ANALISIS MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DALAM PENGEMBANGAN SEKOLAH RINTISAN KATEGORI MANDIRI

Novita Nurul Ajijah[1], Asep Abdullah[2], Budiyana Rofiqi[3], Lilis Kholisoh Nuryani[4] Asep Saepul Hidayat[5].
[1, 2,3,4,5] Universitas Galuh Jl. Marthadinata No.150. Ciamis, Jawa Barat, Indonesia
Email Koresponden: asepsaepulhidayat@unigal.ac.id

ABSTRACT

Developing schools into "Independent Category Schools" (Sekolah Kategori Mandiri) is considered an urgent necessity. Following the establishment of National Standard Schools (SSN) and International Standard Schools (SBI), the Independent Category School model is viewed as a highly prudent policy for creating and developing productive and effective educational institutions. This study analyzes school management regarding the development of pilot Independent Category Schools, serving as both an evaluative and exploratory examination of current conditions. To meet the need for a development model for these pilot schools, the study employs an exploratory qualitative approach aimed at producing a model that is realistic, communicative, and innovative.

Keywords*: School-Based Management (SBM), SKM, Independent Category School*

ABSTRAK

Pengembangan sekolah ke arah terbentuknya sekolah kategori mandiri, sudah dianggap sebagai sesuatu kebuutuhan yang mendesak, melalui prosesi terbentuknya Standar Sekolah Nasional (SSN) dan Standar Sekolah Bertaraf Internasional (SBI), maka sekolah kategori mandiri dianggap kebijakan yang sangat bijak dalam pembentukan dan pengembangan sekolah yang produktif dan efektif. Kajian terhadap analisis manajemen sekolah dalam pengembangan sekolah rintisan kategori mandiri, merupakan kajian evaluasi dan eksploratif dari kondisi deskriptif yang ada selama ini. Tuntutan terhadap hasil penelitian ini, harus menjawab atas kebutuhan model pengembangan sekolah rintisan kategori manadiri, oleh karena itu kajian dalam penelitian ini, dilakukan dengan pendekatan kualitatif eksploratif, dengan tujuan untuk menghasilkan suatu model pengembangan yang realistik, komunikatif dan inovatif.

Kata Kunci : MBS, SKM, Sekolah Kategori Mandiri

Cara sitasi: Ajijah, N. N., Abdullah, A., Rofiqi, B., Nuryani, L. K., & Hidayat, A. S. (2022). Analisis Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Pengembangan Sekolah Rintisan Kategori Mandiri. *J-KIP (Jurnal Keguruan dan Ilmu Pendidikan), 3* (1), 321-329.

.

PENDAHULUAN

Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal dan sebagai salah satu bentuk pengelompokkan manusia tidak dpat melepaskan diri dari kegiatan manajemen. Di lingkungan lembaga tersebut terlibat sejumlah manusia yang harus bekerja sama dalam mencapai satu tujuan. Usaha pembinaan, pengembangan dan pengendalian lembaga tersebut tidak dapat dilepaskan dari masalah metoda dan alat serta masalah manusianya sendiri yang harus mampu mewujudkan kerja secara efektif. Oleh karena itulah dalam usaha pembinaan, pengembangan dan pengendalian, upaya-upaya pendidikan melalui lembaga pendidikan formal sangat diperlukan penerapan manajemen yang memadai. Dampak dari kemajuan teknologi sangat berpengaruh terhadap permasalah ideologi, politik, ekonomi, pendidikan dan *culture* (peradaban) suatu masyarakat, sehingga perlu dikaji lebih dalam untuk meminimalkan pengaruh negatifnya, seiring kemajuan zaman dan berbagai imbas dari pesatnya kemajuan teknologi muncullah paradigma baru dalam perkambangan global dalam berbagai aspek, termasuk didalamnya adalah aspek manajemen.

Upaya peningkatan mutu pendidikan melalui pendekatan pemberdayaan sekolah dalam mengelola institusinya, telah dilakukan Depdiknas sejak lama. Pada era otonomi daerah (Tahun 2000), muncul program pemberdayaan sekolah melalui MBS. MBS akan terlaksana apabila didukung oleh SDM yang memiliki kemampuan, integritas dan kemauan yang tinggi karena jika tidak MBS hanya akan menjadi eforia semata. Salah satu unsur SDM yang dimaksud salah satu diantaranya adalah guru, sehingga guru merupakan faktor yang berperan multi agensi sebagai pengelola proses belajar mengajar (PBM) bagi siswa.

MBS adalah model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan bersama/partisipatif oleh semua warga sekolah serta masyarakat, untuk mengelola sekolah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan berdasarkan kebijakan pendidikan nasional. Otonomi yang demikian, akan membuat sekolah memiliki kewenangan yang lebih besar dalam mengelola sekolahnya, sehingga sekolah lebih mandiri.

Tujuan MBS yaitu (*a*) meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia, (*b*) meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama/partisipatif, (*c*) meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orangtua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu sekolahnya, (*d*) meningkatkan kompetensi yang sehat antarsekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.

Pelaksanaan MBS akan berdampak pula terhadap pelaksanaan pengelolaan sekolah yang masih terbiasa terhadap pengelolaan sekolah dengan paradigma pendidikan lama, hal ini terutama terhadap kinerja sekolah. Selain program MBS, pada tahun 2006 Pemerintah juga membuat terobosan baru dalam penerapan paradigma pendidikan seperti diantaranya adalah Penerapan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP). KTSP merupakan perbaikan kurikulum dari sistem Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK). Berkaitan dengan MBS dan KTSP ini, guru merupakan ujung tombak dari semua program yang harus melaksanakan terhadap pengelolaan produktivitas sekolah. Sejauh mana kinerja sekolah dapat bersaing dan mengadaptasi dari program MBS dan KTSP, maka perlu hal-hal yang harus dipersiapkan dalam pelaksanaan peningkatan mutu terhadap produktivitas sekolah, sehingga dapat berjalan efektif dan efisien dalam mencapai sasaran sesuai tujuan.

Berdasarkan uraian di atas dengan dasar pemikiran, bahwa pemenuhan atau setidaknya upaya untuk hampir memenuhi delapan standar nasional pendidikan oleh sekolah dengan memberdayakan kemampuan SDM yang ada khususnya kemampuan manajerial kepala sekolahnya, diharapkan sekolah akan dapat meningkatkan mutu sekolah yang inklusif dengan mutu pendidikan selama ini belum memuaskan semua, maka dalam penelitian ini akan diungkapkan bagaimana kemampuan manajerial kepala sekolah dalam pengembangan SMP rintisan katagori mandiri untuk pencapaian mutu sekolah (pendidikan) sesuai dengan yang diharapkan.

Rendahnya kualitas SDM merupakan masalah mendasar yang dapat menghambat pembangunan dan perkembangan ekonomi nasional. Penataan SDM perlu diupayakan secara

bertahap dan berkesinambungan melalui sistem pendidikan yang berkualitas, baik pada jalur pendidikan formal maupun pendidikan non formal, mulai dari pendidikan dasar, sampai pendidikan tinggi. Pentingnya pengembangan sistem pendidikan yang berkualitas perlu lebih ditekankan, karena berbagai indikator menunjukkan bahwa pendidikan yang ada belum mampu menghasilkan SDM yang sesuai dengan perkembangan masyarakat dan kebutuhan pembangunan, walaupun kondisi yang ada sekarang ini bukan sepenuhnya kesalahan dunia pendidikan.

Sekolah katagori mandiri adalah sekolah yang sudah memenuhi atau hampir memenuhi delapan standar nasional pendidikan yang telah diatur dalam PP No.19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Sedangkan sekolah rintisan katagori mandiri adalah sekolah yang baru merintis untuk memulai menerapkan delapan standar nasional pendidikan. Untuk permasalahan tersebut perlu dicari solusinya. Penentuan standar nasional pendidikan oleh pemerintah dengan ditindaklanjuti penunjukan sekolah rintisan katagori mandiri merupakan solusi yang tepat untuk saat ini. Dengan demikian maka kajian masalah penelitian yang akan dilakukan diantaranya : (1) Bagaimanakah profil manajemen sekolah dalam pengembangan rintisan sekolah berkategori mandiri ?; (2) Bagaimanakah strategi manajerial kepala sekolah dalam pengembangan rintisan sekolah berkategori mandiri?; (3) Apakah hambatan-hambatan yang dihadapi pihak sekolah dalam pengembangan rintisan sekolah berkategori mandiri?; dan (4) Bagaimanakah model manajemen sekolah yang harus dilakukan pada proses pengembangan rintisan sekolah berketegori mandiri ?

METODE PENELITIAN

Berangkat dari permasalahan dalam penelitian ini, maka peneliti termotivasi untuk melakukan eksplorasi dalam rangka memahami serta menjelaskan obyek penelitian melalui komunikasi yang intensif dengan sumber-sumber data di lapangan. Untuk itu metode yang tepat dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus, yaitu dengan melakukan penelitian langsung terhadap kenyataan yang ada di lapangan yang merupakan suatu masalah yang harus segera diatasi. Hal ini sejalan dengan yang disampaikan oleh Bogdan dan Taylor yang dikutip Moleong (2001:3): 'Metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan dari berbagai prilaku yang dapat diamati'.

Menurut Nana Sudjana dan Ibrahim (2001:197), penelitian kualitatif itu sifatnya deskriptif analitik, dimana data yang diperoleh seperti hasil pengamatan, wawancara, hasil pemotretan, cuplikan tertulis dari dokumen, dan catatan lapangan disusun peneliti dilokasi penelitian tidak dituangkan dalam bentuk bilangan statistik. Dengan demikian peneliti harus melakukan analisis data dengan memperkaya informasi melalui analisis komparasi dan tidak menghilangkan data aslinya. Selanjutnya disebutkan bahwa penelitian kualitatif selain bersifat deskriptif analitik, juga memiliki karakteristik: (1) sumber data langsung dari situasi alamiah yang wajar; (2) mengutamakan proses dari pada hasil; (3) analisis data bersifat induktif; dan (4) mengutamakan makna.

Rancangan penelitan merupakan suatu rencana tentang cara pengumpulan data dan menganalisisnya agar penelitian dapat dilaksanakan secara ekonomis serta sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Adapun desian penelitian yang akan dilakukan meliputi tiga tahapan, yang diantaranya :

a. Tahapan pertama : Eksplorasi data berkenaan dengan ketiga permasalahan kajian dalam penelitian ini, yakni : tahap pengumpulan data atau pekerjaan lapangan, prosedur pengumpulan data yang berhubungan dengan manajemen kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah rintisan katagori mandiri untuk mendapat gambaran permasalahan yang lengkap terhadap fokus penelitian.
b. Tahapan kedua : Melakukan analisis terhadap ketiga permasalahan pokok kajian dalam penelitian ini, yakni : seluruh data dan informasi yang telah terkumpul di cek ulang untuk mengukur kelengkapan, kesempurnaan dan tingkat kebenaran data yang diperoleh
c. Tahapan ketiga : Melakukan analisis unsur-unusr model pengembangan manajemen sekolah dalam mewujudkan sekolah mandiri, yakni untuk kepentingan penemuan model yang dapat

dikembangkan khususnya pada sekolah yang menjadi objek penelitian ini.

Teknik pengumpulan data penelitian tersebut di atas dilakukan dengan memakai alat bantu antara lain: (1) pedoman observasi; (2) pedoman wawancara; (3) pedoman analisis dokumen; (4) buku catatan; (5) kamera; dan (6) bila diperlukan tape recorder.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Pendekatan masalah yang digunakan dalam penelitian ini adalah dimaksudkan untuk menetapkan alur berfikir peneliti dalam memperoleh gambaran permasalahan tentang pengembangan sekolah yang ditunjuk sebagai sekolah rintisan katagori mandiri, yang dalam pelaksanaannya mengacu pada PP Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

Pada dasarnya, pengelolaan sekolah itu akan sangat tergantung pada kesiapan dari SDM. Kesiapan SDM meliputi: kesiapan kepala sekolah, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan lainnya merupakan faktor internal yang menentukan akan keberhasilan suatu program. Sedangkan kebijakan dinas pendidikan yang mendukung akan terlaksananya suatu program merupakan faktor eksternal yang secara tidak langsung ikut menentukan akan keberhasilan suatu program yang dilaksanakan oleh sekolah. Faktor eksternal lainnya yang tidak kalah pentingnya adalah lingkungan masyarakat atau dukungan dari masyarakat (khususnya orang tua siswa) sebagai pengguna jasa pendidikan.

Standar Nasional Pendidikan yang telah digulirkan oleh pemerintah yang ditindak lanjuti oleh berbagai Peraturan Menteri Pendidikan Nasional dan berbagai pedoman yang dibuat oleh Badan Standar Nasional Pendidikan, itu merupakan acuan dan pedoman bagi para pendidik dan tenaga kependidikan untuk menyelenggarakan pendidikan di sekolah. Persoalannya adalah bagaimana kemampuan manajerial / keterampilan kepala sekolah untuk mengaplikasikan berbagai permendiknas dan pedoman-pedoman tadi dalam: (1) pembuatan program-program sekolah yang sesuai dengan visi misi sekolah; (2) pembuatan perencanaan perangkat pembelajaran; dan (3) pengelolaan sekolah secara menyeluruh termasuk yang inti adalah pelaksanaan pembelajaran dan penilaian, sehingga pengembangan sekolah sebagai sekolah sebagai sekolah rintisan kategori mandiri meningkat dari sebelumnya.

Empat komponen yang dapat digali sebagai hasil penelitian ini diantaranya permasalahan berkenaan dengan :

a. Profil manajemen berbasis sekolah dalam pengembangan rintisan sekolah berkategori mandiri yang dilakukan pada SMP Negeri 1 Tarogong Kaler, diantaranya mengutamakan input, proses, output dan outcome, dengan memperhatikan aspek efesiensi, efektivitas, produktivitas dan relevansi program dengan tujuan sekolah. Profil manajemen yang telah dilakukan, dipandang cukup baik, karena telah menetapkan langkah-langkah dan fungsi manajemen yang utuh, yakni perencanaan, pengorganisasian, implementasi program MBS untuk mewujudkan sekolah mandiri, pengawasan dan evaluasi program.

   Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2015 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2014 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah menjadi Undang-Undang yang merupakan revisi dari UU No. 22 Tahun 1999 serta revisi dari UU Nomor 32 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, telah membawa konsekuensi logis yang mengharuskan pendidikan dilimpahkan pengelolaan dan pelaksanaannya ke pemerintah daerah, melalui menjadi desentralisasi pendidikan, yang ditingkat satuan pendidikan pun pelaksanaan desentralisasi itu menjadi otonomi sekolah. Pelaksanaan otonomi sekolah sebagai bentuk otonomi pendidikan kemudian melahirkan satu model pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan yang disebut Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), di mana sekolah diberi kewenangan dan tanggungjawab yang lebih besar untuk mengambil keputusan sesuai dengan kebutuhan, kemampuan dan tuntutan sekolah serta masyarakat, sehingga sekolah diharapkan menjadi lebih mandiri dan berdaya dalam mengembangkan potensi sekolah dalam mencapai tujuan dan mutu pendidikan.

Namun kenyataan yang muncul dari awalnya hingga saat ini, model MBS dalam desentralisasi pendidikan ternyata tidak berjalan optimal dan belum menyentuh makna yang sebenarnya, MBS hanya menjadi jargon dan abu-abu, karena desentralisasi pendidikan dipenuhi dengan kepentingan politik di daerah, sehingga pencapaian mutu dan layanan pendidikan sulit dicapai. Agar MBS mampu berjalan optimal dan sesuai dengan harapan serta tujuan pendidikan, maka diperlukan revitalisasi dan re-implementasi MBS dilapangan sebagai model alternatif melalui paradigma baru sesuai dengan arah, makna dan tujuan MBS yang sebenarnya. Model MBS perlu melakukan revitalisasi dan reimplementasi dalam bentuk restruktursasi/reorganisasi serta tata kelola organik yang berkelanjutan, refigurisasi mind-set, heart-set, skill-sett and action-set sehingga lebih berdaya dalam menciptakan nilai tambah yang berkelanjutan, serta melakukan rekulturisasi penanaman nilai-nilai yang dianut sekolah sebagai bentuk sikap dan prilakunya menjadi sekolah yang memiliki nilai keunggulan kompetitif dan keunggulan komparatif dalam mutu dan layanan peningkatan pendidikan secara berkelanjutan.

b. Strategi manajerial kepala sekolah dalam pengembangan rintisan sekolah berkategori mandiri. Terdapat empat strategi yang dilakukan oleh SMP Negeri 1 Tarogong Kaler, diantaranya adalah a) Pemberdayaan dan pembinaan profesionalisme kinerja personil, b) peningkatan daya dukung sarana prsarana, partisipasi masyarakat dan kemampuan organisasi, c) sikap terhadap risiko, dan d) peningkatan komitmen internal dan membangun kerjasama dengan pihak eksternal.
   kepala sekolah menggunakan strategi yang mencakup pengawasan informal melalui pemantauan langsung kegiatan belajar-mengajar, serta pengawasan formal melalui rapat koordinasi. Optimalisasi fasilitas seperti ruang belajar dan laboratorium menjadi prioritas utama. Kepala sekolah juga mendorong kerja bersama komite sekolah dan orang tua melalui program "Kelas Inspirasi" dan forum paguyuban kelas. Tantangan yang dihadapi meliputi keterbatasan sistem penjaminan mutu, variasi komitmen guru, dan rendahnya partisipasi pihak eksternal. Sebagai solusi, kepala sekolah menggunakan pendekatan personal untuk meningkatkan motivasi guru, melakukan evaluasi berkala, dan membangun komunikasi intensif dengan pihak terkait. Studi ini menunjukkan bahwa pendekatan yang digunakan oleh kepala sekolah berkontribusi pada peningkatan kualitas pendidikan, akademik dan non-akademik dan merekomendasikan penguatan pelatihan serta pemanfaatan teknologi untuk keberlanjutan manajemen berbasis sekolah.
c. Hambatan-hambatan yang dihadapi pihak sekolah dalam implementasi MBS dalam pengembangan rintisan sekolah bertekategori mandiri, bersumber dari dua aspek, yakni : a) hambatan yang besumber dari aspek internal (keterbatasan kemampuan material dan finansial, lemahnya SDM, lemahnya komitmen manajemen dll; b) hambatan yang bersumber dari aspek eksternal (lingkungan, lemahnya partisipasi stakeholder eksternal).
   Hambatan utama dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah keterbatasan sumber daya manusia, pengelolaan keuangan yang belum maksimal, serta minimnya dukungan dari masyarakat atau pemangku kepentingan. Berikut adalah rincian hambatan dalam penerapan MBS:. Hambatan Utama MBS
   - Sumber Daya Manusia (SDM): Keterbatasan jumlah maupun kualitas guru dan tenaga kependidikan, termasuk guru yang mendekati masa pensiun serta rendahnya kemampuan manajerial kepala sekolah.
   - Pengelolaan Keuangan: Keterbatasan sumber daya finansial dan transparansi atau pengelolaan anggaran sekolah yang belum maksimal.
   - Sarana dan Prasarana: Kondisi fasilitas belajar yang kurang memadai untuk menunjang kegiatan mandiri sekolah.
   - Partisipasi Masyarakat: Kurangnya kerja sama dan keterlibatan orang tua serta komite sekolah dalam mendukung program pendidikan.
   - Resistensi terhadap Perubahan: Keengganan sebagian pihak untuk terlibat dalam tugas tambahan atau hambatan psikologis dalam beradaptasi dengan sistem desentralisasi.

d. Model manajemen berbasis sekolah yang harus dilakukan pada proses pengembangan rintisan sekolah berkategori mandiri khususnya pada SMP Negeri 1 Tarogong Kaler diantaranya adalah :
   a. Peningkatan efektivitas aspek dukungan input yang terdiri dari dukungan internal sekolah dan dukungan eksternal sekolah
   b. Peningkatan proses manajemen berbasis sekolah yang diorientasikan pada perwujudan sekolah kategori mandiri, dengan memperhatikan pola dan fungsi manajemen yang utuh atau tidak cacat.
   c. Peningkatan efektivitas Output dimana proses harus mewujudkan sekolah kategori mandiri sesuai dengan tuntutan standar mutu.
   d. Peningkatan outcome, dimana mutu sekolah yang mandiri mampu mendukung terwujudkan sekolah yang efektif.
   e. Peningkatan relevansi, yakni kesesuaian antara outcome dengan tuntutan Sekolah Kategori Mandiri.

Sekolah kategori mandiri adalah sekolah atau madrasah yang telah memenuhi atau hampir memenuhi Standar Nasional Pendidikan (SNP). Pengertian dan dasar hukum : Berdasarkan Penjelasan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, kategori ini diberikan kepada satuan pendidikan yang sudah siap secara fasilitas, tenaga pendidik, dan mutu. Perbedaan dengan Kategori Standar: Sekolah yang belum memenuhi SNP dikategorikan sebagai sekolah standar atau Sekolah Standar Nasional (SSN). Fokus Pemerintah: Sumber daya dan bantuan prioritas dari pemerintah biasanya diarahkan untuk mendorong sekolah kategori standar agar bisa naik tingkat menjadi mandiri.

Karakteristik dan kebijakan peningkatan mutu: Sekolah dalam kategori mandiri didorong oleh pemerintah untuk dikembangkan secara bertahap menuju taraf internasional, Penerapan SKS: Secara regulasi awal, sekolah berkategori mandiri juga dianjurkan menerapkan sistem kredit semester (SKS) dalam kegiatan belajarnya., dan kaitan kurikulum merdeka: dalam konteks kebijakan terkini, istilah "mandiri" juga sering diasosiasikan dengan kategori Implementasi Kurikulum Merdeka (IKM), seperti mandiri belajar, mandiri berubah, atau mandiri berbagi.

Pembahasan

Sekolah kategori mandiri adalah sekolah atau madrasah yang telah memenuhi atau hampir memenuhi seluruh Standar Nasional Pendidikan (SNP)**.** Penjelasan PP No. 19 Tahun 2005 pasal 11 ayat 2 menyebutkan bahwa pemerintah mengkategorikan sekolah/madrasah yang telah atau hampir memenuhi standar nasional ke dalam kategori mandiri. Penjelasan selanjutnya menyebutkan bahwa sekolah kategori mandiri (SKM) harus menerapkan sistem kredit semester (SKS). SKS adalah salah satu sistem penerapan program pendidikan yang menempatkan peserta didik sebagai subyek. Pembelajaran berpusat pada peserta didik, yaitu bagaimana peserta didik belajar. Peserta didik diberi kebebasan untuk merencanakan kegiatan belajarnya sesuai dengan minat, kemampuan, dan harapan masing-masing (Chandramohan, 2006). Berdasarkan penjelasan PP No. 19 Tahun 2005 Pasal 11 ayat (2) bahwa *ciri Sekolah Kategori Mandiri/Sekolah Standar Nasional adalah terpenuhinya standar nasional pendidikan dan mampu menjalankan sistem kredit semester*. Dari ciri tersebut Sekolah Kategori Mandiri/Sekolah Standar Nasional.

Istilah kemandirian di sekolah memiliki dua sisi. Satu sisi kemandirian dipandang sebagai karakteristik lulusan atau hasil pendidikan yang dihasilkan dari upaya pendidikan seperti yang dijelaskan di atas. Sisi yang lain adalah kemandirian dipandang sebagai sifat yang melekat dari bagaimana sekolah dijalankan. Kemandirian sebagai salah satu karakteristik lulusan atau hasil pendidikan telah dijelaskan di atas. Sedangkan kemandirian dipandang dari sifat yang melekat dengan sekolah adalah aspek keotonomian, bebas intervensi dari banyak pihak, dan kepemilikian kemampuan untuk menjalankan semua tugas dan fungsi idealnya sebagai pendidik generasi bangsa. Perlu ditegaskan, dalam pembahasan di sini, istilah sekolah mandiri yang dibahas pada artikel ini tidak membahas pengistilahan sekolah mandiri pada pengkategorian jenis sekolah dalam memenuhi

standar yang ada (SNP), dimana pemerintah mengkategorikan sekolah mandiri adalah sekolah yang hampir dan telah memenuhi SNP.

Sekolah yang mandiri adalah sekolah yang tahu apa yang harus dilakukan dan melakukan semua hal yang harus dilakukan tanpa harus tergantung pada pihak lain. Namun perlu ditegaskan dalam hal ini, sekolah tidak berarti sebagai sistem yang tertutup, terpisah dari lingkungannya, dan tidak memerlukan keterlibatan pihak lain dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Sekolah yang mandiri adalah sekolah yang memiliki kebebasan dan kemandirian dalam membuat keputusan yang terkait dengan semua proses atau kegiatan penyelenggaraan pendidikan di lingkup sekolah. Sekolah yang mandiri adalah sekolah yang mampu memecahkan permasalahannya sendiri, membuat keputusan terkait dengan operasionalisasi pendidikan di tingkat sekolah/kelas baik yang terkait dengan kurikulum, proses belajar mengajar, keuangan, ketenagaan yang tidak melampaui batas kewenangannya, dan hal teknis lainnya.

Sekolah yang mandiri adalah sekolah yang memiliki inisiatif untuk memenuhi semua kebutuhan sendiri dan memecahkan permasalahannya sendiri tanpa harus minta dibantu atau tergantung dari pada pengawas atau dinas pendidikan setempat. Semua hal yang dilakukan demi perbaikan, peningkatan, dan mempertahankan mutu berjalan dengan sendirinya, atas inisiatif sekolah dan warganya. Tidak didorong atau dipaksa oleh pihak lain. Menurut OECD (2011), praktik otonomi sekolah (kemandirian) ada bebeberapa bentuknya. Mandiri dalam menentukan alokasi sumber daya, menentukan praktik kurikulum dan penilaian siswa, sampai dengan menentukan buku teks, menentukan program pembelajaran dan kontenya. Bentuk-bentuk kemandirian sekolah ada banyak bentuknya.

Dengan pendelegasian, pengawasan kinerja dapat dilakukan oleh delegasi yang selanjutnya melaporkan hasil kepada ketua organisasi, dengan begitu pekerjaan evaluasi kinerja dapat dilakukan dengan mudah dan menyeluruh. Pendelegasian juga memungkinkan setiap fungsi pada suatu organisasi berfungsi secara optimal dan efisien. Selain itu, pendelegasian juga dapat digunakan sebagai pencarian bibit-bibit pemimpin baru karena bagaimanapun roda kepemimpinan harus terus berlanjut. Pada pendelegasian yang berhasil, sistem penghargaan dapat berjalan dengan baik, hal ini meningkatkan peluang kepuasan anggota terhadap organisasi tinggi. Dalam suatu tugas atau tanggung jawab yang diembankan pada delegasi, terdapat wewenang atau kekuasaan yang serupa ketua. Pada kegiatan tersebut, seorang delegasi berperan menjadi penentu arah dan pemutus pilihan sementara. Sampai sini, dapat dilihat bahwa pendelegasian merupakan proses yang krusial dimana suatu organisasi mempercayakan seseorang delegasi untuk bertanggung jawab pada suatu kegiatan/aktifitas. Maka dari itu posisi delegasi ini harus diserahkan kepada orang yang tepat. Terlepas dari kriteria spesifik individu delegasi, perlu diketahui faktor-faktor atau unsur-unsur pendelegasian yang mana pada akhirnya akan menghasilkan kriteria umum untuk memilih seorang delegasi yang mewakili atorganisasi.

Praktiknya, terdapat beberapa golongan delegasi atau pendelegasian yang diklasifikasikan menjadi lima golongan sebagai berikut. a) Delegasi Umum. Delegasi umum merupakan jenis pendelegasian dimana delegasi diembankan kekuasaan dan tanggung jawab bermacam-macam fungsi manajemen umum. Fungsi tersebut biasanya mencakup penempatan anggota organisasi, pengarahan anggota, perencanaan umum organisasi, pengorganisasian serta pengawasan kinerja anggota atau kinerja organisasi secara umum, dan fungsi manajemen umum lainnya. Pimpinan tetap melakukan pengawasan agar delegasi memanfaatkan wewenang secara optimal ke arah yang sesuai dengan tujuan organisasi. b) Delegasi Khusus. Berbeda dengan delegasi umum, seorang delegasi khusus hanya diberikan kekuasaan dan tanggung jawab pada suatu tugas atau kegiatan tertentu. Pendelegasian jenis ini sering dilihat pada kegiatan forum diskusi atau musyawarah. c) Delegasi Formal. Pendelegasian jenis ini dilakukan berdasarkan struktur organisasi yang berlaku. Merupakan delegasi yang cukup banyak dipraktikan dan hasilnya dinilai cukup efektif, karena delegasi tidak memiliki opsi lain selain melakukan tugas yang telah diserahkan pimpinan. d) Delegasi Informal. Sementara delegasi informal dilakukan atas keinginan dan inisiatif anggota tanpa penyerahan

wewenang dari pimpinan. Namun delegasi ini jarang ditemukan, karena banyak faktor, diantaranya perlu keberanian delegasi tersebut dalam menilai tanggung jawab tersebut mampu diembannya atau tidak. e) Delegasi Lateral. Seorang pada jenis delegasi ini menerima penyerahan wewenang yang saat pelaksanaan tugasnya berkoordinasi dengan anggota lain untuk saling membantu.

Koordinasi merupakan salah satu fungsi manajemen yang dilakukan untuk menghubungkan, menyatukan dan menyelaraskan pekerjaan bawahan sehingga terdapat kerjasama yang terarah dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Pengkoordinasian atau istilah pembimbingan merupakan aktivitas seorang pimpinan dalam memerintah, menugaskan, menjuruskan, mengarahkan, dan menuntun pegawai untuk melaksanakan pekerjaan-pekerjaan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Menggerakkan (Actuating) berarti merangsang anggota-anggota kelompok melaksanakan tugastugas dengan antusias dan karena itu kepemimpinan kepala kepala sekolah mempunyai peran yang sangat penting menggerakkan personil melaksanakan program kerja sekolah. Pentingnya koordinasi dalam pelaksanaan program dan kegiatan sekolah mengingat bahwa cakupan program dan kegiatan sekolah cukup banyak yaitu meliputi program dan kegiatan yang terkait dengan 8 standar nasional pendidikan. Cakupan program dan kegiatan 8 Standar Nasional Pendidikan tersebut memerlukan koordinasi yang baik antara kepala sekolah dengan seluruh personil sekolah.

Dalam konteks ini pelaksanaan program dan kegiatan tersebut memerlukan dukungan semua personil sekolah, sehingga dapat dilaksanakan dengan baik dan ideal sesuai harapkan. Pengkoordinasian di sekolah perlu diharapkan mampu memperbaiki kualitas manajemen sekolah sehingga segala kegiatan dapat dilaksanakan dengan baik sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Pencapaian hal itu membutuhkan dukungan dari semua pihak yang ada di sekolah. Dalam konteks yang bersamaan diperlukan penggunaan teknik-teknik tertentu sehingga kegiatan koordinasi yang dilakukan dapat memberikan hasil yang optimal. Beberapa hal yang harus dilakukan diantaranya perlu di jelaskan tujuan sekolah kepada setiap orang yang ada di sekolah, agar semua orang dapat mengetahui tujuan yang akan dicapai, serta tekankan pentingnya kerjasama dalam melaksanakan kegiatan yang diperlukan. Selanjutnya jelaskan peranan apa yang diharapkan untuk dijalankan setiap orang, dan yakinkan setiap orang bahwa dengan bekerja dengan baik di sekolah, maka tujuan pribadi dari orang-orang tersebut akan tercapai dengan maksimal. Strategi pengkoordinasian ini mampu memberikan kontribusi yang signifikan bagi perbaikan kualitas koordinasi di sekolah.

Manajemen berbasis sekolah (MBS) bisa diterjemahkan sebagai sebuah bentuk pendelegasian kekuasaan dan kewenangan kepada sekolah untuk membuat keputusan dan melaksanakannya sendiri. Istilah shared decision making adalah istilah yang identik dengan manajemen berbasis sekolah. Banyak ahli yang menyatakan bahwa manajemen berbasis sekolah pada dasarnya adalah pendistribusian kekuasaan dan kewenangan dari pemerintah pusat atau pemerintah daerah kepada sekolah untuk membuat keputusannya sendiri. Sekolah diberi kewenangan dan kebabasan secara partisipatif untuk menentukan semua hal yang terkait dengan penyelenggaraan sekolah dan penyelenggaraan pendidikan tanpa harus tergantung dengan pemerintah pusat atau daerah. Seperti dikatakan oleh Caldwell (2005:1) MBS adalah "Decentralization of authority from the central government to the school level". Lebih lanjut, Malen dkk. menyatakan bahwa MBS "Can be viewed conceptually as a formal alternation of governance structures, as a form of decentralization that identifies the individual school as the primary unit of improvement and relies on the distribution of decision making authority as the primary means through which improvement might be stimulated and sustained (Malen, et. al., 1990)

Manajemen berbasis sekolah adalah kegiatan mengkoordinasi dan mengintegrasi serta mengalokasikan sumber daya sekolah secara mandiri oleh sekolah dan masyarakat secara bersama-sama. Dalam konteks manajemen berbasis sekolah, sekolah bahu membahu dengan semua stakeholder (terutama orang tua dan masyarakat) bekerja sama dalam penyelenggaraan pendidikan. Mulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan. Kerja sama ini dilaksanakan atas dasar demokratisasi, dari sekolah untuk masyarakat-masyarakat untuk sekolah. Sekolah adalah urusan

setiap orang yang ada di lingkungan sekolah. Sekolah berdiri di tengah-tengah masyarakat, hadir untuk masyarakat, dan berjalan dengan efektif atas kerjasama dengan masyarakat.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian tersebut di atas, maka peneliti merasa perlu untuk memberikan menyimpulkan bahwa permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini :

1. Untuk meningkatkan efesiensi, efektivitas, produktivitas dan relevansi program implementasi manajemen berbasis sekolah, hendaknya pihak sekolah memperhatikan spek-aspek manajemen secara utuh, yakni perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi program. Dari peran manajemen tersebut, hendaknya lebih mengutamakan peningkatan efektivitas dari perencanaan dan komitmen dalam implementasi program kerja sekolah.
2. Strategi yang dapat dilakukan dalam implementasi manajemen berbasis sekolah, harus memiliki pertimbangan dan orientasi kepada Standar Nasional Pendidikan dan Kualitas layanan pendidian yang lebih memiliki akurasi ketercapaian target program kerja sekolah, yakni memperhatikan aspek reliabiliras, responsive, assurance, emphaty dan tangible.
3. Penyelesaian permasalahan yang menjadi hambatan dan kendala dalam keberhasilan implementasi MBS, lebih hemat jika dipertimbangkan untuk dilaksanakannya manajemen klinis dan manajemen konflik yang menuju kepada penyelesaian permasalahan manajemen.
4. Model pengembangan implementasi manajemen berbasis sekolah dalam mewujudkan sekolah kategori mandiri, pihak sekolah harus lebih mengutamakan aspek kualitas input dengan strategi perencanaan yang mengacu dan komitmen terhadap tujuan program kerja.

DAFTAR PUSTAKA

Agustinus, SW. 1996. *Manajem Strategik Pengantar Proses Berfikir Strategik.* Jakarta: Bina rupa Aksara.

Arcaro, J.S. 2005. *Pendidikan Berbasis Mutu*, Yogjakarta : Pustaka Pelajar

Echols, John M., dan Hassan Shadily, 1996. *Kamus Inggris Indonesia*. Jakarta: Gramedia.

Griffin, Ricky W. I987. *Management (terjemahan).* Boston : Hougthon Mifflin Company.

Koonzt dan Eyril O' Donnel dan Heinz Whrich. 1996. *Manajemen.* (terjemahan). Jakarta : Erlangga.

Makharita, 1981. *Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: Erlangga.

Nurkholis. 2003, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta : Gramedia

Satori, Djam'an, dkk. 2001. *Pedoman Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Jawa Barat*. Bandung : Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat

Zamroni. 2002. *Penyelenggaraan School Reform dalam Konteks MPMBS di SMU*. Jakarta : Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Pendidikan Menengah Umum.