

Manajemen Sekolah yang Efektif

Husaini Usman

Abstract: *The writing of this article is aimed at giving a concept of having effective school management. Effective school management is a management that is able to carry out management functions, in order to increase the school quality according to or above the stakeholders' satisfaction. There are some ways to make the school management effective.*

Key Words: *management, effective, principality of effective management*

Kepemimpinan kepala sekolah efektif dan sekolah efektif sudah banyak dibicarakan, ditulis, dan diteliti orang. Tetapi manajemen efektif menurut sepengetahuan penulis, belum pernah dibicarakan, ditulis, bahkan diteliti orang. Padahal, menurut seorang ahli manajemen, Juran (dalam Sallis, 2003) menyatakan bahwa 85 persen masalah mutu disebabkan oleh tingkat efektivitas (*effectiveness*) manajemennya. Banyak sekolah tutup dan perusahaan bangkrut bukan disebabkan oleh kurangnya sumber daya 7M + I (*man, money, material, machines, methods, marketing, minutes, dan informations*) tetapi karena kesalahannya manajemennya (*missmanagement*).

Tujuan penulisan artikel ini adalah untuk memberikan sumbangan konsep pemikiran tentang cara-cara melakukan manajemen sekolah yang efektif sehingga sekolah mampu meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah yang memuaskan segala pihak yang berkepentingan.

MANAJEMEN

Manajemen sekolah efektif ialah perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan sekolah yang memuaskan *stakeholder* sekolah. *Stakeholder* ialah orang yang peduli. *Stakeholder* ini meliputi *stakeholder* internal sekolah yaitu siswa, guru, dan tenaga kependidikan lainnya serta *stakeholder* eksternal sekolah yaitu wali murid, birokrat Dinas Pendi-

dikan, tokoh masyarakat termasuk tokoh Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM), pengusaha, anggota profesi, dan alumni.

Menurut Anonim (2006), minimal ada tiga prasyarat agar manajemen sekolah efektif yaitu: (1) didelegasikan dan diserahkan tugas, wewenang, dan tanggung jawab untuk mengambil keputusan secara proporsional di sekolah meliputi kurikulum, teknologi, pengambilan keputusan taktis dan strategis sekolah, penggunaan fasilitas belajar, usul pengadaan, pemanfaatan dan peningkatan SDM, biaya, dan waktu, (2) didukung oleh unsur input pendidikan yang sesuai dengan tuntutan mutu pendidikan, dan (3) didukung oleh kemampuan profesional pendidikan yang *mumpuni* untuk melaksanakan tugas, wewenang, dan tanggung jawab pendidikan.

Selanjutnya, menurut Anonim (2006), dalam melaksanakan manajemen sekolah dapat digunakan konsep manajemen pendidikan modern dengan prinsip desentralisasi yaitu konsep bimbingan yang baik dan benar (*good governance*). Konsep bimbingan yang baik dan benar adalah: (1) akuntabilitas, (2) transparan, (3) partisipasi, (4) kemitraan, (5) responsif, (6) penataan hukum, (7) efisiensi, (8) visi strategis, (9) profesionalisme, (10) *entrepreneurship*, (11) budaya organisasi, dan (12) kepedulian pada visi, misi, tujuan, sasaran, strategi, kebijakan, dan program sekolah yang sudah menjadi keputusan bersama.

Berdasarkan konsep di atas maka dapat di-

simpulkan bahwa cara agar sekolah memiliki manajemen sekolah yang efektif adalah dengan menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dengan prinsip: (1) otonomi, (2) akuntabilitas, (3) jaminan mutu, (4) transparan, (5) kemitraan, (6) partisipasi, (7) efisien, (8) demokratis, (9) adil (termasuk proporsional dan profesional), (10) menjunjung tinggi hak asasi manusia, (11) menjunjung tinggi nilai-nilai keagamaan, (12) menjunjung tinggi nilai-nilai kultural, (13) menjunjung tinggi nilai-nilai kemajemukan bangsa, (14) sistemik, (15) pemberdayaan siswa, (16) keteladanan, dan (17) pemberdayaan semua komponen masyarakat.

OTONOMI

Otonomi ialah kemandirian dalam mengatur diri sendiri secara merdeka (tidak tergantung pihak lain) (Depdiknas, 2004). Dengan otonomi yang lebih besar, kepala sekolah mempunyai kewenangan yang lebih besar dalam mengelola sekolahnya. Melalui otonominya, kepala sekolah lebih berdaya dalam mengembangkan program-program sekolah sesuai dengan kebutuhan sekolah, masyarakat, dan potensi yang dimiliki. Manajemen dilakukan secara otonomi mengandung arti bahwa warga sekolah mampu memutuskan sendiri masalah-masalah yang muncul di sekolahnya dengan cara yang terbaik karena merekalah yang paling tahu yang terbaik bagi sekolahnya.

Otonomi harus didukung antara lain oleh kemampuan merencanakan, mengorganisasikan, memotivasi, memimpin, transformasional, memecahkan masalah, dan mengambil keputusan, berkomunikasi, berkoordinasi secara sinerjis, dan melakukan perubahan organisasi (jujur, adil, demokratis, transparan, adaptif, antisipatif, memberdayakan sumber daya yang ada, dan memenuhi kebutuhan sendiri).

AKUNTABILITAS

Akuntabilitas ialah pertanggungjawaban tertulis sekolah kepada *stakeholdernya*. Semua kegiatan manajemen sekolah yang sudah dilaksanakan dilaporkan kepada *stakeholder* atau komite sekolah dalam suatu rapat sekolah sebagai bentuk pertanggungjawaban pelaksanaan program sekolah. Selanjutnya,

komite sekolah diberi kesempatan secukupnya untuk mempelajari Laporan Kinerja Sekolah (Lakis) untuk diterima atau ditolak. Adanya prinsip akuntabilitas dalam manajemen sekolah dapat mengurangi bahkan menghindarkan kecurigaan bahwa di sekolah telah terjadi Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN). Sekolah mempertanggungjawabkan pelaksanaan program dan pendanaan kepada komite sekolah karena mereka sebagai penyandang dana.

JAMINAN MUTU

Jaminan mutu ialah kegiatan yang berupaya mencapai standar mutu, memelihara, mempertahankannya, serta jika masih mungkin meningkatkannya. Sekolah wajib menerapkan prinsip jaminan mutu. Jaminan mutu di bidang pendidikan bertujuan untuk memenuhi Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang meliputi standar isi, proses, kompetensi lulusan, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan.

Untuk menjamin mutu dan mengendalikan mutu sekolah maka harus dilakukan evaluasi, akreditasi, dan sertifikasi sekolah. Mutu pembelajaran di sekolah dapat dikembangkan dengan model kegiatan pembelajaran yang mengacu pada standar proses, melibatkan peserta didik secara aktif, demokratis, mendidik, memotivasi, mendorong kreativitas, dan dialogis. Tujuannya agar peserta didik mencapai pola pikir dan kebebasan berpikir sehingga dapat melaksanakan aktivitas intelektual yang berupa berpikir, berargumentasi, mengkaji, menemukan, dan memprediksi. Standar mutu di sekolah disempurnakan secara terencana, terarah, bertahap, sistematis berkelanjutan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional, dan global dalam program penjaminan mutu di sekolah yang memiliki target dan waktu yang jelas.

TRANSPARAN

Transparan ialah keterbukaan. Keterbukaan dalam manajemen dapat menghilangkan rasa saling curiga antara sekolah dengan *stakeholdernya*. Sekolah yang dicurigai tidak jujur akan ditinggalkan *stakeholdernya*. Keterbukaan merupakan awal da-

ri kejujuran. Kejujuran terletak dalam hati nurani. Sekarang banyak orang pintar tetapi sedikit orang yang jujur. Ironisnya, sebagian besar koruptor adalah orang-orang yang pernah duduk di bangku sekolah. Artinya, sekolah telah gagal menyiapkan orang pintar juga jujur sehingga banyak orang tua menangis karena mereka susah payah membiayai sekolah anaknya, namun setelah lulus dan bekerja ternyata menjadi koruptor (Harefa, 2003). Tugas kepala sekolah dan guru adalah memberi dan menjadi contoh sebagai orang yang jujur kepada siswa.

Keterbukaan dalam arti bersifat proporsional yaitu tidak semua rahasia pribadi diungkapkan melainkan keterbukaan dalam manajemen dan keuangan sekolah. Keterbukaan hanya akan efektif jika ada komunikasi yang efektif atau sebaliknya.

KEMITRAAN

Kemitraan ialah kerja sama saling menguntungkan dalam hubungan setara dan interaktif, aktif, dan positif. Kepala sekolah memikirkan dengan siapa akan bermitra atau membentuk jaringan kerja (*networking*) karena bekerja sendiri-sendiri hasilnya cenderung lebih kecil dibandingkan dengan bekerja bersama-sama mitra. Kemitraan akan berjalan efektif bila saling untung (*profit*), saling kebersamaan (*together*), saling empati (*emphaty*), saling membantu (*assist*), saling dewasa (*maturity*), saling berkeinginan (*willingness*), saling teratur (*organization*), saling menghormati (*respect*), dan saling berbaik hati (*kindness*) (Jalal & Supriyadi, 2006). Kemitraan sekolah misalnya dalam bentuk Kelompok Kerja Kepala Sekolah (KKS), Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS), dan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP).

Dalam melakukan kemitraan, keluarga, masyarakat, dan pemerintah melaksanakan fungsinya masing-masing sesuai dengan perannya masing-masing. Masing-masing mempunyai tugas dan tanggung jawabnya terhadap pendidikan.

PARTISIPASI

Partisipasi ialah keterlibatan aktif *stakeholder* secara langsung di sekolah. Partisipasi dilandasi keyakinan bahwa bila *stakeholder* diundang maka mereka merasa dihargai. Manusia pada hakekatnya

ingin memenuhi kebutuhan penghargaan (*esteem need*) (Maslow, 1954). Jika manusia dihargai maka dia akan merasa dilibatkan. Jika manusia dilibatkan maka ia merasa bertanggung jawab dan berdedikasi. Jika manusia merasa bertanggung jawab dan berdedikasi maka ia merasa memiliki. Jika manusia merasa memiliki maka ia akan memberi perhatian kepada sekolah dan memeliharanya.

Dalam melakukan partisipasi harus mempertimbangkan kompetensi, tenaga, dana, dan waktu *stakeholder* sesuai dengan relevansinya. *Stakeholder* bekerja bahu membahu secara profesional sebagai tim kerja yang sinergis dan solid. Untuk membuat *stakeholder* yang terlibat dan merasa memiliki terhadap sekolah maka diperlukan suasana yang demokratis dan *stakeholder* terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Prinsip ini menuntut para orang tua dan guru mengerti segala kebutuhan yang terbaik untuk peserta didiknya dan melalui satu usaha yang kooperatif mereka dapat bahu membahu meningkatkan program-program yang tepat sesuai kebutuhan peserta didik (Duhou, 2002).

EFISIEN

Efisien ialah suatu proses yang menghasilkan sesuatu yang disyaratkan dengan pengorbanan sumber daya yang paling minimal (Anonim, 2006). Sumber daya terutama biaya, waktu, dan tenaga. Dalam hal ini, proses-proses yang dilakukan selalu menghindari terjadinya pemborosan atau kerugian-kerugian percuma yang tidak perlu. Proses efisiensi diukur dengan perbandingan antara output yang dicapai dengan biaya-biaya untuk menghasilkan output yang diharapkan. Biaya-biaya ini lazimnya dinyatakan dalam bentuk satuan sumber biaya yang telah dikeluarkan. Sedangkan yang dimaksud efisiensi ialah acuan terukur kinerja dari hasil yang dicapai dibandingkan dengan biaya-biaya sumber daya yang telah dikeluarkan bagi pencapaian hasil tersebut (Anonim, 2006).

Beda efektif dan efisien adalah sebagai berikut. Efisien (daya guna) adalah proses penghematan $7M + I$ dengan cara melakukan pekerjaan dengan benar (*do things right*), sedangkan efektif (hasil guna) adalah tingkat keberhasilan pencapaian tujuan (*outcomes*) dengan cara melakukan pe-

kerjaan yang benar (*do the right things*). Efektif juga berarti mampu mencapai tujuan dengan baik. Jika efisiensi lebih memfokuskan diri pada proses penghematan, maka efektivitas lebih memfokuskan diri pada output atau hasil yang diharapkan.

DEMOKRATIS

Demokrasi pendidikan adalah kebebasan yang terlembaga melalui musyawarah dan mufakat dengan menghargai perbedaan, hak asasi manusia, serta kewajibannya dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan (Depdiknas, 2002). Penerapan prinsip demokratis di sekolah dapat memberikan pelajaran kepada warga sekolah bahwa dalam bergaul, belajar, berdiskusi, bekerja, atau berusaha harus menghargai pendapat orang lain, menganggap perbedaan pendapat adalah hikmah, menghargai perbedaan, tidak memaksakan kehendak, siap menerima kekalahan karena orang menang secara sportif, dan tidak merasa dirinya sendiri yang paling benar.

ADIL

Adil ialah memberlakukan aturan atau hukum berlaku sama untuk semua orang, tidak pilih kasih, atau tidak tebang pilih. Adil juga berarti proporsional artinya menempatkan orang sesuai dengan keahlian atau kompetensinya (*the right man in the right place*). Adil berarti menempatkan orang sesuai dengan keprofesionalannya. Adil juga berarti memberi nilai kepada siswa secara objektif. Jika memang tidak bodoh maka nilainya rendah dan jika memang pandai maka nilainya tinggi. Bukan sebaliknya. Dalam hal penilaian, guru dituntut sebagai hakim yang adil.

Keadilan terletak di dalam hati nurani manusia. Hati nurani melihatnya, tetapi kadang-kadang manusia tidak mampu melihatnya. Bertindak adil, menghakimi secara adil adalah penghakiman hati nurani yang melewati perenungan yang mendalam. Jika manusia ingin bertindak adil maka ia harus cerdas intelektual, sosial, spritual, dan emosional. Ia bukan hanya terbuka bagi pengalaman empiriknya tetapi juga pengalaman transedentalnya. Ia mampu melihat keadilan melampaui batas-batas kebenaran subjektif, personal, dan kolektif. Kejuju-

ran pada diri sendiri itulah yang dibutuhkan.

MENJUNJUNG TINGGI HAK ASASI MANUSIA (HAM)

Menjunjung tinggi ialah menghargai harkat dan martabat manusia atau memanusiaikan manusia, tidak melakukan kekerasan fisik dan psikis terhadap manusia, tidak mengganggu keamanan dan ketenteraman orang lain, dan memberi kesempatan yang sama kepada semua manusia untuk mengembangkan potensi. Penerapan prinsip menjunjung tinggi di sekolah dapat memberikan pelajaran bagi warga sekolah bahwa dalam belajar dan berusaha tidak boleh terjadi kekerasan fisik dan psikis, tidak mengganggu keamanan dan ketenteraman orang lain, dan memberi kesempatan yang sama kepada semua manusia untuk mengembangkan potensinya, dan memeras keringat orang dengan memberi upah yang sangat rendah. Inti dari menjunjung tinggi hak asasi manusia ialah tidak sampai melanggar HAM.

MENJUNJUNG TINGGI NILAI-NILAI KEAGAMAAN

Menjunjung tinggi nilai-nilai keagamaan yaitu menjalankan ajaran-ajaran agama sesuai dengan penganutnya masing-masing. Pihak manajemen sekolah saling menghargai agama yang dianut oleh warga sekolahnya. Tidak boleh ada penganut agama yang satu menghina ajaran agama penganut lainnya. Penerapan prinsip menjunjung tinggi nilai-nilai keagamaan di sekolah dapat memberikan pelajaran kepada warga sekolah antara lain adalah hidup harus jujur, hidup harus berbuat baik, belajarlah sepanjang hayat, hidup harus berusaha, hidup harus bekerja keras, dan hidup tidak boleh putus asa.

MENJUNJUNG TINGGI NILAI-NILAI KULTURAL

Menjunjung tinggi nilai-nilai budaya ialah menjunjung kebiasaan-kebiasaan positif yang dimiliki bangsa. Budaya positif bangsa antara lain adalah gotong royong, empati, ramah tamah, sopan santun, suka menolong, menghargai orang yang

dituakan, tahan menderita, sabar, tidak individualistis, tidak egois, tidak materialistis, dan silaturahmi. Fungsi pendidikan ditinjau dari sudut budaya adalah untuk mentransformasikan budaya, melestarikan budaya, dan mengkritisi budaya. Ancaman sekolah kita saat ini adalah siswa kita sebagian ada yang tidak empati, sombong, tidak sopan, enggan menolong, kurang menghargai orang tua, mudah berkeluh kesah, individualis, egois, materialistis, dan tidak suka bersilaturahmi karena sibuk dengan urusannya sendiri-sendiri termasuk kebanyakan tugas pekerjaan rumah dari sekolah.

MENJUNJUNG TINGGI NILAI-NILAI KEMAJEMUKAN BANGSA

Menjunjung tinggi nilai-nilai kemajemukan bangsa ialah sikap menghargai keberagaman (pluralisme) suku, agama, ras, dan antar golongan yang ada di negara kita. Mengingat bangsa kita terdiri atas berbagai suku, agama, ras, dan antar golongan. Lambang negara kita bertuliskan Bhineka Tunggal Ika yang artinya berbeda-beda tetapi tetap bersatu. Penerapan prinsip menjunjung tinggi nilai-nilai kemajemukan bangsa di sekolah dapat memberikan pelajaran bahwa dalam belajar dan berusaha tidak boleh bergaul dengan membeda-bedakan suku, agama, ras, dan antar golongan. Tidak boleh merendahkan atau menghina suku, agama, ras, dan antar golongan orang lain. KTSP di sekolah dikembangkan sesuai dengan kondisi sekolah, potensi atau karakteristik daerah, sosial budaya masyarakat setempat, dan peserta didik.

SISTEMIK

Sistemik ialah bekerja secara berurutan sesuai dengan standar operasional prosedur. Dalam bekerja ada urutannya. Ada yang harus didahulukan dan ada yang harus dibelakangkan. Sebagai contoh, pekerjaan manajemen yang pertama-tama adalah perencanaan dan yang terakhir adalah pengawasan. Siswa-siswa kita sudah kehilangan budaya antrinya. Hal ini tampak dari mental menerabas siswa-siswa kita di jalan raya. Siswa-siswa kita sebagian seenaknya memotong jalan orang lain tanpa memperhatikan keselamatan dirinya dan orang lain. Padahal budaya bangsa paling mudah dilihat da-

ri budaya berlalu lintasnya. Inikah salah satu hasil pendidikan kita?

Sistemik juga berarti bekerja harus memperhatikan input, proses, output, dan umpan balik. Manajemen akan efektif jika didukung oleh input yang memadai untuk berproses menghasilkan output yang bermutu. Penerapan prinsip sistemik di sekolah dapat memberikan pelajaran bagi warga sekolah bahwa dalam belajar ada langkah-langkahnya. Dalam belajar yang diutamakan bukan hanya output berupa nilai rapor atau nilai ujian nasional tetapi juga bagaimana proses mendapatkan nilai. Untuk mendapatkan nilai hasil belajar yang tinggi perlu didukung input yang memadai.

PEMBERDAYAAN SISWA

Pemberdayaan siswa ialah mengutamakan pemanfaatan siswa. Fungsi utama keberadaan sekolah adalah untuk memberikan kesempatan kepada siswa untuk mendapatkan pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif, menyenangkan, dan bermakna (paikem-b) bagi siswa. Oleh sebab itu, kegiatan manajemen mulai dari perencanaan sampai pengawasan mengutamakan untuk kepentingan dan memberdayakan siswa. Siswa lebih aktif di kelas. Guru bukanlah satu-satunya sumber belajar di kelas. Siswa dapat belajar dari pengalaman siswa lainnya melalui diskusi-diskusi. Fungsi guru dalam hal ini cukup sebagai fasilitator saja.

Pemahaman bahwa keterlibatan siswa secara aktif dalam pembelajaran yang dilakukan dengan sungguh-sungguh dan mendalam untuk mencapai pemahaman konsep, tidak terbatas kepada materi yang diberikan oleh guru. Penerapan prinsip pemberdayaan siswa di sekolah dapat memberikan pelajaran bagi warga sekolah bahwa dalam belajar, guru bukanlah satu-satunya sumber belajar.

KETELADANAN

Keteladanan ialah menjadi contoh yang baik bagi orang lain. Memberi contoh mudah, menjadi contoh susah. Memberi contoh dapat dibuat-buat atau direkayasa dan seketika sifatnya, sedangkan menjadi contoh bersifat permanen melekat pada dirinya. Budaya kita adalah budaya paternalistik atau menghargai orang yang dituakan. Oleh sebab itu,

keteladanan dari orang tua atau pemimpin sangat diperlukan. Orang tua, guru, dan pemimpin jangan menyuruh siswa bersikap baik jika mereka sendiri belum menjadi contoh untuk bersikap baik. Lebih spesifik lagi, kepala sekolah dan guru jangan menyuruh siswa-siswanya berwirausaha, tetapi mereka sendiri belum mampu memberikan contoh sebagai wirausahawan yang sukses.

PEMBERDAYAAN SEMUA KOMPONEN MASYARAKAT

Pemberdayaan semua komponen masyarakat ialah memanfaatkan semua potensi yang dimiliki masyarakat untuk mengembangkan mutu sekolah. Pendidikan adalah tanggung jawab bersama antara keluarga, masyarakat, dan sekolah (pemerintah) karena itu masyarakat diberdayakan.

Ketiganya bermitra secara sinergis dan sistematis untuk meningkatkan mutu pendidikan. Ketiganya bekerja berdasarkan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing (Usman, 2005). Penerapan prinsip pemberdayaan semua komponen masyarakat dalam manajemen sekolah dapat memberikan pelajaran bahwa dalam menyusun silabus dapat mengundang Kelompok Kerja Guru (KKG), Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan (LPMP).

KESIMPULAN

Masalah mutu sekolah 85 persen disebabkan oleh manajemennya yang belum efektif. Banyak sekolah tutup bukan karena fasilitas dan dananya yang kurang tetapi karena kesalahan manajemen.

Manajemen sekolah efektif ialah perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan sekolah yang memuaskan *stakeholder* sekolah. Moto manajemen sekolah yang efektif adalah perencanaan yang mantap, pelaksanaan yang tepat, dan pengawasan yang ketat. Cara untuk membuat manajemen sekolah menjadi efektif antara lain adalah menerapkan MBS dengan prinsip otonomi, akuntabilitas, jaminan mutu, transparan, kemitraan, partisipasi, efisien, demokratis, adil, menjunjung tinggi hak asasi manusia, menjunjung tinggi nilai-nilai keagamaan, menjunjung tinggi nilai-nilai kultural, menjunjung tinggi nilai-nilai kemajemukan bangsa, sistemik, pemberdayaan siswa, keteladanan, dan pemberdayaan semua komponen masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Anonim. 2006. *Naskah Akademik Standar Pengelolaan Pendidikan*. Jakarta: Badan Standar Nasional Pendidikan
- Depdiknas. 2004. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah I*. Jakarta: Depdiknas
- Jalal, F. & Supriadi, D. 2006. *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah* (Edisi Kedua). Jakarta: Adicita
- Sallis, E. 2003. *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page Educational Management Series
- Usman, H. 2005. Kemitraan Keluarga, Sekolah, dan Masyarakat. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, XI (52): 144-155
- Usman, H. 2007. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Hasil Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara