

IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DALAM RANGKA PEMBERDAYAAN SEKOLAH (STUDI KEBIJAKAN DI SEKOLAH DASAR DUA MEI CIPUTAT)

Erta Mahyudin¹, Ambar Sri Lestari^{2*}

¹Universitas Islam Jakarta, Indonesia

²UIN Sunan Gunung Djati Bandung, Indonesia

Article History:

Received: February, 2021

Accepted: March 2021

Published: April 2021

Keywords:

School Based Management, School Empowerment

*Correspondence Address:

ambarlestari@uinsgd.ac.id

Abstract :

The purpose of this research is to obtain intensive and comprehensive description about the implementation of School Based Management for school empowering through optimization of management functions. This research applied qualitative approach, with descriptive method. The result showed that; (a) Education Foundation Dua Mei stays in dilemmatic position between giving full authority and keeping total stability, (b) School transparency and accountability to public doesn't run maximum because of public education level is inadequate, (c) Headmaster becomes empowered because he can empower himself and his staff and teachers, (d) Teacher empowering results professional and autonomous teacher, and (e) The end target of school empowering is the improvement of instructional quality.

Abstrak :

Tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran yang komprehensif dan intensif tentang implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam rangka pemberdayaan sekolah melalui optimalisasi fungsi-fungsi manajemen. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dengan metode deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa; (a) Yayasan Pendidikan Dua Mei berada dalam posisi dilematis antara memberi otoritas penuh dan memelihara stabilitas menyeluruh, (b) Transparansi dan akuntabiliti sekolah kepada masyarakat tidak berjalan maksimal karena tingkat edukasi masyarakat yang belum memadai, (c) Kepala sekolah menjadi berdaya karena ia mampu memberdayakan dirinya sendiri dan bawahannya, (d) Pemberdayaan guru melahirkan sosok guru yang profesional dan otonom, dan terakhir (e) target akhir pemberdayaan sekolah adalah peningkatan kualitas pembelajaran.

PENDAHULUAN

Pemberdayaan merubah kewenangan sekolah melalui desentralisasi dengan menjadikan sekolah sebagai unit utama perubahan pendidikan. Orang-orang yang berada di sekolah kemudian mengontrol alokasi pembiayaan, menentukan kemajuan sekolah, menyediakan program pendidikan dan peningkatan pembelajaran, mengidentifikasi dan mendukung program, serta memiliki kebebasan untuk memilih dan menyediakan orang-orang yang melakukan pelayanan tersebut. Dengan pemberdayaan individual sekolah, kepala sekolah menjadi figur kunci dalam peningkatan kualitas sekolah. Kepala sekolah hendaknya menjadi seorang individu dengan keterampilan memimpin yang baik, dan orang yang bisa mendelegasikan tanggung jawab kepada orang-orang yang berkompeten. Kepala sekolah tidak lagi menjadi orang yang otoriter, tetapi lebih sering menjadi fasilitator, bekerja sama dengan staf dan membagi wewenang yang dulunya sangat banyak terletak pada peran kepala sekolah (Dakir, 2018).

Manajemen Berbasis Sekolah dapat didefinisikan sebagai proses manajemen sekolah yang diarahkan pada peningkatan mutu pendidikan, secara otonomi direncanakan, diorganisasikan, dilaksanakan, dan dievaluasi dengan melibatkan semua *stakeholder* sekolah (Bafadal, 2003). Sesuai konsep tersebut, MBS pada hakikatnya merupakan pemberian otonomi kepada sekolah untuk secara aktif serta mandiri mengembangkan dan melakukan berbagai program peningkatan mutu pendidikan sesuai kebutuhan sekolah itu sendiri. Secara operasional MBS dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pendayagunaan keseluruhan komponen pendidikan dalam rangka peningkatan pendidikan yang diupayakan sendiri oleh kepala sekolah bersama semua pihak yang terkait atau berkepentingan dengan mutu pendidikan. Istilah "komponen" mencakup kurikulum, pembelajaran, kesiswaan, kepegawaian, sarana dan prasarana, serta keuangan (Dakir, 2017). Istilah "dikelola sendiri" (*self managing*), berarti dirancang sendiri (*self desig* atau *self planing*), diorganisasikan sendiri (*self organizing*), diarahkan sendiri (*self direction*), dan dikontrol/dievaluasi sendiri (*self control*). Nanang (2016) Manajemen Mutu Berbasis Sekolah adalah pendekatan politik yang bertujuan untuk mendesain ulang manajemen sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada kepala sekolah dan meningkatkannya partisipasi masyarakat dalam peningkatan kinerja upaya yang mencakup guru, siswa, komite sekolah, orang tua siswa dan masyarakat. Dengan demikian yang dimaksud dengan Manajemen Berbasis Sekolah dalam penelitian ini adalah serangkaian kegiatan pengelolaan berbagai komponen pendidikan di sekolah secara mandiri dengan melibatkan berbagai pihak yang berkepentingan dan dengan menggunakan berbagai sumber daya untuk meningkatkan mutu pendidikan sesuai kebutuhan dan kemampuan sekolah itu sendiri.

Hasil penelitian Djailani (2014) memaparkan tentang kendala dalam penerapan manajemen berbasis sekolah "kondisi guru di sekolah masih terkendala dengan kedisiplinan dan tanggungjawab, dan kondisi lingkungan sekolah terkendala dengan ketidaknyamanan kendaraan dan sarana transportasi pengguna jalan". Kendala dalam pelaksanaan manajemen berbasis

sekolah sangat beragam di tiap wilayah. Penelitian Moradi (2012) yang menjelaskan manajemen berbasis sekolah mengacu pada peningkatan keterlibatan orang tua siswa yaitu 1) Manajemen Sekolah, 2) Aktif, Kreatif dan Pembelajaran yang Menyenangkan, dan 3) Partisipasi Masyarakat. Zainuddin (2020) mengungkapkan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan komunikasi organisasi akan berdampak pada komitmen organisasi guru. Dengan demikian dapat diharapkan tercapai peningkatan kerjasama antara kepala sekolah, guru, pegawai lainnya, dan masyarakat, serta peningkatan kualitas dan produktivitas pendidikan. Kepala sekolah dituntut untuk melakukan fungsinya sebagai manajer sekolah dalam meningkatkan pembelajaran, dengan melakukan supervisi kelas, membina dan memberikan saran positif kepada guru." Fokus penelitian ini pada implementasi fungsi-fungsi manajemen pada pemberdayaan sekolah.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif (Hamidi, 2004). Metode ini dipilih karena penelitian ini memusatkan perhatian kepada masalah yang bersifat aktual, yaitu pemberdayaan sekolah dengan optimalisasi fungsi-fungsi manajemen dalam bingkai Manajemen Berbasis Sekolah, dan ingin menggambarkan fakta-fakta tentang masalah yang diselidiki tersebut sebagai adanya dengan interpretasi yang rasional (Basrowi, 2008). Sumber data manusia meliputi; (a) kepala sekolah, (b) guru, (c) pengurus yayasan, dan (e) ketua komite sekolah. Sedangkan data non-manusia adalah berupa dokumen-dokumen dan catatan-catatan tertulis yang berkaitan dengan sekolah dan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen di sekolah tersebut. Data yang dijadikan landasan analisa dalam penelitian ini berhubungan dengan lima hal pokok, yaitu: (a) peranan Yayasan Dua Mei dalam memberdayakan SD Dua Mei Ciputat dengan implementasi Manajemen Berbasis Sekolah., (b) keterlibatan komite sekolah sebagai perwujudan masyarakat dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah untuk pemberdayaan SD Dua Mei Ciputat. (c) perilaku dan peranan kepala sekolah dalam Manajemen Berbasis Sekolah untuk pemberdayaan SD Dua Mei Ciputat. (d) pemberdayaan para guru dalam Manajemen Berbasis Sekolah untuk pemberdayaan SD Dua Mei Ciputat. (e) pemberdayaan kegiatan pembelajaran dalam Manajemen Berbasis Sekolah untuk pemberdayaan SD Dua Mei Ciputat.

Dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan dengan teknik observasi partisipatif, wawancara mendalam (*in-depth interview*), studi dokumentasi dan angket (quisioner) (Cohen, 2018). Analisis selama dalam proses pengumpulan data dilakukan dengan cara: (1) melakukan penyelarasan fokus penelitian (2) mengembangkan pertanyaan analitik-korektif, (3) mengembangkan rencana perlengkapan data sesuai kebutuhan, (4) menjaga konsistensi relevansi data dengan fokus penelitian, (5) membuat catatan sistematis hasil pengamatan dan penelaahan, (6) mempelajari rujukan yang relevan selama di lapangan, (7) menggunakan konsep, analogi yang divisualisasikan. Septiawan (2007) analisis data pasca pengumpulan data dilakukan melalui kegiatan: (1) reduksi data untuk menyelaraskan data dengan

masalah atau fokus penelitian berdasar prinsip ketersesuaian data, (2) menyajikan tampilan (*display*) dalam bentuk tabel, gambar, matrik, bagan dan diagram yang menggambarkan keutuhan atau totalitas data penelitian (3) penarikan kesimpulan dengan cara melakukan verifikasi penyelarasan dan perumusan kesimpulan hasil penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pemberdayaan sekolah memungkinkan setiap orang menunjukkan kemampuan mereka sebagaimana mereka mempelajari kemampuan-kemampuan baru yang mendukung dan memperkuat fungsi-fungsi yang dilaksanakan oleh sekolah. Pola hubungan kerja yang berjalan antara SD dengan Yayasan Dua Mei adalah sebuah pola pembagian peran (walaupun bukan berdasarkan kesepakatan resmi) manajerial yang bervariasi untuk masing-masing fungsi dan gugus manajemen, dan terkadang merupakan penerapan dari kepemimpinan kolektif dimana guru-guru merupakan bawahan dari kepala sekolah dan pengurus yayasan. Untuk memetakan pembagian dan penyebaran peran unit sekolah dan yayasan dalam pelaksanaan manajemen, peneliti membuat sebuah instrumen panduan analisa berupa tabel sebagai berikut yang merupakan pengembangan dari landasan teori yang dikembangkan pada studi pustaka yang menjadi kerangka teoritis penelitian ini. Setelah dianalisis, para informan dalam penelitian ini menginformasikan beberapa hal yang terangkum dalam tabel berikut.

Tabel 1 : Pola Pelaksanaan Peran Manajerial atau Fungsi-Fungsi Manajemen dalam Bingkai MBS di SD Dua Mei Ciputat

No	Aspek Manajemen Sekolah yang Diamati	Pola Pembagian Peran Yayasan dan Sekolah
1.	Manajemen Kurikulum	
a.	Perencanaan	
	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis materi pelajaran (AMP) 	Para guru
	<ul style="list-style-type: none"> • Penyusunan kalender pendidikan 	Sekolah melalui MUKER guru dengan koordinasi dari yayasan, seperti untuk menentukan libur bersama dan libur hari besar
	<ul style="list-style-type: none"> • Penyusunan program tahunan (prota) dengan memperhatikan kalender pendidikan dan hasil analisis materi pelajaran 	Sekolah/guru
	<ul style="list-style-type: none"> • Penyusunan program semester berdasarkan program tahunan yang telah disusun. 	Sekolah/guru
	<ul style="list-style-type: none"> • Penyusunan program satuan pembelajaran (PSP). 	Sekolah/guru

	<ul style="list-style-type: none"> • Penyusunan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP). 	Sekolah/guru
	<ul style="list-style-type: none"> • Penyusunan rencana bimbingan dan penyuluhan. 	Sekolah/guru
b.	Pengorganisasian	
	<ul style="list-style-type: none"> • Pembagian tugas mengajar dan tugas lain 	Kepala sekolah
	<ul style="list-style-type: none"> • Penyusunan jadwal pelajaran 	Kepala sekolah
	<ul style="list-style-type: none"> • Penyusunan jadwal kegiatan perbaikan 	Kepala sekolah
	<ul style="list-style-type: none"> • Penyusunan jadwal kegiatan pengayaan 	Kepala sekolah
	<ul style="list-style-type: none"> • Penyusunan jadwal ekstrakurikuler 	Kepala sekolah
	<ul style="list-style-type: none"> • Penyusunan jadwal kegiatan bimbingan dan penyuluhan 	Kepala sekolah
c.	Penggerakan	
	<ul style="list-style-type: none"> • Pegaturan pelaksanaan kegiatan pembukaan tahun ajaran baru 	Kepala sekolah dan guru
	<ul style="list-style-type: none"> • Pelaksanaan kegiatan pembelajaran 	Dewan guru
	<ul style="list-style-type: none"> • Pelaksanaan kegiatan bimbingan dan penyuluhan 	Kepala sekolah dan guru
d.	Pengawasan	
	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisi pelaksanaan pembelajaran 	Kepala sekolah dan biro pendidikan yayasan
	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisi pelaksanaan bimbingan dan penyuluhan 	Kepala sekolah dan biro pendidikan yayasan
	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluasi proses dan hasil kegiatan pembelajaran 	Kepala sekolah dan biro pendidikan yayasan
	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluasi proses dan hasil kegiatan bimbingan dan penyuluhan 	Kepala sekolah dan biro pendidikan yayasan
2.	Manajemen Kesiswaan	
a.	Perencanaan	
	<ul style="list-style-type: none"> • Sensus anak usia prasekolah 	Belum pernah diadakan
	<ul style="list-style-type: none"> • Perencanaan daya tampung 	Yayasan berdasarkan rekomendasi sekolah
	<ul style="list-style-type: none"> • Perencanaan penerimaan siswa baru 	Sekolah kemudian merekomendasikan kepada yayasan
	<ul style="list-style-type: none"> • Penerimaan siswa baru 	Sekolah setelah disetujui oleh

		yayasan dan dibawah koordinasi yayasan, sekolah hanya menjadi panitia pelaksana
b.	Pengorganisasian	
	<ul style="list-style-type: none"> • Pengelompokan siswa berdasarkan pola tertentu 	Sekolah
c.	Pengarahan	
	<ul style="list-style-type: none"> • Pembinaan disiplin belajar siswa 	Seluruh guru
	<ul style="list-style-type: none"> • Pencatatan kehadiran siswa 	Guru kelas
	<ul style="list-style-type: none"> • Pengaturan perpindahan siswa 	Guru kelas
	<ul style="list-style-type: none"> • Pengaturan kelulusan siswa 	Sekolah
d.	Pengawasan	
	<ul style="list-style-type: none"> • Pemantauan perkembangan kemajuan siswa 	Para guru
	<ul style="list-style-type: none"> • Penilaian pencapaian siswa 	Guru
3.	Manajemen Personalia	
a.	Perencanaan	
	<ul style="list-style-type: none"> • Pengusulan 	Sekolah melaporkan dan mengajukan usulan kebutuhan guru. Penerimaan dan proses penyeleksian dilakukan oleh yayasan. Sekolah tinggal menerima guru atau pegawai yang ditugaskan oleh yayasan di tempatnya.
	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis pekerjaan di sekolah 	Kepala sekolah dengan biro administrasi yayasan
	<ul style="list-style-type: none"> • Penyusunan formasi guru dan pegawai 	Kepala sekolah dengan biro administrasi yayasan
	<ul style="list-style-type: none"> • Perencanaan dan pengadaan guru dan pegawai baru 	Sekolah mengajukan usulan, yayasan yang mengadakannya. Khusus untuk guru pendamping (<i>shadow</i>) direncanakan dan diadakan sendiri oleh sekolah dengan kerjasama bersama wali murid yang membutuhkannya
b.	Pengorganisasian	
	<ul style="list-style-type: none"> • Pembagian tugas guru dan pegawai 	Biro administrasi yayasan
c.	Penggerakan	
	<ul style="list-style-type: none"> • Pembinaan profesionalisme guru 	Biro pendidikan yayasan

	dan pegawai	
	• Pembinaan karier guru dan pegawai	Sekolah dengan pengarahan dari biro pendidikan yayasan
	• Pembinaan kesejahteraan guru dan pegawai	Biro administrasi yayasan dan sekolah
	• Pengaturan perpindahan guru dan pegawai	Biro administrasi yayasan, berdasarkan rekomendasi dari sekolah atau dari yang lainnya
	• Pengaturan pemberhentian guru dan pegawai	Biro administrasi yayasan, berdasarkan rekomendasi dari sekolah atau dari yang lainnya
d.	Pengawasan	
	• Pemantauan kinerja guru dan pegawai	Biro pendidikan yayasan dengan bantuan dari kepala sekolah sebagai perpanjangan yayasan
	• Penilaian kinerja guru dan pegawai	Keseharian oleh kepala sekolah berdasarkan informasi dari berbagai pihak, penilaian akhir oleh yayasan
4.	Manajemen Sarana dan Prasarana	
a.	Perencanaan	
	• Analisis kebutuhan sarana dan prasarana sekolah	Sekolah
	• Perencanaan pengadaan sarana dan prasarana sekolah	Yayasan berdasarkan rekomendasi dari SD dan unit pendidikan lainnya
b.	Pengorganisasian	
	• Pendistribusian sarana dan prasarana sekolah	Yayasan
	• Penataan sarana dan prasarana sekolah	Yayasan
c.	Penggerakan	
	• Pemanfaatan sarana dan prasarana sekolah	Beberapa sarana dan prasarana dimanfaatkan oleh sekolah sendiri, dan beberapa digunakan bersama-sama dengan sekolah lain milik yayasan
	• Pemeliharaan sarana dan prasarana sekolah	Yayasan melalui unit rumah tangga yayasan
	• Inventarisasi sarana dan prasarana sekolah	Yayasan melalui unit rumah tangga yayasan
	• Penghapusan sarana dan prasarana sekolah	Yayasan melalui unit rumah tangga yayasan

d. Pengawasan	
<ul style="list-style-type: none"> • Pemantauan penggunaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana sekolah 	Kepala sekolah membantu unit rumah tangga yayasan
<ul style="list-style-type: none"> • Penilaian penggunaan dan pemeliharaan sarana dana prasarana sekolah 	Kepala sekolah membantu unit rumah tangga yayasan
5. Manajemen Pembiayaan	
a. Perencanaan	
<ul style="list-style-type: none"> • Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) 	Sekolah mengajukan RAPBS kepada yayasan untuk direvisi, disetujui, dan disahkan menjadi RAPBS
b. Pengorganisasian	
<ul style="list-style-type: none"> • Pengadaan dan pengalokasian anggaran berdasarkan RAPBS 	Yayasan (Kepala bagian keuangan yayasan), dibantu oleh guru sekolah
c. Pengerakan	
<ul style="list-style-type: none"> • Pelaksanaan anggaran sekolah 	Sekolah menerima dari bendahara yayasan
<ul style="list-style-type: none"> • Pembukuan keuangan sekolah 	Sekolah bekerja sama dengan bendahara yayasan
<ul style="list-style-type: none"> • Pertanggungjawaban keuangan sekolah 	Sekolah kepada yayasan, dan penggunaan BOS kepada dinas pendidikan
d. Pengawasan	
<ul style="list-style-type: none"> • Pemantauan keuangan sekolah 	Dilakukan oleh auditor yayasan bekerja sama dengan kepala bagian keuangan
<ul style="list-style-type: none"> • Penilaian kinerja manajemen keuangan sekolah 	Biro administrasi umum yayasan
7. Manajemen Hubungan Kemasyarakatan (termasuk Komite Sekolah dan Wali Murid)	
a. Perencanaan	
<ul style="list-style-type: none"> • Analisis keterlibatan masyarakat dalam manajemen sekolah 	Sekolah
<ul style="list-style-type: none"> • Penyusunan program hubungan sekolah dengan masyarakat 	Sekolah

b. Pengorganisasian	
<ul style="list-style-type: none"> • Pembagian tugas melaksanakan program hubungan sekolah dengan masyarakat 	Sekolah dan yayasan
c. Penggerakan	
<ul style="list-style-type: none"> • Menciptakan hubungan sekolah dengan orang tua siswa 	Yayasan secara makro dan sekolah secara mikro
<ul style="list-style-type: none"> • Mendorong orangtua menyediakan lingkungan belajar yang efektif 	Yayasan secara makro dan sekolah secara mikro
<ul style="list-style-type: none"> • Mengadakan komunikasi dengan tokoh masyarakat 	Yayasan secara makro dan sekolah secara mikro
<ul style="list-style-type: none"> • Mengadakan kerja sama dengan tokoh masyarakat 	Yayasan secara makro dan sekolah secara mikro
<ul style="list-style-type: none"> • Mengadakan kerja sama dengan organisasi sosial keagamaan 	Yayasan secara makro dan sekolah secara mikro
d. Pengawasan	
<ul style="list-style-type: none"> • Pemantauan hubungan sekolah dengan masyarakat 	Yayasan secara makro dan sekolah secara mikro
<ul style="list-style-type: none"> • Penilaian kinerja hubungan sekolah dengan masyarakat 	Yayasan secara makro dan sekolah secara mikro

Dari tabel di atas, terlihat bahwa gugus manajemen yang dikelola dengan kemandirian yang besar oleh kepala sekolah beserta seluruh stafnya hanyalah manajemen kurikulum dan kesiswaan. Ini terlihat dari keleluasaan sekolah dalam penyusunan rencana program pembelajaran, penyusunan jadwal pelaksanaan program pembelajaran, penentuan pelaksanaan program pembelajaran, dan pengawasan serta evaluasi pelaksanaan program pembelajaran. Begitu juga dengan manajemen kesiswaan, sekolah dilibatkan secara besar oleh yayasan dalam merencanakan daya tampung, penerimaan siswa baru, pengelompokan siswa, pembinaan disiplin dan belajar siswa, dan penilaian prestasi serta penentuan kelulusan siswa. Sementara pada gugus manajemen yang lain, keterlibatan sekolah lebih minim. Dalam manajemen personalia misalnya, sekolah hanya mengusulkan pengadaan guru atau pegawai baru, sementara yang merencanakan penerimaan, menyeleksi, menempatkan, selanjutnya mengawasi dan memberhentikan secara resmi adalah yayasan.

Sekolah berada pada posisi memanfaatkan sumber daya manusia yang dilimpahkan oleh yayasan dan menjaganya dengan baik supaya kinerjanya maksimal. Sekolah memang bisa menentukan sendiri guru pendamping (*shadow*), namun hal itu tidak lebih karena yang bertanggung jawab terhadap guru tersebut adalah orang tua 'siswa berkebutuhan khusus' yang menitipkan anaknya di sekolah dan kepala sekolah yang menggagas penerimaan murid berkebutuhan khusus. Pengelolaan guru-guru tersebut terpisah dari guru dan pegawai lainnya, karena sifatnya hanya titipan dan pendamping untuk guru

kelas atau guru mata pelajaran.

Dalam manajemen keuangan, sekolah berposisi sebagai pengusul dan pengguna anggaran serta mempertanggungjawabkannya kepada yayasan dan kepada pemerintah untuk dana Bantuan Operasional Sekolah. Fungsi bendahara hanya sekedar sebagai tenaga administrasi keuangan, yaitu mengumpulkan sumbangan/iuran/spp dari siswa lalu membuat laporan penerimaan dan menyerahkan dananya kepada pihak yayasan untuk dikelola bersama dana lain yang didapatkan dari unit sekolah lainnya. Dalam wawancara yang dilakukan dengan Kepala Sekolah menjelaskan: "...bendahara di SD Dua Mei ini tidak lebih sebagai kolektor dan distributor dana karena pengelola keuangan sebenarnya adalah bendahara yayasan." Kebijakan yayasan sangat menentukan dalam pengelolaan keuangan karena merupakan persoalan yang sangat penting, di mana yayasan harus menjamin kelancaran dan ketersediaan sumber dana yang memadai untuk keberlangsungan sekolah-sekolah yang ada di bawah naungannya sebagaimana terungkap dalam diskusi peneliti dengan Bapak Enggus dari yayasan. Karena bukan organisasi *profit-oriented*, yayasan dengan bantuan dari sekolah juga harus memikirkan anak-anak yang kurang mampu dan unit-unit sekolah yang kurang pemasukannya. Dengan demikian yayasan harus mengendalikan penuh perputaran dan penggunaan keuangan untuk bisa memberikan kesejahteraan dan pembiayaan yangimbang antar unit sekolah yang dia miliki. Demikian juga dengan pemanfaatan sarana dan prasarana. Semua sarana dan prasarana yang ada di semua sekolah pada dasarnya adalah milik yayasan, yang dipergunakan oleh setiap sekolah baik secara mandiri maupun secara bersama-sama. Sekolah-sekolah yang ada hanya mengusulkan sarana dan prasarana yang dibutuhkan, kemudian yayasan yang akan menganalisa ketersediaan dana dan besarnya manfaat yang dapat diambil oleh semua sekolah yang ada. Dengan demikian sarana dan prasarana yang dibutuhkan oleh semua sekolah dapat digunakan secara bersama-sama di bawah koordinasi yayasan.

Idealnya peran Komite Sekolah selain sebagai mediator, juga *advisory agency* (pemberi pertimbangan), *supporting agency* (pendukung), dan *controlling agency* (pengontrol). Sampai saat ini Komite Sekolah belum bisa menjalankan fungsi idealnya, sehingga jika Komite Sekolah diharapkan menjadi bagian dari usaha memberdayakan sekolah, maka Komite Sekolah juga harus diberdayakan terlebih dahulu. **Sebagai pemberi pertimbangan (*advisory*)**, secara teoritis Komite Sekolah berfungsi memberikan masukan, pertimbangan, dan rekomendasi kepada SD Dua Mei mengenai: (1) kebijakan dan program pendidikan, (2) Rencana Anggaran Pembelanjaan Berbasis Sekolah, (3) kriteria kinerja SD, (4) kriteria tenaga kependidikan, (5) kriteria fasilitas pendidikan, dan (6) hal-hal lain yang terkait dengan pendidikan. Realitanya anggota Komite Sekolah tidak mempunyai latar belakang kemampuan dan kesempatan yang cukup untuk mengadakan kegiatan operasional yang menjadi operasionalisasi dari peran dan fungsi tersebut. Mereka belum pernah mengadakan pendataan kondisi sosial ekonomi keluarga peserta didik dan sumber daya dalam masyarakat, sehingga mereka juga tidak bisa menganalisis hasil pendataan tersebut. Sebagai pemberi pertimbangan, Komite Sekolah juga tidak

mempunyai peluang dan atau kemampuan untuk memberikan masukan dan pertimbangan yang berarti kepada sekolah dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan kebijakan sekolah yang semuanya telah disusun oleh sekolah dan yayasan yang kemudian diserahkan kepada kepala sekolah untuk diterjemahkan dalam kegiatan sekolah. Dalam hal ini masukan dan arahan dari yayasan yang lebih banyak mempengaruhi kebijakan sekolah dibanding pihak lainnya. Demikian intisari dari wawancara dan diskusi peneliti dengan kepala sekolah dan ketua Komite Sekolah SD Dua Mei.

Sebagai pendukung (*supporting agency*), Komite Sekolah harus mendorong orang tua dan masyarakat untuk berpartisipasi dalam pendidikan, menggalang dana masyarakat dalam rangka pembiayaan penyelenggaraan pendidikan, mendorong tumbuhnya perhatian dan komitmen masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan yang bermutu. Selama studi ini dilakukan, belum pernah dilakukan rapat atau pertemuan secara berkala atau insidental atas inisiatif Komite Sekolah dan dilakukan bersama-sama oleh tiga pihak; Komite Sekolah, orang tua dan anggota masyarakat. Pertemuan yang diadakan baru oleh sekolah dengan orang tua murid yang membicarakan usulan orang tua untuk semester baru. Informasi tersebut didasarkan pengamatan dan diperkuat oleh kepala sekolah dalam wawancara. Komite Sekolah juga belum pernah mencari bantuan dana dari dunia usaha dan industri untuk biaya pembebasan uang sekolah bagi siswa yang tidak mampu. Hal ini dianggap hanya tanggung jawab sekolah dan yayasan, sedangkan pihak lain belum dituntut untuk melampaui tugas dan wewenang tersebut. Begitu juga dengan kegiatan intrakurikuler dan ekstrakurikuler, Komite Sekolah belum merasa terpenggil untuk mengadakan pendekatan kepada orang tua dan masyarakat yang dipandang mampu untuk menjadi nara sumber dalam kegiatan tersebut. Kepala sekolah dan ketua Komite Sekolah merasa belum siap melibatkan pihak luar sekolah untuk membantu kegiatan intrakurikuler, karena takut dianggap melimpahkan tanggung jawab dan menambah beban kepada orang lain. Dalam kaitannya dengan fungsi menggalang dana masyarakat untuk pembiayaan penyelenggaraan pendidikan, Komite Sekolah baru bisa terlibat dalam memverifikasi lalu mengesahkan RAPBS yang diajukan oleh kepala sekolah, yang sebenarnya merupakan RAPBS yang telah disetujui oleh yayasan yang sulit untuk dirubah lagi karena telah melalui proses yang panjang, *digodok* di tingkat sekolah oleh kepala sekolah, kemudian diajukan kepada yayasan untuk direvisi, didiskusikan oleh para guru, lalu disetujui dan ditetapkan menjadi RAPBS. Selama penelitian ini dilaksanakan belum terlihat ada kegiatan nyata untuk memotivasi masyarakat kalangan menengah ke atas demi meningkatkan komitmennya bagi upaya peningkatan mutu pendidikan dan membantu sekolah dalam menggalang dana masyarakat sebagai pengumpulan abadi. Lalu bagaimana kalau terjadi kekurangan dana? kepala sekolah dalam wawancara menjawab: *"Jika dana yang tersedia dirasa tidak cukup maka program-program yang akan dilakukan diminimalisir atau ditunda sampai tersedia dana yang dibutuhkan."*

Sebagai pengontrol (*controlling*), Komite Sekolah harus melakukan evaluasi dan pengawasam terhadap kebijakan, program, penyelenggaraan, dan

output pendidikan. Tetapi kenyatannya Komite Sekolah baru bisa mengadakan rapat atau pertemuan secara rutin di awal tahun ajaran baru untuk membahas (lebih tepatnya mengesahkan) RAPBS yang diajukan sekolah, lalu mengadakan pertemuan dengan dewan guru untuk menerima laporan hasil belajar siswa. Karena kesibukan dan tugas masing-masing anggotanya, Komite Sekolah belum bisa sering mengadakan kunjungan ke sekolah. Orang yang sering datang ke sekolah adalah para ibu murid-murid baru atau pembantu mereka, biasanya sampai anak-anak mereka berani berangkat sendiri ke sekolah. Yang datang untuk mengantar dan menjemput anak-anak (atau anak majikan) mereka. Karena secara rutin sekolah memberi laporan tentang hasil belajar siswa kepada orang tua murid dalam bentuk rapor belajar, Komite Sekolah tidak merasa terlalu terdesak untuk meminta penjelasan tambahan kepada sekolah. Demikian juga dengan alumni. Sekolah memberi perhatian yang cukup kepada mereka sehingga Komite Sekolah tidak merasa tertuntut untuk bekerja sama dengan sekolah dalam kegiatan penelusuran alumni. **Selanjutnya sebagai mediator**, secara teoritis Komite Sekolah harus bekerjasama dengan masyarakat, menampung dan menganalisis aspirasi, ide, tuntutan, dan berbagai kebutuhan pendidikan yang diajukan oleh masyarakat. Berdasarkan pengamatan dan wawancara yang dilakukan dengan pihak sekolah dan Komite Sekolah, terungkap bahwa sekolah telah berusaha "semampunya" membina hubungan dan kerjasama dengan seluruh *stakeholder* pendidikan, walaupun terkadang tidak harmonis. Sekolah juga sudah menyebarkan kuisioner untuk memperoleh masukan dan saran dari masyarakat (orang tua murid) setiap tiga bulan pertama tiap semester. Dengan kondisi seperti itu, Komite Sekolah hanya perlu membantu menciptakan keharmonisan antara sekolah dengan *stakeholder* yang ada. Salam (2020) menegaskan kepemimpinan kepala sekolah bertindak sebagai motivator, supervisor dengan tiga hal penunjang yaitu loyalitas, komitmen, dan integritas.

Untuk mengungkap bagaimana keterlibatan para guru di luar tugas rutinnya, peneliti menyebarkan angket kepada semua guru, hasilnya dapat dilihat dalam tabel berikut.

Tabel 2. Keterlibatan Guru dalam Kegiatan Non-KBM

No	Kegiatan Selain Kegiatan Belajar Mengajar di Kelas	Keterlibatan Guru	Tingkat Keterlibatan
1.	Merumuskan visi dan misi sekolah	2 orang pernah ikut, 13 orang tidak pernah	Rendah
2.	Menyusun kalender pendidikan	4 orang selalu, 1 orang jarang, 10 orang tidak pernah	Rendah
3.	Menyusun program tahunan dengan memperhatikan kalender pendidikan	5 orang selalu, 2 orang kadang-kadang, sisanya (8 orang) tidak pernah	Rendah

4.	Mengevaluasi pelaksanaan program sekolah	2 orang selalu, 6 orang sering, selebihnya 7 orang tidak pernah	Rendah
5.	Menyusun tata tertib dan aturan sekolah	4 orang sering, selebihnya (11 orang) tidak pernah	Rendah
7.	Menyusun program penerimaan siswa baru	4 orang selalu, 1 orang sering, 1 orang jarang, 9 orang tidak pernah	Rendah
8.	Menyusun struktur organisasi sekolah	2 orang selalu, 2 orang sering, 11 orang tidak pernah	Rendah
9.	Menentukan orang-orang yang akan dilibatkan dalam suatu kegiatan yang akan dilaksanakan sekolah	4 orang sering, 4 orang kadang, 7 orang tidak pernah	Rendah
10.	Mengelompokkan atau membagi tugas antar-sesama guru	1 orang selalu, 3 orang sering, 12 orang tidak pernah	Rendah
11.	Mengusulkan kebutuhan sarana dan prasarana	3 orang sering, 2 orang jarang, 10 orang tidak pernah	Rendah
12.	Menyusun laporan keuangan	3 orang sering, 2 orang kadang-kadang, 10 orang tidak pernah	Rendah
13.	Memeriksa laporan keuangan	3 orang sering, 1 orang kadang-kadang, 11 orang tidak pernah	Rendah

Dari tabel tersebut, dimensi pengelolaan sekolah yang paling banyak melibatkan para guru adalah pengambilan keputusan berbasis kelas (tugas rutin), sedangkan pengambilan keputusan berbasis sekolah belum banyak dirasakan oleh guru. Ciri-ciri sekolah yang “berdaya” pada umumnya adalah memiliki tingkat kemandirian yang tinggi, bersifat adaptif dan antisipatif serta proaktif, sekaligus memiliki jiwa kewirausahaan tinggi, (ulet, inovatif, gigih, berani mengambil resiko, dan lain-lain), bertanggung jawab terhadap sekolah, memiliki kontrol yang kuat terhadap input manajemen dan sumber daya, kontrol terhadap kondisi kerja, komitmen yang tinggi pada diri, dan dinilai dengan pencapaian prestasinya. Dalam MBS pemberdayaan dimaksudkan untuk memperluas kinerja sekolah agar dapat mencapai tujuan secara optimal, efektif dan efisien. (Mulyasa, 2004: 24) Pemberdayaan sekolah meningkatkan kemampuan sekolah untuk menganalisa kondisi dan potensi serta masalah-masalah yang perlu diatasi. Sekolah berperan serta dalam proses pengambilan keputusan mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan sampai tahap penilaian

kegiatan yang dikembangkan oleh dan untuk mereka. Partisipasi sekolah ini merupakan inti proses pemberdayaan sekolah. Dasar proses pemberdayaan adalah pengalaman dan pengetahuan masyarakat sekolah tentang keberadaannya yang sangat luas dan berguna serta kemauan mereka untuk menjadi lebih baik. Proses pemberdayaan sekolah ini bertitik tolak untuk memandirikan sekolah agar dapat meningkatkan taraf hidupnya, mengoptimalkan sumber daya setempat, baik sumber daya alam maupun sumber daya manusia.

Endang Herawan dan Nani Hartini (2014) menyatakan bahwa Pelibatan guru dalam pengelolaan sekolah di luar tugas guru di antaranya bisa diwujudkan dengan memposisikan beberapa guru sebagai wakil kepala sekolah. Mengangkat beberapa guru menjadi wakil kepala sekolah dapat menjadi wujud nyata pelibatan mereka dalam pengambilan keputusan-keputusan baik yang terkait dengan pembelajaran di kelas (KBM/Kurikulum), pengaturan siswa, kepegawaian, keuangan, maupun hubungan kemasyarakatan. Mulyasa (2004) menyampaikan pemberdayaan guru dikaitkan dengan peningkatan mutu pendidikan menuntut semua pihak untuk memposisikan guru sebagai pemain utama di lembaga pendidikan. Dewi (2021) mengkaji kepemimpinan kepala sekolah dan disiplin guru terhadap komitmen pencapaian kinerja guru. Pelibatan tersebut juga dapat menjadi ajang penyaluran dan pengembangan kemampuan guru dalam mengelola sekolah, sekaligus sebagai kaderisasi calon kepala sekolah untuk periode selanjutnya. Sehingga tenaga pendidik dan kependidikan dapat mengembangkan iklim kerjasama dan kepercayaan bersama. Manajemen tenaga pendidik dan kependidikan merupakan stakeholder internal yang sangat penting dalam melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah. Muniarti (2018) menyatakan tugas kepala sekolah sebagai pimpinan adalah menunjukkan tujuan yang jelas bagi semua pihak sehingga tercipta sebuah budaya kerja tim. Tidak ada pengakuan kerja hanya pada pribadi-pribadi tertentu, melainkan pada upaya-upaya kelompok. Daryanto (2013) menyampaikan bahwa sasaran dari MBS adalah memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian wewenang, keluwesan, dan sumber daya untuk meningkatkan mutu sekolah.

Dengan kemandirian tersebut, diharapkan sekolah sebagai lembaga pendidikan yang lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi dirinya, untuk kemudian dapat mengoptimalkan sumber daya yang tersedia demi memajukan sekolah, sekolah dapat mengembangkan sendiri program-program sesuai kebutuhannya, sekolah dapat bertanggung jawab tentang mutu pendidikan masing-masing kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah, sekolah juga dapat melakukan persaingan sehat dengan sekolah lain untuk meningkatkan mutu pendidikan. Nurkholis (2003:9) menyatakan pengambilan keputusan berbasis sekolah adalah satu aspek dari reformasi sistemik sekolah, sebuah pendekatan untuk meningkatkan kualitas sekolah yang juga melibatkan perubahan dalam pembelajaran, kurikulum, jaringan kelembagaan yang melingkupi sekolah untuk mencapai fokus yang terintegrasi dengan hasil-hasil pendidikan.

KESIMPULAN

Pemberdayaan sekolah melalui implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SD Dua Mei berlangsung dengan perluasan wewenang, tanggung jawab dan kesempatan kepada berbagai *stakeholders* untuk membuat keputusan, menyubangkan ide, mempengaruhi rekan kerja, bertanggung jawab atas tugas masing-masing, menyampaikan harapan-harapan, mendapatkan penghargaan, dan mendapatkan akses terhadap informasi secara terbuka. Pemberdayaan sekolah melalui implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SD Dua Mei dilakukan secara komprehensif dan inkremental dengan melibatkan berbagai *stakeholders* dengan secara mandiri mengoptimalkan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen pada seluruh gugus manajemen sekolah. Stakeholder yang terlibat dalam Pemberdayaan sekolah melalui implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SD Dua Mei adalah UPTD Kementerian Pendidikan, Yayasan, Komite Sekolah, Kepala Sekolah, para guru dan siswa. Fungsi-fungsi manajemen yang diberdayakan melalui implementasi Manajemen Berbasis Sekolah adalah fungsi perencanaan, pengelolaan, penggerakan dan pengawasan. Sedangkan gugus manajemen sekolah yang diberdayakan melalui implementasi Manajemen Berbasis Sekolah adalah gugus manajemen kurikulum, kesiswaan, personalia, keuangan, sarana dan prasarana pendidikan, serta gugus manajemen hubungan kemasyarakatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bafadal, Ibrahim. (2003). *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Basrowi dan Suwandi. (2008). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2018). *Research Methods in Education*. New York: Routledge.
- Dakir. (2017). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Yogyakarta: K-Media.
- Dakir. (2018). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dalam Supervisi Akademik Terhadap Kompetensi Profesional dan Kinerja Guru*. Yogyakarta: K-Media.
- Daryanto. (2013). *Konsep Dasar Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Yogyakarta: Gava Media.
- Dewi, Nuning Nurna, Ach. Fathoni Rodli. (2021). Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Terhadap Komitmen Pencapaian Kinerja Sumber Daya Manusia. *MANAGERE : Indonesian Journal of Educational Management*, Vol. 3 No. 1 (2021), p. 27-35 Available <http://jurnal.permapendis.org/index.php/managere/index>
- Hadiyanto. (2004). *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Hamidi. (2004). *Metode Penelitian Kualitatif*. Malang: UMM Press.
- Herawan, Endang dan Nani Hartini. (2011). *Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan*, Bandung: Alfabeta.

- Ihsan Djailani. (2014). Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Sd Negeri 62 Kota Banda Aceh. *Jurnal Administrasi Pendidikan* Vol. 4 No. 2 November 2014, 12-20.
- Mulyasa, E. (2011). *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Mulyasa, E. (2003). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Murniati. (2008). *Manajemen Stratejik. Peran Kepala Sekolah Dalam Pemberdayaan*. Bandung: Citapustaka Media Perintis
- Fatah. Nanang, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah*. Pustaka Qurani: Bandung. 2016
- Nurkolis. (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model, dan Aplikasi*, (Jakarta: Grasindo.
- Santana, Septiawan. (2007). *Menulis Ilmiah Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia, Jakarta.
- Safrudin, Cepi.A.B. (2016). *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press.
- Saeid Moradia, Sufean Bin Hussinb , Nader Barzegarc. (2012). School-Based Management (SBM), Opportunity or Threat (Education systems of Iran). *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 69, 2143 – 2150
- Salam, Abdul, Muhammad Fadhil Alghi Fari Majid (2020). Peran Kepemimpinan dan Kebijakan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MAN 1 Yogyakarta. Vol. 2 No. 1 , p. 45-61 Available online at <http://jurnal.permapendis.org/index.php/managere/index>
- Zajda, Joseph and David T. Gamage. (2009). *Decentralisation, School-Based Management, and Quality*. London New York: Springer Dordrecht Heidelberg
- Zainuddin, Badrudin, Erni Haryanti. (2020). Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Komunikasi Organisasi Pengaruhnya Terhadap Komitmen Organisasi Guru. *MANAGERE: Indonesian Journal of Educational Management*, Vol. 2 No. 3, p. 346-353 <http://jurnal.permapendis.org/index.php/managere/index>