

MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH-MASYARAKAT DALAM IMPLEMENTASI KURIKULUM TINGKAT SATUAN PENDIDIKAN (KTSP)

Oleh: Setya Raharja, M.Pd.*

Abstract

One of the ways to increase the quality and service of education in Indonesia is through the curriculum improvement and its implementation in the learning process which is appropriate to the ability and capability of the region and school. This effort is proved by the implementation of Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP). The basic of KTSP curriculum model improvement is the school. This case is implicated to the management which is applied and improved in each school. The model of school based management (SBM) as the model of "national standard" management must be able to accommodate, facilitate, and to support the implementation of KTSP so it can be run optimally, effectively, and productively. KTSP implementation is emphasized that the school have to in line with the school's committee to produce and run the curriculum and learning which is truly appropriate; able to supply the needs and demands of stakeholders especially the customer. This is meant that the surrounding community; the religions' prominent figure; the society's figure; the government officers; the businessmen; and the entrepreneurs who are united in the school's committee are demanded to have a high commitment to the KTSP implementation in the school. Therefore, the school-community based management becomes a holder on the KTSP implementation.

Key words: school management, school-community based management, KTSP.

Pendahuluan

Pemberlakuan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) membawa konsekuensi pada penyesuaian-penyesuaian berbagai komponen pendidikan. Komponen pendidikan yang diatur di dalam peraturan pemerintah tersebut ada delapan komponen yaitu standar isi, proses, kompetensi lulusan, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan. Beberapa komponen, pada saat ini, sudah diturunkan secara lebih operasional ke dalam Peraturan Menteri, yaitu standar isi, proses, dan kompetensi lulusan yang dikenal dengan Peraturan Menteri No. 22, 23, dan 24 Tahun 2006.

* Dosen pada Program Studi Manajemen Pendidikan Jurusan Administrasi Pendidikan FIP UNY

Standar isi untuk satuan pendidikan dasar dan menengah mencakup materi minimal dan tingkat kompetensi minimal untuk mencapai kompetensi lulusan minimal pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu. Dalam dokumen Permen No. 22/2006 dibahas standar isi sebagaimana dimaksud oleh PP No. 19 Tahun 2005, yang secara keseluruhan mencakup aspek-aspek sebagai berikut.

1. Kerangka dasar dan struktur kurikulum yang merupakan pedoman dalam penyusunan kurikulum pada tingkat satuan pendidikan.
2. Beban belajar bagi peserta didik pada satuan pendidikan dasar dan menengah.
3. Kurikulum tingkat satuan pendidikan yang akan dikembangkan oleh satuan pendidikan berdasarkan panduan penyusunan kurikulum sebagai bagian tidak terpisahkan dari standar isi.
4. Kalender pendidikan untuk penyelenggaraan pendidikan pada satuan pendidikan jenjang pendidikan dasar dan menengah.

Dalam implementasinya di lapangan, keempat aspek tersebut selanjutnya dikemas dalam sebuah dokumen yang berbentuk Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP). Permasalahan yang banyak dialami oleh sekolah berkenaan KTSP tersebut antara lain adalah bagaimanakah sekolah harus memulai dalam mengembangkan kurikulum untuk sekolahnya, siapa saja yang terlibat, seberapa jauh kewenangan sekolah, dan lain sebagainya.

Dalam situasi dan kondisi semacam ini, kepala sekolah sebagai pemegang manajemen sekolah mestinya tidak tinggal diam. Kepala sekolah diharapkan diharapkan mampu memberdayakan dirinya dan warga sekolah untuk menanggapi kebijakan tersebut sesuai dengan nafas manajemen berbasis sekolah. KTSP tidak akan dapat dikembangkan secara optimal dan tidak akan berjalan dengan lancar manakala semua warga sekolah tidak terlibat secara penuh dalam merespons maupun melaksanakannya. Di sinilah peran kepala sekolah sebagai tampuk pimpinan di tingkat sekolah untuk melaksanakan peran dan fungsinya secara nyata dengan tidak meninggalkan visi dan misi sekolahnya.

Di sisi lain, kepala sekolah dalam memimpin dan mengelola sekolah tidak sendirian. Dia memiliki partner yang kuat dari berbagai unsur masyarakat, yaitu Komite Sekolah. Kepala sekolah tidak boleh meninggalkan Komite sekolah dalam

setiap jejak langkahnya, sebagaimana ditegaskan dalam esensi manajemen berbasis sekolah yang berkenaan dengan “pengambilan keputusan partisipatif”, yang berarti partisipasi penuh dari semua warga sekolah termasuk komite sekolah dalam pengambilan keputusan. Di dalam ketentuan pelaksanaan KTSP, salah satu aspek manajemen yang perlu digarisbawahi adalah sekolah harus melibatkan Komite Sekolah dalam penyusunan KTSP tersebut, bahkan perlunya ada semacam legalitas dari Komite Sekolah agar KTSP dapat dilaksanakan di sekolah. Oleh karena itulah, pada uraian selanjutnya akan dibahas aspek-aspek manajemen sekolah dalam mendampingi dan mengelola penerapan KTSP di sekolah agar dapat berjalan dengan efektif, efisien, dan produktif.

Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP)

Sebelum masuk ke pembahasan manajemen sekolah yang mengakomodasi dan memfasilitasi pelaksanaan KTSP, perlu dipahami dahulu tentang KTSP dan bagaimana pengembangannya di sekolah. Tahun 2006 ini, Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP) telah menerbitkan Panduan Penyusunan KTSP untuk Pendidikan Dasar dan Menengah yang dapat menjadi acuan sekolah untuk mengembangkan dan menyusun kurikulum di sekolahnya.

Secara definitif, KTSP adalah kurikulum operasional yang disusun oleh dan dilaksanakan di masing-masing satuan pendidikan. KTSP terdiri atas tujuan pendidikan tingkat satuan pendidikan, struktur dan muatan KTSP, kalender pendidikan, dan silabus. Prinsip pengembangan KTSP secara umum harus berdasar pada kepentingan peserta didik, keragaman kultur dan latar belakang lingkungan masyarakat, serta berkelanjutan. Secara rinci, KTSP dikembangkan berdasarkan prinsip-prinsip sebagai berikut.

1. Berpusat pada potensi, perkembangan, kebutuhan, dan kepentingan peserta didik dan lingkungannya.
2. Memperhatikan keragaman karakteristik peserta didik, kondisi daerah, jenjang dan jenis pendidikan, serta menghargai dan tidak deskriminatif terhadap perbedaan yang ada.

3. Relevan dengan kebutuhan hidup peserta didik, termasuk di dalamnya kehidupan kemasyarakatan, dunia usaha, dan dunia kerja.
4. Diarahkan pada proses pengembangan, pembudayaan, dan pemberdayaan siswa agar mampu dan mau belajar sepanjang hayat.
5. Tanggap terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni.
6. Menyeluruh dalam cakupan dimensi kompetensi, bidang kajian keilmuan dan mata pelajaran yang direncanakan dan disajikan secara berkesinambungan antarsemua jenjang pendidikan.
7. Memperhatikan kepentingan nasional dan daerah untuk membangun kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara.

Sesuai dengan prinsip-prinsip pengembangan KTSP, maka muatan KTSP mencakup lima kelompok mata pelajaran, yaitu: (1) agama dan akhlak mulia, (2) kewarganegaraan dan kepribadian, (3) ilmu pengetahuan dan teknologi, (4) estetika, dan (5) jasmani, olahraga, dan kesehatan.

Aspek yang juga penting dalam pengembangan KTSP adalah pengembangan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) untuk setiap mata pelajaran dan/atau tema. Pengembangan silabus dan RPP ini pada dasarnya menjadi tanggung jawab guru secara penuh, yang dapat dilakukan secara mandiri atau berkelompok dalam sebuah sekolah atau beberapa sekolah, kelompok Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) atau Pusat Kegiatan Guru (PKG). Silabus dapat disusun secara mandiri oleh guru apabila guru yang bersangkutan mampu mengenali karakteristik siswa, kondisi sekolah dan lingkungannya. Apabila syarat tersebut belum dapat dipenuhi oleh para guru, maka pihak sekolah hendaknya memfasilitasi pengembangan silabus dengan cara membentuk kelompok guru mata pelajaran untuk menyusun silabus, baik untuk di internal sekolah maupun di MPGM atau PKG.

Tahap-tahap yang ditempuh oleh sekolah dalam penyusunan KTSP, secara garis besar ada tiga langkah, yaitu: penyusunan draf, revisi draf, dan finalisasi draf KTSP. Tahap penyusunan draf KTSP dilaksanakan bersama antara guru dan kepala sekolah. Tahap selanjutnya adalah merevisi draf KTSP tersebut melalui rapat kerja sekolah yang melibatkan kepala sekolah, guru, dan karyawan. Setelah revisi draf selesai, selanjutnya dilakukan finalisasi KTSP dengan melibatkan Kepala Sekolah.

Guru, Karyawan, Komite Sekolah, Pengawas, Kepala Cabang Dinas Pendidikan tingkat kecamatan, serta Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, jelaslah bahwa KTSP mengedepankan pengembangan potensi peserta didik yang berbasis kondisi dan kemampuan sekolah maupun masyarakat sekitar. Hal ini ditunjukkan antara lain bahwa Komite Sekolah harus terlibat bahkan harus berperan aktif di dalam penyusunan KTSP.

Manajemen Sekolah dalam Implementasi KTSP

Sekolah merupakan sebuah sistem sosial dan sekaligus sebagai sistem yang bersifat terbuka. Konsep ini secara implisit mengandung pengertian bahwa untuk melihat mutu sekolah tidak lagi secara parsial, namun harus secara menyeluruh. Apakah yang dimaksud dengan “mutu” tersebut? Arcaro (1995: 55) menegaskan bahwa mutu (*quality*) adalah suatu proses terstruktur untuk memperbaiki output yang dihasilkan. Secara umum, mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang dan jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat.

Pengembangan mutu sekolah secara total hendaknya bertumpu pada fondasi dan pilar-pilar mutu yang menjadi landasan proses transformasi yang bermutu. Masing-masing pilar tersebut mendukung transformasi budaya ketika sekolah mencapai budaya mutu. Untuk mencapai budaya mutu perlu kerja keras dan perlu jangka waktu relatif “lama”. Namun demikian, keuntungannya adalah dampak dari budaya mutu yang sudah terbentuk atau tercapai akan dapat menghilangkan atau menutup kelelahan kerja keras pada saat proses mencapainya.

Mutu sekolah secara total dapat dicapai dengan memperhatikan dan melaksanakan lima unsur utama manajemen mutu terpadu. Arcaro (1995: 27) menyebutnya lima pilar mutu yang kelimanya harus dilandasi oleh fondasi keyakinan dan nilai (*beliefs & values*). Kelima pilar tersebut adalah sebagai berikut.

1. Berpusat pada pelanggan (*customer focus*). Sekolah memiliki dua pelanggan, yaitu pelanggan internal dan eksternal. Pelanggan internal, mencakup: murid, orang tua murid, guru, kepala sekolah, staf, dan komite/dewan sekolah.

Pelanggan eksternal, meliputi: masyarakat, pengusaha, keluarga, lembaga pendidikan yang lain.

2. Pelibatan menyeluruh (*total involvement*). Setiap orang/personal sekolah harus dilibatkan dan berpartisipasi aktif dalam setiap proses transformasi mutu di sekolah.
3. Pengukuran (*measurements*). Sekolah tidak akan tahu ada peningkatan mutu atau tidak, jika tidak melakukan pengukuran. Semua yang dilakukan harus dapat diukur. Pengukuran hendaknya dilakukan terhadap proses dan hasilnya. Pengukuran perlu dilakukan selama pencapaian dan pemeliharaan budaya mutu sekolah secara total.
4. Komitmen (*commitment*). Pertama-tama kepala sekolah dan komite sekolah harus memiliki komitmen yang kuat terhadap mutu dan pencapaiannya, selanjutnya merembes ke semua komponen lain atau warga sekolah.
5. Perbaikan terus-menerus (*continuous improvement*). Poin penting dalam pilar ini adalah bahwa sekolah harus selalu berusaha berbuat lebih baik untuk waktu yang akan datang dibanding saat sekarang maupun saat-saat yang lalu. Perbaikan tidak akan berhenti kapan pun (*kaizen; ongoing improvement*).

Untuk meningkatkan mutu sekolah secara total, sekolah-sekolah di Indonesia pada saat ini menerapkan manajemen berbasis sekolah atau disingkat MBS. Apabila dicermati secara mendalam, MBS pada hakikatnya merupakan salah satu implementasi pemecahan masalah secara sistem yang dilandasi oleh konsep peningkatan mutu sekolah secara total (*total quality schools*).

MBS merupakan wujud upaya peningkatan mutu sekolah, yang secara umum dapat dimaknai sebagai desentralisasi kewenangan pengambilan keputusan pada lingkup sekolah. Di luar negeri, manajemen berbasis sekolah sebenarnya merupakan strategi yang sudah populer sejak tahun 1980-an, yang ditekankan "sebagai upaya untuk perubahan dan perbaikan mutu sekolah". Kemudian pada dekade berikutnya, banyak sekolah yang mengimplementasikan metode ini untuk mengelola dan mengambil keputusan tentang pembiayaan sekolah, kurikulum, dan personalia.

Di Indonesia, MBS diterapkan di sekolah sebagai salah satu upaya untuk

meningkatkan mutu pendidikan pada pendidikan dasar dan menengah dalam sistem penyelenggaraan pendidikannya. Penekanan MBS di Indonesia adalah untuk meningkatkan mutu sekolah, sehingga dikenal Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS).

MPMBS merupakan model manajemen yang memberikan otonomi lebih luas kepada sekolah, memberikan fleksibilitas/keluwesannya lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumber daya sekolah, dan mendorong sekolah meningkatkan partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk memenuhi kebutuhan mutu sekolah atau untuk mencapai tujuan sekolah dalam kerangka pendidikan nasional. Secara umum MPMBS bertujuan untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan (otonomi) kepada sekolah dan mendorong sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif. Oleh karena itu, esensi *MPMBS = otonomi sekolah + fleksibilitas + partisipasi untuk mencapai sasaran mutu sekolah* (Depdiknas, 2002: 10).

1. *Otonomi* diartikan sebagai kewenangan/kemandirian, yaitu kemandirian di dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri, dan merdeka/tidak tergantung. Dengan *otonomi yang lebih besar*, sekolah dapat mengoptimalkan pengelolaan sumberdaya dengan mengalokasikannya sesuai dengan proporsi dan prioritas program (sekolah lebih mandiri). Dengan *kemandiriannya*, sekolah lebih tanggap terhadap pengembangan dan kebutuhan setempat (sesuai dengan kebutuhan dan potensi yang dimiliki), yang ditunjang dengan sistem pendukung seperti keterampilan mengelola, keterampilan memperoleh dan memberikan informasi, serta bertumpu pada kerja sama dengan masyarakat.
2. *Fleksibilitas* dapat diartikan sebagai keluwesan-keluwesannya yang diberikan kepada sekolah untuk mengelola, memanfaatkan, dan memberdayakan sumber daya sekolah seoptimal mungkin untuk meningkatkan mutu sekolah, sehingga sekolah akan lebih "lincah".
3. *Peningkatan partisipasi*, dimaksudkan sebagai penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratis, di antara warga sekolah dan masyarakat untuk terlibat secara langsung dalam penyelenggaraan pendidikan, sehingga rasa memiliki warga sekolah akan meningkat.

Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa MPMBS bertujuan untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan (otonomi) kepada sekolah, memberikan keluwesan-keluwesannya, dan mendorong sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif. Dalam implementasinya, hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip keterbukaan, kebersamaan, berkelanjutan, menyeluruh, bertanggung jawab, demokratis, kemandirian sekolah (prakarsa, inisiatif, inovatif), berorientasi pada mutu, pencapaian standar minimal (total, bertahap, berkelanjutan), dan pendidikan untuk semua.

MPMBS merupakan upaya peningkatan mutu pendidikan, yang dalam implementasinya sangat menghargai partisipasi semua warga sekolah sejak pengambilan keputusan, perencanaan, pelaksanaan, sampai dengan pengendalian dan evaluasi terhadap program dan kegiatan sekolah, sebagai bentuk desentralisasi pendidikan di sekolah. Fungsi-fungsi yang didesentralisasikan ke sekolah mencakup: perencanaan dan evaluasi; kurikulum; ketenagaan; fasilitas; keuangan; kesiswaan; hubungan sekolah dengan masyarakat; dan iklim sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kurikulum didesentralisasikan ke sekolah, sehingga konsekuensinya sekolah harus mengakomodasi, memfasilitasi, dan menyediakan atau menciptakan kondisi yang kondusif untuk berlangsungnya implementasi kurikulum di sekolah.

Dalam kaitannya dengan implementasi KTSP, manajemen yang paling tepat diterapkan di sekolah untuk menunjang efisiensi dan efektivitas KTSP adalah model manajemen berbasis sekolah. Hal ini sesuai dengan ketentuan yang digariskan di dalam PP No. 19/2005 tentang SNP, bahwa dalam pengelolaan sekolah hendaknya menggunakan model manajemen berbasis sekolah. Beberapa ayat di dalam SNP tersebut berbunyi sebagai berikut.

1. Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas.
2. Pengambilan keputusan di bidang akademik dilakukan oleh rapat Dewan Pendidik yang dipimpin oleh kepala satuan pendidikan.

3. Pengambilan keputusan di bidang non-akademik dilakukan oleh komite sekolah/madrasah yang dihadiri oleh kepala satuan pendidikan.
4. Rapat dewan pendidik dan komite sekolah/madrasah dilaksanakan atas dasar prinsip musyawarah mufakat yang berorientasi pada peningkatan mutu satuan pendidikan

Peran Komite Sekolah dan Masyarakat

Mutu sekolah, menurut Arcaro (1995: 56), merupakan upaya menciptakan kondisi di mana pendidik, orang tua, perangkat pemerintah, tokoh masyarakat, dan pelaku bisnis bekerja bersama-sama untuk membantu siswa dengan sumber-sumber yang mereka perlukan untuk menjawab tantangan siswa dalam bidang akademik, bisnis, dan sosial pada saat ini maupun yang akan datang. Peranan komponen pendidikan di sekolah dalam manajemen mutu terpadu mengalami pergeseran jika disejajarkan dengan ketika sekolah belum menerapkan manajemen mutu terpadu. Berikut tabel perbandingan peranan komponen sekolah antara manajemen pendidikan tradisional dan manajemen mutu terpadu pendidikan.

Komponen Sekolah	Pendidikan Tradisional	Mutu Terpadu Pendidikan
Orang tua	Mencampuri dan reaktif harid di sekolah	Melayani guru
Siswa/Pelajar	Hadir di sekolah	Penelitian, penemuan, kebutuhan/tuntutan, dan melayani
Guru	Mengajar, mengawasi semuanya	Membimbing dan mengajar murid
Kepala sekolah	Mengawasi, memerintah, mengorganisasi, merencanakan	Menjauhkan rintangan, merencanakan dan mengorganisasi
Tenaga Administrasi	Memantau pelaksanaan kebijakan dan mendukung sekolah	Tindakan sebagai sumber, menghindari rintangan
Komite sekolah	Membuat kebijakan	Memimpin
Masyarakat	Memilih dewan dan menyediakan sumber daya	Mengidentifikasi kebutuhan dan menyediakan sumber daya

Sumber: Joseph C. Fields, *Total Quality For Schools, Wisconsin: ASQC, Quality Press, 1994.*

Komite sekolah pada manajemen mutu terpadu tidak sekedar membuat kebijakan, namun harus berperan aktif dalam hal memimpin sekolah. Hal ini

bermakna bahwa secara implisit posisi komite sekolah sejajar dengan kepala sekolah dalam menentukan kebijakan dan memimpin sekolah. Dengan demikian, kebijakan yang berkenaan fungsi-fungsi yang didesentralisasikan ke sekolah, termasuk kurikulum yang digunakan sekolah juga tidak lepas dari tanggung jawab komite sekolah.

Keberadaan komite sekolah diatur di dalam Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 044/U/2002. Pertimbangan utama dibentuk komite sekolah adalah perlunya dukungan dan peranserta masyarakat yang lebih optimal dalam rangka mencapai tujuan pendidikan nasional melalui upaya peningkatan mutu, pemerataan, efisiensi penyelenggaraan pendidikan, dan tercapainya demokratisasi pendidikan. Pada pasal 1 dan 3 Kepmendiknas tersebut, ditekankan bahwa pada setiap satuan pendidikan atau kelompok satuan pendidikan dibentuk komite sekolah atas prakarsa masyarakat, satuan pendidikan dan/atau pemerintah kabupaten/kota, sehingga Badan Pembantu Penyelenggara Pendidikan (BP3) tidak berlaku. Hal ini secara implisit berarti bahwa masyarakatlah yang memiliki peran utama untuk membentuk komite sekolah pada sekolah di lingkungannya.

Secara definitif, komite sekolah adalah badan mandiri yang mewadahi peranserta masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu, pemerataan, dan efisiensi pengelolaan pendidikan di sekolah. Secara organisatoris, Komite Sekolah bersifat mandiri (*independent*), tidak mempunyai hubungan hierarkhis dengan lembaga pemerintahan. Dengan demikian, kedudukan Komite Sekolah secara praktis kuat, mandiri, dan memungkinkan memiliki posisi yang sejajar dengan sekolah yang didukungnya.

Tujuan dibentuknya Komite Sekolah secara umum untuk mewadahi aspirasi masyarakat, meningkatkan peranserta masyarakat, serta menciptakan suasana demokratis dalam penyelenggaraan pendidikan. Secara rinci tujuan Komite Sekolah adalah sebagai berikut.

1. Mewadahi dan menyalurkan aspirasi dan prakarsa masyarakat dalam melahirkan kebijakan operasional dan program pendidikan di sekolah.
2. Meningkatkan tanggung jawab dan peranserta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

3. Menciptakan suasana dan kondisi transparan, akuntabel, dan demokratis dalam penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan yang bermutu di sekolah.

Secara jelas, di dalam lampiran SK Mendiknas No. 044/U/2002, dijabarkan juga mengenai fungsi Komite Sekolah, yaitu sebagai berikut.

1. Mendorong tumbuhnya perhatian dan komitmen masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan yang bermutu.
2. Melakukan kerjasama dengan masyarakat dan pemerintah berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan yang bermutu. Masyarakat dalam konteks ini dapat mencakup perorangan, organisasi, dunia usaha, maupun dunia industri.
3. Menampung dan menganalisis aspirasi, ide, tuntutan, dan berbagai kebutuhan pendidikan yang diajukan oleh masyarakat.
4. Memberikan masukan, pertimbangan, dan rekomendasi kepada satuan pendidikan mengenai:
 - a. kebijakan dan program pendidikan;
 - b. Rencana Anggaran Pendidikan dan Belanja Sekolah (RAPBS);
 - c. kriteria kinerja satuan pendidikan;
 - d. kriteria tenaga kependidikan;
 - e. kriteria fasilitas pendidikan dan;
 - f. hal-hal lain yang terkait dengan pendidikan.
5. Mendorong orangtua dan masyarakat berpartisipasi dalam pendidikan guna mendukung peningkatan mutu dan pemerataan pendidikan;
6. Menggalang dana masyarakat dalam rangka pembiayaan penyelenggaraan pendidikan di sekolah.
7. Melakukan evaluasi dan pengawasan terhadap kebijakan, program, penyelenggaraan, dan keluaran pendidikan di sekolah.

Sesuai dengan tujuan dan fungsi dibentuknya Komite Sekolah, maka peran Komite Sekolah mengarah pada pencapaian tujuan tersebut. Terdapat empat peran utama Komite Sekolah, yaitu sebagai pemberi pertimbangan, pendukung, pengontrol, serta mediator. Komite Sekolah berperan sebagai pemberi pertimbangan atau *advisory agency* bagi sekolah dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan di sekolah. Dukungan yang dapat diberikan oleh komite sekolah dalam

perannya sebagai pendukung (*supporting agency*), dapat berwujud finansial, pemikiran, maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Komite Sekolah menjadi pengontrol (*controlling agency*) dalam rangka untuk mencapai kondisi transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan dan output pendidikan di sekolah. Di sisi lain, Komite Sekolah juga berperan sebagai penghubung atau penengah (*mediator*) antara masyarakat dengan pemerintah (eksekutif) untuk kepentingan penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

Dalam hubungannya dengan implementasi KTSP, senantiasa empat peran Komite Sekolah menjadi tumpuan tersusunnya dan terlaksananya KTSP secara optimal dan produktif. Pada setiap tahap penyusunan, implementasi, serta evaluasi program KTSP komite sekolah hendaknya dapat memfasilitasi, mendukung, dan mengakomodasi sekolah melalui pemberian pertimbangan, pendukung (*supporting agency*) dalam bentuk sumber daya yang diperlukan, pengkondisian akuntabilitas yang transparan, serta menjadi mediator antara sekolah, masyarakat, dan pemerintah, sehingga tercipta hubungan yang sinergis dan kolaboratif di antara ketiga komponen tersebut.

Tuntutan peran Komite Sekolah yang makin menjadi tumpuan hidup-matinya sekolah, berdampak pada beberapa aspek lain yang terkait. Aspek-aspek tersebut antara lain berkenaan dengan rekrutmen dan pemilihan personalia yang duduk dalam pengurus dan anggota Komite Sekolah, pembinaan Komite Sekolah, serta kompensasi bagi Komite Sekolah agar ada keseimbangan antara kewajiban dan hak mereka.

Dilihat dari komponen yang harus ada di dalam organisasi komite sekolah, sebagian besar adalah unsur masyarakat, sedangkan unsur dari sekolah sangat kecil. Unsur masyarakat tersebut, dapat berasal dari orang tua/wali siswa, tokoh masyarakat, tokoh pendidikan, dunia usaha atau industri, organisasi profesi tenaga pendidikan, wakil alumni, wakil siswa, serta Badan Pertimbangan Desa. Dewan guru dari sekolah dan pihak yayasan atau lembaga penyelenggara pendidikan dapat pula dilibatkan sebagai anggota Komite Sekolah. Dengan demikian, masyarakat secara langsung maupun tidak langsung memiliki hak pula dalam menetapkan kebijakan pendidikan di sekolah. Tentu saja melalui prosedur yang semestinya, yaitu melalui

Komite Sekolah. Suara masyarakat hendaknya diakomodasi oleh Komite Sekolah kemudian diteruskan ke sekolah dan/atau pemerintah, demi kemajuan, perbaikan, atau yang lebih luas ke arah peningkatan mutu sekolah secara total.

Teamwork Kepala Sekolah, Komite Sekolah, Masyarakat

Kelompok kerja (*teamwork*) mutu merupakan salah satu elemen penting dalam mencapai mutu pendidikan yang diinginkan oleh sekolah. Dijelaskan oleh Edward Sallis (1993), bahwa kelompok kerja dapat didefinisikan sebagai kumpulan orang yang bekerja dengan program yang sama. Namun demikian semua kumpulan orang tidak dapat selalu sebagai kelompok kerja. Menurut Fandy Ciptono & Anastasia Diana (2000: 166), untuk dapat dianggap sebagai kelompok kerja maka sekumpulan orang tertentu tersebut harus memiliki karakteristik sebagai berikut.

1. Ada kesepakatan terhadap misi tim.
2. Semua anggota menaati peraturan tim yang berlaku.
3. Ada pembagian tanggung jawab dan wewenang yang adil.
4. Setiap anggota tim beradaptasi terhadap perubahan.

Teamwork tersebut merupakan komponen utama untuk membangun kepercayaan, memperbaiki komunikasi, dan mengembangkan kemandirian, yang kesemuanya itu sangat diperlukan dalam upaya sekolah untuk mengejar mutu pendidikan yang diharapkan. Namun demikian, tidak jarang suatu tim kerja sama yang ada di sekolah hanya nama belaka, kinerjanya masih "bekerja bersama-sama", belum merupakan *teamwork* yang efektif.

Teamwork dalam menangani suatu proyek perbaikan atau aktivitas pengembangan mutu pendidikan di sekolah merupakan salah satu bagian dari pemberdayaan (*empowerment*) komponen sekolah, dengan pemberian tanggung jawab yang lebih besar (Snyder, 1984, dalam Syafaruddin, 2002: 72). *Teamwork* yang kuat akan menghasilkan suatu *sinergi* kerja di antara semua komponen atau personel sekolah yang bekerja sama dalam bidang akademik maupun non akademik.

Mengingat begitu pentingnya kerja sama dalam tim dalam upaya mencapai peningkatan mutu sekolah, maka perlu diperhatikan beberapa langkah yang harus dilalui dalam membentuk tim kerja perbaikan mutu sekolah. Menurut Tuckman

(1985) terdapat empat langkah dalam pembentukan *teamwork* agar efektif (West-Burnham, 1997: 143), yaitu sebagai berikut.

1. Pembentukan tim (*forming*): membentuk tim dari berbagai komponen terlibat.
2. Penggugahan (*stroming*): analisis tugas untuk mencapai titik temu kebersamaan tim, dilanjutkan dengan pembagian tugas.
3. Penetapan norma atau tata kerja (*norming*): menetapkan aturan kerja tim, termasuk di dalamnya antara lain ketentuan, cara, dan waktu kerja, batas waktu penyelesaian tugas bagi setiap anggota, serta tugas akhir.
4. Melakukan kegiatan (*performing*): tim mulai melakukan pekerjaan, dengan memperhatikan tata laksana kerja sama yang baik antaranggota.

Lebih lanjut, efektif tidaknya kerja *teamwork* dapat dikaji lewat sembilan karakteristik sebagaimana dijelaskan oleh West-Burnham (1997: 138), sebagai berikut.

1. Kejelasan dan kesamaan nilai yang dianut/digunakan.
2. Kepemimpinan situasional.
3. Kebanggaan dalam tim.
4. Kejelasan tugas.
5. Umpan balik dan *review*.
6. Keterbukaan dan keterusterangan.
7. Komunikasi menyamping/mendatar.
8. Pengambilan keputusan kolaboratif.
9. Memperhatikan/menekankan pada tindakan (*action*).

Dalam kaitannya dengan implementasi KTSP, sesuai hakikat KTSP bentuk pemberdayaan dan pemberian kewenangan sepenuhnya kepada sekolah untuk menentukan nasibnya sendiri, agar KTSP dapat tersusun dan terlaksana secara efektif dan optimal, maka sekolah perlu membentuk kelompok kerja (*teamwork*) seara tegas dan jelas tugas dan tanggung jawabnya. *Teamwork* tersebut beranggotakan semua komponen yang harus terlibat di dalam penyusunan, pelaksanaan, maupun evaluasi KTSP. Komponen-komponen sekolah yang diharapkan dapat direkrut dalam *teamwork* tersebut antara lain Kepala Sekolah, Guru, Komite Sekolah, Karyawan, dan jika mungkin meluas ke unsur masyarakat yang dipandang perlu namun belum

masuk di Komite Sekolah. Dalam melaksanakan tugas dan kerjanya, *teamwork* tersebut dibina sampai menjadi *teamwork* yang kompak, cerdas, antisipatif, dan kreatif, hingga mampu menghasilkan KTSP yang memiliki relevansi, efisiensi, efektivitas, serta sustainabilitas yang tinggi

Penutup

Peningkatan mutu sekolah menuntut adanya peningkatan manajemen sekolah yang mampu mengakomodasi semua aktivitas dan komponen sekolah secara menyeluruh dan dapat dipertanggungjawabkan. Model MBS selama ini sudah mampu memberikan hasil yang signifikan dalam memberdayakan sekolah bersama dengan masyarakat melalui Komite Sekolah.

Dalam implementasi KTSP – pun, model manajemen yang disarankan adalah MBS sebagai bentuk perluasan otonomi atau kewenangan sekolah dalam menentukan kualitas layanan pendidikan lewat kurikulum yang dikembangkan sendiri oleh sekolah bersama-sama Komite Sekolah. Dalam penyusunan KTSP, Komite Sekolah menempati posisi yang sejajar dengan Kepala Sekolah dan Guru untuk membahas, menyusun, menetapkan kurikulum yang berlaku di sekolahnya. Dengan demikian, manajemen yang diharapkan efektif dilaksanakan implementasi KTSP adalah manajemen yang melibatkan secara intensif komponen sekolah, komite sekolah, masyarakat secara sinergis dan kolaboratif. Dengan kata lain, manajemen yang berbasis sekolah – masyarakat perlu dikembangkan untuk dapat memfasilitasi, mendukung, dan menciptakan kondisi yang kondusif untuk implementasi KTSP.

Daftar Pustaka

- Arcaro S Jerome. (1995). *Quality in Education: An Implementation Handbook*. St. Lucie Press.
- BSNP. (2006). *Panduan penyusunan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Jenjang Pendidikan Dasar dan Menengah*. Jakarta.
- Depdiknas. (2001). *Manajemen berbasis sekolah untuk Sekolah Dasar*. Jakarta: Dit TK dan SD.

- Depdiknas. (2002). *Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah: Konsep dasar*. Jakarta: Ditjen Dikdasmen.
- Fandy Tjiptono & Anastasia Diana. (2000). *Total quality managemen. Edisi Revisi*. Yogyakarta: ANDI.
- Martin, M (1993). *School-based management*. New York: U.S. Department of Education. <http://www.ed.gov/pubs/OR/Conc/sumerGuides/baseman.html>.
- Norkolis. (2002). "Penerapan MBS di SLTPN 9 Jakarta". *Pendidikan Network*. <http://www.artikel.us/nurkolis4.html>.
- Oswald, L.J. (1995). "School-based management". *ERIC Digest 99 July 1995*. <http://eric.uoregon.edu/publications/digests/digest099.html>
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.*
- SK Mendiknas RI Nomor 044/U/2002 tentang Pembentukan Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah.*
- Sallis, Edward. (1993). *Total quality management in education*. Philadelphia: Kogan Page.
- Syafaruddin. (2002). *Majamemen mutu terpadu dalam pendidikan: Konsep, strategi, dan aplikasi*. Jakarta: Grasindo.
- Undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.*
- West-Burnham, John. (1997). *Managing quality in schools (2nd Ed.): Effective strategies for quality-based school improvement*. London: Financial Time. Prentice Hall.