

MODEL PEMBERDAYAAN SEKOLAH MANDIRI DALAM KONTEKS MANAJEMEN BERBASIS MASYARAKAT

Oleh:

Yoyon Bahtiar Irianto, Dr., M.Pd. (FIP-UPI)

A. LATAR BELAKANG

Sekolah, dalam sejarah perjuangan bangsa senantiasa menjadi garda terdepan dalam melawan kezaliman, ketidakadilan dan kepeloporan dalam pembangunan nasional. Krisis moneter yang berlanjut menjadi krisis multi dimensional telah melahirkan kesadaran bahwa sekolah telah menjadi lembaga yang dapat melakukan koreksi terhadap arah pembangunan yang dilaksanakan Orde Baru, yaitu dengan adanya reformasi pembangunan.

Permasalahan kompleks yang dihadapi masyarakat dewasa ini, pada umumnya adalah keterbelakangan pendidikan (*ignorance*) dan keterbelakangan ekonomi atau kemiskinan (*poverty*). Dua persoalan ini begitu melekat dalam kehidupan masyarakat, sehingga tidak berlebihan seandainya menjadi “trade mark” bagi Indonesia sebagai negara yang belum maju.

Di samping itu, pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan hal yang sangat mendesak dalam pembangunan kini maupun di masa mendatang. Kondisi SDM (Indeks Pembangunan Manusia) di Jawa Barat (sebagai kasus), yang tergolong masih rendah, diantaranya tampak dari angka Indikator IPM Jawa Barat Tahun 1999 yang hanya sebesar 64,6 atau berada pada peringkat ke-16 secara nasional dan turun dibandingkan IPM Tahun 1996 yang sebesar 68,2. Bahkan diperkirakan pada tahun-tahun mendatang besarnya IPM Jawa Barat masih relatif rendah, yaitu sebesar 73,53 tahun 2004 dan 74,56 tahun 2005. Masih rendahnya IPM tersebut sebenarnya terpicu oleh rendahnya indikator-indikator yang membentuk IPM itu sendiri. Misalnya, angka harapan hidup rata-rata 64,3 tahun; Angka melek huruf 92,1 persen; Lama sekolah yang rendah selama 6,8 tahun (rata-rata SD); Pengeluaran riil perkapita sebesar Rp. 584.200,00

Berkenaan persoalan mendasar tersebut, saat ini banyak upaya pemecahan telah dilakukan oleh dunia persekolahan. Salah satu upaya unggulan pemerintah untuk itu adalah program peningkatan mutu pendidikan persekolahan melalui kebijakan Manajemen Bebrbasis Sekolah (MBS) atau melalui istilah penulis lebih tepat dalam istilah Pemberdayaan Sekolah Mandiri. Penyelenggaraan program Pemberdayaan Sekolah Mandiri.

B. TUJUAN

Organisasi Sekolah pada hakekatnya adalah lembaga pengembangan kreativitas kultural yang menyiapkan kader-kader bangsa di masa depan. Oleh karena kreativitas kultural itu digali dari dan hasilnya diterapkan kembali kepada lingkungan, maka dengan sendirinya organisasi Sekolah tidak dapat dilepaskan dari lingkungannya. Dalam hal lingkungan sosial, organisasi sekolah mempunyai hubungan timbal balik dengan masyarakat sekitarnya, baik secara sosial, politis, ekonomis maupun kebudayaan. Dengan singkat dapat dikatakan bahwa organisasi sekolah merupakan pusat kultural bagi lingkungan masyarakat di mana sekolah itu berada.

Model Pemberdayaan Sekolah Mandiri yang dikembangkan bermaksud memandirikan sekolah dalam memecahkan persoalan melalui penguasaan belajar dan kemampuan untuk dapat melayani kebutuhan pendidikan secara kelembagaan. Proses penguasaan kemampuan dan penerapan kemampuan itu sendiri diorientasikan kepada pendayagunaan dan pemanfaatan segenap sumberdaya dan potensi lokal yang ada di lingkungan masyarakat, hingga dapat berkarya dan berusaha secara mandiri sesuai dengan kebutuhan, keinginan dan harapan masyarakat.

Adapun tujuan umum program Pemberdayaan Sekolah Mandiri ialah: (1) Memberikan kesempatan belajar dan memperoleh pengetahuan, serta keterampilan yang diperlukan bagi para pengelola sekolah hingga dapat memiliki kemampuan kerja produktif dan mandiri di lingkungannya; (2) Memberikan motivasi dan berkarya mandiri kepada para pengelola sekolah sehingga dapat menjadi tenaga kependidikan yang berdayaguna bagi diri, keluarga dan lingkungannya; (3) Mengkonsolidasi potensi sekolah sebagai komponen sumberdaya masyarakat, sehingga dapat memberikan sumbangan positif bagi peningkatan fungsi dan peranan dalam pembangunan masyarakat sekitarnya.

C. PENDEKATAN DAN STRATEGI

1. Pendekatan Program

Pelibatan sekolah pada suatu program intervensi dalam konteks pembangunan pendidikan, didasarkan pada dua alasan: *Pertama*, upaya menempatkan sekolah sebagai pelaku utama yang peka dan aktif pada seluruh kegiatan yang terkait dengan substansi program berdasarkan: kondisi, sumber daya yang dimiliki dan potensi sumber daya yang dapat dikuasainya. *Kedua*, upaya memposisikan peran lembaga sekolah sebagai fasilitator agar peran pelaku utama yang peka dan aktif tersebut dapat

terwujud. Kedua alasan tersebut beranjak dari pandangan bahwa suatu program intervensi yang benar-benar melibatkan sekolah akan mengarahkan kepada keberhasilan program itu sendiri dan sekaligus membangun kekuatan kelembagaan kelompok sasarannya.

Sekolah sebagai pelaku utama dalam pembangunan mengandung pengertian bahwa seluruh aspek manajemen program tersebut pada dasarnya dilakukan oleh sekolah. Sehingga dengan demikian konteks pelibatan sekolah dalam program tersebut bukan sekedar untuk mengarahkan sekolah sebagai pelaksana tetapi memberikan kondisi agar sekolah dapat melakukan pengembangan aspek program yang dibutuhkannya dan sekaligus memberikan perspektif terhadap kepentingan pembangunan yang lebih luas. Fasilitasi yang dilakukan oleh pemerintah dilakukan dalam kerangka penguatan kemampuan dan potensi masyarakat (pembelajaran dan pemberdayaan serta pembaharuan masyarakat). Artinya, para pengelola sekolah diharapkan pada suatu proses yang terbuka bagi pemikiran dan ketrampilan baru. Sehingga pelibatan sekolah akan merupakan media untuk terjadi proses penerimaan dan pengalihan kemampuan masyarakat dalam mengelola aspek program yang dibutuhkannya.

Pelibatan sekolah dilihat sebagai upaya fasilitasi dari unsur di luar masyarakat akan terkait dengan aspek perilaku (*psiko-sosial*), budaya dan politik, dan mata pencaharian masyarakat. Ketiga aspek tersebut saling mempengaruhi sehingga baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama akan berpengaruh terhadap tingkat kesiapan sekolah untuk melibatkan diri atau dilibatkan dalam suatu program. Merujuk pada makna dasar dan dimensi yang terkandung di dalamnya maka hasil akhir dari proses pelibatan sekolah dalam kerangka pembangunan yang berperspektif Pemberdayaan Sekolah Mandiri adalah tumbuhnya: (1) *rasa memiliki* dari para pengelola sekolah termasuk kelembagaannya terhadap program intervensi yang dirancang; (2) *kemandirian atau keswadayaan* sekolah baik sebagai penggagas, pelaksana maupun pemanfaat pembangunan, dan (3) *kepercayaan diri* yang mapan terhadap potensi, sumber daya dan kemampuan yang dimiliki untuk membangun kelembagaan.

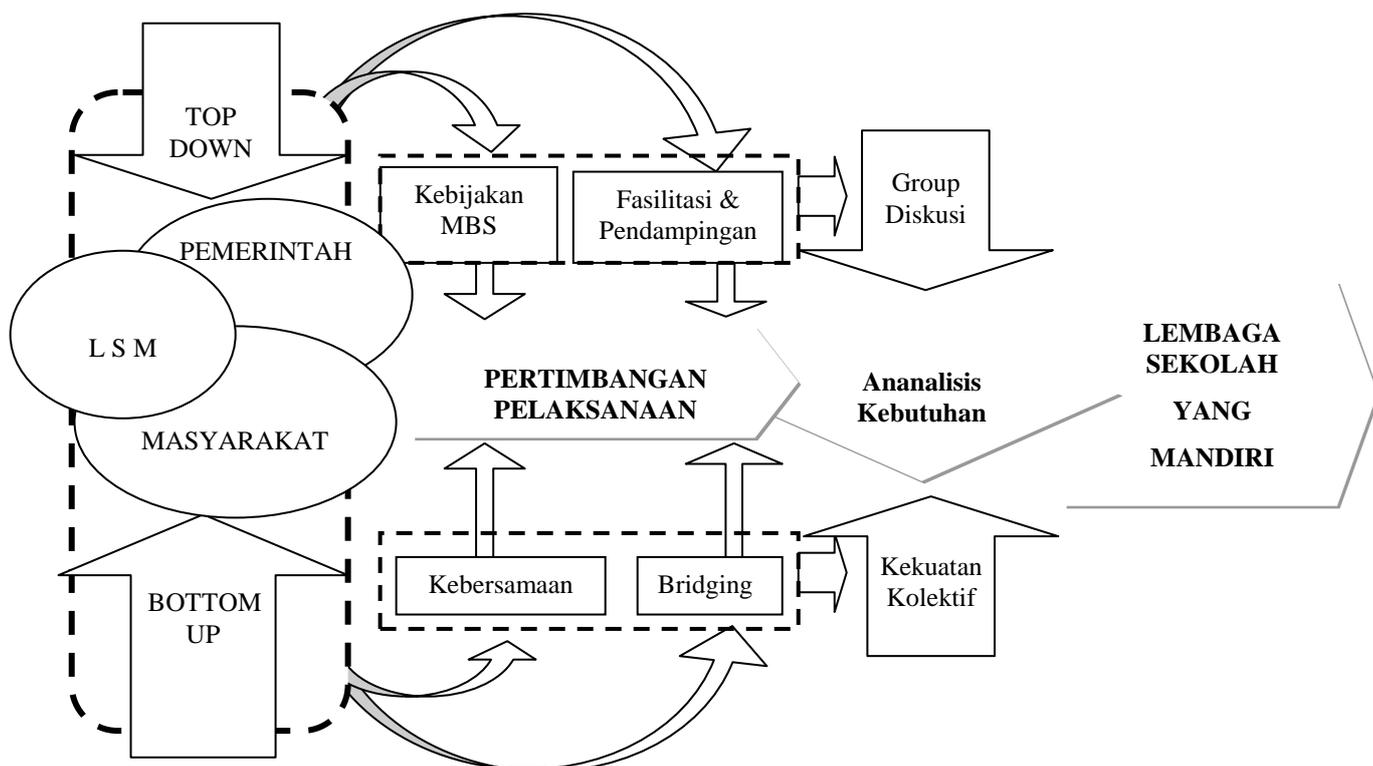
Apabila kebijakan pembangunan masyarakat lebih menekankan kepada terwujudnya peranserta masyarakat dan pemberdayaan masyarakat menjadi satu-satunya pilihan, maka persoalan sangat mendasar yang perlu diantisipasi dalam pemberdayaan sekolah adalah perbedaan persepsi antara para disainer program dengan keinginan, kebutuhan dan harapan masyarakat itu sendiri. Apa yang dianggap pemerintah diperlukan oleh sekolah dan kemudian dirumuskan ke dalam serangkaian program pembangunan belum tentu betul-betul dibutuhkan oleh golongan masyarakat. Dengan

demikian, program Pemberdayaan Sekolah yang berbasis kemasyarakatan harus bercirikan: (1) ada kebijakan yang menjamin hak dan kewajiban sekolah dalam menggali, merumuskan kebutuhan dan melaksanakan aktivitas dalam memenuhi kebutuhannya; (2) ada sistem informasi yang melembaga dalam masyarakat dalam bentuk *youth coalitions* atau semacamnya; (3) ada upaya penguatan kapasitas atau kemampuan pengelola dan guru dalam pelaksanaan program; (4) ada transparansi keterpaduan visi dan misi program; (5) ada akuntabilitas program, dan (6) ada lembaga yang menjadi mitra kerja pelaksanaan program.

Keenam ciri tersebut akan muncul apabila: (1) Sekolah mengetahui akan kebutuhan, keinginan dan harapannya; (2) Sekolah mempunyai kesempatan dan keleluasaan untuk memutuskan keinginan, kebutuhan dan harapannya; (3) Sekolah memahami visi, misi, prinsip, dan tujuan program; (4) Sekolah mengetahui tugas dan perannya; (5) Sekolah mempunyai penggerak baik bersifat individual maupun kelembagaan; (6) Sekolah diberi kepercayaan untuk melaksanakan program bahwa mereka mempunyai potensi.

Berdasarkan pemikiran seperti itu, maka kerangka konsep pendekatan program dapat diilustrasikan pada Bagan 1.

Bagan 1
Kerangka Konsep Pendekatan Program



2. Strategi Program

Berdasarkan pendekatan tersebut, maka strategi operasional program Pemberdayaan Sekolah Mandiri paling tidak diarahkan pada dua strategi:

Pertama, melalui aktivitas fasilitasi langsung melalui pembekalan atau pelatihan, sebagai modus intervensi dari pihak lembaga pemberdaya, paling jauh dilakukan terhadap pelaksanaan tugas sebagai fasilitator. Hal ini dilakukan untuk memberikan keleluasaan pelaksanaan kompetensi dalam mendorong kemandirian para pengelola sekolah untuk menjamin kesinambungan (*sustainability*) proses pendidikan. Monitoring yang dilakukan oleh lembaga pemberdaya, lebih diarahkan kepada standarisasi proses dan hasil (berdasarkan desain program) dari kegiatan yang dilakukan oleh kelembagaan sekolah.

Kedua, melalui pendampingan terhadap posisi kelembagaan persekolahan sebagai agen kuat dalam penciptaan kemandirian dan keswadayaan aktivitas kelembagaan. Oleh karena itu pemilihan (*rekrutment*), penyiapan dan pendampingan lembaga-lembaga yang menjadi fasilitator dilakukan dengan berorientasi kepada: (1) Pemahaman yang mendasar, kuat dan luas terhadap karakteristik sosial dan ekonomi masyarakat kelompok sasaran. (2) Penyiapan kompetensi yang kuat untuk mendukung pelaksanaan tugasnya di lapangan. (3) Transformasi teknologi pemberdayaan masyarakat dari pihak lembaga-lembaga pembina kepada sekolah-sekolah yang dilakukan dalam kerangka penyiapan kemampuan (*enabling*) melaksanakan program lebih lanjut.

Persenyawaan antara intervensi lembaga-lembaga pemberdaya dengan kemauan para pengelola sekolah melahirkan sinergi harapan (*Expected*) yang diwujudkan dalam berbagai kegiatan. Kegiatan tersebut diantaranya: (1) Menjadikan musyawarah untuk menjalin ikatan sosial kekompakan dan kebersamaan di antara para pengelola sekolah; (2) Memprogram usaha penguatan usaha, pengembangan kelembagaan dan sumber daya manusia (SDM); (3) Memprogramkan kegiatan pemberdayaan orang tua siswa dan masyarakat dalam melaksanakan pembangunan.

D. MANAJEMEN PENYELENGGARAAN PROGRAM

Pelaksanaan kegiatan program secara umum dibagi dalam tiga tahap, yaitu tahap perencanaan, pelaksanaan dan tahap evaluasi dan pelaporan.

1. Tahap Perencanaan

Produk dari tahap ini, ialah rencana (*disain*) program untuk pengembangan model, dengan langkah-langkah sebagai berikut: (1) Mengalisis kebutuhan (*need-assesment*) dan menentukan prioritas kebutuhan, (2) Merumuskan tujuan dan keluaran yang diinginkan, (3) Menentukan sasaran, (4) Menentukan personil pelaksana, (5) Merumuskan *schedulle* kegiatan, (6) Merumuskan anggaran, (7) Memobilisasi sarana/prasarana dan fasilitas, (8) Merumuskan panduan-panduan pelaksanaan kerja termasuk monitoring, evaluasi dan pelaporan.

Satu hal yang harus hati-hati dalam menentukan rencana ialah menentukan indikator yang harus digali melalui *need assessment* (Analisis Kebutuhan). Perumusan tujuan dan prioritas program, perlu merujuk konsep pengembangan kurikulum yang dilandasi oleh prinsip-prinsip *relevansi, fleksibilitas, efektivitas, realistis, dan kontinuitas*. Prinsip-prinsip dan aspek-aspek yang menjadi pola pengembangan tujuan program dengan menekankan pada karakteristik masing-masing program dan karakteristik kemandirian sebagai prinsip operasional dan aspek bidang sasaran, yaitu pada hal-hal yang berkaitan dengan jenis keterampilan yang ditekuni warga belajar.

Di samping itu, substansi program perlu dikaji terlebih dahulu berdasarkan potensi sumber daya lokal. Secara garis besar terdapat lima jenis usaha bagi pengembangan program yang dapat dijadikan bahan dalam melaksanakan *need assesment*, yaitu: (1) *Produksi ekstraktif*, yaitu pembelajaran yang memproduksi atau menghasilkan suatu barang yang langsung diperoleh dari alam, seperti perikanan, perhutanan dan pertambangan. (2) *Produksi agraris*, yaitu pembelajaran yang mengolah tanah bagi kegiatan pertanian seperti tanaman pangan, sayuran, bunga dan buah-buahan serta usaha pengembangan berbagai jenis ternak. (3) *Produksi industri*, yaitu pembelajaran yang mengolah, merakit, memperbaiki dan merekayasa suatu jenis barang dari bahan baku menjadi bahan setengah jadi maupun bahan yang setengah jadi menjadi bahan jadi. (4) *Produksi perdagangan*, yaitu pembelajaran melalui usaha perdagangan seperti berjual beli, melakukan pembukaan usaha mandiri, analisis pasar, perhitungan laba-rugi dan pengembangan usaha. (5) *Produksi jasa*, yaitu pembelajaran yang melakukan kegiatan pelayanan berupa jasa yang diperlukan oleh pengguna jasa berdasarkan kriteria pelayanan yang disepakati, seperti jasa supir (angkot, delman, truk, taksi), tata rias rambut dan wajah, penerjemah bahasa, konsultan teknik, pengajar dan pertukangan.

Dalam aspek menentukan prioritas, pertimbangan yang perlu diutamakan adalah bidang-bidang yang bukan hanya sekedar dapat menghasilkan dalam bentuk finansial jangka pendek, akan

tetapi bidang-bidang program mana yang mempunyai daya saing tinggi dan mempunyai prospek jangka panjang

Sasaran program perlu dijelaskan secara rinci berdasarkan karakteristik dan tingkatan kebutuhannya. Hal ini agak sulit apabila proses *need assessment* kurang hati-hati dan tidak menggunakan instrument yang valid.

Menentukan personil pelaksana, berkaitan dengan menganalisis kemampuan personil pelaksana, merinci dan mengelompokkan tugas pokok masing-masing unsur pelaksana, mengatur hubungan kerja, membagi tugas – wewenang dan tanggungjawab, sampai dengan menentukan jumlah tenaga yang dibutuhkan untuk masing-masing unit substansi program.

Merumuskan *schedulle* kegiatan, sangat tergantung pada bidang/substansi program yang dijadikan prioritas, dan anggaran yang tersedia. Misalkan, apabila substansi program yang dipilih dan diinginkan oleh kelompok sasaran adalah “Budidaya Beternak Ayam Pedaging Jenis Ayam Broiler”, maka satu periode yang dapat dijadikan tolok ukur dalam menentukan *schedule* kegiatan membutuhkan waktu 10 hari pembekalan, 10 hari persiapan kandang, peralatan dan bibit, dan 30-40 masa pemeliharaan. Bila *schedule* program ditentukan secara sepihak dari pihak pemberi proyek, tidak terlalu masalah, dan yang jadi masalah adalah tindaklanjutnya dalam bentuk keberlangsungan program.

Merumuskan anggaran, tergantung pada pendekatan dan metodologi, di samping kebutuhan modal, gaji dan upah, serta keperluan administrative. Kelemahan mendasar dalam menentukan anggaran, ialah dalam menganalisis beban kerja yang harus dihargai dan menentukan besar serta tingkatan tarif, baik untuk kebutuhan modal maupun untuk gaji dan upah. Apalagi, anggaran sudah ditentukan (di plot) dari pemberi proyek. Misalkan, untuk kegiatan pengembangan model ini, yang dituntut menghasilkan satu Model Reflika, dalam waktu 4 bulan, dengan anggaran 100 juta di Kabupaten dan Kota Tasikmalaya. Apakah anggaran ini layak? Kalau menurut penulis, anggaran ini masih jauh untuk dikatakan layak.

Memobilisasi sarana/prasarana dan fasilitas, tergantung juga pada hasil analisis kebutuhan. Terutama kebutuhan dalam menunjang proses, mulai tahap perencanaan sampai tahap pelaporan kegiatan. Hal utama yang perlu dimobilisasi ialah sarana dan prasarana dalam pelaksanaan metode dan teknik yang digunakan. Bila teknik fasilitasi dan pendampingan yang digunakan, maka sarana itulah yang harus diprioritaskan.

Merumuskan panduan-panduan pelaksanaan kerja termasuk monitoring, evaluasi dan pelaporan. Ini penting untuk memudahkan pengawasan dan evaluasi pelaksanaan pekerjaan. Panduan ini terdiri dari panduan: penyusunan rencana, usulan kegiatan/proposal, pelaksanaan (untuk fasilitator maupun anggota pelaksana program), pengawasan (*progress checking*, monitoring, dan pembinaan/supervisi), evaluasi (hasil maupun proses), dan panduan pelaporan.

2. Tahap Pelaksanaan

Tahapan dalam pelaksanaan ini, mencakup pengorganisasian pelaksana dan penyusunan deskripsi tugas masing-masing pelaksana program, serta monitoring dan pengendalian pelaksanaan program.

Pada tahap pengorganisasian pelaksana program, pihak penyelenggara sebaiknya menyusun tim, yang terdiri dari: (1) *Pimpinan Proyek* sekaligus penanggungjawab program, yang dibantu oleh *Tim Teknis*, yang terdiri dari satu orang *Tim Leader* (TL), tenaga Pembina/Fasilitator/Instruktur, Nara Sumber Teknis, dan Tenaga Administrasi.

Pimpinan Proyek, bertugas melakukan pengelolaan proyek yang berkaitan dengan lingkup pekerjaan, mulai dari proposal proyek sampai laporan pelaksanaan proyek. Pengelolaan dilakukan secara sinergis dengan tugas dan tanggung jawab Tim Teknis serta pihak pemberi kerja. Tugas Pimpinan Proyek dilakukan dalam rangka memenuhi target sesuai rencana baik kualitas pekerjaan maupun waktu pelaksanaan. Pimpinan Proyek bertanggung jawab atas kelancaran pelaksanaan pekerjaan dengan membantu Tim Teknis melakukan koordinasi intensif dan membantu kelancaran kegiatan baik dalam penyediaan fasilitas teknis maupun non teknis. Pimpinan Proyek berkewajiban melapor dan bertanggung jawab kepada lembaga penyelenggara dan kepada pihak Pemberi Pekerjaan atau penyandang dana.

Team Leader, berfungsi merencanakan dan melaksanakan kerjasama antara pihak pemberi pekerjaan dengan Pimpinan proyek, sesuai dengan ketentuan dalam kontrak pekerjaan. Tugasnya: (1) Melakukan koordinasi dengan pihak Pemberi Pekerjaan. (2) Menyusun rencana kerja untuk pelaksanaan kegiatan proses pemberdayaan Sekolah di lokasi terpilih. (3) Menyusun disain, modul pelatihan, panduan kerja termasuk instrumen dan prosedur monitoring, dan evaluasi keterlaksanaan proses pemberdayaan sekolah. (4) Melaksanakan monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan serta kinerja warga belajar, fasilitator/instruktur dan Nara Sumber Teknis. (5) Membuat

laporan secara periodik yang disertai usulan rencana bulan yang akan datang maupun laporan akhir kegiatan.

Fasilitator, fungsi dan tugasnya melaksanakan proses pemberdayaan melalui pelatihan, pembimbingan dan pendampingan program, yang meliputi: (1) Melakukan identifikasi kebutuhan program untuk mengetahui masalah, potensi, kebutuhan dan profil peserta. (2) Memfasilitasi proses pembelajaran, pembimbingan dan pendampingan kegiatan sesuai dengan bidang keahliannya dan minat peserta. (3) Mengadakan pertemuan koordinasi secara berkala yang diikuti oleh Tim Manajemen dari lembaga penyelenggara dan Pemberi Pekerjaan. (4) Membuat laporan: laporan pendahuluan, laporan bulanan dan triwulan secara periodik maupun laporan akhir kegiatan yang disampaikan kepada Tim Leader. *Nara Sumber Teknis* (NST), tugasnya memberikan saran-saran bimbingan dalam penyiapan disain teknis, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi pelaksanaan program. *Staf Pendukung/Administratif*, bertugas membantu Pimpinan Proyek dan Tim Teknis dalam pelaksanaan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan penyusunan dan pelaporan proses dan hasil pekerjaan.

Pada tahap pelaksanaan pengawasan dan pengendalian, harus merujuk pada panduan yang telah ditetapkan, khususnya yang berkenaan dengan norma yang jadi acuan sebagai tolok ukur atau kriteria sasaran yang akan dimonitor dan dikendalikan, penyiapan instrumen, prosedur pelaksanaan, waktu dan anggaran yang dibutuhkan.

3. Tahap Evaluasi dan Pelaporan

Pada tahap evaluasi dan pelaporan mencakup: (1) Menetapkan kriteria keberhasilan pelaksanaan program, (2) Menyusun alat pengukuran, (3) Menetapkan prosedur pengukuran hasil dan proses pelaksanaan program; (4) Menyusun dan mengirimkan laporan pelaksanaan pekerjaan pendahuluan, mingguan, bulanan, dan laporan ahir pelaksanaan pekerjaan; (5) Menyusun dan mengirimkan ringkasan kemajuan pekerjaan; dan (6) Presentasi pada seminar hasil-hasil pelaksanaan pekerjaan.

Sebagai bagian dari proses evaluasi terhadap hasil program yang dijalankan sekaligus purna program, maka perlu ditindaklanjuti adanya suatu indikator keberhasilan dari program pelatihan secara menyeluruh sehingga output program dapat tercapai sesuai harapan, yaitu para pengelola sekolah yang mempunyai kemampuan dan motivasi serta mentalitas wirausaha. Dari beberapa indikator tersebut, masih diperlukan berbagai asumsi yang perlu dipertimbangkan untuk mengukur

keberhasilan program diantaranya: (1) Motivasi para pengelola sekolah untuk berusaha tinggi; (2) Memiliki modal awal yang cukup untuk memulai dan merintis program-program inovatif; (3) Terjalin koordinasi antar instansi terkait termasuk dengan lembaga-lembaga yang bergerak dalam bidang pembelajaran dan pemberdayaan masyarakat dalam membina kesinambungan program.

E. PENUTUP

Untuk menyusun *disain* pengembangan model yang akan diuji-cobakan, diperlukan analisis data tentang karakteristik lokasi dan sasaran, rentang waktu yang tersedia, dan jumlah anggaran yang telah ditetapkan. Cag ah!!!

PERDAMAS, 24 JULI 2003