

IMPLEMENTASI STRATEGI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

Edison Tuindra dan Chalid Sahuri

FISIP Universitas Riau, Kampus Bina Widya Km. 12,5 Simpang Baru Panam, Pekanbaru 28293

Abstract: Implementation Strategies of School-Based Management. The purpose of this study was to determine and analyze the factors that influence the implementation strategies of School Based Management (MBS) in the High School Lower School 1 Kuantan Kuantan District Singingi. This study was conducted at SMA Negeri 1 Downstream Kuantan District Kuantan Singingi, which are the subject of research is the principal, teachers, Department of Education, school committees, school boards and parents. Data collected by interview and observation techniques, after the data was collected and then analyzed using qualitative descriptive analysis. The results indicate the implementation of school-based management in SMA Negeri 1 Kuantan Downstream terms of task, structure, people and technology can be inferred either. While the implementation of school-based management in SMA Negeri 1 Kuantan Downstream influenced by factors internal and external to the organization.

Abstrak: Implementasi Strategi Manajemen Berbasis Sekolah. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi strategi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Kuantan Hilir Kabupaten Kuantan Singingi. Penelitian ini dilaksanakan di SMA Negeri 1 Kuantan Hilir Kabupaten Kuantan Singingi, dimana yang menjadi subjek penelitian adalah kepala sekolah, guru, Dinas Pendidikan, komite sekolah, dewan sekolah dan wali murid. Pengumpulan data dilakukan dengan tehnik wawancara dan observasi, setelah data terkumpul kemudian dianalisa dengan menggunakan analisa deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan implementasi manajemen berbasis sekolah di SMA Negeri 1 Kuantan Hilir yang ditinjau dari tugas, struktur, manusia dan teknologi dapat disimpulkan baik. Sedangkan implementasi manajemen berbasis sekolah di SMA Negeri 1 Kuantan Hilir dipengaruhi oleh faktor intenal dan eksternal organisasi.

Kata Kunci: Organisasi, strategi, manajemen strategi, dan strategi pengembangan organisasi

PENDAHULUAN

Langkah Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan salah satu strategi meningkatkan keunggulan sekolah dalam mencapai tujuan melalui usaha mengintegrasikan seluruh kekuatan. Pengintegrasian sumber daya dilakukan sejak tahap perencanaan, pelaksanaan sampai pada evaluasi atau kontrol. Strategi penerapannya dikembangkan dengan didasari asas keterbukaan informasi atau transparansi, meningkatkan partisipasi, kolaborasi, dan akuntabilitas. Tantangan praktisnya adalah bagaimana sekolah meningkatkan efektivitas kinerja secara kolaboratif melalui pembagian tugas yang jelas antara sekolah dan orang tua siswa yang didukung dengan sistem distribusi informasi, menghimpun informasi, dan memilih banyak alternatif gagasan dari banyak pihak untuk mengembangkan mutu kebijakan melalui keputusan bersama.

Dalam menunjang keberhasilannya, MBS memerlukan banyak waktu dan tenaga yang diperlukan pihak eksternal untuk terlibat dalam banyak aktivitas sekolah. Hal ini menjadi salah satu kendala. Tingkat pemahaman orang tua tentang bagaimana seharusnya berperan juga menjadi kendala lain sehingga partisipasi dan kolaborasi orang tua sulit diwujudkan. Pada tahap awal penerapan MBS di Indonesia lebih berkonsentrasi pada bagaimana orang tua berpartisipasi secara finansial dibandingkan pada aspek edukatif.

Demikian juga halnya dengan Sekolah Menengah Negeri 1 Kuantan Hilir, dalam upaya mendukung program pendidikan yang dirancang melalui MBS, dibutuhkan formulasi strategi yang baik dalam upaya mewujudkan lulusan yang berkualitas dan sekolah unggulan. Oleh karena itu Sekolah Menengah Negeri 1 Kuantan Hilir

dalam melaksanakan kegiatannya memiliki visi : *“Berprestasi IPTEK dan berkepribadian IMTAQ*. Selain itu juga dalam upaya mewujudkan visi dan misi yang sudah dirumuskan dibutuhkan kekuatan yang penuh, supaya apa yang menjadi tujuan dan sasaran SMA Negeri 1 Kuantan Hilir. Oleh karena itu salah satu kekuatan yang perlu dipersiapkan oleh SMA Negeri 1 Kuantan Hilir dalam merealisasikan visi dan misinya adalah dengan memiliki tenaga pengajar yang berkualitas, sesuai dengan bidang keilmuan yang dibutuhkan oleh pihak sekolah.

Guru atau tenaga pengajar yang dimiliki oleh SMA Negeri 1 Kuantan Hilir pada umumnya adalah lulusan strata satu dan mayoritas merupakan pegawai negeri sipil. Kondisi ini menjelaskan bahwa bahwa kekuatan SMA Negeri 1 Kuantan Hilir apabila ditinjau dari tenaga pengajar sebenarnya sudah sangat baik, karena keseluruhan tenaga pengajar yang mengabdikan ilmunya berlulusan sarjana. Namun yang perlu ditekankan bahwa tenaga pengajar yang keseluruhannya adalah lulusan sarjana memang memiliki bidang keilmuan keguruan. Sehingga para tenaga pengajar yang bertugas memberikan pengetahuan dan keilmuan kepada peserta didik, dapat memberikan ilmu yang dimilikikan dengan metode mengajar yang sebenarnya. Tetapi realita ini masih belum memenuhi kenyataan secara sepenuhnya di SMA Negeri 1 Kuantan Hilir, sebab ada beberapa guru yang memiliki keilmuan bukan berasal dari keguruan. Hal ini tentunya membutuhkan penyesuaian dan adaptasi bagi para tenaga pengajar yang bukan berasal dari pendidikan keguruan, terutama dalam penyusunan rencana pembelajaran hingga mengembangkan kurikulum. Fakta ini tentunya bisa menjadi kelemahan bagi SMA Negeri 1 Kuantan Hilir untuk bisa mewujudkan visi dan misi yang telah dirumuskan.

Setiap organisasi publik atau profit selalu dihadapkan kepada dua jenis lingkungan yang berbeda, yaitu lingkungan internal dan eksternal. Semakin besar organisasi maka semakin kompleks pula bentuk, jenis dan sifat interaksi yang terjadi dalam menghadapi dua jenis lingkungan tersebut. Salah satu implikasinya adalah dalam

proses pengambilan keputusan yang dewasa ini semakin sulit dan rumit. Untuk itu dibutuhkan langkah-langkah strategis supaya organisasi mampu menghadapi kompleksitas lingkungan internal dan eksternal.

Sebagai suatu rencana, strategi tidak dengan sendirinya dapat meraih apa yang diharapkan begitu selesai disusun. Faktor implementasi dari suatu strategi itulah yang mempengaruhi keberhasilan strategi. Sebaik apapun strategi tidak akan berhasil apabila jelek dalam mengimplementasikannya. Sebaliknya apabila strategi disusun biasa-biasa saja, namun bagus dalam pelaksanaannya maka strategi tersebut akan berhasil. Strategi agar dapat berhasil dalam pelaksanaannya diperlukan konsistensi pada implementasinya. Strategi bukan merupakan pedoman bagi implementasi, karena filosofi penyusunan strategi adalah sebagai jembatan organisasi dengan lingkungannya, sehingga tetap dimungkinkan adanya suatu fleksibilitas yang adaptif namun tetap relevan.

Dalam mengimplementasikan manajemen strategi yang merupakan paradigma baru bagi organisasi publik, tidak semudah dengan mengimplementasikannya pada organisasi profit. Karena kedua organisasi ini memiliki perbedaan dari banyak aspek, terutama dari segi filsafat yang mendasarinya dan tujuan yang hendak dicapai. Dimana bagi organisasi publik implementasi manajemen strategi mengandung filsafat yang berisikan nilai-nilai pengabdian dan kemanusiaan untuk kepentingan hidup bersama dan tujuannya adalah dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki ingin menciptakan keadilan dan kemakmuran bersama.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi strategi manajemen berbasis sekolah di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Kuantan Hilir Kabupaten Kuantan Singingi.

METODE

Pelaksanaan penelitian ini untuk pengumpulan data primer maupun data sekunder menggunakan metode kualitatif melalui wawancara,

terutama digunakan untuk menggambarkan (*deskriptif*) dan menjelaskan (*explanatory* atau *confirmatory*) tentang fenomena strategi pengembangan Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Kuantan Hilir Kabupaten Kuantan Singingi. Adapun yang menjadi alasan pemilihan metode kualitatif adalah keinginan untuk menganalisis serta mengenal masalah dan mendapat pembenaran terhadap keadaan dan praktek-praktek yang sedang berlangsung, melakukan verifikasi untuk kemudian didapat hasil guna pembuatan rencana pada masa yang akan datang. Melalui wawancara dan observasi diharapkan hasil penelitian dapat mengungkapkan bagaimana implementasi strategi MBS di Menengah Atas Negeri 1 Kuantan Hilir Kabupaten Kuantan Singingi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi Strategi MBS

Dalam penelitian tentang implementasi strategi MBS di SMA Negeri 1 Kuantan Hilir digunakan teori yang dikemukakan oleh *Harold Leavitt* yang menjelaskan bahwa ada empat variabel yang bisa merubah atau mengembangkan suatu organisasi, yaitu tugas, struktur, manusia dan teknologi.

1. Tugas

Implementasi strategi manajemen berbasis sekolah ditinjau dari tugas adalah baik. Fakta ini menjelaskan bahwa dalam upaya melakukan pengembangan organisasi, pihak sekolah sudah bisa melakukan mendelegasikan tugas kepada setiap unit kerja dan individu kerja dengan baik. Sehingga dalam pelaksanaannya setiap unit kerja dan individu kerja telah mendapatkan pembagian tugas dengan jelas. Kemampuan organisasi dalam melakukan pembagian tugas ini disebabkan oleh adanya keinginan organisasi untuk berkembang menjadi lebih baik. Oleh karena itu salah satu caranya dengan melakukan pembagian tugas yang jelas kepada seluruh komponennya, sehingga memiliki keinginan yang sama dalam mewujudkan visi dan misi yang telah ditetapkan.

Walaupun dalam pembagian tugas yang dilakukan masih ditemukan tenaga pendidik yang

belum menguasai bidang tugasnya, yang disebabkan oleh kemampuan mengajar yang dimiliki belum baik. Hal ini dikarenakan tenaga pendidik tersebut bukan berasal dari lulusan kependidikan, sehingga membutuhkan waktu untuk menyesuaikan diri dalam melakukan proses belajar dan mengajar. Namun hal ini hanya sebagian kecil saja tenaga pendidik yang bukan berasal dari lulusan kependidikan, sehingga hanya membutuhkan adaptasi yang baik agar bisa melakukan pengajaran dengan baik.

2. Struktur

Implementasi strategi MBS ditinjau dari struktur adalah kurang baik. Fakta ini menjelaskan bahwa penyusunan struktur organisasi yang sudah jelas didalam organisasi ternyata masih belum memberikan dampak yang positif terhadap pengembangan komunikasi kerja dan otoritas kerja serta tanggung jawab kerja. Padahal tujuan penyusunan struktur organisasi yang dilakukan adalah untuk melakukan pembagian kerja yang jelas, sehingga dengan adanya pembagian kerja yang jelas setiap organisasi dapat memiliki otoritas penuh dalam upaya menyelesaikan beban kerja yang diberikan. Tentu saja pelaksanaan otoritas yang diberikan akan mengarahkan anggota organisasi untuk bisa berkomunikasi dengan rekan kerjanya dalam upaya menyelesaikan pekerjaan yang telah diberikan.

Namun realita yang terjadi tidak berjalan demikian, penyusunan struktur organisasi yang dilakukan memang telah membentuk unit kerja yang jelas dengan pembagian kerja yang jelas pula. Tetapi ternyata otoritas kerja yang penuh belum diberikan oleh pimpinan dalam melaksanakan dan mengerjakan tugas yang sudah dibebankan. Dimana setiap pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan dan organisasi, setiap anggota organisasi harus mendiskusikan terlebih dahulu dengan pimpinan apabila ingin dikerjakan. Kondisi ini tentunya akan memberikan ruang waktu yang sempit dan berkurang dalam upaya menyelesaikan pekerjaan yang diberikan. Realita lain yang berkembang juga tidak berjalannya komunikasi antar unit kerja dalam upaya bekerjasama melaksanakan tugas yang sudah di-

bebaskan. Sehingga diantara unit kerja tidak saling membantu didalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan atau dibebankan.

3. Manusia

Implementasi strategi MBS yang ditinjau dari manusia adalah baik. Fakta ini menjelaskan bahwa manusia yang dimiliki oleh SMA Negeri 1 Kuantan Hilir sudah baik. Dimana dari data sekunder yang dimiliki memang manusia atau SDM yang dimiliki oleh SMA Negeri 1 Kuantan Hilir untuk kelompok tenaga pendidik keseluruhannya sudah memiliki tingkat pendidikan sarjana, sedangkan untuk kelompok tenaga administrasi hampir keseluruhannya memiliki tingkat pendidikan sarjana. SDM untuk tenaga pendidik sebagian besar memiliki pendidikan sarjana yang berasal dari ilmu kependidikan, namun masih ada juga tenaga pendidik yang berasal dari luar ilmu kependidikan. Realita ini terkadang bisa menjadi faktor penghambat bagi organisasi untuk bisa menghasilkan peserta didik yang memiliki kualitas dan mampu bersaing dengan peserta didik dari sekolah lainnya. Sebab tenaga pendidik yang bukan berasal dari ilmu kependidikan tentunya tidak semahir tenaga pendidik yang berasal dari ilmu pendidikan dalam melaksanakan sistem pengajaran. Karena dalam keilmuan non pendidikan, sistem pengajaran tidak pernah diajarkan. Padahal dalam proses belajar dan mengajar itu membutuhkan gaya, tehnik dan cara tersendiri untuk bisa diserap oleh para peserta didik. Sehingga harapan untuk menjadikan peserta didik yang berkualitas dapat diwujudkan.

Untuk peran serta pimpinan dalam memberikan motivasi kepada para tenaga pendidik untuk bisa menghasilkan peserta didik yang berkualitas sangatlah perlu. Selain motivasi yang diberikan, pengawasan terhadap sikap kerja dan gaya kerja juga perlu dilakukan. Hal ini dilaksanakan supaya tidak terjadi kekerasan terhadap peserta didik dalam pelaksanaan proses belajar dan mengajar. Dimana saat ini kejadian kekerasan terhadap peserta didik yang dilakukan oleh oknum tenaga pendidik marak dilakukan, sehingga sangat membutuhkan pengawasan dalam pelaksanaan dan penyelenggaraan pendidikan.

4. Teknologi

Implementasi strategi manajemen berbasis sekolah yang ditinjau dari teknologi adalah baik. Fakta ini membenarkan bahwa memang persiapan yang dilakukan oleh SMA Negeri 1 Kuantan Hilir dalam menyediakan fasilitas dan sistem informasi yang berbasis teknologi sudah baik. Kemampuan SMA Negeri 1 Kuantan Hilir ini tidak terlepas dari adanya bantuan pemerintah daerah dalam memenuhi anggaran untuk penyediaan fasilitas dan sistem informasi yang berbasis teknologi. Bantuan anggaran yang diberikan oleh pemerintah daerah akan penyediaan fasilitas dan sistem informasi yang berbasis teknologi, disebabkan oleh adanya Inpres Nomor 3 Tahun 2003 tentang kebijakan dan strategi nasional pengembangan *e-government* diharapkan mampu menimbulkan semangat baru bagi daerah dalam memanfaatkan teknologi informasi ini sebagai langkah baru dalam melaksanakan pelayanan untuk mewujudkan suatu pemerintahan yang baik (*good governance*), termasuk dalam dunia pendidikan. Kebijakan Inpres No. 3/2003 mengamanatkan agar Gubernur dan Bupati/Walikota mengambil langkah-langkah yang diperlukan sesuai dengan tugas, fungsi dan wewenangnya masing-masing guna terlaksananya pengembangan *e-government* secara nasional.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Implementasi Strategi MBS

Faktor internal dan faktor eksternal memberikan pengaruh yang sama-sama kuat terhadap implementasi strategi manajemen berbasis sekolah di SMA Negeri 1 Kuantan Hilir. Dimana hal ini dibuktikan dengan persentase kurang baik yang jumlahnya sama. Fakta ini menerangkan bahwa implementasi strategi manajemen berbasis sekolah di SMA Negeri 1 Kuantan Hilir memang dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal organisasi tersebut. Pengaruh yang ditunjukkan oleh faktor internal lebih cenderung kepada kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh SMA Negeri 1 Kuantan Hilir.

Ketidakkampuan organisasi dalam memanfaatkan kekuatan yang dimilikinya untuk me-

laksanakan implementasi strategi manajemen berbasis sekolah di akan membuat organisasi tersebut rugi. Sebab apabila ditinjau dari kekuatan SDM yang dimiliki, SMA Negeri 1 Kuantan Hilir sudah memiliki SDM yang tinggi, baik dari sektor tenaga pendidik ataupun dari sektor tenaga administrasi. Kekuatan ini seharusnya bisa digunakan oleh SMA Negeri 1 Kuantan Hilir untuk bisa melaksanakan strategi-strategi organisasi yang sudah diprogramkan untuk menjadi sekolah unggulan dan memiliki lulusan peserta didik yang berkualitas. Sebab kekuatan tenaga pendidik yang baik, bisa digunakan untuk merangsang dan menghasilkan lulusan-lulusan yang baik dan bisa bersaing dengan lulusan lainnya. Selain SDM, SMA Negeri 1 Kuantan Hilir juga memiliki kekuatan difasilitas yang tersedia, dimana fasilitas yang dimiliki sudah berbasis teknologi informasi.

Seharusnya dengan kekuatan ini SMA Negeri 1 Kuantan Hilir bisa memanfaatkan teknologi informasi untuk mempromosikan organisasinya kepada masyarakat tentang keadaan sekolah yang baik. Karena promosi yang dilakukan dapat memberikan dorongan kepada penerimaan peserta didik dalam setiap tahunnya. Kemudian dari faktor internal ini juga terlihat bahwa organisasi juga kurang mampu mengatasi kelemahan yang dimilikinya. Dimana kelemahan sering muncul adalah kurangnya otoritas yang diberikan pimpinan kepada bawahannya dalam melaksanakan tugas yang telah dibebankan. Ketidakmampuan memberikan otoritas kepada bawahan ini membuat para anggota organisasi sulit untuk berkreaitivitas dan berinovasi dalam upaya menyelesaikan pekerjaan yang sudah diberikan.

Apabila ditinjau dari faktor eksternal yang paling dominan mempengaruhi adalah daya tarik organisasi. Artinya SMA Negeri 1 Kuantan Hilir masih kurang memiliki daya tarik yang baik untuk membuat para calon peserta didik memilih sekolah tersebut sebagai tempat mereka menambah ilmu pengetahuan ditingkat menengah atas. Karena masih banyak calon peserta didik yang tertarik memilih tempat belajar di Kota Taluk Kuantan dan Kota Pekanbaru. Ketidak-

mampuan SMA Negeri 1 Kuantan Hilir ini membuat banyak calon peserta didik memutuskan pilihan untuk melanjutkan sekolah pada level menengah atas di wilayah yang lebih maju dan lebih menarik.

Fakta ini menerangkan bahwa SMA Negeri 1 Kuantan Hilir masih kurang memiliki daya tarik bagi para calon peserta didik di wilayah tersebut. Padahal SMA Negeri 1 Kuantan Hilir sebenarnya sudah memiliki kekuatan yang baik, untuk bisa dijadikan sebagai daya tarik bagi calon peserta didik yang akan menempuh pendidikan di level menengah atas. Namun kenyataannya kekuatan yang dimiliki belum bisa menjadi daya tarik tersendiri bagi para calon peserta didik untuk memilih SMA Negeri 1 Kuantan Hilir sebagai tempat mereka menambah ilmu pengetahuan yang diinginkan. Oleh karena itu SMA Negeri 1 Kuantan Hilir harus bisa memanfaatkan kekuatan yang dimilikinya sebagai upaya mengatasi faktor eksternal seperti daya tarik sekolah sebagai pilihan bagi para calon peserta didik.

SIMPULAN

Implementasi strategi MBS yang ditinjau dari tugas, struktur, manusia dan teknologi dapat disimpulkan baik. Hal ini menerangkan bahwa strategi pengembangan organisasi SMA Negeri 1 Kuantan Hilir sudah dilaksanakan dengan baik. Pelaksanaan strategi yang dilakukan dengan memperhatikan pembagian tugas yang dilakukan kepada setiap individu yang ada didalam organisasi. Sehingga dengan adanya pembagian tugas yang dilakukan setiap SDM organisasi telah terbebani pekerjaan masing-masing untuk diselesaikan.

Kemudian pembagian tugas yang jelas juga didukung oleh adanya penyusunan struktur organisasi yang jelas pula. Karena penyusunan struktur organisasi yang dilakukan juga akan memperjelas struktur pertanggungjawaban kerja yang dibebankan. Faktor internal dan faktor eksternal memberikan pengaruh yang sama-sama kuat terhadap implementasi strategi MBS. Dimana hal ini dibuktikan dengan persentase kurang baik yang jumlahnya sama. Fakta ini

menerangkan bahwa strategi pengembangan organisasi SMA Negeri 1 Kuantan Hilir memang dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal organisasi tersebut.

DAFTAR RUJUKAN

David Fried R. 2006. *Manajemen Strategis* . , Jakarta: Salemba Empat.

Handoko, Hani.T, 2003. *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE.

Hunger and Wheelen. 2003. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

Micheal Allison, etc., 2005. *Perencanaan Strategis*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.

Nugraha, Muhamad Qudrat. 2007. *Materi Pokok Manajemen Strategik Organisasi Publik*. Jakarta: Universitas Terbuka.

Tedjo, Triptono. 2005. *Manajemen Strategis*. Bandung: Rekayasa Sains.