

# PEMBERDAYAAN KOMITE SEKOLAH DALAM MENGIMPLEMENTASIKAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS)

**Ansar**

Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Gorontalo

**Abstrak:** Artikel ini bertujuan untuk memberikan gambaran tentang pemberdayaan Komite Sekolah dalam menyukseskan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pada Lembaga Persekolahan di Indonesia. Pada negara-negara yang sukses menerapkan MBS, masyarakat merupakan inisiator utama, sedangkan penerapan MBS di Indonesia justru inisiator utamanya adalah pemerintah. Perbedaan ini menunjukkan bahwa ide-ide reformasi pendidikan masih didominasi oleh pemerintah sehingga masyarakat kurang memberikan kontribusi dalam penyelenggaraan pendidikan. Kondisi ini, mengindikasikan pula bahwa untuk memaksimalkan peranserta masyarakat sebagai salah satu pilar utama keberhasilan penerapan MBS di sekolah memerlukan kerja keras bagi semua pihak terutama Dinas Pendidikan dan Kepala Sekolah untuk meyakinkan masyarakat tentang pentingnya keterlibatan mereka dalam pengelolaan sekolah secara efektif sebagaimana amanat UU nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

**Kata-kata Kunci:** Pemberdayaan, Komite Sekolah, Implementasi, MBS

## **Pendahuluan**

Penelitian yang dilakukan Balitbang Diknas RI menunjukkan bahwa, tingkat partisipasi masyarakat dan orang tua peserta didik dalam mendukung penyelenggaraan pendidikan di sekolah masih rendah, yaitu rata-rata hanya 57,10%. Partisipasi masyarakat dan orang tua peserta didik yang sangat rendah ialah dalam hal menentukan kebijakan program sekolah dan mengawasinya, pertemuan rutin, kegiatan ekstrakurikuler, dan pengembangan iklim sekolah. Partisipasi masyarakat dan orang tua peserta didik yang tinggi ialah dalam mengawasi mutu sekolah, pertemuan *BP3*, pembayaran dan bentuk iuran *BP3* per bulan serta sumbangan uang gedung untuk peserta didik baru.

Realitas menunjukkan bahwa partisipasi masyarakat dan orang tua terhadap pendidikan sejak dibentuknya wadah yang dikenal dengan Persatuan

Orang Tua Murid dan Guru (POMG) sekitar tahun 1970-an sampai diadakan perubahan nama dengan istilah BP3 sesuai Kepmendiknas Nomor: 0293/U/1993 tentang Pembentukan Badan Pembantu Penyelenggara Pendidikan, peranserta masyarakat dan orang tua masih rendah.

Memang, selama ini terjadi jurang pemisah antara sekolah dengan keluarga dan masyarakat. Bahkan terjadi anggapan bahwa sekolah hanyalah sekadar tempat penitipan anak karena orang tua tidak memiliki waktu untuk menjaga dan mendidik, ataupun tidak bisa serta tidak mengetahui cara mendidik anak dengan baik. Walaupun sekolah telah menjadi panti sosial bagi anaknya, apresiasi orang tua dan masyarakat terhadap komunitas sekolah masih amat rendah.

Apakah rendahnya penghargaan dan rasa hormat orang tua dan masyarakat terhadap sekolah itu karena mereka merasa telah memberikan imbalan yang cukup? Bila kita bandingkan, apa yang dibayarkan orang tua ke sekolah dengan hasil yang dicapai berupa perkembangan pengetahuan, keterampilan, dan sikap peserta didik belum sepadan. Memang selama ini belum ada upaya-upaya untuk menjembatani jurang pemisah tersebut. Komunikasi orang tua dan masyarakat dengan sekolah hanya terjadi saat selesai ulangan semester yakni ketika penerimaan raport atau saat penaikan kelas. Selain itu, pertemuan terjadi jika diundang atau adanya pemberitahuan perubahan besaran iuran SPP dan BP3 atau pemberitahuan tunggakan yang harus dilunasi. Mandeknya komunikasi itu makin parah ketika timbul kesan bahwa di antara mereka terjadi perbedaan status sosial dan tidak ada kesamaan visi dalam mendidik peserta didik.

Penegasan pentingnya peranserta masyarakat dan orang tua dalam penyelenggaraan pendidikan telah dituangkan dalam UU No. 2 tahun 1999 yo. UU no. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (SPN). Untuk penjabaran UU SPN tersebut, maka Menteri Pendidikan Nasional menetapkan perubahan nama BP3 menjadi Komite Sekolah melalui Kepmendiknas Nomor 044U/tahun 2003.

Seiring dengan digulirkannya Otonomi Daerah dan Desentralisasi Pendidikan dan ditetapkannya Kebijakan Pemerintah yang memberlakukan pendekatan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam upaya mempercepat terciptanya reformasi pendidikan, maka posisi masyarakat dan orang tua semakin penting dalam mewujudkan otonomi/kemandirian sekolah. Memang diakui jika dikaji dari berbagai negara yang telah sukses menerapkan MBS, nampaknya berbeda dengan kondisi di Indonesia. Reformasi sekolah dengan pendekatan MBS di berbagai negara disponsori oleh masyarakat sebagai reaksi atas ketidakpuasan mereka tentang kualitas dan sistem pendidikan,

sedangkan di Indonesia ide reformasi melalui MBS justru bersumber dari Pemerintah. Hal ini wajar karena selama kurang lebih 32 tahun sistem pendidikan kita di bawah kekuasaan Rezim Orde Baru yang otoriter sehingga segala ide-ide dan kebijakan pendidikan berasal dari pemerintah. Kondisi ini berdampak terhadap masih rendahnya kesadaran masyarakat tentang peransertanya di sekolah sehingga untuk memberdayakan masyarakat dalam kegiatan pendidikan di sekolah memerlukan waktu yang lama.

### **Urgensi Komite Sekolah**

UU No. 29/99 (jo. UU No. 32/2004) dan PP No. 25/2000: Desentralisasi Pendidikan di letakkan pada Kabupaten/Kota. Di dalam UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pasal 54 dikemukakan: (1) peran serta masyarakat dalam pendidikan meliputi peran serta perorangan, kelompok, keluarga, organisasi profesi, pengusaha, dan organisasi kemasyarakatan dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu pelayanan pendidikan; (2) masyarakat dapat berperan serta sebagai sumber, pelaksana, dan pengguna hasil pendidikan.

Secara lebih spesifik, pada pasal 56 disebutkan bahwa di masyarakat ada dewan pendidikan dan komite sekolah/madrasah, yang berperan sebagai berikut. (1) masyarakat berperan dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan yang meliputi perencanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan melalui dewan pendidikan dan komite sekolah/madrasah; (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 di tingkat nasional, provinsi, dan kabupaten/kota yang tidak mempunyai hubungan hierarkis; (3) Komite sekolah/ madrasah sebagai lembaga mandiri dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pelayanan dan memberikan pertimbangan, arahan, dan dukungan tenaga, sarana, dan prasarana serta pengawasan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan.

Tindak lanjut dari UU tersebut, Menteri Pendidikan Nasional mengeluarkan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 044/U/2002 tentang Komite Sekolah. Berdasarkan Keputusan Mendiknas tersebut, Komite Sekolah merupakan sebuah badan mandiri yang mewadahi peran serta masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu, pemerataan, dan efisiensi pengelolaan pendidikan di satuan pendidikan baik pada pendidikan prasekolah, jalur pendidikan sekolah, maupun jalur pendidikan luar sekolah. Untuk penamaan badan disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan daerah masing-masing satuan pendidikan, seperti Komite Sekolah, Majelis

Madrasah, Majelis Sekolah, Komite TK, atau nama-nama lain yang disepakati bersama.

Komite Sekolah yang berkedudukan di setiap satuan pendidikan, merupakan badan mandiri yang tidak memiliki hubungan hierarkis dengan lembaga pemerintahan. Komite sekolah dapat terdiri dari satuan pendidikan atau berupa satuan pendidikan dalam jenjang yang sama, atau beberapa satuan pendidikan yang berbeda jenjang, tetapi berada pada lokasi yang berdekatan, atau satuan-satuan pendidikan yang dikelola oleh suatu penyelenggara pendidikan, atau karena pertimbangan lain.

Adapun tujuan komite sekolah yaitu (1) mewadahi dan menyalurkan aspirasi dan prakarsa masyarakat dalam melahirkan kebijakan operasional dan program pendidikan di satuan pendidikan; (2) meningkatkan tanggung jawab dan peran masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan; dan (3) menciptakan suasana dan kondisi transparan, akuntabel, dan demokratis dalam penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan yang bermutu di satuan pendidikan (Hasbullah, 2006).

Sejalan dengan upaya reformasi pendidikan nasional melalui MBS, hubungan sekolah dengan orangtua juga perlu direformasi sehingga tanggungjawab pendidikan bukan hanya dibebankan pada sekolah. Caranya dengan membentuk Komite Sekolah, Persatuan Guru dan Orang Tua Peserta didik atau nama lain. Anggotanya terdiri dari orang tua peserta didik, akademisi, pemuka agama, pimpinan partai politik, tokoh masyarakat, pakar pendidikan, usahawan/dunia industri dan kalangan LSM.

Dalam era otonomi pendidikan, orang tua bukan lagi pihak yang pasif hanya penerima keputusan-keputusan dalam penyelenggaraan pendidikan. Mereka juga harus aktif berperan, menentukan, serta membuat program bersama sekolah dan pemerintah.

Shields (dalam Nurkolis, 2003) menyatakan bahwa reformasi pendidikan harus sampai pada hubungan antara sekolah dengan orang tua dengan cara melibatkan secara aktif dalam kegiatan-kegiatan sekolah baik yang terkait langsung dengan kegiatan pembelajaran maupun non-instruksional.

Orang tua peserta didik harus menyediakan waktu sebanyak mungkin untuk berkunjung ke sekolah dan ke kelas guna mengontrol pendidikan anaknya. Amat diperlukan diskusi dengan guru dan pembimbing peserta didik sehingga dapat mengetahui hambatan serta kemajuan yang dialami anaknya. Langkah ini sekaligus bisa mengantisipasi dan mengeliminasi kemungkinan kegagalan pendidikan anaknya di sekolah. Di sisi lain, guru selain pendidik di sekolah juga diajak aktif memantau pendidikan peserta didik di dalam

keluarga.

Seperti dikemukakan Dark (dalam Nurkolis, 2003) bahwa terdapat dua jenis pendekatan untuk mengajak orang tua dan masyarakat berpartisipasi aktif dalam pendidikan. *Pertama*, pendekatan *school-based* dengan cara mengajak orang tua peserta didik datang ke sekolah melalui pertemuan-pertemuan, konferensi, diskusi guru-orang tua dan mengunjungi anaknya yang sedang belajar di sekolah. *Kedua*, pendekatan *home-based*, yaitu orang tua membantu anaknya belajar di rumah bersama-sama dengan guru yang berkunjung ke rumah.

Cheng (dalam Nurkolis, 2003) juga mengemukakan bahwa peran para orang tua peserta didik dalam MBS adalah menerima pelayanan yang berkualitas melalui peserta didik yang menerima pendidikan yang mereka butuhkan. Peran orang tua sebagai partner dan pendukung. Mereka dapat berpartisipasi dalam proses sekolah, mendidik peserta didik secara kooperatif, berusaha membantu perkembangan yang sehat kepada sekolah dengan memberi sumbangan sumber daya dan informasi, mendukung dan melindungi sekolah pada saat mengalami kesulitan dan krisis.

Keikutsertaan orang tua dalam pendidikan memiliki banyak keuntungan, sebagaimana dikemukakan Rhoda (dalam Nurkolis, 2003). *Pertama*, pencapaian akademik dan perkembangan kognitif peserta didik dapat berkembang secara signifikan. *Kedua*, orang tua dapat mengetahui perkembangan anaknya dalam proses pendidikan di sekolah. *Ketiga*, orang tua akan menjadi guru yang baik di rumah dan bisa menerapkan formula-formula positif untuk pendidikan anaknya. *Keempat*, orang tua memiliki sikap dan pandangan positif terhadap sekolah.

Sementara itu, Dark (Sudarwan, 2006) menambahkan keuntungan lainnya adalah menumbuhkan rasa percaya diri peserta didik dan meningkatkan hubungan baik antara orang tua dan anak. Penulis juga melihat keuntungan lain dengan mengetahui perkembangan anaknya maka orang tua mampu mengarahkan minat dan bakatnya secara dini.

Salah satu peran paling penting dan efektif dari orang tua adalah menyediakan lingkungan belajar yang kondusif, sehingga peserta didik dapat belajar dengan tenang dan menyenangkan (Muliasa, 2003). Beberapa hal yang dapat disarankan kepala sekolah terhadap orang tua untuk membentuk lingkungan belajar yang kondusif di rumah, yaitu: (1)

menciptakan budaya belajar di rumah. Pada jam-jam belajar, orang tua juga sebaiknya ikut belajar, misalnya membaca majalah, menulis puisi, dan menulis program kerja, sehingga tercipta budaya belajar, (2) memprioritaskan tugas yang terkait secara langsung dengan pembelajaran di sekolah. Jika

banyak kegiatan yang harus dilakukan anak, maka utamakan yang terkait dengan tugas pembelajaran, (3) mendorong anak untuk aktif dalam berbagai kegiatan dan organisasi sekolah, baik yang bersifat kurikuler maupun ekstrakurikuler; (4) memberi kesempatan kepada anak untuk mengembangkan gagasan, ide, dan berbagai aktivitas yang menunjang kegiatan belajar; (5) menciptakan situasi yang demokratis di rumah, agar terjadi tukar pendapat dan pikiran sebagai sarana belajar dan membelajarkan; (6) memahami apa yang telah, sedang, dan akan dilakukan oleh sekolah, dalam mengembangkan potensi anaknya; (7) menyediakan sarana belajar yang memadai, sesuai dengan kemampuan orang tua dan kebutuhan sekolah (Muliasa, 2003).

Mengingat bahwa salah satu kunci sukses menggalang partisipasi orang tua adalah menjalin hubungan yang harmonis, maka perlu diprogramkan beberapa hal sebagai berikut: (1) melibatkan orang tua secara proporsional, dan profesional dalam mengembangkan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program sekolah; menjalin komunikasi secara intensif; (2) mengadakan pembagian tugas dan tanggung jawab antara sekolah dengan orang tua dalam pembinaan pribadi peserta didik melalui: (a) melibatkan orang tua dalam berbagai program dan kegiatan di sekolah yang bersifat sosial kemasyarakatan, seperti bakti sosial, perpisahan, peringatan hari besar nasional, keagamaan, dan pentas seni. Pelibatan orang tua disesuaikan dengan hobi, kemampuan, dan pekerjaan mereka dengan program dan kegiatan yang akan dilakukan sekolah; (b) melibatkan orang tua dalam mengambil berbagai keputusan, agar mereka merasa bertanggung jawab untuk melaksanakannya; (c) mendorong guru untuk mendayagunakan orang tua sebagai sumber belajar dan menunjang keberhasilan belajar peserta didik.

#### **KENDALA PEMBERDAYAAN KOMITE SEKOLAH**

UU No. 22/99 (jo. UU No 32/2004) & PP No. 25/ 2000: Desentralisasi pendidikan diletakkan pada kabupaten/kota dengan menekankan pada kewenangan pemerintah daerah. Sementara UU No. 20/2003: Tentang Sistem Pendidikan Nasional menekankan Pengelolaan sekolah dilaksanakan di sekolah dengan prinsip Manajemen Berbasis Sekolah. Artinya, otonomi pendidikan itu bukan hanya sampai pada tingkat kabupaten/kota melainkan harus sampai pada sekolah. Hal ini menunjukkan adanya ketidaksinkronan kedua UU tersebut. Kondisi ini sangat berdampak pada sekolah, sebab jika ingin menerapkan UU no 20 tahun 2003 sementara Pemda ingin memaksimalkan perannya sesuai dengan UU No 22/99 yo. 32/2004.

Kesewenang-wenangan Pemda dalam mengimplementasikan otonomi daerah ditunjukkan antara lain dengan pengangkatan pejabat Dinas Pendidikan justru bukan dari mereka yang berlatar belakang pendidikan. Bahkan terdapat daerah Kepala Dinas Pendidikannya berasal dari Dinas Pemakaman dan Dinas Pasar yang kurang memahami pendidikan. Guru-guru juga tidak bisa secara bebas mengembangkan kreativitasnya karena adanya tekanan-tekanan Pemda. Terakhir, Pemda menyediakan anggaran pendidikan yang belum memenuhi UU yaitu 20% APBD bahkan ada daerah yang hanya menyediakan anggaran 3-5% saja.

Kendala lain yang dihadapi yang bersifat internal sekolah adalah masih rendahnya komitmen kepala sekolah dan guru untuk memberdayakan masyarakat. Aspek lainnya adanya kekeliruan dalam menafsirkan aspek legalitas pembentukan komite sekolah yang penetapannya (SK) kepengurusan ditandatangani oleh kepala sekolah sehingga terdapat kesan komite sekolah bertanggung jawab pada kepala sekolah padahal seharusnya sebagai mitra kerja.

Kendala di kalangan masyarakat ditandai dengan rendahnya kesadaran masyarakat tentang pentingnya peranserta mereka dalam pengembangan sekolah. Asumsi di masyarakat masih berkembang bahwa jika diundang menghadiri rapat berarti siap-siap untuk membayar karena ketika Orde Baru dan masih nama BP3 memang masyarakat diposisikan sebagai obyek yang nanti dibutuhkan biaya baru diundang. Masalah geografis, tingkat pendidikan dan kemampuan ekonomi masyarakat menjadi salah satu masalah yang berpengaruh terhadap rendahnya peranserta masyarakat. Ditemukan pula beberapa sekolah yang pengurus komitennya meminta digaji, dan pada sekolah lainnya komite sekolah berkunjung ke sekolah kalau ada kegiatan proyek.

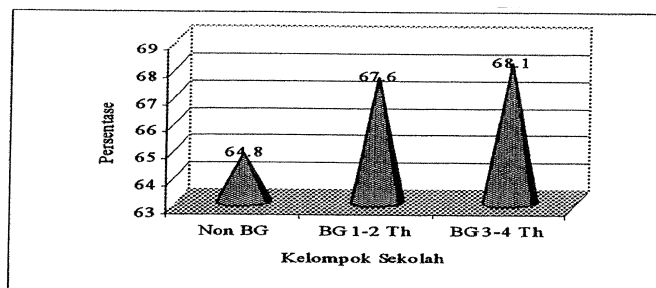
Hasil penelitian Universitas Negeri Jakarta terhadap sekolah-sekolah penyelenggara ujicoba MBS menunjukkan beberapa hal yang menjadi kendala masih kurang optimalnya peranserta komite sekolah (masyarakat) dalam kegiatan sekolah, yaitu: (1) sekolah belum mampu menjalin kerja sama dg masyarakat di luar sekolah. Pada hal, di masyarakat banyak sumber daya yang dapat dimanfaatkan sekolah; (2) pada rintisan Sekolah Standar Nasional dikembangkan secara khusus kerja sama sekolah dengan lingkungan sekitar namun belum berjalan efektif; (3) apresiasi masyarakat pada sekolah (jumlah pendaftar) belum berubah secara signifikan

#### **KEEFEKTIFAN PELAKSANAANNYA**

Efektif tidaknya peranserta masyarakat dan orangtua dalam

pengelolaan sekolah sangat tergantung pada kemampuan kepala sekolah dan pengurus komite mengembangkan program sekolah. Setelah program ditetapkan maka perlu direalisasikan dan dimonitoring. Langkah-langkah yang dapat ditempuh dalam mendorong partisipasi masyarakat dan orang tua dalam kegiatan sekolah, oleh kepala sekolah adalah sebagai berikut: (1) mengidentifikasi kebutuhan sekolah dan partisipasi orang tua dalam program dan kegiatan sekolah. Upayakan untuk melibatkan guru, tenaga kependidikan, dan sekolah dalam identifikasi tersebut; (2) menyusun tugas-tugas yang dapat dilakukan bersama dengan orang tua secara fleksibel; (3) membantu guru mengembangkan program pelibatan orang tua dalam berbagai aktivitas sekolah, dan pembelajaran; (4) menginformasikan secara luas program sekolah, dan membuka peluang bagi orang tua untuk melibatkan diri dalam program tersebut; (5) mengundang orang tua untuk menjadi relawan dalam berbagai aktivitas sekolah; (6) memberi penghargaan secara proporsional dan profesional terhadap keterlibatan orang tua dalam berbagai program dan kegiatan sekolah (Muliassa, 2003).

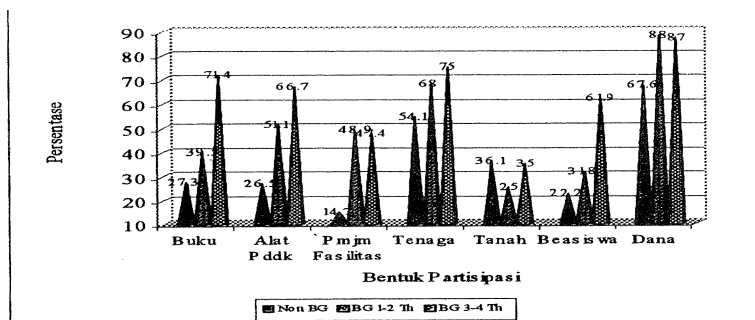
Hasil penelitian Hadiyanto (2004) pada beberapa sekolah penyelenggara uji coba MBS menunjukkan kecenderungan peningkatan peranserta masyarakat dan *stakeholders* karena komite sekolah dan masyarakat memahami peran dan fungsinya dalam pengelolaan sekolah melalui sosialisasi dan pelibatan dalam menyusun program sekolah. Hal ini ditunjukkan melalui hasil penelitian sebagaimana terlihat pada grafik berikut.



**Grafik**

*Kecenderungan rata-rata peran stakeholder dalam Perumusan Rencana Pengembangan Sekolah*





**Grafik**

*Bentuk partisipasi masyarakat dalam pengembangan sekolah*

Di El Salvador partisipasi masyarakat dalam MBS menurut Umanzor dkk. (Nurkolis, 2003) memiliki tiga tujuan utama. *Pertama*, meningkatkan pelayanan pendidikan kepada masyarakat termiskin di daerah pedesaan. *Kedua*, mendorong partisipasi anggota masyarakat lokal terhadap pendidikan anak-anak mereka. *Ketiga*, meningkatkan kualitas pendidikan prasekolah dan pendidikan dasar.

Menurut Uemura (Nurkolis, 2003) dalam tulisannya *Community Participation In Education* tujuan memberdayakan masyarakat dalam pendidikan adalah: (1) untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan sehingga peserta didik bisa belajar lebih baik dan siap menghadapi perubahan zaman, (2) karena keterbatasan sumber daya terutama finansial yang dimiliki pemerintah, terutama bagi negara-negara yang sedang berkembang seperti Indonesia, untuk menyelenggarakan pendidikan bagi setiap warga, (3) meningkatkan relevansi pendidikan karena selama ini pendidikan selalu ketinggalan dari perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berkembang di masyarakat, (4) agar mendorong terselenggaranya sistem pendidikan yang adil dengan menyediakan pendidikan bagi anak kurang mampu, kaum wanita, masyarakat terasing, dan suku minoritas, (5) untuk meningkatkan kerja sama antara sekolah dan masyarakat dan mengurangi konflik yang sering terjadi di sekolah.

Merujuk pada tugas dan fungsi Komite Sekolah dalam Kepmendiknas no. 044U/2003 menunjukkan bahwa tugas tersebut tidak sulit dilaksanakan. Disinilah perlunya komitmen kepala sekolah untuk bermitra dengan komite sekolah secara akuntabel.

Peran serta masyarakat melalui Komite Sekolah memiliki posisi yang amat strategis dalam mengembangkan tanggung jawab masyarakat. Iklim demokratis dalam pengelolaan sekolah dicerminkan dalam peranserta masyarakat dalam hal-hal berikut: (a) membangun sikap kepemilikan sekolah, (b) merumuskan kebijakan sekolah, (c) membangun kesadaran mutu, (d) perhatian terhadap kehidupan akademik sekolah, (e) membangun tatakerja kelembagaan sekolah. Secara ringkas diuraikan sebagai berikut.

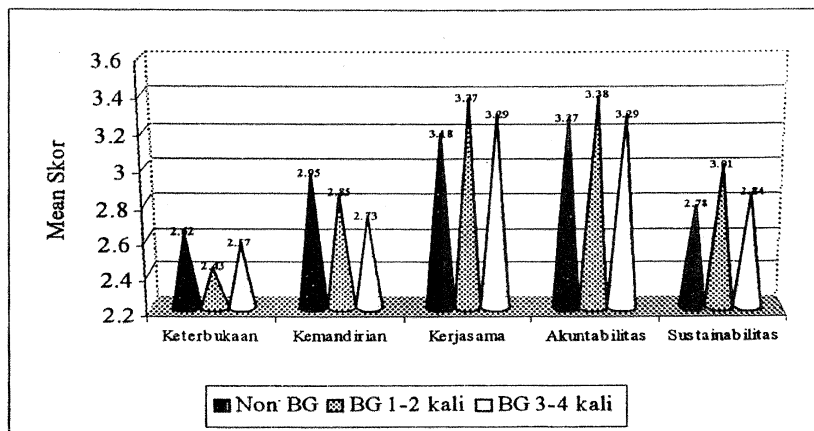
#### 1. Membangun Sikap Kepemilikan Sekolah

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan gagasan yang menempatkan kewenangan pengelolaan sekolah dalam satu keutuhan entitas sistem. Di dalamnya terkandung desentralisasi kewenangan yang diberikan kepada sekolah untuk membuat keputusan (ERIC Digest, 1995). Sebagai satu institusi sosial, maka makna kewenangan pengambilan keputusan hendaknya dilihat dalam perspektif peran sekolah yang sesungguhnya, yaitu melayani anak didik agar mereka memperoleh layanan belajar sebaik-baiknya. Oleh karenanya, gagasan MBS sering dipertimbangkan sebagai upaya memposisikan kembali peran sekolah yang sesungguhnya (*back to basic*), yaitu peran sekolah untuk memberikan pelayanan primanya (*business core*) dalam penyelenggaraan belajar-mengajar.

Dalam upayanya memenuhi layanan belajar yang memuaskan, maka aspirasi masyarakat melalui komite sekolah diakomodasikan dalam berbagai kepentingan yang ditujukan pada peningkatan kinerja sekolah, antara lain direfleksikan pada rumusan visi, misi, tujuan dan program-program prioritas sekolah. Dengan cara demikian, setiap sekolah akan memiliki ciri khasnya masing-masing yang direfleksikan dalam rumusan visi, misi, program prioritas dan sasaran-sasaran yang akan dicapai dalam pengembangan sekolah. Karakteristik masing-masing sekolah dicerminkan pula dalam kondisi sarana dan prasarana pendidikan, mutu sumber daya manusianya dan dukungan pembiayaan bagi pengembangan sekolah sesuai dengan aspirasi pihak-pihak yang berkepentingan dengan sekolah (*stakeholder*). Dalam kondisi demikian, maka realisasi gagasan Manajemen Berbasis Sekolah akan melahirkan sikap kepemilikan (*ownership*) para *stakeholder* terhadap sekolah. Kondisi ini penting, karena sikap kepemilikan inilah yang akan mendukung pengembangan keunggulan kompetitif dan komparatif masing-masing sekolah. Dari sudut pandang inilah gagasan MBS memposisikan sekolah pada kondisi *back-to-basic*. Nitai-nilai dasar demikianlah yang akan membangun kokohnya sendi-sendi kehidupan demokratis di sekolah (*working within*), (Djam'an Satori, 2006).

Persepsi masyarakat tentang karakteristik sekolah dengan MBS yang

meliputi keterbukaan, kemandirian, kerjasama, akuntabilitas dan sustainability menunjukkan adanya perubahan sebelum menerapkan MBS, sebagaimana grafik berikut ini.



### Grafik

*Persepsi Komite Sekolah tentang karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah*

\*) Hadiyanto, 2004

Seperti telah dinyatakan di atas, konsep Manajemen Berbasis Sekolah dalam prakteknya menggambarkan sifat-sifat otonomi sekolah, dan oleh karenanya sering pula disebut sebagai *Site-Based Management*, yang merujuk pada perlunya memperhatikan kondisi dan potensi kelembagaan setempat dalam mengelola sekolah. Sebutan lain untuk praktek yang sama di Negara Bagian Australia Barat adalah *Self-Managing School*. Fokus utama dari konsep tersebut adalah bahwa sekolah memiliki kapasitas untuk mengelola sendiri. Kepala sekolah dan guru-guru adalah profesional yang memiliki kemampuan untuk melayani anak didik memperoleh pengalaman pembelajaran yang terbaik. Makna "berbasis sekolah" dalam konsep MBS sama sekali tidak meninggalkan kebijakan-kebijakan strategis yang ditetapkan oleh pemerintah pusat atau daerah otonom. Misalnya, standar kompetensi guru, standar kompetensi peserta didik, standar materi pelajaran pokok, standar penguasaan minimum, standar pelayanan minimum, penetapan kalender pendidikan dan jumlah jam belajar efektif setiap tahun. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa penyelenggaraan manajemen berbasis sekolah dengan kewenangan Komite Sekolahnya berada dalam kerangka

sistem pendidikan nasional.

## 2. Merumuskan Kebijakan Sekolah

Dalam konteks pembangunan daerah, pendidikan seharusnya mampu memberikan respon yang tepat terhadap tuntutan pembangunan daerah dan aspirasi masyarakat yang dilayaninya. Ini berarti bahwa perumusan kebijakan dan pembuatan keputusan-keputusan pendidikan hendaknya memperhatikan aspirasi yang berkembang di daerah itu. Dengan kata lain, upaya untuk mendekatkan *stakeholder* pendidikan agar akses terhadap perumusan kebijakan dan pembuatan keputusan yang menyangkut penyelenggaraan pendidikan sangatlah beralasan. Ini berarti bahwa dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah, pihak-pihak yang berkepentingan dengan sekolah itu seperti orang tua dan masyarakat setempat, sepatutnya memiliki akses terhadap perumusan kebijakan dan pembuatan keputusan untuk kepentingan memajukan sekolah.

## 3. Membangun Kesadaran Mutu

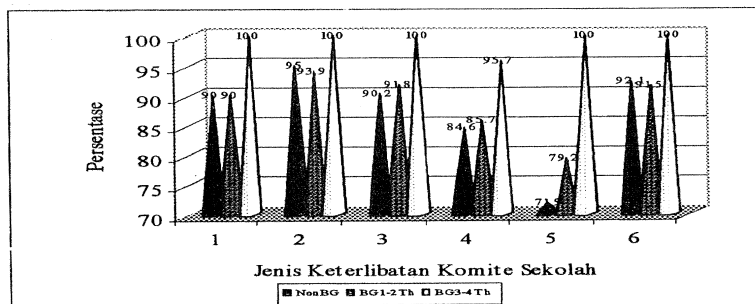
Aspek penting dari peran serta masyarakat melalui komite sekolah adalah berkaitan dengan membangun sikap sadar mutu pendidikan pada masyarakat. Gerakan jaminan mutu dan akuntabilitas menempatkan perlindungan atau jaminan bagi pelanggan dari produk dan barang serta layanan jasa yang merugikan. Istilah jaminan mutu (*quality assurance*) pada awalnya digunakan di lingkungan bisnis dan industri, dengan maksud untuk menumbuhkan budaya peduli mutu. Jaminan mutu perlu dilakukan oleh perusahaan penghasil barang dan penyedia jasa untuk memberikan kepuasan kepada kastemer pemakainya. Dalam perkembangan selanjutnya, penggunaan konsep jaminan mutu ini ternyata tidak hanya terbatas di lingkungan bisnis dan industri, tetapi juga dalam bidang penyelenggaraan pendidikan sejalan dengan munculnya gerakan akuntabilitas publik (Sallis, 1994; Queensland Department of Education, dalam Djam'an Satori, 2006).

Di lingkungan sistem pendidikan, tuntutan akan jaminan mutu merupakan gejala yang wajar dan seharusnya, karena penyelenggaraan pendidikan yang bermutu merupakan bagian dari akuntabilitas publik. Setiap komponen pihak-pihak yang berkepentingan terhadap pendidikan, baik orang tua, masyarakat, dunia kerja maupun pemerintah, dalam peranan dan kapasitasnya masing-masing memiliki kepentingan terhadap penyelenggaraan pendidikan yang bermutu. Dari sudut pandang para pembuat produk (*producer*) dan penyedia jasa (*service provider*), mutu dipandang sebagai derajat pencapaian spesifikasi rancangan yang telah ditetapkan. Sedangkan dari sudut pandang pemakai, mutu diukur dari kinerja produk, yaitu suatu kemampuan produk untuk memuaskan kebutuhannya. Dari sudut pandang

lain, yaitu kelompok kastemer yang rasional, derajat mutu dilihat dari perbandingan kegunaan sebuah produk dengan harga yang harus dibayar oleh pemakai tersebut (Wiyono,1998). Semua analisis tersebut pada akhirnya ditujukan untuk memenuhi kepuasan kastemer. Di sinilah titik temu proses transaksional antara pembuat produk/penyedia jasa dan pemakainya, antara kelembagaan pendidikan (sekolah) dengan *stakeholder*-nya.

Dalam konteks perspektif pemikiran di atas, MBS dapat menciptakan kondisi di mana sekolah mampu menyediakan program-programnya yang lebih baik karena pemikiran dan sumber daya sekolah dapat diolah secara langsung sesuai dengan kebutuhan peserta didik yang dilayani. Demikian juga, kondisi keterlibatan pihak-pihak yang berkepentingan memungkinkan lahirnya keputusan-keputusan yang lebih baik dalam pengelolaan sekolah. MBS juga diharapkan dapat meningkatkan mutu komunikasi di antara berbagai pihak yang berkepentingan, yang meliputi , Kantor Dinas Pendidikan setempat, Lembaga Pemerintahan Kecamatan dan Desa, Kepala sekolah, Guru-guru, Orang Tua, dan Anggota Masyarakat setempat. Pertanyaan lain yang pantas untuk dijawab adalah apakah format MBS akan menjamin perbaikan kinerja dan hasil belajar peserta didik-peserta didik? Kepentingan utama (*business core*) sekolah adalah menyediakan layanan belajar yang sebaik-baiknya bagi anak didik. Pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dengan sendirinya harus menjarnin peningkatan layanan belajar yang lebih baik bagi anak.

Hasil penelitian pada beberapa sekolah penyelenggara ujicoba MBS yang dilaksanakan oleh Hadiyanto (2004) menunjukkan perkembangan yang menggemirakan terkait peran serta komite sekolah dalam pengembangan program sekolah. Kecendrungan perkembangan setiap tahun dapat dilihat pada grafik berikut.



**Grafik**  
Keterlibatan Komite Sekolah dalam pengembangan sekolah

Praktek yang dilaksanakan di negara maju menunjukkan terjalannya hubungan yang lebih akrab antara sekolah dengan orang tua dengan fokus kepentingan peningkatan hasil belajar peserta didik, berpengaruh terhadap menurunnya angka putus sekolah, meningkatkan partisipasi sekolah, dan perbaikan mutu disiplin peserta didik (ERIC Digest, 1995). Sementara itu dilaporkan oleh Drury dan Levin (dalam ERIC Digest, 1995), bahwa MBS mampu mewujudkan tata-kerja yang lebih baik dalam empat hal berikut: (1) meningkatnya efisiensi penggunaan sumber daya dan optimalisasi penugasan personil (guru), (2) meningkatnya profesionalisme guru, (3) munculnya gagasan-gagasan baru dalam implementasi kurikulum, dan (4) meningkatnya mutu partisipasi masyarakat. Kondisi-kondisi tersebut dapat dipandang sebagai faktor-faktor potensial bagi peningkatan kinerja manajemen sekolah.

#### 4. Perhatian Baru Terhadap Kehidupan Akademik Sekolah

Melalui komite sekolah masyarakat diajak untuk ikut menaruh perhatian terhadap aspek akademik kehidupan sekolah, tidak hanya terbatas pada hal-hal yang berkaitan dengan aspek kebutuhan finansial saja. Apabila memperhatikan *business core* penyelenggaraan pendidikan di sekolah, maka tujuan utama MBS adalah untuk menjamin mutu pembelajaran anak didik/para peserta didik yang berpijak pada asas *student-driven*, yaitu mengutamakan kepentingan peserta didik. Asas ini mengandung makna yang mendasar, karena kepentingan dan aspirasi *stakeholder* (terutama orang tua/masyarakat) adalah terciptanya kondisi dan situasi yang kondusif dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah untuk kepentingan prestasi hasil belajar dan kualitas pengembangan pribadi putra-putrinya. Implikasinya adalah kinerja kepemimpinan sekolah, mutu mengajar guru, fasilitas sekolah, program-program tiolah dan layanan lainnya di sekolah harus ditujukan pada jaminan terwujudnya layanan pembelajaran yang bermutu dan pengembangan pribadi para peserta didik sesuai dengan apa yang dicita-citakan. Konsekuensi dari orientasi tersebut adalah adanya kewenangan sekolah untuk mengembangkan program-program kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan sekolah. Sekolah memiliki kewenangan untuk melakukan pengayaan kurikulum dalam berbagai bentuk, misalnya menambah jam mata pelajaran yang ingin ditingkatkan kadar dan mutu pembelajarannya, memperkaya pokok atau sub-pokok bahasan dalam mata-mata pelajaran tertentu yang dianggap penting dan relevan dengan konteks kebutuhan anak di sekolah itu, memberi perhatian khusus pada pengembangan bakat dan minat para peserta didik, serta melakukan upaya peningkatan layanan pembelajaran atas dasar kajian diagnostik kinerja kegiatan belajar-mengajar. Di samping itu, terbuka kemungkinan untuk mengembangkan mata pelajaran efektif. Sejalan dengan

kewenangan tersebut, sekolah pun memiliki kewenangan untuk menetapkan sumber belajar seperti buku-buku, fasilitas dan alat-alat pelajaran yang diperlukan. Sebagai contoh misalnya, sekolah memiliki kewenangan menetapkan buku-buku sumber atau text-book mata pelajaran mana yang akan dipakai di sekolah itu (yang dijadikan pegangan utama bagi guru dan peserta didik-peserta didik).

Di samping kewenangan akademik, manajemen berbasis sekolah menaruh perhatian yang sama terhadap penciptaan lingkungan sekolah yang nyaman, yaitu seperti dalam hal kebersihan dan keindahan penataan lingkungan sekolah. Demikian pula hal yang sederhana tetapi esensial, yaitu tersedianya toilet yang layak bagi para peserta didik dan tersedianya jajanan yang bergizi di sekolah. Hal-hal seperti itu penting dalam upaya menciptakan kehidupan yang bermartabat di sekolah. Selama ini pengamatan empirik menunjukkan masih banyak sekolah yang kurang memperhatikan hal-hal tersebut. Perhatian pada semua itu menjadi amat strategis apabila sekolah ditempatkan sebagai "lembaga pembibitan anak bangsa" dalam proses regenerasi.

#### 5. Membangun Tata Kerja Kelembagaan Sekolah.

Peran serta masyarakat sekolah melalui Komite Sekolah harus pula di arahkan pada penciptaan budaya kelembagaan baru dalam pengelolaan sekolah. Hal yang dimaksudkan mencakup:

- a. Komite sekolah merupakan partner sekolah yang secara bersama-sama mengupayakan kemajuan bagi sekolah itu. Program-program akademik yang ditujukan bagi kepentingan para peserta didik harus mendapat dukungan dari komite sekolah, sehingga program tersebut bisa dilaksanakan dengan ketersediaan biaya yang diperlukan. Untuk membangun saling pengertian yang baik, komunikasi yang sehat perlu dibangun antara sekolah dengan komite sekolah
- b. Pengembangan Perencanaan Strategik Sekolah yang menggambarkan arah pengembangan sekolah dalam perspektif 3-5 tahun mendatang. Dalam perencanaan ini dirumuskan visi dan misi sekolah. Dengan melakukan analisis posisi kelembagaan sekolah (kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan), akan muncul isu-isu strategis yang dihadapi yang menjadi dasar bagi perumusan program-program prioritas sekolah, perumusan sasaran-sasaran pengembangan sekolah, perumusan strategi pencapaian sasaran, pengendalian dan evaluasi pencapaian. sasaran pengembangan sekolah. Penyusunan perencanaan strategis sekolah dilakukan bersama Komite Sekolah.
- c. Pengembangan Perencanaan Tahunan Sekolah. Perencanaan ini

- merupakan penjabaran dari Perencanaan Strategik Sekolah yang menggambarkan kegiatankegiatan operasional sekolah dalam bentuk program sekolah disertai perencanaan anggaran pembiayaan sekolah (Rencana Pendapatan dan Belanja Sekolah RAPBS). Perencanaan Tahunan Sekolah disusun bersama Komite Sekolah.
- d. Melakukan monitoring internal dan evaluasi diri (*internal monitoring dan self assessment*) yang dilakukan secara reguler, serta melaporkan dan membahas hasilnya dalam forum Komite Sekolah. Dalam kegiatan ini perlu dirancang aspek-aspek apa saja yang menjadi perhatian, bagaimana format atau instrumennya, dan siapa atau gugus tugas yang melakukannya. Hasil *internal monitoring dan self-assessment* ini penting sebagai bahan untuk mengetahui kemajuan sekolah, hasil-hasil dan prestasi yang dicapai dan hambatan-hambatan serta masalah-masalah serius apa yang dihadapi sekolah.
  - e. Menyusun Laporan Tahunan Sekolah yang menggambarkan pelaksanaan perencanaan tahunan sekolah. Laporan Tahunan Sekolah dibahas dalam forum dan harus mendapat penerimaan Komite Sekolah. Laporan tahunan sekolah merupakan dokumen penting yang menjelaskan kondisi kemajuan sekolah. Bentuk laporan tahunan sekolah ini disesuaikan dengan perencanaan tahunan sekolah. Aspek-aspek apa saja yang perlu dilaporkan, bagaimana format laporannya, dan siapa/gugus tugas mana yang melakukannya perlu ditetapkan berdasarkan kesepakatan. Yang pasti adalah bahwa laporan tahunan sekolah bermanfaat bagi sekolah sendiri dan para *stakeholder-nya*. Laporan tahunan sekolah merupakan kesempatan bagi sekolah untuk memberikan pertanggungjawaban terhadap *stakeholder* sekolah (khususnya orang tua). Melalui media ini mereka memperoleh informasi yang jujur, obyektif, dan dapat dipercaya mengenai kinerja sekolah dan hasil belajar mood. Laporan Tahunan Sekolah yang telah dibahas dan mendapat penerimaan Komite Sekolah, selanjutnya disampaikan ke Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota setempat sebagai bahan untuk melakukan reviu sekolah.
  - f. Melakukan Review Sekolah. Kegiatan ini bermanfaat untuk mengetahui kondisi objektif masing-masing sekolah dalam satu wilayah pembinaan. Jika diketahui ada sekolah yang maju pesat, melalui reviu sekolah dapat dipelajari kondisi atau faktor-faktor yang menyebabkannya. Sebaliknya, apabila terdapat sekolah yang menunjukkan tidak berkembang, dapat dipelajari kondisi dan faktor-faktor penyebabnya. Selanjutnya, hasil review sekolah dapat dijadikan bahan berharga untuk dikaji secara terbuka dan profesional, sebagai bahan refleksi pembinaan sekolah.



- Review sekolah dapat dilakukan pada tingkat kecamatan untuk sekolah dasar dan tingkat kabupaten/kota untuk sekolah menengah.
- g. Melakukan Survey pendapat Sekolah terhadap *stakeholder* sekolah. Hasil survey ini menggambarkan posisi pendapat dan kepuasan para *stakeholder* mengenai apa yang telah dianggap baik dan hal-hal apa yang masih perlu perbaikan. Hasil survey pendapat sekolah dapat dilakukan setahun sekali, dimana hasilnya dapat dijadikan bahan masukan bagi pengembangan perencanaan strategis maupun perencanaan tahunan sekolah.
  - h. Menyelenggarakan "hari terbuka" (*open day*) bagi orang tua dan masyarakat, sehingga mereka memiliki pemahaman yang lebih baik mengenai kehidupan internal sekolah. Melalui program *open day*, masyarakat dan orang tua dapat melihat fasilitas pendidikan, kondisi sarana-prasarana sekolah, komitmen khusus sekolah, program-program unggulan, mutu kepemimpinan sekolah, kondisi guru-guru dan tenaga staf tata usaha pendukungnya. *Open day* dapat dilakukan setahun sekali untuk membangun "*customer image*" terhadap sekolah dan dalam jangka panjang memperkuat akuntabilitas sekolah.
  - i. Memantau kinerja sekolah, yang meliputi kinerja manajemen sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, mutu belajar-mengajar termasuk kinerja mengajar guru, hasil belajar peserta didik, disiplin dan tata-tertib sekolah, prestasi sekolah, baik dalam aspek intra maupun ekstrakurikuler. Catatan hasil pemantauan tersebut disampaikan kepada pimpinan sekolah untuk memperoleh tanggapan yang sepatutnya dalam upaya memajukan sekolah (Djam'an Satori, 2006).

Terdapat beberapa upaya yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam menggalang partisipasi masyarakat di sekolah, yaitu: Pertama, menawarkan sanksi terhadap masyarakat yang tidak mau berpartisipasi, baik berupa hukuman, denda, dan kerugian-kerugian yang harus diderita oleh pelanggar. Kedua, menawarkan hadiah kepada mereka yang mau berpartisipasi. Ketiga, melakukan persuasi bahwa keikutsertaan masyarakat dalam pendidikan di sekolah akan menguntungkan masyarakat sendiri, baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang. Keempat, menghimbau masyarakat untuk turut berpartisipasi melalui serangkaian kegiatan. Kelima, menghubungkan partisipasi masyarakat dengan layanan sekolah yang lebih baik. Keenam, menggunakan tokoh masyarakat yang memiliki khalayak banyak untuk ikut serta dalam kegiatan sekolah, agar masyarakat banyak yang menjadi pengikutnya juga sekaligus ikut serta dalam kegiatan pendidikan yang diimplementasikan di sekolah. Ketujuh, menghubungkan

keterlibatan masyarakat. dalam kegiatan sekolah dengan kepentingan mereka. Dalam hal ini masyarakat harus diyakinkan bahwa banyak kepentingan mereka yang terlayani dengan baik jika mereka berpartisipasi dalam kegiatan pendidikan di sekolah. Kedelapan, menyadarkan masyarakat untuk ikut berpartisipasi dalam berbagai kegiatan sekolah untuk mewujudkan aspirasinya.

## **SIMPULAN**

1. Komite Sekolah merupakan sebuah badan mandiri yang mewadahi peran serta masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu, pemerataan, dan efisiensi pengelolaan pendidikan di sekolah
2. Komite sekolah bertujuan untuk mewadahi dan menyalurkan aspirasi dan prakarsa masyarakat dalam melahirkan kebijakan dan program pendidikan di sekolah, menciptakan suasana transparansi, akuntabelitas, dan demokratisasi dalam penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan bermutu.
3. Kunci sukses untuk menggalang partisipasi masyarakat dan orang tua adalah melibatkan mereka secara proporsional dan profesional dalam mengembangkan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program sekolah, menjalin komunikasi secara intensif serta adanya pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas.
4. Peran serta masyarakat melalui Komite Sekolah memiliki posisi yang amat strategis dalam mengembangkan tanggung jawab masyarakat dalam membangun sikap kepemilikan sekolah, merumuskan kebijakan sekolah, membangun kesadaran mutu, perhatian terhadap kehidupan akademik sekolah, dan membangun tatakerja kelembagaan sekolah.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Danim, Sudarman, 2006. *Visi Baru Manajemen Sekolah; Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Depdiknas RI. 2003. *Undang-Undang No 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta.
- 2003. *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan*. Jakarta.
- 2003. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Direktorat PLP
- Hadiyanto. *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan Di Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Mulyasa, E. 2003. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*. Bandung: Rosda Karya.
- Nurkolis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasi*. Jakarta: Gramedia.
- Wohlstetter, P. & Mohrman S.A. 1994. *School-Based Management: Organizing for High Performance*. Foreword by Allan Odden. San Francisco: Jossey- Bass Publishers.
- Kathleen. & Kubick. 1988. *School-Based Management. ERIC Digest Series Number EA33*. Cable Bill too High?. Source: ERIC Clearinghouse on Educational Management Eugene OR. <http://www.ed.gov/databases/ERIC-Digest/index>.
- Oswald, L.J. 1995. *School Based Management*. July 1995. <http://www.ed.gov/databases/ERIC-Digest/index>.
- Satori, Djam'an. 2006. Partisipasi Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan (Kajian Peran serta Masyarakat Melalui Komite Sekolah dan Dewan Pendidikan). *Jurnal Tenaga Kependidikan, Vol.1 nomor 3, Desember 2006*.
- Slamet, P.H. 2001. *Manajelen Berbasis Sekolah*. Artikel. Portal Informasi Pendidikan di Indonesia. Jakarta: Balitbang Depdiknas. <http://www.pdk.go.id/Jurnal/27/manajemen-berbasis-sekolah.htm>.
- Wohlstetter, Priscilla & Susan Albers Mohrman. 1996. *Assessment of School Based Management*: U.S. Departmen of Education Office of Education Research & Imprevement. <http://www.ed.gov/Pubs/SER/SchBasedMgmt>.
- Hasbullah. 2006. *Otonomi Pendidikan; Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya Terhadap Penyelenggaraan Pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.