
- E. Strategi Pemberdayaan Komite Sekolah/Madrasah __156

DAFTAR RUJUKAN __165

PROFIL SINGKAT PENULIS __173

BAB I

PENDAHULUAN

Dalam pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 disebutkan bahwa, negara berkewajiban mencerdaskan kehidupan bangsa. Amanat konstitusi ini mengisaratkan, hanya bangsa yang cerdas, yang mampu dan dapat bersaing dengan bangsa-bangsa di dunia. Oleh karena itu, peningkatan sumber daya manusia Indonesia mutlak diperlukan dan harus senantiasa diupayakan agar tidak ketinggalan dengan bangsa-bangsa lain. Peningkatan mutu sumber daya manusia yang sangat strategis adalah melalui pendidikan. Sebab pada hakikatnya pendidikan merupakan upaya dan proses peningkatan sumber daya manusia dalam mencerdaskan kehidupan bangsa.

Sementara itu, dewasa ini hubungan antar bangsa semakin erat dan terbuka. Seiring dengan itu semakin beragam pula tuntutan masyarakat di berbagai bidang. Dalam bidang pendidikan, tuntutan kualitas semakin menjadi kebutuhan dan mutlak diperlukan, sejalan dengan semakin meningkatnya taraf hidup dan perkembangan manusia. Di sisi lain, permasalahan pendidikan di Indonesia selalu dihadapkan pada pemerataan pendidikan dan rendahnya mutu pendidikan di setiap jenjang pendidikan,

hususnya pendidikan dasar dan menengah. Apa lagi di era otonomi daerah mutu pendidikan akan tetap masih menjadi masalah besar. Hal ini dapat terjadi karena setiap daerah memiliki kewenangan mengembangkan pendidikan sesuai kemampuan keuangan, sumber daya kependidikan yang tersedia, dan komitmennya pada dunia pendidikan.

Menurut pengamatan dan analisis Departemen Pendidikan Nasional (2000) penyebab rendahnya mutu pendidikan, pertama, pengelolaan pendidikan yang bersifat *sentralistik*, dimana pusat sangat dominan dalam pengambilan kebijakan, sedangkan daerah dan sekolah lebih banyak berfungsi sebagai pelaksana kebijakan pusat. Kedua, kebijakan penyelenggaraan pendidikan yang menggunakan pendekatan *input output analisis* yang tidak dilaksanakan secara konsekwen. Pendekatan ini menganggap bahwa, apabila input pendidikan seperti pelatihan guru, pengadaan buku dan alat pelajaran, dan perbaikan sarana prasarana pendidikan lainnya dipenuhi, maka mutu pendidikan akan meningkat. Ketiga, peran serta masyarakat khususnya orang tua siswa sangat minim. Selama ini peran masyarakat hanya dalam bentuk dana, namun kurang pada proses pendidikan, seperti dalam pengambilan keputusan, monitoring, dan evaluasi terhadap keberhasilan dan ketidak berhasilan pendidikan di sekolah. Peran serta orang tua siswa yang kurang tersebut merupakan akibat kurang adanya pemberdayaan potensi orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

Menyikapi rendahnya mutu pendidikan, dan sejalan dengan semangat Otonomi Daerah, Pemerintah melalui Depdiknas melakukan upaya baru dalam pengelolaan pendidikan yang lebih berorientasi pada *desentralesasi* di tingkat sekolah, yang disebut manajemen berbasis sekolah

(MBS). Secara yuridis keberadaan MBS cukup kuat, karena secara eksplisit merupakan amanat UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan. Menurut Watson dan Supovittz (2001) MBS dimaksudkan untuk menciptakan struktur yang mendukung pengambilan keputusan berbasis local/sekolah.

Konsep MBS pertama muncul dan dilaksanakan di Amerika Serikat. Kemunculan MBS dilatar belakangi adanya tuntutan masyarakat yang menyaakan tentang relevansi pendidikan yang diselenggarakan di sekolah dengan tuntutan kebutuhan masyarakat. Tuntutan masyarakat itu, terkait dengan kinerja sekolah yang dianggap tidak mampu mengantarkan peserta didik untuk terjun ke dunia usaha. Dengan kata lain, sekolah dianggap tidak dapat menghasilkan lulusan yang kompetitif secara global. Fenomena ini direspon dengan reformasi terhadap manajemen sekolah, yang kemudian secara umum dikenal dengan *school based management*.

Model MBS yang dicoba di Amerika Serikat membawa dampak yang positif bagi peningkatan mutu pendidikan. Model manajemen ini merupakan model yang dikembangkan Edward E Lawler (1994). Keuntungan model MBS ini adalah: (1) adanya pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan cepat, (2) memberi dorongan semangat kinerja baru, dan (3) meningkatkan motivasi berprestasi di sekolah.

Keberhasilan Amerika Serikat, tampaknya juga diikuti beberapa negara maju lainnya meskipun dengan nama yang berbeda. Misalnya di Inggris disebut *Local Management of Schools* dan *Grant Maintained of Schools*. Sebagian lainnya hanya memfokuskan pada pemberian wewenang kepada

sekolah dalam mengalokasikan dana dan sumberdaya pendidikan, seperti terjadi di Australia (*The Schools of Future*), dan di Canada disebut *Schools Based Budgeting*.

Secara konseptual MBS merupakan strategi dan model yang dapat meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Sebagaimana yang dikatakan Stonehill (1993) MBS merupakan strategi untuk memperbaiki mutu pendidikan dengan mengalihkan kewenangan pembuatan keputusan dari pusat kepada sekolah. Namun dalam konteks Indonesia penerapannya harus disesuaikan dengan kondisi, karakter, dan budaya bangsa Indonesia. Sejumlah ahli pendidikan menyatakan bahwa pemberian otonomi kekuasaan kepada sekolah tidaklah menjamin bahwa sekolah akan menggunakan wewenang yang diperolehnya dapat meningkatkan mutu pendidikan. Karena itu, sekolah sebagai pelayan harus dapat membuat keputusan bersama tentang layanan pendidikan yang diharapkan (Cheng, dalam Umaedi, 2000).

BAB II

KONSEP DASAR MANAJEMEN

A. Pengertian Manajemen Berbasis Madrasah/Sekolah

1. Pengertian Manajemen

Sampai saat ini belum ada konsep tentang pengertian manajemen yang diterima secara universal. Perbedaan tersebut karena adanya perbedaan sudut pandang masing-masing para ahli. Ensiklopedia (Komarudin, 1979) menyebutkan bahwa manajemen merupakan suatu ilmu yang mempelajari usaha manusia untuk mencapai tujuan dengan bantuan sejumlah sumber dengan cara efektif dan efisien. Secara etimologi istilah manajemen berasal dari bahasa Inggris “*management*”. Kata *management* berasal dari kata *manage* yang artinya mengurus, mengatur, mengelola (Kamus, 2. 03) atau berasal dari kata *manage* atau *managiare* yang artinya melatih kuda dalam melangkah kakinya (Echols, 1985). Dalam konteks terminologis berikut ini disajikan beberapa pendapat para ahli tentang pengertian manajemen:

1. Terry (1977): *Management is district process of planning, organizing, actuating, controlling, performed to determine and accomplish stated objective the use of human beings and other resources.*

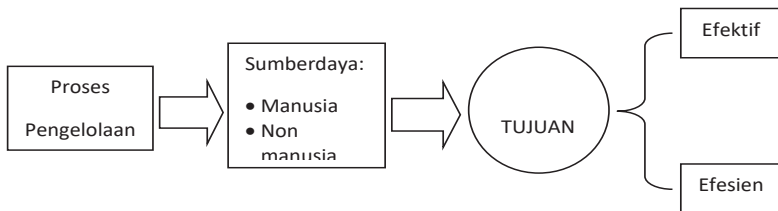
2. Stoner (1982): *Management is the process planning, organizing, leading and controlling the efforts organizational members and the use of other organizational resources in order to achieve stated organizational goals.*
3. Sergiovanni, Burlingame, Coombs, dan Thurston (1987) *Management is process of working with and through others to accomplish organizational goals efficiently.*
4. Kootz dan Weihrich ((1990) *Management is the process of designing and maintaining an environment in which individuals, working together in groups.*
5. Siagian (1979): Suatu aktivitas menggerakkan orang lain untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.
6. Atmosudirdjo (1975): Menyelesaikan segala sesuatu melalui orang lain.

Dari berbagai pengertian manajemen yang telah disebutkan di atas, dapat dikatakan bahwa, manajemen adalah proses mengelola sumberdaya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Pengertian ini mengandung beberapa unsur sebagai berikut:

1. Manajemen sebagai suatu proses hal ini mengandung arti bahwa, (1) sumber-sumber daya yang semula tidak berhubungan diintegrasikan menjadi suatu system menyeluruh untuk mencapai tujuan organisasi, (2) secara sistematis semua sumberdaya manusia organisasi harus melaksanakan aktivitas tertentu yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Dalam aktivitas manajemen melibatkan sumberdaya manusia dan non manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
3. Aktivitas manajemen dilaksanakan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan suatu organisasi.
4. Pencapaian tujuan diupayakan secara efektif dan efisien. Yang dimaksud efektif dalam konteks manajemen adalah banyaknya hasil atau tujuan yang dicapai atau efektifitas dapat diartikan sebagai tingkat/derajat pencapaian tujuan yang diharapkan. Sedangkan pengertian efisien memiliki konotasi dengan banyaknya ongkos/biaya (korban) yang dikeluarkan dalam pencapaian tujuan yang diharapkan.

Untuk memperjelas pengertian manajemen dapat dilihat dalam dalam gambar gambar 1 di bawah ini:



Gambar 1. Pengertian manajemen

Gambar satu di atas menjelaskan bahwa manajemen merupakan proses penataan, pengaturan sumberdaya baik sumberdaya manusia maupun non manusia untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

2. Pengertian Sekolah/Madrasah

Untuk memahami pengertian sekolah, berikut ini disajikan beberapa pandangan yang dikemukakan para ahli sebagai berikut:

- a. Postman and Weingartne (1973), school as institution is the specific set of essential function is serves in our society.
- b. Gorton (1976: 84), the concept of team (school) suggests a group of people working together cooperatively, rather than unilaterally, to achieve a common goal.
- c. Fatah (2004:7), sekolah adalah wadah atau tempat proses pendidikan dilakukan, memiliki sistem yang kompleks dan dinamis.

Berdasarkan ketiga pengertian di atas, pengertian sekolah/madrasah dapat diklasifikasikan menjadi tiga yaitu, (1) sekolah sebagai institusi atau lembaga pendidikan merupakan sarana melakukan layanan proses pendidikan, (2) sekolah sebagai sistem dapat diartikan sebagai sekumpulan: aktivitas (belajar mengajar, dan pembinaan), elemen-elemen (kepala sekolah, guru, siswa, dan orang tua siswa) yang saling berhubungan satu sama lain sehingga membentuk satu kesatuan untuk melaksanakan suatu fungsi guna mencapai tujuan, dan (3) sekolah sebagai organisasi adalah suatu sistem, mempunyai struktur dan perencanaan yang dilakukan dengan penuh kesadaran, di dalamnya orang-orang bekerja dan berhubungan satu sama lain dengan suatu cara yang terkoordinasi, kooperatif, dan dorongan-dorongan guna mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

3. Pengertian Manajemen Berbasis Madrasah/Sekolah

Istilah *School Based Management*, dalam bahasa Indonesia diterjemakan menjadi Manajemen Berbasis Sekolah atau Madrasah (MBS/M). Model manajemen ini pertama muncul dan populer di Amerika Serikat. Menurut Murphy (1995) secara konseptual ada perbedaan para pakar dalam

memaknai MBS. Short and Creer, MBS merupakan strategi untuk pemberdayaan semua individu di sekolah. Sedangkan Etheridge MBS adalah sebuah proses formal yang melibatkan kepala sekolah, guru, orang tua siswa, siswa, dan masyarakat yang berada di dekat sekolah dalam pengambilan keputusan.

Sementara itu, David (1989) mendefinisikan MBS sebagai otonomi sekolah yang disertai dengan pengambilan keputusan partisipatif. Caldwell (1990) membuat definisi MBS sebagai kewenangan mengalokasikan sumberdaya yang didesentralisasikan. Caldwell menegaskan *School-Site or School-Based Management ... are all approaches to the management of public schools or systemic private schools where in there is significant and consistent decentralization to the school level of authority to make decisions related to allocation of resources, with resources defined broadly ... The school remains accountable to a central authority for the manner in which resources are allocated.*

Stonehill (1993) mengatakan bahwa, MBS merupakan strategi untuk memperbaiki mutu pendidikan dengan mengalihkan kewenangan pembuatan keputusan dari pusat kepada sekolah. David (1989) Faatah (2004) mengartikan MBS sebagai pengalihan pengambilan keputusan dari tingkat pusat ke tingkat sekolah. Danim (2006) mendefinisikan MBS sebagai proses kerja komunitas sekolah dengan cara menerapkan prinsip otonomi, akuntabilitas, partisipasi, dan sustainabilitas untuk mencapai mutu pendidikan.

Dari pendapat beberapa pakar di atas, dapat dikemukakan bahwa inti dari MBS/M pertama, sekolah memiliki otonomi dalam melakukan aktivitas manajerial sesuai kemampuan dan potensi sekolah. Kedua, pengambilan keputusan di tingkat sekolah melibatkan warga sekolah atau *stakeholder* sekolah. Ketiga, MBS merupakan strategi untuk meningkatkan mutu

pendidikan. Keempat, pemberdayaan SDM (sumberdaya manusia) di sekolah dngan melibatkan warga sekolah dalam aktivitas manajerial di sekolah.

Otonomi sekolah memiliki arti bahwa sekolah mempunyai kewenangan dan kemandirian dalam mengatur dirinya sendiri, sesuai undang-undang pendidikan nasional. Kemandirian tersebut, didasarkan atas: kemampuan sumber daya manusia yang ada, kemampuan mengambil keputusan, kemampuan menghargai perbedaan pendapat, dan kemampuan memenuhi kebutuhannya sendiri. Bullock dan Thomas (1997) mengidentifikasi kewenangan yang dapat dilakukan sekolah, yaitu: (1) penerimaan siswa, (2) mengembangkan teknik pengukuran dalam mengevaluasi hasil belajar siswa, (3) mengambil keputusan tentang data-data performen sekolah yang dapat dipublikasikan, dan (4) biaya pendidikan. Kemandirian sekolah tidak berarti sekolah memiliki kebebasan mutlak, akan tetapi harus mengikuti pula tujuan pendidikan nasional dan standar mutu minimal yang ditetapkan oleh Departemen Pendidikan Nasional.

Pengambilan keputusan *partisipatif* adalah cara pengambilan keputusan, yang melibatkan keikutsertaan guru, siswa, orang tua siswa, karyawan sekolah, dan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan sekolah. Dengan pengambilan keputusan yang bersifat parsitipatif ini, diharapkan warga sekolah dan masyarakat ikut berpatisipasi dalam pengembangan sekolah. Oleh sebab itu, peran orang tua siswa dan komite sekolah, dituntut tidak hanya dalam bentuk dana semata, tetapi juga dalam bentuk pemikiran bahkan penyusunan rencana pengembangan sekolah dan pemeriksaan akuntabilitas pelaksanaannya (Samani, 1999). Hal ini sesuai dengan pasal

56, UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yang menyebutkan bahwa, masyarakat berperan dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan yang meliputi perencanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan melalui dewan pendidikan dan komite sekolah/madrasah.

Secara teoritis istilah MBS memiliki beraneka ragam nama. Menurut Koehn (1990) selain istilah *school based management* (SBM) atau *school site management* masih ada beberapa istilah yang maknanya hampir sama, yaitu:

- a. *Local management of schools*. Manajemen lokal sekolah merupakan sekolah yang memiliki otonomi pengelolaan pada tingkat sekolah.
- b. *Shared decision making*. Pembagian kewenangan dalam pengambilan keputusan.
- c. *Locally autonomous schools*. Otonomi sekolah secara lokal, maksudnya sekolah merancang dan mengimplementasikan mutu berdasarkan potensi yang dimilikinya.
- d. *Self determining schools*. Sekolah dengan penentuan secara mandiri.
- e. *Self managing schools*. Pengelolaan sekolah secara mandiri.
- f. *School Participatory management*. Manajemen sekolah partisipatif
- g. *Schools decentralizations*. Desentralisasi pengelolaan sekolah
- h. *Restructured Schools*. Restrukturisasi sekolah yang berupa perubahan struktur.

- i. *Self Governing*. Sekolah swakelola atau penyelenggaraan sekolah secara mandiri
- j. *Self determining*. Sekolah berbasis penentuan sendiri.

B. Sejarah Perkembangan Manajemen Berbasis Madrasah/ Sekolah

Sejarah perkembangan MBS di Amerika Serikat diawali dengan perjuangan para guru untuk memperbaiki nasibnya. Tahun 1857 mereka membentuk NEA (*National Education Association*) di New York. Asosiasi ini merupakan asosiasi pendidikan nasional yang didirikan oleh guru-guru di New York dan Chicago karena memiliki kepentingan bersama yaitu memperjuangkan nasib dirinya sendiri. Pada tahun 1903 guru-guru di Philadelphia membentuk PTA (*Philadelphia Teachers Association*), dengan tujuan untuk meningkatkan martabat hidupnya dan imbalan gaji yang lebih baik.

Menurut Bailey 1991 (Dalam Danim, 2006) sejak tahun 1960 an sampai 1990 an gerakan reformasi manajemen pendidikan di Amerika Serikat telah berjalan lama yang mengarah kepada desentralisasi. Tahun 1960 an Neale, Rand Corporation, Fullman, McLaughlin, Bruce Joyce menggagas *The New Progressive Era* yang menekankan pengembangan kemampuan individu sebagai garda terdepan perubahan. Tahun 1970 an Edmunds, Brookover, Cohen, Cuban, dan Austin menggagas *School Effectiveness Studies* yang menekankan pada etos sekolah efektif. Tahun 1980 an Bell, Wood, dan Sizer menggagas National Report atau laporan nasional yang menekankan pemberdayaan sekolah dan pemberdayaan pendidikan bagi anak berisiko (*Nation at Risk*) dalam menempuh pendidikan seperti: anak-anak miskin, gelandangan, anak-anak korban PHK, anak-anak di daerah terpencil, dan pengemis.

Sejak tahun 1980-an, manajemen berbasis sekolah sudah diterapkan dalam dunia pendidikan (Watson & Supovitz, 2001), dan merupakan tema sentral dalam reformasi pendidikan di berbagai negara (Umaedi, 2000). Manajemen berbasis sekolah merupakan suatu pengalihan kekuasaan, wewenang dan tanggung jawab pengelolaan pendidikan dari birokrasi sentral kepada pengelola pendidikan terdepan, yaitu sekolah dan komunitasnya. Para pengambil kebijakan mulai mempercayai paradigma baru, bahwa untuk meningkatkan mutu pendidikan yang mendukung *School based management* di berbagai negara bermunculan, seperti program pemberdayaan sekolah dalam memperbaiki hubungan interpersonal dan kepemimpinan sekolah. Pada saat yang sama, karakteristik sekolah efektif tengah gencar-gencarnya dipromosikan oleh gerakan *effective schools*, yang sangat mengandalkan adanya otonomi pengelolaan sumberdaya pendidikan oleh sekolah

Walaupun MBS dianggap sebagai kiat baru dalam manajemen mutu pendidikan, sejumlah ahli pendidikan menyatakan bahwa pemberian otonomi kekuasaan kepada sekolah tidaklah menjamin bahwa sekolah akan menggunakan wewenang yang diperolehnya dapat meningkatkan mutu pendidikan. Karena itu, sekolah sebagai pelayan harus dapat membuat keputusan bersama tentang layanan pendidikan yang diharapkan (Cheng, dalam Umaedi, 2000). Untuk itu, sejak akhir tahun 1980-an muncullah konsep manajemen sekolah yang menekankan kebersamaan dalam pengambilan keputusan antara sekolah dan orang tua.

Sejumlah negara maju telah menerapkan MBS sebagai model utama dalam penyelenggaraan layanan pendidikan. Namun demikian pelaksanaan MBS ini tidaklah sama antara satu negara dengan negara lainnya. Beberapa negara

benar-benar menyerahkan sepenuhnya kewenangan penyelenggaraan pendidikan kepada sekolah dan masyarakat setempat, seperti yang terjadi di Inggris yang disebut *Local Management of Schools* dan *Grant Maintained of Schools*. Sebagian lainnya hanya memfokuskan pada pemberian wewenang kepada sekolah dalam mengalokasikan dana dan sumberdaya pendidikan, seperti terjadi di Australia (*The Schools of Future*), Canada (*Schools Based Budgeting*), dan Amerika Serikat (*Charter Schools*). MBS di berbagai negara namanya amat beragam, di antaranya: *Schools based Management*, *Site based Management*, *Schools Based Leadership*, *Administrative Decentralization*, dan *Schools Based Decision Making*.

Model MBS yang dicoba di Amerika Serikat membawa dampak yang positif bagi peningkatan mutu pendidikan. Model ini merupakan model yang berasal dari karya Edward E Lawler (1994). Keuntungan model MBS ini adalah: (1) adanya pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan cepat, (2) memberi dorongan semangat kinerja baru, dan (3) meningkatkan motivasi berprestasi di sekolah. Dengan demikian penggunaan MBS berdampak pada mekanisme kerja yang lebih efektif.

C. Tujuan Manajemen Berbasis Madrasah/Sekolah

Menurut Chapman (1990) MBS merupakan pendekatan yang bertujuan mengelola sekolah dengan memberikan kewenangan, partisipasi warga sekolah, dan masyarakat dalam perbaikan kinerja sekolah. Departemen Pendidikan Nasional (2001) merumuskan tujuan MBS adalah untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah/madrasah melalui pemberian kewenangan, keluwesan, dan sumber daya untuk meningkatkan mutu sekolah. Dengan kemandiriannya, diharapkan:

1. Sekolah sebagai lembaga pendidikan lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi dirinya dibandingkan dengan lembaga-lembaga lainnya, sehingga dia dapat mengoptimalkan sumber daya yang tersedia untuk memajukan lembaganya.
2. Sekolah lebih mengetahui kebutuhan lembaganya, khususnya input pendidikan yang akan dikembangkan dan didayagunakan dalam proses pendidikan sesuai dengan tingkat perkembangan dan kebutuhan peserta didik.
3. Sekolah dapat bertanggung jawab tentang mutu pendidikan kepada: pemerintah, orang tua peserta didik, dan masyarakat pada umumnya. Dengan demikian sekolah akan berupaya semaksimal mungkin untuk melaksanakan dan mencapai sasaran mutu, pendidikan yang telah direncanakan.
4. Sekolah dapat melakukan persaingan sehat dengan sekolah-sekolah lain untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui upaya-upaya inovatif dengan dukungan orang tua peserta didik, masyarakat, dan pemerintah daerah setempat.

Levacic mengidentifikasi tiga tujuan MBS, pertama, efisiensi artinya dengan MBS proses peningkatan mutu pendidikan berlangsung secara efisien khususnya yang terkait dengan penggunaan sumberdaya manusia. Kedua, efektif, maksudnya dengan MBS mutu pendidikan akan meningkat melalui peningkatan mutu pembelajaran. Ketiga, tanggungjawab, dengan MBS respon terhadap siswa akan lebih meningkat dan tanggungjawab terhadap *stakeholder* akan lebih dapat ditingkatkan.

Selanjutnya sekolah atau madrasah yang mandiri memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Tingkat kemandirian tinggi/ tingkat ketergantungan rendah;
2. Adaptif, antisipatif, dan proaktif terhadap perkembangan dan kebutuhan masyarakat.
3. Memiliki jiwa kewirausahaan (*entrepreneership*) tinggi
4. Ulet, inovatif, gigih, berani mengambil resiko
5. Bertanggungjawab terhadap hasil sekolah
6. Memiliki kontrol yang kuat terhadap input manajemen dan sumberdayanya
7. Memiliki kontrol yang kuat terhadap kondisi kerja
8. Komitmen yang tinggi pada dirinya
9. Prestasi merupakan acuan bagi penilaian kinerja.

Sementara itu, sumberdaya manusia sekolah/madrasah yang berdaya pada umumnya, memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Cinta terhadap pekerjaan dan merasa memilikinya
2. Bertanggungjawab terhadap tugas pokoknya di sekolah/ madrasah
3. Pekerjaannya memiliki kontribusi pada pengembangan mutu di sekolah/madrasah
4. Mengetahui posisinya dalam organisasi di sekolah/ madrasah
5. Memiliki kontrol terhadap pekerjaannya
6. Merasa bahwa,pekerjaan merupakan bagian hidupnya.

D. Rasionalitas Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah/ Sekolah

Hasil analisis Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas) ada tiga faktor yang menjadi penyebab mutu pendidikan rendah. Faktor pertama, pengelolaan pendidikan nasional dilakukan secara *birokratik-sentralistik*, dimana pusat sangat dominan dalam pengambilan keputusan dan kebijakan, sedangkan daerah dan sekolah lebih berfungsi sebagai pelaksana kebijakan pusat, dengan kata lain sekolah tidak memiliki otonomi. Faktor kedua, kebijakan pendidikan yang menggunakan pendekatan *input-output analysis* yang tidak dilaksanakan secara konsekwen. Pendekatan ini menganggap bahwa, apabila input pendidikan seperti pelatihan guru, pengadaan buku pelajaran, dan perbaikan sarana prasarana pendidikan dipenuhi mutu pendidikan akan meningkat. Faktor ketiga, peran serta masyarakat khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan sangat minim (Depdiknas, 2001).

Menyadari rendahnya mutu pendidikan, Departemen Pendidikan Nasional memasyarakatkan sistem pengelolaan pendidikan yang disebut Manajemen Berbasis Sekolah. Sistem pengelolaan pendidikan dengan model manajemen berbasis sekolah ini, telah dirintis sejak tahun 1999, dan secara yuridis dicantumkan dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan diperjelas dengan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Dalam peraturan pemerintah tersebut, manajemen berbasis sekolah diberlakukan mulai pendidikan dasar sampai pendidikan menengah.

Manajemen Berbasis Sekolah merupakan model manajemen pendidikan yang berbasis pada otonomi,

kemandirian sekolah dan aparat daerah dalam menentukan arah, kebijakan dan pelaksanaan pendidikan di daerah. Menurut Malik Fajar (2002), manajemen berbasis sekolah pada dasarnya adalah pendidikan berbasis masyarakat, yaitu pemberdayaan sistem pendidikan di masyarakat dengan agenda: (1) memobilisasi sumberdaya setempat maupun dari luar dalam rangka peningkatan peran masyarakat untuk berpartisipasi lebih besar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi penyelenggaraan pendidikan, (2) meningkatkan rasa kepemilikan masyarakat terhadap sekolah, (3) mendukung masyarakat, khususnya orang tua siswa untuk mengambil peran yang jelas dalam penyelenggaraan pendidikan, dan (4) mendorong peran masyarakat dalam mengembangkan inovasi kelembagaan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Dengan kata lain, manajemen berbasis sekolah/madrasah merupakan pengelolaan sekolah/madrasah yang bertujuan mengembalikan sekolah/madrasah kepada *stake holder* pendidikan yang asli yaitu masyarakat.

Sementara itu, secara yuridis diberlakukannya manajemen berbasis sekolah/madrasah didasarkan: (1) Undang-Undang No.20 Tahun 2003, (2) Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan, dan (3) Surat Keputusan Mendiknas Nomor 044 tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah.

Selanjutnya secara rasional diberlakukannya MBS/M dapat dielaborasi sebagai berikut:

1. Sekolah Lebih mengetahui tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi dirinya sendiri.
2. Sekolah lebih mengetahui kebutuhannya sendiri.

3. Keputusan yang diambil sekolah lebih sesuai untuk memenuhi kebutuhan sekolah
4. Penggunaan SD pendidikan lebih efisien dan efektif jika dikontrol masyarakat.
5. Keterlibatan warsek dan masyarakat dalam PK dapat menciptakan iklim tranfaransi dan demokrasi
6. Sekolah bertanggung jawab kepada orang tua, masyarakat, pemerintah.
7. Sekolah akan terpacu secara kompetitif dengan sekolah lain.
8. Sekolah responsif terhadap tuntutan masyarakat dan lingkungan

E. Karakteristik Manajemen Berbasis Madrasah/Sekolah

Manajemen Berbasis Sekolah memiliki beberapa karakteristik. Karakteristik tersebut diharapkan menjadi pedoman bagi sekolah/madrasah dalam menerapkan MBS/M. Uraian karakteristik berikut ini didasarkan atas paradigm pendekatan model sistem MBS/M yaitu: output, proses, dan input.

1. Karakteristik Output

Pendekatan konvensional model sistem dimulai dari input, kemudian proses, dan selanjutnya output. Dalam perpektif peningkatan mutu pendidikan paradigm tersebut seharusnya dibalik menjadi output, proses, dan input. Paradigma pendekatan sistem ini didasarkan pemikiran bahwa, sebelum menentukan proses dan input seharusnya lebih dahulu menentukan output sekolah/madrasah. Output merupakan harapan produk atau hasil yang ingin dicapai oleh

sekolah atau madrasah. Output memiliki tingkat kepentingan yang lebih tinggi dibandingkan dengan proses dan input.

Dalam skala yang lebih luas dapat dikatakan bahwa, output sekolah atau madrasah tercermin dalam bentuk visi, misi, dan tujuan sekolah. Visi, misi dan tujuan merupakan titik sentral dalam siklus perencanaan pengembangan sekolah. Ketiganya merefleksikan apa yang menjadi dasar keberadaan sekolah dan apa yang ingin dicapai oleh sekolah. Oleh karena itu, ketiganya menjadi kerangka dasar acuan dari semua langkah dalam siklus perencanaan dan berfungsi sebagai (1) konteks saat melakukan telaah, (2) arah dari rancangan dan implementasi, dan (3) tolok ukur dalam proses telaah.

Visi sekolah adalah representasi dan refleksi masa depan yang diinginkan sekolah atau madrasah. Visi merupakan merupakan prinsip-prinsip umum dan sumber bagi sekolah untuk merumuskan misi sekolah. Diharapkan rumusan visi sekolah mencakup:

- a. sosok lembaga yang diinginkan oleh sekolah di masa depan,
- b. mencerminkan apa yang harus diakui, diantisipasi, dan dijawab oleh sekolah berkaitan dengan kebutuhan dan masalah-masalah pendidikan.
- c. siapa stakeholder utama sekolah ini, bagaimana sekolah merespon kebutuhan para *stakeholder* itu, dan bagaimana sekolah mengetahui keinginan yang mereka harapkan dari sekolah.
- d. apa yang membuat sekolah memiliki keunggulan kompetitif dibanding dengan sekolah lain. .
- e. apa yang membuat sekolah tersebut unik atau berbeda dengan yang lain,

Misi sekolah merepresentasikan alasan mendasar mengapa sebuah sekolah didirikan. Rumusan misi mencakup pesan-pesan pokok tentang (1) tujuan didirikannya sekolah, (2) nilai-nilai yang dianut dan melandasi pendirian dan operasionalisasi sekolah, dan (3) alasan mengapa sekolah itu harus tetap dipertahankan keberadaannya.

Tujuan sekolah merupakan pernyataan umum tentang tujuan pendidikan di sekolah itu. Tujuan-tujuan itu harus berkaitan dengan usaha mendorong perkembangan semua siswa baik secara intelektual, fisik, sosial, personal, spiritual, moral, kinestetik, maupun estetika. Tujuan sekolah harus memberikan fokus yang jelas bagi sekolah. Tujuan sekolah harus dirumuskan dalam kerangka visi dan misi sekolah. Aspirasi semua stakeholder harus terwadahi dalam konteks yang lebih luas dari rumusan visi dan misi sekolah.

Dalam konteks persekolahan, output merupakan kinerja sekolah atau prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses sekolah. Umumnya output prestasi dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu output prestasi akademik dan output prestasi non akademik. Tujuan prestasi akademik merupakan prestasi yang harus dicapai oleh siswa dan guru. Menurut *Instrument Effective School Consortia Network* di Amerika Serikat (ESCN, 1982) ekspektasi tentang prestasi akademik siswa merupakan pernyataan akademik yang ingin diraih pada akhir masa pendidikan. Mengacu pada ESCN itu, prestasi akademik tercermin pada meningkatnya nilai ujian setiap mata pelajaran atau ujian nasional dari rata-rata 7 menjadi 8. Sedangkan prestasi non akademik contohnya prestasi peningkatan peringkat prestasi olahraga dari peringkat 6 menjadi peringkat 1 tingkat propinsi, kabupaten/kota dan seterusnya (Umeidi, 2000).

2. Karakteristik Proses

Keberhasilan peningkatan mutu pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh pelaksanaan proses pendidikan di sekolah itu sendiri. Oleh karena itu, dalam melaksanakan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah seharusnya memiliki karakteristik proses sekolah sebagai berikut:

a. Efektifitas pembelajaran

Karakteristik sekolah yang menerapkan MBS/M adalah memiliki proses pembelajaran yang efektif. Proses pembelajaran yang efektif merupakan proses pembelajaran yang memiliki karakteristik, yaitu: (1) berpusat pada siswa, (2) siswa sebagai subjek belajar, (3) proses pembelajaran berlangsung di mana saja, dan (4) pembelajaran berorientasi pada pencapaian tujuan.

Pertama, pembelajaran berpusat pada siswa. Karakteristik pembelajaran ini mengandung arti bahwa, pembelajaran tidak dilihat dari perspektif guru, tetapi harus dilihat dari perspektif kebutuhan dan kemampuan siswa. Peran guru dalam konteks ini berubah dari satu-satunya sumber belajar siswa menjadi salah satu sumber belajar atau sebagai fasilitator yang membantu siswa untuk belajar. Dengan kata lain, proses pembelajaran lebih menekankan pada bagaimana peserta didik mampu belajar dan tahu bagaimana caranya belajar.

Kedua, siswa sebagai subjek belajar. Prinsip pembelajaran ini berasumsi bahwa, pembelajaran yang efektif siswa tidak dianggap sebagai obyek belajar yang dapat diatur oleh kemauan guru, melainkan siswa diposisikan sebagai subjek dan individu yang belajar sesuai potensinya termasuk bakat dan minatnya.

Ketiga, proses pembelajaran berlangsung di mana saja. Konsekwensi dari karakteristik pembelajaran yang berorientasi kepada siswa adalah proses pembelajaran dapat berlangsung di mana saja. Artinya pembelajaran tidak dibatasi oleh ruang dan waktu. Belajar siswa tidak terikat oleh ruang kelas, dengan kata lain kelas bukan satu-satunya tempat belajar. Siswa dapat memanfaatkan tempat belajar yang sesuai kebutuhan dan sifat materi pelajaran. Sedang yang dimaksud belajar tidak terikat oleh waktu adalah siswa dapat belajar di luar kelas dan jam pembelajaran di sekolah contohnya siswa dapat menggunakan informasi dari internet di luar jam pembelajaran di sekolah.

Keempat, pembelajaran berorientasi pada pencapaian tujuan. Tujuan pembelajaran bukanlah penguasaan materi pelajaran, akan tetapi proses untuk mengubah prilaku siswa sesuai tujuan yang ingin dicapai. Proses pembelajaran bukan hanya sekedar mentrasfer ilmu pengetahuan kepada peserta didik, tetapi lebih menekankan pada internalisasi tentang apa yang diajarkan sehingga tertanam dalam hati nurani dan dipraktekkan dalam kehidupan peserta didik. Untuk itu, dibutuhkan strategi, pendekatan, metode, dan teknik yang efektif mendukung tercapainya tujuan pembelajaran,

b. Kepemimpinan sekolah efektif

Kepemimpinan dalam perspektif MBS/M adalah kepemimpinan partisipatif dan transformatif. Dengan model kepemimpinan ini diharapkan efektifitas peningkatan mutu sekolah atau madrasah dapat dicapai. Oleh karena itu, kepemimpinan harus kuat dan dapat mendorong keberhasilan MBS/M. Dengan kepemimpinan yang kuat, diharapkan kepala sekolah mampu memobilisasi warga sekolah dan mampu mengelola sumber daya pendidikan yang ada untuk

merealisasikan peningkatan mutu di sekolah. Uraian tentang kepemimpinan dalam perpektif dibahas dalam bab tersendiri.

c. Menejemen SDM Kependidikan yang efektif

Dalam konteks organisasi sekolah, SDM (sumberdaya manusia) kependidikan terutama guru merupakan komponen terpenting dan vital bagi keberhasilan pelaksanaan menejemen peningkatan mutu sekolah. Memang diakui bahwa elemen-elemen organisasi yang lain seperti struktur, tujuan, teknik, biaya, sarana, prasarana dan teknologi juga penting. Namun ketersediaan elemen-elemen organisasi itu akan menjadi sia-sia apabila tidak didukung oleh SDM atau orang-orang yang kompeten, dan mempunyai komitmen yang tinggi. Disinilah maka dibutuhkan manajemen SDM yang mendukung peningkatan mutu sekolah.

Secara konseptual menurut Manulang (1992) MSDM (Manajemenn SDM) adalah seni dan ilmu tentang pengadaan, pengembangan, dan pemnafatan SDM sehingga tujuan organisasi dapat dicapai. Edwin B. Flippo menyatakan *human resources is the planning, organizing, directing and controlling of the procurement, development compensation, integration and maintenance of people for the purpose of contributing to organizational, individual and societal goal*. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa aktivitas manajemen SDM (MSDM) kependidikan mencakup aktivitas dan upaya untuk merencanakan kebutuhan, pengadaan, seleksi, penempatan, evaluasi kinerja, kompensasi, pembinaan, dan pengembangan SDM kependidikan . Kepala sekolah dituntut untuk melakukan aktivitas-aktivitas manajemen SDM kependidikan itu, sehingga menghasilkan SDM yang efektif bagi pengembangan sekolah, yaitu SDM yang mampu dan

memiliki komitmen yang tinggi untuk menjalankan tugas dan fungsinya.

Dalam konteks sekolah MSDM kependidikan seharusnya dimaknai sebagai manajemen yang terkait dengan manusia dengan segala dimensinya. Oleh karena itu, nilai-nilai humanis, perhatian dan kearifan menjadi sangat penting. Guru sebagai seorang profesional seyogyanya memiliki apresiasi terhadap nilai tenaga pendidik dan kependidikan, mengajar dan memiliki orientasi yang jelas menyangkut pengembangan karir profesional. Penghargaan siswa, orang tua, dan masyarakat terhadap guru sangat tergantung pada apresiasi dan orientasi guru dalam menekuni tenaga pendidik dan kependidikanannya.

d. Sekolah memiliki budaya mutu

Peningkatan mutu pendidikan di sekolah menuntut adanya budaya mutu. Budaya mutu ini diharapkan dimiliki oleh setiap warga sekolah baik dalam bentuk ucapan maupun tindakan. Menurut Hanushek (Depdiknas, 2000), Peningkatan mutu pendidikan tidak hanya melalui proses pembelajaran saja, tetapi juga melalui pengembangan budaya mutu.

Budaya mutu di sekolah memiliki karakteristik dan elemen-elemen, yaitu: (a) Informasi mutu digunakan untuk perbaikan mutu, (b) Kewenangan sebatas tanggung jawab, (c) Hasil diikuti dengan penghargaan atau hukuman, (d) Warga sekolah merasa aman dan senang terhadap pekerjaannya, (e) Atmosfir keadilan harus ditanamkan, (f) Imbal jasa harus sepadan dengan nilai pekerjaannya, dan (g) Warga sekolah merasa memiliki sekolah.

- e. Sekolah memiliki tim kerja yang kompak, cerdas dan dinamis

Kebersamaan merupakan karakteristik dalam manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah. Karena output pendidikan pada hakikatnya merupakan hasil kerja tim warga sekolah secara kolektif. Oleh sebab itu, budaya kerja sama antar fungsi dalam sekolah, antar individu dalam sekolah, diharapkan merupakan kebiasaan hidup sehari-hari warga sekolah.

- f. Sekolah Memiliki Kewenangan dan Kemandirian

Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah/madrasah dimaksudkan agar sekolah atau memiliki kewenangan dan kemandirian untuk melakukan yang terbaik dalam meningkatkan mutu pendidikan. Kewenangan dan kemandirian tersebut tidak berarti dapat bertindak sebebas-bebasnya, akan tetapi diharapkan digunakan dengan penuh tanggung jawab sesuai aturan-aturan dan perundang-undangan yang berlaku.

Kemandirian tidak berarti dengan mengabaikan aspirasi masyarakat dan orang tua siswa akan tetapi kemandirian seharusnya dimaknai sebagai kemandirian dalam membangun komunikasi dengan pihak lain dalam membangun mutu sekolah/madrasah. Sergiovanni (1995) mengusulkan bahwa, karakteristik sekolah yang baik adalah sekolah yang memandang orang tua dan masyarakat sebagai patner untuk saling bekerja sama dalam mengembangkan sekolah.

- g. Partisipasi Warga Sekolah dan Masyarakat

Ada beberapa konsep partisipasi masyarakat dikemukakan oleh para ahli. Rogers (1981) mengartikan bahwa, partisipasi

sebagai tingkat keterlibatan anggota sistem sosial dalam proses pengambilan keputusan. Kohen (1977) mengemukakan bahwa partisipasi adalah keterlibatan di dalam proses pembuatan keputusan, pelaksanaan program, pengambilan manfaat, evaluasi hasil. Keith Davis (Dalam Mulyono, 1987) partisipasi merupakan keterlibatan mental dan pikiran individu dalam suatu kelompok yang mendorongnya untuk mengembangkan kemampuan sesuai dengan tujuan kelompok. Sementara itu, Uphoff (1997) mengatakan bahwa, merekonstruksi partisipasi mengandung tiga dimensi, yakni konteks, tujuan, dan lingkungan. Pengembangan partisipasi ini adalah (1) partisipasi dalam pengambilan keputusan, (2) partisipasi pelaksanaan, (3) partisipasi memperoleh keuntungan, dan (4) partisipasi dalam mengevaluasi.

Partisipasi masyarakat khususnya orang tua siswa dalam konteks pendidikan merupakan salah satu bentuk kerja sama yang dilaksanakan sekolah dengan masyarakat dan orang tua siswa. Partisipasi tersebut diimplementasikan dalam kegiatan manajemen persekolahan baik dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan.

Sesuai dengan tuntutan demokrasi, maka masyarakat harus berpartisipasi aktif dalam penyelenggaraan pendidikan (Tilaar, 2000). Partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan tersebut sangat membantu pelaksanaan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah/madrasah. Begitu juga partisipasi warga sekolah/madrasah sangat diharapkan secara aktif membantu pelaksanaannya. Dengan demikian partisipasi masyarakat dan warga sekolah dalam melaksanakan manajemen berbasis sekolah harus senantiasa ditumbuhkan dan hal ini sesuai dengan amanat Pasal 8 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem

Pendidikan Nasional bahwa, masyarakat berhak berperan serta dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan. Partisipasi semacam ini, merupakan salah satu bentuk hubungan yang baik antara sekolah dengan masyarakat. Menurut Gorton (1976) masyarakat mempengaruhi sekolah secara informal melalui kelompok-kelompok orang tua siswa yang mengadakan kontak secara individual dengan sekolah. Jika hubungan ini terbangun dengan baik, maka diharapkan kemajuan prestasi akademik dan perilaku siswa akan dapat terpantau oleh orang tua. Dengan demikian orang tua dan sekolah dapat secara bersama-sama mencari jalan keluar demi kemajuan siswa. Menurut Brookover (1982) bahwa, pelibatan orang tua siswa di sekolah merupakan tawaran kesediaan orang tua siswa pada sekolah dalam memecahkan masalah-masalah di sekolah. Masalah-masalah itu dapat berkaitan dengan berbagai hal penyelenggaraan sekolah, misalnya pembelajaran, supervisi, koordinasi dan layanan lain.

Wood dkk. (1985) mengatakan bahwa, pelibatan orang tua siswa di sekolah sangat penting untuk menciptakan disiplin yang efektif di sekolah. Dengan pelibatan orang tua siswa di sekolah, seluruh warga sekolah merasa dikontrol, sehingga disiplin di sekolah bisa berjalan secara efektif. Kontrol dilakukan bukan karena ketidakpercayaan, akan tetapi lebih disebabkan keharusan dan tuntutan manajemen yang telah disepakati bersama. Hal ini juga dibenarkan oleh Danim (2005: 8) bahwa, secara akademik masyarakat dapat melakukan fungsi kontrol dan sekaligus sebagai pengguna lulusan.

Beberapa penelitian tentang hubungan prestasi siswa dengan keterlibatan orang tua siswa telah banyak dilakukan

oleh beberapa ahli seperti, Gibbon (1986) melaporkan hasil penelitiannya yang dilakukan di sekolah-sekolah negeri Culumbus, Ohio, bahwa salah satu faktor yang menyebabkan peningkatan mutu sekolah adalah adanya partisipasi orang tua dan masyarakat dalam program sekolah. Penelitian yang menggunakan instrumen *Effetive School Consortia Network* di negara bagian New York Amerika Serikat (1987), menunjukkan bahwa, pelibatan orang tua dalam kegiatan sekolah memiliki pengaruh terhadap prestasi akademik siswa. Murillo (2002), melaporkan hasil penelitian *Effective School Improvement* di Spanyol, bahwa keterlibatan orang tua siswa sangat penting untuk meningkatkan kualitas sekolah. Pada tahun 1990, penelitian tentang pelibatan orang tua siswa dalam kegiatan sekolah pernah dilakukan oleh Moedjiarto (Moedjiarto, 2003) pada sekolah menengah atas di Surabaya. Hasil penelitian itu menunjukkan bahwa sekolah tersebut selalu menduduki papan atas dalam lima besar perolehan nilai ebtanas murni.

Model partisipasi masyarakat dalam manajemen pendidikan telah lama dikembangkan di negara maju. Salah satu model partisipasi masyarakat di Amerika Serikat dalam pendidikan diwujudkan dalam bentuk Dewan Sekolah atau *School Board* (Ornstein & Levine, 1989). Dewan Sekolah ini merupakan wujud tanggung jawab masyarakat terhadap pendidikan dan sekaligus sebagai wadah kontrol publik (Adam dan Thut, 1984). Tanggung jawab itu, diwujudkan dalam kerja sama yang erat untuk meningkatkan partisipasi dalam proses pembuatan program, pelaksanaan program sekolah dan pengawasan. Menurut Kohen (1977) partisipasi merupakan keterlibatan di dalam proses pembuatan keputusan, pelaksanaan program, pengambilan manfaat, dan evaluasi hasil. Sedangkan Shaeffer (1992) partisipasi

masyarakat terhadap sekolah bertujuan untuk: (1) menyediakan sumberdaya yang lebih, menjamin pemerataan dan efektifitas, (2) meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan perencanaan dengan menempatkan proses sedekat mungkin dengan budaya, kondisi, kebutuhan, dan adat masyarakat setempat.

Menurut Gorton (1976) masyarakat mempengaruhi sekolah secara informal melalui kelompok-kelompok orang tua siswa yang mengadakan kontak secara individual dengan sekolah. Jika hubungan ini terbangun dengan baik, maka diharapkan kemajuan prestasi akademik dan perilaku siswa akan dapat terpantau oleh orang tua. Dengan demikian orang tua dan sekolah dapat secara bersama-sama mencari jalan keluar demi kemajuan siswa. Menurut Brookover (1982) bahwa, pelibatan orang tua siswa di sekolah merupakan tawaran kesediaan orang tua siswa pada sekolah dalam memecahkan masalah-masalah di sekolah. Masalah-masalah itu dapat berkaitan dengan berbagai hal penyelenggaraan sekolah, misalnya pembelajaran, supervisi, koordinasi dan layanan lain.

Gorton (1976: 350) membagi enam kotagori partisipasi masyarakat atau orang tua pada sekolah. Keenam kotagori itu adalah sebagai berikut:

1. Member of an organization such as PTA (Parent Teacher Association).
2. Committee member to study problems, offer recommendations, or make decisions.
3. Evaluations of some aspect of the school through responding to questionnaire or by obsevation.
4. Resource person for classes.

5. Helper in the library classroom, etc.
6. User of school facilities.

Type partisipasi orang tua menurut Gorton (1976) meliputi: (1) sebagai anggota organisasi orang tua dan guru, (2) anggota komisi yang membantu memecahkan problem sekolah dan membantu mengambil keputusan atau kebijakan, (3) melakukan evaluasi, membuat angket, dan melakukan observasi, (4) menjadi sumber belajar di kelas, (5) membantu kepustakaan kelas, dan (6) membantu dan menggunakan fasilitas sekolah.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2000, disebutkan bahwa dalam rangka pemberdayaan dan peningkatan peran serta masyarakat perlu dibentuk Dewan Pendidikan di tingkat kabupaten/kota, dan Komite Sekolah/ Madrasah di tingkat satuan pendidikan. Amanat rakyat dalam undang-undang tersebut telah ditindaklanjuti dengan Keputusan Mendiknas Nomor 044/U/2002 tanggal 2 April 2002 tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah dan Keputusan Direktur Jendral Kelembagaan Agama Islam Nomor Dj.II/409/2003 tentang Pedoman dan Pembentukan Komite Madrasah. Selanjutnya dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 wadah itu diperkuat dan diperjelas lagi bahwa, wadah partisipasi masyarakat dalam membantu peningkatan mutu pendidikan disebut Dewan Pendidikan di tingkat kabupaten/kota, dan Komite Sekolah/ Madrasah di tingkat satuan pendidikan.

Dalam perspektif ke depan, partisipasi masyarakat dan orang tua diharapkan tercermin dalam Komite Sekolah/ Madrasah yang merupakan wadah yang sangat penting untuk membantu sekolah dalam mengembangkan dan

meningkatkan mutu pendidikan di tingkat sekolah. Harapan ini sejalan dengan pandangan Arcaro (1995) yang mengatakan bahwa, dewan sekolah diharapkan menjadi pusat dan sumber mutu pendidikan. Sedikitnya ada empat peran yang diharapkan dijalankan oleh pengurus komite sekolah/madrasah berkaitan dengan kedudukannya. Empat peran itu adalah: (1) sebagai pemberi pertimbangan (*advisory agency*) dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan mutu pendidikan, (2) sebagai pendukung (*supporting agency*), baik berwujud finansial maupun non finansial dalam penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas, (3) sebagai pengontrol (*controlling agency*) dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas, dan (4) sebagai mediator antara kepentingan sekolah dengan masyarakat dan orang tua siswa.

h. Sekolah memiliki keterbukaan

Keterbukaan dalam pengelolaan sekolah merupakan karakteristik manajemen berbasis sekolah/madrasah. Keterbukaan itu meliputi keterbukaan dalam mengelola keuangan, ketenagaan, sarana prasarana, dan keterbukaan dalam pengambilan keputusan. Namun keterbukaan tersebut diharapkan diartikan bahwa pengelolaan sekolah dilakukan dengan penuh tanggungjawab dan melibatkan pihak-pihak terkait terutama komite sekolah/madrasah.

i. Sekolah Melakukan Evaluasi dan Perbaikan secara Berkelanjutan

Evaluasi dan perbaikan merupakan hal yang harus senantiasa dilakukan secara berkelanjutan. Evaluasi belajar secara teratur bukan hanya untuk mengetahui tingkat kemampuan peserta didik, tetapi bagaimana memanfaatkan evaluasi belajar tersebut untuk memperbaiki

dan menyempurnakan proses pembelajaran yang lebih baik. Sedangkan perbaikan harus mengacu pada sistem mutu yang telah ditetapkan. Sistem mutu yang dimaksud diharapkan mencakup struktur organisasi, tanggungjawab, prosedur, proses dan sumber daya untuk menerapkan mutu.

j. Sekolah Responsif terhadap Kebutuhan

Peningkatan mutu pendidikan menuntut sekolah untuk selalu responsif terhadap berbagai aspirasi dan kebutuhan yang muncul. Untuk itu, sekolah harus selalu membaca lingkungan dan menanggapiya secara cepat dan tepat. Bahkan, sekolah tidak hanya dituntut untuk mampu menyesuaikan dengan perubahan saja, tetapi juga harus mampu mengantisipasi hal-hal yang akan terjadi berkaitan dengan mutu pendidikan.

k. Sekolah Memiliki Akuntabilitas

Akuntabilitas merupakan suatu bentuk pertanggung jawaban sekolah terhadap orang tua peserta didik dan masyarakat. Pertanggungjawaban sekolah ini diperlukan oleh orang tua peserta didik maupun masyarakat untuk menilai apakah program sekolah dan peningkatan mutu sudah berhasil atau mengalami kegagalan. Akuntabilitas sekolah akan berdampak pada partisipasi orang tua peserta didik dan masyarakat terhadap sekolah (Tilaar, 2000). Oleh karena itu, sekolah perlu membuat laporan tentang keberhasilan dan ketidakberhasilan secara jujur, sistematis dan jelas.

3. Karakteristik Input Pendidikan

Karakteristik sekolah/madrasah yang melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah berasal dari input pendidikan adalah sebagai berikut:

a. Sekolah Memiliki Kebijakan Mutu

Secara formal sekolah harus memiliki kebijakan mutu pendidikan. Kebijakan mutu tersebut sebaiknya disosialisasikan kepada warga sekolah dan orang tua peserta didik, sehingga memiliki fikiran, tindakan, kebiasaan, dan karakter mutu.

b. Sumberdaya yang memadai

Sumber daya manusia dan sumber daya non manusia merupakan input penting yang diperlukan untuk berlangsungnya proses pendidikan di sekolah. Tanpa sumberdaya yang memadai, proses pendidikan di sekolah tidak akan berlangsung secara maksimal. Dengan kata lain, peningkatan mutu pendidikan akan mengalami hambatan. Oleh karena itu diperlukan adanya sumberdaya yang memadai, agar peningkatan mutu di sekolah terjamin keberhasilannya

c. Memiliki Komitmen dan Harapan Mutu Tinggi

Sekolah/madrasah yang melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah memiliki komitmen dan harapan mutu yang tinggi terhadap peserta didiknya. Karena itu, Kepala sekolah, dituntut untuk senantiasa mendorong guru dan warga sekolah yang lain agar dapat merealisasikan komitmen dan harapan mutu tersebut. Komitmen dan harapan mutu tinggi warga sekolah merupakan input yang baik, karena dapat menyebabkan kondisi sekolah selalu dinamis dan konstruktif.

d. Fokus Mutu pada Peserta Didik

Peserta didik merupakan fokus utama dari peningkatan mutu pendidikan. Semua kegiatan dan proses pendidikan di sekolah harus darahkan pada peningkatan mutu dan kepuasan

peserta didik. Konsekwensinya, proses pembelajaran harus benar-benar mencerminkan mutu pendidikan dan kepuasan yang diharapkan peserta didik.

e. Input Menejemen

Kepala sekolah/madrasah sangat memerlukan input menejemen yang baik. Input menejemen itu meliputi: rencana peningkatan mutu yang rinci, jelas dan sistematis, tugas yang jelas, aturan-aturan yang jelas, dan ketentuan lain yang mendukung terlaksananya Menejemen Berbasis Sekolah.

BAB III

PERBEDAAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH/MADRASAH DENGAN MANAJEMEN BERBASIS PUSAT

A. Karakteristik Manajemen Berbasis Pusat

Di bab 1 telah diuraikan tentang karakteristik manajemen berbasis sekolah. Selanjutnya secara singkat berikut ini adalah karakteristik manajemen berbasis pusat:

1. Subordinasi

Yang dimaksud subordinasi dalam konteks manajemen berbasis pusat adalah sekolah/ madrasah merupakan bagian dari departemen atau pemerintah pusat. Dengan kata lain, sekolah atau madrasah hanya sekedar menjadi pelaksana teknis bidang pendidikan dari pemerintah pusat.

2. Pengambilan Keputusan Terpusat

Sekolah atau madrasah tidak memiliki otonomi dalam pengambilan keputusan yang menyangkut kebutuhan dirinya sendiri. Semua pengambilan keputusan diambil oleh pusat. Sekolah atau madrasah merupakan pelaksana keputusan dari pusat. Kurikulum pendidikan berasal dari pusat dan sekolah/madrasah hanya menjadi pelaksana dari kurikulum yang telah diputuskan pusat

3. Ruang Gerak Organisasi Sekolah Kaku

Ruang gerak organisasi sekolah kaku atau tidak fleksible merupakan konsekwensi dari manajemen yang bersifat sentralistik. Sekolah/madrasah yang menggunakan manajemen berbasis pusat biasanya iklim organisasi sekolah menjadi kaku dan tertutup. Menurut Newell (1978) mengungkapkan bahwa, iklim organisasi merupakan keseluruhan pengaruh terhadap sistem, subsistem, superordinat sistem, atau sistem lain dari orang-orang, tugas-tugas, prosedur konseptualisasi, dan segala sesuatu yang ada dalam organisasi. Higgins (1982), mendefinisikan iklim organisasi sebagai sejumlah persepsi dari pekerja terhadap pengelolaan pekerja, keinginan dari pekerja, dan lingkungan sosial. Steers (1984) mengatakan bahwa, iklim organisasi dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi dan dapat mempengaruhi perilaku organisasi.. Selanjutnya, Owens (1995) mengatakan bahwa iklim organisasi adalah studi tentang persepsi individu yang memiliki bermacam-macam aspek dalam organisasi.

Sementara itu, beberapa definisi tentang iklim sekolah juga telah dikemukakan beberapa ahli. De Roche (1985) mengatakan bahwa, iklim sekolah adalah saling keterhubungan antara faktor-faktor personal, sosial, dan budaya yang mempengaruhi perilaku individu dan kelompok dalam lingkungan sekolah. Hampir senada dengan pendapat itu, Hoy dan Miskel (1987) berpendapat bahwa, iklim sekolah merupakan seperangkat karakteristik internal yang membedakan sekolah yang satu dengan sekolah lainnya dan mempengaruhi anak-anak yang ada di dalamnya. Pendapat lain yang hampir sama dikemukakan oleh Sergiovanni (1987) mengatakan bahwa iklim organisasi dalam latar sekolah, dapat

dijelaskan pada dua tingkatan, yaitu tingkatan organisasi itu sendiri dan tingkatan individu. Dalam tingkatan organisasi, iklim organisasi sekolah merupakan karakteristik sekolah yang bersifat terus menerus, yang membedakan sekolah satu dengan sekolah lainnya serta berpengaruh terhadap perilaku individu. Dan tingkatan individu, merupakan perasaan persepsi dari para individu terhadap sekolahnya. Kemudian Owens (1995) membuat konsep tentang iklim sekolah sebagai suatu karakteristik dari keseluruhan lingkungan sekolah.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, dapat dikatakan bahwa iklim organisasi merupakan situasi lingkungan kerja dalam organisasi yang secara langsung maupun tidak langsung dirasakan oleh para pekerja dan mempengaruhi prilakunya. Sedangkan iklim sekolah merupakan situasi dan suasana hubungan dalam lingkungan sekolah yang dapat mempengaruhi perilaku warga sekolah termasuk guru dan karyawan sekolah. Dengan demikian, ada beberapa hal penting dalam iklim organisasi sekolah. Pertama, iklim organisasi sekolah merupakan pernyataan tentang kualitas internal organisasi sekolah. Kedua, iklim organisasi sekolah dirasakan dan dialami oleh warga sekolah, baik secara individual maupun kelompok. Ketiga, iklim organisasi sekolah merupakan hasil interaksi seluruh komponen organisasi sekolah. Keempat, iklim organisasi sekolah dapat mempengaruhi perilaku warga sekolah.

Halpin dan Croft (1971) meneliti iklim sekolah didasarkan atas dimensi interaksi antara guru dan kepala sekolah, dan antara guru dengan guru. Menurut Halpin dan Croft, karakteristik iklim sekolah terdiri dari dua dimensi, yaitu persepsi guru terhadap kepala sekolah dan persepsi guru terhadap guru. Persepsi guru terhadap kepala sekolah

meliputi: (1) *Aloofness*, yaitu kadar perilaku pemimpin yang formal dan impersonal, yang menunjukkan jarak sosial dengan staf, (2) *Production Emphasis*, yaitu perilaku pemimpin yang menekankan staf agar bekerja keras, misalnya, pengawasan ketat dan menuntut hasil yang maksimal dari staf, (3) *Thrust*, yaitu kadar perilaku pemimpin yang ditandai kerja keras untuk dicontoh staf (4) *Consideration*, yaitu perilaku pemimpin yang memperlakukan staf dengan penuh kemanusiaan. Sedangkan persepsi guru terhadap perilaku guru meliputi: (1) *Disengagement*, guru cenderung tidak memiliki komitmen pencapaian tujuan dan tidak melibatkan diri dalam kegiatan, (2) *Hindrance*, yaitu perasaan guru bahwa kepala sekolah membebani tugas yang memberatkan, (3) *Esprit*, yaitu semangat kerja guru karena terpenuhinya kebutuhan sosial dan rasa memiliki prestasi dalam pekerjaan, dan (4) *Intimacy*, yaitu kadar keakraban antar guru atau staf dalam sekolah.

Iklim sekolah menurut Halpin dan Croft (1971) dapat digolongkan menjadi enam profil. Keenam profil iklim sekolah itu adalah: (1) iklim terbuka, (2) iklim otonom, (3) iklim terkontrol, (4) iklim *Familiar*, (5) iklim paternal, dan (6) iklim tertutup. Selanjutnya keenam iklim sekolah tersebut diuraikan di bawah ini.

Pertama, iklim terbuka, Iklim ini, menggambarkan suatu situasi, dimana para warga sekolah menyukai rasa persatuan dan persahabatan. Guru, karyawan, dan warga sekolah lainnya bekerja tanpa paksaan dan tidak merasa terbebani oleh tugas-tugas pekerjaannya. Kebijakan Kepala Sekolah mempermudah guru dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Secara keseluruhan guru, karyawan, dan warga sekolah lain merasakan hubungan yang sangat tinggi, harmonis, dan kondusif untuk peningkatan kinerjanya. Kepala sekolah

dapat menerima input dari bawahnya demi pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

Kedua iklim otonomi, iklim sekolah ini, menggambarkan suatu kebebasan para guru dan karyawan sekolah. Dengan kata lain Kepala Sekolah memberikan kebebasan kepada guru dan karyawan untuk membentuk struktur interaksi, sehingga dapat memperoleh dan memenuhi kebutuhan sosialnya. Dalam iklim otonomi, guru dan karyawan merasa tidak terbebani aturan-aturan administratif dan Kepala Sekolah membuat peraturan dan prosedur yang mempermudah tugas-tugas guru dan karyawan. Karakteristik kepala sekolah dalam iklim otonomi adalah: (1) memiliki fleksibilitas pribadi yang tinggi, (2) memberi dorongan kepada warga sekolah dengan prilakunya sebagai pekerja keras dan etos kerja, dan (3) ia mengontrol dan memperhatikan tingkat kesejahteraan guru, karyawan, dan warga sekolah lainnya.

Ketiga iklim terkontrol, iklim terkontrol ditandai adanya semua warga sekolah yang bekerja keras dan hanya sedikit waktu untuk membangun hubungan manusiawi. Iklim ini dititik beratkan pada penyelesaian tugas dan tidak memenuhi kebutuhan sosial warga sekolah. Guru-guru sepenuhnya berorientasi pada tugas. Dengan demikian kebutuhan sosial dan tingkat kesejahteraan tidak menjadi perhatian. Karakteristik pola kepemimpinan kepala sekolah dalam iklim terkontrol berorientasi pada tugas (*task oriented*). Menurut Owens (1995) gaya kepemimpinan ini merupakan gaya kepemimpinan yang lebih menaruh perhatian kepada struktur tugas, penyusunan rencana kerja, metode kerja, penetapan pola organisasi, dan prosedur pencapaian tujuan. Dengan demikian iklim sekolah model ini lebih banyak memperhatikan hasil penyelesaian tugas, control dan

pengawasan untuk mencapai tujuan sekolah lebih intensif atau cenderung lebih ketat, dan sedikit memperhatikan hubungan antar manusia secara kekeluargaan.

Keempat iklim familier, gambaran utama iklim familier adalah sikap yang penuh keakraban dari kepala sekolah dan guru-guru maupun warga sekolah lainnya. Dalam iklim ini, pemenuhan kebutuhan sosial sangat diutamakan. Namun kontrol untuk mencapai tujuan sekolah agak longgar.

Kepala sekolah selalu memetingkan hubungan kekerabatan. Ia tidak melakukan kritikan, jika ada guru dan karyawan yang melaksanakan tugas tidak benar. Peraturan dan tata tertib dibuat hanya sebagai pedoman untuk menggambarkan kepada guru dan karyawan bahwa, bagaimana sesuatu seharusnya dilakukan. Guru-guru dan karyawan tidak bekerja dengan kemampuan penuh. Jadi Kepala Sekolah sedikit sekali melakukan kegiatan pengarahan, kontrol, dan evaluasi kegiatan-kegiatan sekolah serta semua didekati melalui pendekatan kekerabatan. Pola kepemimpinan kepala sekolah lebih dekat dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia (*Human relation oriented*), yaitu gaya kepemimpinan yang lebih menaruh pada hubungan kekerabatan, kesejwatan, kepercayaan, penghargaan, kehangatan, keharmonisan hubungan antara bawahan dan atasan.

Kelima iklim paternal, ada beberapa indikasi iklim paternal. Indikasi-indikasi sekolah yang memiliki iklim tersebut adalah: (1) Kepala sekolah melakukan usaha-usaha yang tidak efektif untuk mengontrol dan memenuhi kebutuhan sosial warga sekolah, (2) perilaku kepala sekolah tidak terus terang dan dianggap guru tidak memberi motivasi pada bawahannya, (3) hubungan dan kerja sama

guru kurang harmonis, (4) kepala sekolah tidak mampu mengontrol guru. (5) motivasi guru rendah karena putus asa kebutuhan sosialnya tidak terpenuhi, (6) kepala sekolah suka menyendiri, dan (7) guru tidak merasa puas atas pekerjaan dan kebutuhan sosialnya.

Keenam iklim tertutup, iklim tertutup memiliki beberapa karakteristik. Karakteristik itu adalah: (1) Anggota kelompok memperoleh sedikit kepuasan kerja dan kebutuhan sosial, (2) Kepala Sekolah tidak efektif dalam mengarahkan kegiatan-kegiatan guru, (3) Kepala Sekolah tertutup, sedikit terasosiasi, dan senang menyendiri, (4) partisipasi dan kerja sama guru dengan kepala sekolah tidak baik, (5) kolektifitas warga sekolah tidak baik, (6) Kepala Sekolah selalu menekankan hasil dan menetapkan peraturan-peraturan yang cenderung sewenang-wenang, dan (7) Kepala Sekolah tidak memberi motivasi guru dan warga sekolah lainnya.

Berdasarkan beberapa kategori iklim sekolah di atas, tampaknya iklim sekolah masih dapat diklasifikasikan menjadi tiga kelompok. Ketiga kelompok itu pertama, iklim terbuka dan iklim otonomi merupakan kelompok iklim sekolah yang relatif terbuka. Kedua, iklim terkontrol dan familier merupakan iklim yang menekankan satu dari dua pilihan yaitu penyelesaian tugas atau pemeliharaan kelompok. Ketiga, iklim paternal dan iklim tertutup merupakan iklim yang menekankan manajemen persekolahan tertutup.

4. Pendekatan birokratik dan sentralistik

Manajemen berbasis pusat menggunakan pendekatan pengelolaan pendidikan nasional secara *birokratik-sentralistik*, dimana pusat sangat dominan dalam pengambilan keputusan dan kebijakan, sedangkan daerah dan sekolah lebih berfungsi sebagai pelaksana kebijakan pusat, dengan kata lain sekolah

tidak memiliki otonomi dalam mengelola sekolahnya sendiri. Menurut Hanson (1996) model pendekatan birokratik merupakan perwujudan dari teori manajemen klasik yang menekankan disiplin dalam menegakkan aturan-aturan sekolah.

5. Diatur, Diarahkan dan Dikontrol

Karakteristik ini menunjukkan bahwa, sekolah atau madrasah diatur, diarahkan, dan dikontrol oleh kebijakan dari pusat. Sekolah berfungsi untuk melaksanakan semua kebijakan pusat tersebut. Sedangkan pusat berfungsi untuk mengontrol apakah kebijakan pusat sudah dilaksanakan secara benar atau belum.

6. Overregulasi

Sebagai konsekwensi bahwa, pusat menjadi pengambil keputusan, pengatur, dan pengontrol sekolah atau madrasah, maka pusat dituntut untuk membuat aturan-aturan yang digunakan untuk menyelenggarakan pendidikan di sekolah/madrasah. Aturan-aturan itu menyangkaut kurikulum, pembinaan siswa, dan aturan-aturan yang bersifat administratif. Dengan demikian dimungkinkan terjadinya banyak petunjuk teknis dan petunjuk pelaksanaan yang harus dilakukan oleh sekolah/madrasah.

7. Menghindari konflik dan resiko

Paradigma manajemen berbasis pusat merujuk pada asumsi bahwa, untuk mencapai tujuan organisasi harus dihindari adanya konflik dan resiko. Dengan kata lain, sekolah sedapat mungkin untuk harus meniadakan konflik karena dianggap dapat mengganggu jalannya organisasi. Disamping itu, organisasi harus sejauh mungkin menghindari adanya resiko bagi organisasi sekolah. Keputusan dan kebijakan

yang memiliki resiko tinggi dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Pandangan tersebut, sesuai dengan paradig lama dalam manajemen yang tidak menoleransi adanya konflik dalam organisasi. Padahal dalam kenyataannya justru konflik dapat menumbuhkan dan mengembangkan organisasi jika di kelola dengan baik. Selanjutnya bagaimana pengelolaan konflik yang efektif bagi organisasi seko;ah dapat dipelajari lebih lanjut dalam menejemen konflik.

8. Menghabiskan anggaran

Pengelolaan anggaran dalam manajemen berbasis pusat menganut prinsip bahwa, anggaran harus habis sesuai dengan anggaran yang sudah ditetapkan. Efektifitas anggaran tidak diukur bagaimana mengelola anggaran secara efektif untuk mencapai tujuan sekolah, melainkan Individual cerdas

9. Informasi terpripadi

Sebagai konsekwensi dari pendekatan sentralistik, maka setiap system informasi di sekolah memiliki kecenderungan terpusat dan bersifat pribadi. Artinya setiap informasi yang ada dalam organisasi hanya bersifat pribadi sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Padahal dalam system informasi manajemen berbasis sekolah, oraganisasi yang efektif seharusnya menggunakan pendekatan terbuka dan informasi dapat diakses oleh semua warga sekolah dan bersifat terbagi.

10. Pendelegasian

Pendelegasian dalam konteks manajemen berbasis pusat mengandung makna penyerahan wewenang dan tanggungjawab pusat kepada sekolah sebagai pelaksana teknis pendidikan di lapangan. Dengan demikian tujuan

pendelegasian ini bukan untuk memberdayakan sekolah, akan tetapi lebih bersifat penugasan kepada sekolah untuk melaksanakan tugas-tugas yang sulit dijangkau oleh pusat

11. Organisasi hirarkhis

Tokoh organisasi hirarkhis adalah Max Weber tahun 1864 - 1920 (Dalam Hanson, 1996), Weber berpendapat bahwa, struktur otoritas yang didasarkan pada perilaku rasional mengontrol organisasi berdasarkan "pengetahuan". Pengetahuan memberikan otoritas dengan rasionalitas. Bentuk birokrasi administrasi merupakan bentuk organisasi yang paling efisien yang dapat dimanfaatkan dalam organisasi yang kompleks

Prinsip Universal Organisasi menurut Weber dapat membangun organisasi ideal, yang meliputi sebagai berikut:

1. Struktur Hirarkhis: Otoritas dalam organisasi didistribusikan ke dalam konfigurasi piramid. Setiap petugas/orang bertanggungjawab terhadap keputusan dan tindakan bawahannya.
2. Pembagian Kerja: Karena berbagai tugas yang harus dilaksanakan dalam organisasi sangat kompleks untuk dipelajari oleh setiap orang dengan kemampuan yang sama, maka efisiensi lebih besar diperoleh jika tugas-tugas dibagi menjadi bidang khusus dan individu diberi tugas sesuai dengan pengalaman, skil dan pelatihannya.
3. Kontrol didasarkan aturan/Standar: Tindakan dan keputusan resmi (ekskutif) diarahkan/berdasar aturan/undang2. Menjamin keseragaman, prediksi, stabilitas
4. Hubungan antar pribadi: Kendali terhadap orang dan aktivitas dalam organisasi dapat dilakukan lebih efisien

jika dihilangkan unsur-unsur pribadi, emosional, dan irasional. Setiap orang harus tunduk pada disiplin yang sistematis dan ketat.

5. Orientasi Karier: Pekerjaan didasarkan pada keahlian, promosi didasarkan senioritas/kepatutan, gaji disesuaikan dalam hirarki, individu bebas mengudurkan diri, dan ada ketentuan pensiun.

B. Perbedaan Manajemen Berbasis Madrasah/Sekolah dengan Manajemen Berbasis Pusat

Berdasarkan uraian tentang karakteristik manajemen berbasis pusat dan manajemen berbasis sekolah, dapat dibuat perbedaan kedua manajemen tersebut dalam bentuk matrik di bawah ini:

No	Manajemen Berbasis Pusat	Manajemen Berbasis Sekolah/ Madrasah
1.	Subordinasi	Otonomi
2.	Pengambilan keputusan terpusat	Pengambilan Keputusan Partisipatif
3.	Ruang gerak kaku	Ruang gerak Luwes
4.	Pendekatan birokratik	Pendekatan Profesional
5.	Sentralistik	Desantralistik
6.	Diatur	Motivasi diri
7.	Overregulasi	Deregulasi
8.	Mengontrol	Mempengaruhi
9.	Mengarahkan	Memfasilitasi
10.	Menghindari resiko (konflik)	Mengelola resiko (Konflik)
11.	Menghabiskan anggaran	Mengelola anggaran secara efektif
12.	Individual cerdas	Tim yang cerdas
13.	Informasi terpripadi	Informasi terbagi
14.	Pendelegasian	Pemberdayaan
15.	Organisasi hirarkhis	Organisasi datar

BAB IV

AKTIVITAS MANAJERIAL DALAM MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH/MADRASAH

A. Pengertian Aktivitas Manajerial

Aktivitas manajerial biasanya juga disebut aktivitas manajemen, fungsi-fungsi manajemen, atau proses manajemen. Aktivitas manajemen pada hakikatnya merupakan aktivitas atau proses yang dilakukan oleh seorang manajer atau kepala sekolah dalam mengelola atau melaksanakan pekerjaan organisasi pendidikan di sekolah/madrasah. Menurut Terry (1977) fungsi manajemen merupakan bagian-bagian aktivitas dan proses manajemen yang terdiri (1) perencanaan, (2) pengorganisasian, (3) penggerakan, dan (4) pengawasan. Keempat proses manajerial tersebut merupakan alat dalam melaksanakan aktivitas pekerjaan seorang pemimpin atau manajer.

Sementara itu, Sergiovanni dan kawan-kawannya (1987) proses manajemen meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengerahan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*). Menurut Gorton, manajemen itu pada hakikatnya merupakan proses pemecahan masalah, sehingga langkah-langkah manajemen tidak ubahnya sebagaimana langkah-langkah pemecahan masalah, yaitu:

(1) identifikasi masalah, (2) diagnosis masalah, (3) penetapan tujuan, (4) pembuatan keputusan, (5) perencanaan, (6) pengorganisasian, (7) pengkoordinasian, (8) pendelegasian, (9) penginisian, (10) pengkomunikasian, (11) kerja dengan kelompok-kelompok, dan (12) penilaian.

Sekilas, secara kuantitatif yang dikemukakan oleh Sergiovanni dan kawan-kawannya tentang langkah-langkah manajemen berbeda dengan yang dikemukakan oleh Gorton. Namun apabila dikaji secara seksama, terutama apabila dikaji hakikat konsepnya, ternyata keduanya sama. Jadi walaupun Sergiovanni dan kawan-kawannya mengedepankan hanya empat langkah manajemen, namun secara konseptual keempat langkah manajemen perencanaan, pengorganisasian, pengerahan, dan pengawasan tersebut sama dengan kedua belas langkah manajemen yang dikemukakan oleh Gorton. Dengan demikian, kedua belas langkah manajemen yang dikedepankan Gorton di atas dapat disederhanakan menjadi empat langkah manajemen sebagaimana yang dikemukakan Terry yang sering disebut POAC yaitu: *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakan), dan *controlling* (pengawasan).

B. Implementasi Aktivitas Manajerial Dalam MBS/M

Untuk mempermudah uraian tentang implementasi aktivitas manajerial dalam MBS/M, sistematika uraian di bawah ini disusun berdasarkan proses manajemen yang dikemukakan Terry (1977).

1. Perencanaan (*Planning*)

Salah satu fungsi atau proses manajemen adalah perencanaan. Setiap kegiatan perlu direncanakan agar kegiatan menjadi terarah demi mencapai tujuan. Perencanaan

harus dibuat dengan sebaik-baiknya. Rencana merupakan pedoman kerja bagi para pelaksana terkait, baik manajer maupun staf dalam melaksanakan fungsi dan tugas masing-masing. Selain itu rencana merupakan acuan dalam upaya mengendalikan kegiatan lembaga, sehingga tidak menyimpang dari pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena begitu pentingnya perencanaan tersebut, maka seorang manajer harus memiliki kemampuan merencanakan program.

Perencanaan pada dasarnya merupakan proses penentuan tujuan organisasi dan pemilihan tindakan masa depan untuk mencapai tujuan (Sonhadji, 2000). Menurut Roger A. Kauffman (dalam Fatah, 2001) perencanaan merupakan proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai, menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Setiap perencanaan selalu terdapat tiga kegiatan yaitu: (1). Perumusan tujuan yang ingin dicapai, (2). Pemilihan program untuk mencapai tujuan, dan (3). Identifikasi dan pengalokasian sumber.

Dilihat dari tingkatannya perencanaan dapat diklasifikasikan menjadi tiga (Fatah, 2000). Pertama perencanaan strategis (Renstra), yaitu perencanaan yang terfokus pada masalah tujuan dan misi organisasi yang berorientasi ke masa depan. Menurut R. G. Murdick J. E Ross perencanaan strategis diartikan sebagai konfigurasi tentang hasil yang diharapkan tercapai di masa depan. Langkah-langkahnya meliputi: (1) Analisis keadaan sekarang dan yang akan datang, (2) identifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi, (3) mempertimbangkan norma-norma (4) identifikasi kemungkinan dan risiko, (5) menentukan ruang lingkup hasil dan kebutuhan masyarakat, (6)

menilai faktor-faktor penunjang, (7) merumuskan tujuan dan kriteria keberhasilan, dan (8) menetapkan penataan distribusi, sumber-sumber. Kedua, perencanaan koordinatif. Perencanaan ini ditujukan untuk mengarahkan jalannya pelaksanaan, sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai secara efektif dan efisien. Ketiga, perencanaan operasional, perencanaan ini memusatkan pada apa yang akan dikerjakan pada tingkat pelaksanaan di lapangan dari rencana strategik. Perencanaan operasional bersifat spesifik dan berfungsi untuk memberikan petunjuk kongkret tentang bagaimana suatu program dilaksanakan menurut aturan, prosedur dan aturan-aturan lain yang telah ditetapkan secara jelas sebelumnya.

Sementara itu, menurut Koontz dan Donnel (Dalam Manulang, 1992) perencanaan adalah fungsi seorang menejer yang berhubungan dengan pemilihan berbagai alternatif tujuan, kebijakan, prosedur dan program. Dengan demikian perencanaan merupakan pengambilan keputusan tentang hal-hal yang akan dikerjakan. Hal ini ditegaskan pula oleh Terry (1977) bahwa, perencanaan berarti menentukan apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara melaksanakannya.

Dalam konteks manajemen berbasis sekolah/ madrasah perencanaan merupakan strategi yang sangat penting dalam menjamin keberhasilannya. Oleh karena itu, tim pengembangan mutu sekolah seharusnya, pertama, melakukan kajian sasaran output sekolah. Strategi ini menuntut kemampuan kepala sekolah dan tim untuk melakukan kajian sasaran output yang diharapkan sekolah. Kajian ini akan menghasilkan tantangan keadaan sekarang dengan output yang diharapkan. Hal ini menjadi dasar bagi sekolah untuk menentukan output yang diharapkan.

Kedua, merumuskan sasaran. Berdasarkan hasil kajian terhadap sasaran peningkatan mutu, strategi berikutnya adalah merumuskan sasaran mutu yang akan dicapai oleh sekolah. Perumusan sasaran itu harus mengacu pada: visi, misi, dan tujuan sekolah. Sebab pada hakikatnya sasaran peningkatan mutu merupakan penjabaran dari tujuan sekolah, sedangkan tujuan merupakan penjabaran dari misi sekolah, dan mis merupakan penjabaran dari visi sekolah.

Ketiga, melakukan analisis SWOT (Strenght, Weakness, Opportunity, and Thriet). Setelah merumuskan sasaran peningkatan mutu sekolah, langkah berikutnya adalah mengidentifikasi komponen-komponen sekolah: kurikulum, ketenagaan, pembinaan kesiswaan, sarana prasarana, pengembangan iklim sekolah, dan pengembangan hubungan masyarakat. Komponen-komponen itu perlu ditentukan tingkat kesiapannya melalui analisis SWOT, yaitu: strength (Kekuatan), Weakness (Kelemahan), Opportunity (Peluang), dan Threat (Ancaman).

Analisis SWOT dilakukan untuk mengetahui tingkat kesiapan masing-masing komponen sekolah dalam melaksanakan Menejemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah. Kesiapan masing-masing komponen harus memenuhi standar yang diperlukan untuk mencapai sasaran mutu. Selanjutnya diklasifikasikan menjadi *faktor internal* untuk *kekuatan*, dan *faktor ekstrnal* untuk *peluang*. Sedangkan komponen yang kurang kesiapannya diklasifikasikan dalam *faktor internal* untuk *kelemahan*, dan *faktor eksternal* untuk *ancaman*.

Dari analisis di atas, dapat ditentukan langkah-langkah pemecahannya, yaitu tindakan yang diperlukan untuk mengubah komponen-komponen yang tidak siap menjadi

siap untuk melaksanakan manajemen berbasis Sekolah/madrasah.

Keempat, menyusun program peningkatan mutu. Hasil penyusunan program yang telah dihasilkan tim pengembang disosialisaikan kepada warga sekolah/madrasah untuk memperoleh input yang dibutuhkan sebelum program disahkan oleh kepala sekolah bersama ketua komite sekolah. Oleh karena itu, program peningkatan mutu sekolah seharusnya disusun bersama-sama antara tim pengembang sekolah dengan masyarakat terutama komite sekolah /madrasah. Keikutsertaan masyarakat tersebut diperlukan, agar lebih memahami kebutuhan dan program pengembangan sekolah.

Duhou (1999: 66) menjelaskan tentang pengalaman sekolah yang telah menjalankan manajemen berbasis sekolah di Victoria's school, Australia. Dipaparkan bahwa, salah satu tugas komite sekolah yang dikembangkan adalah komite sekolah terlibat dalam membuat dan menyusun berbagai kebijakan pendidikan di sekolahnya. Untuk itu, komite sekolah diharapkan memainkan perannya sebagai pemberi pertimbangan (*advisory agency*) dalam penyusunan program peningkatan mutu, komite sekolah diharapkan menjadi pendamping dan penyeimbang bagi sekolah, sehingga setiap program yang disusun oleh sekolah dapat diberi masukan yang sesuai dengan aspirasi masyarakat yang diwakili komite sekolah. Terkait dengan kebijakan dan program sekolah ini, komite sekolah dapat menyatakan setuju atau tidak setuju dengan argumentasi yang dapat dipertanggungjawabkan.

Program peningkatan mutu sekolah dibuat dalam bentuk jangka pendek, menengah dan panjang. Program tersebut, harus dapat menjelaskan secara jelas dan mendetail tentang aspek mutu yang ingin dicapai, kegiatan-kegiatan yang

harus dilakukan, siapa yang melaksanakan, kapan kegiatan dilaksanakan, dan berapa biaya yang diperlukan. Hal ini diperlukan untuk memudahkan sekolah dalam menjelaskan dan memperoleh dukungan orang tua siswa.

Aspek penting yang harus diperhatikan dalam membuat program peningkatan mutu sekolah adalah kondisi sumber daya yang tersedia dan prioritas. Oleh karena itu, kondisi sumber daya yang ada, mendorong sekolah untuk membuat skala prioritas program. Sehingga dimungkinkan program tertentu lebih penting dari program lainnya dalam memenuhi kebutuhan siswa untuk belajar.

Terkait dengan tugas tim pengembang dalam menyusun perencanaan mutu menurut Sallis (1993), ada beberapa rangkaian perencanaan yang dapat diadaptasi oleh lembaga pendidikan di sekolah adalah (1) visi, misi, dan tujuan, (2) analisis kebutuhan, (3) analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, and Threat*), (4) perencanaan operasi dan bisnis, (5) kebijakan dan perencanaan mutu, (6) biaya mutu, dan (7) monitoring dan evaluasi. Sementara itu, Depdiknas (2001) menganjurkan langkah-langkah sebagai berikut: (1) mengidentifikasi tantangan nyata sekolah, (2) merumuskan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah, (3) mengidentifikasi fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran, (4) melakukan analisis SWOT, (4) alternatif langkah pemecahan masalah, (5) menyusun rencana dan program peningkatan mutu pendidikan, (6) melaksanakan rencana peningkatan mutu pendidikan, (7) melakukan evaluasi pelaksanaan, dan (8) merumuskan sasaran mutu baru.

Sementara itu, Buford and Bedeian, (1988) mengatakan bahwa, rangkaian kegiatan yang logis dalam membuat perencanaan adalah (1) tahapan penetapan tujuan, (2)

penyusunan premis-premis, (3) pengambilan keputusan, (4) penetapan serangkaian tindakan, dan (5) evaluasi hasil (Buford and Bedeian, 1988). Selanjutnya diuraikan di bawah ini:

a. Tahap Penetapan Tujuan

Tahap penetapan tujuan merupakan hasil akhir yang ingin dicapai oleh suatu lembaga atau sekolah. Tujuan harus dirumuskan secara jelas baik secara umum maupun secara operasional. Tujuan umum merupakan kegiatan organisasi yang telah ditetapkan pada waktu tertentu, bersifat tetap, dan tidak dapat dihitung secara realistik pembiayaannya, dalam. Tujuan ini bermanfaat sebagai sumber legitimasi, pedoman tindakan, memberi standar kerja, sumber motivasi, dan sebagai bahan perbandingan antara harapan dan kenyataan. Sedangkan tujuan operasional merupakan tujuan yang secara aktual diupayakan oleh organisasi melalui operasional kebijakan, langkah kongkrit untuk mencapai suatu tujuan. Tujuan ini umumnya mudah berubah sesuai dengan kondisi dan situasi yang terjadi.

b. Penyusunan premis-premis

Penyusunan premis-premis merupakan pernyataan tentang gambaran masa depan yang ingin dicapai, rumusan nyata tentang masa depan yang ingin dicapai oleh suatu lembaga atau organisasi sesuai filosofis yang mendasarinya sebagai kerangka untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan menyeleksi tindakan-tindakan yang tepat begi tercapainya tujuan. Premis dalam perencanaan diperlukan untuk menghindari kesalahan dalam pelaksanaan kegiatan.

c. Pembuatan Keputusan

Pembuatan Keputusan merupakan kegiatan dalam hal mendefinisikan masalah, menganalisa masalah, mengembangkan alternatif pemecahan masalah, pemilihan alternatif yang tepat dari berbagai alternatif yang ada. Oleh karena itu, perlu disusun prosedur yang tepat untuk digunakan dalam menyelesaikan masalah. Pembuatan keputusan merupakan berkaitan dengan pemilihan alternatif yang tepat, baik berkaitan dengan tujuan maupun metode.

d. Penetapan Tindakan

Penetapan serangkaian kegiatan merupakan implementasi perencanaan di lapangan. Oleh karena itu, harus bersifat wajar, efektif, dan dituntut adanya komitmen yang tinggi. Penetapan suatu masalah sangat tergantung pada kemampuan seorang pimpinan, oleh karena itu perlu keberanian, ketegasan garis komando yang jelas agar penerapan perencanaan dapat efektif.

Perencanaan dapat mengalami kegagalan, akibat penerapan yang tidak baik, kesalahpahaman para pelaksana dan kurangnya motivasi dalam mengimplementasikan rencana. Oleh karena itu, dipandang sangat perlu untuk melibatkan semua pihak yang terkait dalam pelaksanaan suatu rencana. Begitu juga dalam perencanaan mutu pendidikan perlu melibatkan orang tua dan warga sekolah lainnya, agar pelaksanaan peningkatan mutu berjalan dengan baik.

e. Evaluasi Hasil

Evaluasi hasil diperlukan untuk memeberikan balikan yang berkaitan dengan pencapaian tujuan suatu rencana. Suatu rencana harus dapat dievaluasi secara terus menerus,

baik pada waktu pelaksanaan maupun pada saat berakhirnya pelaksanaan. Evaluasi sangat berguna untuk melihat kemajuan, kegagalan suatu rencana dan mendeteksi adanya penyimpangan dalam pelaksanaan di lapangan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan keseluruhan proses pengelompokan semua tugas, tanggung jawab, wewenang, dan komponen dalam proses kerjasama sehingga tercipta suatu sistem kerja yang baik dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengorganisasian dilakukan berdasarkan tujuan dan program kerja sebagaimana dihasilkan dalam perencanaan. Menurut Siagian (1981) pengorganisasian suatu program dapat dilakukan melalui prosedur sebagai berikut.

- a. Mengidentifikasi pekerjaan atau tugas yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan.
- b. Mengelompokkan pekerjaan atau tugas yang sama dan memiliki fungsi yang sama.
- c. Memberikan nama tertentu bagi setiap kelompok pekerjaan atau tugas dengan nama yang kurang lebih menggambarkan fungsinya masing-masing.
- d. Menentukan orang-orang yang akan ditunjuk menyelesaikan setiap kelompok kerja atau tugas. Apabila ada kelompok kerja atau tugas tertentu harus dikerjakan oleh lebih dari satu orang, maka salah satu di antara mereka perlu ditunjuk sebagai penanggung jawabnya (pendistribusian tugas dan tanggung jawab).
- e. Mendistribusikan fasilitas atau peralatan yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan

f. Menetapkan aturan kerja

g. Menetapkan hubungan kerja

Sementara itu, Longenecker (1972) mendefinisikan pengorganisasian sebagai aktivitas menetapkan hubungan antara manusia dan kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan. Connor (1974) memberikan arti pengorganisasian sebagai aktivitas melayani proses kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Flippo dan Musinger (1975) mengemukakan bahwa pengorganisasian adalah kegiatan merancang dan menetapkan komponen pelaksanaan suatu proses kegiatan. Terry (1977) menjelaskan bahwa pengorganisasian merupakan kegiatan dasar manajemen yang dilakukan untuk menghimpun dan menyusun semua sumber yang disyaratkan dalam rencana, terutama sumberdaya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hersey dan Blanchard (1982) menjelaskan bahwa pengorganisasian sebagai kegiatan memadukan sumber-sumber, yaitu sumber daya manusia dan non manusia untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Kootz, O'Donnell, Wehrich (1984) memandang pengorganisasian sebagai suatu proses, yang harus memperhatikan: (1) struktur organisasi harus mencerminkan tujuan dan rencana aktivitas organisasi, (2) struktur organisasi harus mencerminkan wewenang yang tersedia bagi pemimpin, (3) struktur organisasi harus mencerminkan lingkungan, dan (4) organisasi harus diisi dengan staf. Hoy dan Miskel (1990), mengatakan bahwa pengorganisasian berarti mengatur materi dan organisasi manusia serta pembagian kerja. Fatah (2001) menjelaskan bahwa pengorganisasian dapat dikatakan sebagai proses membagi kerja ke dalam tugas-tugas yang lebih kecil, membebaskan tugas-tugas kepada orang yang sesuai

kemampuannya, dan mengalokasikan sumberdaya serta mengkoordinasikannya dalam rangka efektifitas pencapaian tujuan organisasi.

Stoner (1986) mengutip pendapat Ernest Dale (Dalam Fatah, 2001) menggambarkan proses pengorganisasian sebagai berikut: (1) memerinci pekerjaan dengan tugas-tugas untuk mencapai tujuan organisasi, (2) membaagi seluruh beban kerja menjadi aktivitas-aktivitas yang dapat dilakukan perorangan atau kelompok, (3) menggabungkan pekerjaan anggota secara rasional dan efisien, (4) menetapkan mekanisme kerja untuk mengkoordinasikan pekerjaan dalam satu kesatuan yang harmonis, dan (5) melakukan monitoring dan mengambil langkah penyesuaian untuk mempertahankan dan meningkatkan efektifitas.

Dari pengertian tersebut di atas, terdapat ciri-ciri pengorganisasian. Pertama, pengorganisaian berkaitan dengan upaya pimpinan untuk memadukan dan menyerasikan sumberdaya manusia dan non sumberdaya manusia yang dibutuhkan. Kedua, sumberdaya manusia terdiri dari orang-orang atau kelompok yang memenuhi syarat yang ditetapkan. Ketiga, sumberdaya non manusia meliputi fasilitas fisik dan lingkungan fisik. Keempat, sumberdaya manusia dan non manusia diintegrasikan ke dalam organisasi. Kelima, dalam pengorganisasian terdapat pembagian kerja ke dalam tugas-tugas yang lebih kecil, wewenang, dan tanggungjawab yang dibebankan kepada orang yang sesuai kemampuannya. Keenam, semua rangkaian kegiatan dalam pengorganisasian diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan di organisasi. Ketujuh, sumberdaya manusia merupakan peran utama dalam mencapai tujuan organisasi.

Dalam konteks MBS/M, aktivitas menyerasikan sumberdaya sekolah dengan tujuan mutu yang ingin dicapai sekolah merupakan kegiatan yang sangat penting bagi tercapinya tujuan yang telah dirumuskan dalam perencanaan peningkatan mutu pendidikan. Pengorganisasian mutu pendidikan dimungkinkan untuk melihat dan melacak sumberdaya manusia sebagai pelaksana peningkatan mutu (Arcaro, 1995). Langkah ini dilakukan untuk menyerasikan antara perencanaan mutu dengan kemampuan dan kebutuhan sumberdaya manusia di sekolah.

3. Penggerakan (*Actuating*)

Pelaksanaan perencanaan peningkatan mutu pendidikan dalam perpektif MBS/M dapat dimulai dari penggerakan (*Actuating*) atau pengaktifan sumberdaya manusia sesuai dengan perencanaan organisasi. Terry (1968) mengemukakan bahwa, penggerakan adalah membuat semua kelompok agar mau bekerja secara ikhlas, senang dan bergairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian. Koontz dan O'Donnel (1982) mendefinisikan penggerakan adalah aspek-aspek individual yang ditimbulkan oleh adanya pengaturan terhadap bawahan untuk dapat dimengerti, dan pembagian pekerjaan yang efektif dan efisien untuk tujuan organisasi. Dengan kata lain, penggerakan merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan untuk membimbing, mengarahkan, dan mengatur segala kegiatan yang telah ditugaskan.

Penggerakan pada dasarnya adalah menggerakkan orang-orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Siagian berpendapat (1981) bahwa penggerakan adalah seluruh proses memberikan motivasi untuk bekerja kepada bawahan sehingga mereka mau bekerja

secara ikhlas dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Menurut Hersey dan Blanchard (1982), penggerakan merupakan kegiatan untuk menumbuhkan situasi yang secara langsung dapat mengarahkan dorongan-dorongan yang ada dalam diri seseorang kepada kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Jadi penggerakan ini berkaitan dengan kemampuan pemimpin untuk memberikan motivasi agar bawahan bekerja keras untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Terry (1987) mengatakan bahwa, motivasi merupakan pendorong untuk melakukan tindakan. Sergiovani (1987) menjelaskan bahwa isi suatu pekerjaan merupakan salah satu hal yang menentukan motivasi kerja internal dan motivasi kerja ini merupakan sasaran keefektifan performansi.

Keberhasilan memotivasi bawahan sangat dipengaruhi perilaku kepemimpinan yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin kepada bawahannya. Secara empiris, pada dasarnya ada pemimpin yang menunjukkan perilakunya cenderung berorientasi pada tugas (*task oriented*), sebaliknya ada juga yang berorientasi pada hubungan kemanusiaan (*Human relation oriented*), bahkan ada yang berorientasi pada tugas sekaligus berorientasi pada hubungan kemanusiaan, seperti yang dikemukakan Greenberg dan Baron (1995), bahwa perilaku kepemimpinan dapat berorientasi pada tugas dan hubungan kemanusiaan.

Perilaku kepemimpinan berorientasi pada tugas (*task oriented*) adalah gaya kepemimpinan yang lebih menaruh perhatian pada struktur tugas, penyusunan rencana kerja, penetapan pola kerja, dan prosedur pencapaian tujuan. Sedangkan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia (*human relation orientet*), adalah gaya

kepemimpinan yang lebih menaruh perhatian pada hubungan kesejawatan, kepercayaan, penghargaan, kehangatan dan keharmonisan hubungan antara pimpinan dengan bawahan (Owens, 1991).

Sementara itu Terry (1978) mengemukakan ada tiga pendekatan penggerak (motivasi) yaitu, kesejawatan (*partnership*), produktivitas (*productivity*), dan kepuasan keinginan (*wants satisfaction*). Pendekatan kesejawatan didasarkan atas asumsi bahwa, pelaksana kegiatan dan penyelenggara program tertentu tidak menyukai tugas pekerjaannya. Akan tetapi mereka akan melakukan pekerjaannya dengan baik apabila turut merasakan manfaat dan keuntungan yang diberikan organisasi. Dengan demikian, motivasi akan efektif apabila terwujud situasi yang akrab, bersahabat, dan penuh pertimbangan yang ditumbuhkan pimpinan terhadap keunikan perorangan. Terkait dengan pendekatan ini, pimpinan dituntut untuk sedapat mungkin dapat mengelola konflik dalam organisasi, menumbuhkan kondisi yang memungkinkan pegawai dapat melaksanakan tugas dengan penuh kepuasan dan dapat menumbuhkan semangat kerja bawahan.

Pendekatan produktivitas lebih menekankan pada pemberian '*reward*' berdasarkan tingkat produktivitas. Asumsi yang mendasari pendekatan produktivitas adalah bahwa seseorang yang menampilkan suatu kegiatan dan kemudian diberi *reward* maka orang itu cenderung melakukan kembali kegiatan tersebut. Di pihak lain, apabila seseorang menerima suatu hukuman sebagai akibat kegiatannya maka orang itu cenderung tidak mengulangi lagi kegiatan itu. Dalam pendekatan ini tugas pekerjaan disusun secara khusus. Imbalan dan upah dinyatakan dengan jelas.

Kebijakan organisasi diikuti secara cermat, deskripsi tugas dinyatakan dengan jelas dan rinci, penampilan kegiatan diukur dengan teliti, dan imbalan khusus akan diberikan kepada pegawai yang melaksanakan tugas lebih baik. Dengan kata lain, pelaksanaan pendekatan produktivitas membutuhkan penampilan yang terukur, pengontrolan terhadap penampilan, dan pemahaman terhadap makna *reward*.

Pendekatan pemuasan kebutuhan, uapaya yang perlu dilakukan adalah mengidentifikasi kebutuhan hidup para pelaksana program dan memenuhi kebutuhan itu melalui situasi kerja. Kepedulian dalam pendekatan ini tidak hanya pada kebutuhan semata-mata melainkan juga pada kepuasan yang dicapai. Asumsi dasar pendekatan ini adalah bahwa manusia senantiasa dihadapkan kepada kebutuhan. Ketika kebutuhan telah terpenuhi maka muncul kebutuhan lain yang menuntut pemenuhan selanjutnya. Sebagai konsekwensinya, manusia berusaha terus menerus untuk memenuhi kebutuhannya. Penggunaan pendekatan pemuasan kebutuhan, unsur manusia dan suasana kerja sangat diperhatikan sehingga kebutuhan dan kepuasan para pelaksana program terlaksana, dan hubungan antar manusia dengan pelaksana tugas dapat meningkat. Tujuan pendekatan ini adalah agar para pegawai dapat mengembangkan tugas kegiatan yang akan mereka lakukan sehingga pelaksanaan tugas tersebut dapat memenuhi kebutuhan mereka dan sekaligus memenuhi kepentingan organisasi.

Sementara itu, Sallis (2003) mengemukakan langkah-langkah sederhana untuk melaksanakan peningkatan mutu pendidikan, yaitu: (1) kepemimpinan dan komitmen terhadap peningkatan mutu datang dari atas, (2) kepuasan

pelanggan menjadi tujuan peningkatan mutu, (3) menunjuk fasilitator mutu, (4) membentuk kelompok pengendali peningkatan mutu, (5) menunjuk koordinator peningkatan mutu, (6) mengadakan seminar manajemen senior untuk mengevaluasi program, (7) menganalisa dan mendiagnosa situasi yang ada, (8) menggunakan contoh-contoh yang sudah berkembang di tempat lain, (9) melibatkan konsultan eksternal, (10) memprakarsai pelatihan mutu bagi para staf, (11) mengkomunikasikan pesan peningkatan mutu, (12) mengaplikasikan alat dan teknik mutu melalui pengembangan kelompok kerja yang efektif, dan (13) mengevaluasi program dalam interval yang teratur.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Pada hakikatnya perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan merupakan satu kesatuan tindakan. Pengawasan dibutuhkan untuk melihat sejauh mana hasil tercapai. Terry (1977) merumuskan pengawasan sebagai proses menentukan apa yang harus dicapai yaitu melalui penetapan standar. Artinya untuk melihat apakah pelaksanaan sesuai dengan standar yang ditetapkan dalam rencana. Harold dan O'Donnell menjelaskan bahwa pengawasan adalah pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan kerja bawahan agar rencana kerja yang dibuat dapat untuk mencapai tujuan organisasi. Gordon (1990) mengartikan pengawasan sebagai suatu proses membandingkan performansi sebenarnya dengan standar.

Murdick (1983) mengartikan pengawasan sebagai proses dasar yang secara esensial dibutuhkan dalam organisasi. Proses dasar pengawasan ada tiga tahap yaitu: (1) menetapkan standar pelaksanaan, (2) pengukuran pelaksanaan kerja, dan (3) menentukan kesenjangan antara pelaksanaan dengan standar dan rencana.

Penentuan standar mencakup kriteria untuk semua job pekerjaan yang terdapat dalam suatu organisasi. Yang dimaksud standar adalah kriteria-kriteria yang digunakan untuk mengukur pelaksanaan pekerjaan. Kriteria tersebut dapat berbentuk kualitatif maupun kuantitatif. Umumnya standar pelaksanaan pekerjaan menyangkut ongkos, waktu, kuantitas dan kualitas. Koonzts dan O'Donnel (1982) mengemukakan lima ukuran sebagai standar, yaitu: (1) fisik, (2) ongkos, (3) program, (4) pendapatan, dan (5) standar yang tak dapat diraba (*Intangible*). Di antara kelima standar di atas standar *intangible* merupakan standar yang sulit untuk diukur dan biasanya tidak dinyatakan dalam bentuk kuantitas.

Dalam pengukuran pelaksanaan kerja, metode dan teknik koreksinya dapat dilihat dalam klasifikasi fungsi-fungsi manajemen, yaitu: (1) perencanaan; garis umpan balik proses manajemen dapat berwujud peninjauan kembali rencana, mengubah tujuan atau standar, (2) pengorganisasian; memeriksa apakah struktur organisasi yang ada sesuai dengan standar, apakah tugas dan kewajiban telah dimengerti dengan baik, dan apakah diperlukan penataan kembali orang-orangnya, (3) penataan staf; memperbaiki sistem seleksi, sistem latihan, dan penataan kembali tugas-tugas. (4) pengarahan; mengembangkan kepemimpinan yang lebih baik, meningkatkan motivasi, menjelaskan pekerjaan yang sukses, dan kesadaran akan pentingnya standar bagi pemimpin dan bawahan.

Kimbrough dan Nunnery (1983) mengartikan pengawasan sebagai proses memonitor kegiatan-kegiatan. Tujuannya untuk menentukan harapan-harapan yang secara nyata dicapai dan melakukan perbaikan-perbaikan terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Harapan-

harapan yang dimaksud tersebut adalah tujuan-tujuan yang telah ditetapkan untuk dicapai dan program-program yang telah direncanakan untuk dilakukan dalam periode tertentu. Dengan demikian, pengawasan dalam konteks pendidikan itu merupakan proses memonitor kegiatan-kegiatan untuk mengetahui program-program lembaga pendidikan yang telah diselesaikan dan tujuan-tujuannya yang telah dicapai.

Pengertian Kimbrough dan Nunnery di atas, menyisyratkan, bahwa sebelum dilakukan pengawasan pada sebuah lembaga tertentu perlu terlebih dahulu ditetapkan tujuan-tujuan lembaga yang ingin dicapai dan program-program lembaga yang akan dilakukan. Tiada seorang pimpinan lembaga tertentu dapat mengadakan pengawasan dengan sebaik-baiknya tanpa adanya tujuan-tujuan lembaga yang ditetapkan dan program-program lembaga yang direncanakan dengan sebaik-baiknya. Dengan kata lain, tidak ada seorangpun di antara kepala sekolah dasar yang bisa melakukan pengawasan terhadap sekolahnya tanpa terlebih dahulu memahami tujuan-tujuan dan program-program kerja sekolahnya. Kimbrough dan Nunnery (1983) menegaskan, bahwa perencanaan program dan pengawasan organisasi merupakan dua kegiatan manajemen yang saling berkaitan dan mempengaruhi satu sama lainnya. Adanya perencanaan yang baik memungkinkan ditetapkannya standar keberhasilan yang baik. Semakin baik perencanaan yang dibuat maka kemungkinannya semakin baik pula standar keberhasilan yang dapat ditetapkan. Adanya standar yang baik memungkinkan dilakukannya pengawasan yang baik. Pengawasan yang baik mampu memonitor pelaksanaan program-program organisasi, sehingga apabila terjadi beberapa penyimpangan yang berarti, dapat segera

dilakukan perbaikan seperlunya dan sekaligus masukan bagi perencanaan berikutnya (Robbins, 1984).

Dengan demikian, berdasarkan konsepsi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut di atas, dapat dikemukakan bahwa pengawasan itu pada dasarnya merupakan pengendalian performansi sebuah lembaga. Tujuan agar performansi lembaga tersebut tidak menyimpang dari tujuan, program, prosedur-prosedur, aturan-aturan, dan prinsip-prinsip kelembagaan. Namun tidak berarti bahwa dalam pengawasan itu pimpinan dan atau stafnya tidak memperhatikan kepentingan-kepentingan perorangan anggota lembaganya. Sebab perlu disadari bahwa sebuah lembaga sebagai suatu sistem sosial itu tidak hanya menyangkut aturan-aturan dan harapan lembaga sebagai unsur institusional, melainkan juga terdiri dari personalitas dan kepentingan perorangan staf lembaga sebagai unsur individu untuk dikembangkan dan dicapai melalui kerjanya. Pengawasan yang baik itu adalah pengawasan yang mampu mengendalikan performansi organisasi menuju pencapaian tujuan organisasi, dengan tidak mengenyampingkan kepentingan-kepentingan individual anggota organisasi (Pidarta, 1988).

Selanjutnya meskipun antara ahli-ahli di atas berbeda-beda di dalam mendeskripsikan langkah-langkah pengawasan, namun kesemuanya memiliki kesamaan makna, bahwa ada empat langkah di dalam melakukan pengawasan, yaitu : (1) menetapkan standar performansi, (2) mengukur performansi aktual, (3) membandingkan performansi aktual dengan standar performansi yang telah ditetapkan, dan (4) melakukan perbaikan performansi apabila ternyata performansi aktual tidak sesuai dengan standar.

Ada tiga faktor yang menyebabkan pengawasan dalam aktivitas manajerial di madrasah atau sekolah dianggap penting. Faktor pertama, terletak pada *accountability*. Agar sumberdaya manusia di sekolah/madrasah mengemban tugas dan tanggung-jawabnya masing-masing, mereka perlu mengetahui secara pasti apa tugas dan tanggung-jawabnya, bagaimana performansi mereka akan diukur, dan standar keberhasilan performansi yang digunakan sebagai kriteria di dalam pengukurannya. Pertanggung-jawaban tersebut tidak mungkin terlaksana dengan sungguh-sungguh tanpa adanya suatu sistem pengawasan yang baik.

Faktor kedua, terletak pada *rapidity of change*. Setiap lembaga sekolah/madrasah merupakan institusi sosial yang tidak bisa terlepas dari lingkungannya. Seringkali lingkungan tersebut mengalami perubahan-perubahan dengan cepat sekali. Perubahan-perubahan tersebut menghendaki penyesuaian taktik dan strategi dari lembaga. Agar perubahan-perubahan lingkungan bisa dipantau dan penyesuaian taktik dan strategi terhadap perubahan-perubahan itu bisa dilakukan maka perlu adanya sistem pengawasan.

Faktor ketiga terletak pada *complexity today's organization*. Setiap lembaga yang besar dan maju mempunyai program-program yang bermacam-macam untuk mencapai tujuan yang juga besar dan kompleks. Bahkan banyak lembaga yang membuka cabang-cabangnya di beberapa tempat yang secara geografis terpencar dari pusatnya. Lembaga yang demikian itu menghendaki adanya sebuah sistem pengawasan yang tepat dan mantap.

Pengawasan harus dilakukan dengan sebaik-baiknya, sehingga pengawasan yang pada dasarnya dilakukan untuk

memantau, mengarahkan, dan membina kinerja, serta tidak dipandang sebagai satu kegiatan yang menakutkan. Karena itu ada prinsip-prinsip yang sebaiknya dipegang teguh, yaitu sebagai berikut: (1) prinsip manajerial; (2) prinsip organisasional; (3) prinsip obyektif dan keterbukaan; (4) prinsip pencegahan dan perbaikan; dan (5) prinsip efisiensi dan fleksibilitas

BAB V

KEPEMIMPINAN DALAM PERSPEKTIF MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH/MADRASAH

A. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan equivalent dengan istilah dalam bahasa Inggris leadership. Secara etimologis kata leadership berasal dari kata "to lead" yang artinya memimpin. Dari kata ini melahirkan kata *leader* artinya pemimpin, dan istilah *leadership* yang artinya kepemimpinan.

Banyak ahli yang mengemukakan pengertian kepemimpinan. Berikut ini disajikan pengertian kepemimpinan dari beberapa pakar tersebut:

1. Robbins (2002): *Leadership is ability to influence a group toward the achievement of goals.*
2. Warren G. Bennis: *Leadership is the capacity to translate vision into reality*
3. Feldmon (1983) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah usaha sadar yang dilakukan pimpinan untuk mempengaruhi anggotanya melaksanakan tugas sesuai dengan harapannya..
4. Newell (1978) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai pengembangan atau tujuan organisasi.

5. Stogdil (1992).mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktifitas kelompok untuk mencapai tujuan organisas.
6. Terry (1977): kepemimpinan adalah hubungan pemimpin dalam mempengaruhi pihak lain untuk bekerjasama mengerjakan tugas-tugas dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan pemimpin tersebut.

Berdasarkan beberapa definisi yang dikemukakan para ahli tersebut, dapat digarisbawahi bahwa kepemimpinan pada dasarnya adalah suatu proses menggerakkan, mempengaruhi dan membimbing orang lain dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi. Ada empat unsur yang terkandung dalam pengertian kepemimpinan, yaitu: (1) unsur orang yang menggerakkan yang dikenal dengan pemimpin, (2) unsur orang yang digerakkan yang disebut kelompok atau anggota, (3) unsur situasi dimana aktifitas penggerakan berlangsung yang dikenal dengan organisasi, dan (4) unsur sasaran kegiatan yang dilakukan.

Sekolah merupakan salah satu bentuk organisasi pendidikan. Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan di sekolah. Jika pengertian kepemimpinan tersebut diterapkan dalam organisasi pendidikan, maka kepemimpinan pendidikan bisa diartikan sebagai suatu usaha untuk menggerakkan orang-orang yang ada dalam organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Hal ini sesuai dengan pendapat Nawawi (1985) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan pendidikan adalah proses mempengaruhi, menggerakkan, memberikan motivasi, dan mengarahkan orang-orang yang ada dalam organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan.

Dalam organisasi pendidikan yang menjadi pemimpin pendidikan adalah kepala sekolah. Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah memiliki sejumlah tugas dan tanggung jawab yang cukup berat. Untuk bisa menjalankan fungsinya secara optimal, kepala sekolah perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat.

Peranan utama kepemimpinan kepala sekolah tersebut, nampak pada pernyataan-pernyataan yang dikemukakan para ahli kepemimpinan. Knezevich yang dikutip Indrafachrudi (1983) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah sumber energi utama ketercapaian tujuan suatu organisasi. Di sisi lain, Owens (1991) juga menegaskan bahwa kualitas kepemimpinan merupakan sarana utama untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk itu, agar kepala sekolah bisa melaksanakan tugasnya secara efektif, mutlak harus bisa menerapkan kepemimpinan yang baik.

B. Model dan Gaya Kepemimpinan

Teori atau pendekatan model-model kepemimpinan dapat diklasifikasikan menjadi enam, yaitu: (1) teori sifat, (2) teori perilaku kepribadian, (3) teori atribusi pemimpin, (4) teori kepemimpinan kharismatik, (5) teori transaksional dan transformasional, dan (6) teori situasional. Selanjutnya keenam teori model-model kepemimpinan tersebut diuraikan di bawah ini:

1. Teori sifat (*Trait Approach/Theory*)

Teori ini didasarkan atas asumsi bahwa, beberapa orang merupakan pemimpin alamiah dan dianugerahi beberapa karakter yang tidak dimiliki oleh orang lain. Kepemimpinan sifat menekankan atribut-atribut pribadi dan karakteristik fisik dan kepribadian dari sang pemimpin. Keberhasilan

manajerial dikarenakan seorang pemimpin yang memiliki kemampuan luar biasa. Menurut Stogdill (1992) bahwa, para pemimpin lebih pintar dari pengikut-pengikutnya.

Pendekatan sifat merupakan pendekatan teori kepemimpinan yang pertama kali dilakukan untuk mempelajari tentang efektifitas kepemimpinan. Pendekatan sifat ini dapat dilakukan melalui dua cara, yaitu: (1) membandingkan ciri-ciri atau karakteristik, sifat, dan kepribadian dari seorang pemimpin dengan orang yang tidak menjadi pemimpin, dan (2) membandingkan ciri-ciri atau karakteristik, sifat, dan kepribadian dari seorang pemimpin yang berhasil dengan pemimpin yang tidak berhasil,

Dengan demikian, pada dasarnya teori sifat memandang bahwa keefektifan kepemimpinan itu bertolak dari sifat-sifat atau karakter yang dimiliki seseorang. Keberhasilan kepemimpinan itu sebagian besar ditentukan oleh sifat-sifat kepribadian tertentu, misalnya harga diri, prakarsa, kecerdasan, kelancaran berbahasa, kreatifitas termasuk ciri-ciri fisik yang dimiliki seseorang. Pemimpin dikatakan efektif bila memiliki sifat-sifat kepribadian yang baik. Sebaliknya, pemimpin dikatakan tidak efektif bila tidak menunjukkan sifat-sifat kepribadian yang baik

Penelitian tentang kepemimpinan berdasarkan trait theory ini telah banyak dilakukan. Stogdill membedakan tiga karakteristik yang menunjukkan pemimpin yang efektif, yaitu (1) kepribadian, (2) kemampuan, dan (3) ketrampilan sosial (Feldman & Arnold, 1983). Pada perkembangan selanjutnya, oleh Bass dan Stogdill, diklasifikasi menjadi dua, yaitu traits yang antara lain mencakup karakter tegas, bekerja sama, berpengaruh, memiliki keyakinan diri, energik, dan bertanggung jawab, dan skill yang antara lain mencakup

pandai, kreatif, lancar berbicara, memiliki kemampuan konseptual dan ketrampilan sosial. Dari sejumlah traits tersebut, selanjutnya diklasifikasi menjadi lima dimensi besar, yaitu *surgence*, *agreeableness*, *conscientiousness*, *emotional stability*, dan *intellectance* (Lunenburg & Ornstein, 2000).

Dari beberapa hasil studi, ditemukan keterbatasan *trait theory* yaitu: (1) terlalu menekankan pada karakter personal pemimpin, (2) keberhasilan kepemimpinan tidak semata-mata ditentukan oleh karakter personal, tetapi justru banyak ditentukan dari apa yang dilakukan pemimpin, dan (3) Keefektifan kepemimpinan banyak tergantung pada perilaku yang diterapkan pemimpin dalam situasi organisasi.

2. Teori Perilaku Kepemimpinan (Behaviour Approach/Theory)

Pendekatan kepemimpinan yang berdasarkan teori sifat, kenyataannya tidak dapat menjawab dan menjelaskan pertanyaan apa yang menyebabkan kepemimpinan efektif. Oleh karena itu, muncullah teori kepemimpinan yang berbasis pada perilaku seorang pemimpin. Teori kepemimpinan berdasarkan pendekatan perilaku ini tidak didasarkan pada sifat atau ciri-ciri kepribadian seseorang, tapi lebih cenderung berdasarkan perilaku atau proses kepemimpinan yang ditunjukkan dalam organisasi yang dipimpin. Kualitas kepemimpinan tidak dinilai dari karakter personal, tapi lebih ditekankan pada fungsi, peranan, atau perilaku yang ditampilkan dalam kelompok.

Kepemimpinan berbasis perilaku berusaha menjelaskan keefektifan kepemimpinan dilihat dari dua aspek, yaitu (1) aspek fungsi kepemimpinan, dan (2) aspek gaya kepemimpinan. Aspek pertama, fungsi kepemimpinan menekankan perilaku kepemimpinan yang terkait dengan

fungsi-fungsi yang dilakukan seorang pemimpin dalam organisasi. Agar organisasi berjalan efektif seorang pemimpin dituntut melaksanakan dua fungsi, yaitu: (1) fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas (*task oriented*), dan (2) fungsi-fungsi yang berhubungan dengan pemeliharaan kelompok atau pemeliharaan hubungan sosial dalam organisasi (*group maintenance*).

Fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas mencakup pemberian saran penyelesaian tugas (juklak dan juknis), informasi, dan pendapat. Sedangkan fungsi-fungsi yang berhubungan dengan pemeliharaan kelompok meliputi segala sesuatu yang dapat membantu kelompok sosial dapat berjalan lancar, persetujuan kelompok lain, dan pencegahan perbedaan pendapat.

Aspek kedua, gaya kepemimpinan. Prilaku kepemimpinan ini menekankan pada gaya seorang pemimpin dalam berhubungan dengan bawahannya. Salah satu teori kepemimpinan yang dikembangkan berdasarkan perilaku dari aspek gaya kepemimpinan adalah teori yang dikembangkan dalam penelitian di *Michigan University*. Penelitian ini telah menghasilkan teori dua gaya kepemimpinan (*Two Dimensional Leadership Style*). yaitu (1) gaya kepemimpinan yang berorientasi pada teknis produksi (*production orientation*), dan (2) gaya kepemimpinan yang berorientasi bawahan (*employee orientation*). Penelitian *Ohio State University* juga melihat dua dimensi tingkah laku pemimpin, yaitu: (1) aspek persahabatan (*Consideration*), dan (2) aspek penentuan tugas (*Initiating Structure*).

Berdasarkan teori kepemimpinan dua dimensi, gaya kepemimpinan itu mengacu pada dua sisi, yaitu sisi tugas atau hasil, dan sisi hubungan manusia atau proses. Gaya

kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*task oriented*) adalah gaya kepemimpinan yang lebih menekankan pada tugas atau pencapaian hasil. Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan penekanan pada penyusunan rencana kerja, penetapan pola, penetapan metode dan prosedur pencapaian tujuan. Sedangkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia (*people oriented*) adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada hubungan kemanusiaan dengan bawahan. Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan penekanan pada hubungan kesejawatan, saling mempercayai, saling menghargai, dan kehangatan hubungan antar anggota (Owens, 1991).

Banyak ahli yang mengkaji teori kepemimpinan dua dimensi dengan istilah yang berbeda-beda. Cartwright dan Zander menggunakan istilah pencapaian tujuan (*goal achievement*), dan pertahanan kelompok (*group maintenance*). Halpin dan Winner mengemukakan dengan istilah struktur inisiasi (*initiating structure*) dan konsiderasi (*consideration*). Danil Cartz menyebut dengan istilah orientasi pada produksi (*production oriented*) dan orientasi pada pekerja (*employee oriented*). Likert menyebut dengan istilah berpusat pada tugas (*job centered*) dan berpusat pada pekerja (*employee centered*). Blake dan Mouton menggunakan istilah perhatian pada aspek hasil (*concern for production*) dan perhatian pada aspek manusia (*concern for people*) (Owens, 1991).

Semua istilah dimensi kepemimpinan tersebut, oleh Hoy dan Miskel (1987) diklasifikasi menjadi dua, yaitu perhatian pada organisasi (*concern for organization*) dan perhatian pada hubungan individual (*concern for individual relationship*).

Ada beberapa ciri perilaku yang menunjukkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan hubungan

manusia. David dan Sheasor mengemukakan empat ciri, yaitu memberikan dukungan, menjalin interaksi, merancang tugas-tugas dan menetapkan tujuan (Hoy dan Miskel, 1987). Dua komponen menunjukkan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, yaitu merancang tugas-tugas dan menetapkan tujuan. Dua komponen menunjukkan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia, yaitu memberikan dukungan dan menjalin interaksi.

Di sisi lain, Halpin mengemukakan delapan komponen. Empat komponen menunjukkan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, yaitu menetapkan peranan, menetapkan prosedur kerja, melakukan komunikasi satu arah, dan mencapai tujuan organisasi. Empat komponen menunjukkan perilaku yang berorientasi pada hubungan manusia, yaitu menjalin hubungan akrab, menghargai anggota, bersikap hangat dan menaruh kepercayaan kepada anggota (Hoy dan Miskel, 1987).

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat digarisbawahi karakteristik perilaku gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas adalah melakukan komunikasi satu arah, menyusun rencana kerja, merancang tugas-tugas, menetapkan prosedur kerja, dan menekankan pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan karakteristik perilaku gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia adalah menjalin hubungan yang akrab, menghargai anggota, bersikap hangat, dan menaruh kepercayaan kepada anggota.

Berdasarkan dua orientasi kepemimpinan tersebut, selanjutnya gaya kepemimpinan bisa diklasifikasi menjadi empat, yaitu: (1) *task oriented leadership*, yakni gaya kepemimpinan yang berorientasi tinggi pada tugas, dan rendah pada hubungan manusia, (2) *relationship oriented*

leadership, yakni gaya kepemimpinan yang berorientasi tinggi pada hubungan manusia, tetapi rendah pada tugas, (3) *integrated leadership*, yakni gaya kepemimpinan yang berorientasi tinggi pada tugas dan hubungan manusia, dan (4) *impooverished leadership*, yakni gaya kepemimpinan yang berorientasi rendah pada tugas dan hubungan manusia (Rossow, 1990). .

3. Teori Atribusi Pemimpin

Pendekatan teori kepemimpinan ini mengemukakan bahwa, kepemimpinan semata-mata suatu atribusi yang dibuat orang tentang individu-individu lain.

4. Teori Kepemimpinan Kharismatik

Pendekatan teori kepemimpinan kharismatik merupakan suatu pengembangan teori kepemimpinan atribusi. Teori ini mengemukakan bahwa, para pengikut membuat atribusi kemampuan kepemimpinan yang heroik dan luar biasa dari perilaku pemimpin.

5. Teori Situasional

Dari perkembangan teori kepemimpinan dapat diketahui bahwa tidak setiap organisasi bisa digunakan pendekatan kepemimpinan yang sama. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kepemimpinan yang menekankan pada orang cenderung lebih efektif. Beberapa penelitian lain menunjukkan bahwa orientasi kepemimpinan yang menekankan pada tugas justru lebih efektif (Feldmon & Arnold, 1983; Hoy & Miskel, 1987; Gorton, 1991). Hal ini disebabkan oleh karakteristik organisasi yang berbeda. Oleh karena itu, dikembangkan pendekatan kepemimpinan baru yang dikenal dengan pendekatan kepemimpinan situasional.

Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang bisa menyesuaikan dengan kondisi dan situasi organisasi. Beberapa komponen yang perlu dipertimbangkan adalah keadaan bawahan, tuntutan pekerjaan, dan lingkungan organisasi itu sendiri (Newell, 1978).

Selanjutnya ada banyak teori kepemimpinan yang mempertimbangkan faktor situasi organisasi. Beberapa teori yang cukup dominan, antara lain sistem manajemen yang dikembangkan Likert, teori kepemimpinan tiga dimensi yang dikembangkan Reddin, teori kepemimpinan kontingensi yang dikembangkan Fiedler, teori kontingensi normatif yang dikembangkan oleh Vroom dan Yetton, teori *substitutes* yang dikembangkan oleh Kerr dan Jermier, teori *path goal* yang dikembangkan House, dan teori kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard (Owens, 1981; Hoy & Miskel, 2005).

Berdasarkan teori kepemimpinan situasional, yang menekankan bahwa keberhasilan kepemimpinan ditentukan oleh perilaku pemimpin dan faktor-faktor situasional organisasi, seperti jenis pekerjaan, lingkungan organisasi, dan karakteristik individu yang terlibat dalam organisasi. Tidak ada satu gaya kepemimpinan yang paling efektif untuk semua organisasi. Kepemimpinan yang efektif adalah perilaku kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik organisasi, terutama kondisi kematangan bawahan. Dengan demikian efektivitas kepemimpinan sangat tergantung tiga faktor, yaitu (1) tingkat kecerdasan dan kemampuan atasan, (2) tingkat kecerdasan dan kemampuan bawahan, dan (3) tingkat kecerdasan dan kemampuan lingkungan.

6. Teori Transaksional dan Transformasional

Pada perkembangan teori kepemimpinan dapat diketahui bahwa keberhasilan kepemimpinan tidak hanya ditekankan pada perilaku yang ditampilkan pimpinan dalam kelompok, tetapi perlu ditelaah dari sisi perilaku yang ditampilkan anggota dalam organisasi. Oleh karena itu, muncullah teori kepemimpinan transformasional dan transaksional. Kepemimpinan transformasional pertama kali digagas oleh Burns tahun 1978. Ia mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai *a process in which leaders and followers raise one another to higher levels of morality and motivation*. Kepemimpinan transformasional merupakan suatu proses dimana pemimpin dan pengikutnya merangsang diri satu sama lain untuk menciptakan level moralitas dan motivasi bersama. Dengan demikian kepemimpinan transformasional menekankan bahwa, seorang pimpinan harus bisa mentransformasi nilai kepada bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional adalah: kepemimpinan dimana pemimpin yang memberi pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualiskan, dan yang memiliki kharisma (Rivai, 2004). Sedangkan kepemimpinan transaksional pertama kali digagas Downton tahun 1973. Kepemimpinan ini menekankan pentingnya negosiasi antara pemimpin dan bawahan. Menurut Burns (1978) kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang memotivasi bawahan dengan minat pribadinya. Dengan kata lain, kepemimpinan transaksional merupakan kepemimpinan dimana pemimpin yang memotivasi bawahan dengan memberi peran dan tugas yang jelas serta tujuan yang jelas sesuai dengan kemampuannya..

C. Kepemimpinan Partisipatif dalam Manajemen Berbasis Madrasah/Sekolah

Dalam mengelola sekolah, kepala sekolah atau madrasah dapat memilih model teori dan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat dari beberapa gaya kepemimpinan yang ada sesuai dengan karakter pribadi, dan kondisi organisasi sekolah yang dipimpin. Secara garis besar menurut Owens (1995) pada dasarnya ada pemimpin termasuk kepala sekolah yang menunjukkan perilaku cenderung berorientasi pada tugas (*task oriented*) atau cenderung berorientasi pada hubungan kemanusiaan (*Human relation oriented*). Namun menurut Greenberg dan Baron (1995) ada juga pemimpin yang memperlihatkan perilaku kepemimpinannya berorientasi pada tugas (*task oriented*), sekaligus berorientasi pada hubungan manusia (*Human relation oriented*).

Dalam konteks peningkatan mutu dapat dikatakan bahwa, untuk membangun iklim sekolah yang lebih kondusif diperlukan adanya kepala sekolah yang dapat memerankan dirinya sesuai dengan status kedudukannya sebagai pemimpin lembaga pendidikan di sekolah. Kepemimpinan yang lebih sesuai dengan paradigma manajemen berbasis sekolah/madrasah adalah gaya kepemimpinan partisipatif yang berorientasi pada tugas (*task oriented*), sekaligus berorientasi pada hubungan manusia (*Human relation oriented*). Pola kepemimpinan seperti ini setidaknya dapat menumbuhkan kembangkan kepemimpinan demokratis, terbuka, egaliter, memperhatikan kesejahteraan pegawai, dan hubungan kemanusiaan terhadap bawahannya.

Kepemimpinan partisipatif menekankan adanya partisipasi dari *stake holder* sekolah/ madrasah untuk ikut berpartisipasi dalam proses manajerial di sekolah/madrasah.

Menurut Kohen (1977) partisipasi merupakan keterlibatan di dalam proses pembuatan keputusan, pelaksanaan program, pengambilan keputusan, dan evaluasi hasil. Keith Davis (Dalam Mulyono, 1987) mengartikan partisipasi sebagai keterlibatan mental dan pikiran individu dalam suatu kelompok yang mendorongnya untuk mengembangkan kemampuan sesuai dengan tujuan kelompok. Sementara itu, Uphoff (1997) mengatakan bahwa, merekonstruksi partisipasi mengandung tiga dimensi, yakni konteks, tujuan, dan lingkungan. Pengembangan partisipasi ini adalah (1) partisipasi dalam pengambilan keputusan, (2) partisipasi pelaksanaan, (3) partisipasi memperoleh keuntungan, dan (4) partisipasi dalam mengevaluasi. Setidaknya ada tiga keuntungan jika model kepemimpinan partisipatif dilaksanakan di sekolah: (1) mengembangkan sumberdaya manusia di sekolah untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan sehingga menandatangani keputusan terbaik, dan meningkatkan pertumbuhan serta perkembangan organisasi (Owens, 1996), (2) partisipasi guru dan staf lebih optimal ml (Sergiovani, 1984), dan (3) berkembangnya rasa memiliki terhadap sekolah

Konsep ke kepemimpinan partisipatif sejalan dengan manajemen kolaboratif yang dikembangkan Caldwell dan Spinks (1988), ada beberapa keuntungan manajemen kolaboratif, yaitu (1) memberikan peran kepada guru dalam manajemen sekolah, (2) menjamin semua guru memiliki peluang untuk memberi kontribusi sesuai keahliannya, (3) perbedaan yang jelas antara pembuatan kebijakan dan perencanaan, (4) member kerangka kerja bagi guru untuk membuat kontribusi dalam alokasi sumberdaya, (5) rencana kegiatan dan anggaran memberikan sumber informasi berdasarkan teman kerja, (6) system implementasi yang

baik menjamin sasaran dan tindakan ditransformasikan ke berbagai tindakan, (7) memberikan kerangka kerja penilaian dan meredam konflik, sebab ada keterbukaan dan kolaborasi, (8) keterbukaan dan system yang sesuai dengan kebutuhan sumberdaya, memberi peluang mendeteksi bidang yang overlapping, (9) membangun pentingnya peran para guru sebagai sumber utama dalam proses pembelajaran, (10) memberikan banyak peluang kepada guru mewujudkan tanggungjawabnya, dan (11) memudahkan pengertian, komunikasi, dan komitmen.

Dalam konteks kepemimpinan partisipatif, yang penting kepala sekolah/madrasah, harus bisa menampilkan peranan kepemimpinan yang baik. Berkaitan dengan peranan kepemimpinan kepala sekolah tersebut, Sergiovanni (1991) mengemukakan enam peranan kepemimpinan kepala sekolah, yaitu kepemimpinan formal, kepemimpinan administratif, kepemimpinan supervisi, kepemimpinan organisasi, dan kepemimpinan tim. Kepemimpinan formal mengacu pada tugas kepala sekolah untuk merumuskan visi, misi dan tujuan organisasi sesuai dengan dasar dan peraturan yang berlaku. Kepemimpinan administratif, mengacu pada tugas kepala sekolah untuk membina administrasi seluruh staf dan anggota organisasi sekolah. Kepemimpinan supervisi mengacu pada tugas kepala sekolah untuk membantu dan membimbing anggota agar bisa melaksanakan tugas dengan baik. Kepemimpinan organisasi mengacu pada tugas kepala sekolah untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif, sehingga anggota bisa bekerja dengan penuh semangat dan produktif. Kepemimpinan tim mengacu pada tugas kepala sekolah untuk membangun kerja sama yang baik diantara semua anggota agar bisa mewujudkan tujuan organisasi sekolah secara optimal.

Sementara itu, Gorton (1976) mengungkapkan tentang peran kepala sekolah, yang dikelompokkan menjadi enam peran, yaitu sebagai: (1) manajer, (2) pemimpin pembelajaran, (3) orang yang memegang disiplin, (4) fasilitator hubungan manusiawi, (5) pengantar perubahan, dan (6) sebagai mediator konflik.

Selanjutnya keenam peran kepala sekolah yang dikemukakan Gorton tersebut, diuraikan secara singkat sebagai berikut:

1. Sebagai Manajer

Peran ini menuntut kepala sekolah untuk mengorganisir dan mengembangkan sumber daya fisik maupun sumber daya non fisik untuk mencapai tujuan organisasi sekolah secara efektif. Berdasarkan temuan Hawthorne yang diungkapkan Hanson (1996), bahwa para pekerja cenderung bertindak bukan sebagai individu tapi sebagai anggota kelompok informal. Untuk itu, pengorganisasian sumber daya non fisik yang berupa sumber daya manusia, diharapkan mampu menghubungkan antara kepentingan individu dan kepentingan sekolah.

2. Sebagai Pemimpin Pembelajaran

Peran kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran terkait dengan aktivitas kepala sekolah yang menuntut untuk selalu dapat menjadi dan memberi solusi bagi problem-problem pembelajaran yang dihadapi guru. Sebab kepercayaan guru akan terbangun dengan baik, jika guru meerasa percaya akan keahlian kepala sekolahnya (Orstein & Levine, 1989). Jadi para guru berharap dan membutuhkan bantuan kepala sekolahnya untuk dapat membantu memecahkan problem pembelajaran yang dihadapinya. Guru akan merasa senang jika kepala sekolah mampu membantunya.

3. Sebagai Orang yang memegang disiplin

Gorton (1976) mengungkapkan, bahwa dari berbagai studi, harapan orang tua, guru dan siswa adalah agar kepala sekolah sebagai orang yang memegang disiplin pada aturan dan norma. Untuk itu, perilaku seorang kepala sekolah dituntut untuk senantiasa menjadi teladan moral bagi guru, siswa dan warga sekolah lainnya. Keteladanan ini diperlukan karena sekolah sebagai lingkungan pembentukan nilai dan moral. Dengan keteladanan kepala sekolah, pencapaian mutu pendidikan akan lebih efektif.

4. Sebagai Fasilitator Hubungan Masyarakat

Kepala sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam menciptakan hubungan yang harmonis antara sekolah dengan masyarakat. Hubungan harmonis ini, tidak hanya ditujukan pada masyarakat sekitar sekolah tetapi juga ditujukan pada masyarakat dalam arti yang luas, seperti dunia industri dan sebagainya. Hubungan ini diperlukan untuk membangun partisipasi masyarakat pada sekolah dan dunia pendidikan umumnya. Dengan terbangunnya hubungan yang harmonis dengan masyarakat diharapkan iklim sekolah semakin kondusif dan dapat mempengaruhi perilaku warga sekolah secara positif.

5. Sebagai Agen Perubahan

Peranan kepala sekolah sebagai agen perubahan adalah sesuatu yang kompleks. Menurut Gorton (1976), karakteristik utama peran ini, yaitu: (1) mendiagnostik kebutuhan untuk perubahan, (2) mengembangkan dan menyeleksi suatu perubahan, (3) mengorientasikan semua target terhadap perubahan yang diinginkan, (4) mengantisipasi masalah dan daya tahan terhadap perubahan yang diinginkan, (5)

mengembangkan dan menimplementasikan rancangan yang akan mengentarkan inovasi serta mengatasi hambatan terhadap perubahan, dan (6) mengevaluasi pelaksanaan inovasi dan membuat perbaikan-perbaikan yang diperlukan.

Mampu tidaknya kepala sekolah menjadi agen perubahan, sangat tergantung tingkat visinya terhadap perubahan. Oleh karena itu, kepala sekolah diharapkan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perubahan yang konstruktif terhadap pendidikan di sekolah. Namun demikian, perubahan itu harus memperhatikan iklim sekolah. Dengan kata lain, perubahan dapat berjalan efektif, jika iklim sekolah terbangun kondusif.

6. Sebagai Mediator Konflik

Sekolah sebagai sistem sosial tidak mungkin dapat menghindari adanya pertentangan kepentingan individu dengan organisasi atau konflik kepentingan antar individu (Hoy & Miskel, 1987). Untuk itu diperlukan adanya mediator untuk menjembatani adanya beberapa konflik tersebut. Kepala Sekolah sekolah sebagai mediator konflik merupakan peran yang menuntut gaya kepemimpinan yang dapat menyalurkan dan menyesuaikan beberapa kepentingan dengan tujuan organisasi sekolah/madrasah.

D. Tugas dan Fungsi Sekolah dalam Penyelenggaraan MBS/M

Sebagai pengejawantahan kepemimpinan kepala sekolah atau madrasah adalah bagaimana melaksanakan tugas dan fungsinya di sekolah/madrasah. Tugas dan fungsi utama sekolah adalah mengelola penyelenggaraan MBS/M di sekolah masing-masing. Mengingat sekolah merupakan unit utama dan terdepan dalam penyelenggaraan MBS/M, maka sekolah atau madrasah dituntut menjalankan tugas dan fungsinya sebagai berikut:

1. Menyusun rencana dan program pelaksanaan MBS/M dengan melibatkan kelompok- kelompok kepentingan, antara lain: wakil sekolah (kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, tata usaha), wakil siswa (OSIS), wakil orang tua siswa, wakil organisasi profesi, wakil pemerintah, dan tokoh masyarakat;
2. Mengkoordinasikan dan menyetarakan segala sumber daya yang ada di sekolah dan luar sekolah untuk mencapai sasaran MBS/M yang telah ditetapkan;
3. Melaksanakan program MBS/M secara efektif dan efisien dengan menerapkan prinsip-prinsip *total quality management dan pendekatan sistem*;
4. Melaksanakan pengawasan dan pembimbingan dalam pelaksanaan MBS/M sehingga keakuratan implementasi dapat dijamin untuk mencapai sasaran MBS/M
5. Pada setiap akhir tahun ajaran melakukan evaluasi untuk menilai tingkat ketercapaian sasaran program MBS/M yang telah ditetapkan. Hasil evaluasi ini kemudian digunakan untuk menentukan sasaran baru program MBS/M tahun berikutnya;
6. Menyusun laporan penyelenggaraan MBS/M secara lengkap untuk disampaikan kepada pihak-pihak terkait (Dinas Pendidikan, dan Komite Sekolah/Madrasah).
7. Mempertanggungjawabkan hasil penyelenggaraan MBS/M kepada pihak-pihak terkait (Dinas Pendidikan, dan Komite Sekolah/Madrasah).

BAB VI

TEKNIK PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN DI SEKOLAH/MADRASAH

A. Pengertian Teknik

Sebelum mengkaji teknik peningkatan mutu pendidikan di madrasah atau sekolah, terlebih dahulu diuraikan tentang pengertian teknik. Uraian teknik dimaksudkan agar lebih mendalami makna dan tujuan yang terkandung di dalamnya. Teknik kadang-kadang dirancukan dengan istilah strategi, pendekatan, dan metode. Oleh karena itu, di bawah ini sekilas dideskripsikan pengertian istilah-istilah itu, sebagai berikut:

1. Strategi

Strategi adalah garis besar haluan bertindak untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

2. Pendekatan

Pendekatan merupakan cara pandang dalam bertindak (konteks pembelajaran: menyampaikan materi atau bahan yang telah ditentukan) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3. Metode

Metode adalah cara yang dipilih untuk bertindak (konteks pembelajaran: menyampaikan bahan atau materi) sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

4. Teknik

Teknik adalah cara untuk melaksanakan metode yang digunakan.

B. Pengertian Mutu

Mutu atau kualitas merupakan suatu kosakata yang akrab dengan kehidupan modern ataupun dalam kehidupan sehari-hari. Mutu banyak dibicarakan orang, kelompok, organisasi maupun suatu lembaga. Bagi setiap institusi, mutu merupakan hal utama yang harus selalu ditingkatkan. Namun demikian, sebagian orang menganggap mutu sebagai suatu konsep yang abstrak, masih membingungkan dan sulit diukur. Dalam kehidupan sehari-hari, biasanya orang memiliki keinginan untuk mendapatkan sesuatu yang bermutu. Bahkan untuk memperolehnya akan melakukan apa saja asal mendapatkan yang dianggapnya bermutu tersebut. Walau demikian, jika diminta untuk mendeskripsikan dan menjelaskan mutu yang diinginkan, akan tampak perbedaan standar yang mereka gunakan dalam memaknai mutu yang diinginkan. Dengan demikian, mutu dalam pandangan seseorang belum tentu sama dengan mutu menurut pandangan orang lain, dan kemungkinan perbedaan pandangan dari berbagai pakar dalam memandang konsep mutu sangat besar.

Berbicara masalah mutu menurut Sallis (1993) tidak dapat dilepaskan dari tiga tokoh penting tentang mutu yaitu, Edwards Deming, Joseph Juran, dan Philip B. Crosby. Menurut Deming masalah mutu terletak pada masalah manajemen. Ia

mengajarkan pentingnya pendekatan yang tepat, sistematis, dan pendekatan dengan dasar statistik untuk memecahkan masalah kualitas. Ia juga menganjurkan dalam pemecahan masalah mutu dengan siklus yang terdiri: *Plan, Do, Check, dan Action*.

Tokoh lain tentang mutu adalah Juran. Dia mengajukan beberapa aspek manajemen kualitas yang tidak terlalu bersifat statistik. Dia yakin bahwa, masalah mutu dapat dikembalikan kepada masalah kepuasan manajemen. Juran menganjurkan perencanaan, penetapan sasaran, isu-isu organisasi, kebutuhan akan penetapan tujuan dan sasaran untuk perbaikan, dan tanggungjawab manajemen terhadap kualitas. Juran terkenal dengan keberhasilannya menciptakan kesesuaian dengan tujuan dan manfaat. Ide Juran menunjukkan bahwa, produk atau jasa yang dihasilkan mungkin sudah memenuhi spesifikasi, namun belum tentu sesuai dengan tujuannya. Spesifikasi mungkin salah atau tidak sesuai dengan yang diinginkan pelanggan. Menurut Juran ada tiga tingkatan yang mempengaruhi dan memberi kontribusi terhadap peningkatan mutu yaitu, (1) manajer senior, yang memiliki pandangan strategis tentang organisasi, (2) manajer menengah, yang memiliki pandangan operasional tentang mutu, dan (3) para karyawan, memiliki tanggungjawab terhadap control mutu.

Sementara itu, Crosby menganggap bahwa, mutu itu gratis. Menurut Crosby, terlalu banyak pemborosan dalam upaya peningkatan mutu, dan semua pemborosan, kegagalan, dan hal yang tidak bermutu dapat dihilangkan jika institusi memiliki kemauan. Menurut Crosby ada tiga belas langkah program mutu yaitu: (1) komitmen manajemen (*Management Commitment*), (2) membangun tim peningkatan

mutu (*Quality Improvement Team*), (3) pengukuran mutu (*Quality Measurement*), (4) mengukur biaya mutu (*The Cost of Quality*) (5) membangun kesadaran tentang mutu (*Quality Awareness*), (6) kegiatan perbaikan (*Corrective Actions*), (7) perencanaan tanpa cacat (*Zero Defects Planning*), (8) pelatihan pengawas (*Supervisor Training*), (9) menyelenggarakan hari tanpa cacat (*Zero Defects Day*), (10) penyusunan tujuan (*Goal Setting*), (11) penghapusan sebab kesalahan (*Error Cause Removal*), (12) pengakuan (*Recognitions*), dan (13) mendirikan dewan mutu. Ide Crosby menurut Sallis (1993) jika diterapkan dalam pendidikan. Dengan kata lain, tiga belas langkah di atas, dapat diaplikasikan dalam pendidikan dan dapat membantu sekolah dalam meningkatkan kualitasnya.

Mendefinisikan konsep mutu tidaklah mudah, karena antara tokoh yang satu dengan tokoh yang lain berbeda-beda. Kouru Ishikawa (Cortada, 1995) menjelaskan mutu berkaitan dengan produk yang paling ekonomis dan berguna bagi pelanggan. Goetsch dan Davis (Dalam Tjiptono, 2000) mendefinisikan mutu sebagai suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, proses dan lingkungan yang mempengaruhinya. Cortada (1995) mengatakan, sekalipun banyak definisi mutu yang berbeda-beda, tetapi semua sepakat bahwa mutu ditentukan oleh pelanggan. Jadi dari definisi-definisi mutu di atas, dapat diambil kesimpulan: (1) mutu sangat ditentukan oleh pelanggan atau pemakai suatu produk (2) mutu mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan (3) mutu merupakan kondisi yang selalu berubah, artinya penilaian suatu mutu sangat tergantung pada kondisi, hari ini dianggap bermutu mungkin di masa mendatang dianggap kurang berkualitas.

Dalam konteks pendidikan, sangat sulit mengartikan dan mendefinisikan mutu atau kualitas pendidikan (Tilaar, 2006). Kualitas pendidikan merupakan suatu yang *intangibile* (hal-hal yang tidak dapat diraba), yaitu kualitas pendidikan yang sukar untuk diraba dan sulit untuk diukur standarnya kecuali dengan mengkuantitaskan segala sesuatu. Dalam kaitan ini kualitas dapat diukur dengan kriteria-kriteria yang ditentukan (*tangible*). Kualitas pendidikan dapat dilihat dari segi ekonomi, sosial politik, sosial budaya, perpektif pendidikan, dan perpektif proses globalisasi.

Dari perpektif ekonomi, kualitas pendidikan dapat dihubungkan dengan prinsip efisiensi. Pendidikan yang berkualitas adalah pendidikan yang dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip efisiensi. Pendidikan dipandang sebagai suatu bentuk investasi modal yang harus dikelola secara efisien. Callahan (1962) melukiskan tentang sekolah-sekolah di Amerika sesudah perang dunia kesatu, yang menitikberatkan pada pelaporan dan efisiensi. Kenyataannya sekolah-sekolah itu tidak berhasil. Ketidakberhasilan ini melahirkan filsafat pendidikan yang baru dari John Dewey dan Kilpatrick (Tilaar, 2006). Kedua ahli tersebut menganut paham manajerialisme. Paham ini, menganut prinsip bahwa, untuk memperoleh kualitas yang tinggi, lembaga pendidikan harus melaksanakan prinsip-prinsip manajerial moderen, yaitu menentukan tujuan (*objective saving*), perencanaan dan peninjauan kembali (*reviewing*), monitoring internal dan eksternal. Kualitas pendidikan menurut paham ini, dapat dibuat indicator-indikator performance yang dapat diukur dan dilaporkan.

Paham manajerialisme modern dalam pendidikan di atas, tampaknya juga masih dipandang memiliki beberapa

kelemahan. Menurut Fukuyama (1995) manajerialism merupakan bahaya terhadap *trust* di dalam masyarakat. Konsep kualitas dalam manajerialisme dipandang dapat menggerogoti terbentuknya *nation-state* yang menuntut kohesi social tinggi (Tilaar, 2006)

Terkait dengan mutu pendidikan, Sallis (1993) mengemukakan dua pertanyaan pokok yang perlu diungkapkan. Pertama, apa produk pendidikan? Kedua, siapa pelanggan pendidikan? Dalam menjawab pertanyaan pertama, Sallis menyarankan agar lebih dahulu melihat pendidikan sebagai sebuah jasa atau layanan bukan sebuah bentuk produksi. Karakteristik mutu jasa lebih sulit didefinisikan daripada mendefinisikan mutu produk, karena mutu jasa mencakup beberapa elemen subjek yang penting. Dalam buku I tentang Konsep dan Pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (Depdiknas, 2000) disebutkan bahwa, mutu pendidikan mencakup *input*, proses, dan *output* pendidikan. *Input* pendidikan dikatakan bermutu, jika sumberdaya menjamin berlangsungnya proses secara baik. Proses dikatakan bermutu apabila pengkoordinasian dan penyerasian input sekolah dilakukan secara harmonis, sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyable learning*), mendorong motivasi dan minat belajar siswa, serta memberdayakan peserta didik. Sedang *output* dikatakan bermutu, jika prestasi sekolah baik akademik maupun non akademik sesuai dengan standar nasional atau tujuan sekolah.

Berdasarkan definisi mutu dan uraian di atas, dapat dikatakan bahwa, produk pendidikan sekolah adalah layanan pendidikan yang diberikan kepada siswa. Sedangkan mutu pendidikan di sekolah ditentukan oleh

pelanggan pendidikan, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal. Yang termasuk pelanggan pendidikan internal, yaitu guru, pustakawan, laboran, teknisi, dan tenaga administrasi. Sedangkan pelanggan eksternal yaitu siswa, orang tua siswa, pemerintah, masyarakat, penerima dan pemakai lulusan (Depdiknas, 2000). Dengan demikian mutu pendidikan di sekolah ditentukan oleh input, proses dan output pendidikan. Oleh sebab itu, mutu pendidikan atau sekolah merupakan kemampuan mengelola input, proses dan mendayagunakan sumber-sumber pendidikan secara optimal untuk meningkatkan kemampuan belajar dan hasil belajar lulusannya.

C. Teknik Peningkatan Mutu Pendidikan

Untuk mengaplikasikan manajemen peningkatan mutu, ada empat teknik yaitu: *school review*, *Benchmarking*, *Quality assurance*, dan *Quality Control* (Depdiknas, 2000).

1. School Review

School review merupakan proses di mana semua komponen sekolah bekerja sama dengan orang tua siswa, tenaga profesional dan pihak-pihak yang memiliki keterkaitan dengan mutu sekolah, untuk mengevaluasi efektifitas kebijakan sekolah, serta mutu lulusan. Dari pelaksanaan teknik school review diharapkan dapat diketahui: bagaimana prestasi siswa, apakah mutu sekolah sesuai dengan harapan orang tua dan siswa, faktor apa saja yang menghambat peningkatan mutu siswa, dan faktor apa yang mendukung peningkatan mutu. Jadi school review akan dapat menghasilkan rumusan tentang: kelemahan, kelebihan, prestasi sekolah, dan rekomendasi untuk penyusunan perencanaan strategis pengembangan sekolah tahun yang akan datang (Mantja, 2000).

2. *Benchmarking*

Benchmarking adalah kegiatan untuk menetapkan standar dan target, baik proses maupun hasil yang akan dicapai dalam periode tertentu. Untuk kepentingan praktis maka standar tersebut direfleksikan daalam realitas yang ada. Sebagai contoh, untuk perilaku mengajar bisa saja standar yang ditetapkan adalah dengan merefleksikan pada guru yang dikenal baik oleh siswa maupun guru yang lain, dan memiliki prestasi dalam mengajar. Demikian juga, dapat saja standar kualitas yang akan dicapai direfleksikan pada suatu sekolah. Jadi Benchmarking dapat diaplikasikan dan direfleksikan pada individu, kelompok maupun lembaga.

Dalam buku Panduan Menejemen Sekolah (Depdiknas, 2000) disebutkan bahwa dalam teknik Benmarking akan dapat menjawab beberapa pertanyaan (a) Seberapa baik kondisi sekolah, (b) Standar dan target baik apa yang akan dicapai, (c) Bagaimana untuk mencapai target dan standar baik tersebut. Sebagai langkah praktis untuk melaksanakan teknik Benchmarking dapat ditempuh langkah-langkah sebagai berikut: (a) Menentukan fokus (b) Tentukan standar dan indikatornya (c) Bandingkan standar dan indikatornya dengan kondisi komponen yang ada di sekolah (d) Tentukan problem atau kesenjangan.

3. *Quality Assurance*

Quality assurance adalah suatu teknik untuk menentukan bahwa proses pendidikan telah berjalan sebagaimana mestinya. Dengan kata lain, *Quality assurance* bersifat *proses oriented*, artinya konsep ini mengandung suatu jaminan bahwa proses yang berlangsung telah berjalan sesuai dengan standar. Dengan demikian, diharapkan hasil yang dicapai

memenuhi standar yang telah ditetapkan. Oleh sebab itu, agar proses berjalan sebagaimana yang telah ditetapkan, maka perlu diadakan audit dan monitoring terhadap semua komponen sekolah secara berkesinambungan. Sistem audit, harus dilembagakan, sehingga menjadi subsistem sekolah.

Teknik quality assurance sangat bermanfaat bagi sekolah dan orang tua siswa. Bagi sekolah, teknik ini merupakan informasi umpan balik, sekaligus membantu sekolah dalam: menilai pelaksanaan dan hasil pendidikan, menilai mutu proses dan hasil pembelajaran, memperkuat akuntabilitas sekolah, dan menilai mutu lulusan siswa.

Untuk melaksanakan quality assurance di sekolah, diharapkan: (a) Menekankan pada kualitas hasil belajar, (b) Hasil kerja siswa dimonitor dan dievaluasi secara terus menerus, (c) Informasi dan data dari sekolah, dikumpulkan dan dianalisis untuk memperbaiki proses pendidikan di sekolah, (d) Semua komponen sekolah, baik kepala sekolah, guru, tata usaha, pembantu pelaksana, dan orang tua siswa harus memiliki komitmen secara bersama-sama dalam mengevaluasi kondisi sekolah dan mengembangkannya secara lebih baik, (e) Pemantauan, penilaian, dan pelaporan hasil kerja siswa harus dilaksanakan secara terencana dan sistematis, dan (f) Program-program pokok sekolah harus dikomunikasikan kepada pihak-pihak yang terkait khususnya orang tua siswa.

4. Quality Control

Quality Control yaitu, suatu sistem untuk mendeteksi terjadinya penyimpangan kualitas output yang tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan. Jadi konsep ini berorientasi pada output, dengan tujuan untuk memastikan apakah mutu

output sudah sesuai dengan standar atau tidak. Oleh sebab itu, teknik quality control memerlukan adanya indikator kualitas yang pasti dan jelas, sehingga dapat ditentukan penyimpangan-penyimpangan kualitas yang terjadi.

Selain empat teknik peningkatan mutu di atas, menurut Morgatroyd dan Morgan (Mantja, 2000), ada tiga teknik mendasar dalam menetapkan mutu, yaitu : quality assurance, contract conformance, dan cusomer-driven.

Quality assurance mengacu pada penetapan standar, metode yang memadahi, dan tuntutan mutu oleh suatu kelompok, lembaga dan para pakar, yang diikuti proses pengawasan dan evaluasi serta memeriksa sejauh mana pelaksanaannya memenuhi standar yang telah ditetapkan. Dalam teknik ini, standar mutu yang telah ditetapkan harus dipublikasikan, sehingga dapat diketahui oleh masyarakat, orang tua siswa maupun para pakar.

Contract Conformance, yaitu menetapkan standar mutu secara spesifik melalui negosiasi dalam bentuk kontak. Jadi, jika teknik ini diimplementasikan di sekolah, maka standar mutu harus ditetapkan oleh semua komponen sekolah secara bersama-sama, melalui kesepakatan bersama, dan dituangkan dalam bentuk target (Kontrak). Dengan demikian mutu harus dilihat apakah sesuai dengan komitmen yang tertuang dalam kontrak atau tidak.

Customer-driven, yaitu menetapkan mutu didasarkan pada penerima layanan atau produk. Dengan demikian, jika dikaitkan dengan sekolah maka mutu pendidikan harus sesuai dengan harapan penerima layanan pendidikan atau pelanggan pendidikan, baik pelanggan pendidikan internal maupun pelanggan pendidikan eksternal.

BAB VII

BUDAYA DAN IKLIM SEKOLAH DALAM PERSPEKTIF MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

A. Konsep Budaya dan Iklim Sekolah

1. Konsep Budaya Sekolah

Konsep budaya mutu sekolah dalam manajemen tidak bisa dilepaskan dari dari konsep budaya organisasi. Secara terminologis beberapa pendapat dari para pakar antara lain Schin (1985) mengemukakan bahwa, pengertian budaya organisasi terkait dengan keteraturan perilaku interaksi dalam organisasi, norma-norma yang berkembang, nilai-nilai dominan, falsafah yang menjadi landasan organisas, peraturan-peraturan dalam organisasi, dan iklim yang ada dalam organisasii. Hodge dan Anthony (1988) budaya organisasi merupakan perpaduan nilai-nilai, keyakinan, asumsi, pemahaman, dan harapan-harapan yang diyakini oleh anggota organisasi atau kelompok serta dijadikan sebagai pedoman bagi perilaku dan pemecahan masalah yang dihadapi

Robbin (1991), dalam bukunya “ *Essential Organizational Behavior*” mengatakan bahwa, *organizational culture is a perception, but it exists in the organization, not in the individual.* Budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang

dianut oleh anggota-anggota organisasi. Peterson (1994), menyatakan bahwa budaya organisasi mencakup keyakinan, ideologi, bahasa, ritual, dan mitos. Creemers dan Reynold (1993) menyimpulkan bahwa budaya organisasi adalah keseluruhan norma, nilai, keyakinan, dan asumsi yang dimiliki oleh anggota di dalam organisasi.

Sementara itu, Owens (1995) mendefinisikan budaya organisasi sebagai “... *the body of solution to external and internal problems that has worked consistently for a group and that is therefore taught to new members as the correct way to perceive, think about and feel in relation to those problem ...*”. Budaya sebagai pola pemecahan masalah eksternal dan internal yang diterapkan secara konsisten bagi suatu kelompok, dan oleh karena itu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar dalam memandang, memikirkan, dan memecahkan masalah yang dihadapi.

Selain itu, Sonhadji, 1991) beranggapan bahwa, budaya organisasi merupakan proses sosialisasi anggota organisasi untuk mengembangkan persepsi, nilai, dan keyakinan terhadap organisasi berdasarkan spirit dan keyakinan tertentu yang dianut organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi dapat juga didefinisikan sebagai *spirit* dan keyakinan sebuah organisasi yang mendasari lahirnya aturan-aturan, norma-norma dan nilai-nilai yang mengatur bagaimana seseorang harus bekerja, struktur yang mengatur bagaimana seorang anggota organisasi berhubungan secara formal maupun informal dengan orang lain, sistem dan prosedur kerja yang mengatur bagaimana kebiasaan kerja seharusnya dimiliki seorang pemimpin maupun anggota organisasi

Merujuk pendapat beberapa pakar di atas, konsep budaya sekolah dapat dipahami dari dua sisi, pertama,

memahami ditinjau dari sudut sumbernya. Budaya sekolah bersumber dari spirit, keyakinan, dan nilai-nilai kualitas kehidupan yang patut dianut organisasi sekolah misalnya spirit, keyakinan, dan nilai-nilai disiplin, tanggung jawab, kebersamaan, keterbukaan, kejujuran, semangat hidup, sosial, menghargai orang lain, dan persatuan. Kedua, budaya sekolah dipahami dari sisi manifestasi atau tampilannya yaitu dengan cara merasakan atau mengamati manifestasi yang tercermin dalam aturan-aturan dan prosedur-prosedur yang mengatur bagaimana kepala sekolah dan warga sekolah seharusnya bekerja, struktur organisasi sekolah yang mengatur bagaimana seorang warga sekolah seharusnya berhubungan secara formal maupun informal dengan orang lain.

Dengan demikian, budaya organisasi sekolah dapat didefinisikan sebagai kepribadian sekolah yang merupakan refleksi dari sikap para personil sekolah, dan tercermin dalam perilaku individu dan kelompok dalam sebuah komunitas sekolah. Dengan kata lain, budaya sekolah adalah karakter sekolah yang termanifestasi dalam aturan-aturan atau norma, tatakerja, kebiasaan kerja, gaya kepemimpinan kepala sekolah, guru dan staf sekolah.

2. Konsep Iklim Sekolah

Membahas iklim sekolah tidak terlepas dari iklim organisasi. Ada beberapa ahli mengungkapkan tentang konsep iklim organisasi. Di antaranya Newell (1978) mengungkapkan bahwa, iklim organisasi merupakan keseluruhan pengaruh terhadap sistem, subsistem, superordinat sistem, atau sistem lain dari orang-orang, tugas-tugas, prosedur konseptualisasi, dan segala sesuatu yang ada dalam organisasi. Higgins (1982), mendefinisikan iklim organisasi sebagai sejumlah persepsi

dari pekerja terhadap pengelolaan pekerja, keinginan dari pekerja, dan lingkungan sosial. Steers (1984) mengatakan bahwa, iklim organisasi dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi dan dapat mempengaruhi perilaku organisasi.. Selanjutnya, Owens (1995) mengatakan bahwa iklim organisasi adalah studi tentang persepsi individu yang memiliki bermacam-macam aspek dalam organisasi.

Sementara itu, beberapa definisi tentang iklim sekolah juga telah dikemukakan beberapa ahli. De Roche (1985) mengatakan bahwa, iklim sekolah adalah saling keterhubungan antara faktor-faktor personal, sosial, dan budaya yang mempengaruhi perilaku individu dan kelompok dalam lingkungan sekolah. Hampir senada dengan pendapat itu, Hoy dan Miskel (1987) berpendapat bahwa, iklim sekolah merupakan seperangkat karakteristik internal yang membedakan sekolah yang satu dengan sekolah lainnya dan mempengaruhi anak-anak yang ada di dalamnya. Pendapat lain yang hampir sama dikemukakan oleh Sergiovanni (1987) mengatakan bahwa iklim organisasi dalam latar sekolah, dapat dijelaskan pada dua tingkatan, yaitu tingkatan organisasi itu sendiri dan tingkatan individu. Dalam tingkatan organisasi, iklim organisasi sekolah merupakan karakteristik sekolah yang bersifat terus menerus, yang membedakan sekolah satu dengan sekolah lainnya serta berpengaruh terhadap perilaku individu. Dan tingkatan individu, merupakan perasaan persepsi dari para individu terhadap sekolahnya. Kemudian Owens (1995) membuat konsep tentang iklim sekolah sebagai suatu karakteristik dari keseluruhan lingkungan sekolah.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, dapat dikatakan bahwa iklim organisasi merupakan situasi lingkungan kerja dalam organisasi yang secara langsung maupun tidak

langsung dirasakan oleh para pekerja dan mempengaruhi prilakunya. Sedangkan iklim sekolah merupakan situasi dan suasana hubungan dalam lingkungan sekolah yang dapat mempengaruhi perilaku warga sekolah termasuk guru dan staf sekolah. Dengan demikian, ada beberapa hal penting dalam iklim organisasi sekolah. Pertama, iklim organisasi sekolah merupakan pernyataan tentang kualitas internal organisasi sekolah. Kedua, iklim organisasi sekolah dirasakan dan dialami oleh warga sekolah, baik secara individual maupun kelompok. Ketiga, iklim organisasi sekolah merupakan hasil interaksi seluruh komponen organisasi sekolah. Keempat, iklim organisasi sekolah dapat mempengaruhi perilaku warga sekolah.

B. Karakteristik Budaya dan Iklim Sekolah

1. Karakteristik Budaya Sekolah

Menurut Robbins (2003), penelitian terakhir terdapat tujuh karakteristik utama budaya organisasi, yaitu: (1) Inovasi dan pengambilan risiko. Tingkat daya pendorong para karyawan untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko, (2) Perhatian terhadap detail. Tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap sesuatu secara detail, (3) Orientasi terhadap hasil. Tingkat tuntutan terhadap pimpinan untuk musatkan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil, (4) Orientasi terhadap individu atau orang, yaitu tingkat keputusan pimpinan memperhitungkan efek hasil terhadap individu dalam organisasi, (5) Orientasi terhadap tim: Tingkat aktivitas kerja yang diorganisasir dalam tim bukan individu, (6) Agresivitas: Tingkat tuntutan terhadap orang-orang agar

agresif dan kompetitif dan tidak bersikap santai-santai, dan (7) Stabilitas: Tingkat kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo daripada pertumbuhan.

Sementara itu, Harris (1998) mengemukakan karakteristik budaya dalam organisasi yang disebut sebagai dimensi dari organisasi. Karakteristik tersebut, yaitu: .(1) tujuan dan misi, (2) sikap, keyakinan, prinsip-prinsip, dan filosofi, (3) prioritas, nilai, etika, status, dan system hadiah, (4) norma dan peraturan, (5) desain struktur organisasi, dan teknologi, (6) kebijakan, prosedur, dan proses-proses, (7) system komunikasi, bahasa, dan terminologi, (8) pengawasan, pelaporan, dan praktik personal, (9) membuat keputusan, memecahkan masalah, dan resolusi konflik, (10) kompensasi, pengakuan, dan promosi, (11) ruang dan lingkungan kerja, dan (12) kepemimpinan.

Selain itu, DeRoche (1987) mengemukakan empat ciri budaya organisasi yang efektif sebagai berikut: (1) struktur dan perintah, (2) dukungan bagi interaksi social, (3) dukungan bagi kegiatan-kegiatan intelektual atau belajar, dan (4) komitmen yang kuat terhadap visi dan misi organisasi. Sedangkan hasil penelitian Soetopo (2001) ada dua belas karakteristik budaya organisasi, yaitu: nilai-nilai keteladanan, tanggung jawab, kebersamaan, otonomi individu, tata aturan/norma, dukungan, identitas, hadiah, performansi, toleransi konflik, toleransi resiko, dan upacara simbolik.

Menurut Calldwell dan Spinks (1993), karakteristik budaya organisasi muncul dalam dua dimensi, yaitu dimensi yang tidak tampak (intangible) dan dimensi yang tampak (tangible). Dimensi yang tidak tampak yaitu meliputi: spirit/ nilai-nilai, keyakinan, dan idiologi yang dimanifestasikan dalam dimensi yang tampak, meliputi: kalimat, baik tertulis

maupun lisan yang digunakan, perilaku yang ditampilkan, bangunan, fasilitas, serta benda yang digunakan di sekolah..

Sergiovanni (1987) mengutip pendapat Lundberg menyebutkan bahwa budaya organisasi muncul dalam empat tingkatan, yaitu (1) *artifacts*, (2) *perspectives*, (3) *values*, dan (4) *assumption*. Pada tingkatan *artifacts*, budaya organisasi terwujud dalam cerita/kisah, mitos, ritual, seremoni, serta produk-produk yang merupakan simbolisasi nilai-nilai. Pada tingkatan *perspectives*, wujudnya adalah peraturan-peraturan dan norma-norma yang dijadikan acuan untuk menyelesaikan problema yang dihadapi oleh organisasi dan menjadi pedoman bersikap dan berperilaku anggota. Sedangkan wujud budaya organisasi pada tingkatan *values* adalah nilai yang dijadikan acuan dalam segala keputusan dan tindakan anggota organisasi serta yang mencerminkan tujuan, identitas, dan standar penilaian terhadap segala sesuatu. Selanjutnya wujud budaya organisasi pada tingkatan *assumption* merupakan pandangan anggota organisasi tentang dirinya dan orang lain yang mengarahkan pada hubungan antara dirinya dengan orang lain.

Berdasarkan paparan tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa karakteristik budaya sekolah adalah sebagai berikut: (1) Hak otonomi individu, yaitu adanya tingkat tanggungjawab, kemandirian untuk melatih inisiatif individu dalam melaksanakan tugas dan fungsinya di sekolah, (2) Struktur, yaitu adanya tingkatan aturan yang dapat digunakan sebagai kendali mutu sekolah, (3) Dukungan, yaitu adanya kerjasama yang dibutuhkan sekolah, (4) Identifikasi, yaitu tingkat warga sekolah mengidentifikasi dirinya ke dalam sekolah dibanding dengan kelompok atau keahlian tertentu di luar sekolah, (5) Penghargaan performansi, yaitu adanya tingkatan pemberian

reward di sekolah, (6) Toleransi konflik, yaitu adanya tingkatan konflik yang terjadi di sekolah dipandang sebagai keinginan untuk menyelaraskan perbedaan, dan (7) Pemecahan resiko, yaitu adanya keinginan warga sekolah untuk memberikan dukungan agar lebih inovatif, bersemangat, dan tanggap terhadap resiko yang akan terjadi.

Selanjutnya dengan mengadaptasi karakteristik budaya organisasi yang dikemukakan Robbins (2004) karakteristik sekolah dapat diidentifikasi sebagai berikut: (1) Tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi warga atau personil sekolah, komite sekolah dan lainnya dalam berinisiatif, (2) Tingkat para personil sekolah dianjurkan dalam bertindak progresif, inovatif dan berani mengambil resiko, (3) Tingkat bagaimana sekolah menciptakan dengan jelas visi, misi, tujuan, sasaran sekolah, dan upaya mewujudkannya, (4) Tingkat dimana unit-unit dalam sekolah didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi, (5) Tingkat kepala sekolah memberi informasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap personil sekolah, (6) Jumlah pengaturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku personil sekolah, (7) Tingkat para personil sekolah mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan sekolah ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau bidang keahlian profesional, (8) Tingkat alokasi imbalan diberikan didasarkan atas kriteria prestasi, (9) Tingkat personil sekolah didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka, dan (10) Tingkat komunikasi antar personil sekolah.

2. Karakteristik Iklim Sekolah

Halpin dan Croft (1971) meneliti iklim sekolah didasarkan atas dimensi interaksi antara guru dan kepala

sekolah, dan antara guru dengan guru. Menurut Halpin dan Croft, karakteristik iklim sekolah terdiri dari dua dimensi, yaitu persepsi guru terhadap kepala sekolah dan persepsi guru terhadap guru. Persepsi guru terhadap kepala sekolah meliputi: (1) *Aloofness*, yaitu kadar perilaku pemimpin yang formal dan impersonal, yang menunjukkan jarak sosial dengan staf, (2) *Production Emphasis*, yaitu perilaku pemimpin yang menekankan staf agar bekerja keras, misalnya, pengawasan ketat dan menuntut hasil yang maksimal dari staf, (3) *Thrust*, yaitu kadar perilaku pemimpin yang ditandai kerja keras untuk dicontoh staf (4) *Consideration*, yaitu perilaku pemimpin yang memperlakukan staf dengan penuh kemanusiaan. Sedangkan persepsi guru terhadap perilaku guru meliputi: (1) *Disengagement*, guru cenderung tidak memiliki komitmen pencapaian tujuan dan tidak melibatkan diri dalam kegiatan, (2) *Hindrance*, yaitu perasaan guru bahwa kepala sekolah membebani tugas yang memberatkan, (3) *Esprit*, yaitu semangat kerja guru karena terpenuhinya kebutuhan sosial dan rasa memiliki prestasi dalam pekerjaan, dan (4) *Intimacy*, yaitu kadar keakraban antar guru atau staf dalam sekolah.

Karakteristik iklim organisasi sekolah juga dikemukakan oleh Schneider dan Bartlett sebagaimana yang dikutip Steers (1984) ada enam dimensi yang meliputi: (1) dukungan organisasi, (2) kualitas anggota, (3) keterbukaan, (4) gaya supervisi pimpinan (5) konflik antar anggota, dan (6) otonomi anggota. Kemudian Owens (1995) mengutip pendapat Tagiuri mengatakan bahwa, komponen atau karakteristik iklim sekolah ada empat dimensi, yaitu (1) *Ekologi* (Material) (2) *Milieu* (sosial), (3) Sistem sosial (struktur organisasi dan administrasi organisasi), dan (4) Budaya (Nilai, norma dan cara berfikir).

Dalam konteks Iklim sekolah, Halpin dan Croft (1971) membagi iklim sekolah menjadi enam profil. Keenam profil iklim sekolah itu adalah: (1) iklim terbuka, (2) iklim otonom, (3) iklim terkontrol, (4) iklim *Familiar*, (5) iklim paternal, dan (6) iklim tertutup. Selanjutnya keenam iklim sekolah tersebut diuraikan di bawah ini:

Pertama, Iklim Terbuka: iklim ini menggambarkan suatu situasi, dimana para warga sekolah menyukai rasa persatuan dan persahabatan. Guru, karyawan, dan warga sekolah lainnya bekerja tanpa paksaan dan tidak merasa terbebani oleh tugas-tugas pekerjaannya. Kebijakan Kepala Sekolah mempermudah guru dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Secara keseluruhan guru, karyawan, dan warga sekolah lain merasakan hubungan yang sangat tinggi, harmonis, dan kondusif untuk peningkatan kinerjanya. Kepala sekolah dapat menerima input dari bawahnya demi pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

Kedua, Iklim otonomi: iklim sekolah ini, menggambarkan suatu kebebasan para guru dan karyawan sekolah. Dengan kata lain Kepala Sekolah memberikan kebebasan kepada guru dan karyawan untuk membentuk struktur interaksi, sehingga dapat memperoleh dan memenuhi kebutuhan sosialnya. Dalam iklim otonomi, guru dan karyawan merasa tidak terbebani aturan-aturan administratif dan Kepala Sekolah membuat peraturan dan prosedur yang mempermudah tugas-tugas guru dan karyawan. Karakteristik kepala sekolah dalam iklim otonomi adalah: (1) memiliki fleksibilitas pribadi yang tinggi, (2) memberi dorongan kepada warga sekolah dengan prilakunya sebagai pekerja keras dan etos kerja, dan (3) ia mengontrol dan memperhatikan tingkat kesejahteraan guru, karyawan, dan warga sekolah lainnya.

Ketiga, Iklim Terkontrol: Iklim terkontrol ditandai adanya semua warga sekolah yang bekerja keras dan hanya sedikit waktu untuk membangun hubungan manusiawi. Iklim ini dititik beratkan pada penyelesaian tugas dan tidak memenuhi kebutuhan sosial warga sekolah. Guru-guru sepenuhnya berorientasi pada tugas. Dengan demikian kebutuhan sosial dan tingkat kesejahteraan tidak menjadi perhatian. Karakteristik pola kepemimpinan kepala sekolah dalam iklim terkontrol berorientasi pada tugas (*task oriented*). Menurut Owens (1995) gaya kepemimpinan ini merupakan gaya kepemimpinan yang lebih menaruh perhatian kepada struktur tugas, penyusunan rencana kerja, metode kerja, penetapan pola organisasi, dan prosedur pencapaian tujuan. Dengan demikian iklim sekolah model ini lebih banyak memperhatikan hasil penyelesaian tugas, control dan pengawasan untuk mencapai tujuan sekolah lebih intensif atau cenderung lebih ketat, dan sedikit memperhatikan hubungan antar manusia secara kekeluargaan.

Keempat, Iklim Familier: Gambaran utama iklim familier adalah sikap yang penuh keakraban dari kepala sekolah dan guru-guru maupun warga sekolah lainnya. Dalam iklim ini, pemenuhan kebutuhan sosial sangat diutamakan. Namun kontrol untuk mencapai tujuan sekolah agak longgar. Kepala sekolah selalu memetingkan hubungan kekerabatan. Ia tidak melakukan kritikan, jika ada guru dan karyawan yang melaksanakan tugas tidak benar. Peraturan dan tata tertib dibuat hanya sebagai pedoman untuk menggambarkan kepada guru dan karyawan bahwa, bagaimana sesuatu seharusnya dilakukan. Guru-guru dan karyawan tidak bekerja dengan kemampuan penuh. Jadi Kepala Sekolah sedikit sekali melakukan kegiatan pengarahan, kontrol, dan evaluasi kegiatan-kegiatan sekolah serta semua didekati melalui

pendekatan kekerabatan. Pola kepemimpinan kepala sekolah lebih dekat dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia (*Human relation oriented*), yaitu gaya kepemimpinan yang lebih menaruh pada hubungan kekerabatan, kesejwatan, kepercayaan, penghargaan, kehangatan, keharmonisan hubungan antara bawahan dan atasan.

Kelima, Iklim Paternal: Ada beberapa indikasi iklim paternal. Indikasi-indikasi sekolah yang memiliki iklim tersebut adalah: (1) Kepala sekolah melakukan usaha-usaha yang tidak efektif untuk mengontrol dan memenuhi kebutuhan sosial warga sekolah, (2) perilaku kepala sekolah tidak terurus dan dianggap guru tidak memberi motivasi pada bawahannya, (3) hubungan dan kerja sama guru kurang harmonis, (4) kepala sekolah tidak mampu mengontrol guru. (5) motivasi guru rendah karena putus asa kebutuhannya tidak terpenuhi, (6) kepala sekolah suka menyendiri, dan (7) guru tidak merasa puas atas pekerjaan dan kebutuhan sosialnya.

Keenam, Iklim Tertutup: Iklim tertutup memiliki beberapa karakteristik. Karakteristik itu adalah: (1) Anggota kelompok memperoleh sedikit kepuasan kerja dan kebutuhan sosial, (2) Kepala Sekolah tidak efektif dalam mengarahkan kegiatan-kegiatan guru, (3) Kepala Sekolah tertutup, sedikit terurus dan senang menyendiri, (4) partisipasi dan kerja sama guru dengan kepala sekolah tidak baik, (5) kolektifitas warga sekolah tidak baik, (6) Kepala Sekolah selalu menekankan hasil dan menetapkan peraturan-peraturan yang cenderung sewenang-wenang, dan (7) Kepala Sekolah tidak memberi motivasi guru dan warga sekolah lainnya.

Berdasarkan beberapa kategori iklim sekolah di atas, tampaknya iklim sekolah dapat juga diklasifikasikan menjadi tiga kelompok. Ketiga kelompok itu pertama, iklim terbuka dan iklim otonomi merupakan kelompok iklim sekolah yang relatif terbuka. Kedua, iklim terkontrol dan familier merupakan iklim yang menekankan satu dari dua pilihan yaitu penyelesaian tugas atau pemeliharaan kelompok. Ketiga, iklim paternal dan iklim tertutup merupakan iklim yang menekankan manajemen persekolahan tertutup.

C. Pengembangan Budaya dan Iklim Sekolah

1. Prinsip-Prinsip Pengembangan Budaya dan Iklim Sekolah

Budaya dan iklim sekolah yang efektif akan memberikan efek positif bagi semua unsur dan personil sekolah seperti kepala sekolah, guru, staf, siswa dan masyarakat. Prinsip-prinsip yang menjadi acuan dalam pengembangan budaya dan iklim sekolah adalah sebagai berikut.

Pertama, berfokus pada visi, misi dan tujuan sekolah. Pengembangan budaya dan iklim sekolah harus senantiasa sejalan dengan visi, misi dan tujuan sekolah. Fungsi visi, misi, dan tujuan sekolah adalah mengarahkan pengembangan budaya dan iklim sekolah. Visi tentang keunggulan mutu misalnya, harus disertai dengan program-program yang nyata mengenai penciptaan budaya dan iklim sekolah.

Kedua, penciptaan komunikasi formal dan informal. Komunikasi merupakan dasar bagi koordinasi dalam sekolah, termasuk dalam menyampaikan pesan-pesan pentingnya budaya dan iklim sekolah. Komunikasi informal sama pentingnya dengan komunikasi formal. Dengan demikian kedua jalur komunikasi tersebut perlu digunakan dalam menyampaikan pesan secara efektif dan efisien.

Ketiga, inovatif dan bersedia mengambil resiko. Salah satu dimensi budaya organisasi adalah inovasi dan kesediaan mengambil resiko. Setiap perubahan budaya sekolah menyebabkan adanya resiko yang harus diterima khususnya bagi para pembaharu. Ketakutan akan resiko menyebabkan kelambatan dalam mengambil sikap dan keputusan organisasi.

Keempat, memiliki strategi yang jelas. Pengembangan budaya dan iklim sekolah perlu ditopang oleh strategi dan program. Strategi mencakup cara-cara yang ditempuh sedangkan program menyangkut kegiatan operasional yang perlu dilakukan. Strategi dan program merupakan dua hal yang selalu berkaitan.

Kelima, berorientasi kinerja. Pengembangan budaya dan iklim sekolah perlu diarahkan pada sasaran yang sedapat mungkin dapat diukur (*tangible*). Sasaran yang dapat diukur akan mempermudah pengukuran capaian kinerja dari suatu sekolah.

Keenam, sistem evaluasi yang jelas. Untuk mengetahui kinerja pengembangan budaya dan iklim sekolah perlu dilakukan evaluasi secara rutin dan bertahap: jangka pendek, sedang, dan jangka panjang. Karena itu perlu dikembangkan sistem evaluasi terutama dalam hal: kapan evaluasi dilakukan, siapa yang melakukan dan mekanisme tindak lanjut yang harus dilakukan,

Ketujuh, memiliki komitmen yang kuat. Komitmen dari pimpinan dan warga sekolah sangat menentukan implementasi program-program pengembangan budaya dan iklim sekolah. Banyak bukti menunjukkan bahwa komitmen yang lemah terutama dari pimpinan menyebabkan program-program tidak terlaksana dengan baik.

Kedelaapan, keputusan berdasarkan konsensus. Ciri budaya organisasi yang positif adalah pengambilan keputusan partisipatif yang berujung pada pengambilan keputusan secara konsensus. Meskipun hal itu tergantung pada situasi keputusan, namun pada umumnya konsensus dapat meningkatkan komitmen anggota organisasi dalam melaksanakan keputusan tersebut.

Kesembilan, sistem imbalan yang jelas. Pengembangan budaya dan iklim sekolah hendaknya disertai dengan sistem imbalan meskipun tidak selalu dalam bentuk barang atau uang. Bentuk lainnya adalah penghargaan atau kredit poin terutama bagi siswa yang menunjukkan perilaku positif yang sejalan dengan pengembangan budaya dan iklim sekolah.

Kesepuluh, evaluasi diri. Evaluasi diri merupakan salah satu alat untuk mengetahui masalah-masalah yang dihadapi di sekolah. Evaluasi dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan curah pendapat atau menggunakan skala penilaian diri. Kepala sekolah dapat mengembangkan metode penilaian diri yang berguna bagi pengembangan budaya dan iklim sekolah.

2. Model Pengembangan Budaya dan Iklim Sekolah

Menurut Owens, (1995) sekolah-sekolah yang memiliki keunggulan lebih dipengaruhi dari kinerja individu dan organisasi itu sendiri yang mencakup nilai-nilai (*values*), keyakinan (*beliefs*), budaya, dan norma perilaku yang disebut sebagai *the human side of organization* (sisi/aspek manusia dan organisasi). Hal tersebut sesuai dengan Frymier dan kawan-kawan (1984) dalam melakukan penelitian *One Hundred Good Schools*, yang dalam penelitiannya mereka menyimpulkan bahwa iklim atau *atmosphere* sekolah, seperti hubungan

interpersonal, lingkungan belajar yang kondusif, lingkungan yang menyenangkan, moral dan spirit sekolah berkorelasi secara positif dan signifikan dengan kepribadian dan prestasi akademik lulusan.

Budaya sekolah dapat dikatakan bermutu bilamana didukung adanya iklim sekolah yang memungkinkan berkembangnya sekolah dalam mencapai suatu keberhasilan pendidikan. Budaya mutu sekolah adalah keseluruhan latar fisik, lingkungan, suasana, rasa, sifat, dan iklim sekolah secara produktif mampu memberikan pengalaman berkembangnya sekolah untuk mencapai keberhasilan pendidikan berdasarkan spirit, keyakinan, dan nilai-nilai yang dianut oleh sekolah. Dalam hal ini, Depdiknas (2000) telah merumuskan beberapa elemen budaya mutu sekolah sebagai berikut: (1) informasi kualitas untuk perbaikan, bukan untuk mengontrol, (2) kewenangan harus sebatas tanggungjawab, (3) hasil diikuti rewards atau punishment, (4) kolaborasi, sinergi, bukan persaingan sebagai dasar kerjasama, (5) warga sekolah merasa aman terhadap pekerjaannya, (6) atmosfer keadilan, (7) imbal jasa sepadan dengan nilai pekerjaan, dan (8) warga sekolah merasa memiliki sekolah.

Pengembangan budaya mutu sekolah merupakan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah, selaku pemimpin pendidikan. Namun demikian, pengembangan budaya mutu sekolah mempersyaratkan adanya partisipasi seluruh personil sekolah dan *stakeholder*, termasuk orang tua siswa, dan oleh karena itu, secara manajerial pengembangan budaya mutu sekolah menjadi tanggung jawab kepala sekolah, sedangkan secara operasional sehari-hari menjadi tugas seluruh personil sekolah dan *stakeholder* terkait.

Proses pengembangan budaya mutu sekolah dapat dilakukan melalui tiga model. Pertama, pengembangan spirit, keyakinan dan nilai. Proses pengembangan budaya mutu sekolah dapat dimulai dengan dengan cara mengidentifikasi berbagai spirit, keyakinan, dan nilai-nilai kualitas kehidupan sekolah yang dianut sekolah, misalnya spirit, keyakinan, dan nilai-nilai: disiplin, kebersamaan, kejujuran, semangat hidup, sosial, menghargai orang lain, dan persatuan. Untuk itu, ada tiga langkah yang harus ditempuh oleh kepala sekolah, yaitu: (1) Identifikasi spirit, keyakinan, dan nilai-nilai sebagai sumber budaya mutu sekolah. Identifikasi dilakukan bersama dengan seluruh stakholder, dan ditetapkan sebagai sebuah kebijakan resmi sekolah dalam bentuk surat keputusan kepala sekolah, (2) Sosialisasi secara kontinyu tentang spirit, keyakinan, dan nilai-nilai kepada seluruh stakholder, baik melalui pertemuan-pertemuan, majalah sekolah, buku penghubung sekolah, maupun dalam bentuk surat edaran, dan (3) Kepala sekolah selalu menumbuhkan komitmen seluruh *stakeholder* agar memegang teguh spirit, keyakinan, dan nilai-nilai yang telah ditetapkan bersama.

Kedua, pengembangan teknis. Pengembangan pada tataran teknis tersebut dilakukan setelah kepala sekolah bersama stakeholder telah ber-hasil mengidentifikasi spirit, keyakinan, dan nilai-nilai, yaitu dengan cara mengembangkan berbagai prosedur kerja manajemen (*management work procedures*), sarana manajemen (*management toolkit*), dan kebiasaan kerja (*management work habits*) berbasis sekolah yang betul-betul merefleksikan spirit, keyakinan, dan nilai-nilai yang akan dibudayakan di sekolah.

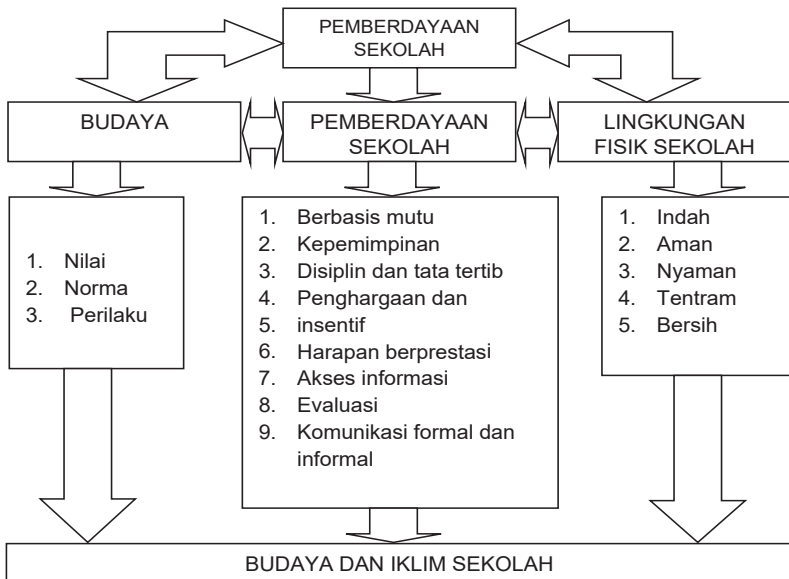
Terkait dengan pengembangan tataran teknis budaya mutu sekolah, kepala sekolah dapat melakukan langkah-

langkah, yaitu: (1) bersama seluruh *stakeholder* mengevaluasi tingkat komponen sistem sekolah, seperti struktur organisasi sekolah, deskripsi tugas sekolah, sistem dan prosedur kerja sekolah, kebijakan dan aturan-aturan sekolah, tata tertib sekolah, hubungan formal maupun informal, telah merefleksikan spirit, keyakinan, dan nilai-nilai dasar yang sangat fungsional bagi tumbuh dan berkembangnya sekolah, (2) bersama *stakeholder* mengembangkan berbagai kebijakan teknis pada setiap komponen sistem yang betul-betul merefleksikan spirit, keyakinan, dan nilai-nilai dasar yang sangat fungsional bagi perkembangan sekolah. Komponen sistem sekolah yang telah merefleksikan spirit, keyakinan, dan nilai-nilai perkembangan sekolah sebaiknya tetap dipertahankan dan diimplementasikan. Tetapi jika tidak merefleksikan spirit, keyakinan, dan nilai-nilai sekolah hendaknya terlebih dahulu dilakukan berbagai perubahan dan pembaharuan.

Ketiga pengembangan tataran sosial. Pengembangan tataran sosial dalam konteks pengembangan kultur sekolah adalah proses implementasi dan institusionalisasi sehingga menjadi sebagai suatu kebiasaan (*work habits*) di sekolah dan di luar sekolah.

Secara umum komponen pengembangan budaya dan iklim sekolah dapat diklasifikasikan menjadi tiga kategori dengan beberapa aspek, yaitu: (1) Budaya sekolah meliputi aspek-aspek: nilai, norma, dan perilaku, (2) Lingkungan fisik sekolah meliputi: keindahan, keamanan, kenyamanan, ketentraman, dan kebersihan (3) Lingkungan sistem sekolah meliputi: berbasis mutu, kepemimpinan kepala sekolah, disiplin dan tata tertib, penghargaan dan insentif, harapan untuk berprestasi, akses informasi, evaluasi, komunikasi yang intensif dan terbuka.

Model berikut ini menjelaskan tentang bagaimana membangun budaya dan iklim sekolah berdasarkan unsur-unsur di atas. Model tersebut menggambarkan bahwa budaya dan iklim organisasi merupakan kumpulan nilai-nilai, norma dan perilaku yang mengontrol interaksi-personil sekolah dengan orang diluar sekolah. Budaya organisasi sekolah tidak bisa lepas dari nilai-nilai yang dianut oleh individu-individu yang memiliki kepentingan dengan sekolah, atau dengan kata lain budaya dan iklim sekolah merupakan hasil interaksi nilai-nilai yang dianut individu didalam dan diluar sekolah. Sekolah merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relatif terus-menerus untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah.



Gambar 7.1 Model pengembangan Budaya dan iklim Sekolah

BAB VIII

PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH/MADRASAH

A. Konsep Dasar Pengambilan Keputusan

Dalam mencapai tujuan sekolah, biasanya tidak dapat dihindari adanya banyak problem atau masalah. Masalah-masalah itu terjadi dari serangkaian aktivitas administrative maupun aktivitas manajerial yang seharusnya dilakukan di sekolah. Masalah yang muncul biasanya mulai dari yang sederhana sampai masalah yang variatif dan kompleks. Oleh karena itu, dibutuhkan adanya pemecahan masalah agar tidak mengganggu pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan dalam organisasi sekolah. Dengan kata lain, untuk mengatasi problem-problem sekolah diperlukan adanya aktivitas pengambilan keputusan.

Inti konsep dasar pengambilan keputusan adalah keputusan, yang dalam bahasa Inggris dikenal dengan istilah *decision*. Keputusan merupakan hasil dari proses “membuat” atau “to make”, yang selanjutnya lebih dikenal dengan istilah “mengambil”. Kedua kata tersebut dalam bahasa Inggris sering dirangkai dengan istilah *decision making* atau pengambilan keputusan. Terry (1968) mengatakan pengambilan keputusan adalah proses pemilihan alternatif perilaku tertentu dari dua

atau lebih alternatif yang ada. Sementara itu, Robbins (1984: 236) menjelaskan: *Decision making is process in which one chooses between two or more alternative.*

Merujuk pada pendapat para pakar manajemen di atas, secara sederhana konsep dasar pengambilan keputusan dapat dimaknai sebagai proses memilih diantara dua atau lebih alternatif pilihan untuk memecahkan masalah-masalah organisasi. Pengertian ini, jika dikaitkan dengan sekolah dapat dikatakan bahwa, pengambilan keputusan sekolah merupakan proses melakukan aktivitas manajemen yang berkaitan masalah-masalah organisasi dan sumberdaya sekolah dengan melalui langkah-langkah tertentu yang berakhir dengan dilaksanakannya hasil keputusan. Dengan demikian pengambilan keputusan merupakan proses pikir dari serangkaian aktivitas memecahkan masalah organisasi sekolah.

Dilihat dari aspek manajerial, pengambilan keputusan merupakan aktivitas yang sangat penting dalam organisasi sekolah (Hoy dan Miskel, 1987). Owens (1995) mengatakan *decision making is the heart organization and administration.* Pengambilan keputusan bukan hanya persoalan pikir yang sifatnya internal, tetapi juga menyangkut persoalan usaha kerjasama dengan orang lain. Bagaimana orang lain bisa digerakkan dalam suatu proses aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam konteks persekolahan idialnya pengambilan keputusan di sekolah melibatkan para guru dan *stakeholder* yang lain. Keterlibatan guru dibutuhkan untuk menjamin efektifitas pencapaian tujuan sekolah. Hal ini tercermin sebagaimana yang dikatakan oleh Duke dan Canady (1996) bahwa, ada hubungan antara partisipasi guru dalam

pengambilan keputusan dengan mutu pembelajaran dan efektifitas sekolah. Oleh sebab itu, modeln pengambilan keputusan *partisipatif* merupakan model pengambilan keputusan yang sangat penting untuk diterapkan di sekolah, agar para guru dan warga sekolah merasa memiliki dan tanggungjawab dalam melaksanakan keputusan. Ada dua keuntungan jika model pengambilan keputusan partisipatif dilaksanakan di sekolah: (1) mendatangkan keputusan terbaik, dan (2) meningkatkan pertumbuhan dan perkembangan organisasi (Owens, 1996).

Konsep partisipasi dalam pengambilan keputusan awalnya diperkenalkan oleh French (Dalam Salusu, 1996). Ia memaknai partisipasi dalam pengambilan keputusan sebagai proses dua pihak atau lebih yang saling mempengaruhi dalam membuat rencana, kebijakan, dan keputusan organisasi. Menurut Pidarta (2005) partisipasi merupakan pelibatan atau keikutsertaan seseorang atau beberapa orang dalam aktivitas pengambilan keputusan. Model pengambilan keputusan partisipatif ini merupakan suatu cara efektif untuk memperoleh dukungan dan komitmen dari guru dan warga sekolah dalam ikut serta memecahkan masalah-masalah sekolah. Dengan kata lain, pengambilan keputusan *partisipatif* adalah cara pengambilan keputusan, yang melibatkan keikutsertaan guru, siswa, orang tua siswa, karyawan, sekolah, dan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan sekolah. Dengan pengambilan keputusan yang bersifat partisipatif, diharapkan warga sekolah dan masyarakat ikut berpartisipasi dalam pengembangan sekolah.

Pengambilan keputusan partisipatif di sekolah akan lebih hidup dan kontributif terhadap pengembangan sekolah jika didukung dengan prilaku kepala sekolah yang menggunakan

manajemen kolaboratif. Menurut Caldwell dan Spinks(1988), ada beberapa keuntungan manajemen kolaboratif, yaitu (1) memberikan peran kepada guru dalam manajemen sekolah, (2) menjamin semua guru memiliki peluang untuk memberi kontribusi sesuai keahliannya, (3) perbedaan yang jelas antara pembuatan kebijakan dan perencanaan, (4) member kerangka kerja bagi guru untuk membuat kontribusi dalam alokasi sumberdaya, (5) rencana kegiatan dan anggaran memberikan sumber informasi berdasarkan teman kerja, (6) system implementasi yang baik menjamin sasaran dan tindakan ditransformasikan ke berbagai tindakan, (7) memberikan kerangka kerja penilaian dan meredam konflik, sebab ada keterbukaan dan kolaborasi, (8) keterbukaan dan system yang sesuai dengan kebutuhan sumberdaya, memberi peluang mendeteksi bidang yang overlopping, (9) membangun pentingnya peran para guru sebagai sumber utama dalam proses pembelajaran, (10) memberikan banyak peluang kepada guru mewujudkan tanggungjawabnya, dan (11) memudahkan pengertian, komunikasi, dan komitmen.

B. Jenis Pengambilan Keputusan

Secara garis besar dalam konteks kerjasama antara guru dengan kepala sekolah/madrasah, pengambilan keputusan dapat dibedakan dan diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Pengambilan Keputusan Individual

Kerjasama pengambilan keputusan dalam bentuk individual terjadi apabila kepala sekolah mengambil keputusan sendiri terhadap masalah-masalah tertentu sesuai dengan kekuasaan yang dimilikinya. Bentuk kerjasama individual ini juga dapat terjadi jika kepala sekolah menyerahkan secara penuh kepada guru untuk mengambil keputusan sendiri.

Menurut Shafritz (1987) jika pengambilan keputusan secara individual, maka pengambilan keputusan itu tidak memiliki *powerless* karena teknik yang bersifat individual hanya perlu dilakukan untuk memecahkan masalah-masalah sifatnya khusus. Bentuk pengambilan keputusan secara individual yang diberikan kepala sekolah kepada guru pada hakikatnya merupakan pendelegasian wewenang dari seorang kepala sekolah kepada guru.

2. Pengambilan Keputusan Kelompok.

Pengambilan keputusan kelompok merupakan bentuk kerjasama dimana kepala sekolah melakukan pemecahan masalah bersama-sama guru. Para ahli manajemen mengakui bahwa bentuk kerjasama kelompok, lebih efektif dibandingkan bentuk individual. Mereka yang mengakui antara lain Piper (1974), Johnson and Johnson (1975), Duncan (1976), Luthans (1981), Deroche (1985), Hoy dan Miskel (1987), Owens (1996). Pada intinya mereka beranggapan bahwa, pengambilan keputusan secara kelompok lebih memungkinkan untuk keputusan yang lebih baik dan korektif, jika dibandingkan dengan pengambilan keputusan dilakukan sendirian.

Bentuk pengambilan keputusan secara berkelompok pernah dikembnangkan oleh Vrodiom dan Yetton, 1973 dan Vroom dan Jago, 1988 dalam Reinhartz and Beach (2004) dibangun atas landasan teori bahwa para pemimpin membuat keputusan secara mandiri atau berkonsultasi dan melibatkan para anggota kelompok seperti halnya guru dan komite sekolah. Walaupun demikian, pada akhirnya seorang kepala sekolah akan mengambil keputusan berdasarkan pertimbangan-pertimbangan yang diberikan oleh segenap komponen organisasi dan data yang tersedia.

Selain dua model bentuk pengambilan keputusan di atas, Danim (2006) mengklasifikasi pengambilan keputusan menjadi tiga, yaitu:

1. Pengambilan Keputusan Otoritatif

Pengambilan keputusan otoritatif adalah keputusan yang dipaksakan oleh kepala sekolah kepada guru dan staf sekolah/madrasah. Keputusan ini biasanya merupakan kebijakan oleh kepala sekolah yang otoriter. Dalam perspektif persekolahan model pengambilan keputusan ini tidak sesuai semangat MBS/M.

2. Pengambilan Keputusan Pribadi

Pengambilan keputusan pribadi adalah keputusan yang diambil oleh individu-individu atas nama pribadi.

3. Pengambilan Keputusan Organisasi

Pengambilan keputusan organisasi adalah keputusan formal yang diambil organisasi. Keputusan model ini menjadi tanggung jawab individu dan kelompok dalam organisasi sekolah/madrasah. Karena itu, dalam perspektif MBS/M keputusan ini seharusnya diambil secara kolektif dengan melibatkan guru, staf sekolah/madrasah, dan komite sekolah.

C. Pengambilan Keputusan Partisipatif

Konsep partisipasi dalam pengambilan keputusan awalnya diperkenalkan oleh French (Dalam Salusu, 1996). Ia memaknai partisipasi dalam pengambilan keputusan sebagai proses dua pihak atau lebih yang saling mempengaruhi dalam membuat rencana, kebijakan, dan keputusan organisasi. Menurut Pidarta (2005) partisipasi merupakan pelibatan atau keikutsertaan seseorang atau beberapa orang dalam aktivitas pengambilan keputusan.

Model pengambilan keputusan *partisipatif* merupakan model pengambilan keputusan yang sangat penting untuk diterapkan di sekolah, agar para guru dan warga sekolah merasa memiliki dan bertanggungjawab dalam melaksanakan keputusan. Ada dua keuntungan jika model pengambilan keputusan partisipatif dilaksanakan di sekolah: (1) mendatangkan keputusan terbaik, dan (2) meningkatkan pertumbuhan dan perkembangan organisasi (Owens, 1996).

Dengan demikian, model pengambilan keputusan partisipatif ini diharapkan merupakan cara efektif untuk memperoleh dukungan dan komitmen dari guru dan warga sekolah dalam ikut serta memecahkan masalah-masalah sekolah. Dengan kata lain, pengambilan keputusan *partisipatif* adalah cara pengambilan keputusan, yang melibatkan keikutsertaan guru, siswa, orang tua siswa, karyawan, sekolah, dan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan sekolah. Dengan pengambilan keputusan yang bersifat partisipatif, diharapkan warga sekolah dan masyarakat ikut berpartisipasi dalam pengembangan sekolah.

Pengambilan keputusan partisipatif di sekolah akan lebih hidup dan konstruktif terhadap pengembangan sekolah jika didukung dengan perilaku kepala sekolah yang menggunakan manajemen kolaboratif. Menurut Caldwell dan Spinks (1988), ada beberapa keuntungan manajemen kolaboratif, yaitu (1) memberikan peran kepada guru dalam manajemen sekolah, (2) menjamin semua guru memiliki peluang untuk memberi kontribusi sesuai keahliannya, (3) perbedaan yang jelas antara pembuatan kebijakan dan perencanaan, (4) member kerangka kerja bagi guru untuk membuat kontribusi dalam alokasi sumberdaya, (5) rencana kegiatan dan anggaran memberikan sumber informasi berdasarkan teman kerja,

(6) system implementasi yang baik menjamin sasaran dan tindakan ditransformasikan ke berbagai tindakan, (7) memberikan kerangka kerja penilaian dan meredam konflik, sebab ada keterbukaan dan kolaborasi, (8) keterbukaan dan system yang sesuai dengan kebutuhan sumberdaya, memberi peluang mendeteksi bidang yang overlapping, (9) membangun pentingnya peran para guru sebagai sumber utama dalam proses pembelajaran, (10) memberikan banyak peluang kepada guru mewujudkan tanggungjawabnya, dan (11) memudahkan pengertian, komunikasi, dan komitmen.

D. Partisipasi Guru dalam Pengambilan Keputusan

Dalam perspektif sekolah sebagai suatu sistem, guru merupakan komponen yang sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan dan pembelajaran di sekolah/ madrasah. Guru merupakan komponen sekolah yang diberi otoritas dan kewenangan dalam mengelola pembelajaran baik di dalam kelas maupun di luar kelas. Otoritas dan kewenangan yang dimiliki guru itu bukanlah mutlak, tetapi merupakan hasil pendelegasian tugas dan kewenangan dari kepala sekolah. Dengan kata lain, orang yang diberi wewenang harus jelas dan tegas batas-batas tanggungjawabnya. Dipihak lain, kepala sekolah sebagai pemberi wewenang dituntut bertanggungjawab dari akibat pendelegasian tersebut. Simon (1987) merumuskan wewenang itu sebagai kekuatan untuk mengambil keputusan dalam proses pembelajaran. Dengan demikian apabila guru dapat mengambil keputusan untuk memecahkan masalah-masalah pembelajaran, hal ini merupakan bentuk partisipasi guru sebagai respon terhadap kepercayaan atau perlakuan kepala sekolah yang diberikan kepada guru sebagai pengambil keputusan (*decision maker*).

Fakta di lapangan menunjukkan bahwa, idialnya pengambilan keputusan di sekolah melibatkan para guru dan *stakeholder* yang lain. Keterlibatan guru dibutuhkan untuk menjamin efektifitas pencapaian tujuan sekolah. Hal ini tercermin sebagaimana yang dikatakan oleh Duke dan Canady (1996) bahwa, ada hubungan antara partisipasi guru dalam pengambilan keputusan dengan mutu pembelajaran dan efektifitas sekolah.

Kajian tentang peran kerjasama antara kepala sekolah dan guru telah banyak dilakukan para ahli. Gordon dan McIntyre (1978) menyimpulkan hasil penelitiannya, penciptaan sekolah unggul sangat penting dilakukan dengan membentuk iklim hubungan yang selaras, serasi dan seimbang antara guru dan kepala sekolah. Gezi (1986) dalam penelitiannya menyatakan bahwa, gaya kepemimpinan kepala sekolah yang saling kerjasama dengan guru sebagai suatu tim merupakan faktor penentu efektifitas sekolah.

Sementara itu, Hoy dan Miskel (1987) melihat pentingnya kerjasama antara kepala sekolah dan guru-guru dalam proses pengambilan keputusan yang meliputi: (1) kesempatan untuk ikut merumuskan kebijakan, merupakan factor penting untuk meningkatkan moral kerja guru, (2) keterlibatan dalam pengambilan keputusan mempunyai hubungan positif dengan kepuasan guru, (3) guru-guru lebih menyukai apabila kepala sekolahnya melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan, (4) guru-guru yang ingin dibatkan dalam pengambilan keputusan faktanya memberikan sumbangan terhadap kepala sekolah dalam proses pengambilan keputusan, (5) kerjasama dalam pengambilan keputusan mempunyai konsekwensi tersendiri bagi guru dan berubah dari waktu ke waktu, (6) peranan, fungsi, dan kedudukan

kepala sekolah dalam pengambilan keputusan dapat berubah berdasarkan masalah yang dipecahkan, (7) faktor internal dan eksternal organisasi mempunyai pengaruh terhadap tingkat kerjasama guru dalam pengambilan keputusan, (8) ketidak efektifan guru biasanya terjadi karena mereka tidak diterima secara penuh dalam system sekolah dan karena rendahnya kualitas kerjasama terhadap keputusan yang diambil, dan (9) untuk memaksimalkan sumbangan yang positif dan meminimalkan konsekwensi yang negative, kepala sekolah didorong untuk menjawab pertanyaan: Pada kondisi apa guru-guru dilibatkan? Pada tingkat apa dan bagaimana guru-guru dilibatkan? Dan peranan apa yang lebih efektif bagi kepala sekolah sendiri?

BAB IX

STRATEGI PENERAPAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH/MADRASAH

A. Pengertian Strategi

Istilah strategi berasal dari kata benda *strategos*, yang merupakan gabungan kata *stratos* (militer), dan *ago* (pemimpin). Dalam kamus *The American Herritage Dictionary* (1976) disebutkan bahwa *strategy is the science or art of the military command as applied to overall planning and conduct of large-scale combat operations*. Selanjutnya dikemukakan pula bahwa strategi adalah *the art or skill of using stratagems (a military manoeuvre) designed to deceive or surprise an enemy in politics, business, courtship, or the like*.

Pada awalnya, strategi berarti kegiatan memimpin militer dalam menjalankan tugas-tugasnya di lapangan. Secara populer sering istilah strategi dinyatakan sebagai kiat yang digunakan para jenderal untuk memenangkan peperangan (Nawawi, 2000). Konsep strategi yang semula diterapkan dalam kemiliteran dan dunia politik (Bracker, 1980), kemudian banyak diterapkan pula dalam bidang manajemen, dunia usaha, pengadilan, dan pendidikan. Dengan makin luasnya penerapan strategi, Mintberg dan Waters (1983) mengemukakan bahwa strategi adalah pola

umum tentang keputusan atau tindakan (*strategies are realized as patterns in streams of decisions or actions*). Hardy, Langley, dan Rose dalam Sudjana (1986) mengemukakan *strategy is perceived as a plan or a set of explicit intention preceeding and controlling actions*. Jadi strategi dipahami sebagai rencana atau kehendak yang mendahului dan mengendalikan kegiatan.

Sementara itu, Anshoff (dalam Anwar, 2004) menjelaskan bahwa, strategi merupakan "*set of decision rules guidance of organizational behavior*". Selanjutnya Nurihsan (2005) mengartikan strategi sebagai suatu pola yang direncanakan dan ditetapkan secara sengaja untuk melakukan kegiatan atau tindakan.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat diartikan bahwa strategi merupakan upaya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Dengan demikian, dalam konteks penerapan manajemen berbasis sekolah/madrasah strategi dapat diartikan sebagai suatu upaya atau cara melaksanakan manajemen berbasis sekolah/madrasah dalam rangka meningkatkan mutu sekolah/madrasah secara lebih efektif. Dengan kata lain, strategi merupakan pola upaya yang direncanakan dan ditetapkan secara sengaja untuk melakukan kegiatan dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah/madrasah secara efektif dan efisien..

B. Langkah-Langkah Strategi Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah/Sekolah

Agar pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah berjalan efektif, diharapkan Kepala Sekolah membuat strategi tertentu, yaitu garis besar tindakan untuk mencapai tujuan peningkatan mutu pendidikan yang telah ditetapkan sekolah. Strategi tersebut dapat direfleksikan dalam langkah-langkah sekolah/madrasah sebagai berikut:

1. Persiapan

Dalam konteks penerapan manajemen berbasis sekolah/madrasah persiapan merupakan strategi yang sangat penting dalam menjamin keberhasilannya. Tahap persiapan pelaksanaan MBS/M, hal yang harus dilakukan sekolah/madrasah adalah hal sebagai berikut:

a. Sosialisasi MBS/M

Sebelum melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah diharapkan konsep MBS/M sudah disosialisasikan terlebih dahulu kepada warga sekolah, orang tua siswa, dan komite sekolah/madrasah. Sosialisasi ini diperlukan untuk membangun, menyamakan persepsi dan pemahaman tentang pelaksanaan manajemen berbasis Sekolah/madrasah (Samani, 1999). Hal ini sangat penting dilakukan oleh Kepala Sekolah/Madrasah agar tidak terjadi kesalahpahaman dan hambatan dalam pelaksanaannya.

b. Menyusun Tim Pengembang mutu sekolah/madrasah

Strategi utama yang harus ditempuh setelah sosialisasi adalah pembentukan Tim pengembang peningkatan mutu di sekolah. Tim ini terdiri dari: Kepala Sekolah, wakil kepala sekolah, guru, para pakar yang menguasai Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah. Tugas pokok dari tim pengembang adalah membuat perencanaan, pengembangan, sistem monitoring dan evaluasi, membuat standar mutu dan indikator keberhasilannya.

Tim pengembangan mutu sekolah/madrasah seharusnya, pertama, melakukan kajian sasaran output sekolah. Strategi ini menuntut kemampuan kepala sekolah dan tim untuk melakukan kajian sasaran output yang diharapkan sekolah. Kajian ini akan menghasilkan tantangan keadaan sekarang

dengan output yang diharapkan. Hal ini menjadi dasar bagi sekolah untuk menentukan output yang diharapkan.

Kedua, merumuskan sasaran. Berdasarkan hasil kajian terhadap sasaran peningkatan mutu, strategi berikutnya adalah merumuskan sasaran mutu yang akan dicapai oleh sekolah. Perumusan sasaran itu harus mengacu pada: visi, misi, dan tujuan sekolah. Sebab pada hakikatnya sasaran peningkatan mutu merupakan penjabaran dari tujuan sekolah, sedangkan tujuan merupakan penjabaran dari misi sekolah, dan mis merupakan penjabaran dari visi sekolah.

Ketiga, melakukan analisis SWOT (Strenght, Weakness, Opportunity, and Thriet). Setelah merumuskan sasaran peningkatan mutu sekolah, langkah berikutnya adalah mengidentifikasi komponen-komponen sekolah: kurikulum, ketenagaan, pembinaan kesiswaan, sarana prasarana, pengembangan iklim sekolah, dan pengembangan hubungan masyarakat. Komponen-komponen itu perlu ditentukan tingkat kesiapannya melalui analisis SWOT, yaitu: strength (Kekuatan), Weakness (Kelemahan), Opportunity (Peluang), dan Threat (Ancaman).

Analisis SWOT dilakukan untuk mengetahui tingkat kesiapan masing-masing komponen sekolah dalam melaksanakan Menejemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah. Kesiapan masing-masing komponen harus memenuhi standar yang diperlukan untuk mencapai sasaran mutu. Selanjutnya diklasifikasikan menjadi *faktor internal* untuk *kekuatan*, dan *faktor ekstrnal* untuk *peluang*. Sedangkan komponen yang kurang kesiapannya diklasifikasikan dalam *faktor internal* untuk *kelemahan*, dan *faktor eksternal* untuk *ancaman*.

Dari analisis di atas, dapat ditentukan langkah-langkah pemecahannya, yaitu tindakan yang diperlukan untuk

mengubah komponen-komponen yang tidak siap menjadi siap untuk melaksanakan manajemen Peningkatan berbasis Sekolah.

Keempat, menyusun program peningkatan mutu. Hasil penyusunan program yang telah dihasilkan tim pengembang disosialisasikan kepada warga sekolah/madrasah untuk memperoleh input yang dibutuhkan sebelum program disahkan oleh kepala sekolah bersama ketua komite sekolah. Oleh karena itu, program peningkatan mutu sekolah seharusnya disusun bersama-sama antara tim pengembang sekolah dengan masyarakat terutama komite sekolah / madrasah. Keikutsertaan masyarakat tersebut diperlukan, agar lebih memahami kebutuhan dan program pengembangan sekolah.

Duhou (1999: 66) menjelaskan tentang pengalaman sekolah yang telah menjalankan manajemen berbasis sekolah di Victoria's school, Australia. Dipaparkan bahwa, salah satu tugas komite sekolah yang dikembangkan adalah komite sekolah terlibat dalam membuat dan menyusun berbagai kebijakan pendidikan di sekolahnya. Untuk itu, komite sekolah diharapkan memainkan perannya sebagai pemberi pertimbangan (*advisory agency*) dalam penyusunan program peningkatan mutu, komite sekolah diharapkan menjadi pendamping dan penyeimbang bagi sekolah, sehingga setiap program yang disusun oleh sekolah dapat diberi masukan yang sesuai dengan aspirasi masyarakat yang diwakili komite sekolah. Terkait dengan kebijakan dan program sekolah ini, komite sekolah dapat menyatakan setuju atau tidak setuju dengan argumentasi yang dapat dipertanggungjawabkan.

Program peningkatan mutu sekolah dibuat dalam bentuk jangka pendek, menengah dan panjang. Program tersebut, harus dapat menjelaskan secara jelas dan mendetail tentang

aspek mutu yang ingin dicapai, kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan, siapa yang melaksanakan, kapan kegiatan dilaksanakan, dan berapa biaya yang diperlukan. Hal ini diperlukan untuk memudahkan sekolah dalam menjelaskan dan memperoleh dukungan orang tua siswa.

Aspek penting yang harus diperhatikan dalam membuat program peningkatan mutu sekolah adalah kondisi sumber daya yang tersedia dan prioritas. Oleh karena itu, kondisi sumber daya yang ada, mendorong sekolah untuk membuat skala prioritas program. Sehingga dimungkinkan program tertentu lebih penting dari program lainnya dalam memenuhi kebutuhan siswa untuk belajar.

Terkait dengan tugas tim pengembang dalam menyusun perencanaan mutu menurut Sallis (1993), ada beberapa rangkaian perencanaan yang dapat diadaptasi oleh lembaga pendidikan di sekolah adalah (1) visi, misi, dan tujuan, (2) analisis kebutuhan, (3) analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, and Threat*), (4) perencanaan operasi dan bisnis, (5) kebijakan dan perencanaan mutu, (6) biaya mutu, dan (7) monitoring dan evaluasi. Sementara itu, Depdiknas (2001) menganjurkan langkah-langkah sebagai berikut: (1) mengidentifikasi tantangan nyata sekolah, (2) merumuskan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah, (3) mengidentifikasi fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran, (4) melakukan analisis SWOT, (4) alternatif langkah pemecahan masalah, (5) menyusun rencana dan program peningkatan mutu pendidikan, (6) melaksanakan rencana peningkatan mutu pendidikan, (7) melakukan evaluasi pelaksanaan, dan (8) merumuskan sasaran mutu baru.

2. Tahap Implementasi

Pada tahap implementasi Kepala sekolah dan Tim pengembang melakukan pengumpulan informasi tentang peningkatan mutu. Kemudian informasi yang terkumpul diolah secara cermat untuk dijadikan dasar laporan dan rekomendasi dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Selanjutnya laporan dan rekomendasi yang sudah tersusun dilaporkan pada pihak yang terkait dengan pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah.

Dalam melaksanakan program peningkatan mutu, sekolah perlu mengambil langkah proaktif untuk mewujudkan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Kepala sekolah, guru dan staf diharapkan mendayagunakan sumber daya pendidikan yang tersedia semaksimal mungkin, dan menggunakan kemampuan serta pengalamannya yang dianggap efektif dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. Kepala sekolah dan guru bebas mengambil *inisiatif* dan *kreatif* dalam menjalankan program-program yang diproyeksikan dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Untuk menghindari berbagai penyimpangan, kepala sekolah seharusnya melakukan supervisi dan monitoring terhadap kegiatan-kegiatan peningkatan mutu di sekolah. Kepala sekolah sebagai manajer dan pemimpin pendidikan di sekolah berhak dan memiliki tanggung jawab memberi arahan, bimbingan, dukungan, dan teguran kepada guru dan staf sekolah. Namun demikian, bimbingan, arahan teguran dan dukungan jangan sampai membuat guru terkekang.

3. Tahap Evaluasi dan Tindak Lanjut

Untuk mengetahui tingkat keberhasilan program, sekolah/madrasah harus membuat dan melaksanakan evaluasi

pelaksanaan program, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Evaluasi jangka pendek dilakukan setiap semester, dengan tujuan untuk mengetahui keberhasilan dan ketidakberhasilan program secara bertahap. Evaluasi jangka panjang dilakukan setiap akhir tahun, tujuannya untuk mengetahui seberapa jauh program peningkatan mutu telah mencapai sasaran mutu yang telah ditetapkan. Dengan evaluasi ini akan diketahui kekuatan dan kelemahan program untuk diperbaiki pada tahun berikutnya.

Dalam melaksanakan evaluasi, kepala sekolah diharapkan mengikutsertakan setiap unsur yang terlibat dalam program, khususnya guru dan staf sekolah lainnya. Demikian pula, orang tua siswa dan masyarakat (Komite Sekolah/madrasah) harus dilibatkan untuk menilai keberhasilan program yang dilaksanakan. Namun agar penilaian yang dilakukan oleh sekolah dan masyarakat tidak terjadi perbedaan yang bersifat *prinsipil*, maka perlu dibuat kesepakatan standar penilaian.

Selanjutnya hasil evaluasi ditindaklanjuti oleh Kepala sekolah, guru, dan orang tua siswa untuk menyusun skala prioritas, menetapkan sasaran dan target sekolah, dan menyusun program kerja untuk meningkatkan mutu pendidikan.

BAB X

KOMITE SEKOLAH/MADRASAH DALAM PERSPEKTIF MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH/MADRASAH

A. Konsep Dasar Komite Sekolah/Madrasah

Konsep Komite Sekolah/Madrasah di Indonesia, sebenarnya lebih banyak dipengaruhi oleh pengalaman negara maju seperti *School Board* (Dewan Sekolah) di Amerika Serikat. Dewan Sekolah merupakan model partisipasi masyarakat dalam pengelolaan pendidikan. Anggota dewan sekolah di berbagai negara maju tersebut, umumnya terdiri atas tokoh masyarakat yang didukung staf ahli bidang manajemen pendidikan (Sagala, 2004). Menurut Hunt (1963), anggota Komite Sekolah minimal tiga laki-laki dan dua wanita. Mereka terdiri dari kelompok profesional, kelompok *skill* dan *unskill*. Pada tahun 1987 jumlah anggota Dewan Sekolah di Amerika Serikat rata-rata 6 sampai 8, jumlah anggota Dewan Sekolah paling besar terdiri 19 anggota (Ornstein & Levine, 1989).

Ditinjau dari perspektif historis penyelenggaraan persekolahan di Indonesia, peran serta masyarakat khususnya orang tua siswa dalam pendidikan sudah berjalan sejak lama. Sebelum tahun 1974 orang tua siswa telah membentuk wadah yang disebut POMG (Persatuan Orang Tua Murid

dan Guru). Mulai tahun 1974, POMG dibubarkan dan diganti dengan BP3 (Badan Pembantu Penyelenggaraan Pendidikan). Pembentukan BP3 didasarkan Instruksi Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, dan Menteri Dalam Negeri NO. 17/0/1974, dan NO. 29/0/1974. Menurut Sutopo (1982), merupakan organisasi nonstruktural yang ada di sekolah dan lebih bersifat konsultatif. Selanjutnya seiring dengan perkembangan dan tuntutan masyarakat terhadap kualitas pendidikan dan pemberlakuan otonomi daerah serta amanat undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, BP3 diganti dengan Komite Sekolah.

Keberadaan Komite Sekolah dalam Sistem Pendidikan Nasional cukup kuat. Secara yuridis telah dituangkan dalam Keputusan Mendiknas NO 044/U/2002 Tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah, dan pasal 56 Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Oleh karena itu, peran serta masyarakat diharapkan bersinergi dengan wadah ini. Dengan kata lain, peran masyarakat dan orang tua siswa di sekolah diharapkan lebih difokuskan terhadap peningkatan mutu pendidikan.

Dengan demikian, mengartikan Komite Sekolah seharusnya diletakkan dalam konteks partisipasi masyarakat dan orang tua siswa terhadap pendidikan, yang terkandung dalam surat keputusan Menteri Pendidikan Nasional di atas. Secara umum Komite Sekolah dapat diartikan sebagai lembaga mandiri yang mewadahi peran serta masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu dan efisiensi pengelolaan pendidikan di satuan pendidikan, baik pada jalur pendidikan prasekolah, jalur pendidikan sekolah, maupun jalur pendidikan luar sekolah.

Pembentukan komite sekolah dimaksudkan agar ada suatu organisasi masyarakat sekolah yang mempunyai komitmen, dan loyalitas serta peduli terhadap peningkatan mutu pendidikan di sekolah (Surat Keputusan Mendiknas Nomor 044 Tahun 2002). Komite sekolah dapat dikembangkan secara khas dan berakar dari budaya, nilai, dan kepercayaan yang dibangun sesuai dengan potensi masyarakat setempat. Oleh karena itu, komite sekolah yang dibangun merupakan pengembangan kekayaan filosofis masyarakat secara kolektif. Artinya, komite sekolah diharapkan mengembangkan konsep yang berorientasi kepada pengguna (*client model*), pembagian kewenangan (*power sharing and advocacy model*), dan kemitraan (*partnership model*) yang difokuskan pada peningkatan mutu pendidikan.

Sebagai organisasi masyarakat sekolah, komite sekolah dibentuk dengan tujuan, (1) Mewadahi dan menyalurkan aspirasi serta prakarsa masyarakat dalam melahirkan kebijakan operasional dan program pendidikan di sekolah, (2) meningkatkan tanggung jawab dan peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah, dan (3) menciptakan suasana dan kondisi transparan, akuntabel, dan demokratis dalam penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas.

B. Komite Sekolah/Madrasah Dalam Perspektif Peningkatan Mutu Pendidikan

Di depan telah diuraikan bahwa, peran serta masyarakat khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan sudah berjalan sejak lama (Depdiknas 2002). Keikutsertaan itu tidak terlepas dari kesadaran bersama akan pentingnya mutu pendidikan. Secara empiris menunjukkan bahwa, keterlibatan masyarakat dan orang tua siswa sangat

membantu peningkatan mutu pendidikan. Departemen Pendidikan Nasional telah melakukan analisis dan kajian mengapa mutu pendidikan di Indonesia masih rendah. Hasilnya ada tiga faktor yang menjadi penyebab. Faktor pertama, pengelolaan pendidikan nasional dilakukan secara *birokratik-sentralistik*, dimana pusat sangat dominan dalam pengambilan keputusan dan kebijakan, sedangkan daerah dan sekolah lebih berfungsi sebagai pelaksana kebijakan pusat, dengan kata lain sekolah tidak memiliki otonomi. Faktor kedua, kebijakan pendidikan yang menggunakan pendekatan *input-output analysis* yang tidak dilaksanakan secara konsekwen. Pendekatan ini menganggap bahwa, apabila input pendidikan seperti pelatihan guru, pengadaan buku pelajaran, dan perbaikan sarana prasarana pendidikan dipenuhi mutu pendidikan akan meningkat. Faktor ketiga, peran serta masyarakat khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan sangat minim (Depdiknas, 2001). Pendapat yang hampir sama juga dikemukakan oleh Suryadi (2003), bahwa, kekuasaan birokrasi yang bersifat *sentralistik* menyebabkan partisipasi masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan menurun.

Bertitik tolak dari kesadaran akan pentingnya peran orang tua siswa dan masyarakat dalam peningkatan mutu pendidikan, Pemerintah melalui Departemen Pendidikan Nasional mengambil kebijakan untuk mewadahi partisipasi orang tua siswa dan masyarakat dalam suatu wadah yang disebut komite sekolah (Surat Keputusan Mendiknas Nomor 044 Tahun 2002 Tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah, dan Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional). Melalui komite sekolah, diharapkan orang tua dan masyarakat peduli terhadap mutu pendidikan dengan melalui beberapa peran yang diwujudkan

dalam aktivitas-aktivitas untuk membantu peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Dengan kata lain, komite sekolah diharapkan lebih difokuskan terhadap peningkatan mutu pendidikan. Dengan demikian, keberadaan Komite Sekolah sangat erat kaitannya dengan peningkatan mutu di sekolah

C. Proses Pembentukan Komite Sekolah/Madrasah

Proses pembentukan *School board* (Dewan Sekolah) di Amerika Serikat ditentukan oleh Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga yang terdaftar secara hukum. Anggota *School board* umumnya dilakukan melalui dua cara, yaitu pemilihan dan penunjukan. (Ornstein & Levine, 1989). Pemilihan merupakan cara yang umum dipakai dalam menentukan anggota Dewan Sekolah. Sedangkan penunjukan umumnya berasal dari para pemimpin yang memiliki keahlian dan tidak berafiliasi pada partai politik

Mengacu pada Acuan Operasional dan Indikator Kinerja Komite Sekolah serta Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 044/ U/2002, prinsip pembentukan komite sekolah diharapkan didasarkan pada beberapa prinsip. Prinsip tersebut adalah (1) pembentukan komite sekolah/madrasah dilaksanakan secara transparan, akuntabel, dan demokratis, dan (2) komite sekolah harus dapat menjadi mitra sekolah yang sejajar. Prinsip transparan mengandung arti bahwa, proses pembentukan komite sekolah diharapkan dibentuk secara terbuka dan diketahui masyarakat secara luas, mulai dari tahap pembentukan panitia, kriteria calon, proses seleksi calon, pengumuman calon, seleksi calon, dan hasil proses pemilihan. Akuntabel diartikan bahwa, kinerja dan penggunaan dana dapat dipertanggungjawabkan oleh panitia persiapan pembentukan komite sekolah secara baik dan benar. Sedangkan prinsip demokratis diartikan bahwa,

proses pemilihan pengurus dan anggota komite sekolah dilakukan dengan musyawarah mufakat atau dengan pemungutan suara sesuai dengan prinsip-prinsip demokrasi.

Sementara itu, proses pembentukan Komite sekolah melalui tiga tahap, yaitu persiapan, pemilihan, dan penetapan anggota serta pengurus komite sekolah. Pada tahap persiapan, Kepala Sekolah komite sekolah/madrasah lama membentuk panitia persiapan pembentukan Komite Sekolah. Panitia persiapan sekurang-kurangnya lima orang yang terdiri dari para praktisi pendidikan (Guru dan Kepala Sekolah), pemerhati pendidikan, tokoh masyarakat, tokoh agama, dunia usaha/industri, dan orang tua siswa. Panitia persiapan ini memiliki tugas dan tanggung jawab untuk mempersiapkan serta melaksanakan proses pembentukan komite sekolah/madrasah.

Tahap Kedua, pemilihan anggota dan pengurus Komite Sekolah. tahap ini diharapkan berjalan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan oleh panitia persiapan pembentukan Komite Sekolah. Selain itu, diharapkan berjalan demokratis dengan musyawarah mufakat atau melalui proses pemilihan. Sesuai dengan buku Pedoman Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah, yang dikeluarkan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah (2002), dan buku Acuan Operasional dan Indikator Kinerja Komite Sekolah (Depdiknas, 2003), ada tujuh langkah langkah proses pemilihan komite sekolah, yaitu: (1) melakukan sosialisasi kepada masyarakat sekitar dan komite sekolah lama tentang rencana pembentukan komite sekolah/madrasah. Langkah ini dibutuhkan dengan tujuan agar masyarakat dapat memberi saran dan masukan tentang apa dan siapa yang pantas menjadi pengurus komite sekolah/madrasah (2) menyusun kriteria dan mengidentifikasi calon

pengurus dan anggota komite sekolah/madrasah. Proses ini dilakukan agar dapat memperoleh pengurus yang kredibel dan berkualitas, (3) menyeleksi calon anggota dari usulan masyarakat dan berdasarkan kriteria yang telah ditentukan, (4) mengumumkan nama-nama calon pengurus dan anggota komite sekolah/madrasah kepada masyarakat melalui media yang relevan, (5) menyusun nama-nama pengurus dan anggota terpilih setelah nama-nama yang diumumkan tidak ada keberatan masyarakat, (6) mengadakan rapat untuk memfasilitasi pemilihan pengurus dan anggota komite sekolah/madrasah secara transparan dan demokratis, dan (7) menyampaikan hasil pemilihan pengurus dan anggota komite sekolah kepada Kepala Sekolah satuan pendidikan untuk diterbitkan surat keputusan.

Tahap ketiga, penetapan pembentukan anggota dan pengurus Komite Sekolah. Anggota dan pengurus yang terpilih dalam pemilihan, pertama kali ditetapkan dengan keputusan Kepala Sekolah satuan pendidikan. Selanjutnya penetapan anggota dan pengurus diatur dalam anggaran dasar dan anggaran rumah tangga Komite Sekolah.

Dengan demikian, mekanisme pelaksanaan tugas panitia persiapan adalah: (1) melakukan sosialisasi kepada masyarakat sekitar dan pengurus BP3 lama tentang rencana pembentukan komite sekolah/madrasah. Langkah ini dibutuhkan dengan tujuan agar masyarakat dapat memberi saran dan masukan tentang apa dan siapa yang pantas menjadi pengurus komite sekolah/madrasah (2) menyusun kriteria dan mengidentifikasi calon pengurus dan anggota komite sekolah/madrasah. Proses ini dilakukan agar dapat memperoleh pengurus yang kredibel dan berkualitas, (3) menyeleksi calon anggota dari usulan masyarakat, (4)

mengumumkan nama-nama calon pengurus dan anggota komite sekolah/madrasah, (5) menyusun nama-nama pengurus dan anggota terpilih setelah nama-nama yang diumumkan tidak ada keberatan masyarakat, (6) mengadakan rapat untuk memfasilitasi pemilihan pengurus dan anggota komite sekolah/madrasah secara transparan dan demokratis, dan (7) menyampaikan hasil pemilihan kepada Kepala Sekolah satuan pendidikan untuk diterbitkan surat keputusan.

Sesuai dengan Acuan Operasional dan Indikator Kinerja Komite Sekolah (Depdiknas, 2003), ada beberapa hal berkaitan dengan pembentukan pengurus komite sekolah/madrasah. Pertama, kepala sekolah dan pejabat pemerintah dalam bidang pendidikan tidak dapat menjadi ketua komite. Kedua, tidak ada badan pengawas atau badan pembina dalam komite. Tidak adanya badan pengawas dalam struktur organisasi komite sekolah/madrasah diharapkan komite secara langsung dapat diawasi masyarakat. Kepala sekolah juga bukan sebagai pembina karena secara organisasi memiliki posisi yang sejajar, dengan semangat kemitraan kepala sekolah tidak dapat mendikte dan memberikan komando atau arahan kepada komite sekolah/madrasah. Demikian juga sebaliknya, ketua komite sekolah tidak dapat memberikan perintah kepada kepala sekolah. Dengan demikian Kepala sekolah dan ketua komite memiliki kedudukan yang sejajar untuk bersama-sama meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.

Hampir senada dengan Keputusan Mendiknas di atas, dikemukakan oleh Fatah (2004), bahwa proses pembentukan Komite Sekolah seharusnya melalui tiga kegiatan, yaitu persiapan, pemilihan, dan penetapan. Dalam kegiatan persiapan, Kepala sekolah dan pengurus BP 3 lama

membentuk panitia pembentukan Komite Sekolah, tugasnya menyiapkan segala sesuatu yang berkaitan dengan pemilihan dan penetapan hasil pemilihan anggota dan pengurus Komite Sekolah.

D. Peran Komite Sekolah/Madrasah

Di dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem pendidikan Nasional, pasal 54 disebutkan bahwa, peran serta masyarakat dalam pendidikan meliputi peran serta perorangan, kelompok, keluarga, organisasi profesi, pengusaha, dan organisasi kemasyarakatan dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu pelayanan pendidikan. Peran masyarakat itu dapat sebagai sumber, pelaksana, dan pengguna hasil pendidikan.

Selanjutnya peran masyarakat tersebut secara lebih terinci, disebutkan pada pasal 56 bahwa, (1) masyarakat berperan dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan yang meliputi perencanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan melalui dewan pendidikan dan komite sekolah, (2) Dewan pendidikan sebagai lembaga mandiri dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan dengan memberikan pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana, serta pengawasan pendidikan pada tingkat Nasional, Propinsi, dan Kabupaten/ Kota yang tidak mempunyai hubungan hirarkis, dan (3) Komite sekolah/madrasah sebagai lembaga mandiri dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan dengan memberikan pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana, serta pengawasan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan.

Dengan demikian keberadaan Komite Sekolah/Madrasah diharapkan bertumpu pada landasan partisipasi masyarakat dalam meningkatkan kualitas layanan dan hasil pendidikan di sekolah. Berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 044/U/2002, tentang Pembentukan Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah disebutkan bahwa, ada empat peran yang dapat dijalankan oleh Komite Sekolah. Keempat peran itu adalah sebagai berikut: (1) pemberi pertimbangan (*advisory agency*), (2) pendukung (*Supporting agency*), (3) pengontrol (*controlling agency*), dan (4) sebagai mediator (Depdiknas, 2002). Selanjutnya keempat peran Komite Sekolah tersebut dijabarkan dalam uraian di bawah ini.

Pertama, sebagai pemberi pertimbangan (*advisory agency*). Peran komite sekolah ini, diharapkan dapat dijabarkan dengan memberikan masukan, pertimbangan, dan rekomendasi kepada sekolah tentang: (1) kebijakan dan program pendidikan, (2) rencana anggaran pendapatan belanja sekolah, (3) kriteria kinerja sekolah, (4) kriteria tenaga kependidikan, (5) kriteria fasilitas pendidikan, dan (6) hal-hal lain yang terkait dengan pendidikan. Terkait dengan peran ini, kegiatan operasional komite sekolah (Depdiknas, 2003) adalah: (1) mengadakan pendataan kondisi ekonomi dan sosial orang tua siswa, (2) menganalisis hasil pendataan sebagai bahan pertimbangan, dan masukan kepada sekolah, (3) menyampaikan masukan, pertimbangan, dan rekomendasi secara tertulis kepada sekolah, (4) memberikan pertimbangan kepada sekolah dalam rangka pengembangan kurikulum muatan lokal, (5) memberikan pertimbangan kepada sekolah untuk meningkatkan proses pembelajaran dan pengajaran yang menyenangkan, dan (6) memberikan masukan dan pertimbangan kepada sekolah dalam penyusunan visi, misi, tujuan, kebijakan, dan kegiatan sekolah.

Kedua, sebagai pendukung sekolah (*Supporting agency*). Komite sekolah dapat mendorong orang tua dan masyarakat untuk berpartisipasi dalam pendidikan. Dalam peran ini, aktivitas operasional komite sekolah (Depdiknas, 2003) adalah: (1) mengadakan rapat atau pertemuan secara berkala dengan orang tua siswa dan masyarakat, (2) mencari bantuan dana dari dunia usaha dan industri untuk biaya pembebasan uang sekolah bagi siswa yang berasal dari keluarga tidak mampu, (3) mengadakan pendekatan kepada masyarakat dan orang tua siswa yang dipandang mampu untuk menjadi narasumber dalam kegiatan intrakurikuler bagi peserta didik di sekolah, (4) memberi dukungan kepada sekolah untuk pemeriksaan kesehatan siswa, (5) memberi dukungan kepada sekolah untuk pemberantasan narkoba baik secara preventif maupun kuratif, (6) memberi dukungan kepada sekolah dalam bentuk dana untuk kegiatan ekstra kurikuler di sekolah,

Bentuk peran komite sekolah/madrasah sebagai pendukung sekolah, juga diwujudkan dengan menggalang dana masyarakat dalam rangka pembiayaan pendidikan di sekolah. Implementasinya diwujudkan dalam aktivitas operasional komite sekolah (Depdiknas, 2003) sebagai berikut: (1) memverifikasi RAPBS yang diajukan kepala sekolah, (2) memberikan pengesahan terhadap RAPBS yang diajukan kepala sekolah setelah melalui proses verifikasi dalam rapat pleno komite sekolah, (3) memotivasi orang tua siswa dan masyarakat kalangan menengah ke atas untuk meningkatkan komitmennya bagi upaya peningkatan mutu pendidikan di sekolah, (4) membantu sekolah dalam rangka penggalangan dana masyarakat.

Peran komite sekolah sebagai pendukung sekolah, juga dapat diwujudkan dengan mendorong tumbuhnya perhatian dan komitmen masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan yang bermutu di sekolah. Implementasinya diwujudkan dalam aktivitas operasional komite sekolah (Depdiknas, 2003) sebagai berikut: (1) melaksanakan konsep subsidi silang dalam penarikan iuran pada orang tua siswa, (2) mengadakan kegiatan inovatif untuk meningkatkan komitmen orang tua siswa dan masyarakat ke sekolah, dan (3) membantu sekolah dalam menciptakan hubungan dan kerjasama antara sekolah dan orang tua siswa dan masyarakat.

Ketiga, sebagai pengontrol (*controlling agency*). Komite Sekolah diharapkan melakukan evaluasi dan pengawasan terhadap kebijakan program, penyelenggaraan, dan keluaran pendidikan. Bentuk aktivitas operasional komite yang diharapkan adalah: (1) mengadakan rapat secara rutin maupun insidental dengan kepala sekolah dan dewan guru, (2) saling mengadakan silaturahmi dengan sekolah, (3) meminta penjelasan kepada sekolah tentang hasil belajar siswa, dan (4) bekerja sama dengan sekolah dalam penelusuran dan pemberdayaan alumni untuk membantu kegiatan sekolah. Disamping itu, dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan pendidikan di sekolah, Komite Sekolah dapat melakukan beberapa hal sebagai berikut: (1) melakukan dan menyampaikan hasil kajian pelaksanaan program sekolah pada *stakeholder* secara periodik baik berupa keberhasilan maupun kegagalan sekolah, dan (2) menyampaikan laporan pertanggungjawaban bantuan masyarakat baik berupa dana atau non dana kepada masyarakat dan pemerintah setempat.

Keempat, sebagai mediator antara sekolah, pemerintah dan masyarakat. Peran ini mengandung kewajiban bahwa, Komite Sekolah seharusnya dapat menjadi jembatan antara kepentingan pemerintah sebagai eksekutif dan masyarakat sebagai *stakeholder* pendidikan. Wujudnya adalah melakukan kerja sama antara sekolah dengan masyarakat. Dalam hal ini, bentuk aktivitas operasional komite sekolah adalah: (1) membina hubungan dan kerjasama yang harmonis dengan seluruh *stakeholder* sekolah, (2) mengadakan peninjauan tentang kemungkinan untuk dapat mengadakan MOU dengan lembaga lain demi peningkatan mutu sekolah. Selain itu, peran sebagai mediator juga dapat diwujudkan dengan menampung dan menganalisis aspirasi, ide, tuntutan, dan berbagai kebutuhan pendidikan yang diajukan masyarakat. Bentuk aktivitas operasional komite sekolah adalah: (1) menyebarkan angket untuk memperoleh saran, masukan, dan ide kreatif dari orang tua dan masyarakat, dan (2) menyampaikan laporan kepada sekolah secara tertulis tentang hasil pengamatannya terhadap sekolah.

Peran serta masyarakat melalui komite sekolah ditegaskan oleh Satori (2005) bahwa, peran harus diarahkan pada penciptaan budaya kelembagaan baru dalam pengelolaan sekolah yang mencakup: (1) komite sekolah merupakan patner sekolah secara bersama-sama mengupayakan kemajuan sekolah yang diorientasikan demi kepentingan peserta didik, (2) Pengembangan Perencanaan Strategik Sekolah dengan merumuskan program-program prioritas sekolah, sasaran-sasaran pengembangan sekolah, strategi pengembangan sekolah, analisis kebutuhan dan penyusunan perencanaan sekolah, (3) Pengembangan Perencanaan Tahunan Sekolah. Perencanaan ini merupakan pengembangan perencanaan strategik, seperti program

tahunan sekolah, dan RAPBS (Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah), (4) melakukan monitoring internal dan evaluasi diri secara regular, melaporkan dan membahasnya dalam rapat komite sekolah, (5) Menyusun Laporan Tahunan Sekolah, (6) Melakukan Review Sekolah, (7) Melakukan Survey pendapatan sekolah dari *stakeholder* sekolah, (8) menyelenggarakan hari terbuka (*Open day*) bagi orang tua siswa dan masyarakat agar memiliki pemahaman yang lebih baik terhadap kehidupan internal sekolah, dan (9) Memantau kinerja sekolah, yang meliputi kinerja manajemen, kepemimpinan, mutu guru, mutu pembelajaran, prestasi belajar siswa, disiplin siswa, dan tata tertib sekolah.

Sementara itu, Hatry (Dalam Rosyada, 2005) menjelaskan tugas-tugas komite sekolah sebagai berikut; (1) mengembangkan akses sekolah pada dana, sehingga sekolah mampu membangkitkan berbagai sumber dana potensial untuk mendukung proses pembelajaran siswa, (2) mengembangkan *budgeting* sekolah dalam konteks pengembangan kemampuan pembiayaan untuk mendanai berbagai program sekolah, (3) menentukan struktur anggaran sekolah, (4) berpartisipasi dalam pemilihan kepala sekolah, dan wakil kepala sekolah, dan (5) ikut serta dalam memberikan pendapat tentang kurikulum dalam konteks peningkatan kualitas hasil pembelajaran, dan memberikan masukan-masukan pada sekolah tentang kualifikasi kopetensi siswa yang akan dihasilkan sekolah.

Terkait dengan tugas komite sekolah, Duhou (1999: 66) menjelaskan tentang pengalaman sekolah yang telah menjalankan manajemen berbasis sekolah di Victoria's school, Australia. Dipaparkan bahwa, tugas-tugas komite sekolah yang dikembangkan adalah sebagai berikut; (1) komite

sekolah terlibat dalam membuat dan menyusun berbagai kebijakan pendidikan di sekolahnya, (2) mendirikan komite pendidikan tingkat regional, dan mendorong keterwakilan tiap sekolah pada komite regional tersebut, dan (3) pada komite regional diperkuat *expert* dalam bidang-bidang yang diperlukan, dan komite tersebut independen, tidak terikat dengan birokrasi pendidikan, namun bertanggungjawab dengan menteri.

Di bagian lain, menurut Fattah (2004) memerinci tugas pokok komite sekolah adalah sebagai berikut: (1) menyelenggarakan rapat komite sesuai program yang ditetapkan, (2) bersama-sama sekolah merumuskan dan menetapkan visi dan misi sekolah, (3) bersama-sama sekolah menyusun standar pelayanan pembelajaran di sekolah, (4) bersama-sama sekolah menyusun rencana strategik sekolah, (5) bersama-sama sekolah menyusun dan menetapkan rancangan anggaran pendapatan dan belanja sekolah, (6) membahas dan turut menetapkan pemberian tambahan kesejahteraan berupa honorarium personil sekolah, (7) Bersama-sama sekolah mengembangkan potensi kearah prestasi unggulan, baik yang bersifat akademis (nilai tes harian, cawu/tahunan dan NEM), maupun yang bersifat non akademis (keagamaan, olahraga, seni atau keterampilan yang ada di tempat sekolah pertanian, kerajinan tangan dengan teknologi sederhana), (8) menghimpun dan menggali sumber dana dari masyarakat untuk meningkatkan kualitas pelayanan sekolah,(9) mengelola kontribusi masyarakat berupa uang yang diberikan pada sekolah, (10) mengelola kontribusi masyarakat yang berupa non material (tenaga, pikiran) diberikan pada sekolah, (11) mengevaluasi program sekolah secara professional sesuai kesepakatan dengan pihak sekolah meliputi pengawasan penggunaan sarana dan

prasarana sekolah, pengawasan keuangan secara berkala dan berkesinambungan, (12) mengidentifikasi berbagai permasalahan dan memecahkan bersama-sama dengan pihak sekolah, (13) memberikan respons terhadap kurikulum yang dikembangkan secara standar nasional maupun local, (14) memberikan motivasi, penghargaan (baik berupa materi maupun non materi) kepada tenaga kependidikan atau kepada seseorang yang berjasa kepada sekolah secara professional sesuai dengan kaidah professional guru atau tenaga administrasi sekolah, (15) memberikan otonomi professional kepada guru mata pelajaran dalam melaksanakan tugas-tugas kependidikannya sesuai kaidah dan kompetensi guru, (16) membangun jaringan kerjasama dengan pihak luar sekolah yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan proses dan hasil pendidikan, (17) memantau kualitas proses pelayanan dan hasil pendidikan di sekolah, (18) mengkaji laporan pertanggungjawaban pelaksanaan program yang dikonsultasikan oleh kepala sekolah, (19) menyampaikan usul atau rekomendasi kepada pemerintah daerah untuk meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan sesuai dengan kebutuhan sekolah.

Dengan demikian, dalam konteks tugas operasionalnya, komite sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan, tidak hanya terbatas dalam penyusunan *budgeting* sekolah dan dana saja, tetapi juga terlibat aktif dalam penyusunan berbagai kebijakan sekolah, khususnya tentang perencanaan jangka pendek, menengah, dan panjang. Komite sekolah diharapkan terlibat aktif dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan berbagai program operasional sekolah. Selain itu, komite sekolah juga diharapkan terlibat dalam evaluasi dan pengawasan pelaksanaan program sekolah.

Sementara itu, sebagai perbandingan dan kajian, di bawah ini dipaparkan kewenangan dan tanggung jawab Dewan Sekolah di Amerika Serikat (Ornstein & Levine, 1989), sebagai berikut:

1. *Policy.* School boards set the general rules about what be done in the schools, who will do it, and how it will be done.
2. *Staffing.* Technically the board is responsible for hiring all the employees of the school district. In practice, however, school boards usually confine themselves to recruitment and selection of the school superintendent (the district's chief executive officer) and high-ranking members of the central office staff. Decisions on the hiring and retention of principals and teachers are usually made at lower levels of the hierarchy, after review by professional peers.
3. *Employee relations.* School board members are responsible for all aspects of employee relation, including collective bargaining with teacher unions. Large school districts rely on consultants or attorneys to negotiate with teachers; small school districts may use the superintendent or a school board committee to negotiate.
4. *Fiscal matters.* The board must keep the school district solvent, effect savings when possible, and get the most out of every tax dollar. The school district usually has a larger budget than does any other local public agency; the school superintendent normally makes more money than any other local official, including the mayor, fire chief, and police chief.
5. *Students.* The board addresses questions of student rights and responsibilities, extracurricular activities, attendance, and requirements for promotion and graduation.

6. Curriculum. The school board is in charge of defeloping curriculum especially as it relates to state law and guidelines-and approving the textbooks to be used.
7. Community relations. The school board must be responsive not only to parents but also to other members of the community.
8. Intergovernmental requirements. Federal and state agencies establish a variety of requirements for local school, and the school board is responsible for seeing that these mandates are carried out.

Jadi kewenangan dan tanggungjawab dewan sekolah di Amerika Serikat sangat luas, yang meliputi: (1) kebijakan, menetapkan program dan pelaksanaanya di sekolah, (2) kepegawaian, menyusun struktur dan merekrut pegawai sekolah, termasuk guru, karyawan dan kepala sekolah, (3) hubungan pegawai, (4) masalah keuangan atau dana, (5) pembinaan kesiswaan, (6) pengembangan kurikulum, (7) hubungan masyarakat, dan (8) keperluan antar pemerintah.

Peran dan fungsi komite sekolah menurut Suryadi (2003) tidak dapat dipisahkan dari pelaksanaan Manajemen berbasis Sekolah di tingkat sekolah. Beberapa aspek manajemen yang secara langsung menjadi urusan dan wewenang tingkat sekolah diuraikan di bawah ini.

Pertama, menetapkan visi, misi, strategi, tujuan, logo, lagu, dan tata tertib sekolah. Salah satu indikator kemandirian sekolah adalah jika sekolah mamiliki kemampuan dan mampu menyusun visi, misi, strategi, tujuan, logo, lagu, dan tata tertib sekolah. Jika pada era *sentralistik*, sekolah selalu menunggu perintah dari atas, dalam era *otonomi* daerah, sekolah diharapkan memiliki kesadaran dan kemampuan

untuk menentukan dan mengembangkan sekolah sesuai dengan sumberdaya yang dimilikinya. Karena itu, dituntut kemampuan untuk bekerjasama dengan orang tua siswa dan masyarakat sebagai mitra kerjanya. Sebagai wujud penjabaran kerjasama itu adalah dengan terlibatnya secara aktif orang tua siswa dan masyarakat yang tergabung dalam komite sekolah untuk bersama-sama menyusun program kerja sekolah dan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah.

Kedua, memiliki kewenangan dalam penerimaan siswa baru, sesuai dengan sumberdaya yang dimiliki sekolah. Berdasarkan sumber daya pendukung yang dimilikinya termasuk ruang kelas, jumlah guru, dan staf administrasi yang ada, sekolah dituntut bertanggungjawab dalam menentukan jumlah siswa yang akan diterima, syarat siswa yang akan diterima, dan syarat lain terkait dengan penerimaan siswa baru. Namun demikian beberapa ketentuan yang ditetapkan Dinas pendidikan kabupaten atau kota perlu mendapatkan pertimbangan secara bijak.

Ketiga, menetapkan kegiatan intrakurikuler dan ekstrakurikuler yang diadakan dan dilaksanakan oleh sekolah. Sekolah dan komite sekolah diharapkan dalam menyusun program intrakurikuler dan ekstrakurikuler mempertimbangkan kepentingan daerah dan kepentingan nasional serta masa depan lulusannya. Oleh karena sekolah perlu diberi kewenangan melaksanakan kurikulum nasional, kurikulum lokal dengan kemungkinan menambah kurikulum sekolah, dengan meminta pertimbangan kepada komite sekolah. Dengan kata lain, sekolah diberi keleluasaan mengembangkan kualitas pendidikan di sekolah dengan tidak meninggalkan kurikulum yang bersifat nasional. Tentu saja dengan memperhatikan kemampuan anggaran sekolah.

Keempat, pengadaan sarana prasarana pendidikan. Kewenangan ini termasuk di dalamnya pengadaan buku pelajaran, sarana belajar mengajar, sarana pengembangan bakat dan prestasi siswa, dengan memperhatikan standar dan ketentuan yang berlaku. Oleh karena itu, pengadaan buku harus memperhatikan penilaian dari otoritas pemerintah pusat, propinsi, dan kabupaten atau kota.

Kelima, proses pembelajaran. Kewenangan ini merupakan kewenangan profesional yang dimiliki sekolah. Kepala Sekolah dan para guru merancang proses pembelajaran yang memungkinkan siswa dapat belajar dengan lancar dan berhasil. Dalam konteks ini disarankan menggunakan model pembelajaran yang memungkinkan siswa aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan atau yang sering dikenal dengan model PAKEM (Pembelajaran, Aktif, Kreatif, Efektif, dan Menyenangkan).

E. Strategi Pemberdayaan Komite Sekolah dalam Peningkatan Mutu pendidikan

Desentralisasi pendidikan di tingkat sekolah merupakan suatu bentuk desentralisasi yang sangat esensi dalam manajemen berbasis sekolah. Oleh karena itu, sekolah bersama komite sekolah seharusnya diberi peran yang lebih besar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan peningkatan mutu pendidikan di sekolah (Suryadi, 2003). Dalam konteks pemberdayaan komite sekolah, ada beberapa alasan mengapa sekolah perlu memberi peran yang lebih besar kepada komite sekolah dalam manajemen peningkatan mutu: (1) selama ini, salah satu penyebab rendahnya mutu pendidikan adalah karena sekolah belum memiliki kemandirian atau otonomi yang signifikan dalam pengelolaan sekolah (Depdiknas, 2001), (2) hasil analisis Depdiknas (2001)

menunjukkan bahwa, rendahnya mutu pendidikan karena minimnya partisipasi orang tua siswa dan masyarakat dalam peningkatan mutu, (3) secara yuridis komite sekolah merupakan wadah pemberdayaan peran serta masyarakat dalam peningkatan mutu pendidikan (Kepmendiknas 044 Tahun 2002, dan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003), dan (4) memberdayakan komite sekolah merupakan bagian mengelola *stakeholders* eksternal yang berada di luar kendali sekolah (*uncontrollable*) yang dapat memberi peluang kepada sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Pada dasarnya paradigma manajemen berbasis sekolah/madrasah adalah model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif dalam rangka memenuhi kebutuhan mutu pendidikan di sekolah. Sebagai implementasi pengambilan keputusan partisipatif adalah masyarakat dilibatkannya dalam manajemen persekolahan di sekolah. Selanjutnya sebagai perwujudan partisipasi masyarakat dalam manajemen sekolah adalah dengan dibentuknya dewan pendidikan di tingkat kabupaten/kota dan komite sekolah di tingkat satuan pendidikan (Danim, 2005: 28).

Lahirnya Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 044/U/2002 tanggal 2 April 2002, telah melahirkan proses pembentukan komite sekolah di setiap satuan jenjang pendidikan mulai dari pendidikan dasar sampai pendidikan menengah. Oleh karena itu, agar peran dan fungsi Komite Sekolah dapat berjalan secara efektif dan berdaya guna bagi peningkatan mutu sekolah, maka diperlukan adanya upaya dan strategi tertentu yang dapat menjamin pemberdayaan komite sekolah berjalan efektif. Menurut Hough (1984: 25) ada

empat faktor yang membuat implementasi suatu kebijakan berhasil, sebagaimana yang dikatakannya dalam *Educational Policy An International Survey*, seperti di bawah ini;

Success in implementation basically depends on four factors. First, there is the policy design. An ideal policy is one that is clear with unambiguous goals, a policy will have a reduced chance of success if it is based on a defective theoretical conception, or if the objectives are unclear or unrealistic.

A second factor is the implementation strategy. Generally simple straight forward programmes that anticipate accurately likely problems and that require minimal management effort have the best chances of success.

A third factor affecting success with implementation is the commitment and capacity of the bureaucratic system, capacity includes the political resources available and means available to secure compliance.

Fourth, there are environment factors, particularly the degree of support or opposition encountered in the community, and the ability of those likely to benefit to be able to build effective coalitions of on-going support and political pressure.

Dengan demikian merujuk pada pendapat Hough di atas, dapat dikatakan bahwa, keberhasilan implementasi suatu kebijakan tergantung pada empat hal, yaitu: (1) desain kebijakan, (2) strategi implementasi suatu kebijakan, (3) komitmen dan kapasitas pelaksana kebijakan, dan (4) faktor lingkungan.

Dalam konteks pemberdayaan komite sekolah, beberapa strategi diharapkan dapat meningkatkan wawasan, dan kemampuan manajerial pengurus komite sekolah dalam

membantu peningkatan mutu (Depdiknas, 2006). Ada beberapa strategi yang dapat dilakukan, yaitu pertama melakukan persuasi dan menumbuhkan kesadaran kepada Komite Sekolah dan orang tua siswa dalam peningkatan mutu di sekolah. Dalam hal ini, mereka seharusnya disadarkan bahwa partisipasinya sangat dibutuhkan oleh sekolah, dan jika dilakukan dengan baik akan sangat menguntungkan bagi mereka sendiri, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Menurut Crosby (dalam Sallis, 1993) langkah mendasar dalam program peningkatan mutu adalah membangun komitmen manajemen dalam peningkatan mutu.

Kedua, mengikutsertakan Komite Sekolah dan orangtua siswa dalam manajemen sekolah. Keterlibatan tersebut, dalam proses perencanaan, pengawasan, dan evaluasi peningkatan mutu di sekolah. Dengan dilibatkannya mereka dalam proses manajemen mutu di atas, dapat lebih menumbuhkan rasa memiliki dan tanggung jawab pada peningkatan mutu di sekolah. Menurut Duke dan Canady (1991) dalam beberapa penelitian hasilnya sangat meyakinkan bahwa, keterlibatan warga sekolah, termasuk orang tua siswa sangat positif mendukung keberhasilan pelaksanaan suatu kebijakan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa, jika komite sekolah dan orang tua berpartisipasi secara maksimal dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah akan mempermudah keberhasilan peningkatan mutu yang diharapkan.

Ketiga, mengikutsertakan tokoh masyarakat dalam proses perencanaan, pengawasan, dan evaluasi peningkatan mutu di sekolah. Kondisi sosiologis dan psikologis masyarakat Indonesia pada umumnya masih paternalistik, artinya masih sangat tergantung pada tokoh tertentu. Oleh karena itu, dengan dilibatkannya tokoh masyarakat tersebut, diharapkan

akan lebih mudah menggerakkan partisipasi orang tua siswa dan masyarakat dalam peningkatan mutu pendidikan.

Keempat, akuntabilitas sekolah berjalan baik. Dengan akuntabilitas yang berjalan baik diharapkan orang tua siswa dan masyarakat yang terhimpun dalam komite sekolah menjadi tambah yakin bahwa program peningkatan mutu telah dilaksanakan secara maksimal dan dana yang mereka keluarkan benar-benar telah digunakan sesuai program yang telah dibuat bersama (Depdiknas, 2001). Oleh karena itu, sekolah diharapkan selalu memiliki budaya tertib administrasi dan secara jujur melaporkan keberhasilan dan ketidakberhasilan peningkatan mutu di sekolah kepada orang tua siswa.

Kelima, pelatihan, seminar, workshop anggota dan pengurus Komite Sekolah tentang peningkatan mutu dan pemberdayaan komite sekolah. Dengan pelatihan, seminar, dan workshop, wawasan pengurus komite sekolah akan bertambah, dan diharapkan dapat mengembangkan kemampuan manajerial pengurus komite sekolah dalam mengelola organisasi, dan peningkatan mutu di sekolah (Depdiknas, 2006). Disamping itu, melalui pelatihan, seminar, dan workshop diharapkan pengurus komite lebih efektif dalam menggerakkan orang tua siswa untuk peningkatan mutu di sekolah.

Sementara itu, menurut Suryadi (2003) untuk memberdayakan komite sekolah, sekaligus dapat meningkatkan peran orang tua siswa dan masyarakat, sekolah harus dapat membina kerjasama dengan orang tua siswa dan masyarakat secara kondusif dan menyenangkan. Itulah sebabnya dalam paradigma Manajemen Berbasis Sekolah mengandung makna sebagai manajemen partisipatif

yang melibatkan peran serta masyarakat, sehingga semua kebijakan dan keputusan yang diambil adalah kebijakan dan keputusan bersama. Oleh karena itu, mobilisasi warga sekolah dan komite sekolah diharapkan secara sinergis mengarah pada satu tujuan, yaitu peningkatan mutu dan kesesuaian pendidikan dengan pengembangan masyarakat.

Adanya sinergi antara komite sekolah dengan sekolah dapat mengakibatkan tumbuhnya tanggung jawab bersama antara sekolah dan masyarakat sebagai mitra kerja dalam membangun pendidikan di sekolah. Melalui komite sekolah, masyarakat dan orang tua siswa dapat menyalurkan berbagai ide untuk peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

Dengan pemberdayaan komite sekolah secara optimal, maka pengawasan penggunaan keuangan dan pertanggungjawaban sekolah dapat berjalan transparan dan akuntabel. Pengembangan pendidikan juga akan dapat berjalan lebih inovatif, karena memberi peluang munculnya ide dan kreativitas *stakeholder* pendidikan di sekolah.

Agar kerjasama orang tua siswa dan komite sekolah dengan sekolah berjalan kondusif, menurut Suryadi (2003) adalah sebagai berikut:

a. Penyusunan Rencana dan Program Sekolah

Sebagai pelaksana terdepan dalam pendidikan, sekolah bertanggungjawab dalam menentukan dan melaksanakan kebijakan pendidikan sesuai dengan arah kebijakan pendidikan yang telah ditentukan oleh pemerintah. Oleh karena itu, sekolah memiliki tugas dan kewajiban dalam menjabarkan kebijakan pendidikan nasional menjadi program-program operasional penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Untuk itu, agar dapat memerankan fungsi ini,

komite sekolah diharapkan menjadi pendamping dan penyeimbang bagi sekolah, sehingga setiap program yang disusun oleh sekolah dapat diberi masukan yang sesuai dengan aspirasi masyarakat yang diwakili komite sekolah. Terkait dengan kebijakan dan program sekolah ini, komite sekolah dapat menyatakan setuju atau tidak setuju dengan argumentasi yang dapat dipertanggungjawabkan.

Selain melaksanakan kurikulum yang telah ditetapkan oleh pusat, propinsi, dan kabupaten/kota, sekolah dapat menyusun program *life skills* yang sesuai dengan keadaan dan kebutuhan masyarakat sekitar. Dalam penyusunan *life skills*, komite sekolah dapat membantu sekolah untuk mengumpulkan fakta-fakta tentang kebutuhan dan potensi sumber daya yang tersedia dalam masyarakat untuk dituangkan ke dalam program pendidikan *life skills* di sekolah. Mekanisme yang mungkin dapat dilakukan adalah melalui rapat komite sekolah tahunan dan setiap semester.

b. Penyusunan Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS)

Dalam fungsinya sebagai pelaksana pendidikan yang otonom, sekolah berperan dalam menyusun Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah setiap tahun ajaran, untuk digunakan selama tahun ajaran. Program-program yang sudah dirumuskan selama satu tahun perlu dituangkan dalam RAPBS, baik yang bersumber dari pemerintah pusat, pemerintah propinsi, pemerintah kabupaten/kota, komite sekolah, dan sumber-sumber lain yang diperoleh oleh sekolah. Dengan demikian, setiap sumber yang diperoleh oleh sekolah harus sepenuhnya diperhitungkan sebagai pendapatan resmi sekolah dan harus diketahui bersama baik oleh pihak sekolah seperti: kepala sekolah, guru, pegawai,

dan para siswa maupun oleh komite sekolah sebagai wakil *stakeholder* pendidikan. Begitu juga dari belanja sekolah, seluruh pengeluaran untuk kegiatan pendidikan di sekolah harus diketahui bersama baik oleh pihak sekolah maupun pihak komite sekolah, sesuai rencana dan program yang telah disusun bersama oleh kedua belah pihak.

Jadi penyusunan RAPBS seharusnya melibatkan komite sekolah dan dibuat bersama antara sekolah dan komite sekolah. Selanjutnya RAPBS harus disahkan atas dasar persetujuan bersama antara pihak sekolah dan komite sekolah, dan ditandatangani oleh kepala sekolah dan ketua komite sekolah, sehingga menjadi Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah yang resmi. Mekanisme ini diperlukan untuk mempersempit penyalahgunaan keuangan baik dalam pendapatan maupun pengeluaran sekolah, sehingga pendayagunaan anggaran semakin efisien.

c. Pelaksanaan Program Pendidikan

Sistem pendidikan pada masa orde baru, secara langsung dikendalikan oleh sistem birokrasi dari pusat. Pada waktu itu sekolah-sekolah adalah bagian dari sistem birokrasi yang harus tunduk dan patuh pada aturan birokrasi. Pengaturan penyelenggaraan pendidikan dilakukan secara baku dari pusat, sejak perencanaan pendidikan dan pelaksanaan pendidikan. Dengan kata lain, sekolah-sekolah tidak diberi kesempatan untuk mengurus dan mengatur dirinya sendiri secara mandiri.

Dalam era desentralisasi pendidikan, melalui paradigma manajemen berbasis sekolah, sekolah-sekolah diberi kesempatan seluas-luasnya untuk mengurus dan mengatur pelaksanaan pendidikan pada masing-masing sekolah. Pelaksanaan pendidikan di sekolah dalam tempat yang

berlainan dimungkinkan untuk menggunakan sistem dan pendekatan pembejaran yang berbeda. Kepala sekolah bersama warga sekolah diberi keleluasaan untuk mengelola pendidikan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada berdasarkan standar yang ditetapkan pemerintah.

DAFTAR RUJUKAN

- Adams, D & Thut, I. N. 1984. *Educational Patterns Contemporary Societies*. New York: Mc Graw-Hill Book Company.
- Arcaro, J. S. 1995. *Quality in Education: An Implementation handbook*. New Hampshire Concord: St. Lucie Press.
- Bafadal, I. 2002. *Akselerasi Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar*. Artikel diterbitkan di Jurnal FIP Universitas Negeri Malang.
- Caldwell, B. J & J. M. Spinks. 1988, *The Self Managing School*. London: Falmer Press.
- Caldwell, B.J. & J.M. Spinks. 1993. *Leading the Self Managing School*. London, Washington: The Falmer Press.
- Cheng, Y. C. 1993. *Profiles of organizational culture and effective schools*. *School Effectiveness and School Improvement*, 4(2):85-110.
- Connor, P. E., Haimans, T., & Scott W. 1974. *Dimensions in Modern Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Cortada, J. W. 1995. *TQM For Information Systems Management*. *Total Quality Management Terapan dalam Manajemen*

- Sistem Informasi*. Terjemahan Eko Suwardi. 1996. Yogyakarta : Andi.
- Cortada, J. W. 1993. *TQM For Sales and Marketing Management*. New York: McGraw-Hill International.
- Greemers, B.P.M., & Reynold, D. (ed). 1993. *School Effectiveness and School Improvement. An. International Journal of Research, Pollicy and Practice*. Lisse: Sweets & Zietlinger.
- Danim. S. 2006. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2000. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Buku 1. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pendidikan menengah Umum.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2003. *Acuan Operasional dan Indikator Kinerja Komite Sekolah*. Jakarta: Dirjen Dikdasmen, Depdiknas.
- Direktorat Pendidikan menengah Umum, Departemen Pendidikan Nasional. 2002. *Pengembangan Kultur Sekolah*. Jakarta: Dit Dikmenum
- Direktorat Tenaga Kependidikan, Dirjen PMPTK.1. 2007. *Pengembangan Budaya dan Iklim Pembelajaran di Sekolah*. Jakarta: , Dirjen PMPTK
- DeRoche, F.E. 1985. *How School Administrators Solve Problem*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Duhou I. A. 199. *School Based management*. Paris: UNESCO.
- Duke, L. D., & Canady, R. L. 1991. *School Policy*. New York: McGraw-Hill. Inc.

- Effective Schools Consortia network. 1987. *Effective School Characteristics*. Albany: ESCN
- Fattah, N. 2004. *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah*. Bandung: Pustaka Bani Quraisy.
- Flippo, E. P., & Musinger, G. M. 1975. *Managemet*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Gibbons, M. 1986. *School Improvement Program*. Ohio: Culumbus Public Schools, Dept. of Evaluation Services.
- Gibson, J, L, Ivancevich, J.M Donnelly. J. R, J. H and Konopaske, R, 2006. *Organization Behavior, structure Processis*. Boston: Mc Graw-Hill.
- Gorton, R. A. 1976. *School Administration (Challenge and Opportunity for Leadership)*. Iowa: Wm. C. Brown Company Publishers.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. 1995. *Behavior in Organizations, Understanding and Managing the Human Side of Work*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Hanson, E. M. 1996. *Educational Administration and Organizational Behavior*. Boston: Allyn and bacon.
- Halpin, A. W. 1971. *Theory and Research in Administration*. New York: The McMillan Company
- Harris, Philip R. 1998. *The New Work Culture*. Amherst: HRD Press.
- Hatry, H. P. 1994. *Implementing School-Based Management Insight into Decentralization from Science and Mathematics Departement*. Washington: The Urban Institute.
- Hersey, P. & Blanchard, K. 1982. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.

- Hodge, B.J., & W.P. Anthony. 1988. *Organizational Theory* (3rd. ed.). Boston, Massa-Chusetts: Allyn and Bacon, Inc.
- Hoy, W. K, & Miskel, C. G. 1990. *Educational Administration, Theory, Research, and Practice*. New York: Random House by Lane Akers, Inc.
- Hunt, H. C. 1963. *Educational Administrasion and Finance*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesi, Nomor 044/U/2002 Tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah. Jakarta: Dirjen Dikdasmen, Depdiknas
- Keputusan Direktur jendral Kelembagaan Agama Islami, Nomor DJ II/409/U/2003 Tentang Pedoman dan Pembentukan Komite Madrasah. Jakarta: Dirjen kelembagaan Agama Islam, Departemen Agama.
- Kohen, J. M. 1977. *Rural Development partisipation*. USA: Cornel University.
- Komarudin. 1989. *Ensiklopedi Manajemen*. Bandung: Alumni.
- Koonzt, H. Cyril & O'Donnell. 1982. *Esencial of management*. New Delhi: Tate McGraw Hill Publishing Company.
- Koonzt, H. Cyril & O'Donnell. 1972. *Principle of management an analysis of Managerial Funnction*. Tokyo: McGraw Kogakusha Ltd.
- Longenecker, J. G. *Principles of Management and Organizational Behavior*. Columbus, Ohio: Charle E. Merrill Publishing Company.
- Mantja, W. 1999. *Mencari Format Desentralesasi di Bidang Manajemen Pendidikan Menyongsong Otonomi Daerah*. Makalah disajikan dalam seminar nasional Formula

Manajemen Pendidikan dalam Kerangka Otonomi Daerah Di Bidang Pendidikan, Malang, 23 Agustus 1999.

- Moedjiarto. 2002. *Sekolah Unggul, Metodologi Untuk meningkatkan Mutu Pendidikan*. Surabaya: Duta Graha Pustaka.
- Murillo, J. J. 2002. Good Effective School Improvement in Spain. *Educational Research and Evaluation*. Vol. 8 NO. 4, pp 387-410.
- Murdick R. G, & Roos J. E. 1983. *Information System for Modern Management*. New Delhi: Prentice Hall of India.
- Nurihsan, A. J. 2005. *Strategi Layanan Bimbingan dan Konseling*. Bandung: Refika Aditama.
- Ornstein, A. C, & Levine D. U. 1989. *Foundations of Education*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Owens, R.G. 1987. *Organizational Behavior In Education*. New Jersey: Engelwood Cliffs Prentice Hall, Inc.
- Owens, R. G. 1991. *Organizational Behavior in Education*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan*. Jakarta: BP. Cipta Jaya.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2005 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Peters, T.J., & Waterman, R.H. Jr. 1982. *In Search of Excellent: lesson from America's Best Run Companies*. New York: Harper and Row Publisher, Inc.

- Peterson, M.W. (ed). 1986. *Organizational Culture in The Study of Higher Education, ASHE Reader on Organization and Governance in Higher Education: (3rd ed.)*. Lexington: Ginn Press.
- Pidarta. M. 1997. *Landasan Kependidikan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Rivai, V. 2002. *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Coulter, P. 1999. *Management, Sixth Edition*. Englewood Cliffs, N. J. :Prentice Hall, Inc.
- Robbins, S. P. 2003. *Essential Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, N. J. :Prentice Hall, Inc.
- Rosyada, D. 2004. *Paradigma Pendidikan Demokratis, Sebuah Model Pelibatan Masyarakat Dalam Penyelenggaraan Pendidikan*. Jakarta: Prenada Media.
- Sagala, S. 2007. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sagala, S. 2004. *Manajemen berbasis Sekolah & Masyarakat. Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*. Jakarta: Rakasta Samasta.
- Sallis, E. 1993. *Total Quality Managemen In Educationt*. London: Kogan Page Ltd.
- Sergiovanni, T. J. 1987. *Principalship of Reflective Prakteice Perspective*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Sergiovanni. T.J., M. Burlingame, F.S. Coombs, & P.W. Thurson. 1987. *Educational Goverrance and Administration*. (2rd ed.). New York: Prentice Hall, Inc.

- Sergiovanni, T. J. 1995. *Moral Leadership Getting to the Hearth of School Improvement*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Siagian, S, P. 1981 *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Soetopo, H. 2001. *Hubungan Karakteristik Bawahan, Kontrol Situasi, Gaya Kepe-mimpinan, Budaya Organisasi, dan iklim Organisasi dengan Keefektifan Organisasi pada Universitas Swasta. Disertasi Tidak Dipublikasikan*. Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang.
- Sonhadji, K.H. A. 1991. *Birokrasi Hubungan Manusia dan Budaya dalam Organisasi*. Malang: PPS IKIP Malang.
- Stoner. J. AF. 1982. *Manajemen*. Terjemahan W. Bakowatun. Jakarta: Intermedia
- Suryadi, A. 2003. *Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah: Mewujudkan Sekolah-Sekolah Yang Mandiri dan Otonom*, (Online), (<http://www.depdiknas.go.id/serba-serbi/dpks/PemberdayaanDPKS.Htm>, diakses 18 Juni 2006).
- Terry, G, R. 1977. *Principle of Management*. USA: Richart D. Irwin, Inc.
- Tilaar, H. A. R. 2000. *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Tilaar, H. A. R. 2002. *Membenahi Pendidikan Nasional*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Tilaar, H. A. R. 2006. *Standarisasi Pendidikan Nasional*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. 2003. Bandung: Citra Umbara.

*Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004.
Tentang Pemerintahan Daerah.* Bandung : Citra Umbara.

Watson, S., & Supovitz, J. 2001. Autonomy and Accountability in the Context of Standards-Based Reform. *Education Policy Analysis Archives*, (Online), Vol. 9, No. 32. (<http://olam.ed.asu.edu/epaa/>, diakses 27 Agustus 2001).

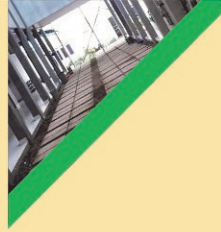
PROFIL SINGKAT PENULIS



Dr. H. Suhadi Winoto, M. Pd dilahirkan di Banyuwangi, 08 Desember 1959. Penulis menikah dengan Hj. Ninik Erniasih, S. Pd pada tahun 1985 dan dikaruniai dua orang anak. Anak pertama berprofesi sebagai dokter gigi (Drg. Fuad AlFarisi Fajar) dan anak kedua (Anggun Erwintasari Abadi) sedang menyelesaikan kuliah program pendidikan dokter di Fakultas Kedokteran Udayana Denpasar Bali.

Riwayat pendidikan tinggi penulis diawali dari Program Diploma II jurusan Bahasa dan Sastra Indonesia Fakultas Keguruan Sastra dan Seni FKSS IKIP Malang tamat tahun 1982. Gelar sarjana muda diperoleh tahun 1982, dan Gelar kesarjanaanya diperoleh tahun 1986 jurusan Psikologi dan Bimbingan. Pada tahun 2002 menyelesaikan pendidikan magister, Program Studi Manajemen Pendidikan di PPS Universitas Negeri Malang, dan pada tahun 2007 menyelesaikan program S3 dan memperoleh gelar doktor Program Studi Manajemen Pendidikan di Universitas Negeri Malang.

Saat ini penulis menjadi dosen manajemen pendidikan pada jurusan jurusan Tarbiyah dan Program Pascasarjana di STAIN Jember. Ia juga mengajar Manajemen Pendidikan di Program Pascasarjana Universitas Gresik dan Program Pascasarjana UMS Surakarta. Disamping sebagai sebagai dosen, penulis juga sebagai trainer nasional yang memperoleh sertifikat master trainer dari Departemen Pendidikan Nasional dan Lembaga Administrasi Negara, sehingga sering menjadi nara sumber dalam diklat kepala sekolah dan pengawas sekolah.



Esensi manajemen berbasis sekolah atau madrasah adalah pengelolaan mutu pendidikan yang dibangun melalui lima pilar, yaitu: (1) kemandirian, (2) kemitraan, (3) partisipasi, (3) keterbukaan, dan (5) akuntabilitas. Dengan kelima pilar ini diharapkan menjadi spirit dan prinsip dalam proses aktivitas manajerial perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi mutu di sekolah/madrasah.

Dalam perspektif ke depan, manajemen berbasis sekolah atau madrasah diharapkan dapat menjadi embrio persemaian nilai-nilai demokrasi di tingkat sekolah, berbagai dan bernegara. Lebih spesifik dengan tumbuhnya iklim demokratis diharapkan menjadi modal dalam membangun dan mengembangkan mutu sekolah yang lebih berkualitas.

Buku ini dirancang untuk membantu stakeholder sekolah atau madrasah dalam memahami, dan bagaimana mengaplikasikan konsep manajemen berbasis sekolah/madrasah di tingkat sekolah atau madrasah. Buku ini juga dilengkapi bagaimana kepemimpinan dan pengambilan keputusan serta peran komite sekolah/madrasah yang sinergis dengan manajemen berbasis sekolah/madrasah

