

UPAYA KEPALA SEKOLAH UNTUK MENINGKATKAN IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI SMP PEMBANGUNAN LABORATORIUM UNP

Silvia Fitri Darnalita

Jurusan Administrasi Pendidikan FIP UNP

Abstrak

Penulisan ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana implementasi manajemen berbasis sekolah di SMP Pembangunan Laboratorium UNP. Metode penulisan menggunakan metode library research.

Dari hasil pembahasan dapat disimpulkan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah adalah manajemen sekolah yang dilaksanakan dengan memberikan kewenangan bagi kepala sekolah, guru, peserta didik dan masyarakat untuk melakukan inovasi dan improvisasi di sekolah, berkaitan dengan masalah kurikulum, pembelajaran manajerial dan lain sebagainya yang tumbuh dari aktivitas, kreativitas, dan profesionalisme yang dimiliki dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dapat berjalan dengan baik apabila melibatkan seluruh komponen pendidikan secara sinergis (kepala sekolah, guru dan staf, masyarakat (orang tua), dan siswa.)

Pelaksanaan implementasi manajemen berbasis sekolah di SMP Pembangunan Laboratorium belum maksimal untuk itu perlu upaya kepala sekolah untuk meningkatkan implementasi manajemen berbasis sekolah agar mencapai tujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan.

PENDAHULUAN

Penulisan ini dilakukan berdasarkan pengamatan awal di SMP Pembangunan Laboratorium UNP, terlihat banyak diungkapkannya beberapa masalah. Hal ini dilihat dari fenomena, seperti: Portz (1996) mengidentifikasi beberapa permasalahan yang menjadi tantangan dan hambatan pendidikan di Boston, yang sangat relevan dengan permasalahan pendidikan di Indonesia antara lain adalah: 1) masalah Governance atau pemerintahan, contohnya seperti adanya penekanan kepada dinamika politik di antara superintendent dan komite sekolah. Selain itu juga kurangnya kepemimpinan. 2) Masalah yang berkaitan dengan kegiatan sekolah, antara lain meliputi kegagalan didalam menyediakan program pendidikan yang memadai, prestasi siswa dan birokrasi pendidikan. 3) Masalah kurangnya dukungan

pembiayaan dan hubungan dalam pemerintahan.4) Masalah kurangnya dukungan dari masyarakat atau warga negara yang disebabkan karena kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap sekolah dan terpisahnya sekolah dengan masyarakat. 5) Masalah yang terkait dengan permasalahan sosial secara umum dan kondisi eksternal di luar sekolah seperti misalnya kemiskinan, ras, kriminal, dan ekonomi.

Undang-undang Nomor 22 dan Nomor 25 tahun 1999, telah membawa perubahan dalam berbagai bidang kehidupan termasuk penyelenggaraan pendidikan, suatu bukti bahwa sebelumnya manajemen pendidikan merupakan wewenang pusat, tetapi sekarang kewenangan manajemen pendidikan dialihkan ke Pemerintah Daerah atau Kabupaten.

Pemberian otonomi ini menurut pendekatan manajemen yang lebih kondusif di sekolah agar dapat mengakomodasikan seluruh keinginan sekaligus memberdayakan berbagai komponen masyarakat secara efektif, guna mendukung kemajuan dan sistem yang ada di sekolah. Untuk hal tersebut “Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)” tampil sebagai model alternatif paradigma baru dalam pendidikan. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan suatu konsep yang menawarkan otonomi pada sekolah untuk menentukan kebijakan sekolah dalam rangka meningkatkan mutu, efisiensi dan pemerataan pendidikan sehingga keinginan masyarakat dapat tercapai dan kerjasama antara sekolah, masyarakat serta pemerintah dapat terjalin dengan baik.

Sejalan dengan gagasan tersebut, maka dapat dipahami bahwa penyelenggaraan pendidikan perlu memperhatikan karakteristik, aspirasi dan kebutuhan masyarakat dimana layanan pendidikan itu dilaksanakan. Hanya dalam pelaksanaannya sering menemukan suatu hal yang tidak relevan dengan tujuan yang diharapkan, ini berarti suatu kendala dalam mengimplementasikan. Bagaimanapun juga faktor kesiapan, sosial ekonomi, budaya serta lingkungan sangat besar pengaruhnya.

Permasalahan-permasalahan menjadi kendala dalam meningkatkan mutu pendidikan di era otonomi daerah, maka mantan Mendikbud Wardiman Djoyonegoro (Budiyono, 2001) mengelompokkannya sebagai berikut: Pertama, pendidikan akan menghadapi tantangan dalam hal pembiayaan pendidikan oleh daerah. Kedua, tantangan dalam hal pembiayaan pendidikan oleh masyarakat. Ketiga, rendahnya sumber daya manusia yang menangani pendidikan, baik tenaga pengajarnya (guru) maupun tenaga non teknis.

Kepemimpinan dalam melaksanakan MBS adalah salah satu bentuk alternatif sebagai kebijakan desentralisasi pendidikan. Kepemimpinan kepala sekolah berpotensi untuk meningkatkan partisipasi masyarakat, efisiensi serta melahirkan manajemen yang bertumpu di tingkat sekolah. Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan otonomi sekolah, dalam mengelola sekolah dan menciptakan kepala sekolah, guru dan administrator profesional. Kesuksesan untuk memperoleh mutu pendidikan yang baik tergantung kepada kepemimpinan yang kuat dari masing-masing kepala sekolah. Oleh karena itu

kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap.

Dengan latar belakang tersebut, perlu dilakukan upaya meningkatkan Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di Sekolah, sehingga MBS dapat diterima oleh semua lapisan masyarakat. Oleh karenanya penulis tertarik untuk mengetahui upaya kepala sekolah untuk meningkatkan implementasi manajemen berbasis sekolah di SMP Pembangunan Laboratorium UNP.

PEMBAHASAN

Kendala Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Di SMP Pembangunan Laboratorium UNP

Dari berbagai kenyataan yang penulis peroleh di lapangan, membuktikan bahwa implementasi MBS di SMP Pembangunan Laboratorium UNP terkendala pada hal-hal sebagai berikut:

- Kesiapan sumber daya masih rendah, misalnya: a) Kurangnya buku-buku bacaan penunjang di pustaka sekolah, b) Tinggi tingkat ketergantungan sekolah terhadap bantuan (seperti: dana, dan lain-lain) dari pemerintah, sehingga mengakibatkan pihak sekolah kurang kreatif/inisiatif, menggali potensi di sekolah bersangkutan. c) Rendahnya/kurang profesionalnya Kepala Sekolah dan guru dalam mengelola dan melaksanakan pendidikan di sekolah.
- Sosialisasi kebijakan MPMBS intensitasnya masih kurang, temporer, dan dilakukan tidak secara menyeluruh (komprehensif), sehingga tidak dipahaminya konsep dan tujuan MPMBS tersebut secara baik oleh aktor/stakeholders.
- Kemandirian (otonomi) Kepala Sekolah dalam mengelola atau manajemen sekolah masih rendah. Terkesan ragu-ragu, takut salah, dan ketergantungan terhadap petunjuk pelaksanaan dan bantuan pemerintah masih tinggi, sehingga Kepala Sekolah dan jajarannya terkesan statis serta kurang kreatif.
- Adanya implementasi MBS dengan pengimplementasiannya, dipandang oleh sebagian pihak sekolah sebagai suatu beban (meliputi waktu, administrasi dan persyaratan tertentu lainnya) karena semua ini tidak diimbangi oleh kontribusi yang memadai

Kinerja Kepala Sekolah dalam kaitannya dengan MBS adalah segala upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh Kepala Sekolah dalam mengimplementasikan MBS di sekolahnya untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Ini dapat dilihat berdasarkan kriteria berikut ini.

- Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif.

- Dapat melakukan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
- Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan tujuan pendidikan.
- Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah.
- Bekerja dengan tim manajemen.
- Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Upaya Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) harus dilaksanakan oleh Kepala Sekolah dan guru yang profesional dan efektif, yakni Kepala Sekolah yang harus memiliki kepemimpinan transformasional dengan ciri-ciri sebagai berikut: 1) Mengidentifikasi dirinya sebagai agen pembaharuan (perubahan); 2) Memiliki sikap pemberani; 3) Mempercayai orang lain; 4) Bertindak atas dasar nilai (bukan atas dasar kepentingan individu atau kepentingan/desakan kroninya); 5) Meningkatkan kemampuan secara kontinyu (terus menerus); 6) Memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi yang rumit/ tidak menentu; 7) Memiliki visi ke depan. Sedangkan guru yang profesional dan efektif, adalah guru yang memiliki kemampuan yang terkait dengan Proses Belajar Mengajar, strategi manajemen pembelajaran, pemberian umpan balik (feed back) dan penguatan (reinforcement) dan peningkatan diri.

Dalam konteks roda organisasi sekolah, Kepala Sekolah harus bertindak sebagai manajer atau pemimpin yang efektif. Sebagai manajer ia harus mampu mengatur semua potensi agar sekolah dapat berfungsi secara optimal. Hal ini dapat dilakukan kalau Kepala Sekolah mampu melakukan fungsi-fungsi manajemen dengan baik meliputi: 1) perencanaan, 2) pengorganisasian, 3) pengarahan dan 4) pengawasan. Sebagai pemimpin Kepala Sekolah juga harus mampu mengambil keputusan terbaik, menghargai perbedaan pendapat, kemampuan menghargai perbedaan pendapat, kemampuan untuk memobilisasi sumber-sumber, mampu memilih cara pelaksanaan terbaik, mampu berkomunikasi dengan cara yang efektif, adaptif, bersinergi dan mampu memecahkan persoalan sekolah

Berkaitan dengan kesiapan Sumber Daya Manusia (SDM), terutama Kepala Sekolah, guru, temuan penulis dilapangan menunjukkan bahwa: Secara kuantitas (dilihat dari jumlah ijazah, ruang/golongan/kepangkatan yang dimiliki Kepala Sekolah dan guru maka dapat dikatakan bahwa “Kepala Sekolah dan guru” di SMP Pembangunan Laboratorium UNP, telah mencukupi dan memenuhi standar persyaratan mengajar. Sehingga seharusnya mereka sudah

siap menerima inovasi/ perubahan atau pembaharuan, seperti penerapan kebijakan MBS ini.

Tetapi secara kualitas, dilihat dari profesionalisme Kepala Sekolah dan guru (sesuai pendapat Suyanto), dan Kepala Sekolah sebagai manajer dan pemimpin yang efektif (sesuai pendapat Umedi) serta Kepala Sekolah yang punya kreatifitas (sesuai pendapat Lusiana), maka merujuk pendapat di atas sesuai dengan temuan dilapangan, maka dapat dikatakan bahwa mereka belum siap untuk melaksanakan MBS tersebut. Karena tidak didukung oleh kepemimpinan tranformasional, profesionalisme dan kreatifitas Kepala Sekolah yang tinggi, serta tidak didukung pula sikap profesionalisme, kreatifitas guru yang baik dan memadai. Kondisi sarana dan prasarana fisik, secara umum cukup memadai dan cukup kondusif untuk mendukung pelaksanaan kebijakan MBS. Mencermati pendapat di atas, maka pada implementasi kebijakan MBS di SMP Pembangunan Laboratorium UNP dapat dikatakan bahwa Kepala Sekolah dan guru baru disuplai dengan human resources, tetapi belum disuplai financial resources, technological resources dan pshychological resources. Hal ini dibuktikan dengan temuan (yang relevan) diantaranya yakni : 1) Keluhan guru, mengenai belum adanya tambahan penghasilan yang memadai, sedangkan perhatian dan waktu mereka lebih banyak dihabiskan di sekolah, 2) Adanya kekurangan alat-alat peraga dalam menunjang untuk menerapkan strategi pembelajaran siswa, dalam proses belajar di kelas dan lain-lain.

Sedangkan Thoha (1992) berpendapat bahwa penyebab atau hambatan kesiapan masyarakat dalam menerima perubahan ada tiga macam yakni: a) Hambatan internal, hambatan yang timbul dari masyarakat itu sendiri, atau kultur dan budaya (Socio-Cultural Constraints); b) Hambatan eksternal, (birokrasi/pemerintah); c) Tingkat kesadaran yang masih rendah (pendidikan rendah atau kurang informasi). Mengacu kepada pendapat di atas, dikaitkan dengan implementasi MBS, maka ketidak siapan Kepala Sekolah dan guru adalah adanya suatu sikap atau kebiasaan Kepala Sekolah/guru selama ini selalu berdasarkan atau selalu menunggu petunjuk pelaksanaan (teknis) yang ada. Sehingga hal ini menyebabkan mereka tidak kreatif, sukar menerima perubahan seperti hal dalam hal implementasi MBS.

Berkenaan dengan sosialisasi, bukti di lapangan adalah tidak dilaksanakannya MBS, sesuai tahap-tahap pelaksanaannya yang ada pedoman umum pelaksanaan yakni dimulai dari sosialisasi konsep dan tujuan MBS sampai dengan evaluasi dan merumuskan kembali sasaran mutu baru. Konsep dan tujuan MBS tidak dipahami oleh pelaku kebijakan (aktor/stakeholders) disebabkan karena informasi yang disampaikan dan diterima melalui penataran pelatihan dan rapat-rapat/pertemuan sebatas pengenalan belum menyeluruh dan tidak dilakukan secara berkesinambungan atau dilakukan secara temporer. Hal ini menunjukkan masih kurangnya frekuensi komunikasi (pengkomunikasian) langsung kepada pelaku kebijakan dan masyarakat sebagai target group, maka sangat diperlukan peningkatan intensitas dan mengkaji ulang kembali model sosialisasi yang sesuai (tepat) bagi implementasi MBS. Persepsi (pemahaman) yang keliru, dapat menyebabkan pengelolaan sekolah yang keliru pula dalam

memahami MBS, sehingga akan dapat menjerumuskan sekolah dan warganya ke dalam situasi dan kondisi yang tidak menguntungkan (yang tidak diharapkan).

Berdasarkan uraian-uraian di atas, usaha-usaha yang dapat dilakukan dalam meningkatkan kesiapan sumber daya (sumber daya manusia, sarana dan prasarana serta pembiayaan (anggaran) adalah sebagai berikut:

- Menuntut peran serta orang tua siswa dan masyarakat tidak terbatas hanya pada pembayaran/iuran/sumbangan biaya pendidikan atau iuran PB3/komite semata. Tetapi mereka dituntut untuk ikut berperan serta, terlibat, dan berpartisipasi secara aktif dan maksimal dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di sekolah serta memantau proses pembelajaran anak-anak mereka di sekolah atau di rumah. Di samping itu juga mereka dilibatkan/diikutsertakan dan diharapkan mampu secara bersama-sama dengan pihak sekolah dalam menyusun RAPBS.
- Merubah sistem/modal pembelajaran yang selama ini berpusat pada guru menjadi sistem/model pembelajaran dan pembelajaran yang berorientasi/berpusat kepada siswa (Student-centered) misalnya model Pembelajaran Aktif Kreatif dan Menyenangkan (PAKEM). Pendekatan yang digunakan terhadap siswa, adalah keramah tamahan, inovatif, terbuka, sesuai dengan karakteristik siswa. Belajar itu tidak hanya di kelas saja, tetapi lingkungan sekolah lainnya juga dapat dijadikan sumber-sumber pembelajaran siswa.
- Kegiatan administratif maupun proses pembelajaran, dalam program/ implementasi MBS dilakukan secara transparansi. Kepala Sekolah, guru, Komite Sekolah/BP3, secara bersama-sama terlibat dalam penyusunan rencana kerja dan anggaran belanja sekolah. Dan secara terbuka disampaikan sumber besarnya dana yang akan didapatkan dan dipergunakan untuk apa saja.
- Dalam implementasi MBS dituntut kiat (kepemimpinan transformasional, profesionalisme, dan kreatifitas) dalam mendayagunakan/ pemberdayaan sumber daya yang ada di sekolah maupun di lingkungan sekolah. Hal di atas akan tercapai bila diberikan otonomi kepada sekolah untuk mengoptimalkan potensi-potensi yang ada di lingkungan sekolah mereka.

Keempat hal tersebut diatas, dalam implementasi MBS hendaklah diakomodatif secara baik, agar terjadi atau kelihatan suatu perubahan kearah yang lebih baik, setelah kebijakan ini diimplementasikan.

SIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

- Manajemen Berbasis Sekolah merupakan manajemen untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan lebih memadai bagi peserta didik karena MBS memberi peluang bagi kepala sekolah, guru, peserta didik dan masyarakat untuk melakukan inovasi dan improvisasi di sekolah, berkaitan dengan masalah kurikulum, pembelajaran manajerial dan lain sebagainya

yang tumbuh dari aktivitas, kreativitas, dan profesionalisme yang dimiliki dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan

- Dilihat dari personil yang ada (Kepala Sekolah, guru dan staf), kualifikasi pendidikan dan kepangkatan (ruang/golongan) yang dimiliki, dapat dikatakan telah siap mengimplementasikan MBS, karena telah memenuhi syarat/standar kelayakan untuk mengajar (melaksanakan tugas dalam proses belajar mengajar) di sekolah. Sedangkan secara kualitas, meliputi sikap dan kemampuan profesionalisme, kepemimpinan transformasional, kreatifitas yang dimiliki belum siap untuk mengimplementasikan MBS ini, diperparah lagi dengan adanya budaya menunggu petunjuk dari atas, takut salah, sehingga membuat Kepala Sekolah dan guru menjadi bersikap pasif dan tidak kreatif. Dan ketidaksiapan dari orang tua murid (masyarakat), karena kurangnya informasi yang didapat. Jadi pelaksanaan MBS di SMP Pembangunan masih belum dilaksanakan secara maksimal.
- Implementasi MBS dapat berjalan dengan baik apabila melibatkan seluruh komponen pendidikan secara sinergis (kepala sekolah, guru dan staf, masyarakat (orang tua), dan siswa.)

Saran

- Perlu adanya sosialisasi mengenai MBS kepada seluruh wali murid dan warga sekitar sekolah.
- Kepada pihak sekolah untuk lebih memahami secara mendalam tentang MBS supaya bisa menjalankan program tersebut dengan efektif dan efisien.
- Manfaatkan sebaik mungkin relasi yang terjadi diantara masyarakat dan sekolah.
- MBS diharapkan tidak hanya berdampak pada mutu pelayanan pendidikan saja akan tetapi juga berdampak pada peningkatan hasil belajar atau kompetensi peserta didik sesuai dengan tujuan pendidikan nasional.

DAFTAR PUSTAKA

Direktorat Sekolah Lanjutan Pertama. 2001. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta, Direktorat SLTP.

E. Mulyasa. 2003. *Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Bandung. Remaja Rosda Karya.

Fattah, Nanang. 2000. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung. Remaja Rosda Karya.

Imam wahyudi. 2012. *Pengembangan Pendidikan*. Jakarta. PT. Prestasi Pustakaraya.

Mar'at. 1984. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Bandung. Ghalia Indonesia

Nurkolis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta. PT. Grasindo Indonesia.

- Syafrudin. 2002. *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan, Konsep Strategi dan Aplikasi*. Jakarta. Grasindo Gramedia Indiasrana.
- Sondang. 1986. *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta. PT. Midas Surya Grafindo.
- Suparlan. 2013. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta. PT. Bumi Aksara.