

KEPALA SEKOLAH SEBAGAI INOVATOR DALAM PENDIDIKAN (Dalam Rangka Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah)

Arif Rahman

Dosen Jurusan Pendidikan Elektro FT dan Pascasarjana Unimed

Abstrak: *Salah satu alternatif desentralisasi pengelolaan di tingkat sekolah adalah pelaksanaan pengelolaan dengan model manajemen berbasis sekolah (School Base Management) yang dikembangkan dalam konteks (makro, meso, mikro). Dalam tingkat mikro seperti sekolah model ini menuntut peran kepala sekolah sebagai manajer tingkat sekolah yang profesional. Dan sebagai sesuatu yang baru bagi penyelenggaraan pendidikan maka kepala sekolah sebagai pengelola ditingkat mikro dapat menjadi agen perubahan (inovator).*

Kata Kunci: Kepala Sekolah, Inovator, Pendidikan

Abstract: *One alternative in managing decentralization in the school level is implementing school-based management. In the micro level (the school level), the principal is required to play the role of a professional manager and an agent of innovation.*

Keywords: *principal, innovator, education*

A. Pendahuluan

Setelah ditetapkannya pelaksanaan UU RI No.22 tentang pemerintahan daerah dan UU RI No.25 tentang perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah, membawa konsekuensi juga pada pengelolaan pendidikan, yaitu perubahan orientasi pengelolaan pendidikan yang tadinya pengelolaan terpusat kepada pengelolaan yang desentralisasi. Munculnya Undang-undang ini tidak lepas dari tuntutan gerakan reformasi total sebagai suatu konsekuensi gerakan global yaitu proses demokrasi. Dalam sektor pendidikan tuntutan reformasi juga bergulir seiring dengan arus reformasi di sektor-sektor lainnya. Adapun reformasi dalam bidang

pendidikan adalah tentang desentralisasi pendidikan dalam hal pengelolaan di tingkat sekolah.

Sebagai salah satu alternatif desentralisasi pengelolaan di tingkat sekolah adalah pelaksanaan pengelolaan dengan model manajemen berbasis sekolah (*School Base Management*) yang dikembangkan dalam konteks (makro, meso, mikro). Dalam tingkat mikro seperti sekolah model ini menuntut peran kepala sekolah sebagai manajer tingkat sekolah yang profesional. Dan sebagai sesuatu yang baru bagi penyelenggaraan pendidikan maka kepala sekolah sebagai pengelola ditingkat mikro harus dapat menjadi agen perubahan (inovator). Karena tanpa adanya dukungan dari semua pihak

terutama keinginan yang kuat untuk berubah dari kepala sekolah maka perubahan model pengelolaan ke model *school-base Management* sebagai bentuk desentralisasi pengelolaan pendidikan akan sulit untuk diimplementasikan, walaupun secara konsep dan pengalaman di beberapa negara lain model ini efektif untuk pengelolaan pendidikan di tingkat sekolah.

Berdasarkan uraian masalah di atas maka penulis mengangkat beberapa permasalahan yang akan dibahas dalam tulisan ini yaitu: 1) Bagaimana kedudukan kepala sekolah dalam pengelolaan pendidikan berbasis sekolah (*school-base Management*)?, 2) Inovasi-inovasi apa saja yang akan dilakukan di sekolah?, 3) Bagaimana peran kepala sekolah sebagai inovator?, dan 4) Bagaimana strategi yang baik untuk melakukan inovasi pengelolaan pendidikan konvensional dengan pengelolaan pendidikan baru (*school-base management*)?

B. Pembahasan

1. Kedudukan Kepala Sekolah

Dalam MBS

Pengelolaan sekolah memiliki cakupan yang luas. Azis Wahab (1996:33) menyatakan bahwa, "Ruang lingkupnya antara lain mencakup bangunan dan lokasi sekolah, keuangan sekolah, personil, fasilitas sekolah dan proses belajar-mengajar (PBM)". Sehingga kepala sekolah sebagai pengelola sekolah yang ada di sekolah bertanggung jawab terhadap aspek-aspek kepemimpinan, komunikasi, hubungan internal dan eksternal dalam mencapai tujuan sekolah. Sebagai pimpinan tunggal di sekolah ia dapat mempengaruhi semua yang

terlibat dalam kegiatan pendidikan di sekolah untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan sekolah dengan efektif. Adapun ukuran keberhasilan kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya adalah dengan mengukur kemampuannya dalam menciptakan "iklim belajar mengajar", dengan mempengaruhi, mengajak dan mendorong guru, murid dan staf lainnya untuk menjalankan tugasnya masing-masing dengan baik. Hal ini sejalan dengan pendapat Azis Wahab (1996:33) yang menyatakan bahwa, "Interaksi antara semua aspek tersebut dalam mencapai tujuan sekolah ditentukan oleh iklim dan budaya sekolah secara keseluruhan".

Sehubungan dengan itu Georgiades (1991:107) mengemukakan pandangannya bahwa mengubah sekolah ada beberapa komponen utama yang harus direview secara hati-hati bila hendak melakukan perubahan untuk masa depan. Komponen-komponen yang dimaksud adalah: (1) *the supervisory management-team*; (2) *the role of the teacher*; (3) *paraprofessional support*; (4) *the methodology of continous progress*; (5) *curriculum design*; (6) *monitoring student progress by data processing*; and (7) *program evaluation*. Lebih lanjut Nadler (1995) dalam Sangkala (1999: 17) menyatakan bahwa untuk mencapai keberhasilan dalam perubahan harus memperhatikan alat dan teknik, yaitu: 1) menetapkan kebutuhan akan perubahan dan pengembangan suatu visi kemana perubahan harus diarahkan (diperkenalkan), 2) menetapkan suatu tim infrastruktur perubahan, 3) mengembangkan dan mengimplementasikan suatu strategi komunikasi, 4) mengaitkan budaya organisasi

dengan perubahan yang dianjurkan, 5) Mengembangkan karakteristik kepemimpinan untuk menciptakan suatu proses perubahan yang sukses

Hal ini ditambahkan lagi oleh Ronald G. Havelock (1995) diperlukan suatu langkah agar inovasi dapat berhasil yaitu: 1) memahami dimensi masalah, 2) memahami situasi social, 3) mengorganisasikan rencana perubahan, 4) mengetahui apa yang harus diperhatikan dan dihindari dalam: diri sendiri, team, rekanan (client), memilih inovasi, 5) mengetahui tentang sumber-sumber yang potensial dan bagaimana memperoleh daripadanya., dan 6) mempelajari strategi manakah yang telah berhasil dan mengapa dapat berhasil.

Memperhatikan pendapat-pendapat tersebut kalau kita aplikasikan di sekolah maka harus dimulai dari perubahan-perubahan secara mendasar terhadap kepemimpinan kepala sekolah. Karena usaha penciptaan iklim kondusif bagi terwujudnya perubahan dan pengembangan memang tidak lepas dari aspek kepemimpinan kepala sekolah. Peranan kepala sekolah selaku pimpinan dalam melaksanakan upaya peningkatan mutu berkelanjutan di sekolah, cenderung lebih banyak menggunakan waktu untuk kegiatan memimpin, merencanakan ide-ide baru dan bekerja lebih dekat dengan para guru maupun stafnya.

Perihal peranan pemimpin dalam peningkatan mutu, yang disarankan oleh Sellis dalam Nanang Fattah (2000:34), antara lain: 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 bertalian dengan kualitas; 4) menyakinkan kebutuhan peserta didik sebagai pusat perhatian kegiatan dan kebijakan lembaga/sekolah; 5) menyakinkan terhadap para pelanggan (siswa, orang tua, masyarakat) bahwa terdapat "*channel*" cocok untuk menyampaikan harapan dan keinginan; 6) tidak menyalahkan pihak lain jika ada masalah yang muncul tanpa dilandasi bukti yang kuat; 7) pemimpin melakukan pengembangan staf; 8) pemimpin melakukan inovasi terhadap sekolah; 9) menjamin struktur organisasi yang menggambarkan tanggungjawab yang jelas; 10) mengembangkan komitmen untuk mencoba menghilangkan setiap penghalang, baik yang bersifat organisasional maupun budaya; 12) membangun tim kerja efektif; dan 13) mengembangkan mekanisme yang cocok untuk melakukan monitoring dan evaluasi.

Manajemen berbasis sekolah (MBS) adalah bentuk alternatif sekolah sebagai hasil dari desentralisasi dalam bidang pendidikan. Pada prinsipnya MBS bertumpu pada sekolah dan masyarakat serta jauh dari birokrasi yang sentralistik. MBS menuntut adanya efisiensi dalam manajemen pendidikan, suatu kegiatan yang diilhami oleh efektifitas pengelolaan secara desentralisasi. Faisal Jalal dan Dedi Supriadi (2001: 160) menyatakan bahwa MBS berpotensi untuk meningkatkan partisipasi masyarakat, pemerataan, efisiensi, serta manajemen yang bertumpu di tingkat sekolah. Sehingga program MBS dalam implementasinya perlu banyak dukungan terutama dukungan

pelaksanaan dari kepala sekolah sebagai manajer di tingkat sekolah.

Kepala sekolah adalah administrator pendidikan di tingkat sekolah, yang bertanggung jawab atas pengelolaan segenap proses pengajaran dan pengintegrasian segala sesuatu, baik personel, spriritual maupun material yang bersangkutan paut dengan pencapaian tujuan pendidikan. Dalam pencapaian tujuannya kepala sekolah tidak lepas dari tugas pembinaan, pengawasan, dan pelaksanaan dari segala sesuatu yang berhubungan dengan urusan-urusan sekolah. Fasli Jalal dan Dedi Supriadi (2001:161) menyatakan bahwa fungsi pengelolaan sekolah, yaitu: (1) manajemen/organisasi/kepemimpinan, (2) proses belajar mengajar, (3) sumber daya manusia, dan (4) administrasi sekolah. Di dalam Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 0487/U/1992 Tentang Pendidikan Dasar Pasal 8 dinyatakan bahwa, Kepala Sekolah Dasar bertanggungjawab atas: 1) Penyelenggaraan kegiatan pendidikan meliputi: a) penyusunan program kerja sekolah; b) pengaturan kegiatan belajar-mengajar dan bimbingan penyuluhan; c) penyusunan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah; d)pendayagunaan buku perpustakaan sekolah; 2) pembinaan siswa; 3) pelaksanaan bimbingan dan penyuluhan bagi guru; 4) pembinaan tenaga kependidikan lainnya; 5) penyelenggaraan administrasi sekolah;

6) pemanfaatan dan pemeliharaan sarana dan prasarana; 7) pelaksanaan hubungan sekolah dengan lingkungan, orang tua dan/atau masyarakat; dan 8) pelaporan pelaksanaan pendidikan.

Dilihat dari fungsi dan tanggungjawab kepala sekolah, maka kepala sekolah memiliki posisi kedudukan yang strategis dalam perencanaan, pelaksanaan dan mengendalikan sekolah sehingga tujuan dari pendidikan persekolahan dapat tercapai. Dengan model manajemen berbasis sekolah (MBS), sekolah (kepala sekolah guru dan masyarakat) diberi otonomi yang lebih besar untuk merencanakan program pendidikan yang dibutuhkan atau dituntut oleh masyarakat, serta bersama-sama masyarakat, guru dan kepala sekolah mengambil keputusan-keputusan sebagai arah pengembangan pendidikan di sekolah. Cara seperti ini akan menimbulkan rasa kepemilikan yang tinggi dari warga sekolah terhadap sekolahnya.

Komponen-komponen manajemen berbasis sekolah perlu dikelola sehingga pencapaian tujuan dari penerapan manajemen berbasis sekolah yaitu mutu dapat tercapai. Adapun komponen-komponen itu terdiri dari: (1) manajemen; (2) Proses Belajar Mengajar; (3) Sumber daya manusia; (4) Sumber daya dan administrasi. Secara metrik komponen-komponen MBS dan pengaturan dapat di gambarkan sebagai berikut:

Tabel 1. Komponen-komponen Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen	PBM	SDM	Sumber Daya dan Administrasi
Menyediakan manajemen/organisasi kepemimpinan sekolah	Meningkatkan mutu belajar siswa	Menyebabkan staf dan menempatkan personel yang dapat memenuhi kebutuhan semua siswa	Mengidentifikasi dan mengalokasikan sumber daya sesuai dengan kebutuhan
Menyusun rencana sekolah dan merumuskan kebijakan	Menyusun kurikulum yang cocok dan tanggap terhadap kebutuhan para siswa	Memilih staf yang memiliki wawasan MBS	Mengelola alokasi dana sekolah
Mengelola operasional sekolah	Menawarkan pengajaran yang efektif	Menyediakan kegiatan untuk mengembangkan profesi pada semua staf	Menyediakan dukungan administrasi
Menjamin adanya komunikasi yang efektif antara sekolah dan masyarakat terkait (<i>school community</i>)	Menyediakan program pengembangan pribadi siswa	Menjamin kesejahteraan staf dan siswa	Mengelola pemeliharaan gedung dan sarana lainnya
Mendorong partisipasi masyarakat		Mengatur pembahasan tentang kinerja sekolah	
Menjamin terpeliharanya sekolah yang akintable			

2. Inovasi Dalam Persekolahan

Inovasi (*innovation*) ialah suatu ide, barang, kejadian, metode, yang dirasakan atau diamati sebagai suatu hal yang baru bagi seseorang atau sekelompok orang, baik itu

berupa hasil invensi maupun diskoveri. Inovasi diadakan untuk mencapai tujuan tertentu atau untuk memecahkan masalah tertentu. Huberman dalam Ibrahim (1988:41) menyatakan bahwa, "Innovation is ...

the creative selection, organization and utilization of human and material resources in new and unique ways which will result in the attainment of a higher level of achievement for the defined goals and objectives”.

Berbicarakan mengenai inovasi dalam pendidikan perlu disinggung lagi bahwa inovasi memiliki beberapa karakteristik diantaranya: (1) keuntungan relatif; (2) kompatibel (compatibility); (3) kompleksitas (complexity); (4) trialabilitas (trialability); dan (5) dapat diamati (observability), yang perlu dipertimbangkan dalam proses inovasi pendidikan. Karakteristik inilah kata Rogers yang dapat mempengaruhi cepat atau lambatnya penerimaan inovasi. Selain dari pada itu perlu juga diperhatikan atribut inovasi karena inipun mempengaruhi cepat atau lambatnya inovasi itu diterima, adapun yang menjadi atribut inovasi adalah: (1) pembiayaan(cost); (2) balik modal (returns to investment); (3) efisiensi; (4) resiko dan ketidak pastian; (5) mudah dikomunikasikan (communicability); (6) kompatibilitas (compatibility); (7) kompleksitas (complexity); (8) status ilmiah (scientific status); (9) kadar keaslian (point of origin); (10) dapat dilihat kemanfaatannya (perceived relative advantage); (11) dapat dilihat batas sebelumnya (status quo ante); (12) keterlibatan (commitment); (13) hubungan interpersonal (interpersonal relationships); (14) kepentingan umum atau pribadi (publicness versus privateness); dan penyuluh inovasi (gatekeepers).

Dengan mengenali dan memahami atribut tersebut para tenaga pendidikan dapat menganalisa inovasi pendidikan yang sedang disebarluas-

kan, sehingga dapat memanfaatkan hasil analisisnya untuk membantu mempercepat proses penerimaan inovasi.

Inovasi pendidikan adalah upaya perbaikan, perubahan, pembaharuan, terobosan, penemuan dalam bidang pendidikan guna memecahkan masalah pendidikan, sehingga pendidikan berkembang kepada yang lebih baik sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan pemerintah. Sehingga inovasi pendidikan dapat dinyatakan sebagai suatu ide, barang, metode yang dirasakan atau diamati sebagai hal yang baru bagi seseorang atau sekelompok orang (masyarakat) baik berupa hasil invensi atau diskoveri, yang digunakan untuk mencapai tujuan pendidikan atau untuk memecahkan masalah pendidikan (Ibrahim. 1988:51)

Pendidikan dalam hal inovasi harus dipandang sebagai suatu sistem, sehingga inovasi dalam pendidikan akan mencakup komponen-komponen sistem pendidikan, baik sistem dalam arti lembaga pendidikan (sekolah, perguruan tinggi dsb.), maupun pendidikan dalam arti yang luas misalnya sistem pendidikan nasional. Matthew B. Miller dalam Ibrahim (1988:51) menjelaskan pengertian inovasi pendidikan sebagai berikut:

“To give more concreteness the universe called “educational innovations” some sample are described below. They are organized according to the aspect of a social system with which they appear to be most clearly associated. In most cases the social system involved should be taken to be that of a school or college, although some innovations take place within the context of much larger systems.”

Ada beberapa alasan kenapa inovasi dalam bidang pendidikan diperlukan diantaranya adalah: (1) masalah relevansi; (2) masalah mutu; (3) masalah efisiensi; (4) masalah efektifitas dan; (5) masalah struktur kependidikan. Masalah-masalah ini terkait dengan banyak hal, sehingga perlu adanya suatu inovasi dalam bidang pendidikan. Adapun contoh-contoh inovasi dalam bidang pendidikan pada setiap komponen pendidikan atau komponen sistem sosial sesuai dengan pola yang dikemukakan B. Miles.

- 1) **Pembinaan personalia.** Pendidikan yang merupakan bagian dari sistem sosial tentu akan menentukan personal sebagai komponen. Inovasi yang sesuai dengan komponen personal misalnya: peningkatan mutu guru, penyederhanaan sistem kepegangatan dan kenaikan pangkat, pengaturan tata tertib siswa, dan sebagainya.
- 2) **Banyaknya personal dan wilayah kerja.** Sistem sosial tentu menjelaskan tentang berapa jumlah personalia yang terikat dalam sistem serta dimana wilayah kerjanya. Inovasi pendidikan yang relevan dengan aspek ini misalnya: berapa ratio guru siswa pada suatu sekolah.
- 3) **Fasilitas fisik.** Sistem pendidikan sudah pasti tidak lepas dari berbagai sarana dan hasil teknologi untuk mencapai tujuannya. Inovasi pendidikan yang sesuai dengan komponen ini misalnya: perubahan bentuk tempat duduk, perubahan pengaturan dinding ruangan, perlengkapan peralatan laboratorium IPA dan Bahasa, penggunaan TVTS (Televisi Siaran Terbatas), dan sebagainya.
- 4) **Penggunaan Waktu.** Suatu sistem pendidikan tentu mengalokasikan penggunaan waktu. Inovasi yang relevan dengan

komponen ini misalnya: pengaturan waktu belajar (semester, catur wulan), pembuatan jadwal pelajaran yang dapat memberi kesempatan kepada mahasiswa untuk memilih waktu yang sesuai dengan keperluannya, dan sebagainya.

- 5) **Perumusan Tujuan.** Sistem pendidikan tentu memiliki rumusan tujuan yang jelas. Inovasi yang relevan dengan komponen ini misalnya: perubahan perumusan tujuan tiap jenis sekolah (rumusan tujuan TK, SD disesuaikan dengan kebutuhan dan perkembangan tantangan kehidupan), perubahan rumusan tujuan pendidikan nasional dan sebagainya.
- 6) **Prosedure.** Sistem pendidikan tentu mempunyai prosedur untuk mencapai tujuan. Inovasi pendidikan yang relevan dengan komponen ini misalnya: penggunaan kurikulum baru, cara membuat persiapan mengajar, pengajaran individual, pengajaran kelompok, dan sebagainya.
- 7) **Peran yang diperlukan.** Dalam sistem sosial termasuk sistem pendidikan diperlukan kejelasan peran yang diperlukan untuk melancarkan jalannya pencapaian tujuan inovasi yang relevan dengan komponen ini misalnya: peran guru sebagai pemakai media (maka diperlukan keterampilan menggunakan berbagai macam media), peran guru sebagai pengelola kegiatan kelompok, guru sebagai anggota team teaching, dan sebagainya.
- 8) **Wawasan dan perasaan.** Dalam interaksi sosial biasanya berkembang suatu wawasan dan perasaan tertentu yang akan menunjang kelancaran pelaksanaan tugas. Kesamaan wawasan dan perasaan dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan pendidikan yang sudah ditentukan akan memper-

cepat tercapainya tujuan. Inovasi yang relevan dengan bidang ini misalnya: wawasan pendidikan seumur hidup, wawasan pendekatan keterampilan proses, perasaan cinta pada pekerjaan guru, kesediaan berkorban, kesabaran sangat diperlukan untuk menunjang pelaksanaan kurikulum SD yang disempurnakan, dan sebagainya. 9) **Bentuk hubungan antar bagian** (Mekanisme Kerja). dalam sistem pendidikan perlu ada kejelasan hubungan antara bagian atau mekanisme kerja antara bagian dalam pelaksanaan kegiatan untuk mencapai tujuan. Inovasi yang relevan dengan komponen ini misalnya, diadakan perubahan pembagian tugas antara seksi di kantor Dinas Pendidikan Nasional dan mekanisme kerja antara seksi, di Perguruan Tinggi diadakan perubahan hubungan kerja antara Jurusan, fakultas dan Biro Registrasi tentang pengadminis-trasian nilai mahasiswa, dan sebagainya. 10) **Hubungan dengan sistem yang lain.** Dalam pelaksanaan kegiatan pendidikan dalam berbagai hal harus berhubungan atau bekerja sama dengan sistem yang lain. Inovasi yang relevan dengan bidang ini misalnya: dalam pelaksanaan Usaha Kesehatan Sekolah bekerja sama atau berhubungan dengan Departemen Kesehatan, dalam pelaksanaan KKN harus kerjasama dengan Pemerintah Daerah setempat, dan sebagainya. 11) **Strategi.** yang dimaksud dengan strategi dalam hal ini ialah tahap-tahap kegiatan yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan inovasi pendidikan. Adapun macam dan pola strategi yang digunakan sangat sukar untuk diklasifikasi, tetapi secara kronologis biasanya menggunakan pola urutan sebagai berikut. a) Desain.

Ditemukannya suatu inovasi dengan perencanaan penyebaran berdasarkan suatu penelitian dan observasi atau hasil penilaian terhadap pelaksanaan sistem pendidikan yang sudah ada. b) Kesadaran dan Perhatian. Suatu potensi yang sangat menunjang berhasilnya inovasi ialah adanya kesadaran dan perhatian sasaran inovasi akan perlunya inovasi. Berdasarkan kesadaran itu mereka akan berusaha mencari informasi tentang inovasi. c) Evaluasi. Para sasaran inovasi mengadakan penilaian terhadap inovasi tentang kemampuannya untuk mencapai tujuan, tentang kemungkinan dapat terlaksana-nya sesuai dengan kondisi dan situasi, pembiayaannya dan sebagainya. d) Percobaan. Para sasaran inovasi mencoba menerapkan inovasi untuk membuktikan apakah memang benar inovasi yang telah dinilai baik itu dapat diterapkan seperti yang diharapkan. Jika ternyata berhasil maka inovasi akan diterima dan terlaksanakan dengan sempurna strategi inovasi yang telah direncanakan.

3. Kepala Sekolah Sebagai Inovator

Apakah sebuah sekolah mampu melakukan inovasi sebagai antisipasi dan proaksi terhadap berbagai perubahan, sangat tergantung pada kepala sekolah. Kepala sekolah harus dapat mengubah pandangan tentang dirinya dan juga harus membuka diri untuk memperhatikan pandangan pada pemikiran-pemikiran yang konstruktif disekelilingnya. Mengubah persepsi yang keliru tentang fungsi dan peran kepala sekolah dalam pengelolaan harus dibenahi kearah yang baik dan positif. Menurut Azis Wahab (1996: 34)

kepala sekolah dalam melaksanakan fungsi dan perannya itu adalah menejer, pemimpin, supervisor (peyelia) dan bahkan sebagai pembina nilai-nilai, keyakinan dan pandangan yang merupakan dasar terbentuknya budaya dan iklim sekolah.

Fungsi kepala sekolah sebagai menejer sekaligus pimpinan meruapakan posisi yang sangat strategis untuk seorang inovator. Hal ini didasari bahwa seorang inovator harus memiliki “power” agar misi inovasi yang dibawanya berhasil dengan baik. Hal ini sependapat dengan apa yang dikemukakan oleh Havelock bahwa, keberhasilan sebuah perubahan dipengaruhi oleh kekuatan (power) dari agen perubahan.

Dalam melaksanakan tugasnya kepala sekolah juga dituntut untuk memiliki visi tentang tugas-tugas sebagai kepala sekolah. Kepala sekolah tidak hanya sekedar dituntut menjadi manajer yang baik tetapi inovasi (perubahan) pengelolaan sekolah menuntut kepala sekolah untuk memiliki visi pengelolaan sekolah yang berdasrakan manajemen berbasis sekolah. Atau secara umum visi itu adalah “*the capacity to create and communicate a view of the desire state of affairs that induces commitment among those working in the organization*”, (Huglas and Ubben, 1994: 11). Hanya dengan visi yang dimilikinya itu kepala sekolah dapat mengelola sekolah ke arah yang efektif, atau sekolah yang berhasil (*effective and successful school*).

4. Strategi Inovasi Manajemen Berbasis Sekolah

Strategi pencapaian implementasi MBS perlu mempertimbangkan kompleksitas permasalahan

persekolahan di Indonesia. Untuk itu perlu suatu pentahapan dalam penerapannya dengan mempertimbangkan prioritas waktu jangka jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang.

Strategi jangka pendek adalah mempersiapkan sumber daya manusia (SDM) dengan pelatihan tenaga dan pengalokasian dana secara langsung ke sekolah. SDM sekolah hendaknya memiliki keterampilan dalam mengelola dan menguasai prinsip-prinsip MBS sedangkan pengalokasian dana secara langsung ke sekolah (*unit cost per sekolah*) untuk mencapai efektifitas dan efisiensi biaya yang selama ini melalui rantai birokrasi yang kompleks dan mengikat menjadi tidak efisien. Menurut rekomendasi Bank Dunia (1991) hal tersebut di atas merupakan faktor penyebab kurangnya otonomi kepala sekolah dalam mengelola keuangan sekolah dan khususnya dalam manajemen sekolah. Semuanya itu berhubungan dengan kemampuan profesional kepala sekolah khususnya di tingkat pendidikan dasar. Oleh karena itu strategi pelaksanaan konsep MBS di tingkat pendidikan dasar dalam jangka pendek, menengah dan jangka panjang harus memperhatikan berbagai aspek antara lain: 1) partisipasi masyarakat; 2) Ketenagaan, Kepala Sekolah dan Guru; 3) Keuangan yang mencakup Rutin (SBPP-SD), Proyek (BOP) Block Grant, BP3 dan lain-lain; 4) Kurikulum, Materi dan penilaian, Buku, Alat, sarana yang diperlukan. Keempat unsur tersebut perlu dipersiapkan, dirancang, dikelola dan dikendalikan secara efektif dan efisien.

Dengan demikian strategi implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dapat terkait dengan

kondisi objektif yang ada di sekolah dan *stakeholder*. Oleh karena itu peluang kepala sekolah dan guru sebagai tumpuan sekolah ditantang untuk bertindak sekreatif mungkin. Sejalan dengan hal itu kepala sekolah dan guru dituntut untuk terus meningkatkan profesionalitasnya sehingga dapat memberdayakan semua sumber daya secara optimal.

Implikasi dari penerapan strategi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah menciptakan kondisi diantaranya inovasi pengelolaan dengan pendelegasian kekuasaan kepada kepala sekolah dan guru. Untuk itu sistem akuntabilitas terutama bagi para *stakeholders* perlu mendapat perhatian. Berkaitan dengan itu sekolah hendaknya berhati-hati dalam pengelolaan pendidikan dan anggaran, meskipun melaksanakan pengawasan yang baik tidaklah mudah.

Nanag Fattah (2000:22) menyatakan bahwa, “Dengan kondisi birokrasi dan kondisi persekolahan di Indonesia saat ini, persiapan strategi pemerataan konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) memerlukan tahapan yang terkait dengan SDM, sarana dan prasarana anggaran dan *stakeholder*”. Adapun secara garis besar pentahapan itu adalah sebagai berikut: 1) tahapan sosialisasi; 2) tahapan piloting; 3) tahapan desiminasi.

C. Penutup

Keberhasilan menerapkan MBS sangat tergantung pada kemampuan pelaksanaan dalam hal ini sekolah dan perumus kebijakan dapat mengurangi sisi lemah MBS dan masyarakat atau pihak lain memaksimalkan manfaatnya bagi

sekolah. Dalam pelaksanaan MBS, akan ditemukan benturan-benturan yang tidak dikehendaki, karena sangat tergantung pada mentalitas aparat pendidikan dan masyarakat luas yang telah sekian lama terpolat dengan bentuk manajemen terpusat, yang sekolah tinggal melaksanakan kebijakan-kebijakan pusat yang telah rinci. Kepala sekolah sebagai manajer dan pimpinan terdepan dituntut untuk dapat menjadi inovator dalam pendidikan dalam rangka pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. Kepala sekolah dapat melakukan pendekatan pada pihak-pihak yang terkait dengan pengembangan pendidikan (*stakeholder*), sehingga pelaksanaan pendidikan dapat berjalan sesuai dengan aspirasi masyarakat.

Agar inovasi dalam pendidikan yang berupa pelaksanaan manajemen berbasis sekolah ini berhasil maka ada beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh para inovator, yaitu: 1) menetapkan kebutuhan akan perubahan dan pengembangan suatu visi kemana perubahan harus diarahkan (diperkenalkan); 2) menetapkan suatu tim infrastruktur perubahan; 3) mengembangkan dan mengimplementasikan suatu strategi komunikasi; 4) mengaitkan budaya sekolah dengan perubahan yang dianjurkan; dan 5) mengembangkan karakteristik kepemimpinan untuk menciptakan suatu proses perubahan yang sukses

Daftar Pustaka

Azis Wahab, (1996), Mencari Arah Baru dalam Pengelolaan Sekolah, *Jurnal Pendidikan Mimbar*

- Pendidikan*, No. 3 Tahun XV 1996.
- Fields, J.C, (1994), *Total Quality for School, A Guide for Implementation*, Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press.
- Fiske, E.B., (1998), *Arah Pembangunan Desentralisasi Pengajaran, Politik dan Konsensus*, Jakarta: Grasindo.
- Ibrahim, (1988), *Inovasi Pendidikan*, Jakarta: DEPDIKBUD DITJEN DIKTI PPLPTK.
- Jalal, Fasli dan Supriadi, Dedi, (2001), *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*, Yogyakarta: AdiCita.
- Mardiatmadja, (1986), *Tantangan Dunia Pendidikan*, Yogyakarta: Kanisius.
- Nadler, David A., DKK, (1995), *Discontinuous Change, Leading Organizational Transformation*, San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Nanang Fattah, (2000), *Manajemen Berbasis Sekolah Strategi Pemberdayaan Sekolah dalam Rangka Peningkatan Mutu dan Kemandirian Sekolah*, Bandung: Andira.
- Peraturan Pemerintah No.25 Tahun 2000 Tentang Kewenangan Pemerintah dan Propinsi Sebagai Daerah Otonomi
- Purwanto, Ngalim, (1993), *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Rogers M. & Shoemaker F. Floyd, (1971), *Communication of Innovation*, NY: The Free Press.
- Ronald G. Havelock, (1995), *The Change Agent's Guide 2ed.*, NJ: Educational Technology Publ.
- Sallis, E., (1993), *Total Quality Management in Education*, London: Kogan Page.
- Sangkala,(1999), "Sukses Melakukan Change Management Melalui "Soft Side of Change", *Majalah Manajemen Usahawan Indonesia*, No.06 TH.XXVIII Juni 1999.
- Tilaar, H.A.R., (1994), *Manajemen Pendidikan Nasional Kajian Pendidikan Masa Depan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Undang-undang No. 22 Tahun 1999 Tentang Pemerintahan Daerah
- Undang-undang No.2 Tahun 1989 Tentang Sistem Pendidikan Nasional
- Zamroni, (2001), *Pendidikan Untuk Demokrasi Tantangan Menuju Masyarakat Civil Society*, Yogyakarta: Bigraf Publishing.