

## **MEMBANGUN KOMPETENSI PENGELOLAAN PENDIDIKAN DALAM KONTEKS OTONOMI DAERAH**

*Oleh : Hj.Lusiana\**

### **Abstrak**

Kenyataan di lapangan membuktikan bahwa pengelolaan sekolah selama ini tidak berbasis kemandirian sehingga sekolah mudah goyah dan banyak mengalami masalah seperti ketidak jelasan pengelolaan dan komite yang kini banyak disoroti oleh masyarakat, mahalnya biaya pendidikan yang tidak diikuti oleh baiknya mutu pendidikan, rendahnya mutu lulusan dan lemahnya persaingan untuk memasuki Perguruan Tinggi Negeri. Oleh karena itu maka perlu dilakukan pengelolaan sekolah yang efektif dan efisien dengan pendekatan peningkatan partisipasi dan pengelolaan fungsi-fungsi sekolah yang semula dikerjakan oleh pemerintah pusat, maka sebagian dari fungsi dapat dilimpahkan sepenuhnya ke sekolah dengan cara yang profesional dan mandiri. Dalam perjalanannya maka pengelolaan pendidikan terutama di tingkat sekolah harus mampu melakukan hal-hal sebagai berikut: (1) Sekolah memiliki “Teamwork” yang kompak, cerdas, dan dinamis (2) Partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat (3) Sekolah memiliki keterbukaan (transparansi) manajemen, (4) Sekolah memiliki kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik), (5) Sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan, (6) Sekolah responsive dan antipasif terhadap kebutuhan, (7) Memiliki komunikasi yang baik, (8) Sekolah memiliki akuntabilitas, (9) Sekolah memiliki kemampuan menjaga sustainabilitas

Kata Kunci : Kompetensi Pengelola, output, input, pendidikan

### **A. Pendahuluan**

Salah satu permasalahan pendidikan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan, khususnya pendidikan dasar dan menengah. Berbagai usaha telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, misalnya

---

\* Penulis adalah Dosen Tetap STAI Darussalam Martapura, Alumni Pascasarjana Magister Manajemen Pendidikan UNLAM Banjarmasin

pengembangan kurikulum nasional dan lokal, peningkatan kompetensi guru melalui pelatihan, pengadaan buku dan alat pelajaran, pengadaan dan perbaikan sarana dan prasarana pendidikan, dan peningkatan mutu manajemen sekolah. Namun demikian, berbagai indikator mutu pendidikan belum menunjukkan peningkatan yang berarti. Sebagian sekolah, terutama di kota-kota, menunjukkan peningkatan mutu pendidikan yang cukup menggembirakan, namun sebagian lainnya masih memprihatinkan.

Berdasarkan masalah ini, maka berbagai pihak mempertanyakan apa yang salah dalam penyelenggaraan pendidikan kita? Dari berbagai pengamatan dan analisis, sedikitnya ada tiga faktor yang menyebabkan mutu pendidikan tidak mengalami peningkatan secara merata antara lain.<sup>1</sup>

**Faktor pertama**, kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan *education production function* atau *input-output analysis* yang tidak dilaksanakan secara konsekuen. Pendekatan ini melihat bahwa lembaga pendidikan berfungsi sebagai pusat produksi yang apabila dipenuhi semua input (masukan) yang diperlukan dalam kegiatan produksi tersebut, maka lembaga ini akan menghasilkan *output* yang dikehendaki. Pendekatan ini menganggap bahwa apabila input pendidikan seperti pelatihan guru, pengadaan buku dan alat pelajaran, dan perbaikan sarana serta prasarana pendidikan lainnya dipenuhi, maka mutu pendidikan (*output*) secara otomatis akan terjadi. Dalam kenyataan, mutu pendidikan yang diharapkan tidak terjadi. Mengapa? Karena selama ini dalam menerapkan pendekatan *education production function* terlalu memusatkan pada input pendidikan dan kurang memperhatikan pada proses pendidikan. Padahal, proses pendidikan sangat menentukan *output* pendidikan.

**Faktor kedua**, penyelenggaraan pendidikan nasional dilakukan secara birokratik-sentralistik sehingga menempatkan sekolah sebagai

---

<sup>1</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Konsep Dasar, Jakarta, 2002, h. 5.

penyelenggara pendidikan sangat tergantung pada keputusan birokrasi yang mempunyai jalur yang sangat panjang dan kadang-kadang kebijakan yang dikeluarkan tidak sesuai dengan kondisi sekolah setempat. Sekolah lebih merupakan subordinasi dan birokrasi di atasnya sehingga mereka kehilangan kemandirian, keluwesan, motivasi, kreativitas dan inisiatif untuk mengembangkan dan memajukan lembaganya termasuk peningkatan mutu pendidikan sebagai salah satu tujuan pendidikan nasional.

**Faktor ketiga**, peran serta warga sekolah khususnya guru dan peran serta masyarakat selama ini sangat minim. Partisipasi guru dalam pengambilan keputusan sering diabaikan, padahal terjadi atau tidaknya perubahan di sekolah sangat tergantung pada guru. Dikenalkan pembaruan apapun jika guru tidak berubah, maka tidak akan terjadi perubahan di sekolah tersebut. Partisipasi masyarakat selama ini pada umumnya sebatas pada dukungan dana, sedang dukungan-dukkungan lain seperti pemikiran, moral, dan barang/jasa kurang diperhatikan. Akuntabilitas sekolah terhadap masyarakat juga lemah. Sekolah tidak mempunyai beban untuk mempertanggungjawabkan hasil pelaksanaan pendidikan kepada masyarakat, khususnya orangtua siswa, sebagai salah satu unsur utama yang berkepentingan dengan pendidikan (stake holder).

Pendidikan dalam konteks otonomi daerah adalah instrumen pembangunan yang memiliki kemampuan mengokohkan persatuan dan kesatuan untuk menjadikan bangsa Indonesia yang kuat dan mandiri. Dalam hal ini juga keberadaan system pendidikan harus tetap dipelihara bahkan harus tetap diperkuat dengan pikiran dan pradigma baru.

Paradigma pendidikan yang memberikan arah pada pemberian otonomi sampai pada tingkat sekolah dalam mengatur dirinya dan rumah tangganya sesuai dengan karakteristik dan potensinya masing-masing.

Dalam pradigma desentralisasi pendidikan ini berusaha untuk mengurangi campur tangan atau interverensi pusat terhadap perkembangan

pendidikan di daerah yang sepatutnya dilaksanakan oleh unit tataran bawah atau pemerintah daerah atau masyarakat.<sup>4</sup>

Berdasarkan hal ini maka manajemen pengelolaan pendidikan dengan berorientasi pada mutu mutlak diperlukan.

Kenyataan di lapangan membuktikan bahwa pengelolaan sekolah selama ini tidak berbasis kemandirian sehingga sekolah mudah goyah dan banyak mengalami masalah seperti ketidak jelasan pengelolaan dan komite yang kini banyak disoroti oleh masyarakat, mahalnya biaya pendidikan yang tidak diikuti oleh baiknya mutu pendidikan, rendahnya mutu lulusan dan lemahnya persaingan untuk memasuki Perguruan Tinggi Negeri.

Oleh karena itu maka perlu dilakukan pengelolaan sekolah yang efektif dan efisien dengan pendekatan peningkatan partisipasi dan pengelolaan fungsi-fungsi sekolah yang semula dikerjakan oleh pemerintah pusat, maka sebagian dari fungsi dapat dilimpahkan sepenuhnya ke sekolah dengan cara yang profesioanal dan mandiri.

## **B. Membangun Kompetensi Pengelola Pendidikan**

Melihat berat dan rumitnya pengelolaan pendidikan di daerah, lebih-lebih di kabupaten dan kota diperlukan kemampuan yang optimal dari pengelola pendidikan mulai dari tingkat kepala sekolah sampai pada tingkat Kepala Dinas. Untuk dapat mengantisipasi berbagai permasalahan yang tersebut diperlukan berbagai syarat bagi pengelola pendidikan sekarang ini yaitu:<sup>3</sup>

1. Memahami landasan dan wawasan pendidikan.
2. Memiliki wawasan tentang otonomi pendidikan.

---

<sup>4</sup> Nana Sudjana, *Pembinaan dan Pengembangan Kurikulum di Sekolah*. Penerbit Sinar Baru Algensindo, Bandung, 1996, h. 7

<sup>3</sup> Ibrahim, *Inovasi Pendidikan*, Proyek Lembaga Kependidikan DIKTI, Jakarta, 1998, h 15.

3. Mengembangkan pendidikan dan sosio-ekonomi pada tingkat kabupaten/kota.
4. Mengembangkan kebijakan pendidikan tingkat kabupaten/kota.
5. Memiliki wawasan tentang model-model perencanaan pendidikan tingkat kabupaten
6. Menyerasikan perencanaan pendidikan tingkat mikro dan makro.
7. Merencanakan dan memprogramkan pendidikan tingkat kabupaten/kota.
8. Mengelola system informasi bagi perencanaan dan manajemen pendidikan.
9. Memetakan sekolah di tingkat kabupaten/kota.
10. Mengelola pengembangan kurikulum.
11. Mengelola ketenagaan tingkat kabupaten/kota.
12. Mengelola keuangan tingkat kabupaten/kota.
13. Mengelola sarana dan prasarana pendidikan di tingkat kabupaten/kota.
14. Mengelola dewan pendidikan tingkat kabupaten/kota.
15. Melaksanakan pembaharuan, inovasi dan kewirausahaan.
16. Memimpin dengan team work.
17. Memonitor dan mengevaluasi pendidikan tingkat kabupaten/kota.
18. Mengkoordinasi pendidikan tingkat kabupaten/kota.
19. Mengambil keputusan secara terampil.
20. Meberdayakan dinas pendidikan kabupaten/kota.
21. Membuat laporan akuntabilitas dinas pendidikan kabupaten/kota.

Dalam perjalanannya maka pengelolaan pendidikan terutama di tingkat sekolah harus mampu melakukan hal-hal sebagai berikut:

- a. Sekolah memiliki “Teamwork” yang kompak, cerdas, dan dinamis

Kebersamaan (teamwork) merupakan karakteristik yang dituntut oleh MPMBS, karena output pendidikan merupakan hasil kolektif warga sekolah, bukan hasil individu.

b. Partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat

Hal ini dilandasi oleh keyakinan bahwa makin tinggi tingkat partisipasi, makin besar rasa memiliki; makin besar rasa memiliki, makin besar pula rasa tanggungjawab; dan makin besar rasa tanggungjawab, makin besar pula tingkat dedikasinya.

c. Sekolah memiliki keterbukaan (transparansi) manajemen

Keterbukaan/transparansi ini ditunjukkan dalam pengambilan keputusan, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, penggunaan uang, dan sebagainya, yang selalu melibatkan pihak-pihak terkait sebagai alat kontrol.

d. Sekolah memiliki kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik)

Perubahan harus merupakan sesuatu yang menyenangkan bagi semua warga sekolah. Perubahan yang dimaksud adalah peningkatan, baik bersifat fisik maupun psikologis.

e. Sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan

Evaluasi belajar secara teratur bukan hanya ditujukan untuk mengetahui tingkat daya serap dan kemampuan peserta didik, tetapi yang terpenting adalah bagaimana memanfaatkan hasil evaluasi belajar tersebut untuk memperbaiki dan menyempurnakan prose belajar mengajar di sekolah.

f. Sekolah responsive dan antipasif terhadap kebutuhan

Sekolah selalu tanggap/reponsif terhadap berbagai aspirasi yang muncul bagi peningkatan mutu. Karena itu, sekolah selalu membaca lingkungan dan menanggapi secara cepat dan tepat.

g. Memiliki komunikasi yang baik

Dengan cara ini, maka keterpaduan semua kegiatan sekolah dapat diupayakan untuk mencapai tujuan dan sasaran sekolah yang telah ditetapkan.

h. Sekolah memiliki akuntabilitas

Akunbalitas adalah bentuk pertanggungjawaban yang harus dilakukan sekolah terhadap keberhasilan program yang telah dilaksanakan. Akuntabilitas ini berbentuk laporan prestasi yang dicapai dan dilaporkan kepada pemerintah, orang tua siswa, dan masyarakat.

i. Sekolah memiliki kemampuan menjaga sustainabilitas

Sekolah yang efektif juga memiliki kemampuan untuk menjaga kelangsungan hidupnya (sustanbilitasnya) baik dalam program maupun pendanaannya.

### **C. Sekolah sebagai Lembaga Mandiri**

Peningkatan partisipasi yang dimaksud adalah penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratik dimana warga sekolah dan masyarakat didorong untuk terlibat secara langsung dalam penyelenggaraan pendidikan, mulai dari pengambilan keputusan, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan yang diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan. Peningkatan partisipasi warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan sekolah akan mampu menciptakan keterbukaan, kerjasama yang kuat, akuntabilitas dan demokrasi pendidikan. Keterbukaan yang dimaksud adalah keterbukaan dalam program dan keuangan. Kerjasama yang dimaksud adalah adanya sikap dan perbuatan lahiriah kebersamaan/kolektif untuk meningkatkan mutu sekolah. Kerjasama sekolah yang baik ditunjukkan oleh hubungan antar warga sekolah yang erat, hubungan sekolah dan masyarakat erat dan adanya kesadaran bersama bahwa output sekolah merupakan hasil kolekti of teamwork yang kuat dan cerdas. Akuntabilitas sekolah adalah pertanggungjawaban sekolah kepada warga sekolahnya, masyarakat dan pemerintah melalui pelaporan dan pertemuan yang dilakukan secara terbuka. Sedang demokrasi pendidikan adalah kebebasan yang terlembagakan melalui musyawarah dan mufakat

dengan menghargai perbedaan, hak asasi manusi serta kewajibannya dalam rangka untuk meningkatkan mutu pendidikan.

### **1. Kemandirian Sekolah**

Sekolah yang mandiri atau berdaya memiliki ciri-ciri sebagai berikut: tingkat kemandirian tinggi/tingkat ketergantungan rendah; bersifat adaptif dan antisipatif/proaktif sekaligus; memiliki jiwa kewirausahaan tinggi; bertanggungjawab terhadap kinerja sekolah; memiliki kontrol yang kuat terhadap kondisi kerja; komitmen yang tinggi pada dirinya; dan prestasi merupakan acuan bagi penilaiannya.

Karakteristik kelembagaan sekolah tangguh dengan pendekatan system yaitu input-proses-output digunakan untuk memandunya.<sup>2</sup>

#### **a. Output yang diharapkan**

Output sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan oleh proses pembelajaran dan manajemen di sekolah. Pada umumnya, output berupa prestasi akademik dan prestasi non-akademik.

#### **b. Proses**

Sekolah yang efektif pada umumnya memiliki sejumlah karakteristik proses sebagai berikut: Proses belajar mengajar yang efektifitasnya tinggi

Hal yang ditunjukkan oleh sifat proses belajar mengajar (PBM) yang menekankan pada pemberdayaan peserta didik

#### **1) Kepemimpinan sekolah yang kuat**

Pada sekolah yang menerapkan MPMBBS, kepala sekolah memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasi, menggerakkan, dan menyeraskan semua sumberdaya pendidikan tersedia.

#### **2) Lingkungan sekolah yang aman dan tertib**

---

<sup>2</sup> Lawrence E. Shapiro, 1999. *Mengajarkan Emotional Intelligence pada Anak*, Gramedia, Jakarta, 1999, h.45.



Sekolah memiliki lingkungan (iklim) belajar yang aman, tertib, dan nyaman sehingga proses belajar mengajar dapat berlangsung dengan nyaman.

3) Sekolah memiliki budaya mutu

Budaya mutu tertanam di sanubari semua warga sekolah sehingga setiap perilaku selalu didasari oleh profesionalisme. Budaya mutu memiliki elemen-elemen sebagai berikut: (a) informasi kualitas harus digunakan untuk perbaikan, bukan untuk mengadili/mengontrol orang; (b) kewenangan harus sebatas tanggungjawab; (c) hasil harus diikuti penghargaan dan sanksi; (d) kolaborasi dan sinergi harus merupakan basis untuk kerjasama; (e) warga sekolah merasa aman terhadap pekerjaannya; (f) atmosfir keadilan harus ditanamkan; (g) imbal jasa harus sepadan dengan nilai pekerjaannya; dan (h) warga sekolah merasa memiliki sekolah.

4) Sekolah memiliki “Teamwork” yang kompak, cerdas dan dinamis

Kebersamaan (teamwork) merupakan karakteristik yang dituntut oleh MPMBS, karena output pendidikan merupakan hasil kolektif warga sekolah, bukan hasil individu.

5) Partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat.

Hal ini dilandasi oleh keyakinan bahwa makin tinggi tingkat partisipasi, makin besar rasa memiliki; makin besar rasa memiliki, makin besar pula rasa tanggungjawab; dan makin besar rasa tanggungjawab, makin besar pula tingkat dedikasinya.

6) Sekolah memiliki keterbukaan (transparansi) manajemen

Keterbukaan/transparansi ini ditunjukkan dalam pengambilan keputusan, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, penggunaan uang, dan sebagainya, yang selalu melibatkan pihak-pihak terkait sebagai kontrol.

7) Sekolah memiliki kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik)

Perubahan harus sesuatu yang menyenangkan bagi semua warga sekolah. Perubahan yang dimaksud adalah peningkatan, baik bersifat fisik maupun psikologis.

- 8) Sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan

Evaluasi belajar secara teratur bukan hanya ditunjukkan untuk mengetahui tingkat daya serap dan kemampuan peserta didik, tetapi yang terpenting adalah bagaimana memanfaatkan hasil evaluasi belajar tersebut untuk memperbaiki dan menyempurnakan proses belajar mengajar di sekolah.

- 9) Sekolah responsive dan antisipatif terhadap kebutuhan

Sekolah selalu tanggap/responsive terhadap berbagai aspirasi yang muncul bagi peningkatan mutu. Karena itu, sekolah selalu membaca lingkungan dan menanggapi secara cepat dan tepat.

#### c. Input Pendidikan

- 1) Memiliki kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu yang jelas

Secara formal, sekolah menyatakan dengan jelas tentang keseluruhan kebijakan, tujuan, dan sasaran sekolah yang berkaitan dengan mutu.

- 2) Sumber daya tersedia dan siap

Tanpa sumber daya yang memadai, proses pendidikan di sekolah tidak akan berlangsung secara memadai, dan pada gilirannya sasaran sekolah tidak akan tercapai. Sumber daya dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu sumberdaya manusia dan sumberdaya selebihnya (uang, peralatan, perlengkapan, bahan, dsb).

- 3) Staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi

Sekolah yang efektif pada umumnya memiliki staf yang mampu (kompeten) dan berdedikasi tinggi terhadap sekolahnya. Bagi sekolah yang ingin efektivitasnya tinggi, maka kepemilikan staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi merupakan keharusan.

4) Memiliki harapan prestasi yang tinggi

Sekolah yang menerapkan MPMBS mempunyai dorongan dan harapan yang tinggi untuk meningkatkan prestasi peserta didik dan sekolahnya.

5) Focus pada pelanggan (khususnya siswa)

Pelanggan, terutama siswa, harus merupakan focus dari semua kegiatan sekolah. Artinya, semua input dan proses yang dikerahkan di sekolah tertuju utamanya untuk meningkatkan mutu dan kepuasan peserta didik.

#### **D. Penutup**

Adapun kesimpulan dari makalah ini adalah sebagai berikut:

1. Salah satu permasalahan pendidikan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan.
2. Peningkatan partisipasi warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan sekolah akan mampu menciptakan keterbukaan, kerjasama yang kuat, akuntabilitas, dan demokrasi pendidikan.
3. Sekolah yang menerapkan manajemen sekolah secara terus menerus dan focus pada pelanggan mempunyai dorongan dan harapan yang tinggi untuk meningkatkan prestasi peserta didik dan sekolahnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Konsep Dasar, Jakarta, 2002. Buku 1.
- Nana Sudjana, *Pembinaan dan Pengembangan Kurikulum di Sekolah*. Penerbit Sinar Baru Algensindo, Bandung, 1996.
- Lawrence E. Shapiro, *Mengajarkan Emotional Intelegence pada Anak*. Gramedia, Jakarta, 1999.
- Ibrahim, *Inovasi Pendidikan*, Proyek Lembaga Kependidikan DIKTI, Jakarta 1998.
- Rogers, M. *Diffusion of Innovation*. ThePress a Division of Macillan Publishing, New York, 1983.
- Subandijah, *Pengembangan dan Inovasi Kurikulum*, Raja Grafindo, Jakarta, 1996.
- Tim Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Balai Pustaka, Jakarta, 1996.
- Zaltman, *Innovation and Organization*, Interscience Publication John Wiley & Sons, London, 1997.