

PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH PADA ERA GLOBALISASI

Paningkat Siburian

Abstrak

Manajemen Berbasis Sekolah adalah suatu model pengelolaan sekolah yang memberdayakan semua pihak pemangku kepentingan dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Manajemen Berbasis Sekolah memberikan wewenang pengambilan keputusan bagi sekolah dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program pendidikannya dengan melibatkan semua pihak yang berkepentingan dengan sekolah guna memenuhi kebutuhan sesuai dengan kondisi dan tuntutan lingkungan masyarakatnya. Pengambilan keputusan partisipatif adalah suatu cara untuk mengambil keputusan melalui penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratik, di mana kepala sekolah, guru, siswa, karyawan, orang tua siswa, dan tokoh masyarakat didorong untuk terlibat secara langsung dalam proses pengambilan keputusan yang dibutuhkan bagi pencapaian tujuan sekolah. Pengambilan keputusan partisipatif adalah model pengambilan keputusan yang harus dilakukan dalam Manajemen Berbasis Sekolah, karena merupakan inti dan faktor penentu bagi keberhasilan program pendidikan, dan dilakukan dengan melibatkan stakeholders yang terwadahi dalam Dewan Pendidik dan Komite Sekolah.

Kata kunci: *Manajemen, keputusan, dan partisipatif.*

PENDAHULUAN

Sejalan dengan pelaksanaan otonomi daerah dilakukan reorientasi penyelenggaraan pendidikan melalui penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (*School Based Management*) pada pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Adapun tujuan otonomi daerah di bidang pendidikan `adalah: (1) meningkatkan pelayanan pendidikan yang lebih dekat, cepat, mudah , dan murah sesuai kebutuhan masyarakat; (2) pembudayaan

dan pemberdayaan peserta didik sepanjang hayat; (3) memberikan keteladanan, membangun kemauan; (4) mengembangkan kreativitas peserta didik; (5) mengembangkan budaya membaca, menulis, berhitung, dan memberdayakan seluruh komponen masyarakat; (6) pemerataan dan keadilan; (7) meningkatkan kesejahteraan pendidik dan tenaga kependidikan; (8) akuntabilitas publik; (9) transparansi; (10) memperkuat integritas; dan (11)

Paningkat Siburian adalah Dosen Jurusan Pendidikan Teknik Elektro, Fakultas Teknik, Universitas Negeri Medan

meningkatkan daya saing di era globalisasi (Husaini Usman, 2008: 572).

Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan bagian dari pelaksanaan otonomi daerah di bidang pendidikan yang diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan. Hal tersebut dilakukan sesuai dengan UU Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang menetapkan manajemen berbasis sekolah (*School Based Management*) sebagai prinsip utama yang harus dipegang teguh dalam pengelolaan semua satuan pendidikan.

Faktor manajemen menjadi penentu dalam usaha pendidikan, karena menurut Juran bahwa 85 % masalah mutu disebabkan oleh manajemennya. Sehubungan dengan itu, dalam PP Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan ditetapkan standar pengelolaan pendidikan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota, provinsi, atau nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan. Pengelolaan satuan pendidikan menerapkan Manajemen Berbasis

Sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, keterbukaan, kemitraan, partisipasi, dan akuntabilitas dalam perencanaan, program, penyusunan kurikulum tingkat satuan pendidikan, kegiatan pembelajaran, pendayagunaan tenaga kependidikan, penilaian kemajuan belajar, pengelolaan sarana dan prasarana, dan pengawasan. Manajemen Berbasis Sekolah pada dasarnya merupakan sistem manajemen di mana sekolah merupakan unit pengambilan keputusan penting tentang penyelenggaraan pendidikan secara mandiri, sehingga diharapkan setiap keputusannya tepat dalam rangka meningkatkan mutu lulusan.

Akan tetapi dapat diketahui bahwa penerapan Manajemen Berbasis Sekolah pada beberapa lembaga pendidikan belum memberikan hasil yang maksimal, yang mana salah satu faktor penyebabnya adalah kebingungan dan keraguan pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan (M. Ihsan Dachofany dan Evi Yuzana, 2009: 6). Oleh karena itu, dalam rangka meningkatkan mutu perlu dilakukan kajian tentang pengambilan keputusan dalam Manajemen Berbasis Sekolah pada era globalisasi.

Paningkat Siburian adalah Dosen Jurusan Pendidikan Teknik Elektro, Fakultas Teknik, Universitas Negeri Medan

PEMBAHASAN

Hakikat Manajemen Berbasis Sekolah

Pada hakikatnya, manajemen pendidikan adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Manajemen Berbasis Sekolah adalah suatu model pengelolaan sekolah yang memberdayakan semua pihak pemangku kepentingan dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Manajemen Berbasis Sekolah sebagai terjemahan dari School Based Management adalah suatu pendekatan yang bertujuan untuk merancang kembali pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada kepala sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya peningkatan kinerja sekolah (Nanang Fatah dan H.Mohammad Ali, 2007: 1.5). Manajemen Berbasis Sekolah merupakan suatu model pengelolaan sekolah yang ditandai dengan adanya otonomi luas di tingkat sekolah, dan partisipasi yang tinggi dari masyarakat dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program pendidikan.

Manajemen Berbasis Sekolah bertujuan untuk memberdayakan sumber daya sekolah, terutama sumber daya manusia (kepala sekolah, guru, karyawan, siswa, orang tua siswa, dan masyarakat sekitarnya) melalui pemberian kewenangan, dan fleksibilitas untuk memecahkan persoalan yang dihadapi oleh sekolah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Karakteristik dasar Manajemen Berbasis Sekolah adalah pemberian otonomi yang luas kepada sekolah, partisipasi masyarakat dan orangtua peserta didik yang tinggi, kepemimpinan sekolah yang profesional, dan tim kerja yang profesional (E. Mulyasa, 2009: 36). Selanjutnya, Manajemen Berbasis Sekolah dinyatakan memiliki karakteristik yang sama dengan sekolah yang efektif, yaitu: (1) manajemen organisasi dan kepemimpinan sekolah yang kuat dalam arti profesi; (2) proses belajar mengajar yang bermutu; (3) sumber daya manusia yang berkualitas baik; dan (4) administrasi sekolah yang didukung oleh anggaran yang mengacu pada pencapaian visi dan misi (Syaifui Sagala, 2006: 136).

Paningkat Siburian adalah Dosen Jurusan Pendidikan Teknik Elektro, Fakultas Teknik, Universitas Negeri Medan

Dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), kepala sekolah merupakan orang kunci yang bertanggung jawab untuk mengelola dan memberdayakan sumber daya manusia dan sumber daya instrumental untuk keberhasilan pencapaian visi, misi, dan tujuan sekolah. Sehubungan dengan itu, ada beberapa prinsip yang perlu diperhatikan dalam melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah, yaitu: (1) komitmen yang kuat dari semua pelanggan sekolah untuk ber-MBS; (2) kesiapan warga sekolah secara fisik dan mental untuk ber-MBS; (3) kelembagaan bagi pendidikan yang efektif; (4) keterlibatan semua pihak dalam mendidik anak; (5) keputusan sekolah yang dibuat oleh pihak yang benar-benar mengerti tentang pendidikan; (6) kemandirian dalam pengambilan keputusan pengalokasian dana; (7) kesadaran guru untuk membantu dalam

Hakikat Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan adalah penentuan sebuah pilihan dari beberapa pilihan yang dapat digunakan untuk menyelesaikan masalah atau mencapai suatu tujuan. Sehubungan dengan itu dijelaskan bahwa pengambilan keputusan merupakan suatu kegiatan menentukan

pembuatan keputusan program pendidikan dan kurikulum; dan (8) ketahanan (Husaini Usman, 2008: 574).

Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah pada suatu lembaga pendidikan ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas dalam perencanaan program, penyusunan kurikulum tingkat satuan pendidikan, kegiatan pembelajaran yang efektif, pengelolaan sarana dan prasarana, pendayagunaan tenaga kependidikan, penilaian kemajuan hasil belajar, dan pengawasan.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa Manajemen Berbasis Sekolah adalah sistem pengelolaan sekolah yang memberdayakan semua pihak pemangku kepentingan dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

pilihan diantara dua alternatif atau lebih (Stephen P. Robbins, 2002: 89-90). Pengambilan keputusan didefinisikan secara universal sebagai pemilihan alternatif (Fred Luthans, 2006: 406). Selain itu, pengambilan keputusan didefinisikan sebagai rangkaian kegiatan

yang berhubungan dengan pemecahan masalah (Kreitner dan Knicki, 1989: 487). Definisi di atas menjelaskan bahwa pengambilan keputusan merupakan serangkaian kegiatan yang dipilih sebagai penyelesaian suatu masalah. Secara rinci dikemukakan bahwa pengambilan keputusan merupakan penentuan serangkaian kegiatan untuk mencapai hasil yang diinginkan (T. Hani Handoko, 2003: 130).

Ada tiga model pengambilan keputusan, yaitu: (1) model pengambilan keputusan rasional; (2) model pengambilan keputusan optimasi, dan (3) model pengambilan keputusan pemuasan. Model pengambilan keputusan rasional membuat pilihan yang konsisten dan memaksimalkan proses dan hasil. Langkah-langkah model pengambilan keputusan rasional adalah sebagai berikut: (1) mendefinisikan masalah; (2) mengidentifikasi kriteria keputusan; (3) menimbang kriteria; (4) menghasilkan alternatif; (5) mengevaluasi alternatif-alternatif; dan (6) memilih alternatif terbaik (Robbins dan Judge, 2009: 182). Herbert A. Simon dalam Fred Luthans mengemukakan tiga tahap utama dalam proses pengambilan keputusan, yaitu: (1) aktivitas inteligensi untuk penelusuran kondisi lingkungan

yang memerlukan pengambilan keputusan; (2) aktivitas desain untuk penemuan, pengembangan, dan analisis masalah; dan (3) aktivitas memilih untuk menentukan pilihan terbaik dari pilihan yang tersedia (Fred Luthans, 2006: 406).

Ada beberapa asumsi model pengambilan keputusan rasional, yaitu: (1) kejelasan masalah; (2) pilihan diketahui; (3) preferensi yang jelas; (4) preferensi yang konstan; (5) tidak ada kendala waktu dan biaya; dan (6) hasil maksimal (Stephen P. Robbins, 2002: 91-92). Hal tersebut berarti bahwa model pengambilan keputusan rasional sebaiknya digunakan jika pengambil keputusan memiliki informasi yang lengkap berkenaan dengan situasi keputusan, dapat mengidentifikasi semua kriteria yang relevan, dapat meranking kriteria dan alternatif berdasarkan tingkat pentingnya, kriteria suatu keputusan tertentu adalah konstan dan bobot yang diberikannya padanya stabil sepanjang waktu, tidak ada kendala waktu dan biaya, dan dapat memilih alternatif yang memberikan hasil yang terbaik. Jadi, model pengambilan keputusan yang akan digunakan tergantung pada sifat masalah, tersedianya waktu dan biaya, pengetahuan, dan keterampilan dari pengambil keputusan. Sesuai dengan

Panangkat Siburian adalah Dosen Jurusan Pendidikan Teknik Elektro, Fakultas Teknik, Universitas Negeri Medan

hakikat Manajemen Berbasis Sekolah sebagai sistem pengelolaan sekolah yang ditandai dengan adanya otonomi luas di tingkat sekolah, partisipasi masyarakat yang tinggi dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional, sehingga pengambilan keputusannya dituntut melibatkan semua pihak pemangku kepentingan.

Hubungan Pengambilan Keputusan dengan Manajemen Berbasis Sekolah

Pengambilan keputusan adalah salah satu faktor penentu dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah. Manajemen Berbasis Sekolah memberikan wewenang pengambilan keputusan bagi sekolah dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program pendidikannya dengan melibatkan semua pihak yang berkepentingan dengan sekolah guna memenuhi kebutuhan sesuai dengan kondisi dan tuntutan lingkungan masyarakatnya. Dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah, pengambilan keputusan dilakukan dengan melibatkan semua pemangku kepentingan secara partisipatif untuk bermusyawarah, sehingga keputusan yang diambil akan diterima oleh semua pihak (Moherman dan Wohistetter, 1994: 279). Pengambilan keputusan partisipatif

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa pengambilan keputusan adalah suatu kegiatan menentukan sebuah pilihan dari beberapa pilihan yang dapat digunakan untuk menyelesaikan masalah atau mencapai suatu tujuan.

adalah suatu cara untuk mengambil keputusan melalui penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratik, di mana kepala sekolah, guru, siswa, karyawan, orang tua siswa, dan tokoh masyarakat didorong untuk terlibat secara langsung dalam proses pengambilan keputusan yang dibutuhkan bagi pencapaian tujuan sekolah. Hal ini dilandasi oleh keyakinan bahwa jika seseorang dilibatkan (turut berpartisipasi) dalam pengambilan keputusan, maka yang bersangkutan akan merasa ikut memiliki keputusan tersebut, sehingga yang bersangkutan akan bertanggungjawab dan berdedikasi sepenuhnya dalam pelaksanaan keputusan guna mencapai tujuan sekolah. Meskipun demikian, pelibatan warga sekolah dalam pengambilan keputusan harus mempertimbangkan keahlian, yurisdiksi, dan relevansinya dengan

tujuan pengambilan keputusan sekolah. Sehubungan dengan itu dijelaskan bahwa pengambilan keputusan partisipatif dilakukan kepala sekolah sebagai strategi untuk meningkatkan efektivitas kendali (Chapman, 1990: 254). Kepala sekolah adalah orang kunci dalam pengambilan keputusan yang akan memberhasilkan implementasi Manajemen Berbasis Sekolah.

Dalam menerapkan pengambilan keputusan partisipatif, ada tiga pertanyaan yang harus dijawab oleh kepala sekolah sebelumnya, yaitu: (1) apakah cocok dan produktif jika pengambilan keputusan melibatkan kelompok-kelompok kepentingan? (2) bagian yang mana dari proses pengambilan keputusan yang perlu melibatkan kelompok-kelompok kepentingan? dan (3) cara yang mana yang paling efektif untuk melibatkan kelompok kepentingan dalam proses pengambilan keputusan? Melalui implementasi Manajemen Berbasis Sekolah diharapkan hal berikut : (1) fleksibilitas pengambilan keputusan sekolah akan tumbuh dan berkembang dengan subur, sehingga dapat dibuat keputusan yang tepat dalam memenuhi kebutuhan sekolah; (2) akuntabilitas/pertanggungugatan

Paningkat Siburian adalah Dosen Jurusan Pendidikan Teknik Elektro, Fakultas Teknik, Universitas Negeri Medan

terhadap semua pihak pemangku kepentingan sekolah dapat meningkat; dan (3) kinerja sekolah meningkat. Sehubungan dengan pengambilan keputusan partisipatif, ada empat faktor yang perlu diperhatikan dalam melibatkan pihak kelompok kepentingan, yaitu: relevansi, kompetensi, yurisdiksi, dan kompatibilitas tujuan. Secara khusus dapat dikemukakan bahwa pengambilan keputusan bidang akademik dapat dilakukan melalui rapat Dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala sekolah, sedangkan pengambilan keputusan bidang non akademik dilakukan melalui rapat komite sekolah yang dihadiri oleh kepala sekolah. Pengambilan keputusan dalam rapat dewan pendidik dan komite sekolah dilaksanakan atas dasar prinsip musyawarah dan mufakat yang berorientasi pada peningkatan mutu satuan pendidikan. Jadi, pada intinya pengambilan keputusan dalam Manajemen Berbasis Sekolah harus dilakukan dengan melibatkan pihak-pihak pemangku kepentingan (stakeholders) yang terwadahi dalam Dewan Pendidik dan Komite Sekolah.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan dalam Manajemen Berbasis Sekolah merupakan faktor penentu bagi

keberhasilan program pendidikan, dan dilakukan dengan melibatkan pihak-pihak pemangku kepentingan

PENUTUP

Manajemen Berbasis Sekolah adalah suatu model pengelolaan sekolah yang memberdayakan semua pihak pemangku kepentingan dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Manajemen Berbasis Sekolah sebagai wujud dari reformasi pendidikan bertujuan untuk mengadakan perubahan dari kondisi yang kurang baik menuju kondisi yang lebih baik dengan memberikan wewenang kepada sekolah untuk memberdayakan dirinya, sehingga mampu secara mandiri menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, memanfaatkan, mengendalikan, dan mempertanggungjawabkan setiap kegiatannya kepada pihak yang berkepentingan. Manajemen Berbasis Sekolah memberikan otonomi yang luas bagi sekolah dalam mengambil keputusan untuk melakukan perbaikan dan peningkatan kualitas secara berkelanjutan.

(stakeholders) yang terwadahi dalam Dewan Pendidik dan Komite Sekolah.

Pengambilan keputusan di bidang pendidikan merupakan suatu kegiatan menentukan sebuah pilihan dari beberapa pilihan yang dapat digunakan untuk menyelesaikan masalah pendidikan atau mencapai tujuan pendidikan. Sesuai dengan hakikat Manajemen Berbasis Sekolah sebagai sistem pengelolaan sekolah yang ditandai dengan adanya otonomi luas di tingkat sekolah, partisipasi masyarakat yang tinggi dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional, maka pengambilan keputusannya dituntut melibatkan semua pihak pemangku kepentingan. Pengambilan keputusan dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah dilakukan dengan melibatkan semua pemangku kepentingan secara partisipatif untuk bermusyawarah, sehingga keputusan yang diambil akan diterima oleh semua pihak.

Jadi, pengambilan keputusan partisipatif harus dilakukan dalam Manajemen Berbasis Sekolah, karena merupakan inti dan faktor penentu bagi keberhasilan program pendidikan, dan

dilakukan dengan melibatkan pihak-pihak pemangku kepentingan

(stakeholders) yang terwadahi dalam Dewan Pendidik dan Komite Sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Chapman, Judith. (1990). *School Decision Making and Management*. London: The Farrmer Press.
- Husaini Usman. (2008). *Manajemen Teori Praktik & Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kreitner, Robert dan Angelo Knicki. (1989). *Organizational Behavior*. Boston: Richard D. Irwin, Inc.
- Luthans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: ANDI.
- Moherman, Susan Albers dan Wohistetter. (1994). *School Based Management Organizing for High Performance*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Mulyasa, E. (2009). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- M. Ihsan Dachofany dan Evi Yuzana. (2009). *Manajemen Berbasis Sekolah.Makalah*, (Online), (<http://makalahkumakalahmu.wordpress.com/2009/05/15/manajemen-berbasis-sekolah-mbs/>), diakses 12 September 2011).
- Nanang Fattah dan H. Mohammad Ali. (2007). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Robbins, Stephen P. (2002). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Robbins , Stephen P dan Timothy A. Judge. (2009). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education.
- Sagala. Syaiful. (2006). *Manajemen Berbasis Sekolah & Masyarakat.Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*. Jakarta: Nimas Multima.
- T. Hani Handoko. (2003). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.