

Konsep Pendidikan *Board-Based Education* (BBE) dan *School-Based Management* (SBM/MBS): Strategi Meningkatkan Mutu Manajemen Pendidikan di Indonesia

Fredrik Elias Talakua

Sekolah Tinggi Teologi Immanuel Nusantara, Jakarta

korespondensi: fredrikeliastalakua@gmail.com

Abstract

This article examines the theological meaning of God's grace in Titus 2:11–12 and its implications for the responsibility of living in holiness for believers. This research is motivated by the emergence of a wrong understanding of grace, especially a view that separates salvation from the demands of a holy life so as to give birth to a permissive attitude towards sin. In this context, Titus 2:11–12 affirms that God's grace is not only saving but also educates and transforms the lives of believers. This study employs a qualitative method with a literature study approach and exegetical analysis of the text of Titus 2:11–12. The results of the study show that God's grace in Titus's text is understood as an active and transformative work of salvation. Grace serves as a divine power that educates believers to abandon wickedness and worldly desires and to form a wise, just, and godly life in today's world. Thus, holiness is not understood as a human effort to gain salvation, but as a response of faith to the grace of God that has been received. This research confirms that the relationship between grace and holiness is integral and inseparable. God's grace is the foundation for the ethical life of believers while encouraging real spiritual growth in daily life. Therefore, a correct understanding of grace is essential for the church today so that the church does not get caught up in the abuse of grace, but lives in obedience and sanctification according to God's will.

Keywords: *board-based education (BBE), educational quality management, school committee, school-based management (SBM), stakeholders*

Abstrak

Artikel ini bertujuan memberikan sumbang saran dan kajian konseptual atas berbagai problematika yang menyertai dunia pendidikan beserta organisasinya, khususnya Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sebagai model manajemen otonom yang menempatkan kendali manajerial pada Kepala Sekolah bersama Komite Sekolah dan mempertanggungjawabkannya kepada para pemangku kepentingan. Pergeseran dari manajemen sentralistik menuju desentralistik membawa perubahan paradigma, yakni kerja tim menggantikan fungsi individual, supervisi berorientasi pada output, dan visi-misi dirumuskan secara kolektif. Kepala sekolah dituntut memahami tren perubahan secara kualitatif dan kuantitatif serta mampu mengimplementasikan prinsip dasar manajemen perubahan sebagai terobosan dalam manajemen kependidikan. Pemahaman mendalam mengenai definisi manajemen, organisasi, dan sekolah menjadi dasar untuk memetakan strategi peningkatan mutu pendidikan di tengah arus modernisasi dan globalisasi. Sebagai tawaran konseptual, artikel ini mengangkat *Board-Based Education* (BBE), sebuah inovasi dalam penyelenggaraan pendidikan nasional yang menjanjikan paradigma baru menuju pencapaian mutu pendidikan, dengan nilai ideal yang dapat diterima dan futuristik, serta berorientasi pada keunggulan lokal.

Kata kunci: *board base educations (BBE), komite sekolah, manajemen berbasis sekolah (MBS), manajemen mutu kependidikan*

PENDAHULUAN

Dalam iklim persaingan yang semakin kompetitif saat ini, organisasi dituntut memiliki kemampuan untuk beradaptasi secara cepat terhadap berbagai perubahan serta terus berkembang sesuai dengan tuntutan modernitas dan kebutuhan para *stakeholders*.¹ Kondisi ini berlaku bagi hampir seluruh jenis organisasi, baik yang berorientasi profit maupun non-profit. Sekolah sebagai salah satu lembaga nonprofit juga tidak terlepas dari pengaruh perkembangan tersebut. Oleh karena itu, lembaga pendidikan perlu melakukan berbagai pembenahan, inovasi, dan kreativitas secara berkelanjutan dengan memahami serta merespons harapan dan kebutuhan *stakeholders*. Dalam konteks ini, pemerintah telah menetapkan regulasi yang mendorong lembaga pendidikan untuk melibatkan *stakeholders* dalam berbagai kegiatan pengelolaan pendidikan melalui pembentukan komite sekolah sebagai wadah partisipasi dan kemitraan antara sekolah, masyarakat, dan pihak terkait.²

Secara alamiah, keberlangsungan suatu organisasi, baik dalam mempertahankan eksistensi maupun menghadapi risiko kemunduran, sangat bergantung pada kemampuan organisasi tersebut dalam memenuhi harapan dan kebutuhan para *stakeholders*-nya. Demikian pula halnya dengan sekolah sebagai lembaga pendidikan yang harus mampu mengidentifikasi kebutuhan dan harapan *stakeholders* secara tepat. Namun, sebelum melakukan proses identifikasi tersebut, sekolah terlebih dahulu perlu memahami dan menentukan pihak-

¹ *Stakeholder* ialah suatu masyarakat, kelompok, komunitas ataupun individu manusia yang memiliki hubungan dan kepentingan terhadap suatu organisasi atau perusahaan. Suatu masyarakat, kelompok, komunitas ataupun individu tersebut dapat dikatakan sebagai *stakeholder* jika mereka memiliki karakteristik seperti memiliki kekuasaan dan kepentingan terhadap organisasi atau perusahaan. Atau definisi dari *stakeholder* yakni orang yang memiliki minat maupun kepentingan di dalam suatu perusahaan. Hal ini bisa menyangkut kepentingan finansial atau kepentingan lainnya, bila orang tersebut terkena pengaruh dari apa yang terjadi pada perusahaan, baik itu dampak negatif atau positif orang tersebut dapat dikatakan sebagai *stakeholder*.

² Terbentuknya komite sekolah berdasarkan atas Keputusan Menteri Pendidikan Nasional No. 014/U/2002 tanggal 2 April 2002 maka Badan Pembantu Penyelenggara Pendidikan (BP3) dinyatakan tidak berlaku lagi. Sebagai gantinya pada tingkat satuan dapat dibentuk komite sekolah atas prakarsa masyarakat. UUSPN No. 20 tahun 2003 pasal 56 ayat 3 menyatakan bahwa komite sekolah sebagai lembaga mandiri dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pelayanan dengan memberikan pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana, serta pengawasan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan. Jadi, komite sekolah berada pada tingkat satuan pendidikan. Karena itu sekolah harus mampu meyakinkan orang tua, pemerintah setempat, dunia usaha dan masyarakat pada umumnya bahwa sekolah itu dapat dipercaya. Dengan demikian sekolah pada tataran teknis perlu mengembangkan kemampuan menganalisis biaya sekolah yang berkorelasi signifikan terhadap mutu pendidikan yang diperolehnya. Komite sekolah di suatu sekolah tetap eksis, namun fungsi, tugas, maupun tanggung jawabnya disesuaikan dengan kebutuhan sekolah. Peran komite sekolah bukan hanya sebatas pada mobilisasi sumbangan, dan mengawasi pelaksanaan pendidikan. *Esensi dari partisipasi komite sekolah adalah meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan perencanaan sekolah yang dapat merubah pola pikir, keterampilan dan distribusi kewenangan atas individual dan masyarakat yang dapat memperluas kapasitas manusia meningkatkan taraf hidup dalam sistem manajemen pemberdayaan sekolah.* Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komite sekolah adalah 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 luar sekolah. Nama dan ruang lingkup lewengangan ini disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan masing – masing satuan pendidikan, seperti kmite sekolah, komite pendidikan, komite pendidikan luar sekolah, dewan sekolah, majelis sekolah, momite TK, atau nama lain yang sesuai dengan kriteria pemberdayaan masyarakat dan pemberdayaan sekolah dengan fokus pemenuhan mutu yang kompetitif.

pihak yang termasuk dalam kategori stakeholders, termasuk mengenali *stakeholders* potensial yang memiliki keterkaitan strategis dengan keberlangsungan sekolah.

Pemahaman terhadap stakeholders menjadi hal penting karena setiap organisasi memiliki karakteristik, tujuan, serta produk atau layanan yang berbeda sehingga tidak selalu dapat memenuhi kebutuhan semua pihak secara sama. Oleh sebab itu, setiap organisasi perlu memiliki kemampuan untuk menentukan sasaran utama dari layanan yang diberikan agar strategi pengelolaan dan pengembangan organisasi dapat berjalan secara efektif.

Dalam konteks sekolah, identifikasi stakeholders potensial dapat dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai aspek, seperti kondisi ekonomi masyarakat, karakteristik demografis wilayah, konteks sosial, serta faktor lingkungan lainnya. Sebagai contoh, apabila sebuah sekolah menawarkan layanan pendidikan berbasis teknologi dengan dukungan fasilitas modern serta tenaga pendidik yang memiliki kompetensi tinggi, maka operasionalisasi layanan tersebut membutuhkan dukungan pembiayaan yang relatif besar.³ Dengan demikian, sekolah tersebut dapat menentukan bahwa *stakeholders* potensialnya berasal dari kelompok masyarakat dengan tingkat pendidikan dan kemampuan ekonomi yang sesuai dengan karakteristik layanan yang ditawarkan. Demikian pula, penentuan stakeholders dapat dilakukan berdasarkan visi, tujuan, serta arah strategis yang hendak dicapai oleh sekolah.

Setelah sekolah mengidentifikasi dan menetapkan stakeholders potensialnya, langkah berikutnya adalah melakukan analisis terhadap harapan dan kebutuhan nyata dari para *stakeholders* tersebut. Hasil analisis ini kemudian menjadi dasar dalam proses inventarisasi, pengelompokan, dan penataan berbagai harapan serta kebutuhan stakeholders sebagai bahan pertimbangan dalam pengembangan sekolah. Namun, perlu dipahami bahwa dalam konteks lembaga pendidikan, stakeholders tidak bersifat tunggal maupun permanen. *Stakeholders* sekolah mencakup berbagai pihak, antara lain peserta didik, orang tua siswa, tokoh masyarakat, pemerintah, alumni, guru, serta tenaga kependidikan.

Masing-masing *stakeholders* memiliki kontribusi berupa harapan, gagasan, masukan, dan kebutuhan yang perlu dihimpun serta dipetakan secara sistematis. Hasil pemetaan tersebut selanjutnya menjadi salah satu dasar utama dalam penyusunan visi dan misi sekolah. Oleh karena itu, keterlibatan stakeholders dalam proses perumusan visi dan misi, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui wawancara, diskusi, maupun instrumen angket, menjadi hal yang sangat penting. Keterlibatan tersebut bertujuan agar aspirasi dan kebutuhan *stakeholders* dapat terakomodasi secara serius, sekaligus mendorong partisipasi aktif mereka dalam mendukung peningkatan mutu sekolah dan pengembangan profesionalitas guru sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan.

Dengan tersusunnya berbagai prioritas secara jelas dan terarah, seluruh komponen organisasi sekolah akan lebih mudah mengimplementasikan program kerja serta menjalankan tugas sehari-hari sesuai dengan arah kebijakan strategis yang telah ditetapkan. Kejelasan arah tersebut menjadi pedoman bagi sekolah dalam mencapai peningkatan mutu secara efektif dan berkelanjutan di tengah dinamika persaingan pendidikan yang semakin kompetitif.

³ H. Muhaimin, dkk., *Manajemen Pendidikan, Aplikasi dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah* (Jakarta, Kencana, 2012), 26-27

Setelah tujuan strategis ditetapkan, sekolah perlu merumuskan strategi organisasi yang tepat untuk mencapai tujuan tersebut. Tujuan strategis berkaitan dengan pertanyaan mengenai hal-hal utama yang perlu dilakukan sekolah untuk mewujudkan visi, termasuk menentukan prioritas yang akan menjadi fokus pengembangan. Sementara itu, strategi lembaga merujuk pada cara atau pendekatan yang digunakan sekolah untuk melaksanakan berbagai prioritas tersebut.

Penyusunan tujuan prioritas memiliki keterkaitan erat dengan kebijakan dan langkah-langkah strategis yang akan ditempuh oleh lembaga untuk merealisasikan tujuan yang telah dirancang. Oleh sebab itu, diperlukan penyusunan rencana yang menyeluruh, sistematis, dan terperinci agar setiap komponen sekolah pada berbagai bidang dapat bekerja secara sinergis dalam mengimplementasikan program yang telah ditetapkan. Rencana tersebut kemudian dikembangkan menjadi program kerja dan aktivitas operasional pada masing-masing unit atau bidang secara komprehensif.

Dengan adanya perencanaan yang terstruktur, proses pelaksanaan, monitoring, dan evaluasi dapat dilakukan secara lebih efektif. Setiap unit kerja dapat memahami target yang harus dicapai, sumber daya yang diperlukan, serta anggaran yang harus dipersiapkan. Pada akhirnya, ketercapaian program dan keberhasilan sekolah dapat dikelola secara lebih terarah, terukur, dan optimal dalam mendukung peningkatan mutu pendidikan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan studi teologis mengenai pemahaman anugerah yang sering dipisahkan dari tuntutan hidup kudus, sehingga memunculkan sikap permisif terhadap dosa. Kedua, peneliti melakukan pengumpulan data melalui studi literatur yang relevan dengan tema anugerah, keselamatan, penguasaan, dan etika Kristen. Ketiga, peneliti melakukan analisis eksegetis terhadap Titus 2:11-12 dengan memperhatikan konteks historis, gramatikal, dan teologis dari teks tersebut. Keempat, hasil analisis ditafsirkan secara teologis untuk menemukan hubungan antara anugerah Allah dan tanggung jawab hidup dalam kekudusan. Kelima, peneliti merumuskan implikasi praktis dari pemahaman anugerah bagi kehidupan gereja dan orang percaya masa kini.

PEMBAHASAN

Pengertian Manajemen dan Organisasi

Hubungan antara organisasi, administrasi, dan manajemen sangat erat. Organisasi merupakan sekumpulan orang yang terikat dalam suatu sistem kerja sama tertentu dan menjadi wadah untuk mencapai tujuan bersama. Dalam proses pencapaian tujuan tersebut, anggota organisasi mengintegrasikan berbagai sumber daya, baik material maupun sumber daya manusia, melalui proses pengelolaan yang disebut manajemen. Setelah itu, organisasi melaksanakan berbagai kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keseluruhan proses pengelolaan maupun pelaksanaan kegiatan tersebut disebut administrasi.

Pengertian organisasi sebagai suatu kelompok yang terdiri atas dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu pada dasarnya telah memiliki kesepa-

haman di antara para ahli. Namun, perbedaan antara pengertian administrasi dan manajemen masih menjadi pembahasan yang belum sepenuhnya memiliki batasan yang jelas. Sebagian ahli menjelaskan bahwa administrasi merupakan tata cara penyelenggaraan pekerjaan dalam suatu organisasi, khususnya dalam pemerintahan, yang mencakup fungsi perencanaan, pengorganisasian, dan kepemimpinan.⁴

Pendapat lain menyatakan bahwa administrasi berkaitan dengan proses penetapan kebijakan bersama serta koordinasi secara menyeluruh dalam organisasi. Sementara itu, dijelaskan bahwa administrasi dapat dipahami sebagai proses pengarahan yang efektif, sedangkan manajemen merupakan proses pelaksanaan yang efektif.⁵ Selanjutnya, Siagian mendefinisikan administrasi sebagai keseluruhan proses kerja sama antara anggota organisasi berdasarkan pertimbangan rasional untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.⁶

Berbeda dengan pandangan tersebut, Robbins berpendapat bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara istilah "administrasi" and "manajemen." Menurutnya, kedua istilah tersebut pada dasarnya memiliki makna yang sama, hanya penggunaannya yang berbeda.⁷ Istilah "manajemen" lebih sering digunakan dalam konteks organisasi yang berorientasi pada keuntungan (*profit*), sedangkan istilah administrasi digunakan secara lebih luas, baik pada organisasi yang berorientasi keuntungan (*profit*) maupun organisasi yang tidak berorientasi keuntungan (*nonprofit*).⁸

Dari penjabaran beberapa pengertian di atas ternyata memang sukar dibedakan antara administrasi dan manajemen. Tetapi bila diperhatikan, tulisan Davis yang membedakan manajemen sebagai peranan dan manajemen sebagai tugas ialah melaksanakan; hal ini memberi jalan untuk membedakan kedua istilah itu.⁹ Manajemen sebagai tugas ialah melaksanakan fungsi-fungsi manajemen sebagai peranan administrasi eksekutif. Peranan eksekutif adalah melaksanakan keputusan pada tingkat tertinggi. Dengan demikian, administrasi dapat dikatakan sebagai proses pelaksanaan keputusan-keputusan secara umum yang telah diambil sebelumnya, baik oleh organisasi tersebut maupun oleh pihak lain.

Pengertian administrasi ini sejalan dengan pengertian administrasi sebagai keseluruhan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebagaimana dijelaskan. Ini sejalan dengan pernyataan bahwa perencanaan memberikan arah yang baik kepada para administrator.¹⁰ Pengertian sedemikianlah yang dipahami dalam tulisan ini. Setelah dipahami pengertian organisasi dan administrasi, selanjutnya akan dijelaskan pengertian manajemen.

Beberapa ahli telah mengemukakan pengertian manajemen dari berbagai sudut pandang.¹¹ Pertama, Robbins dan Mary Coulter menjelaskan bahwa kata manajemen berasal da-

⁴ P. Wajong, *Pola Pemukiman Pedesaan Sulawesi Tenggara* (1983), 27.

⁵ Alan A. Benton, Harold H. Kelley, and Barry Liebling, "Effects of Extremity of Offers and Concession Rate on the Outcomes of Bargaining," *Journal of Personality and Social Psychology* 24, no. 1 (1972): 73.

⁶ Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi* (Jakarta: Gunung Agung, 1979), 3.

⁷ John Lawrence Robbins et al., "Syntheses and Electronic Structures of Decamethylmetallocenes," *Journal of the American Chemical Society* 104, no. 7 (1982): 1882–1893.

⁸ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta, Rineka Cipta, 2011), 6-7

⁹ Harry L. Davis, "Decision Making within the Household," *Journal of Consumer Research* 2, no. 4 (1976): 241–260.

¹⁰ Robbins et al., "Syntheses and Electronic Structures..."

¹¹ Tatang S., *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah* (Bandung, Pustaka Setia, 2015), 15-16

ri bahasa Perancis kuno, management, yang berarti seni melaksanakan dan mengatur.¹² Kedua, Mary Parker Follet menyatakan bahwa manajemen merupakan seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain, artinya seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi (Vocational Business, 2003:51). Ketiga, Ricky W. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengawasan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien, dengan efektif berarti tujuan dicapai sesuai perencanaan, sedangkan efisien berarti tugas dilaksanakan secara benar, terorganisasi, dan sesuai jadwal.¹³ Keempat, secara etimologis kata manajemen berasal dari bahasa Italia, "maneggiare," yang berarti mengendalikan, serta dari bahasa Latin "manus" yang berarti tangan, yakni menangani sesuatu, mengatur, dan membuat sesuatu menjadi seperti yang diinginkan dengan mendayagunakan seluruh sumber daya yang ada; kata ini kemudian dipengaruhi oleh bahasa Perancis, "manège," yang berarti kepemilikan kuda atau seni mengendalikan kuda, sebelum diadopsi ke dalam bahasa Inggris menjadi management dengan makna seni melaksanakan dan mengatur.¹⁴ Kelima, Donnelly menyatakan bahwa manajemen adalah proses dan usaha individu maupun kelompok yang terkoordinasi dengan baik untuk mencapai tujuan bersama.¹⁵ Keenam, Stoner dan Freeman, mendefinisikan manajemen sebagai proses perencanaan dan pengelolaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi.¹⁶ Ketujuh, Robbins dan Coulter mendefinisikan manajemen sebagai proses penyelesaian aktivitas pekerjaan secara efektif dan efisien dengan mendayagunakan tenaga orang lain.¹⁷ Kedelapan, Engkoswara dan Komariah mendefinisikan manajemen sebagai proses kontinu yang bermuatan kemampuan dan keterampilan khusus seseorang untuk melakukan pekerjaan secara efektif, efisien, dan produktif dengan menggunakan tenaga orang lain demi mencapai tujuan organisasi.¹⁸ Kesembilan, Dale mendefinisikan manajemen sebagai pengelolaan orang, pengambilan keputusan, serta proses pengorganisasian dan pemanfaatan sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.¹⁹ Pendapat pertama berkaitan dengan penanganan anggota organisasi, sedangkan pendapat kedua dan ketiga mencakup anggota dan materi, termasuk dana, yang diatur dan diarahkan, kemudian ditetapkan aturan serta hasil arahan tersebut guna mencapai tujuan organisasi.²⁰

Dari berbagai definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen pada hakikatnya merupakan proses pengelolaan sumber daya, baik manusia, materi, maupun dana, melalui

¹² John Lawrence Robbins et al., "Syntheses and Electronic Structures of Decamethylmetallocenes," *Journal of the American Chemical Society* 104, no. 7 (1982): 1882–1893.

¹³ Ricky W. Griffin, *Management*, 8th ed. (Boston: Houghton Mifflin, 2006).

¹⁴ *Oxford English Dictionary*, 2nd ed. (Oxford: Oxford University Press, 1991), s.v. "management."

¹⁵ James H. Donnelly, James L. Gibson, and John M. Ivancevich, *Fundamentals of Management: Functions, Behavior, Models* (Dallas: Business Publications, 1974), 4.

¹⁶ James A. F. Stoner and R. Edward Freeman, *Management*, 5th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1992), 34.

¹⁷ Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Management*, 6th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1996), 6.

¹⁸ Engkoswara and Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), 87.

¹⁹ Ernest Dale, *Management: Theory and Practice*, 3rd ed. (New York: McGraw-Hill, 1973), 4.

²⁰ Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, 7.

perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Menjadi sangat komprehensif, beberapa definisi mengenai manajemen di atas, dapat dipahami bahwa manajemen merupakan seni mengelola organisasi dengan memanfaatkan tenaga dan pikiran orang lain, yang dikerjakan dengan perencanaan yang matang, pengorganisasian, dan pengawasan secara efektif dan efisien guna mencapai hasil semaksimal mungkin.

Pengertian Sekolah

Sekolah merupakan lembaga pendidikan, yaitu lingkungan tempat terjadinya berbagai aktivitas pendidikan, baik proses pembelajaran maupun evaluasi pendidikan. Secara sederhana, manajemen sekolah termasuk dalam manajemen pendidikan yang berkaitan dengan organisasi dan administrasi pendidikan. Oleh karena itu, melalui kegiatan manajemen sekolah, tujuan pendidikan dapat dicapai secara efektif dan efisien. Secara umum, manajemen sekolah dijelaskan melalui beberapa komponen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, pelaksanaan pendidikan, dan pengendalian atau pengawasan sekolah.

Pengelolaan Sekolah menurut Douglas meliputi prinsip-prinsip manajemen adalah sebagai berikut:²¹

- a. Memprioritaskan tujuan di atas kepentingan pribadi dan kepentingan mekanisme kerja;
- b. Mengkoordinasikan wewenang dan tanggungjawab;
- c. Memberikan tanggungjawab kepada personel sekolah hendaknya sesuai dengan sifat-sifat dan kemampuannya;
- d. Mengenal dengan baik faktor-faktor psikologis manusia;
- e. Relativitas nilai-nilai

Menurut Redja Mudyahardjo, manajemen sekolah mencakup beberapa komponen, yaitu:²²

- a. Perencanaan;
- b. Sistem pendidikan menurut tahap-tahap perkembangan (jenjang pendidikan) aspek-aspek pengembangan (jenis pendidikan);
- c. Organisasi;
- d. Keuangan;
- e. Pemasokan tenaga pendidikan;
- f. Sistem evaluasi;
- g. Penelitian.

²¹ Harl R. Douglass, *Modern Administration of Secondary Schools* (Boston: Ginn and Company, 1963), 13–17.

²² Redja Mudyahardjo, *Filsafat Ilmu Pendidikan: Suatu Pengantar* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), 16–17.

Menurut Drucker, prinsip manajemen sekolah yang berdasarkan sasaran menempatkan kepala dinas memimpin tim yang beranggotakan unsur pejabat dan fungsional dinas serta *stakeholders* untuk merumuskan visi, misi, dan objektif dinas pendidikan yang diterapkan di sekolah.²³ Pada tingkat sekolah, Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, siswa, orang tua siswa, masyarakat, dan *stakeholders* duduk bersama membahas rencana strategis sekolah dengan mengembangkan tujuh langkah manajemen sasaran, yaitu:

- a. Menentukan hasil akhir yang ingin dicapai sekolah;
- b. Menganalisis hasil akhir yang berkaitan dengan tujuan sekolah;
- c. Musyawarah menetapkan sasaran-sasaran yang dibutuhkan;
- d. Menetapkan kegiatan yang tepat untuk mencapai sasaran;
- e. Menyusun tugas untuk mempermudah mencapai sasaran;
- f. Menentukan batas pekerjaan dan jenis pengarahan yang akan dipergunakan oleh atasan;
- g. Melakukan monitoring dan membuat laporan;

Dengan memahami definisi dari Manajemen, Organisasi dan Sekolah, maka kita bisa memetakan strategi untuk meningkatkan mutu pendidikan, sehubungan dengan tuntutan situasi yang menyekitari sekolah ditengah-tengah modernisasi dan iklim globalisasi dewasa ini.

Manajemen Mutu Pendidikan

Bagi setiap organisasi dan lembaga, mutu adalah agenda utama, dan meningkatkan mutu merupakan tugas yang paling prioritas. Walaupun demikian, ada sebagian orang yang menganggap mutu sebagai konsep yang penuh teka-teki. Mutu dianggap sebagai sesuatu yang membingungkan dan sulit untuk diukur. Mutu dalam pandangan seseorang terkadang bertentangan dengan mutu dalam pandangan orang lain, sehingga tidak aneh jika dalam praktik selalu ada polarisasi pendapat yang kesimpulannya berbeda tentang bagaimana menciptakan lembaga yang bermutu.

Kita memang bisa mengetahui mutu ketika kita mengalaminya, namun kita tetap akan mengalami kesulitan ketika kita mencoba mendeskripsikannya dan menjelaskannya. Dalam kehidupan sehari-hari, kita akan melakukan apa saja untuk mendapatkan mutu, terutama jika mutu tersebut sudah menjadi kebiasaan kita. Namun, ironisnya, kita hanya bisa menyadari keberadaan dan arti mutu itu saat mutu tersebut hilang. Satu hal yang bisa kita yakini adalah bahwa mutu merupakan hal yang membedakan antara kesuksesan dan kegagalan. Sehingga, mutu jelas sekali merupakan masalah pokok yang akan menjamin perkembangan sekolah dalam meraih status unggul di tengah-tengah iklim kompetisi di dunia pendidikan yang kian panas.

Organisasi-organisasi terbaik, baik milik pemerintah maupun swasta, memahami mutu dan mengetahui rahasianya. Menemukan sumber mutu adalah sebuah petualangan yang penting. Pelaku-pelaku dunia pendidikan menyadari keharusan mereka untuk meraih mutu tersebut dan menyampaikan hal tersebut kepada siswa dan orang tua siswa. Sesungguhnya,

²³ Peter F. Drucker, *The Practice of Management* (New York: Harper & Brothers, 1954).

ada banyak sumber mutu dalam lembaga pendidikan, misalnya sarana gedung yang representatif dan baik, guru-guru yang handal dan berkarakter unggul, nilai moral yang tinggi, hasil pencapaian ujian yang memuaskan, spesialisasi atau kejuruan, dorongan orangtua, bisnis dan komunitas lokal, sumber daya yang melimpah, aplikasi teknologi mutakhir, kepemimpinan yang baik dan efektif, perhatian terhadap siswa, kurikulum yang terbaru dan memadai, atau juga kombinasi dari beberapa faktor di atas.

Untuk menciptakan standar mutu terbaik dan menstimulasi agar kita termotivasi untuk mengembangkan diri dan mutu lembaga sekolah, mungkin tidak ada salahnya kita belajar dari beberapa kisah inspiratif dari dunia bisnis sekuler, sebagai berikut, misalnya: IBM menetapkan definisi: "Mutu sama dengan kepuasan pelanggan." Alex Trotman, Executive Wakil Presiden Eksekutif FORD Motor Company, menyampaikan pesan yang senada: "Kita tahu bahwa pada saat ini, masa-masa sulit ini, kita harus benar-benar memuaskan pelanggan."²⁴ Namun, langkah awal untuk mencapai mutu tidaklah sesederhana sebagaimana tertulis, "... dengarkanlah pelanggan Anda dan beri respons pada mereka, maka semua hal yang baik akan tercipta dengan sendirinya." Mencapai level mutu tertinggi menandakan langkah awal yang sangat serius. Organisasi-organisasi yang menganggap serius pencapaian mutu berakar pada kemampuan mendengar dan merespons secara simpati, serta mengonstruksi eksekusinya selaras dengan kebutuhan dan keinginan para "pelanggan" dan klien. Meraih mutu melibatkan kemestian melakukan segala hal dengan baik, terencana, strategis, dan komprehensif. Dengan demikian, sebuah lembaga, termasuk lembaga pendidikan, dituntut untuk peka dan memposisikan kebutuhan serta keinginan pelanggan secara tepat, nyata, dan proporsional agar standar mutu terbaik dapat terwujud.

Konsep Life Skill dan Board-Based Education

Peningkatan mutu SDM merupakan tantangan yang kita hadapi pada abad ke-21 ini dan pada abad-abad mendatang di tengah derasnya inovasi dan globalisasi. Sebuah tantangan menggelinding cepat, yang tidak mengenal batas waktu dan tidak mengenal batas negara. Kesimpulannya, hanya bangsa yang memiliki modal SDM unggul yang akan memenangkan kompetisi global dan memiliki paspor untuk bertahan di masa mendatang. Karena itu, paradigma baru sistem pendidikan bermutu yang mengacu pada sistem *broad-based education*²⁵ yang berorientasi pada peningkatan *life skill* masyarakat dan sistem *high-quality education* untuk mengakomodasi kebutuhan masyarakat yang dapat melanjutkan pendidikan ke jenjang pendidikan tinggi, sudah menjadi suatu kebutuhan yang dirasakan dan perlu menjadi skala prioritas pembangunan.

Mengapa paradigma baru pendidikan di Indonesia perlu berorientasi pada sistem *broad-based education and high-stakes testing*? Kami mencoba memberikan sebuah konstruksi

²⁴ Sallis, Edward, *Total Quality Management in Education (Manajemen Mutu Pendidikan)*, Alih bahasa: Ahmad Ali Riyadi (Jogyakarta, IRCiSod, 2012), 31.

²⁵ *Board Base Educations* (BBE) adalah sebuah inovasi terpilih dalam penyelenggaraan Pendidikan Nasional menuju peningkatan mutu pendidikan dan mutu penyelenggaraannya. Sebagai sebuah inovasi BBE membawa paradigma baru yang lebih menjanjikan keberhasilan pencapaian mutu pendidikan. Pada tataran konsep kehandalan dan nilai ideal yang diusungnya sangat menjanjikan *acceptable* dan futuristik, serta memiliki nilai mengangkat keunggulan lokal.

mutu dan langkah-langkah efektif untuk bertahan di gelanggang kompetisi, sehingga *broad-based education* menjadi mutlak dibutuhkan dan mendesak untuk direalisasikan. Terdapat 4 alasan mengapa sistem *broad based education* diperlukan yaitu:

Karena alasan ekonomis, seperti ketidakmampuan orang tua atau faktor kemiskinan, semua tamatan SD, SLTP, dan SLTA dapat melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Umumnya, mereka tidak memiliki keterampilan untuk bekerja mandiri, dan kalau pun bekerja, mereka mengerjakan pekerjaan kasar dengan upah yang rendah atau menjadi tenaga kerja keluarga di pedesaan, bahkan banyak yang menganggur; alasan kemampuan intelektual, secara nasional, cukup banyak (sekitar 40 persen) anak dengan susah payah menyelesaikan SD dan tidak mempunyai kemampuan intelektual untuk mengikuti pelajaran di SLTP. Alasan tidak berminat untuk bersekolah lagi: banyak orang tua menyatakan, "Apa gunanya masuk SLTP? Bagi mereka, yang tidak melanjutkan ke SLTA atau SMK, masuk SLTP sama sekali tidak ada gunanya, karena tidak mempersiapkan para pelajar untuk bekerja, hanya melanjutkan ke jenjang lebih tinggi.²⁶

Untuk memberikan ruang yang seluas-luasnya bagi lulusan SD, SLTP, dan SLTA yang peluangnya terbatas untuk melanjutkan jenjang pendidikannya, sistem *broad-based education* dalam bentuk pendidikan keterampilan sudah merupakan kebutuhan yang harus diselenggarakan agar mereka memiliki *life skill* yang relevan dan peluang kerja yang tersedia sehingga menjadi bermutu dan ahli di bidangnya. Namun, dalam realitas masyarakat, wacana pendidikan kerap tidak mampu mengikuti akselerasi dinamika masyarakat global.

Perubahan masyarakat, akibat kemajuan IPTEK, tidak dapat segera diantisipasi. Akibatnya, lembaga pendidikan tertinggal dalam memberikan proses belajar yang relevan dan inovatif. Banyak komentar bahwasanya kecakapan vokasional di jenjang pendidikan formal dirasakan kurang dapat dihasilkan oleh lembaga pendidikan, sehingga banyak produk lulusan SLTA yang tidak mampu melanjutkan pendidikan ke jenjang perguruan tinggi dan tidak siap terjun dalam kompetisi dunia kerja. Jumlah ini amat rentan apabila dikaitkan dengan ketiadaan kecakapan vokasional dan psikososial mereka untuk memasuki kehidupan kemasyarakatan. Untuk mengatasi hal ini, kini masyarakat diperkenalkan dengan konsep pendidikan *Life Skill* (LS), serta *Board-Based Education* (BBE) dan *School-Based Management* (SBM/MBS). *Broad-based education* adalah landasan paradigmanya, *life skill* sebagai substansinya, dan *School-Based Management* sebagai bentuk pengelolaannya.

Konsep *life skill* menjadi landasan pokok kurikulum, pembelajaran, dan pengelolaan di semua jalur, jenis, dan jenjang pendidikan berbasis masyarakat. Hal ini terkait dengan paradigma *Board-Based Education* yang mewacanakan muatan dan pengelolaan pendidikan berdasarkan kondisi serta permasalahan masyarakat secara nyata.

Pendidikan menyatu dengan situasi konkret dan permasalahan masyarakat. Dengan demikian, orientasi *life skills* "menghindari" atau menerobos sistem pendidikan yang hanya bersifat formalitas, pembakuan, dan kekakuan. Oleh karena itu, penerapan *school-based management* menjadi pendekatan yang tepat di tengah kegalauan akan ketersediaan SDM yang andal di dunia profesional saat ini.

²⁶ Asep Tapip Yani, *Mbs Life Skill & Kepemimpinan Sekolah* (Bandung: Humaniora, 2011), 2

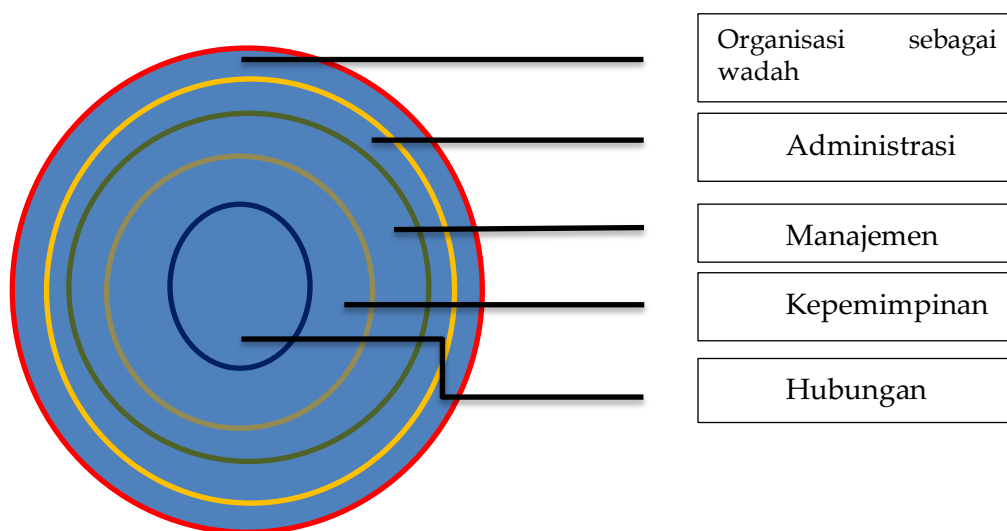
Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah menegaskan bahwa tujuan dan alasan penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) mencakup empat hal utama. Pertama, peningkatan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia. Kedua, peningkatan kepedulian warga sekolah dan masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama. Ketiga, peningkatan tanggung jawab sekolah terhadap orang tua, masyarakat, dan pemerintah terkait mutu sekolah. Keempat, peningkatan kompetisi yang sehat antarsekolah dalam mencapai mutu pendidikan yang diharapkan.

Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah diterapkan karena beberapa alasan mendasar. Sekolah dinilai lebih mampu mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi dirinya sendiri sehingga mampu mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia untuk meningkatkan mutu sekolah. Selain itu, sekolah lebih memahami kebutuhan lembaganya, khususnya input pendidikan yang perlu dikembangkan dan dimanfaatkan dalam proses pendidikan sesuai dengan tingkat perkembangan dan kebutuhan peserta didik. Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh sekolah pun dinilai lebih sesuai dengan kebutuhan sekolah itu sendiri, sementara penggunaan sumber daya pendidikan menjadi lebih efisien dan efektif apabila dikontrol oleh masyarakat setempat. Keterlibatan seluruh warga sekolah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan turut menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat di lingkungan pendidikan. Dengan demikian, sekolah dapat mempertanggungjawabkan mutu pendidikannya kepada kepala pemerintahan, orang tua peserta didik, dan masyarakat pada umumnya, sehingga terdorong untuk berupaya semaksimal mungkin melaksanakan dan mencapai sasaran mutu pendidikan yang telah direncanakan. Pada akhirnya, sekolah juga dapat bersaing secara sehat dengan sekolah-sekolah lain dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui berbagai upaya inovatif, dengan dukungan dari orang tua peserta didik, masyarakat, dan pemerintah daerah setempat.

Sampai di sini menjadi cukup jelas bahwa manajemen berbasis sekolah memiliki aspek yang multidimensional karena mencakup berbagai bidang, yaitu politik, edukatif, administratif, dan finansial. Aspek politik bersumber dari kebijakan politik nasional, terutama kebijakan politik pendidikan nasional berupa otonomi pendidikan yang pada hakikatnya merupakan otonomi sekolah sekaligus otonomi kepala sekolah dalam pengelolaan manajemen sekolah. Aspek edukatif merupakan konsekuensi dari kebijakan desentralisasi atau otonomi terhadap pengelolaan program pembelajaran. Aspek administratif muncul karena kebijakan politik nasional yang memberi otonomi kepada sekolah dan kepala sekolah harus didukung oleh perangkat administrasi pendidikan yang berbeda dari pola pengelolaan administratif sebelumnya, yang bersifat sentralistik atau birokratif. Adapun aspek finansial berkaitan dengan kemandirian pengelolaan sekolah yang diberikan kepada kepala sekolah melalui Manajemen Berbasis Sekolah, sehingga secara finansial akan terjadi pergeseran yang cukup besar. Oleh karena itu, konsep Manajemen Berbasis Sekolah secara tegas berorientasi pada perbaikan pendidikan, efisiensi administrasi, efisiensi keuangan, pencapaian tujuan politik, dan terwujudnya pemerataan pendidikan.

Model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif dengan melibatkan secara langsung seluruh warga

sekolah demi peningkatan mutu sekolah dikenal sebagai Manajemen Berbasis Sekolah. Perubahan yang sangat mendasar dalam model ini terletak pada otonomi kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah. Bahkan dapat dikatakan bahwa otonomi Manajemen Berbasis Sekolah pada dasarnya adalah otonomi kepala sekolah, sehingga faktor kepemimpinan kepala sekolah menjadi sangat sentral, mendasar, dan wajib mendapat perhatian dari semua pihak. Keberhasilan pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah ditengarai terletak pada model kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dan efisien. Komponen strategis dalam kegiatan menggerakkan orang lain untuk melaksanakan kegiatan administratif atau manajemen adalah kepemimpinan (*leadership*), sebab pemimpinlah yang menentukan arah dan tujuan, memberikan bimbingan, serta menciptakan iklim kerja yang mendukung kepemimpinan. Posisi strategis dalam kegiatan administrasi inilah yang menjadikan kepemimpinan disebut sebagai inti manajemen, sebagaimana digambarkan berikut ini.²⁷



Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Manajemen Berbasis Sekolah merupakan bentuk reformasi yang pada prinsipnya pihak sekolah memperoleh kewajiban (*responsibility*), wewenang (*authority*), dan tanggungjawab (*accountability*) yang tinggi terhadap *stakeholders*. Peningkatan kinerja di sekolah secara unggul akan berhasil jika sekolah, guru, dan pengelola sistem pendidikan (administrator) bekerja secara profesional.²⁸ Sekalipun di Indonesia, MBS baru digaungkan pada akhir abad ke-20 sampai dengan sekarang, sebetulnya Manajemen Berbasis Sekolah bukanlah ide baru, karena sekitar tahun 1960-an dan 1970-an, pengembangan laporan administrasi sekolah dalam metode yang baru adalah temuan yang inovatif dan mereformasi strategi untuk meningkatkan mutu sekolah. Bruce Robert Brown dan G. Robb Cooper, memaparkan historikal sebagai berikut:²⁹

SBM is attempting to increase stakeholders' involvement in the governance and management of schools. SBM involves diverse stakeholders, thought to provide a number

²⁷ Burhanudin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), 22.

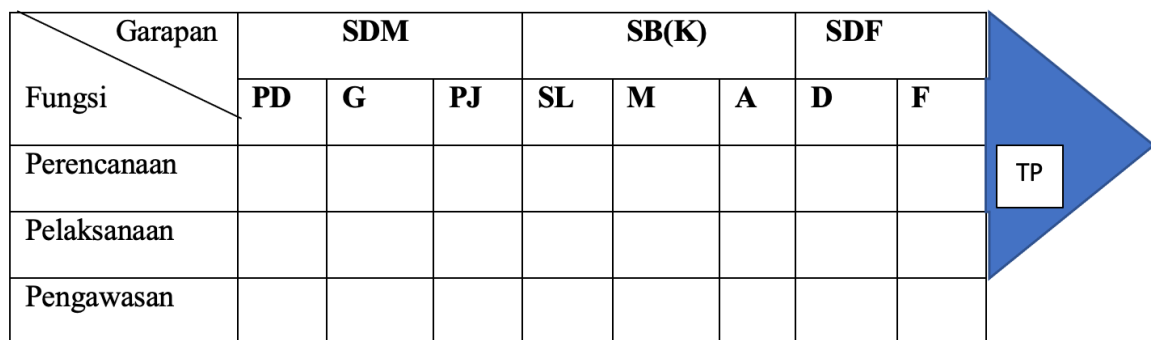
²⁸ Yani, *MBS Life Skill & Kepemimpinan Sekolah*, 6.

²⁹ Bruce Robert Brown and G. Robb Cooper, "School-Based Management: How Effective Is It?," *NASSP Bulletin* 84, no. 616 (2000): 78.

of benefits to the school. It allows the school to craft its own decisions, making the best possible use of the resources available to the local unit. SBM also provides a greater range of individual participation in decision-making processes, facilitating a richer base for decision-making and one that should provide empowerment for implementation.”

Berkenaan dengan hal tersebut, Nanang Fatah³⁰ menjelaskan bahwa asumsi dasar yang mendasari implementasi Manajemen Berbasis Sekolah yaitu sekolah dipandang sebagai suatu lembaga layanan jasa pendidikan di mana kepala sekolah adalah manajer pendidikan. Kepala sekolah dituntut untuk bertanggung jawab atas seluruh komponen sekolah, dan dituntut untuk berupaya meningkatkan mutu pelayanan dan mutu hasil belajar yang berorientasi pada pemakai (pelanggan), baik internal (siswa) maupun eksternal (masyarakat), pemerintah maupun lembaga industri dan dunia kerja (*stakeholders*).

Pemberian otonomi yang lebih besar dengan model Manajemen Berbasis Sekolah otomatis, dari aspek kewenangan, mendorong tanggung jawab yang sebesar-besarnya dipercayakan kepada Kepala Sekolah dalam memanfaatkan sumber daya dan mengembangkan strategi Manajemen Berbasis Sekolah sesuai dengan kondisi setempat serta landscape potensi dan peluang yang terbuka. Peran besar kepala sekolah adalah menjalankan fungsinya sebagai pemimpin tunggal dan utama di lingkungan sekolah, baik di area internal maupun eksternal, walaupun terdapat Komite Sekolah dan harapan para pemangku kepentingan. Sebagai pemimpin tunggal di sekolah, kepala sekolah memiliki tanggung jawab untuk memengaruhi semua pihak agar terlibat secara maksimal dalam kegiatan pendidikan di sekolah. Hal ini harus dimulai dari perubahan-perubahan yang mendasar, visioner, dan nyata terhadap pola kepemimpinan Kepala Sekolah di ruang lingkup Administrasi Pendidikan, seperti dapat dilihat dari bagan ini³¹:



PD = Peserta Didik	SDM = Sumber Daya Manusia	D = Dana
G = Guru	SB (K) = Sumber Belajar	F = Fasilitas
PJ =Pengguna Jasa Pendidikan	M = Metode Pengajaran	SDF =Sumber Dana & Fasilitas
SL = Silabus	A = Alat/Media	TP = Tujuan Pendidikan

³⁰ Nanang Fatah, Sistem Pembiayaan Pendidikan Dalam Konteks Manajemen Berbasis Sekolah, (Jakarta, UNJ, 2000), h. 26

³¹ Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia (UPI), (Bandung, ALFABETA, 2012), h.11

Secara lebih komprehensif, kita bisa belajar dari gagasan Sallis. Dia menyarankan agar pemimpin bidang pendidikan memiliki ketajaman visioner, kepekaan kontekstual, dan paralel dalam membenahan internal serta profokasi relasi tingkat eksternal untuk peningkatan mutu. Sebagaimana berikut ini:

- 1) Mempunyai visi atau daya pandang yang jauh dan mendalam tentang mutu yang terpadu bagi lembaganya maupun bagi dirinya;
- 2) Mempunyai komitmen yang jelas pada proses peningkatan kualitas;
- 3) Mengkomunikasikan pesan yang berkaitan dengan kualitas;
- 4) Meyakinkan kebutuhan peserta didik sebagai pusat perhatian kegiatan (SCL, Student Center Learning) dan kebijakan lembaga/sekolah;
- 5) Meyakinkan para pelanggan (siswa, orang tua, dan masyarakat) bahwa terdapat "channel" yang cocok untuk menyampaikan harapan dan keinginan;
- 6) Melakukan pengembangan staf;
- 7) Tidak menyalahkan pihak lain jika ada masalah yang muncul tanpa dilandasi bukti yang kuat;
- 8) Melakukan inovasi terhadap sekolah;
- 9) Menjamin struktur organisasi yang menggambarkan tanggungjawab yang jelas dan terkoordinasi dengan rapi;
- 10) Mengembangkan komitmen untuk mencoba menghilangkan setiap penghalang, baik yang bersifat organisasional maupun budaya;
- 11) Membangun tim kerja yang efektif dan kreatif;
- 12) Mengembangkan mekanisme yang sesuai untuk melakukan monitoring dan evaluasi.

Semua hal ini semestinya dimiliki dan dikuasai secara natural dalam diri dan peran seorang manajer pendidikan, yaitu sosok kepala sekolah. Untuk melaksanakan prinsip-prinsip manajemen Berbasis Sekolah, minimal Kepala Sekolah dipersyaratkan sebagai:³²

- 1) Pemimpin mutu berkelanjutan (*Total quality leader*);
- 2) Perencana dan penganalisi (*Strategi Planner and Analysis*);
- 3) Pengambil kebijakan (*decision maker*);
- 4) Pemimpin yang berketerampilan menangani konflik dan pemecahan masalah (*Problem solving*);
- 5) Pemimpin yang partisipatif/demokratik (*Democratic leader*);
- 6) Pemimpin transformatif (*Transformatif leader*);
- 7) Agen pembaharuan (*Change agent*);
- 8) Pemimpin yang profesional (*Professional leader*)

Namun, harapan ideal sering kali berbenturan dengan kondisi nyata di lingkungan lembaga pendidikan. Kondisi objektif kepemimpinan kepala sekolah di lingkungan pendidikan di Indonesia sebagian besar lahir sebagai "pemimpin formal," yakni kepemimpinan

³² Yani, *MBS Life Skill & Kepemimpinan Sekolah*, 15-16.

yang dilatarbelakangi oleh penugasan formal, sehingga bawahannya pun "wajib" untuk menerimanya, dengan segala konsekuensinya. Lebih-lebih, sampai saat ini belum ada rumusan kriteria baku kepemimpinan pendidikan, kecuali yang ditentukan oleh persyaratan administratif.

Demikian pula, "kriteria baku" untuk kepemimpinan pendidikan bagi pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah. Hal ini diperparah oleh kondisi objektif lain, yaitu belum dimilikinya perencanaan strategik bagi setiap sekolah, padahal gaya kepemimpinan kepala sekolah akan dikendalikan secara manajerial oleh perencanaan strategik tersebut. Kondisi objektif yang lain adalah akibat diberlakukannya Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 dan Undang-undang Nomor 33 Tahun 2004 yang berkenaan dengan Otonomi Daerah. Tidak tertutup kemungkinan bahwa setiap daerah akan menghasilkan regulasi regional yang bersifat terbatas, sehingga produk hukum mereka akan saling berbeda dalam regulasi kepegawaian, khususnya kepemimpinan pendidikan (kepala sekolah).

Jika dinamika perpolitikan yang kuat mewarnai produk regulasi Otonomi Daerah tidak disikapi dengan bijaksana dan tepat, maka dapat dipastikan akan terjadi tumpang tindih kepentingan yang selanjutnya akan memberi peluang bagi pihak lain untuk mengintervensi dunia persekolahan. Padahal kita mesti jujur mengakui bahwa saat ini Indonesia dibayangi stigma bahwa mutu pendidikan di Indonesia rendah, yang berkaitan juga dengan mutu proses pembelajaran yang rendah, yang menurut penelitian Blazely dkk.: "Pembelajaran di Indonesia cenderung sangat teoretik dan tidak terkait dengan lingkungan di mana siswa berada. Akibatnya, peserta didik tidak mampu menerapkan apa yang dipelajarinya di sekolah untuk memecahkan masalah yang dihadapinya dalam kehidupan sehari-hari. Pendidikan telah mencabut peserta didik dari lingkungannya sehingga mereka menjadi asing di dalam masyarakatnya."

Secara faktual, dapat dipetakan bahwa kualitas SDM Indonesia relatif rendah sebagai akibat dari kualitas proses pendidikan yang rendah, padahal tantangan global yang harus dihadapi saat ini antara lain

- Pasca-krisis ekonomi di Indonesia menyebabkan angka pengangguran terus meningkat; hingga saat ini telah mencapai 40 juta dari 250 juta warga negara.
- Pada saat ini lebih dari 70% lulusan SLTA tidak melanjutkan ke perguruan tinggi, dan lebih dari 30% lulusan SLTP tidak melanjutkan ke SLTA. Mereka perlu mendapatkan perhatian dan penanganan agar tidak menambah jumlah pengangguran yang sudah sangat besar. Hal ini berarti perlu dipikirkan bagaimana pendidikan dapat berperan dalam mengubah "manusia-beban" menjadi "manusia-produktif" serta bekal apa saja yang dimiliki dan dikuasai peserta didik agar dapat segera memasuki dunia kerja, baik sektor formal maupun informal, sehingga setidaknya mereka mampu menghidupi diri dan keluarganya.
- Secara internasional, pada tahun 2003, AFTA (Asean Free Trade Area) dan AFLA (Asian Free Labor Area) dimulai. Artinya, sejak saat itu persaingan tenaga kerja menjadi terbuka. Konsekuensinya, tenaga kerja Indonesia harus mampu bersaing secara

terbuka dengan tenaga kerja dari berbagai negara. Padahal selama ini SDM terampil dan profesional di Indonesia sangat tertinggal di kancah persaingan global.³³

Kalau kita perhatikan kondisi pendidikan nasional di Indonesia dengan lebih detail dan kritis, maka kita akan menemukan begitu banyak kekurangan yang disebabkan oleh kurangnya perhatian serius terhadap pendekatan yang menyeluruh dalam manajemen berbasis sekolah. Pendidikan di Indonesia terlalu sering memaksakan strategi-strategi pendidikan yang revolusioner, namun tidak sesuai dengan situasi dan kondisi riil siswa. Kalau strategi itu sudah memakan banyak korban dan menuai kritik serta kontroversi, barulah ribut melakukan konsolidasi dan pembaruan di bidang pendidikan, namun sering kali terlambat.³⁴

Mutu pendidikan yang rendah dalam komparasi internasional dan regional Asia hendaknya dapat menjadi “kompas” dan introspeksi diri bagi para pelaku pendidikan dan pemangku kewenangan, dalam hal ini pemerintah, dalam menyikapi secara proporsional upaya menyatukan visi memanusiakan manusia Indonesia melalui peran pendidikan, sesuai dengan semangat yang terdapat dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 (Sisdiknas) dan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 3 Tahun 2017.

KESIMPULAN

Terdapat hubungan yang erat antara organisasi, administrasi, dan manajemen. Organisasi adalah sekumpulan orang yang terikat oleh tujuan bersama dan menjadi wadah untuk mewujudkan cita-cita mereka. Proses untuk mencapai cita-cita tersebut dimulai dengan mengintegrasikan sumber daya, baik materi maupun sikap para anggota, yang dikenal sebagai manajemen, sebelum akhirnya cita-cita itu diwujudkan melalui pelaksanaan kegiatan nyata. Keseluruhan proses, baik pengelolaan (manajemen) maupun pelaksanaan kegiatan itu sendiri, secara bersama-sama disebut administrasi.

Pengertian organisasi, yakni sekelompok orang yang terdiri dari dua orang atau lebih dan bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu, tampaknya telah disepakati oleh para ahli. Akan tetapi, batas antara pengertian administrasi dan manajemen masih belum terdefinisi dengan jelas. Sebagian ahli memandang administrasi sebagai tata cara kerja pemerintahan dengan fungsi merencanakan, mengorganisasi, dan memimpin. Ahli lain memandang administrasi berkaitan dengan penentuan kebijakan bersama dan koordinasi secara menyeluruh. Sementara itu, ada pula yang menyebut administrasi sebagai pengarah yang efektif, sedangkan manajemen disebut sebagai pelaksana yang efektif. Pendapat lain menyatakan bahwa administrasi adalah keseluruhan proses kerja sama para anggota organisasi yang berlandaskan rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berbeda dengan pandangan-pandangan tersebut, sebagian ahli tidak melihat adanya perbedaan yang berarti antara kedua istilah tersebut. Menurut pandangan ini, administrasi dan manajemen pada da-

³³ Yani, 12

³⁴ Nanik Rubiyanto dan Dany Haryanto, *Strategi Pembelajaran Holistik di Sekolah* (Jakarta, PRESTASI PUSTAKA, 2010), 5.

sarnya sama, hanya saja manajemen diterapkan pada organisasi yang berorientasi laba, sedangkan administrasi diterapkan pada organisasi yang berorientasi laba maupun nirlaba.

SARAN

Era globalisasi tidak dapat dihindari. Seluruh *stakeholder*, manajerial pendidikan, dan pemerintah dihadapkan pada tantangan sekaligus peluang besar, sehingga sudah semestinya memiliki jiwa kreator edukasi yang mandiri, kreatif, inovatif, jujur, dan setia, serta berkomitmen untuk bekerja keras memperjuangkan integritas dalam bingkai kemajuan, kebaikan, dan kebenaran. Beberapa langkah positif yang perlu segera diwujudkan di era globalisasi saat ini adalah sebagai berikut.

1. Sekolah harus memposisikan diri sebagai area eksplorasi keilmuan yang secara konsisten dan berkesinambungan melakukan monitoring evaluatif guna peningkatan dan pembaruan mutu, serta bersikap kritis terhadap "aliran" model pendidikan yang Dipaksakan sebagai bentuk intimidasi regulasi bagi dunia pendidikan.
2. Integrasi antarmateri pelajaran (kurikulum), baik ilmu murni maupun ilmu praktis—misalnya matematika dengan moral—harus bersinergi, membumi, dan tertanam dalam jiwa setiap peserta didik sebagai korelasi edukasi antara kutub sains dan nonsains.
3. Guru (dosen) dan kepala sekolah secara mandiri perlu memiliki kesadaran dan kehausan untuk terus membekali diri dengan kemampuan kognitif dan psikomotorik dalam ilmu mendidik yang baik, komprehensif, dan profesional, demi meningkatkan kualifikasi dan kualitas pendidikan. Upaya ini tidak hanya mengandalkan model konvensional dari segi kemampuan kognitif, tetapi juga kemampuan afektif dan psikomotorik yang diperbarui serta sesuai dengan tuntutan dunia kerja.
4. Berikan ruang bagi peserta didik untuk mengeksplorasi kreativitasnya melalui kegiatan berkreasi, bereksperimen, dan berinovasi sesuai tuntutan zamannya, terutama bagi pelajar Gen Z di era milenial yang sangat progresif dan kreatif. Eksplorasi tersebut tetap perlu dibimbing agar berada dalam koridor keilmuan yang melekat pada nilai moral, religius, dan budaya.
5. Melaksanakan peningkatan mutu dan pembaruan kinerja bagi setiap guru dan tenaga pendidik, terutama kepala sekolah, dalam sistem Manajemen Berbasis Sekolah demi tercapainya tujuan jangka panjang sesuai dengan cita-cita pendidikan nasional, yaitu memanusiakan manusia secara utuh yang mencakup pengetahuan, keterampilan, keimanan, dan kemanusiaan.

REFERENSI

- Benton, Alan A., Harold H. Kelley, and Barry Liebling. "Effects of Extremity of Offers and Concession Rate on the Outcomes of Bargaining." *Journal of Personality and Social Psychology* 24, no. 1 (1972).
- Brown, Bruce Robert, and G. Robb Cooper. "School-Based Management: How Effective Is It?" *NASSP Bulletin* 84, no. 616 (2000): 77–85.
- Burhanudin. *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 1994.
- Dale, Ernest. *Management: Theory and Practice*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 1973.

- Davis, Harry L. "Decision Making within the Household." *Journal of Consumer Research* 2, no. 4 (1976): 241–260.
- Donnelly, James H., James L. Gibson, and John M. Ivancevich. *Fundamentals of Management: Functions, Behavior, Models*. Dallas: Business Publications, 1974.
- Douglass, Harl R. *Modern Administration of Secondary Schools*. Boston: Ginn and Company, 1963.
- Drucker, Peter F. *The Practice of Management*. New York: Harper & Brothers, 1954.
- Engkoswara, and Aan Komariah. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Fatah, Nanang. *Sistem Pembiayaan Pendidikan dalam Konteks Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: UNJ, 2000.
- Griffin, Ricky W. *Management*. 8th ed. Boston: Houghton Mifflin, 2006.
- Indonesia. *Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 014/U/2002 tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah*. 2 April 2002.
- Indonesia. *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*.
- Indonesia. *Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah*.
- Indonesia. *Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah*.
- Mudyahardjo, Redja. *Filsafat Ilmu Pendidikan: Suatu Pengantar*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006.
- Muhaimin, H., dkk. *Manajemen Pendidikan, Aplikasi dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Kencana, 2012.
- Oxford English Dictionary*. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press, 1991.
- Pidarta, Made. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta, 2011.
- Robbins, John Lawrence, et al. "Syntheses and Electronic Structures of Decamethylmetallocenes." *Journal of the American Chemical Society* 104, no. 7 (1982): 1882–1893.
- Robbins, Stephen P., and Mary Coulter. *Management*. 6th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1996.
- — —. *Management*. 8th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2005.
- Rubiyanto, Nanik, and Dany Haryanto. *Strategi Pembelajaran Holistik di Sekolah*. Jakarta: Prestasi Pustaka, 2010.
- Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education [Manajemen Mutu Pendidikan]*. Diterjemahkan oleh Ahmad Ali Riyadi. Yogyakarta: IRCiSoD, 2012.
- Siagian, Sondang P. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung, 1979.
- Stoner, James A. F., and R. Edward Freeman. *Management*. 5th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1992.
- Tatang S. *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*. Bandung: Pustaka Setia, 2015.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia (UPI). [*Judul tidak lengkap dalam sumber*]. Bandung: Alfabeta, 2012.
- Wajong, P. *Pola Pemukiman Pedesaan Sulawesi Tenggara*. 1983.
- Yani, Asep Tapip. *MBS Life Skill & Kepemimpinan Sekolah*. Bandung: Humaniora, 2011.