

# Sinergi Hubungan Sekolah dan Masyarakat dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

*by Sulistyorini `*

---

**Submission date:** 16-Apr-2023 04:26AM (UTC+0700)

**Submission ID:** 2065450228

**File name:** Sinergi\_Full.pdf (2.63M)

**Word count:** 39344

**Character count:** 257485



## Sinergi Hubungan Sekolah dan Masyarakat Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Pendidikan pada saat ini dihadapkan pada tuntutan tujuan yang semakin canggih, semakin meningkat baik ragam, lebih-lebih kualitasnya. Hal ini sesuai dengan tuntutan perkembangan ilmu dan teknologi yang semakin maju. Pendidikan merupakan persoalan hidup manusia sepanjang hayatnya, baik sebagai individu, kelompok sosial maupun sebagai bangsa. Mutu pendidikan akan tercapai, apabila didukung oleh seluruh komponen pendidikan yang terorganisir dengan baik. Beberapa komponen tersebut adalah input, proses, dan output, dan ini perlu mendapatkan dukungan sepenuhnya dari pihak yang mempunyai peran penting dalam lembaga Pendidikan.

Sekolah dan masyarakat memiliki hubungan rasional, yaitu adanya kesesuaian antara fungsi pendidikan yang dimainkan oleh sekolah dengan kebutuhan masyarakat; ketetapan sasaran dan target pendidikan yang ditangani oleh sekolah ditentukan oleh kejelasan perumusan kontrak antara sekolah dan masyarakat; dan keberhasilan penunaian fungsi sekolah sebagai layanan pesanan masyarakat sangat dipengaruhi oleh ikatan objektif antara sekolah dan masyarakat. Ikatan objektif ini dapat berupa perhatian, penghargaan, dan bantuan tertentu; seperti dana, fasilitas, dan bentuk bantuan lain, baik bersifat ekonomis maupun non ekonomis, yang memberikan makna penting pada eksistensi dan hasil pendidikan.

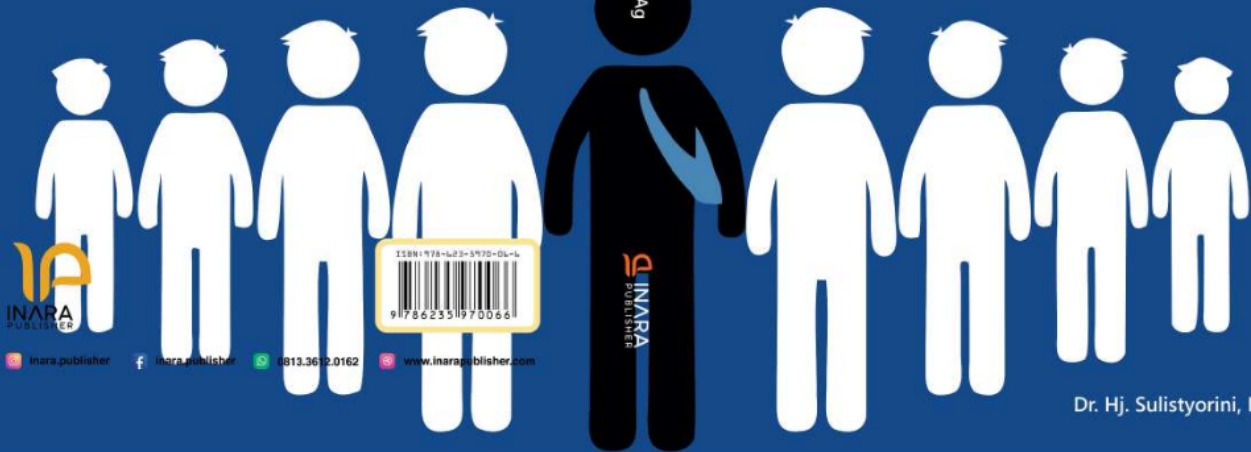
Buku ini mengantarkan pembaca pada pemahaman lebih lanjut dari hubungan antara sekolah dan masyarakat dalam peningkatan kualitas mutu Lembaga Pendidikan.

Sinergi Hubungan Sekolah dan Masyarakat:  
Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Dr. Hj. Sulistyorini, M. Ag

# Sinergi Hubungan Sekolah dan Masyarakat

■ Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan



inara.publisher

inara.publisher

0813.3612.0162

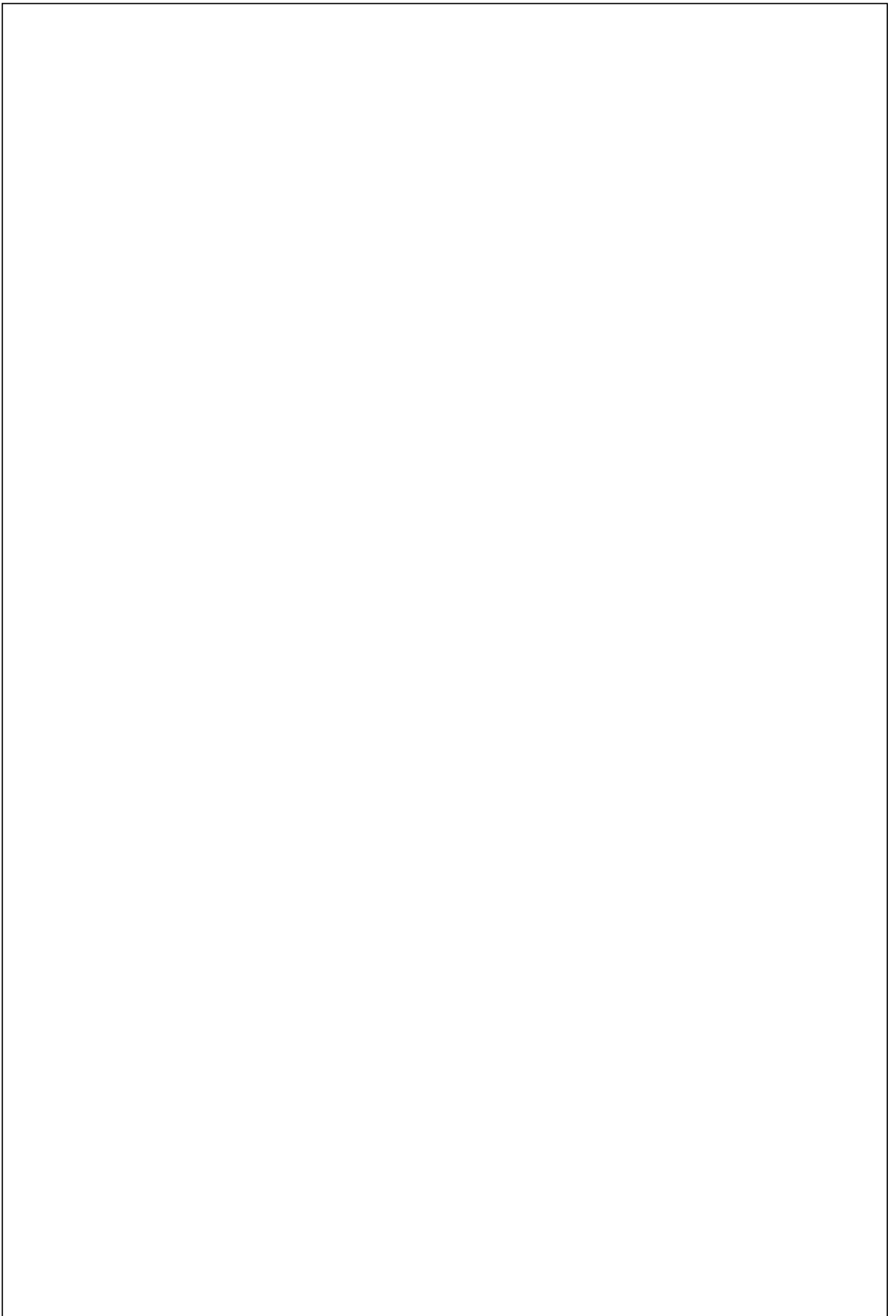
www.inarapublisher.com



INARA  
PUBLISHER

Dr. Hj. Sulistyorini, M. Ag

Sinergi Hubungan  
Sekolah dan Masyarakat  
dalam Meningkatkan  
Mutu Pendidikan



**Penulis:**

Dr. Hj. Sulistyorini, M. Ag

**Sinergi Hubungan  
Sekolah dan Masyarakat  
dalam Meningkatkan  
Mutu Pendidikan**

INARA PUBLISHER

2022

*Perpustakaan Nasional: Katalog dalam Terbitan (KDT)*

Dr. Hj. Sulistyorini, M. Ag

Sinergi Hubungan Sekolah dan Masyarakat dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Ed. 1, -1- Malang: Inara Publisher, 2022

x + 156 hlm., 15,5cm x 23cm

**ISBN: 978-623-5970-06-6**

1. Pendidikan

I. Judul

370

Hak cipta 2022, pada penulis

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi buku dengan cara apapun, baik berupa fotokopi, scan,PDF dan sejenisnya.

Anggota IKAPI No. 306/JTI/2021

Cetakan I, Januari 2022

Hak penerbitan pada **Inara Publisher**

*Desain Sampul: Dana Ari*

*Layout Isi: Nur Saadah*

Dicetak oleh **PT Cita Intrans Selaras** (Citila Grup)

Diterbitkan pertama kali oleh **Inara Publisher**

Jl. Joyosuko Agung RT.3/RW.12 No. 86 Malang

Telp. 0341-588010/CS. 081336120162

Email: inara.publisher@gmail.com

Web: www.inarapublisher.com

# PENGANTAR PENULIS

2

Partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan di era otonomi ini merupakan wujud dari kesadaran pemilikan masyarakat akan keberadaan lembaga pendidikan yang kemudian mendorong menjadi rasa tanggung jawab untuk menciptakan sumber daya berkualitas. Tumbuhnya partisipasi aktif masyarakat untuk membangun pendidikan bermutu dan mandiri merupakan pengimplementasian otonomi pendidikan, sedangkan pemerintah hanya berfungsi sebagai fasilitator dan mitra kerja masyarakat.

Mengurai sinergitas antara sekolah dan masyarakat dalam menumbuhkan mutu pendidikan adalah sebuah projek penelaahan yang serius di dunia pendidikan. Menelusuri bagaimana peran masyarakat dalam pengembangan pendidikan adalah tugas dari pemerhati pendidikan dalam rangka meningkatkan kualiat output dari Lembaga pendidikan.

Buku ini merupakan sebuah khazanah pemikiran penulis yang secara serius melihat bagaimana relasi-relasi symbiosis antara sekolah dan masyarakat mampu menguatkan tujuan dari Lembaga Pendidikan.

Penulis berterima kasih kepada segenap pihak yang telah bersedia membantu penulis dalam menyelesaikan manuskrip ini, demikian juga banyak pihak yang menjadi rekan diskusi hingga manuskrip ini selesai menjadi sebuah buku.

Selamat Membaca ...

# PENGANTAR PENERBIT

Perubahan kemajuan zaman terus menghadirkan kedinamisan. Sebagai konsekuensi, maka diperlukan peningkatan mutu lembaga Sekolah wajib dilakukan. Sekolah sebagai sistem yang terbuka harus terus berinovasi agar lembaga tersebut tidak gulung tikar akibat tertinggal oleh pesatnya laju pembangunan. Tantangannya ialah apakah keseluruhan unit yang berada di dalam lembaga tersebut untuk mempertahankan eksistensinya. Kepala sekolah sebagai leader (pimpinan) yang memegang maju dan mundurnya suatu Sekolah harus dapat mengambil langkah dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Selain, peran penting dari sosok kepala sekolah, masih diperlukan juga peran dari masyarakat dalam pengambilan peran untuk sebuah kemajuan sekolah dan Lembaga Pendidikan.

Konsep dari sebuah mutu Pendidikan yang selama ini dikembangkan oleh sekolah dirasa semakin ideal Ketika pelibatan masyarakat dalam pengambilan Langkah-langkah strategis untuk mendukung kemajuan lembaga bersama. Hal tersebut menunjukkan bahwa sekolah tidak bisa berdiri sendiri dalam menjamin kualitas mutu dan kemajuan teknologi pembelajarannya.

Hadirnya buku ini mengandaikan kepada kita bahwa kemajuan Lembaga Pendidikan mestinya disosong dengan rasa optimistis untuk bisa terus bersinergis dalam mencapai tujuan Bersama, yakni mencerdaskan anak bangsa.

Selamat Membaca ...



# DAFTAR ISI

Pengantar Penerbit \_\_ v

Pengantar Penulis \_\_ vi

Daftar isi \_\_ vii

## **Bab 1:**

**Sinergi Hubungan Sekolah dengan Masyarakat \_\_ 1**

A. Kedudukan Masyarakat dalam Manajemen Sekolah \_\_ 1

B. Hubungan Orang Tua dan Masyarakat \_\_ 10

C. Memberdayakan Masyarakat Sekitar Sekolah \_\_ 14

## **Bab 2:**

**Model Sekolah yang Memberdayakan Masyarakat \_\_ 23**

A. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) \_\_ 23

B. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) \_\_ 30

C. Partisipasi Masyarakat dalam Wadah Komite Sekolah \_\_ 36

D. Proses Pembentukan Komite Sekolah \_\_ 40

E. Peran Komite Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan \_\_ 44

## **Bab 3:**

**Peran *Stakeholder* dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan \_\_ 52**

**Bab 4:**

**Relevansi Konsep Gorton Tentang Hubungan Sekolah dengan Masyarakat \_\_ 64**

- A. Konsep Gorton: Hubungan Sekolah dengan Masyarakat \_\_ 64
- B. Memahami Masyarakat \_\_ 65
- C. Evaluator \_\_ 72
- D. Keterlibatan Orang Tua : Sebuah Masalah \_\_ 74
- E. Hubungan Sekolah-Masyarakat \_\_ 76
- F. Memperbaiki Hubungan Sekolah dan Masyarakat \_\_ 78
- G. Komentar akhir dalam mengembangkan hubungan sekolah dan masyarakat \_\_ 82

**Bab 5:**

**Harmonisasi Hubungan Sekolah dengan Masyarakat \_\_ 87**

- A. Pengertian Hubungan Masyarakat \_\_ 91
- B. Persyaratan Dasar Humas Di Lembaga Pendidikan Islam \_\_ 98
- C. Fungsi, Tujuan dan Sasaran Hubungan Masyarakat \_\_ 100
- D. Tugas Dan Kewajiban Hubungan Masyarakat \_\_ 109
- E. Praktek Hubungan Masyarakat \_\_ 111
- F. Prinsip dan Etika Dalam Kegiatan Hubungan Masyarakat \_\_ 113
- G. Kerja Sama Hubungan Masyarakat Dengan Publik Luar \_\_ 118
- H. Peranan Manajer dalam Menangani Hubungan dengan Masyarakat \_\_ 122
- I. Teknik dan Bentuk Humas \_\_ 125
- J. Strategi *Public Relations* untuk Memperbaiki Citra Lembaga Pendidikan \_\_ 126

**Bab 6:**

**Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah \_\_ 132**

- A. Konsep Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah \_\_ 132
- B. Tantangan Mutu ke depan \_\_ 135

C. Indikator Prestasi Akademik	__ 138
D. Indikator Kesesuaian Lapangan Kerja	__ 140
E. Efek Mutu Pendidikan	__ 141
F. Perbandingan Efek Mutu Pendidikan; Dua Kelompok Masyarakat	__ 142
G. Sebuah Tantangan di Masa Depan	__ 144
H. Infrastruktur Pendidikan yang Merata	__ 145
Daftar Pustaka	__ 148
Tentang Penulis	__ 154



# 01.

## SINERGI HUBUNGAN SEKOLAH DENGAN MASYARAKAT

### **A. Kedudukan Masyarakat dalam Manajemen Sekolah**

Tidak bisa dipungkiri, pendidikan berperan sangat besar dalam mendukung perkembangan dan kemajuan suatu negara. Dalam banyak hal, kualitas pendidikan menjadi salah satu variabel inti yang menentukan derajat dan kualitas suatu negara. Semakin maju dan berkualitas pendidikan negara itu, semakin terangkat pula derajatnya di mata dunia. Kita sudah memiliki banyak sekali bukti untuk mendukung hal ini. Lihat saja bagaimana cara negara-negara maju menggenjot kualitas pendidikan dan penelitian negara mereka. Saksikan saja betapa mereka betul-betul haus menggali sumur ilmu pengetahuan, hingga tidak pernah lelah belajar dan meneliti dan menemukan inovasi-inovasi baru yang berguna bagi peradaban umat manusia. Kita juga sudah semestinya melakukan itu.

Di Indonesia, Undang-Undang Dasar 1945 Pasal 31 sejatinya sudah memberi kita pijakan dasar untuk melaksanakan program wajib belajar. Peraturan ini pada intinya menegaskan bahwa tiap anak Indonesia berhak mendapat pendidikan dan pengajaran yang layak, di mana segala hal yang menunjang untuk mendapatkan pendidikan dan pengajaran itu ditanggung oleh negara. Tujuannya

tidak lain adalah supaya negara ini memiliki individu-individu yang memiliki kapasitas ilmu pengetahuan mumpuni, sehingga dapat berkontribusi bagi kemajuan dan kesejahteraan manusia, baik di Indonesia maupun dunia. Maka, untuk dapat menciptakan kualitas manusia semacam itu, tantangannya adalah merancang dan menyelenggarakan proses pendidikan yang bermutu, unggul, dan berkeadilan.

Djohar (2003: 3) menyatakan, jika kita menelaah dengan detail program pendidikan di negara ini, kita sejatinya akan menemukan beberapa problem mendasar yang menyebabkan segala aktifitas pendidikan yang dijalankan belum maksimal menghasilkan apa yang diinginkan. Menurutnya, beberapa persoalan itu antara lain penerapan program belajar yang belum dapat menciptakan iklim bagi peserta didik untuk belajar secara mandiri, proses belajar mengajar yang mengekang dan tidak membuat peserta didik menjadi pribadi yang dewasa, dan karenanya, menumpulkan pola berpikir mereka. Selain itu, menurut Djohar, sistem pendidikan kita juga belum dapat memberdayakan peserta didik dan juga belum tertanam budaya-budaya belajar yang mandiri, otonom, dan setara.

Dalam soal penerapan program belajar yang belum dapat menciptakan iklim bagi peserta didik untuk belajar secara mandiri, misalnya, masih sering kita temukan dalam sejumlah mekanisme pembelajaran yang tersentral pada guru. Dalam hal ini, si guru berperan nyaris secara penuh dalam proses belajar mengajar. Umumnya, ia menyajikan pengetahuan, menjelaskan pada mereka (murid), dan membenarkan apa yang menurutnya salah, tanpa kontribusi peserta didik yang signifikan dalam proses mendapat ilmu pengetahuan itu. Alhasil, peserta didik pasif. Mereka hanya datang sebagai pendengar dan menerima begitu saja apa-apa yang ditanamkan kepada mereka.

Dalam zaman ini, pola-pola semacam itu sudah semestinya dikurangi dan, syukur-syukur, ditanggalkan. Apa yang harusnya dilakukan ialah meningkatkan kontribusi yang partisipatif. Ini tidak hanya berlaku dalam penerapan belajar mengajar di dalam kelas.

Namun juga secara luas menyangkut penyelenggaraan sistem pendidikan secara umum. Apabila sebelumnya sistem pendidikan direncanakan dan diselenggarakan oleh pemerintah, hari ini sudah waktunya peran sentral pemerintah dan kuasanya bergeser ke masyarakat. Artinya, masyarakat ikut berpartisipasi secara aktif dalam soal perencanaan hingga pelaksanaan program belajar mengajar itu. Sekali lagi, ini dilakukan untuk mendukung nilai-nilai otonomi masyarakat, bahwa mereka bukan sepenuhnya individu pasif yang tidak tahu apa-apa dan tidak pantas dilibatkan.

Sebab jika kita perhatikan, belakangan ini sudah sangat masif geliat kesadaran massa untuk ikut aktif dalam segala ihwal tentang sistem pendidikan dan pengajaran itu. Jika mereka dilibatkan, itu sekaligus akan membuat mereka merasa patut dan layak berperan dalam rangka menciptakan manusia-manusia Indonesia yang unggul dan mampu bersaing dengan negara maju. Lagipula, sistem pendidikan negara ini juga sudah memberi sinyal dan mengakui otonomi masyarakat dan lembaga sekolah untuk menerapkan program belajar yang sesuai, baik dengan kemajuan zaman dan ilmu pengetahuan maupun dengan lingkungan dan pengetahuan lokal di tiap-tiap daerah. Jika seperti ini, lantas di mana pemerintah memainkan perannya? Patut dicatat, pemerintah bukannya sama sekali tidak terlibat dalam segala proses itu. Namun, perannya tidak lagi dominan seperti sebelumnya. Mereka hanyalah fasilitator dan mitra kerja yang berdiri di samping masyarakat.

Di atas, beberapa kali disebut 'massa' atau 'masyarakat'. Tapi, apakah sebenarnya makna yang tepat atas itu? Sagala (2006: 233) menegaskan, istilah itu sebenarnya merujuk pada penduduk atau penempat suatu wilayah teritorial tertentu, entah itu desa, kota, suku, atau pun bangsa. Ketika menjelaskan fenomena penduduk suatu desa tertentu, maka istilah yang biasa digunakan untuk menyebut penduduk itu ialah masyarakat desa A. Begitu pula jika hendak menjelaskan fenomena atau hal lain dari penduduk suatu kota tertentu, maka istilah yang biasa dipakai untuk menyebut penduduk itu ialah masyarakat kota B.

Menurut Sagala, jika sejumlah individu dalam suatu kelompok—entah itu yang kuantitasnya banyak, sedang, atau pun sedikit—

menjalankan kehidupan secara kolektif dalam suatu wilayah teritorial tertentu, dan ketika mereka pada akhirnya merasa bahwa tinggal di tempat itu bersama kelompok tersebut membuat mereka nyaman dan pun kepentingan-kepentingan hidup mereka terpenuhi di situ (apa pun bentuknya), maka pada saat bersamaan itulah terbentuk apa yang secara umum disebut sebagai “masyarakat”. Biasanya, kelompok masyarakat tertentu memiliki kekhasan tertentu, yang seringkali bermakna sebagai pembeda antara mereka dengan masyarakat lain, entah itu adat, bahasa, makanan khas, atau pun keunikan-keunikan lainnya.

Hampir tiap kelompok masyarakat memiliki wilayah tertentu sebagai wilayah teritorinya. Bahkan, sekalipun bila masyarakat itu adalah sekelompok masyarakat pengembara, menurut Soekanto (2003: 149), suatu waktu mereka kelak akan berkumpul dalam suatu tempat tertentu, suatu tempat yang bisa jadi merupakan tempat yang sebelumnya sudah mereka janjikan. Wilayah teritori ini juga erat kaitannya dengan sifat dasar manusia yang sosial dan bukan individual, di mana mereka pada dasarnya tidak bisa hidup secara sendiri-sendiri dan membutuhkan ruang sosial untuk berkumpul, berinteraksi, dan bercengkerama satu sama lain. Dan, pada akhirnya ruang dan konteks sosial itulah yang kelak berperan besar dalam pembentukan kesadaran sosial tiap individu. Hal ini menurut Giddens dan Held (1987) telah dibuktikan kegunaannya dalam studi “gambaran masyarakat”.

Dalam konteks berkaitan dengan masyarakat pendidikan, Rohmadi (1982: 13) menegaskan bahwa kelompok itu terdiri dari dua jenis, yakni masyarakat internal dan eksternal. Apa yang dimaksud masyarakat internal ialah mereka-mereka (warga atau masyarakat) yang berhubungan langsung dan pun merupakan bagian dari keseluruhan instansi, sekolah, badan, dan sebagainya. Masyarakat jenis ini ikut terlibat dalam segala aktifitas yang dijalankan oleh instansi terkait dan memberi sumbangsih, entah tenaga, pikiran, dan semacamnya. Di lingkup instansi sekolah, misalnya, kita dapat melihat masyarakat jenis ini dalam wujud masyarakat sekitar lingkungan sekolah atau orang tua/wali, yang ketika terdapat suatu agenda tertentu yang dijalankan sekolah,



mereka turut andil dalam agenda tersebut. Kemudian, adapun yang dimaksud dengan masyarakat eksternal adalah mereka-mereka yang tidak berkaitan secara langsung dan tidak menjadi bagian dari instansi dimaksud. Masyarakat jenis ini tidak ikut terlibat dalam segala aktifitas yang diselenggarakan sekolah, atau pun jika terlibat, mereka hanya berpartisipasi dalam satu atau dua kali, tidak serutin masyarakat internal instansi tersebut.

UNESCO memberikan definisi berbeda mengenai masyarakat pendidikan, meliputi pendukung material dan non material. Hal ini berarti ada keterlibatan khusus pada beberapa bagian yang dimaksud individual.

*Community groups, youth league, womens league, trade unions; charity organizations; religion bodies; business and cooperatives; cultural centres: music, arts, theatres, sports associations; local community groups.*

Ada pula istilah lain: masyarakat sekolah. Apa lagi itu? Secara umum, masyarakat sekolah dapat diartikan sebagai individu-individu yang hidup dan menetap di sekolah dan sekitarnya, yang melakukan kontak baik secara langsung atau pun tidak langsung atas manajemen sekolah. Selain melakukan kontak dengan pihak manajemen sekolah, mereka juga memiliki kesadaran sosial yang tinggi terhadap sekolah dan juga berpengaruh secara aktif dalam kemajuan sekolah. Terkait melakukan interaksi dengan pihak manajemen sekolah, hampir sama dengan masyarakat internal yang telah dijelaskan sebelumnya. Mereka terlibat dalam segala aktifitas yang dijalankan oleh instansi terkait dan memberi sumbangsih, entah tenaga, pikiran, dan semacamnya. Mereka juga memiliki kesadaran sosial yang tinggi terhadap sekolah, dalam arti mereka memberi ide dan saran tentang apa yang perlu dilakukan sekolah untuk menciptakan pola pembelajaran yang sesuai dengan lingkungan dan pengetahuan-pengetahuan lokal yang ada pada wilayah tersebut. Pada saat bersamaan, dalam segala kontribusi dan ide yang berikan pada pihak sekolah, mereka akhirnya turut andil dalam kemajuan masa depan sekolah itu.

Lalu ada pula konsep soal masyarakat pendidikan. Ini dapat diartikan sebagai segala elemen dalam sekolah—entah kepala sekolah, guru, karyawan, wali murid, hingga masyarakat sekitar—

yang punya kedudukan setara dalam instansi sekolah. Pada titik ini, tiap-tiap elemen punya hak dan kewajiban yang sama antara satu sama lain. Mereka sama-sama melakukan pemantauan atas segala program yang dijalankan instansi pendidikan terkait, melakukan koreksi terhadap hal-hal apa saja yang keliru dalam pelaksanaan program sekolah itu, hingga urun gagasan terkait metode-metode macam apa yang bisa diterapkan untuk mengatasi suatu masalah atau pun strategi alternatif untuk membuat sekolah itu lebih responsif terhadap perubahan.

Dalam konsep masyarakat pendidikan, masyarakat yang ikut aktif dalam manajemen sekolah itu juga turut andil dalam proses mencari sumber bantuan finansial dan pun pengembangan SDM sekolah. Mencari sumber bantuan finansial bagi sekolah bisa dilakukan dengan macam-macam cara. Bisa melalui urunan wali murid dan masyarakat sekitar, bisa pula mengajukan kerja sama dengan wirausaha sekitar lokasi sekolah, atau pun mengajukan proposal bantuan ke tokoh terkemuka, pebisnis, dan lembaga atau perorangan lain.

Pertanyaannya, mengapa masyarakat juga mesti dilibatkan dalam segala proses itu, entah penggalan dana dan sumber daya manusia? Karena inilah acuan dasar dari konsep partisipasi dalam masyarakat pendidikan. Dari mulai perencanaan hingga penerapan program pendidikan, semuanya dipikul bersama oleh seluruh masyarakat yang terlibat dalam sekolah tersebut, tanpa terkecuali, tanpa membedakan status dan jabatan. Dengan demikian, tiap-tiap dari masyarakat itu ikut bertanggung jawab terhadap kualitas pendidikan di lembaga sekolah tersebut. Entah sekolah itu kelak maju atau pun sebaliknya, semua juga ditentukan oleh peran dan kontribusi oleh tiap-tiap orang.

Sejauh mana kontribusi masyarakat terhadap tiap program pada dasarnya bisa diukur melalui kesungguhan mereka memberi bantuan, mulai dari ide, tenaga, hingga gagasan. Semakin jauh mereka terlibat di dalamnya, semakin baik pula kualitas program yang akan dijalankan kelak. Sebab sekolah sudah memiliki banyak bantuan SDM, dan tidak menutup kemungkinan juga dana. Jika fenomena semacam itu dapat muncul dalam lembaga sekolah, pada

akhirnya ketergantungan lembaga terhadap pemerintah dan bantuannya perlahan terkikis, digantikan dengan kontribusi aktif anggota masyarakat. Titik tumpunya bergeser, tidak lagi pada pemerintah, melainkan pada anggota masyarakat. Otonomi akan terbentuk, dan dengan otonomi itu lembaga sekolah dapat lebih independen menjalankan segala program yang hendak dilakukan.

Maka itu, pihak sekolah mesti lebih aktif lagi membangun relasi yang baik dengan masyarakat. Pihak sekolah mesti menempatkan mereka sebagai mitra kerja dan bukannya “orang luar” yang tidak berhak ikut campur atas urusan sekolah. Pun, pihak sekolah perlu dengan senang hati menerima segala ide dan masukan yang dikemukakan oleh masyarakat. Dengan relasi yang baik semacam itu, masyarakat akan lebih tertarik untuk masuk ke dalam instansi dan terlibat aktif dalam manajemennya. Perlahan-lahan, dengan relasi yang baik itulah, akan bertambah pula anggota masyarakat lain yang akan tertarik dengan sekolah, kinerja, dan hubungannya. Inilah duo kombinasi—sekolah dan masyarakat—yang perlu terus disatukan dalam kerja manajerial sekolah. Tanpa kombinasi itu, akan susah kiranya membayangkan kemajuan suatu instansi sekolah.

Lagipula, eksistensi sekolah utamanya ialah ditujukan untuk menjawab segala kebutuhan yang diinginkan oleh masyarakat. Maka, aneh kiranya dalam proses menjawab kebutuhan itu, masyarakat kemudian tidak dilibatkan sama sekali dalam rencana dan pelaksanaan program-program pendidikan itu. Maka itu, relasi yang baik dan saling melengkapi di antara kedua elemen itu adalah salah satu prasyarat dasar bagi pertumbuhan dan kemajuan suatu lembaga sekolah. Sebaliknya, hubungan acuh tak acuh antara satu sama lainnya merupakan salah satu petaka yang kelak akan memengaruhi kemunduran kualitas suatu instansi sekolah. Kita dapat berkaca dari banyak kasus yang telah muncul, di mana tidak sedikit instansi sekolah di negara ini yang kualitasnya perlahan surut sebelumnya akhirnya ditutup sama sekali, lantaran tidak melibatkan dan pun tidak mendapat sokongan dari masyarakat sekitar.

Menurut Faisal (1981: 179), ada beberapa implikasi langsung yang diberi sekolah terhadap kemajuan masyarakat sekitar, antara lain: (a) sekolah dapat berkontribusi terhadap kecerdasan hidup

masyarakat; (b) sekolah memberi stimulus perubahan bagi maju dan berkembangnya kesadaran masyarakat; (c) sekolah memberi bekal pengetahuan pada masyarakat sehingga kompeten masuk dalam dunia kerja yang sarat perubahan. Pada poin pertama, dengan adanya instansi sekolah, masyarakat akan terbantu dalam pengetahuan yang berguna dalam kehidupan sehari-hari mereka. Di poin kedua, eksistensi sekolah secara langsung berimplikasi pada perkembangan kesadaran masyarakat, di mana mereka akan lebih melek terhadap perubahan zaman, kemajuan teknologi, dan bahkan isu sosial politik yang memengaruhi kehidupan mereka. Pada poin ketiga, dengan adanya sekolah, masyarakat akan lebih terbantu untuk memahami dan menyiapkan segala hal yang dibutuhkan oleh dunia kerja kontemporer, yang bisa jadi bekal dasar itu belum dimiliki oleh sejumlah masyarakat.

Ada beberapa acuan utama, menurut Faisal, dalam melaksanakan program pemberdayaan dan pelibatan masyarakat dalam manajemen sekolah, antara lain: (a) meningkatkan pelibatan masyarakat sekitar dalam kerja-kerja manajerial sekolah; (b) meningkatkan pelibatan masyarakat dalam soal-soal seperti tata kelola sumber daya dan sumber finansial sekolah yang bersumber dari masyarakat. Menurut Faisal, dalam poin pertama ini, sekolah akan sangat terbantu dengan tambahan tenaga yang diberikan oleh masyarakat. Di sisi lain, masyarakat juga akan memahami apa-apa saja yang dilakukan sekolah, bagaimana rancangan kerja mereka, dan pun bisa jadi mengetahui titik lemah dari rancangan itu sehingga dapat membantunya melalui ide dan masukan yang penting nilainya bagi sekolah. Pada poin kedua, pelibatan massa terhadap tata kelola sumber daya dan finansial adalah salah satu cara sekolah untuk menunjukkan keterbukaan informasi mereka atas dana dan digunakan untuk apa saja dana-dana itu. Melalui keterbukaan itu, masyarakat dapat percaya secara utuh dan paham kebutuhan finansial yang diperlukan sekolah, sehingga suatu saat apabila masih dihadapi kondisi kurang dana, masyarakat akan lebih tergerak untuk membantu lewat berbagai cara yang mereka mampu.

Manajer sekolah tentu akan menghadapi masyarakat yang banyak kepentingan dan masalah yang harus dihadapi dan

diperhatikan dalam upaya memberikan layanan pendidikan yang terbaik bagi anak-anak mereka. Tanggung jawab yang dipikul oleh masyarakat sebetulnya lebih berat dibandingkan dengan tugas yang diemban kepala sekolah. Sebab masyarakat lebih mengetahui kebutuhan akan pendidikan anaknya yang benar-benar dapat menjamin masa depan anak-anak mereka.

Telah dijelaskan sebelumnya, bahwa kontribusi masyarakat terhadap program sekolah dan manajemennya berperan sangat penting untuk mendukung dan memajukan instansi sekolah. Ini tidak sekadar peluang bagi sekolah untuk menangkap kesempatan itu. Namun di saat bersamaan, ini juga menjadi tantangan bagi sekolah untuk menunjukkan kinerja sekolah secara lebih baik, terarah, dan sistematis. Kinerja sekolah akan menentukan sejauh mana masyarakat akan terlibat. Apabila kinerja sekolah baik dan terus menunjukkan peningkatan, tentu saja masyarakat akan tertarik untuk terlibat aktif dalam kerja-kerja dan manajemen sekolah. Sebaliknya, jika pihak sekolah tidak mampu memberi gambaran kinerja yang baik dan kualitas yang begitu-begitu saja dan nyaris tanpa ada peningkatan, sulit kiranya membayangkan masyarakat akan tertarik di dalamnya.

Selain itu, tantangan lainnya adalah dalam cara seperti apa pihak sekolah mengelola instansi sekolahnya. Karena itu akan berimbas pada pencapaian tujuan, visi, dan misi sekolah ke depan. Apakah pihak sekolah mampu merespons tiap-tiap kebutuhan yang diinginkan oleh masyarakat, atau kah malah sebaliknya. Maka itu, tantangannya saat ini, salah satunya adalah menangkap alur perubahan dan dinamika kontemporer yang saat ini sedang berlangsung. Karena dengan itu, pihak sekolah tentu akan dapat merancang metode dan pendekatan seperti apa yang tepat untuk menghadapi tantangan tersebut, dan bagaimana pula cara menyiapkan peserta didik untuk menghadapinya. Jawaban dari pertanyaan-pertanyaan semacam itulah yang dibutuhkan oleh masyarakat dan wali murid, dan mereka membutuhkan bukti konkret atas jawaban itu. Apabila pihak sekolah dapat memberi respon yang tepat dan membuktikan bahwa lulusannya adalah individu-individu yang mumpuni dan siap menghadapi apa saja realita yang disajikan zaman, maka simpati

dan kontribusi wali murid dan masyarakat akan mengalir seturut dengan pembuktian yang dilakukan sekolah.

### **B. Hubungan Orang Tua dan Masyarakat**

Seperti telah dijelaskan sebelumnya, program pendidikan nasional bukan hanya urusan pemerintah semata, entah pemerintah pusat maupun daerah. Penyelenggaraan pendidikan nasional itu mesti dilakukan dan ditanggung secara bersama-sama oleh beberapa elemen kunci seperti pihak sekolah, masyarakat, dan pemerintah. Proses penyelenggaraan yang hanya dilakukan oleh satu pihak, atau pun didominasi oleh satu pihak itu, hanya akan membuat prosesnya pincang dan kurang berkualitas, jika dibanding dengan proses penyelenggaraan yang dilakukan secara bersama.

Dominasi pemerintah semata tanpa diimbangi oleh kontribusi elemen lain, misalnya, akan berpotensi pada tata kelola yang tidak efisien dan sarat untuk dimanfaatkan guna mencapai kepentingan tertentu. Ada banyak contoh kasus untuk membuktikan hal ini. Adapun jika penyelenggaraan pendidikan hanya dilimpahkan pada pihak sekolah semata, mereka juga tentunya akan kewalahan karena kurangnya kekuatan, entah itu sumber dana, sumber daya manusia, dan lain-lain. Karenanya, kedua elemen ini—pemerintah dan pihak sekolah—mesti ikut melibatkan masyarakat sebagai subyek yang sadar untuk merancang dan menjalankan program pendidikan sebagaimana aspirasi-aspirasi yang muncul di antara mereka. Tidaklah bijak apabila beranggapan bahwa masyarakat tidak atau belum memiliki kapasitas untuk merancang dan menjalankan sistem pendidikan semacam itu, dan pihak yang pantas dan punya kapasitas untuk mengatur hanyalah pemerintah atau pun pihak sekolah. Anggapan semacam ini tentu saja keliru. Sudah saatnya pandangan kolot semacam itu diubah.

Menurut Fattah (2004: 3), di tengah kemajuan iptek yang pesat dan sangat dinamis ini, menyebabkan banyak hal dalam hidup ikut berubah. Perubahan ini seringkali dirasakan oleh masyarakat, dan untuk menanggapi perubahan tersebut, masyarakat seringkali kewalahan untuk menemukan sarana, baik untuk memahami atau pun untuk meng-*update* pengetahuan agar sejalan dengan segala

perubahan yang pesat itu. Ke mana mereka akan bersandar? Tentu, ke tempat yang paling dekat dan memungkinkan untuk mereka: lembaga sekolah.

Lembaga sekolah merupakan sarana yang paling mampu untuk memahami, menjawab, dan menyediakan berbagai kapasitas yang dibutuhkan oleh dunia kontemporer, begitu pikir mereka. Maka itu, tantangan bagi instansi sekolah saat ini adalah terkait kemampuannya untuk memenuhi harapan dan pula tuntutan yang disodorkan oleh masyarakat. Apakah harapan itu kelak akan terjawab atau tidak, semua bergantung pada cara yang digunakan sekolah untuk memperbaharui metode dan pendekatan yang mereka gunakan dalam lembaganya agar sesuai dengan apa saja perkembangan terbaru dari dunia ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini.

Lalu, bagaimana peran pemerintah dalam menghadapi gerak maju ilmu pengetahuan dan teknologi hari ini? Terkait itu, untuk bisa menyediakan kondisi yang paling tepat dan memungkinkan sehingga lembaga sekolah dan rakyatnya dapat mengakses taraf pendidikan yang berkualitas, salah satu cara yang mendesak dan kiranya dapat dilakukan ialah dengan melakukan kerja-kerja pendataan dan memetakan tingkat mutu pendidikan saat ini, lalu melakukan pembaharuan dan kelak membakukannya secara nasional (Suryadi, 1995:3).

Aktifitas pendataan ini sangat penting, karena tanpa didukung data yang baik dan lengkap, perencanaan akan berubah menjadi sesuatu yang tidak matang dan tidak pula tepat sasaran. Data-data yang dimaksud, misalnya, bisa berbentuk data soal tingkat putus sekolah anak-anak di suatu daerah tertentu (provinsi, kabupaten, atau kota), data kualitas sarana dan prasarana, data jumlah tenaga pengajar yang aktif, data jumlah tenaga pengajar yang akan pensiun, data anggaran yang dibutuhkan untuk menjalankan program pendidikan yang bermutu, dan lain sebagainya. Ada pula hal lain yang juga tidak kalah penting dari data ialah menyangkut pemetaan tingkat mutu pendidikan saat ini. Ini signifikan untuk mengukur sejauh mana kualitas pendidikan yang sudah dilakukan di negara ini, apakah sudah setara dengan taraf pendidikan yang ada di negara maju atautkah sebaliknya. Pemetaan tingkat mutu pendidikan juga

penting untuk mengukur kualitas pendidikan di tiap-tiap daerah; manakah yang kelihatannya paling berkembang dan maju, wilayah manakah yang kualitasnya paling perlu didahulukan untuk diperbaharui, dan macam-macam. Kemudian, setelah melakukan pendataan dan pemetaan, pemerintah kelak merancang sistem dan membakukannya secara nasional. Setelah itu, sisanya adalah melakukan pembaharuan sistem pendidikan sesuai apa yang telah dirancang sebelumnya.

Sebagaimana sudah disinggung sebelumnya, memperbaiki mutu pendidikan, sekalipun dalam taraf nasional, tidak akan berjalan efektif tanpa melibatkan masyarakat. Dengan kata lain, proses perbaikan itu akan cacat bila pada saat bersamaan tidak diimbangi dengan proses desentralisasi pendidikan. Ada beberapa hal yang perlu dilakukan dalam proses desentralisasi ini, antara lain: (a) melaksanakan pola pengaturan dan manajemen yang demokratis; (b) tujuan paling pokok ialah memberdayakan massa rakyat; (c) tidak menempatkan masyarakat hanya sebagai *stake holders*, melainkan lebih dari itu, mereka adalah bagian kunci dari sistem tata kelola instansi sekolah; (d) memperbaiki kualitas pelayanan sehingga dapat lebih efektif dan efisien; (e) program pendidikan sekolah mesti memasukkan pengetahuan, nilai, dan norma lokal—yang ada di masyarakat—untuk membentuk khazanah lokalitas yang terpadu dengan nilai-nilai nasionalisme.

Untuk melibatkan orang tua/wali agar tertarik melibatkan diri dalam manajemen sekolah, pihak sekolah mesti secara detail memerhatikan dan menampung segala ide dan masukan yang muncul dari wali murid. Apabila orang tua atau masyarakat ditanya mengenai apa kebutuhannya dengan menyekolahkan putra-putrinya ke sekolah tersebut, tanggapan mereka dapat bermacam-macam sesuai dengan tingkat pendidikannya. Ketidakmampuan mereka mengutarakan kebutuhan janganlah dijadikan alasan untuk tidak berusaha memenuhi kebutuhan tersebut. Bagi masyarakat sekitar dan orang tua murid, apalagi bila mereka adalah orang-orang yang pada dasarnya terpelajar, mereka paham bahwa, adalah hak mereka untuk menuntut sekolah untuk menyediakan proses pembelajaran yang sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan zaman.



Karena itu, dengan kesadaran yang sudah maju sedemikian rupa, sudah waktunya pihak sekolah melibatkan mereka dalam manajemen sekolah sehingga mereka ikut andil menelaah, merencanakan, dan melaksanakan sistem pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan zaman di sekolah.

Supaya dapat menjalankan sistem pendidikan yang baik dan efektif di sekolah, instansi sangat membutuhkan seorang manajer pendidikan yang punya kapasitas mumpuni di bidangnya. Salah satu peran sentral yang dimainkan oleh si manajer ini ialah kemampuannya untuk menelaah apa-apa saja kekuatan sekaligus kelemahan—terkait proses penyelenggaraan pendidikan—yang ada di masyarakat sekitar sekolah. Kekuatan dan kelemahan ini dapat ditelisik secara ekonomi, kondisi sosial budaya, adat istiadat, dan lain sebagainya. Sebagai contoh, di suatu daerah, bisa jadi masyarakat memiliki kehendak yang kuat untuk menyekolahkan anak-anaknya. Hanya saja, mereka tidak memiliki sumber ekonomi yang memadai untuk membiayai pendidikan anak-anak mereka itu. Akhirnya, mau tidak mau, mereka mesti rela memupus mimpi itu dan membiarkan anak-anaknya bekerja lebih dini atau pun melakukan hal-hal lainnya.

Selain memiliki kapasitas untuk menelaah kekuatan dan kelebihan, manajer pendidikan juga dituntut untuk peka terhadap karakter khas dari pengetahuan lokal wilayahnya, tuntutan massa terhadap pendidikan, potensi SDA di wilayah itu, dan lain-lain. Kepekaan ini sangat dibutuhkan bagi sekolah untuk merancang model dan pendekatan pendidikan macam yang akan dilakukan agar sesuai dengan karakter dan potensi yang ada di wilayah itu. Apabila pada suatu wilayah terdapat pengetahuan lokal yang unik, pihak sekolah mesti mencari sarana yang tepat untuk memasukkan pengetahuan lokal itu ke dalam proses belajar mengajar di sekolah, sehingga apa-apa yang kelak diajarkan nantinya tidak sepenuhnya asing dan jauh dari realitas sehari-hari peserta didik. Selain itu, jika masyarakat setempat memiliki inisiatif tertentu, misalnya ingin agar sekolah menambahkan mata pelajaran terkait kewirausahaan, pihak sekolah juga mesti menampungnya dan menjalankan ide itu apabila memang kondisinya memungkinkan. Kepekaan manajer untuk menelaah dan memasukkan unsur lokal dan aspirasi massa,

akan membuat masyarakat sekitar lebih peduli dan ingin terlibat lebih jauh dalam manajemen sekolah itu.

Dengan melibatkan masyarakat sekitar, pihak sekolah juga berpotensi mendapatkan bantuan dana yang dikumpulkan secara solidaritas oleh masyarakat sekitar. Biasanya, tindakan semacam ini digagas atau didorong oleh tokoh masyarakat setempat yang terpuji dan dipercaya oleh masyarakat. Nah, pada titik ini, pihak sekolah juga mesti jeli untuk menemukan siapa-siapa saja dalam masyarakat itu yang berperan sebagai panutan dan tokoh, di mana pandangan dan pendapatnya akan lebih mudah diterima dan diikuti oleh masyarakat setempat. Pihak sekolah harus sebisa mungkin untuk mendekatinya, karena apa-apa yang menyangkut masyarakat sekitar akan lebih mudah dijangkau jika melewati perantara tokoh-tokoh masyarakat. Dengan melakukan hubungan yang baik dengan mereka, pihak sekolah setidaknya sudah maju selangkah lebih baik untuk mendapatkan simpati masyarakat.

Dalam konteks mendapatkan bantuan dana dari masyarakat, menurut Sagala (2004:236), pimpinan masyarakat seringkali akan berperan untuk menggerakkan warganya terlibat dalam: (a) pembangunan gedung, fasilitas, dan perlengkapan sekolah; (b) memberikan hibah tanah yang diwakafkan untuk kepentingan pembangunan gedung sekolah; (c) memberi sumbangan finansial secara solidaritas dari tiap masyarakat untuk proses pembangunan gedung dan fasilitas sekolah lainnya; (d) terlibat dalam proses pengumpulan dana dalam rangka membangun usaha swasembada yang mana dapat melibatkan alumni sekolah, masyarakat setempat, dan lain sebagainya.

### **C. Memberdayakan Masyarakat Sekitar Sekolah**

Masyarakat tertarik untuk melibatkan diri dalam manajemen sekolah, pada dasarnya karena mereka menganggap bahwa tempat itu merupakan ruang membina generasi muda untuk tumbuh sesuai dengan kapasitas dan kehendak mereka ke depan. Sekolah tidak lain merupakan tempat di mana anak-anak mereka tumbuh, berkembang, dan menjadi insan yang memiliki kapasitas memadai untuk menyongsong hari depan.

Menurut Sapari (2001), tingkat keterlibatan masyarakat dalam kerja-kerja manajerial pendidikan tidak muncul dengan sendirinya, apalagi eksis dengan skala masif. Ini lebih-lebih lagi bukan geliat yang umum, khususnya dalam negara-negara dengan kategori sedang berkembang. Mengapa? Alasannya, mayoritas masyarakat secara umum belum begitu memahami peran signifikan sekolah sebagai tempat menggali ilmu pengetahuan, memperbaiki nasib, dan mencerahkan masa depan. Pandangan semacam ini lebih marak lagi pada masyarakat dengan ekonomi yang lemah.

Menurut Ndraha (1987: 55), dalam proses pembangunan secara umum, apabila kontribusi masyarakat minim dalam proses itu, kemungkinan besar proses pembangunan tersebut akan berjalan pincang dan tidak efektif. Kontribusi masyarakat itu bisa dijadikan alat ukur untuk menilai seberapa jauh simpati massa terhadap pembangunan, apakah mereka tertarik untuk terlibat atau justru menolak dengan keras proses pembangunan itu. Sering kali mereka menganggap bahwa proses pembangunan itu tidak ada sangkut pautnya dengan eksistensi diri dan kehidupannya, dan pun proses pembangunan itu tidak banyak berkontribusi bagi kehidupannya. Apabila masyarakat sampai pada pandangan yang demikian, ini bisa jadi merupakan tanda bahaya bagi pelaksana pembangunan. Begitu juga dengan pembangunan pendidikan. Kontribusi masyarakat sangat dibutuhkan di dalamnya, di mana tanpa kontribusi itu, proses kelancaran dan efektifitasnya akan sampai pada taraf yang tidak maksimal. Bahayanya, jika sampai muncul ketidakpedulian dalam sikap masyarakat, di mana mereka berpendapat bahwa ada atau tidak adanya sekolah sama sekali tidak berdampak bagi kehidupan mereka. Tentu, inilah yang mesti diantisipasi dan harus sejauh mungkin dihindari.

Sebagian ahli berkesimpulan bahwa pembangunan ialah jalan yang mesti ditempuh untuk meningkatkan kapasitas dan keterampilan individu (dan masyarakat) sehingga mereka dapat memilih dan menentukan secara bijak masa depannya tanpa bantuan atau bahkan desakan pihak-pihak lain. Dalam pengertian semacam ini, dalam melakukan proses pembangunan, masyarakat berperan sebagai aktor sentral dan mereka diberi keleluasaan untuk

mendesain dan melaksanakan program pembangunan itu. Untuk mendesain dan melaksanakan, mereka diberi kekuasaan untuk menentukan sendiri keputusan mana yang akan mereka ambil. Aneh kiranya jika hendak memberi keleluasaan pada massa, namun pada saat bersamaan tidak memberi mereka hak untuk menentukan sendiri apa yang seharusnya mereka lakukan. Karena poin krusial dari konsep desentralisasi dan otonomi, salah satunya adalah hak untuk menentukan dan mengambil kebijakan secara mandiri.

Pembangunan yang terdesentralisasi dan bertumpu pada masyarakat, menurut Bryant dan Louise (1989), adalah proses pembangunan yang secara penuh mesti melibatkan masyarakat sebagai subyek utamanya, dan bukannya pemerintah atau pun elite lain. Masyarakat diberi keleluasaan untuk menelaah masalah, menentukan cara untuk mengatasi masalah itu, hingga melakukan kerja-kerja aktif untuk menerjemahkan rencana mereka ke dalam program yang riil dan konkret. Inilah wujud paling tinggi dari pembangunan yang terdesentralisasi.

<sup>6</sup> Hasil penelitian Timan (2002: 173) menyebutkan bahwa ada hubungan yang erat antara tingkat partisipasi masyarakat dengan keefektifan pelaksanaan program hubungan sekolah-masyarakat di SDN Kota Malang. Hasil penelitian ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Daresh (1983) bahwa hubungan sekolah-masyarakat bertujuan untuk memberdayakan warga masyarakat, terutama orang tua murid, untuk berpartisipasi secara aktif dan mendalam dalam berbagai aktivitas sekolah; memberikan pengertian tentang kebutuhan dan pelaksanaan pendidikan serta mendorong minat masyarakat untuk bekerja sama memajukan sekolah secara tepat (Ulfatin, 1996); dan agar pendidikan di sekolah itu berjalan lancar dan berkembang dengan baik (Haller dalam Indrafachrudi, 1994).

Manajemen pendidikan kontemporer saat ini sudah tidak lagi menggunakan pola manajerial yang terkotak-kotak. Artinya, sudah tidak relevan lagi beranggapan bahwa pelaksanaan pendidikan hanyalah urusan pemerintah atau pun sekolah semata, dan massa tidak semestinya turut andil dalam urusan-urusan itu. Sebaliknya, manajemen pendidikan kontemporer meyakini bahwa peran serta masyarakat sekitar dan wali murid sangat sentral kedudukannya

dalam mencapai tingkat efektifitas lembaga yang terstruktur dan sistematis. Pihak sekolah harus menggandeng masyarakat sekitar untuk ambil bagian dalam mengurus sekolah itu, dan keduanya—pihak sekolah dan masyarakat sekitar—mesti menjalin hubungan yang solid, karena pada dasarnya mereka saling membutuhkan satu sama lain. Pihak sekolah membutuhkan keterlibatan massa untuk memberi ide, masukan, dan kritik tentang rencana program yang akan dan telah dilaksanakan oleh sekolah. Selain itu, pihak sekolah juga membutuhkan dukungan masyarakat dalam rangka membantu kerja-kerja manajerial lain, atau pun bantuan tenaga hingga dana. Di sisi lain, masyarakat juga membutuhkan eksisnya sekolah untuk menyemai ilmu pengetahuan yang diinginkan, di mana ilmu pengetahuan itu berguna bagi bekal mereka atau pun anak-anak mereka untuk menghadapi masa depan kelak.

Kita tahu, seringkali pihak sekolah mengalami kesulitan dalam bantuan finansial. Mereka juga tidak bisa berharap banyak atas bantuan pemerintah. Bila pun ada bantuan, jumlahnya seringkali tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan operasional, penyediaan sarana prasarana yang memadai, dan lain sebagainya. Karena itu, keterlibatan dan bantuan masyarakat sekitar sangatlah penting kedudukannya. Salah satu tantangan bagi pihak sekolah saat ini adalah soal bagaimana cara yang paling efektif untuk mendapat dukungan itu. Pihak sekolah tidak boleh acuh tak acuh terhadap masyarakat sekitar, tidak boleh pula hanya menjalin hubungan yang hanya setengah hati. Maksudnya, pihak sekolah hanya melakukan interaksi dengan masyarakat sebatas ala kadarnya, untuk memenuhi tanggung jawab formal, atau pun hanya akan berusaha melakukan interaksi ketika ada maunya saja. Tindakan-tindakan semacam ini haruslah dihindari.

Sebaliknya, pihak sekolah mesti membangun hubungan yang benar-benar tulus, konsisten, dan solid. Bila memungkinkan, pihak sekolah memiliki waktu khusus yang terjadwal dengan pasti untuk melakukan komunikasi dan interaksi dengan masyarakat sekitar. Ini akan baik bagi kedekatan kedua belah pihak. Semakin rutin pertemuan, akan semakin eratlah hubungan dan ikatan antara dua elemen itu. Pertemuan itu di dalamnya bisa membahas apa saja,

entah sekadar beramah tamah hingga menyinggung soal yang agak serius seperti kendala program belajar mengajar, problem dana yang dihadapi sekolah, atau pun rencana untuk memasukkan unsur-unsur lokal tertentu dalam mata pelajaran sekolah, dan lain sebagainya.

Dengan kedekatan yang sudah terbangun, masyarakat tentu akan simpatik terhadap masalah yang dihadapi sekolah. Mereka akan berusaha membantu apa-apa yang sekiranya bisa mereka berikan. Tidak jarang, masyarakat bahkan secara suka rela melakukan urun dana secara solidaritas untuk membantu sekolah menghadapi kendala biaya tersebut. Apalagi dalam masyarakat kita yang, sama-sama kita tahu, erat sekali dengan budaya gotongroyong dan kerja sama satu sama lain, di mana kerap kali problem yang dihadapi oleh satu pihak juga merupakan problem bagi pihak lain di sekitarnya. Namun yang patut dicatat, dalam hal ketika masyarakat memberikan bantuan dana tertentu, pihak sekolah mesti transparan dan terbuka atas penggunaannya. Maksudnya, pihak sekolah memberi laporan yang jelas dan detail kepada massa terkait total uang yang sudah digunakan, dipakai untuk apa, sisa berapa, dan lain sebagainya. Ini demi menjaga kepercayaan massa terhadap sekolah, sehingga mereka tidak merasa dikecewakan oleh kerja-kerja sekolah yang tidak transparan terhadap mereka.

Adapun dalam soal lain, kedekatan pihak sekolah terhadap masyarakat sekitar juga akan memudahkan pihak sekolah untuk menggali apa-apa saja kebutuhan yang diinginkan masyarakat. Kebutuhan yang diinginkan masyarakat bisa saja diketahui pihak sekolah melalui obrolan-obrolan ringan tanpa mesti menanyakan hal itu secara terang dan jelas. Pihak sekolah juga bisa mengetahui secara langsung, misalnya dengan mengadakan rapat dan sejenis lain, bersama masyarakat sekitar. Dalam rapat itu, pihak sekolah bisa menjelaskan maksud dan tujuannya, mengapa perlu nilai-nilai lokal itu dimasukkan ke dalam pelajaran, apa untung ruginya hal itu bagi masyarakat, atau hal-hal sejenisnya. Pihak sekolah juga dapat menanyakan kebutuhan-kebutuhan lain yang diinginkan masyarakat terhadap sekolah itu.

Selain hal di atas, kedekatan pihak sekolah dan masyarakat pun akan memudahkan pihak sekolah untuk menelaah potensi

dan kekurangan yang ada di wilayah sekitar. Misalnya, apabila wilayah itu memiliki objek wisata atau pun usaha kerajinan rumah tangga yang dikelola secara mandiri oleh masyarakat, pihak sekolah dapat memikirkan cara-cara apa yang sekiranya tepat untuk dilakukan atau pun menjadi pembelajaran yang bisa dimasukkan dalam pola pembelajaran sekolah. Bisa saja, sekolah tertarik untuk menelaah cara kerja bisnis itu dan melihat kelebihannya, lalu melakukan program belajar lapangan tentang kewirausahaan. Sehingga siswa memiliki bagaimana gambaran konkret tentang dunia usaha, apa-apa saja tantangannya, bagaimana cara yang baik untuk memulai usaha itu, dan lain-lain. Sebab, tidak menutup kemungkinan pembelajaran itu akan sangat berarti nilainya bagi mereka di masa yang akan datang.

Secara umum, di atas itu merupakan garis besar yang akan berguna bagi sekolah jika melakukan interaksi dengan baik atas masyarakat sekitar. Dengan interaksi yang baik dan solid, kedua belah pihak akan saling menguntungkan satu sama lain. Namun, proses interaksi itu tidak selalu berjalan dengan mudah. Pihak sekolah kerap kali akan berhadapan dengan berbagai masalah yang melintang. Apalagi jika pihak sekolah sedang berusaha menjalin hubungan dengan masyarakat yang masih kurang peduli atas pentingnya pendidikan, dan dengan demikian bersikap acuh tak acuh terhadap sekolah.

Menghadapi hal-hal semacam ini, pihak sekolah tidak boleh beranggapan bahwa masyarakat seperti ini akan percuma bila dibina dan bahkan akan sama saja hasilnya jika tetap susah payah untuk didekati. Justru sebaliknya, kondisi inilah yang menjadi salah satu tugas utama pihak sekolah: menyadarkan masyarakat dan mengubah pandangan mereka yang sebelumnya terhadap sekolah. Sebab, dilihat dari mana pun, hal semacam itu juga menjadi tugas dan tanggung jawab pihak sekolah.

Tentu saja, pihak mesti lebih telaten dan banyak bersabar atas tiap kondisi ini. Hal pertama yang perlu dilakukan adalah melihat sumber masalah. Maksudnya, pihak sekolah mesti menelaah apa sebab utama yang menimbulkan masyarakat tidak peduli dan pun beranggapan bahwa pendidikan tidak bermakna penting dalam

hidup mereka. Karena pada dasarnya tiap persoalan memiliki akar masalah yang utama. Pihak sekolah harus menggali akar masalah ini. Prosesnya bisa dilakukan dengan berbagai cara, entah dengan menanyakan tokoh terkemuka setempat, mengajak ngobrol ringan beberapa masyarakat yang memang mudah untuk didekati, atau juga bisa melalui anak-anak mereka, dan sebagainya. Ketika sudah ditemukan penyebabnya, pihak sekolah dapat menyusun rencana apa-apa saja yang dapat digunakan untuk mengatasi masalah itu.

Dalam membangun hubungan kerja sama dengan masyarakat sekitar, hal penting lain yang tidak boleh dilupakan oleh pihak sekolah adalah memberi gambaran kepada masyarakat seperti apa kondisi lembaga dengan sedetail mungkin—dalam batas-batas yang memang patut untuk diketahui oleh masyarakat. Pihak sekolah menjelaskan seperti apa program-programnya, dari mana sumber dana utama diperoleh, berapa orang sumber daya manusia di dalamnya, apa saja kendala utama yang sekarang dihadapi, dan sebagainya. Gambaran ini sangat dibutuhkan oleh masyarakat sebagai bahan pertimbangan mereka untuk terlibat dalam kerja-kerja dan sistem manajemen sekolah. Dalam memberi gambaran itu, pihak sekolah dapat menggunakan berbagai instrumen atau cara tertentu seperti lewat rapat rutin dengan masyarakat, laporan terhadap wali murid, majalah bulanan sekolah, pameran sekolah, melakukan kunjungan *door to door* ke rumah murid, dan lain-lain.

Dengan memberikan gambaran yang baik dan menyeluruh terhadap masyarakat, masyarakat bisa jadi akan merasa bahwa pihak sekolah memang memiliki dedikasi yang tinggi dan terbuka menginformasikan segala hal kepada mereka. Perasaan itu akan membuat mereka tertarik untuk terlibat lebih jauh dan hubungan antara masyarakat dan pihak sekolah makin lama akan makin erat, harmonis, dan saling pengertian terhadap satu sama lain. Relasi yang baik ini paling tidak akan membentuk beberapa hal, antara lain: (a) rasa saling percaya dan memahami satu sama lain antara pihak sekolah, wali murid, dan masyarakat sekitar; (b) akan berusaha untuk saling melengkapi, mengisi kekosongan, dan membantu satu sama lain, karena masing-masing pihak mengerti peran, fungsi, dan manfaat di antara sesamanya.



Akhirnya, dengan terjalinnya hubungan yang harmonis dan erat itu, potensi sekolah untuk dapat mencapai tujuannya dan pun meningkatkan kualitas—baik peserta didik, proses pembelajaran, SDM, hingga manajemen—akan lebih mudah dicapai. Dari segi peserta didik, pihak sekolah akan lebih mampu meningkatkan kapasitas dan keterampilan mereka sehingga sesuai dengan dan siap untuk menghadapi segala yang akan disajikan oleh zaman. Pada sisi proses pembelajaran, kualitasnya akan mampu digenjut karena didukung oleh cukup sumber daya, baik dana, tenaga, pun bahan ide dan masukan yang melimpah dari masyarakat sekitar. Dari segi SDM, pihak sekolah akan sangat terbantu dengan tenaga yang diberikan oleh masyarakat dalam soal urusan manajemen sekolah, sehingga pihak sekolah lebih mampu untuk fokus kepada hal-hal yang lain.

Dari penjelasan di atas, kita akhirnya dapat menyimpulkan bahwa hubungan yang baik antara pihak sekolah dan masyarakat, dan pun pelibatan masyarakat terhadap manajemen sekolah amat penting peran, fungsi, dan kedudukannya. Dalam hal ini, Leslie (1980) berpendapat:

School publik relation is process of communication between the school and community for purpose for increasing citizen understanding of educational needs and practice and encouraging intellegent citizen interest and co-operation in the work of improving the school.

Masyarakat bukanlah objek yang pasif menerima apa saja hal yang disodorkan. Mereka adalah subjek aktif yang berkesadaran untuk mengubah dan memengaruhi hal-hal di sekitar mereka. Karena itu, sudah semestinya mereka dilibatkan secara aktif untuk memutuskan apa saja yang terbaik dalam pendidikan mereka atau pun anak-anak mereka. Pihak sekolah mesti menyadari hal ini dan melakukan segala upaya yang dapat membuat masyarakat ikut andil dalam tiap keputusan penting di sekolah. Pada dasarnya, masyarakat akan tertarik untuk melibatkan diri apabila mereka mendapatkan manfaat langsung dari pelibatan itu, dan pun bila mereka dihargai dan diberi keleluasaan untuk memutuskan hal-hal di dalamnya. Mendapatkan manfaat, pada titik ini, tidak selalu berarti materi. Masyarakat bisa saja merasakan manfaat seperti rasa puas karena

ikut andil dalam program dan melihat hasil kerja yang sukses dari program itu, merasakan penghargaan yang besar atas ide dan saran yang mereka berikan, dan sebagainya. Jika perasaan demikian sudah muncul dari masyarakat, hubungan kerja sama dan kesolidan berpotensi akan terus membaik ke depan, dan kualitas sekolah juga akan terus berkembang dengan baik.

# 02.

## MODEL SEKOLAH YANG MEMBERDAYAKAN MASYARAAKAT

### **A. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)**

Sistem pengelolaan pendidikan di negara ini sangat tersentral pada pemerintah pusat. Nyaris semua kebijakan pokok dirancang dan terpusat di sana. Alhasil, pemerintah daerah dan pihak sekolah berkontribusi dengan sangat pasif dalam proses penyusunan dan penetapan segala kebijakan terkait pendidikan. Akibat dari geliat semacam ini sangat besar. Dengan pola koordinasi yang tidak baik dan tidak terstruktur antara pemerintah pusat dengan pemerintah daerah dan sekolah, akibatnya kerap kali terjadi ketidaksinkronan antara apa yang direncanakan dengan kenyataan riil yang terjadi di lapangan. Pihak yang paling sering mengalami kendala terhadap pelaksanaan kebijakan pendidikan adalah pihak sekolah, pun juga wali murid dan masyarakat umum. Kebijakan yang dibuat, dalam banyak kasus, tidak begitu mempertimbangkan hal-hal seperti ketercukupan sumber dana, ketersediaan sumber daya manusia, keunikan budaya dari tiap-tiap daerah, dan sebagainya.

Tidak mengejutkan jika F. Korten (1981) berpendapat bahwa ada banyak kekurangan yang kelak akan dihadapi apabila hal-hal yang melibatkan orang banyak diputuskan secara tersentral oleh sebarang kekuasaan tertentu, apalagi jika kekuasaan itu jauh dari

ruang tempat kebijakan akan dilaksanakan, sehingga mereka tidak mampu memahami secara utuh segala kondisi riil yang ada di lapangan. Kekurangan-kekurangan itu antara lain: tidak mampu memberi pelayanan sosial yang memuaskan, tidak mampu secara konkret menjamin kebijakan yang ditetapkan itu akan diterapkan secara tepat pada tingkat daerah, secara alamiah punya daya yang terbatas untuk memahami dan merespon segala problem di tingkat lokal, dan pada akhirnya membuat ketergantungan dan tidak ikut membentuk kemandirian masyarakat di tingkat daerah.

Sudah banyak sekali kajian yang membedah setumpuk soal terkait kekurangan yang ada dalam sistem pemerintahan yang sentralistik. Di Indonesia, itu setidaknya mulai masif mencuat pasca runtuhnya Orde Baru. Banyak ahli kemudian melakukan sejumlah penelitian intensif yang dikhususkan untuk menemukan cara menyelenggarakan tata kelola pemerintahan baik dan efektif. Sayangnya, sekalipun penelitian-penelitian itu telah mengusulkan banyak hal untuk mengubah tata kelola pemerintahan kita, itu nampaknya tidak begitu banyak mengubah keadaan. Tidak jarang sejumlah riset itu malah diacuhkan begitu saja, tanpa terlebih dahulu untuk dipertimbangkan secara lebih jauh. Lalu singkat waktu, ditetapkanlah UU Nomor 22 Tahun 1999 yang mengatur hal-hal seputar otonomi daerah. Tentu, ini merupakan angin segar bagi tata kelola pemerintahan negara ini, yang memiliki dorongan kuat untuk merombak sistem pemerintahannya sehingga dapat menuju cita-cita masyarakat yang berkeadilan.

Sebagai konsekuensi dari kebijakan itu, aspek pendidikan juga akhirnya kena imbas, di mana pendidikan kita ditekankan untuk dilaksanakan secara terdesentralisasi, tidak seperti sebelumnya yang sentralistik. Maka diubahlah pola lama yang sentral itu pada cara main baru yang lebih menekankan pada kontribusi Pemda dan pihak sekolah, pun masyarakat secara umum, untuk membuat rancangan dan menyelenggarakan pendidikan sesuai dengan kapasitas, kekhasan lingkungan, dan pengetahuan lokal yang ada di sekitar sekolah itu.

Seperti ditegaskan sebelumnya, tata kelola pemerintahan yang sentral memiliki banyak sekali kelemahan, dan itu pula dirasakan

secara luas oleh bidang pendidikan di negara ini, sehingga dengan ditetapkannya otonomi, Pemda dan pihak sekolah juga mesti melakukan hal yang sama terhadap instansi sekolahnya. Dengan sistem yang berubah, di mana sistem itu sudah cukup mengakar dalam tatanan dan pun bisa jadi mengakar pula dalam kesadaran penyelenggara pemerintahan daerah, maka salah satu problem yang dihadapi terkait otonomi itu ialah menemukan rancangan baru yang akan diterapkan di daerahnya, atau pun dalam konteks sekolah, di instansi sekolah itu.

Problem ini tentu tidak mudah dihadapi, karena sebelumnya Pemda dan pihak sekolah terbiasa untuk melaksanakan apa saja yang ditetapkan oleh pemerintah pusat, tanpa ada kontribusi langsung untuk ikut menyusun segala kebijakan itu. Rancangan ini mestilah susunan sistem yang ditelaah secara matang dan dipertimbangkan secara saksama berdasar data aktual di lapangan. Sehingga rancangan itu secara konkret dapat berkontribusi secara efektif untuk menciptakan sistem dan tata kelola pendidikan yang efektif, inklusif, menyenangkan, dan pun berdaya saing.

Dengan sistem yang terdesentralisasi, sekolah lebih punya keleluasaan untuk mengurus dirinya sendiri, menyusun kebijakan sekolah yang sesuai dengan lingkungan dan masyarakatnya, dapat pula mengikutsertakan wali murid dan masyarakat sekitar untuk terlibat dalam kepengurusan sekolah, hingga pun bisa lebih fokus untuk melaksanakan target pendidikan nasional. Keleluasaan pihak sekolah untuk menyusun kebijakan sekolah secara mandiri ini penting, karena rancangan kebijakan nasional tidak selalu kontekstual dengan kondisi dan pengalaman siswa di lingkungan tersebut. Tidak jarang, apa-apa yang ditetapkan pemerintah pusat justru terkesan asing bagi kenyataan dan pengalaman sehari-hari siswa. Karena itu, dengan desentralisasi tersebut, pihak sekolah dapat menelaah dan merancang sistem belajar mengajar yang lebih sesuai dengan realitas sehari-hari siswa.

Tata kelola pendidikan yang terdesentralisasi, secara luas dikenal dengan istilah manajemen berbasis sekolah (*school-based management*), atau dapat pula disingkat dengan MBS. Konsep ini mulanya muncul di Amerika Serikat, sebagai bentuk respon atas

sistem pendidikan di sana yang dinilai tidak kontekstual dengan perkembangan zaman dan kemajuan ilmu pengetahuan. Akibatnya, dengan sistem pendidikan semacam itu, masyarakat mendesak untuk dilakukan perombakan dan juga sekaligus menuntut untuk melibatkan mereka dalam perancangan sistem dan model belajar yang akan dilaksanakan di sekolah.

Menurut Mulyasa (2002: 24), manajemen berbasis sekolah pada dasarnya ialah konsep tata kelola pendidikan yang memberi keleluasaan pada pihak sekolah untuk mengurus sendiri sistem kerja dan model pembelajaran yang akan dijalankan sekolah itu. Berbeda dari sebelumnya, di mana hampir semua hal diatur oleh otoritas pusat, pada konsep ini pihak sekolah dan masyarakatlah yang diberi otoritas dan wewenang untuk merancang dan juga menjalankan model pembelajaran yang mereka kehendaki. Mereka dapat memasukkan unsur-unsur lokal dalam program belajar, jika mereka menginginkannya. Mereka juga dapat memadukan proses belajar mengajar dengan nilai dan adat istiadat yang eksis dalam masyarakat, apabila mereka menghendaki. Berbagai hal lain pula dapat mereka terapkan, sejauh itu bermanfaat untuk mendukung kapasitas intelektual dan karakter anak, sehingga mereka menjadi manusia yang berilmu dan berakhlak.

Dengan manajemen berbasis sekolah, pihak sekolah secara otonom dapat mengalokasikan anggarannya sesuai apa yang mereka butuhkan untuk mendukung proses operasional belajar mengajar. Mereka juga memiliki ruang yang lebih leluasa untuk menggali sumber dana secara mandiri, entah melalui urunan wali murid dan masyarakat setempat, mengajukan proposal bantuan ke individu atau instansi yang memungkinkan, dan sebagainya. Selain itu, mereka juga dapat melibatkan wali murid dan masyarakat sekitar untuk terlibat dalam kepengurusan sekolah, di mana dengan pelibatan ini masyarakat mendapatkan ruang untuk mengusulkan ide dan saran tertentu terkait model pembelajaran dan tata kelola lembaga yang baik dan efektif.

Danim (2006: 34) menjelaskan, manajemen berbasis sekolah itu dapat diartikan sebagai tata kelola lembaga yang dilakukan secara solid dan sistematis, yang di dalamnya terdapat asas-asas

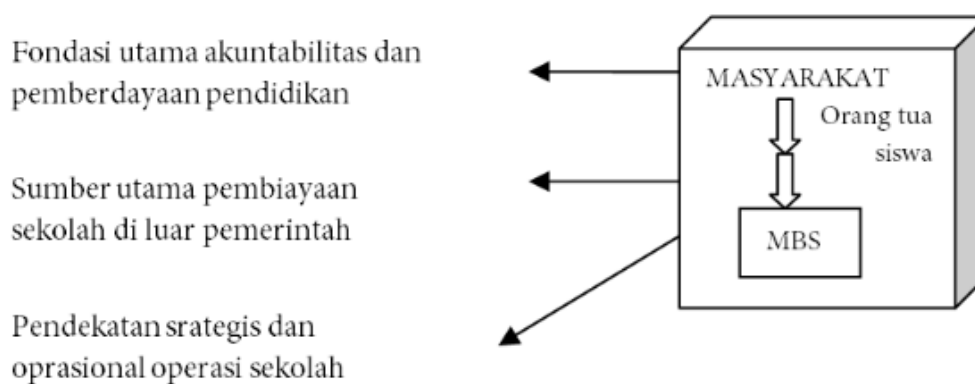
otonomi, keterlibatan aktif, akuntabilitas, dan kewenangan untuk membuat program-program yang sekiranya dapat membawa lembaga pada target pembelajaran yang mereka inginkan. Soal otonomi, seperti sudah dijelaskan di atas, merupakan kewenangan yang diberikan pemerintah pusat kepada pihak sekolah untuk menyusun sistem dan menjalankannya sesuai dengan apa saja yang mereka butuh untuk membuat proses belajar mengajar menjadi lebih aktif dan produktif. Terkait partisipasi atau keterlibatan aktif, ini bisa diartikan dalam dua hal: partisipasi sekolah untuk merancang sendiri kebijakannya dan partisipasi masyarakat untuk terlibat dalam manajemen dan kepengurusan sekolah. Soal akuntabilitas, ini erat kaitannya dengan pertanggungjawaban sekolah baik atas pemerintah maupun wali murid dan masyarakat sekitar.

Apabila sekolah ikut melibatkan secara aktif wali murid dan masyarakat, itu akan berimplikasi secara positif terhadap kondisi keuangan lembaga sekolah. Dengan melibatkan mereka, pihak sekolah akan mempunyai sandaran ketika mengalami kendala-kendala finansial. Masyarakat bisa jadi akan menggalang dana secara solidaritas di antara sesama mereka, dan pun bisa jadi pula akan melakukan tindakan lain seperti mencari donatur atau pun hal-hal sejenisnya. Lebih khusus lagi bagi wali murid, mereka pasti akan membantu keuangan sekolah itu, karena anak-anak mereka mendapatkan pendidikan dan pengajaran dalam instansi tersebut, dan karenanya sumbangan dana itu juga akan bermakna besar bagi kelancaran aktifitas belajar mengajar anak-anak mereka. Namun yang juga patut dicatat, dengan otonomi dan keleluasaan pihak sekolah untuk menggali sumber bantuan finansial, bukan berarti pemerintah abai begitu saja terhadap bantuan dan alokasi biaya untuk sekolah tersebut. Peran pemerintah justru makin perlu ditingkatkan tiap tahun, karena inilah tanggung jawab pemerintah. Sumbangan masyarakat hanyalah sumber pemasukan alternatif yang dibutuhkan sewaktu-waktu saat sekolah mengalami kesulitan dalam kondisi finansial.

Ketika mendapatkan bantuan dana dari masyarakat, hal yang tidak boleh luput dari perhatian pihak sekolah adalah terkait akuntabilitas. Maksudnya, pihak sekolah mesti menginformasikan

penggunaan dana itu secara jelas dan detail, berapa yang sudah digunakan, dipakai untuk apa saja, berapa jumlah yang tersisa, dan lain-lain. Sehingga masyarakat lebih dapat menaruh rasa percaya kepada manajemen sekolah, sekaligus untuk menghindari sebisa mungkin prasangka-prasangka negatif terhadap tata kelola dan manajemen sekolah.

Gambar 2.4 di bawah ini menjelaskan tentang kedudukan masyarakat dan orang tua dalam kerangka manajemen sekolah berbasis MBS. Melakukan kritik dan memberi masukan terhadap kinerja yang dilakukan pihak sekolah adalah hak dan tanggung jawab masyarakat. Karena pada dasarnya sekolah adalah lembaga publik yang mengurus hajat hidup orang banyak, dan lembaga seperti itu mesti terus dipantau sehingga meminimalisir kinerja yang tidak semestinya, yang mana dapat mengakibatkan kerugian bagi publik. Maka itu, pihak sekolah tidak boleh bersikap anti-kritik dan mesti membuka diri seluas mungkin terhadap segala saran dan masukan dari masyarakat sekitar, sejauh saran-saran itu berguna bagi kemajuan lembaga sekolah ke arah yang lebih efektif dan efisien.



**Gambar 2.4** Kedudukan masyarakat dalam kerangka MBS

Di Indonesia, masyarakat memang seringkali tidak begitu dianggap dalam pelibatan tata kelola pendidikan yang efektif. Jika pun dianggap, perannya hanyalah sebatas “pelengkap” dan tidak utama seperti halnya sekolah dan pemerintah. Anggapan seperti ini sudah seharusnya dienyahkan, karena mencederai kapasitas yang dimiliki oleh masyarakat. Alih-alih sebagai pelengkap, sudah



seharusnya mereka ditempatkan sebagai aktor utama yang punya peran signifikan dalam tata kelola manajemen sekolah, seperti halnya pihak sekolah dan pemerintah. Mereka sudah waktunya diberi banyak ruang untuk merencanakan dan menentukan segala keputusan penting terkait apa yang akan dilakukan untuk dapat membentuk program pendidikan yang siap menyongsong masa depan. Sudah waktunya pula diberi keleluasaan untuk merancang model pendidikan yang sesuai dengan lingkungan dan semangat daerahnya. Tidak melulu terpaku pada model pembelajaran yang ditiru dari pusat, karena tentu saja ada banyak perbedaan, baik secara kualitas, kuantitas, situasi lingkungan, dan sebagainya antara pusat dan daerah tempat mereka tinggal.

Angin segar tampaknya berhembus ke dunia pendidikan setelah adanya revisi UUD 1945 yang mengamankan alokasi anggaran pendidikan sebesar 20%. Pada titik ini, baik pemerintah pusat maupun daerah ditekankan untuk mengalokasikan anggaran belanjanya untuk pendidikan, sebesar apa yang telah ditentukan. Tentu saja, ini kabar baik. Dengan alokasi dana sebesar itu, proses pelaksanaan konsep manajemen berbasis sekolah akan didukung dengan dana yang cukup memadai, sehingga pihak sekolah dan masyarakat tidak perlu terus-menerus khawatir akan menghadapi kondisi kesulitan dana operasional. Pemerintah telah menyiapkan anggaran dana itu, dan pihak sekolah dan masyarakat mengurus hal penting lainnya untuk merancang dan melaksanakan program yang dapat memajukan kualitas pendidikan di sekolahnya.

Hanya saja, selain kabar baik itu, pihak sekolah dan massa juga mesti siap menghadapi segala kendala yang kelak akan eksis dalam proses pelaksanaan manajemen berbasis sekolah mereka. Salah satu kendala itu adalah kualitas sumber daya manusia yang beragam, di mana itu dapat menjadi hambatan serius bagi tiap-tiap sekolah yang akan menerapkan MBS. Tidak semua sekolah punya SDM yang memadai untuk mendukung kerja-kerja pendidikan mereka yang otonomi. Tidak sedikit sekolah yang justru kurang dan bahkan sangat kurang dalam soal ketersediaan SDM itu. Pada akhirnya, kondisi ini menimbulkan perbedaan kualitas yang timpang antara satu sekolah dengan sekolah lainnya.

Lantas, bagaimana cara mengatasi ini? Salah satu cara yang bisa dilakukan adalah dengan membentuk forum konsultasi dan interaksi yang rutin antara pejabat kependidikan dengan guru dan kepala sekolah dalam suatu wilayah tertentu. Forum ini di dalamnya dapat didiskusikan banyak hal seputar metode dan pendekatan yang bisa digunakan untuk meningkatkan kapasitas SDM di masing-masing sekolah. Dinas pendidikan setempat bisa juga menyediakan beberapa konsultan yang secara khusus ditugaskan untuk membimbing sejumlah guru dan kepala sekolah yang menghadapi masalah tertentu di sekolahnya, di mana para konsultan adalah mereka yang benar-benar ahli di bidangnya. Selain itu, hal lain yang bisa dilakukan adalah dengan melakukan pelatihan rutin dalam rangka meningkatkan kualitas SDM, yang bisa dilakukan sesuai kebutuhan—entah tiga atau enam bulan sekali, dan sejenisnya—di mana kelak tiap-tiap sekolah akan mendelegasikan perwakilannya. Seusai pelatihan, tiap-tiap yang ditunjuk sebagai delegasi sekolah bisa diarahkan untuk membagi pengetahuan yang ia dapatkan dalam pelatihan kepada rekan sejawatnya di sekolah.

#### **B. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)**

Dalam telaahnya, Prince George County Public Schools (Taylor, 1990) berpendapat, pada dasarnya manajemen berbasis sekolah itu merupakan konsep tata kelola lembaga sekolah yang memakai semua sumber daya yang ada semata-mata untuk meningkatkan kualitas pembelajaran sekaligus proses-proses manajemen lain di dalamnya. Dalam tata kelola itu, tidak ada yang ada dibedakan antara satu sama lain. Maksudnya, setiap individu yang ada dalam lingkup sekolah itu—baik siswa, guru, karyawan, kepala sekolah, hingga wali murid—diprioritaskan tanpa memandang apa pun, misalnya jabatan, status sosial, ras, suku, warna kulit, dan lain-lain.

Kemudian, dalam pandangannya, Cheng berpendapat bahwa tujuan utama untuk menerapkan manajemen berbasis sekolah semata-mata untuk menciptakan tata kelola sekolah yang efektif. Tata kelola semacam ini merujuk pada kondisi kerja yang harmonis di mana semua peran kerja tiap bidang dijalankan secara optimal, entah itu dalam elemen ekonomis, sosial budaya, politik, rakyat

sekitar, dan tentu saja, khususnya pendidikan. Pada sisi ekonomis misalnya, manajemen sekolah dapat merancang dan menjalankan belanja yang berimbang antara pemasukan dan pengeluaran. Tak ada kondisi yang berat sebelah, baik antara pemasukan atau pun pengeluaran. Jika hanya sisi pengeluaran yang dominan, maka sekolah akan mengalami defisit anggaran, sehingga biaya-biaya yang dibutuhkan untuk menjalankan operasional dan program-program lain bisa saja tidak terpenuhi. Bila sisi pemasukan yang dominan, anggaran itu justru akan menumpuk dengan pasif, tanpa bisa digunakan untuk mengalirkannya pada kegiatan-kegiatan produktif di sekolah.

Teori tentang manajemen pendidikan saat ini sudah jauh lebih maju daripada beberapa dekade sebelumnya. Paling tidak, dalam kemajuan itu ada beberapa model teoritik yang digunakan sebagai pijakan guna merancang dan mengaplikasikan manajemen berbasis sekolah, sebagaimana dijelaskan dengan cermat oleh Hoy dan Ferguson (dalam Bafadal, 1995: 25). Model pertama, sering dikenal dengan sebutan “model tujuan”, sebagian orang juga kerap kali menyebutnya dengan “pendekatan pencapaian tujuan”. Penekanan utama model ini bisa dibilang cenderung tradisional, di mana ini meyakini bahwa tingkat kesuksesan organisasi bisa diukur dengan taraf pencapaian tujuan atau visi misi yang sudah dilakukan (Sergiovanni, 1987). Jika organisasi, dalam hal ini sekolah, sudah mampu mencapai apa-apa saja yang menjadi tujuan organisasi sekolah, maka sekolah itu sudah bisa dikatakan sebagai organisasi yang sukses. Sebaliknya, jika organisasi atau sekolah belum dapat mencapai apa-apa saja yang menjadi tujuan dari sekolah tersebut, maka belumlah layak ia dikategorikan sebagai sekolah yang sukses.

Lalu, model kedua oleh khalayak umum dikenal dengan istilah “model sistem”. Sebagian orang juga menyebutnya dengan “pendekatan proses” atau pun “pendekatan multidimensional”. Penekanan utama yang diberikan dalam model ini ada pada titik tekannya pada konsep sistem terbuka. Bagaimanakah sistem itu? Umumnya, model sistem ini dipakai oleh sejumlah ahli dan para analis yang berkeyakinan bahwa organisasi pada hakikatnya ialah sekomples sistem yang tidak tertutup, di mana di dalamnya banyak

hal berkaitan satu sama lain, mulai dari input, output, transformasi, dan segala dinamika lainnya (Hoy & Miskel, 1982).

Dalam model sistem, untuk mengukur tingkat kesuksesan tidaklah terletak pada sejauh mana organisasi mencapai tujuan atau pun visi misinya, sebagaimana penekanan model tujuan. Apa yang menjadi fokus model sistem ini ialah pada bagaimana cara organisasi secara konsisten menggunakan semua sumber daya yang ada di dalamnya secara optimal dan sebaik mungkin. Selain itu, model ini juga menekankan pada kondisi iklim kerja yang berjalan sesuai dengan standar operasional kerja organisasi itu (Hoy & Ferguson, 1985).

Penekanan utama yang berbeda dengan model tujuan ini didasari oleh dua asumsi pokok. Pertama, bagi model sistem, organisasi diletakkan sebagai wadah dengan pola kerja dan struktur yang terbuka, dan karenanya organisasi—atau pun pihak yang bertanggung jawab mengelola organisasi—harus mampu mengoptimalkan segala sumber daya yang ada dalam organisasi dengan cara dan capaian yang semaksimal mungkin. Dengan kata lain, tidak boleh ada sumber daya yang tidak terpakai dan terbuang sia-sia. Kedua, model sistem berasumsi bahwa organisasi tidaklah berkembang secara statis, dan justru sebaliknya. Karena ia dinamis, suatu saat organisasi itu akan tumbuh membesar, dan organisasi yang besar memiliki struktur dan sistem kerja yang kompleks, jika dibanding dengan bentuk organisasi yang sebelum berkembang itu. Maka itulah, untuk mengukur tingkat kesuksesan hanya berdasar pencapaian tujuan semata nampaknya akan kurang memadai, karena itu hanya akan mempersempit daya analisis terhadap kinerja dan kemajuan yang telah dicapai oleh organisasi.

Ketika mempertimbangkan dua model itu—model tujuan dan model sistem—Parsons (1960) akhirnya memadukan keduanya untuk kemudian dikembangkan lebih jauh. Ia menelaah apa-apa saja yang kurang dari keduanya dan mengeliminasi kekurangan itu dengan kelebihan antara satu sama lain dari kedua model tersebut. Dalam model baru yang dikembangkan Parsons ini, tingkat kesuksesan organisasi pada dasarnya diukur melalui empat hal, antara lain: (a) kemampuan beradaptasi; (b) kemampuan

organisasi mencapai tujuan dan metode yang digunakan; (c) daya yang dimiliki organisasi untuk mengintegrasikan diri; (d) latensi.

Mengapa model yang digagas Parsons ini memasukkan beberapa unsur tersebut untuk mengukur tingkat kesuksesan organisasi? Karena pada dasarnya, model Parsons ini beranggapan bahwa untuk dapat eksis dan berkembang, sistem sosial mana pun dan dengan bentuk yang seperti apa pun, mesti siap untuk mengatasi setidaknya empat problem yang paling utama. Keempat problem utama itu antara lain soal bagaimana cara sistem sosial itu mengakomodasi lingkungan yang ada di sekitarnya; dengan alat seperti apa ia menetapkan tujuan dan mencapai apa yang dituju tersebut; dengan kiat macam apa ia menjaga kekompakan dan kesinambungan tiap-tiap elemen kunci dari sistem itu; dan melalui pendekatan yang bagaimana ia memelihara kesolidan dan juga mendorong agar tiap-tiap elemen dapat saling menopang dan membentuk satu kesatuan sistem sosial yang solid. Inilah empat hal pokok yang ditekankan Parsons, di mana tingkat kesuksesan organisasi ditentukan di dalamnya.

Manajemen berbasis sekolah apabila ditinjau dari pertanggung jawaban sekolah terhadap tiap anggota yang ada dalam organisasi sekolah, bisa ditelaah tingkat kesuksesannya jika di dalamnya diterapkan hal-hal seperti, antara lain: (a) penekanan yang begitu besar terhadap keterlibatan masyarakat—baik terhadap kegiatan yang dijalankan sekolah maupun kerja-kerja manajemen dalam sekolah itu—ketimbang menerapkan relasi yang begitu otokratis dan birokratis; (b) menawarkan agenda kerja yang berkaitan dengan pengalaman hidup sehari-hari masyarakat sekitar; (c) aktif menginformasikan segala kerja dan pembiayaan sekolah kepada masyarakat dan siap untuk bertanggungjawab terhadap program yang telah dijalankan itu kepada masyarakat.

Dalam poin pertama, terkait keterlibatan masyarakat, penting untuk ditelaah karena pada intinya manajemen berbasis sekolah meyakini bahwa keterlibatan masyarakat merupakan salah satu variabel yang akan membawa sekolah mencapai kinerja dan visi misi yang telah diharapkan. Tanpa keterlibatan masyarakat itu, akan ada celah kosong yang tidak terisi dan itu dapat membuat

kinerja lembaga sekolah menjadi kurang efektif. Keterlibatan massa sekitar sekolah dapat berkontribusi besar, baik dalam bentuk dukungan ide, kritik, dan saran maupun kontribusi lain dalam soal pendanaan.

Pada poin kedua, terkait program kerja yang sesuai apa yang dibutuhkan masyarakat, ditelaah dalam rangka untuk menelisik sejauh mana pihak sekolah berkomitmen dengan realita hidup yang konkret dialami masyarakat sekitarnya. Sebab sekolah bisa dibilang ada karena dan untuk masyarakat. Karena ia ada dan eksis karena masyarakat membutuhkannya, maka ia mesti siap dan dengan senang hati berusaha menyelesaikan segala apa yang terjadi dan menjadi problem bagi masyarakat, entah secara sosial, budaya, maupun politik. Poin ini mesti betul-betul dihayati pihak penyelenggara sekolah mana pun, karena tanpa kesadaran seperti itu, pihak sekolah hanya akan menganggap masyarakat sebagai pihak luar dan sama sekali tidak ada hubungan dengan apa-apa yang sekolah agendakan.

Dalam poin ketiga, terkait pertanggungjawaban sekolah pada masyarakat, dibutuhkan untuk melihat seperti apakah bentuk konsistensi pihak sekolah terhadap amanah yang telah diberikan masyarakat kepada mereka. Ini akan lebih signifikan lagi perannya apabila masyarakat turut andil dalam proses penggalangan dana yang dihibahkan mereka pada sekolah. Bila itu yang terjadi, pihak sekolah mesti menyadari betul bagaimana pertanggungjawaban itu diperlukan, utamanya untuk membuat kepercayaan masyarakat terhadap mereka tidak menurun, dan dengan demikian perhatian, kerja sama, dan kontribusi masyarakat terhadap pihak sekolah dapat terus menerus ditingkatkan pada waktu-waktu selanjutnya di masa depan.

Menurut Edward Heneveld (1992), ada beberapa variabel penting yang penting diperhatikan dalam konsep manajemen berbasis sekolah. Sejumlah variabel itu antara lain: (a) respons baik dari wali murid dan masyarakat untuk mendukung sekolah; (b) sokongan yang kuat dan masif dari sistem pendidikan, baik secara internal maupun eksternal; (c) sokongan finansial yang memadai untuk menjalankan operasional dan kerja-kerja program sekolah; (d) model kepemimpinan yang baik guna memberi komando dan

arahan pada sejumlah sumber daya manusia yang ada di sekolah; (e) program belajar mengajar yang dapat meningkatkan kapasitas intelektual, spiritual, dan mental secara optimal; (f) daya jelajah instansi sekolah yang fleksibel dan memiliki kemandirian dalam menentukan tiap-tiap keputusan; (g) tersedianya waktu belajar bagi siswa dan pun waktu kerja bagi tiap guru dan karyawan di sekolah secara memadai; (h) semangat dan dorongan belajar yang besar dari peserta didik; (i) sikap dan karakter yang profesional dari tiap-tiap guru, baik dalam proses belajar mengajar atau pun dalam melakukan kerja-kerja lainnya di sekolah; (j) memiliki dan menerapkan aturan yang terstruktur, sistematis, dan berdisiplin tinggi; (k) memiliki kurikulum pendidikan yang dirancang secara sistematis untuk mendukung segala pertumbuhan intelektual dan spiritual murid; (l) manajemen sekolah memiliki pola penghargaan dan insentif yang baik, adil, dan setara terhadap tiap-tiap guru dan karyawan yang ada di sekolah; (m) menyediakan waktu belajar mengajar yang memadai bagi peserta didik; (n) tiap-tiap guru menerapkan model dan pendekatan mengajar yang variatif dan tidak hanya satu saja; (o) memiliki standar pemberian tugas dan pekerjaan rumah yang cukup bagi perkembangan peserta didik, di mana porsinya tidak banyak dan tidak juga terlalu sedikit; dan (p) melakukan penilaian terhadap tugas dan pekerjaan rumah yang diberikan kepada peserta didik, dan pun memberi respons atau umpan balik sesering-seringnya, baik umpan balik guru pada murid maupun umpan balik murid kepada guru.

Riset yang dilakukan Croghan (1983) terkait kapasitas yang dimiliki kepala sekolah di Florida telah membawanya pada suatu kesimpulan menarik, bahwa kepala sekolah yang menerapkan manajemen berbasis sekolah dituntut untuk memiliki keterampilan yang memadai untuk membangun sistem kerja yang produktif dan nyaman, sehingga anggotanya dapat mengeluarkan kemampuan terbaik mereka guna mencapai tujuan sekolah. Riset ini semakin menunjukkan pada kita bahwa peran sentral kepala sekolah adalah salah satu penentu utama yang menjadi penyebab suatu sekolah akan dapat berjalan secara produktif dan efisien atautkah justru sebaliknya. Kita tahu, kepala sekolah menempati kedudukan yang

paling tinggi dalam suatu lembaga sekolah. Ia menjadi pusat segala keputusan hendak diambil, ia bertugas memberi arahan pada sejumlah guru dan karyawan yang ada di bawah naungannya, ia bertanggung jawab terhadap kurikulum dan iklim belajar yang baik di sekolah, ia sekaligus menjadi manajer yang mengurus yang bertanggung jawab terhadap hal-hal administratif, dan banyak lagi tugas penting lainnya. Nah, karena itulah, peran yang penting itu mestilah didukung oleh kompetensi yang memadai untuk mengemban dan menjalankan segala tugas itu. Tanpa kompetensi yang baik—atau dengan kata lain, tanpa kepala sekolah yang kompeten—sulit kiranya mencapai standar manajemen berbasis sekolah sebagaimana yang diharapkan.

Kemudian, Ornsteil dan Levine (1989) dalam telaah mereka menambahkan, sejatinya terdapat beberapa kriteria dasar dari manajemen berbasis sekolah. Beberapa kriteria itu antara lain: (a) membentuk lingkungan pendidikan yang nyaman dan sistematis sehingga dapat mendukung proses pembelajaran siswa dengan baik; (b) menciptakan iklim kerja yang harmonis di sekolah, supaya tiap-tiap guru dan karyawan dapat bekerjasama secara solid; (c) sikap dan tindakan kepala sekolah yang tegas dan berkomitmen; (d) menyediakan suasana belajar yang efisien dan memadai, baik sumber belajar maupun sarana dan prasarana penunjang lain, agar siswa dapat meningkatkan kapasitas dan keterampilannya dengan baik; (e) memiliki rancangan dan penerapan belajar yang sistematis dan terukur sehingga dapat menghasilkan kualitas siswa yang kompeten; (f) memantau perkembangan belajar tiap-tiap siswa secara rutin dan melakukan evaluasi terhadap masing-masing titik yang dianggap kurang; (g) membangun relasi yang harmonis dengan wali murid, sehingga dapat menarik simpati mereka untuk terlibat lebih jauh dalam berbagai agenda dan tata kelola sekolah ke arah yang lebih baik dari sebelumnya.

### **C. Partisipasi Masyarakat dalam Wadah Komite Sekolah**

Komite sekolah merupakan salah satu sarana yang dapat dipakai sekolah untuk melibatkan partisipasi masyarakat dalam sekolah. UU Nomor 2 Tahun 1989 tentang Pendidikan Nasional



merupakan payung hukum yang menjadi landasan bagi komite itu. Peraturan itu menegaskan bahwa masing-masing sekolah diwajibkan untuk membentuk suatu wadah yang berfungsi untuk mempertemukan wali murid, tenaga pendidik, dan kepala sekolah, di mana ketiga elemen itu akan bekerjasama secara solid untuk melaksanakan dan menyelesaikan berbagai persoalan teknis di sekolah.

2 Pada awalnya organisasi tersebut dikenal dengan nama Badan Pembina Pembangunan Pelajar (BP3) atau sebagian sekolah lainnya menyebut BMOG (Badan Musyawarah Orang tua Murid dan Guru). Kemudian sejak bergulirnya era reformasi, organisasi tersebut mengalami perubahan tugas dan fungsinya sebagaimana yang diatur dalam SK Menteri Departemen Pendidikan Nasional No. 044/U/2002 tentang pembentukan Dewan Pendidikan di tingkat kabupaten/kota dan Komite Sekolah di tingkat sekolah (Soewartoyo, 2003: 66).

4 Konsep komite sekolah di Indonesia, sebenarnya lebih banyak dipengaruhi oleh pengalaman negara maju seperti *School Board* (Dewan Sekolah) di Amerika Serikat. Dewan Sekolah merupakan model partisipasi masyarakat dalam pengelolaan pendidikan. Anggota dewan sekolah di berbagai negara maju tersebut, umumnya terdiri atas tokoh masyarakat yang didukung staf ahli bidang manajemen pendidikan (Sagala, 2004). Menurut Sujanto (2007: 61) komite sekolah adalah: (1) badan mandiri yang mewadahi peran serta masyarakat dalam peningkatan mutu, pemerataan, dan juga efisiensi pengelolaan pendidikan di satuan pendidikan, (2) dibentuk berdasar musyawarah yang demokratis oleh *stakeholder* pendidikan, (3) nama generik, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan masing-masing satuan pendidikan, (4) BP3, Komite Sekolah dan atau Majelis Sekolah yang sudah ada dapat memperluas fungsi, peran, dan keanggotaannya sesuai dengan acuan ini.

4 Menurut Hunt (1963), anggota Komite Sekolah minimal tiga laki-laki dan dua wanita. Mereka terdiri dari kelompok profesional, kelompok *skill* dan *unskill*. Pada tahun 1987 jumlah anggota Dewan Sekolah di Amerika Serikat rata-rata 6 sampai 8, jumlah anggota Dewan Sekolah paling besar terdiri 19 anggota (Ornstein & Levine, 1989). Ditinjau dari segi historis penyelenggaraan persekolahan di

Indonesia, peran serta masyarakat khususnya orang tua dalam pendidikan sudah berjalan sejak lama. Sebelum tahun 1974 orang tua siswa telah membentuk wadah yang disebut POMG (Persatuan Orang Tua Murid dan Guru). Mulai 1974, POMG dibubarkan dan kelak diganti<sup>4</sup> dengan BP3 (Badan Pembantu Penyelenggaraan Pendidikan). Pembentukan BP3 didasarkan oleh Instruksi Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, dan Menteri Dalam Negeri No. 17/0/1974 dan No. 29/0/1974. Dengan kemajuan zaman dan tuntutan masyarakat yang mengikuti di belakangnya, pun karena secara struktural juga mulai diberlakukan apa yang disebut “otonomi daerah” dan kemudian ditetapkannya UU Nomor 20 Tahun 2003, maka kelak BP3 itu berubah menjadi “komite sekolah”.

Dalam penjelasannya, Sutopo (1982) menegaskan, organisasi ini sebenarnya lebih bersifat non struktural dan konsultatif. Bisa dibayangkan, organisasi ini tidak terikat secara struktural dalam bagan kerja dan kepengurusan sekolah. Pun, wadah ini juga berperan hanya sebagai tempat konsultasi antara wali murid, guru, dan kepala sekolah untuk membahas berbagai problem yang ada di sekolah. Pada titik ini, wali murid dapat mengusulkan ide dan saran untuk menyelesaikan suatu pokok permasalahan tertentu atau pun menyampaikan kritik mereka terhadap apa-apa saja yang mereka anggap kurang maksimal dari sekolah.

Hasbullah (2006: 89) menjelaskan bahwa sebenarnya komite sekolah sudah diberlakukan sejak 2 April 2002. Sekalipun begitu, sudah banyak sekolah di beberapa daerah yang telah membentuk dan menjalankan fungsi lembaga tersebut jauh sebelum peraturan tentang lembaga tersebut ditetapkan. Tentu saja, bahkan hingga saat ini, konsep partisipasi masyarakat dalam lembaga sekolah masih perlu terus disosialisasikan dan digalakkan oleh pihak-pihak yang bertanggungjawab terhadap lembaga itu. Karena masih amat banyak pihak yang belum mengetahui secara baik dan utuh apa saja peran komite itu, mengapa masyarakat mesti terlibat di dalam wadah tersebut, apa manfaatnya baik untuk wali murid dan pihak sekolah, dan sebagainya. Selain sosialisasi, hal penting berikutnya adalah wujud konkretnya dalam praktik riil. Karena sosialisasi itu akan tidak berarti apa-apa tanpa pelibatan konkret masyarakat dalam

wadah bernama “komite sekolah” itu. Pada masa yang makin digital ini, tentu saja kontribusi masyarakat dan wali murid makin signifikan lagi dibutuhkan dalam instansi sekolah, demi merancang sistem dan pola pembelajaran macam apa yang paling kontekstual bagi anak-anak masa sekarang.

Apa sebenarnya tujuan utama dibentuk komite sekolah? Pada dasarnya, organisasi ini dibentuk dengan harapan bahwa akan ada wali murid dan masyarakat yang punya dorongan, motivasi, dan komitmen untuk terlibat secara aktif dan mendukung, baik secara gagasan, finansial, maupun tenaga, untuk mencapai tata kelola sekolah yang efektif dan efisien sehingga mampu menciptakan iklim belajar yang produktif bagi peserta didik. Pembentukan komite sekolah pada dasarnya sangat fleksibel dengan lingkungan sekitar. Maksudnya, ia dapat dibentuk dan dikelola berdasar nilai dan budaya khas yang ada pada tiap-tiap wilayah dan masyarakat. Tidak mesti selalu mengekor pada bentuk, sifat, dan karakter komite sekolah yang terdapat di wilayah lain, khususnya wilayah pusat dan kota-kota besar lainnya.

Komite sekolah bisa dan pada intinya memang harus diangkat dari nilai-nilai lokal dan kebiasaan yang tertanam kuat dalam akar kehidupan masyarakat. Sehingga komite sekolah itu menjadi unik dan kaya dengan daya tarik kelokalannya. Nah, karena itulah, bisa dibilang bahwa komite sekolah ini eksistensinya lebih ditekankan pada pengguna (*client model*), dalam arti masyarakat sekitar dan pihak sekolah itu. Selain berorientasi pada pengguna, komite sekolah juga menekankan pada pembagian wewenang (*power sharing and advocacy*) yang merata dan tidak timpang antara pihak sekolah dan masyarakat. Berikutnya, komite sekolah juga juga menekankan pada aspek kemitraan (*partnership model*) antara pihak sekolah dan masyarakat sekitar, di mana tujuan utama dari model itu semata-mata demi mencapai kualitas pendidikan yang bermutu dan menyiapkan peserta didik untuk siap menghadapi hari depan.

Dalam fungsi sebagai organisasi yang mewadahi wali murid dan masyarakat sekitar, pembentukan komite sekolah juga pada dasarnya dilandasi oleh beberapa tujuan lain. Pertama, ia berfungsi sebagai ruang bagi masyarakat sekitar untuk menyampaikan ide,

saran, gagasan sejenis bagi perkembangan dan kemajuan sekolah. Sejumlah gagasan itu kelak bisa dijadikan kebijakan tertentu untuk dijalankan dalam program sekolah yang sistematis dan terukur. Kedua, komite sekolah menjadi ruang bagi masyarakat sekitar untuk berkontribusi sama pentingnya dengan guru maupun kepala sekolah, di mana mereka juga sekaligus bertanggungjawab pada tiap kesuksesan dan kegagalan yang diraih sekolah, dan pun bertanggungjawab pula terhadap kinerja yang mereka berikan kepada sekolah. Ketiga, komite sekolah menjadi sarana untuk membentuk iklim kerja yang ramah, efektif, dan produktif. Ia juga sekaligus menjadi alat untuk menyelenggarakan tata kelola sekolah yang lebih transparan, terbuka terhadap segala masukan, bersifat lebih akuntabel, dan tentu saja, lebih demokratis, di mana peran serta masyarakat sekitar di dalamnya tidak sekadar objek bagi sekolah, melainkan subjek aktif yang turut berperan dalam segala perencanaan dan pelaksanaan kebijakan sekolah.

#### **D. Proses Pembentukan Komite Sekolah**

Di Amerika Serikat, ada anggaran dasar dan anggaran rumah tangga (AD/ART) yang mengikat secara hukum apabila hendak membentuk dewan sekolah (*school board*). Jadi, pembentukannya tidak main-main dan terdaftar secara jelas di bawah payung hukum. Sejumlah anggaran dasar dan rumah tangga itu biasanya ditentukan lewat dua jalan: ditentukan secara *top down* atau secara bersama-sama. Pembentukan yang dilakukan secara bersama-sama ini paling sering dilakukan oleh seorang pemimpin yang memiliki keterampilan, pengaruh, dan wibawa yang kuat, dan umumnya tidak punya kaitan secara erat dengan partai politik tertentu.

Lalu di Indonesia, pembentukan komite sekolah itu memiliki patokan pada Acuan Operasional dan Indikator Kinerja Komite Sekolah serta Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 044/U/2002, di mana acuan itu mengatur beberapa prinsip, seperti: (a) membentuk komite itu dengan cara yang terbuka, transparan, akuntabel, dan menjunjung tinggi nilai-nilai demokrasi; (b) komite sekolah ini mesti ditempatkan secara setara sebagai mitra sekolah, dan bukan hanya sebagai pemeran pendukung.

Pembentukan komite ini mesti dilakukan secara transparan, dalam artian prosesnya tidak dilakukan secara tertutup dan tanpa melibatkan kontribusi masyarakat. Melainkan sebaliknya, proses itu mestilah suatu proses yang terbuka seluas mungkin, dan di situ pula masyarakat terlibat secara aktif. Mereka terlibat tidak hanya dalam proses untuk membentuk panitia, tapi jauh melebihi itu, mereka juga terlibat dan dilibatkan dalam menentukan kriteria calon macam apakah yang pantas untuk menduduki posisi-posisi komite, mereka juga terlibat dalam menyeleksi sejumlah calon itu, pun terlibat dalam pengumuman calon, penyeleksian calon-calon itu, dan hingga proses akhir pemilihannya.

Pembentukan komite harus dilaksanakan secara akuntabel, dalam artian bahwa sejumlah panitia yang terlibat dalam proses pembentukan itu mesti memiliki sikap tanggung jawab yang besar terhadap segala kinerjanya dan pun terhadap sejumlah dana yang sudah digunakan untuk mengadakan pembentukan itu. Terakhir, pembentukan komite itu juga ditekankan untuk menjunjung nilai-nilai demokratis, di mana di dalam prosesnya, hal-hal yang utama dan didahulukan adalah melalui cara-cara permusyawaratan yang adil dan tidak timpang. Selain itu, proses pemilihan pengurus komite juga dilakukan dengan jalan memungut suara secara *fair* dan tidak ada paksaan dalam bentuk apa pun di dalamnya.

Pada umumnya, ada tiga tahap yang mesti dilalui dalam upaya untuk membentuk suatu komite sekolah, antara lain tahap persiapan, pemilihan, dan penetapan anggota sekaligus pengurus. Hal-hal yang dilakukan dalam fase persiapan ialah pembentukan panitia persiapan guna membentuk komite itu, di mana proses penyiapan itu dilakukan oleh kepala sekolah dan pengurus BP3. Jumlah panitia persiapan paling minimal adalah lima orang, dan tentu saja bisa di atas itu, tergantung kebutuhan macam apa yang dihadapi. Kelima orang itu bisa dibilan<sup>4</sup> merupakan perwakilan dari masing-masing elemen, mulai dari praktisi pendidikan (guru dan kepala sekolah), pegiat dan pemerhati pendidikan, tokoh masyarakat sekitar sekolah, pemuka agama, wiraswasta setempat, dan wali murid. Adapun tugas pokok dan fungsi dari panitia

persiapan ini adalah bertanggungjawab terhadap proses persiapan dan pelaksanaan proses pembentukan komite sekolah.

Dalam fase pemilihan anggota komite sekolah, apa-apa yang dikerjakan bergantung pada kebijakan yang dibuat oleh panitia penyelenggara pembentukan komite. Dengan kata lain, proses pemilihan anggota komite dapat dilangsungkan secara fleksibel dan dirancang sesuai dengan kebutuhan dan keadaan setempat. Intinya, dalam proses pemilihan itu, nilai yang tidak boleh hilang ialah sikap dan tindakan yang demokratis, di mana pemilihannya tidak diputuskan secara sepihak melainkan melalui pemungutan suara yang sah, dan tidak ada paksaan dalam bentuk apa pun di dalam proses pemungutan suara itu.

Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah (2002) menetapkan beberapa prosedur dalam proses pemilihan komite, dan prosedur itu dituangkan dalam buku Pedoman Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah. Adapun beberapa prosedur itu antara lain, pertama, sebelum diadakan pembentukan komite, ada proses sosialisasi yang disampaikan pada masyarakat sekitar dan pengurus BP3 sebelumnya. Sosialisasi ini pada intinya menjelaskan maksud hati untuk melaksanakan proses pembentukan komite sekolah. Proses sosialisasi sangat dibutuhkan untuk memberi tahu masyarakat sekitar bahwa keterlibatan mereka dibutuhkan, dan pun sosialisasi itu dapat berfungsi untuk menampung aspirasi, ide, dan saran dari masyarakat soal siapa-siapa saja yang pantas untuk menjadi anggota komite dan apa-apa saja program utama yang kelak dijadikan acuan dalam rencana kerja awal.

Kedua, menyusun kriteria apa saja yang dibutuhkan untuk mengisi posisi anggota komite dan sekaligus mengidentifikasi siapa-siapa yang cocok untuk menjadi pengurus komite sekolah. Penyusunan kriteria ini sangat dibutuhkan untuk menentukan kecakapan pokok yang patut dimiliki oleh pengurus dan anggota komite, sehingga orang-orang yang dipilih merupakan individu dengan keterampilan yang memadai di bidangnya. Dengan begitu, pembentukan komite sekolah tidak sekadar dibuat dengan asal kadarnya, apalagi asal-asalan.

Ketiga, melakukan proses seleksi terhadap calon anggota yang diusulkan oleh masyarakat dengan berpedoman pada kriteria inti yang sudah ditetapkan oleh panitia penyelenggara pada tahap sebelumnya. Proses seleksi mesti dilakukan secara adil dan imbang dengan tanpa memandang perbedaan apa pun, entah jabatan, status sosial, suku, ras, agama, dan sebagainya. Keempat, setelah usai diseleksi oleh panitia, lalu diumumkanlah sejumlah calon pengurus dan anggota komite yang telah memenuhi kriteria inti untuk mengemban tugas dalam masing-masing bidang kerjanya. Pengumuman bisa dilakukan melalui sejumlah media yang dapat dijangkau, baik surat kabar, majalah, radio, dan lain-lain. Bisa pula disampaikan melalui surat tertulis yang dikirimkan kepada tokoh masyarakat setempat, dan tokoh itu diminta untuk menyampaikan hasil seleksi itu kepada masyarakat.

Kelima, setelah sejumlah calon itu diumumkan dan tiap-tiap orang sanggup dan tidak keberatan untuk mengisi pos-pos kerja dalam komite sekolah, sejumlah calon itu kemudian disusun dan ditetapkan sebagai pengurus dan anggota komite. Tiap-tiap orang ditempatkan pada bagian-bagian yang menjadi bidangnya dan tidak melenceng jauh dari itu, sehingga kinerja dan kontribusinya dalam organisasi komite dapat berjalan secara efektif. Keenam, melakukan rapat dengan demokratis dan transparan tanpa ada suatu kepentingan terselubung tertentu, yang bertujuan untuk memfasilitasi proses pemilihan pengurus dan anggota komite. Dan ketujuh, setelah usai melakukan pemilihan dan sudah diketahui hasilnya, hasil pemilihan dan sejumlah calon yang telah dipilih disampaikan pada kepala sekolah untuk segera diterbitkan surat keputusannya secara sah.

Selanjutnya pada tahap ketiga, pasca melewati tahap pertama dan kedua yakni perencanaan dan pemilihan, hal yang dilakukan adalah proses penetapan pengurus dan anggota komite sekolah. Secara formal, sejumlah pengurus dan anggota komite yang telah dipilih itu ditetapkan secara sah pertama kali melalui SK yang diterbitkan oleh kepala sekolah. Kemudian, ketika SK itu sudah keluar, dilakukanlah proses penetapan pengurus dan anggota komite melalui AD/ART yang ada.

4 Acuan Operasional dan Indikator Kinerja Komite Sekolah (Depdiknas, 2003) mengatur sejumlah hal yang patut diperhatikan dalam proses pembentukan pengurus komite sekolah. Beberapa hal itu antara lain, pertama, menegaskan bahwa individu yang memegang jabatan sebagai kepala sekolah atau pejabat pemerintah tidak diperbolehkan menjabat sebagai ketua komite sekolah. Kedua, secara struktural, badan pengawas atau pun pembina tidak ada dalam bagan kepengurusan komite sekolah. Alasannya, guna menegaskan bahwa pengawas riil dalam komite sekolah itu ialah masyarakat sekitar. Sehingga sejumlah pengurus dan anggota itu pada dasarnya mempertanggungjawabkan segala kinerjanya pada masyarakat sekitar itu. Bahkan, kepala sekolah sekalipun bukanlah pembina komite, karena kepala sekolah dan pengurus komite itu memiliki kedudukan yang setara. Implikasinya, kepala sekolah tidak dapat memberi apa pun bentuk perintah, instruksi, dan lain-lain kepada pengurus komite sekolah. Hal yang sama juga berlaku untuk sebaliknya, di mana ketua komite juga tidak dapat memberi perintah, instruksi, dan lain sebagainya kepada kepala sekolah.

#### 4 E. Peran Komite Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

4 Pasal 54 UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menjelaskan bahwa keterlibatan aktif masyarakat dalam lembaga pendidikan di dalamnya meliputi keterlibatan aktif baik secara individu, kelompok, keluarga, organisasi seprofesi, pebisnis atau wirausaha, maupun organisasi masyarakat. Keterlibatan itu dilakukan untuk menyelenggarakan sistem pendidikan yang baik dan mendukung program pembelajaran yang efektif. Keterlibatan mereka dapat berfungsi baik sebagai sumber kekuatan, pelaksana program-program pendidikan dalam sekolah, atau pun sebagai pengguna aktif dari hasil pendidikan yang dijalankan di dalam program sekolah.

Dengan lebih detail, peran dan tanggung jawab masyarakat itu dijelaskan lebih jauh dalam Pasal 56, antara lain: (a) bahwa peran mereka dalam sekolah ialah untuk meningkatkan kualitas mutu pendidikan ke arah yang lebih baik dari sebelumnya, di mana itu meliputi proses merencanakan, mengawasi, hingga mengevaluasi



sejumlah program pendidikan yang dijalankan sekolah lewat <sup>4</sup> dewan pendidikan maupun komite sekolah; (b) dewan pendidikan merupakan lembaga independen dan pembentukannya bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan, baik dari segi layanan maupun program pembelajaran, melalui kerja-kerja memberi pertimbangan dan saran, sokongan tenaga atau dana dan sarana prasarana, hingga pengawasan kinerja pendidikan mulai dari tingkat nasional atau provinsi atau kabupaten/kota, dan lain-lain; (c) komite merupakan lembaga independen dan pembentukannya bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan, baik dari segi layanan maupun program pembelajaran, melalui kerja-kerja memberi pertimbangan dan saran, sokongan tenaga atau dana dan sarana prasarana, hingga pengawasan kinerja pendidikan pada tataran satuan pendidikan.

Dari sekilas uraian itu, kita dapat mengetahui bahwa peran dan eksistensi komite sekolah pada hakikatnya berpusat pada keterlibatan aktif masyarakat sekitar dalam rangka menaikkan level sekolah ke arah yang lebih baik dari sebelumnya. Tanpa itu, sulit kiranya sekolah dapat menjalankan kinerjanya dengan cara yang paling efektif, karena sebagian daya untuk melakukan kerja seperti itu ada dalam masyarakat sekitar. Maka itu, keterlibatan mereka adalah separuh daya untuk membuat sekolah dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

Jika kita menelisik dengan saksama <sup>4</sup> Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 044/U/2002 tentang Pembentukan Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah, di situ dijelaskan bahwa komite sekolah memainkan empat peran penting yang sangat signifikan nilainya. Sejumlah peran itu antara lain: (a) sebagai pihak yang berperan sebagai pemberi pertimbangan (*advisory agency*); (b) sebagai pihak yang berfungsi sebagai agen pendukung (*supporting agency*); (c) sebagai pihak inti yang berperan dalam mengontrol kinerja sekolah (*controlling agency*); dan (d) sebagai pihak yang berperan sebagai perantara atau mediator (Depdiknas, 2002).

Dalam perannya sebagai pihak yang memberi pertimbangan (*advisory agency*), komite sekolah ikut berkontribusi terhadap ide, saran, pertimbangan, atau pun rekomendasi tertentu pada kepala

sekolah. Kontribusi itu berkaitan erat dengan: (a) penetapan aturan dan program-program pendidikan (b) menyusun rencana anggaran pendapatan belanja sekolah; (c) menyusun kriteria-kriteria untuk menentukan tingkat kinerja sekolah; (d) menyusun kriteria untuk mengukur tingkat kinerja tenaga kependidikan; (e) menyusun kriteria untuk mengukur tingkat kinerja fasilitas pendidikan; (f) berbagai persoalan lain yang berhubungan dengan pendidikan.

Dalam perannya sebagai pihak yang berfungsi sebagai agen pendukung (*supporting agency*), komite sekolah bisa menjalankan tugasnya dengan memotivasi wali murid dan masyarakat sekitar untuk melibatkan diri dengan intens dalam program pendidikan yang dijalankan di sekolah. Sejumlah kegiatan yang dilakukan guna menjalankan peran ini (Depdiknas, 2003), antara lain: (a) menyusun jadwal rapat sekaligus melaksanakannya dengan wali murid dan masyarakat setempat; (b) menggali sumber pemasukan finansial dari wiraswasta atau pun pihak lainnya yang mungkin bisa dimintai bantuan, demi membiayai uang sekolah bagi siswa dengan kategori ekonomi kurang mampu, sehingga mereka tidak perlu membayar biaya sekolah tersebut; (c) menelaah sekaligus mendekati sejumlah wali murid dan masyarakat sekitar yang memiliki keterampilan khusus tertentu, yang mana keterampilan itu dibutuhkan pihak sekolah, sehingga sejumlah wali murid dan masyarakat bisa dimintai bantuannya untuk menjadi pembicara atau pun narasumber pada kegiatan-kegiatan intrakurikuler; (d) menyokong sekolah baik secara moril dan tenaga untuk melakukan cek kesehatan rutin bagi seluruh siswanya, sehingga mereka dapat bebas dari penyakit dan bisa menjalani kegiatan sekolah dengan maksimal; (e) menyokong sekolah baik secara moril dan tenaga untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan program pemberantasan narkoba, mengingat barang itu begitu marak dan tidak jarang juga anak usia remaja terlibat di dalamnya; (f) menyokong sekolah baik secara moril, dana, dan tenaga untuk melakukan kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler di sekolah.

Dalam perannya sebagai sebagai pihak inti yang berperan dalam mengontrol kinerja sekolah (*controlling agency*), komite sekolah ditekankan untuk dapat menjalankan proses evaluasi dan

pemantauan terhadap kerja-kerja yang dilakukan pihak sekolah, mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan, hingga keluaran hasil pendidikan. Adapun bentuk kerja meliputi: (a) melakukan rapat baik secara rutin dan terjadwal maupun secara insidental, di mana rapat itu diadakan bersama kepala sekolah dan guru-guru; (b) rutin melakukan silaturahmi dan acar kumpul bersama lainnya dengan sejumlah pihak sekolah untuk mempererat hubungan; (c) secara sistematis dan rutin menanyakan hasil belajar dan segala perkembangan siswa kepada guru-guru dan kepala sekolah; (d) giat melakukan kerja sama dengan pihak sekolah untuk mendata, menelusuri, dan memberdayakan alumni dalam rangka membantu dan ikut berkontribusi dalam agenda yang dijalankan sekolah.

Terakhir, dalam peran sebagai pihak perantara atau mediator, komite sekolah pada dasarnya merupakan jembatan penghubung antara pihak sekolah, masyarakat sekitar, dan pemerintah. Pada titik ini, komite sekolah sudah sepatutnya menjadi elemen yang berperan untuk menghubungkan pemerintah sebagai eksekutif dan masyarakat sebagai *stakeholder* pendidikan. Bentuk konkret untuk menilai apakah hubungan itu berjalan dengan baik ataukah tidak ialah dengan melihat keterlibatan masyarakat dalam program sekolah. Semakin masyarakat terlibat aktif di dalamnya, maka bisa dibayangkan hubungan antara keduanya sangat erat. Apabila massa tidak begitu aktif atau bahkan tidak aktif sama sekali, relasi keduanya tidak begitu baik dan karenanya sangat perlu untuk diperbaiki.

Untuk menjalankan peran sebagai pihak perantara ini, komite sekolah bisa menjalankan hal-hal seperti: (a) membangun relasi dan hubungan kerja sama yang baik, harmonis, dan satu sama lain saling mendukung, di mana ini dilakukan pada seluruh *stakeholder* sekolah; (b) melakukan penelaahan untuk melihat potensi guna membentuk perjanjian kerja sama (MoU) dengan pihak eksternal atau pun lembaga lain guna meningkatkan kualitas sekolah. Selain dua hal itu, komite sekolah juga dapat menjadi pihak yang aktif menyerap ide, saran, aspirasi, dan bahkan kritik yang disampaikan oleh masyarakat, dan kemudian segala masukan itu dibincangkan dengan kepala sekolah dan guru dalam rapat rutin untuk ditanggapi.

Duhou (1999: 66) dalam telaahnya memberikan kita gambaran besar soal bagaimana sekolah-sekolah di Victoria's school, Australia mempraktikkan manajemen berbasis sekolah. Menurutnya, terdapat beberapa fungsi pokok yang dijalankan komite sekolah di sana, antara lain: (a) melibatkan diri secara aktif dalam proses membuat rancangan program pendidikan di sekolah mereka secara sangat sistematis; (b) pada tiap-tiap wilayah didirikan komite sekolah di tingkat regional, yang mana masing-masing sekolah mendelegasi perwakilan komitenya pada komite sekolah tingkat regional itu; (c) komite sekolah di tingkat regional itu kemudian meningkatkan keterampilan perwakilan komite dari masing-masing sekolah agar mereka semua memiliki kapasitas yang mumpuni, dan uniknya, eksistensi komite sekolah di tingkat regional itu sangat independen dan tidak memiliki ikatan dengan birokrasi pendidikan yang ada secara nasional, tapi tetap memiliki keterkaitan dan bertanggung jawab atas segala kinerjanya kepada menteri.

Adapun Fattah (2004) menjelaskan bahwa setidaknya terdapat beberapa fungsi utama yang dijalankan oleh komite sekolah, dalam mana fungsi-fungsi itu antara lain:

- a. Merencanakan dan melaksanakan rapat pengurus komite secara rutin dan terjadwal, di mana rapat itu bertujuan guna membahas segala rancangan dan program kerja yang sudah dan akan dilaksanakan di sekolah.
- b. Melibatkan diri secara aktif untuk menelaah, merancang, dan menetapkan tujuan atau pun visi misi apa yang patut dimiliki lembaga, di mana proses-proses itu dilaksanakan bersama dewan guru dan kepala sekolah.
- c. Melibatkan diri secara aktif dan kelembagaan dalam proses penyusunan standar yang layak dalam proses belajar mengajar di sekolah, di mana proses penyusunan itu dilakukan bersama dewan guru dan kepala sekolah.
- d. Melibatkan diri secara aktif dan kelembagaan dalam proses penyusunan program belajar dan program-program lain secara sistematis dan strategis, di mana proses-proses itu dilaksanakan bersama dewan guru dan kepala sekolah.

- e. Melibatkan diri secara aktif dan kelembagaan dalam proses pembahasan dan penetapan upah yang layak bagi guru dan karyawan sehingga kesejahteraannya dapat terjamin dan bisa fokus dalam kinerjanya, di mana proses-proses itu dilaksanakan bersama dewan guru dan kepala sekolah.
- f. Melibatkan diri secara aktif dan kelembagaan dalam proses pengembangan segala potensi dan kreatifitas siswa ke arah yang lebih baik dari sebelumnya, entah dalam bidang akademik maupun non akademik.
- g. Melibatkan diri secara aktif dan kelembagaan dalam proses penggalian sumber finansial sekolah, di mana itu dapat diperoleh dari pengajuan proposal bantuan ke wiraswasta maupun donasi kolektif dari masyarakat sekitar.
- h. Melibatkan diri secara aktif dan kelembagaan dalam proses pengelolaan sumber finansial yang berasal dari masyarakat sekitar secara transparan dan akuntabel.
- i. Melibatkan diri secara aktif dan kelembagaan dalam proses pengelolaan bantuan berbentuk non material seperti ide, saran, dan gagasan lain serta tenaga yang mereka berikan pada sekolah.
- j. Melibatkan diri secara aktif dan kelembagaan dalam proses evaluasi segala program dan kebijakan yang dijalankan oleh pihak sekolah secara profesional dan kompeten. Ada pun bentuk evaluasi ini dapat berwujud evaluasi sarana dan prasarana yang digunakan, evaluasi sumber finansial, dan sebagainya. Selain evaluasi, komite juga turut aktif dalam kerja-kerja pengawasan.
- k. Melibatkan diri secara aktif dan kelembagaan dalam proses menelaah tiap-tiap persoalan krusial yang dihadapi sekolah dan kemudian menganalisis segala penyebab masalahnya.
- l. Melibatkan diri secara aktif dan kelembagaan dalam proses menelaah kurikulum yang dikembangkan oleh pihak sekolah dari tingkat nasional dan lokal, dan lalu memberi respons, masukan, dan sejenisnya terkait kurikulum itu.
- m. Ikut terlibat dalam proses memberi stimulus kepada pihak guru dan karyawan atau pihak mana pun yang memberi sumbangsih pada kemajuan dan perkembangan sekolah. Stimulus yang

- diberikan dapat berupa pemberian motivasi, dorongan, maupun penghargaan entah secara material maupun non material.
- n. Melibatkan diri secara aktif dan kelembagaan dalam proses memberikan independensi secara profesional terhadap guru-guru di sekolah dalam mengembangkan proses belajar mengajar sesuai apa yang menurut mereka baik untuk perkembangan peserta didik.
  - o. Melibatkan diri secara aktif dan kelembagaan dalam proses membangun hubungan kerja sama dengan berbagai pihak eksternal, di mana hubungan itu dimaksudkan semata-mata untuk membuat sekolah makin berkualitas di masa depan.
  - p. Melibatkan diri secara aktif dan kelembagaan dalam proses pemantauan kualitas layanan yang diberikan oleh pihak sekolah, baik kepada murid, wali murid, masyarakat, dan sebagainya.
  - q. Melibatkan diri secara aktif dan kelembagaan dalam proses pengkajian sejumlah laporan kerja dan pertanggung jawaban masing-masing guru dan karyawan, di mana itu kelak dikomunikasikan dengan kepala sekolah.
  - r. Melibatkan diri secara aktif dan kelembagaan dalam proses penyampaian usul atau saran atau pun rekomendasi lain pada pihak pemerintah daerah, di mana sejumlah usul dan saran itu berkaitan dengan proses peningkatan kualitas pendidikan yang ada di sekolah, sehingga ke depan dapat terus menjadi lebih baik.

Dari sejumlah penjelasan di atas itu, dapat disimpulkan bahwa dalam upaya melaksanakan kerja-kerja operasionalnya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan dan layanan, komite sekolah tidak hanya berperan secara terbatas dalam proses yang berhubungan dengan penyusunan anggaran finansial sekolah saja, melainkan lebih dari itu, bahwa komite sekolah juga berperan secara aktif dalam menyusun berbagai rancangan kerja program-program kerja sekolah yang penting, entah itu rancangan yang bersifat jangka panjang, sedang, maupun pendek. Di luar itu, pihak komite sekolah pada dasarnya juga dapat berperan secara aktif dan partisipatif dalam proses penyusunan tujuan atau pun visi misi yang akan dijadikan sebagai acuan untuk program-program kerja sekolah

itu. Bahkan, pihak komite sekolah juga dituntut untuk berperan secara aktif dan partisipatif dalam proses yang berkaitan dengan pemantauan dan evaluasi segala program kerja yang telah dan akan dijalankan pihak sekolah.

# 03.

## PERAN STAKEHOLDER DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN

Dalam proses pertumbuhan dan perkembangan sekolah, niscaya akan selalu berhadap-hadapan dengan berbagai tekanan dan pun persoalan, entah secara internal maupun eksternal. Dari sisi intern, sekolah bisa saja mengalami kendala finansial untuk memenuhi kebutuhan operasional, iklim kerja yang tidak solid antar sesama anggota sekolah baik guru maupun karyawan, kepemimpinan yang tidak tegas dalam menghadapi tiap-tiap masalah sekolah, kendala sarana dan prasarana sekolah yang tidak memadai untuk mendukung program-program sekolah, dan lain sebagainya. Pada sisi ekstern, sekolah sangat mungkin akan menghadapi situasi di mana kepercayaan masyarakat terhadap sekolah sangat minim atau bahkan tidak sama sekali, keengganan masyarakat untuk terlibat secara aktif dalam program yang diadakan sekolah, kondisi perekonomian masyarakat sekitar yang menyebabkan mereka sering telat membayar biaya pendidikan anak-anaknya, faktor kebiasaan tertentu dari masyarakat yang menghambat program dan kemajuan sekolah, dan sejenisnya.

Tetapi kondisi semacam itu tidak sepenuhnya akan terus bersifat menekan kemajuan dan perkembangan sekolah. Apabila dikelola dan diatasi dengan baik, seringkali berbagai hambatan itu dapat berbalik dan dimanfaatkan untuk keuntungan peningkatan



kualitas sekolah. Mari kita ambil satu contoh: pada suatu waktu tertentu, sekolah mengalami kendala finansial yang cukup berat sehingga ia tidak dapat melakukan banyak program kerja, meski sudah ada rancangan yang lengkap untuk berbagai program kerja tersebut. Program kerja itu akhirnya berjalan dengan porsi yang sangat minimal atau bahkan tidak dijalankan sama sekali. Ini tentu saja berimbas terhadap kualitas pendidikan sekolah, khususnya lagi bagi kemajuan pembelajaran peserta didik.

Menghadapi kondisi demikian, kepala sekolah dan guru-guru akhirnya sepakat untuk mendiskusikan permasalahan ini dengan masyarakat sekitar. Pihak sekolah ingin menjelaskan soal-soal yang mereka hadapi, dan ingin meminta bantuan masyarakat sekitar terkait pendanaan, apabila itu memang memungkinkan. Setelah diadakan pertemuan beberapa kali dengan masyarakat, mereka akhirnya memahami duduk perkara masalah dan dengan antusias mereka sepakat untuk membantu sekolah melalui urunan secara kolektif di antara warga dan juga mencari beberapa donatur dari pihak swasta yang mungkin siap membantu. Setelah dijalankan, ternyata bantuan kolektif dari warga itu jumlahnya sangat luar biasa. Tidak hanya itu, masyarakat dan sekolah juga menemukan beberapa donatur yang bersedia menyumbang untuk sekolah secara periodik untuk beberapa tahun ke depan, di mana jumlah dari bantuan itu juga tidak kalah luar biasa. Nah, pada titik ini, kita dapat menyaksikan beberapa hal sekaligus. Pertama, tentu saja kondisi awal ketika sekolah menghadapi kendala finansial. Kedua, sebagai respons atas kondisi itu, dengan upaya yang dilakukan sekolah, pihak sekolah mendapatkan beberapa hal sekaligus: partisipasi dan antusiasme masyarakat sekitar terhadap sekolah, bantuan finansial yang berguna untuk menjalankan segala agenda sekolah, dan donatur tetap yang bersedia membantu finansial sekolah selama beberapa tahun.

Maka itu, sangat penting kiranya bagi sekolah untuk menjaga hubungan yang baik terhadap pihak-pihak yang bisa membantu segala kelancaran kegiatan yang akan dijalankan oleh sekolah. Ada pun pihak-pihak yang dapat membantu itu bisa berwujud macam-macam, mulai dari tokoh terkemuka setempat, pemuka agama,

masyarakat sekitar, wiraswasta atau pebisnis, donatur-donatur tetap atau pun yang berpotensi menjadi donatur di masa depan, dan secara umum, masyarakat sekitar sekolah. Elemen-elemen yang disebut ini bisa dibilang merupakan pihak eksternal. Tentu saja, pihak sekolah juga tidak boleh melupakan jasa dan peran pihak internalnya, mulai dari pendidik, pustakawan, operator, satpam, petugas kebersihan, dan lain sebagainya, yang pada intinya, pihak-pihak tersebut berkontribusi terhadap kelancaran segala program yang dijalankan sekolah, terlepas dari sekecil apa pun bentuk kontribusi itu.

Menjaga hubungan baik dengan segala pihak itu, baik internal maupun eksternal, adalah salah satu tugas penting yang harus diperhatikan secara baik oleh sekolah. Pihak sekolah tidak boleh abai terhadap mereka atau pun hanya mendatangi mereka ketika dibutuhkan saja, dan lebih menjauhi mereka ketika sekolah merasa tidak sedang membutuhkan mereka. Perlakuan semacam ini hanya akan membuat relasi kedua belah pihak menjadi rentan. Suatu saat, ketika pihak sekolah membutuhkan bantuan mereka, entah tokoh terkemuka setempat, pemuka agama, donatur, dan sejenisnya, orang-orang itu akan cenderung mengambil jarak. Bisa jadi mereka memang terlihat menyambut baik kedatangan pihak sekolah ke tempat mereka, namuun itu kemungkinan besar hanya wujud formalitas untuk menghormati sekadarnya. Di balik sikap itu, ada potensi sikap acuh tak acuh terhadap masalah yang sedang dihadapi pihak sekolah, hanya saja sikap tersebut tidak mereka tunjukkan secara terang-terangan. Jika sudah seperti ini, pihak sekolah tidak bisa menyalahkan sikap mereka yang acuh tak acuh tersebut. Sebaliknya, pihak sekolah mesti mengoreksi segala sikap dan pendekatan yang mereka sendiri lakukan selama ini. Sudahkah pihak sekolah mendekati mereka secara layak? Seperti apa pendekatan yang pihak sekolah lakukan selama ini? Apakah pihak sekolah sudah membangun hubungan dan komunikasi yang intens, sehingga menimbulkan sikap saling memahami satu sama lain? Karena bagaimana pun, sikap sejumlah elemen itu adalah repons dari stimulus yang diberikan oleh pihak sekolah selama ini. Jadi, akar masalahnya bukanlah pada sikap keacuhan sejumlah elemen itu, melainkan ada pada pihak sekolah sendiri.

Untuk meminimalisir peristiwa yang tidak diinginkan seperti di atas, apa seharusnya pendekatan yang mestinya pihak sekolah lakukan? Nah, salah satu caranya adalah dengan membangun pola komunikasi yang baik. Layaknya membangun kedekatan dengan teman akrab yang sudah berbagi banyak hal dengan kita, sehingga masing-masing pihak tidak merasa sungkan satu sama lain, bercerita secara terbuka dan apa adanya, saling menopang dan melengkapi, dan sebagainya. Seperti itulah hal yang perlu dan sudah seharusnya dilakukan oleh pihak sekolah.

Sebagai misal, apabila pihak sekolah merasa ingin menjaga atau pun membangun hubungan yang baik dan erat dengan tokoh terkemuka setempat, mereka mesti menjalin silaturahmi dan juga melakukan komunikasi secara rutin dan berkelanjutan. Dalam arti, pihak sekolah dapat mendatangi tempat kediaman tokoh itu tidak hanya dalam satu dua kali saja, melainkan secara terus menerus, bisa seminggu atau pun dua minggu sekali, dan semacamnya. Pihak sekolah juga bisa mengundang kehadiran tokoh setempat ke sekolah, sehingga mereka dapat menyaksikan secara langsung situasi dan kondisi yang ada di dalamnya. Namun, undangan ini nampaknya akan lebih elok jika sebelumnya pihak sekolah sudah lebih dahulu bertandang ke kediaman tokoh setempat itu, minimal dalam dua atau tiga kali kunjungan. Sehingga tokoh terkemuka itu merasa dihargai dan dibutuhkan kontribusinya untuk terlibat dalam segala kegiatan yang akan dilakukan sekolah, entah dalam bentuk ide, saran, masukan, tenaga, dana, dan sebagainya.

Dalam membangun komunikasi dengan tokoh setempat—dan elemen mana pun nanti—pihak sekolah sebisa mungkin membuat percakapan yang ada menjadi cair dan tidak kaku. Agar pihak yang didekati tidak merasa segan dan dengan demikian juga dapat berbincang secara cair pula. Awal-awal kunjungan, tidak selalu disarankan untuk langsung membahas atau pun mengajak pihak yang didekati itu untuk terlibat dalam kegiatan sekolah. Alangkah baiknya bila perbincangan dimulai dengan bahasan yang lebih mengalir seputar keadaan sehari-hari, aktifitas masyarakat setempat, dan sejenisnya. Perbincangan semacam ini juga dapat dibilang menjadi salah satu cara untuk saling mengenal satu sama lain, sebelum kelak

itu akan menjadi awal dari hubungan kerja sama yang erat di kemudian hari. Ketika sudah muncul respons yang baik dan komunikasi sudah mengalir dengan lancar, barulah pihak sekolah bisa menjelaskan maksud kedatangannya secara agak terperinci dan jelas.

Semua pihak yang dibutuhkan kontribusi dan kerjasamanya oleh sekolah, umumnya dikenal dengan istilah *stakeholders*. Istilah ini merujuk pada pihak-pihak mana pun, entah secara internal atau pun eksternal, yang eksistensinya sangat dibutuhkan oleh sekolah dalam upaya membangun dan meningkatkan kualitas di sekolah, baik dalam program pembelajaran, mutu pelayanan, dan lain-lain. Umumnya *stakeholders* mencakup di dalamnya sejumlah kelompok penekan, atau bisa disebut pula *pressure group*. Kelompok ini mesti selalu diperhatikan kebutuhan dan kepentingannya oleh sekolah, sehingga mereka merasa terwakili dan kepentingan mereka pun dapat terpenuhi. Tidak jarang, pemenuhan kebutuhan kelompok-kelompok ini juga menjadi salah satu tolok ukur untuk menelaah tingkat keberhasilan yang dicapai oleh sekolah. Ada beberapa alasan yang mendasarinya. Pertama, dengan memenuhi kebutuhan kelompok itu, pihak sekolah juga secara langsung telah memenuhi tugasnya, yakni yang menyangkut soal menjawab kebutuhan dan tantangan masyarakat setempat. Kedua, dengan memenuhi kebutuhan kelompok itu, pihak sekolah juga secara tidak langsung menunjukkan bahwa pada dasarnya pihak sekolah telah membuat dan membangun hubungan yang baik dengan masyarakat dan kelompok setempat itu. Di bawah nanti, pada tabel 2.1 akan dipaparkan lebih jauh apa-apa saja indikator kepuasan dari sejumlah kelompok tersebut.

Sebagaimana sudah diuraikan secara singkat pada bab-bab sebelumnya, bahwa undang-undang di negara ini secara tegas menjelaskan bahwa persoalan pendidikan bukanlah tanggung jawab yang hanya mesti dipenuhi oleh pemerintah semata. Ia juga menjadi tanggung jawab masyarakat dan keluarga. Maka itu, masyarakat dan pun keluarga sudah sepatutnya dilibatkan secara aktif dalam segala proses yang menyangkut dengan pendidikan, mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi. Sehingga mereka dapat secara leluasa dan mandiri merancang dan melaksanakan model pendidikan seperti apa yang pada dasarnya

mereka butuhkan dalam kehidupan mereka sehari-hari. Tanpa memberi ruang yang leluasa, agak sulit kiranya sistem pendidikan kita akan dapat berjalan secara efektif dan optimal, karena pada dasarnya masyarakat adalah salah satu aktor kunci dalam segala keberhasilan yang akan diraih oleh sistem pendidikan. Bagaimana mungkin akan berjalan secara efektif dan maksimal, jika salah satu aktor kunci itu dihilangkan kontribusinya dalam penyelenggaraan sistem pendidikan di negara ini?

Dengan demikian, berdasarkan posisi itu, jelaslah bahwa pada dasarnya masyarakat berperan sebagai *stakeholder* pendidikan, di mana mereka memiliki kontribusi di dalamnya dan pun memiliki kepentingan yang konkret atas kesuksesan pendidikan kelak di dalam sekolah. Lagipula, masyarakat adalah pihak yang membayar dan membiayai kelangsungan hidup pendidikan secara finansial, entah itu wujudnya dalam bentuk pendanaan secara langsung terhadap sekolah atau pun dalam bentuk pajak yang mereka bayar kepada negara. Karena itulah, mereka berhak terlibat secara aktif di dalamnya untuk menentukan sistem dan model pembelajaran apa saja yang patutnya dilakukan sekolah, di mana itu dapat menjadi bekal bagi anak-anak mereka kelak untuk menghadapi masa depan. Selain itu, mereka juga berhak mendesak, baik pada pihak sekolah maupun pemerintah, apabila didapati bahwa sistem dan model pembelajaran yang diberikan tidaklah kontekstual dengan zaman dan kenyataan yang dialami oleh peserta didik sehari-hari. Dengan desakan itu, patutlah pihak sekolah dan pemerintah mulai menelaah dan mengubah beberapa hal yang tidak sesuai dan pun sudah tidak kontekstual lagi dengan kemajuan zaman atau perkembangan ilmu pengetahuan atau pun pengalaman hidup peserta didik sehari-hari.

Kita tahu, saat ini sistem pemerintahan kita sudah memakai demokrasi sebagai model yang digunakan, di mana itu telah cukup memberikan partisipasi dan otonomi kepada banyak elemen dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Salah satu otonomi itu pun sudah diberikan kepada pihak sekolah dan masyarakat untuk melaksanakan model dan manajemen sekolahnya secara mandiri. Maka itu, dengan otonomi yang demikian, dalam konteks yang

berkaitan dengan akuntabilitas dalam sistem pendidikan, itu tidak hanya urusan pemerintah semata, namun saat ini sudah sangat perlu untuk dijalankan oleh masyarakat dalam perannya sebagai *stakeholder* dalam bidang pendidikan.

Apabila ditemukan situasi tertentu di mana sejumlah wali murid dan masyarakat sekitar merasa tidak cukup puas dengan kinerja dan hasil yang diberikan oleh sekolah, ini menjadi tugas komite sekolah untuk meresponnya dan mendiskusikan masalah ini dengan dewan guru dan kepala sekolah. Jika memungkinkan, masalah semacam ini harus segera diatasi, sehingga itu tidak sampai membesar di kemudian hari. Komite sekolah, dewan guru, dan kepala sekolah dituntut untuk menelaah bagian mana kinerja dan hasil dalam program mereka yang kurang maksimal, di mana itu memicu kritik dan ketidakpuasan wali murid dan masyarakat sekitar. Bila sudah ditemukan akar masalahnya, mereka mesti segera menemukan alternatif solusi dari itu, dan segera membuat program perbaikan terhadapnya.

Dalam soal lain, untuk mengetahui bagaimana kinerja dan kualitas pendidikan di negara ini secara umum, komite sekolah bisa mendapatkannya melalui kajian-kajian yang paling mutakhir dari kondisi tersebut, sehingga tidak perlu untuk melakukan penilaian dan evaluasi program pendidikan di sekolahnya. Karena pada dasarnya, yang ingin didapatkan adalah gambaran umum dari kinerja dan kualitas pendidikan nasional hari ini. Pihak komite sekolah dapat membandingkannya dengan sekolah mereka, apakah problem kinerja dan kualitas pendidikan secara nasional itu juga dihadapi oleh sekolahnya. Dengan mendapat gambaran umum seperti itu, selanjutnya pihak komite sekolah dapat secara aktif menyampaikan problem atau keluhan dari masyarakat atau problem pendidikan lainnya kepada dinas pendidikan setempat dan pun juga kepada sekolahnya. Sehingga berbagai persoalan itu dapat segera dipikirkan tiap penyebab dan jalan untuk mengatasi masalah itu.

Kita kembali ke soal *stakeholders*. Pada dasarnya, ia bisa saja diklasifikasikan menjadi dua elemen: internal dan eksternal. *Stakeholders* internal merupakan pihak-pihak yang berkontribusi bagi kemajuan dan peningkatan kualitas sekolah yang berada dalam

lembaga sekolah itu. Secara umum, *stakeholders* internal ini secara relatif lebih gampang untuk diarahkan dan dikendalikan. Dalam arti, apabila terdapat kendala dalam *stakeholders* internal ini, cara untuk mengatasinya lebih mudah dilakukan, karena mereka berada dan terikat secara langsung di dalam kerja kepengurusan sekolah. Jadi, lebih mudah bagi mereka untuk dibimbing, diajari bagaimana cara yang efektif untuk melakukan kerja tertentu secara lebih efektif, dan sebagainya.

Lalu, *stakeholders* eksternal pada dasarnya merupakan pihak-pihak yang berkontribusi bagi kemajuan dan peningkatan mutu sekolah yang berada di luar kepengurusan lembaga sekolah itu. Berbeda dengan *stakeholders* internal, *stakeholders* eksternal secara relatif agak susah untuk diarahkan dan dikendalikan, karena itu berada di luar jangkauan pihak sekolah dan relatif independen. Wali murid, misalnya—dan tentu juga peserta didik—sejatinya merupakan pengguna jasa yang diberikan oleh sekolah. Karena mereka pengguna jasa, mereka cenderung untuk memiliki hak mendesak pihak sekolah untuk menjalankan program pendidikan seperti yang mereka butuhkan, atau pun menentukan apa-apa saja bahan pelajaran dan model pembelajaran macam apa yang patut diberikan kepada anak-anak mereka.

**Tabel 2.1 Kepentingan Masing-Masing Stakeholders Sekolah**

<b>Stakeholders</b>	<b>Kriteria Kepuasan</b>
Masyarakat/Orang Tua Peserta didik	Apabila mereka mendapatkan hasil belajar yang memuaskan bagi anak mereka dan mutu pelayanan belajar yang memadai.
Personal guru, tenaga kependidikan, dan karyawan sekolah	Apabila mereka mendapatkan iklim kerja yang nyaman dan bersahabat, upah yang layak dan cukup untuk kebutuhan sehari-hari, serta jaminan peningkatan keterampilan dan pangkat di masa depan.
Peserta didik	Apabila mereka mendapatkan suasana belajar yang menyenangkan, sarana dan prasarana yang menunjang proses belajar mereka, seperti laboratorium, perpustakaan, dan lain-lain.
Pemasok barang dan fasilitas sekolah	Apabila mereka mendapatkan harga yang sesuai dengan barang yang mereka tawarkan kepada sekolah.

Pemerintah	Apabila proses pelaksanaan pendidikan di tiap-tiap daerah sesuai dengan garis besar sistem pendidikan nasional, sehingga dapat meningkatkan kualitas dan kapasitas anak-anak di Indonesia.
------------	--

Pemasok dan penyalur barang-barang sekolah menguasai jaringan distribusi. Mereka pada dasarnya menginginkan barang yang mereka tawarkan laris di pasar, dan karenanya mereka selalu menawarkan barang-barang yang dibutuhkan oleh konsumen. Selain itu, mereka juga cenderung gampang beralih ke pelanggan lain apabila pelanggan mereka yang sebelumnya tidak membayar barang yang mereka jual sesuai harga atau pun dibayar telat pada waktunya. Pers dan media masa semakin kuat pengaruhnya untuk memberi citra sekolah itu melalui berbagai berita, mereka selalu menjaga jarak dengan memisahkan mana yang dapat dijadikan berita dan mana pula yang hanya pesanan menjadi berita.

**Tabel 2.2 Stakeholder Internal dan Eksternal Sekolah**

<i>Stakeholders Internal</i>	<i>Stakeholders Eksternal</i>
1. Penyandang dana sekolah	1. Masyarakat, orang tua peserta didik, dan peserta didik
2. Manajemen sekolah (kepala sekolah, wakil kepala sekolah, wali kelas, dan pimpinan unit kerja lainnya di sekolah)	2. Pemasok barang dan fasilitas sekolah
3. Guru, tenaga kependidikan, dan karyawan sekolah bersama keluarganya	3. Komite Sekolah
	4. Dewan pendidikan
	5. Bank
	6. Pesaing/sekolah sejenis
	7. Pemerintah
	8. Organisasi kemasyarakatan
	9. Pers dan media massa
	10. Rumah sakit
	11. Dan lain-lain yang terkait dengan manajemen sekolah

Kerap kali ditemukan pula kesalahpahaman yang cukup fatal, di mana banyak sekali orang menganggap bahwa peran hubungan masyarakat (humas) hanyalah menjalin hubungan kerja sama dan

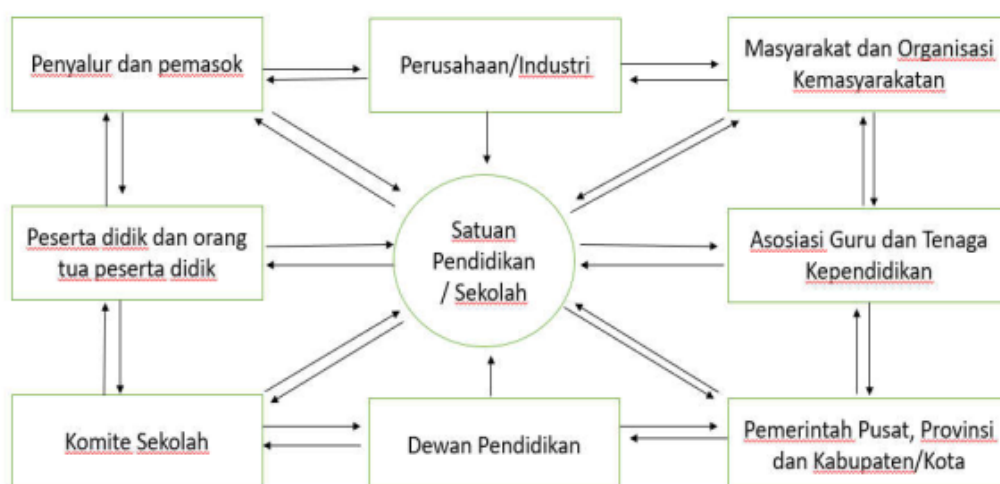


komunikasi yang baik dengan pihak *stakeholders* eksternal, dan hal yang sama tidak berlaku untuk *stakeholders* internal. Ini bisa jadi kekeliruan yang sangat fatal akibatnya. Peran humas tidaklah sesempit apa yang banyak orang anggap tersebut. Mereka tidak hanya berperan untuk menjalin hubungan yang baik dengan pihak *stakeholders* eksternal semata, melainkan pula dengan *stakeholders* internal. Karena baik *stakeholders* internal maupun eksternal punya fungsi dan kontribusi yang sama-sama penting bagi kemajuan dan perkembangan lembaga sekolah, baik di masa sekarang maupun di masa yang akan datang. Dan, adalah tugas humas untuk menjalin dan menjaga hubungan yang baik di antara kedua elemen itu, sehingga semuanya dapat melangsungkan relasi yang harmonis, dan karenanya, relasi yang harmonis itu berpengaruh terhadap iklim kerja dan kinerja organisasi yang efektif, efisien, produktif, dan tanggap terhadap dinamika zaman.

Untuk menciptakan iklim kerja yang harmonis semacam itu, peran yang tidak kalah penting untuk dibutuhkan adalah kepala sekolah, dalam posisinya sebagai pemimpin tertinggi dalam suatu instansi sekolah tertentu. Kepala sekolah yang kompeten adalah ia yang mampu merancang sistem kerja organisasi—dalam hal ini instansi sekolah—sehingga dapat menjadi lembaga yang tanggap dan kontekstual dengan kondisi lingkungan di sekitarnya.

Sagala (2006: 259) menjelaskan bahwa kondisi lingkungan sekitar itu sejatinya bisa ditelaah setidaknya dari dua sisi berbeda. Pertama, kompleksitas lingkungan. Ini berkaitan dengan sejumlah pihak yang berada di luar lingkungan sekolah—dalam hal ini publik sekitar sekolah—di mana mereka memerlukan tingkat perhatian tertentu dari sekolah. Biasanya pihak-pihak ini menghadapi hal-hal yang cukup rumit dan bermasalah dan butuh penanganan segera. Dalam soal kompleksitas, semakin banyak hal yang perlu untuk ditangani oleh sekolah, makin kompleks dan banyak pula yang harus instansi itu atasi. Sebaliknya, semakin sedikit hal yang perlu ditangani segera oleh sekolah, maka semakin sedikit pula hal yang perlu ia atasi, dan itu dapat membuatnya fokus untuk melakukan hal-hal lain, seperti meningkatkan kualitas mutu sekolah, dan lain-lain.

Kedua, stabilitas lingkungan. Ini berkaitan dengan dinamika yang terjadi dalam lingkungan sekitar sekolah, baik secara politik, ekonomi, sosial, hingga budaya. Dinamika politik, misalnya, ada penerapan atau perubahan aturan tertentu yang mengakibatkan kondisi lingkungan, respons masyarakat, dan sebagainya, yang turut berubah. Ada pula dinamika ekonomi semacam kenaikan harga BBM atau bahan pokok, krisis ekonomi, dan lain-lain, yang pada akhirnya turut berimbas pada iklim kerja dan iklim sosial di sekitar sekolah. Pada titik ini, semakin banyak dinamika yang terjadi, entah dalam bentuk apa pun itu, maka dapatlah dibilang bahwa lingkungan sekitar sekolah itu tidak stabil. Sebaliknya, semakin sedikit dinamika yang terjadi di lingkungan sekolah, maka lingkungan sekitar sekolah itu termasuk stabil.



**Gambar 2.3 Stakeholder Sekolah**

Pada lingkungan dengan dinamika yang baik dan stabil, pada umumnya pihak sekolah cenderung merancang sistem kerjanya secara mekanis, di mana mereka lebih banyak menekankan dan menerapkan aturan tertentu, bersifat prosedural, sangat birokratis. Apa yang harus dikerjakan oleh tiap individu di sekolah terpapar secara rinci dan tegas dalam tupoksi dan peran mereka dalam divisi kerja masing-masing. Sedangkan pada lingkungan yang tidak stabil (labil) atau yang berubah terus. Sekolah cenderung menganut struktur organik, artinya sedapat mungkin mengurangi peraturan

dan prosedur yang kaku, standar pekerjaan diarahkan pada tuntutan kebutuhan layanan belajar para peserta didiknya yang juga sebagai tuntutan para orang tuanya. Struktur organisasi yang organik ini dibuat untuk menghadapi perubahan lingkungan yang kian cepat dan sering terjadi. Guru dan tenaga kependidikan diharuskan mampu mengubah model layanan belajar dengan mengurangi hal-hal yang membuat jenuh, dan meningkatkan hal-hal yang menjadikan gairah belajar semakin baik.

# 04.

## RELEVANSI KONSEP GORTON TENTANG HUBUNGAN SEKOLAH DENGAN MASYARKAT

Dalam suatu sekolah, menjalin hubungan dengan masyarakat sekitar ialah sebuah keharusan, karena dengan menjalin hubungan itu sekolah akan mendapatkan banyak keuntungan, diantaranya adalah perhatiannya masyarakat kepada sekolah, sehingga masyarakat akan terus mendukung program-program sekolah yang membutuhkan bantuan masyarakat sekitar, disamping itu memudahkan sekolah untuk memberdayakan potensi-potensi masyarakat yang dirasa akan banyak membantu sekolah untuk mengembagkan programnya. Karena itu dibutuhkan *planning, organizing, controlling* serta *evaluating* yang baik oleh seorang administrator.

### **A. Konsep Gorton tentang Hubungan Sekolah dan Masyarakat**

Sekolah bukanlah sebuah lingkungan yang bebas dan tidak ada kaitannya dengan yang lain, sekolah dijalankan dalam konteks kemasyarakatan, di mana ia mempunyai elemen terpenting yaitu komunitas lokal. Sekolah memperoleh siswanya dari komunitas lokal serta menggantungkan pada sumber keuangan dan dukungan komunitas masyarakat.

Komunitas masyarakat menjalankan kekuatannya melalui sekolah terutama melalui institusinya, di mana otoritasnya adalah

menjalankan kebijakan sekolah, serta menyetujui pengeluaran keuangannya. Komunitas masyarakat juga mempunyai pengaruh atas sekolah secara informal yaitu melalui kerja sama orang tua serta kerja sama antar individu. Karena faktor-faktor itu seorang administrator membutuhkan pengembangan pemahaman yang baik dan kompetensi dalam pembangunan serta memelihara hubungan antara komunitas masyarakat dan sekolah secara efektif.

## **B. Memahami Masyarakat**

### **1. Masyarakat Sebagai Administrator Sekolah**

Komunitas sekolah dapat dikatakan meliputi sejumlah wilayah geografis dan populasi distrik sekolah tertentu, atau yang terdiri lebih dari area terdekat serta populasi yang tidak lebih dari batas sekolah untuk individu. Ketika administrator membutuhkan pemahaman tentang sejumlah komunitas, maka ia butuh fakta-fakta untuk memahami dan mengembangkan hubungan yang lebih baik dengan komunitas terdekat yang dilayani sekolah. Yang dilayani sekolah adalah komunitas terdekat yang mengirimkan anaknya ke sekolah serta orang yang ada dalam komunitas ini yang mungkin mempunyai hubungan paling besar dengan administrator. Kebutuhan banyak berkomunikasi mereka juga sama dengan kebutuhan administrator, ketika opini mereka tentang sekolah yang mungkin banyak berpengaruh.

Tahapan yang paling penting di mana administrator dapat mengambil inisiatif untuk mengembangkan hubungan baik antara sekolah dan masyarakat adalah belajar dan memahami lebih baik komunitas terdekat sekolah. Komunitas itu merupakan unit yang sangat kompleks, akan tetapi ada empat elemen yang harus diperhatikan secara khusus oleh administrator. Empat elemen itu ditunjukkan pada gambar berikut.

Faktor 1 Orang-orang	Faktor 2 Tempat Orang Bertemu	Faktor 3 Metode Komunikasi	Faktor 4 Harapan dan Sikap
Contoh: A. Individual - Orang tua/bukan orang tua - Profesional Kelas/ pekerja Pemimpin informal B. Kelompok - Organisasi orang tua - Kelompok sosial dan persaudaraan - Kelompok informal	Contoh: Rumah, Gereja, Supermarket, Pesta Koktail, Kafe, Pertemuan Organisasi	Contoh: tatap muka secara langsung, melalui telepon, surat, laporan berkala, radio, TV.	Contoh: Sikap terhadap anak, harapan terhadap sekolah, ketertarikan dan kesediaan bekerja sama dengan sekolah.

Ketika mencoba mengembangkan pemahaman yang lebih baik dari komunitas terdekat yang dilayani oleh sekolah, pertama seorang administrator butuh mempelajari ragam manusia yang bertempat di komunitas itu, karena itu ada beberapa contoh pertanyaan yang dapat menunjukkan studinya adalah “Apakah sebagian besar manusia yang ada di komunitas terdekat itu adalah orang tua atau bukan? Apa latarbelakang sosioekonomi mereka? Berapa yang sejahtera? Berapa dalam hal ini orang tua yang bekerja di luar rumah? Siapa yang menjadi informal komunitas itu? Apakah rata-rata orang tua itu pindah seriap tahunnya? Apakah rata-rata orang tua mewakili grup minoritas?”

Jawaban pada pertanyaan di atas akan selalu didapat dari sensus sekolah atautkah dari survei tersendiri dari sekolah, dan seharusnya itu dapat membantu administrator mengembangkan pemahaman yang lebih akurat dan lengkap tentang karakteristik orang-orang pada suatu komunitas yang dilayani oleh sekolah.

Administrator sekolah juga perlu mampu menjadi orang yang tahu tentang perbedaan antara grup dan organisasi yang ada dalam komunitas terdekat itu. Grup dan organisasi khusus yang

dibutuhkan administrator akan informasinya adalah mereka yang khusus tertarik pada pendidikan di sekolah. Mereka itu bisa jadi merupakan kelompok atau organisasi yang mendiskusikan tentang pendidikan dari waktu ke waktu pada pertemuan mereka dan yang menjadi panitia kecil pada masalah pendidikan.

Minimal, administrator mencoba menemui pemimpin dari kelompok dan organisasi terbesar yang ada di komunitas terdekat itu di mana sekolah telah melayani dan mengajari mereka tentang pendidikan dan sekolah. Administrator harus cukup baik mengenal setuap kelompok sehingga dapat berkomunikasi dengan mudah dengan pemimpinnya ketika terjadi krisis dan dapat menggunakan keahlian apa saja dari para anggotanya untuk memperbaiki program sekolah.

Selain itu untuk mempelajari tipe seorang individu dan organisasi besar di komunitas terdekat yang dilayani sekolah, seorang administrator perlu lebih sadar akan perbedaan tempat yang digunakan untuk pertemuan mereka, serta berbagai metode dari komunikasi yang mereka gunakan dalam mendiskusikan tentang pendidikan dan sekolah. Tempat pertemuan mereka apakah di gereja, toko bayi ataupun di kafe merupakan bagian dari struktur informal dari komunitas. Dengan membiasakan dirinya sendiri dengan struktur informal dari komunitas seperti itu, administrator akan menjadi lebih baik posisinya untuk mengetahui (memastikan) apa yang dipikirkan dan yang dikatakan orang-orang tentang sekolah, dan ia juga dapat menggunakan struktur informal seperti itu untuk tahu informasi tentang sekolah.

Tujuan seorang administrator ketika mengenal cara orang-orang menerima informasi tentang sekolah adalah agar ia sadar pada saluran itu sehingga ia dapat menulis dengan huruf besar tentang mereka ketika ia mencoba untuk tahu tentang informasi sekolah atau ingin tahu apa yang dipikirkan orang-orang itu. Contohnya, jika orang-orang dalam komunitas mempunyai perhatian yang lebih tentang berita tentang sekolah yang mereka dengar di radio atau tv daripada informasi yang mereka terima dari sekolah.

## **2. Keterlibatan Masyarakat**

Banyak pengamat percaya bahwa kunci untuk mengembangkan hubungan antara sekolah dan masyarakat adalah keterlibatan orang tua dan publik yang lebih besar terhadap urusan sekolah. Ketika beberapa pendidik punya argumen bahwa keterlibatan orangtua dan publik tidak penting, maka hal itu akan benar-benar mengalami kebingungan dan tidak menentu antar sekolah dan administrator soal konsep keterlibatan dan seperti apakah cara menggunakan keterlibatan itu demi memperbaiki hubungan sekolah dan masyarakat. Kebingungan dan ketidakmenentuan kelihatannya hanya seputar tiga pertanyaan yang mendasar yaitu; Apakah yang dimaksud keterlibatan? Seperti apakah tipe keterlibatan itu bisa terjadi? Apakah keterlibatan orang tua dan masyarakat itu ada masalah dalam kerja samanya, dan bagaimana masalah itu ditanggulangi?

## **3. Maksud Keterlibatan**

Banyak administrator yang berpengalaman kerap merasa kesulitan dalam memahami konsep keterlibatan, dan mengimplementasikan program keterlibatan orangtua dan masyarakat di sekolah, karena terjadi ketidakjelasan tentang maksud keterlibatan yang harusnya diterima. Keterlibatan telah menggambarkan secara positif pada wacana pendidikan yang kelihatannya menjadi tujuan utama hubungan sekolah dan masyarakat lebih dari itu hal itu juga berarti memperbaiki pendidikan

Meskipun keterlibatan orangtua dan publik di sekolah merupakan tugas yang penting, administrator sekolah harus memahami pada akhir analisisnya, keterlibatan itu harus digambarkan terutama sebagai arti yang lebih jauh dari penyelesaian. Beberapa keterlibatan dair yang lainnya -tanpa memperhatikan darimana itu dipakai- seharusnya merupakan hasil paling akhir dalam memperbaiki pendidikan, jika keterlibatan itu dinilai sangat bermanfaat.

Ketika alasan-alasan dari keterlibatan orang tua dan kelompok yang lainnya agak berubah, maka hal itu tergantung pada keterlibatan alami. Karena itulah ada tiga alasan utama akan keterlibatan mereka:



- a. Melalui keterlibatan, maka orang tua dan penduduk yang lain akan menjadi lebih tahu tentang urusan sekolah, dan sebagai hasilnya mereka akan menjadi; a) informasinya lebih baik tentang apa yang dipelajari siswa di sekolah; b) lebih paham tentang masalah yang dihadapi sekolah; c) lebih mendukung akan masalah sekolah terutama dalam rangka perbaikan mutu sekolah.
- b. Melalui partisipasi orangtua dan penduduk setempat, sekolah akan dapat menerima ide-ide, keahlian, serta sumber daya manusia yang semuanya akan membantu perbaikan mutu sekolah.
- c. Melalui keterlibatan, orangtua dan penduduk setempat akan menjadi mudah posisinya untuk mengevaluasi secara baik dan efektif.

Mungkin Don Davis sempat membuat ringkasan statemen terbaik tentang tujuan itu yaitu ketika ia berpendapat bahwa “keterlibatan penduduk sangat berarti dan hal itu dapat memperkuat kepercayaan dan komitmen kepada sekolah.”

Hal ini seharusnya dapat menjelaskan bahwa dalam kasus seperti itu semuanya ada tiga tujuan, beberapa asumsi telah dibuat. Yang pertama, diasumsikan bahwa orangtua dan penduduk butuh tahu tentang urusan sekolah, keterlibatan semacam itu merupakan arti yang paling baik agar mereka lebih tahu, dan pengetahuan yang lebih besar itu akan menjadikan mereka lebih tahu dan mendukung pada bagian mereka. Tujuan yang kedua berasumsi bahwa orang tua dan penduduk menguasai gagasan, keahlian, atau skill di mana seharusnya membantu sekolah, dan mereka akan lebih mempunyai kontribusi kepada sekolah. Tujuan yang ketiga berasumsi bahwa orang tua dan penduduk perlu mengevaluasi sekolah, dan mereka akan melakukannya lebih akurat seandainya mereka berada di salah satu jalur keterlibatan yang sedang dilakukan oleh sekolah.

#### **4. Tipe Keterlibatan Orangtua**

Pada bagian ini kita akan mendiskusikan konsep keterlibatan tanpa mengidentifikasi beberapa cara di mana sekolah akan melibatkan orangtua. Meskipun ada beberapa cara untuk

melibatkan orangtua di sekolah, akan tetapi secara ringkas dibagi menjadi enam kategori:

- a. Anggota organisasi seperti PTA
- b. Anggota komite untuk mempelajari masalah, memberikan rekomendasi, atau membuat diskusi
- c. Mengevaluasi beberapa aspek sekolah melalui respon pada para penanya atau dengan observasi
- d. Sumber daya manusia untuk kelas
- e. Pembantu perpustakaan, ruang kelas
- f. Pengguna fasilitas sekolah

Setiap tipe keterlibatan orangtua yang diidentifikasi pada enam kategori itu akan mempunyai keuntungan bagi keduanya yaitu sekolah dan orangtua. Sekolah akan melihat kontribusi orangtua melalui keterlibatannya, orang tua harus memperoleh keuntungan dari keterlibatan mereka.

#### **5. Organisasi Orangtua**

Tipe yang paling mungkin akan keterlibatan orangtua adalah keikutsertaan hubungan sekolah dan organisasi orangtua, yang paling dikenal dari hubungan itu adalah kerja sama antara sekolah dan organisasi sekolah (*Parent-Teacher Association* (PTA)). PTA adalah organisasi yang dibentuk pada tahun 1987 dan sekarang setiap negara mempunyai tujuan untuk:

- a. Promosi kesejahteraan anak kecil dan pemuda di rumah, dan sekolah, gereja dan masyarakat.
- b. Menumbuhkan standar kehidupan rumah tangga.
- c. Terjaminnya hukum demi menjaga serta melindungi anak-anak dan pemuda.
- d. Membawa hubungan yang lebih dekat antara rumah dan sekolah yang orangtua dan para guru akan dapat bekerja sama dengan menggunakan intelegensi dalam mendidik anak-anak dan para pemuda.
- e. Mengembangkan urusan persatuan antara pendidik dan masyarakat yang akan menjamin seluruh pengalaman anak-

anak dan pemuda yang paling tinggi baik dalam fisik, mental serta pendidikan spiritual.

Akhir-akhir ini PTA banyak dianggap sebagai lebih kecil dari kelompok kafe dan pemasak yang ditemui beberapa tahun ini untuk mendengarkan pidato dan mendiskusikan penjualan penambahan peralatan untuk sekolah. sebagaimana penelitian Koerner bahwa PTA merupakan ujung tombak yang sangat berguna bagi administrator dalam mengembalikan uang demi proyek-proyek tertentu dan meyakinkan orangtua yang tertarik untuk menghadiri pertemuan yang lokasi sekolahnya adalah berada di barisan paling depan dalam pendidikan di AS.

## **6. Anggota Panitia**

Keanggotaan dalam panitia sekolah adalah tipe lain keterlibatan orangtua yang seharusnya dianjurkan administrator. Contohnya, orangtua mungkin akan melayani panitia untuk memperbaiki kebijakan rumah tangga, aktifitas di luar, menempatkan perencanaan sekolah, serta melayani jadwal kalender akademik. Sayang sekali beberapa sekolah metode panitia dalam mengambil keputusan tidak banyak digunakan atau tidak banyak ketetapan untuk keterlibatan orangtua, hal ini patut disayangkan, karena disetiap masyarakat orangtua selalu memiliki waktu serta keahlian yang cukup untuk melayani beberapa panitia seandainya administrator sekolah tertarik pada keterlibatan mereka.

Meskipun administrator sekolah tidak akan bisa mengeliminir semua permasalahan kerja sama antara orangtua dan partisipasinya terhadap panitia sekolah, kebanyakan kesulitan itu dapat dihindari jika administrator mengambil langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Lebih dahulu tujuan, fungsi dan otoritas panitia harus benar-benar ditegaskan dan dikomunikasikan pada semua anggota. Jika hal ini hanyalah seorang panitia penasehat agar dapat mengembangkan rekomendasi untuk menerima administrator, lantas fungsi itu harus dibuat jelas pada semua partisipan.
- b. Menjaga semua anggota panitia.

### **C. Evaluator**

Meskipun beberapa administrator berkecil hati (pesimis) terhadap prospek keterlibatan orangtua dalam mengevaluasi sekolah, akan tetapi hal ini harus diakui bahwa orangtua dapat mengevaluasi sekolah kapan saja. Mereka tidak akan mengevaluasi sekolah dari setupa pengetahuan atau pandangan secara formal, akan tetapi orangtua akan membuat evaluasi yang adil terhadap sertiap aspek yang berbeda dari program sekolah.

Administrator butuh evaluasi waktu, sistem, sebagai umpan balik dari orangtua yang memperhatikan persepsi, perasaan, serta ide mereka yang bertujuan untuk mengefektifkan sekolah serta bagaimana program sekolah dapat diperbaiki. Evaluasi waktu dalam konteks ini berarti kurang dari satu tahun, adapun evaluasi sistem berarti bahwa usaha yang seharusnya dibuat untuk menjamin padangan orangtua yang representatif. Administrator sekolah butuh berbagai ragam informasi. Jika ia memperoleh informasi yang akurat tentang apa yang dipikirkan orangtua, ia dapat membetulkan persepsi yang tidak akurat pada bagian mereka.

Meskipun banyak administrator mencoba melibatkan orangtua dalam mengevaluasi sekolah, namun usaha itu selalu usaha yang informal atau hanya berinisiatif setelah terjadi masalah tentang hubungan sekolah dan masyarakat. Hubungan informal orangtua dan masyarakat sangat perlu, akan tetapi mereka tidak akan cukup mengganti menjadi program organisasi formal untuk menjamin evaluasi yang lalu dari masyarakat.

Ada beberapa alternatif di mana administrator mungkin akan memperhatikan keterlibatan orangtua dalam mengevaluasi sekolah, setidaknya ada dua teknik utama yang diperhatikan. Yang pertama adalah metode kuisisioner, pendekatan ini digunakan administrator agar dapat mendesain daftar pertanyaan yang menanyakan reaksi atau persepsi orangtua tentang program sekolah. Metode ini mungkin ini bisa lama dan menyeluruh atau bisa juga pendek dan spesifik, hanya berkisar pada aspek-aspek tertentu sekolah. Teknik kedua dengan wawancara, pendekatan ini digunakan untuk melanjutkan metode pertama atau bisa juga sebagai pengganti yang

pertama, tergantung pada tujuan administratornya. Pada umumnya kita tidak bisa mewawancarai seluruh orangtua tentang sebuah masalah, oleh karenanya dipakai prosedur sampel dan tehnik wawancara mendalam, dengan cara ini administrator diharapkan bisa memperoleh pendapat orang tua yang reperesentatif.

### **1. Sumber Daya Manusia (Penolong)**

Ada banyak orang-orang dalam masyarakat yang menguasai keterampilan, pengetahuan atau gagasan-gagasan di mana mungkin akan sangat berguna bagi sekolah. pekerja profesional, seorang ahli teknik, pokoknya semuanya memiliki keahlian, maka itu semua dapat melayani seklah sebagai sumber daya manusia bagi pengembangan kurikulum sekolah. selain itu banyak ibu rumah tangga, dan orang-orang tertentu yang mempunyai waktu menguntungkan di mana mereka dapat membantu program sekolah baik itu di kelas, perpustakaan, kantin, atau kantor.

### **2. Pengguna Fasilitas Sekolah**

Administrator yang imajinatif mempunyai cara untuk melibatkan orangtua atau anggota masyarakat dalam menggunakan fasilitas sekolah. ada metode yang paling terkenal dalam hal ini yaitu "*Lighthouse School*". Pada pendekatan ini bangunan sekolah selalu terbuka dan terang pada malam hari, dan program pendidikan serta rekreasi harus ditawarkan oleh sekolah pada anggota masyarakat. Orang-orang yang terlibat dalam program ini diminta membayar semurah mungkin, atau semua biaya ditanggung oleh distrik sekolah dan dianggap sebagai amal (investasi kebaikan) kepada masyarakat. Tujuan dari program ini adalah untuk menyediakan:

- a. Pusat pendidikan, di mana masyarakat dapat belajar.
- b. Pusat lingkungan untuk kebudayaan dan rekreasi.
- c. Pusat pelayanan masyarakat.
- d. Pusat pemanfaatan sumber daya sekolah dan masyarakat guna membantu warga masyarakat menyelesaikan masalah lingkungan/ketertagaan.

## **D. Keterlibatan Orang Tua: Sebuah Masalah**

### **1. Kelesuan Orang Tua**

Problem dalam hal ini adalah sikap apatis orang tua, contohnya lampiran pertanyaan tidak dikembalikan, dan pertemuan kelompok orang tua selalu miskin kehadirannya. Keluhan yang sering dialami oleh para administrator adalah ketika orang tua mengabaikan urusan sekolah –kecuali isu-isu kontroversi yang muncul-, di samping itu tampaknya orangtua lebih senang tidak melibatkan diri pada urusan sekolah.

Administrator sekolah yang dihadapkan dengan kelesuan orangtua membutuhkan pendekatan tertentu –karena dia akan menjumpai problem lain-; yaitu berusaha untuk mendefinisikan lebih tepat lagi sifat dan alasan untuk menangani sebuah masalah. Melalui diagnosa yang tepat akan nampak bahwa kelesuan orangtua hanyalah sebuah gejala yang tidak jauh dari masalah itu sendiri.

Pertanyaan pertama yang harus dijawab oleh seorang administrator adalah, “Mengapa orangtua mengalami kelesuan?” sampai administrator berusaha menginvestigasi sistematis untuk mengetahui alasan kelesuan orangtua, dia tidak mungkin membuat langkah maju untuk memperbaiki ini, karena setiap tindakan yang ia lakukan hanya berdasarkan diagnosa yang salah akan penyebabnya. Solusi yang paling efektif bagi sebuah problem haruslah didahulukan dengan diagnosa yang benar akan penyebabnya, selain itu mencoba membuat hipotesa penyebab kelesuan, serta mengumpulkan data-data dari orang tua merupakan keikutsertaan dalam proses diagnosa oleh seorang administrator. Table berikut akan menyajikan draft pertanyaan di mana administrator dapat digunakan untuk memastikan alasan kelesuan orangtua.

### **2. Keterlibatan Orang Tua yang Berlebihan**

Pada bagian akan dibicarakan tentang problem keterlibatan orangtua yang berlebihan. Sudah tentu salah satunya adalah campur tangan orangtua dalam penanganan administrasi sekolah yang semestinya dilakukan oleh administrator atau stafnya. Di bawah ini adalah beberapa contoh keterlibatan orangtua yang berlebihan yang dirasakan oleh beberapa administrator.

- a. Penyensoran buku-buku atau materi pelajaran di sekolah oleh orangtua.
- b. Usaha orangtua atau kelompok orangtua yang berlebihan dalam membuat keputusan kebijakan sekolah serta prosedurnya.
- c. Berusaha memodifikasi kurikulum sekolah dengan tekanan kelompok.
- d. Terus melakukan komplain.

Hal seperti ini harus dicatat bahwa keterlibatan orangtua yang berlebihan merupakan penilaian yang adil menurut “mata-mata yang menilai”. Apa yang harus diperhatikan dari keterlibatan yang berlebihan itu oleh administrator akan dilihat sebagai keterlibatan yang wajar dan dapat dibenarkan oleh pengamat lainnya. Contoh; aktifitas yang ada pada contoh di atas akan dirasakan sebagai sebuah legitimasi yang benar dari orangtua serta sebaliknya akan dirasakan oleh para administrator dan para stafnya sebagai representasi dari keterlibatan yang berlebihan dari orangtua dan campur tangan akan operasional sekolah.

Pada beberapa kasus, banyak administrator yang gelisah akan keterlibatan yang berlebihan dari orangtua disebabkan karena tidak maunya mereka dievaluasi oleh orangtua serta membagi tanggung jawab dalam membuat keputusan dengan mereka. Dilain pihak adanya keprihatinan administratif yang menggelisahkan dalam hubungannya dengan tipe-tipe tertentu dari keterlibatan orangtua, seperti usaha menyensor atau menggunakan taktik proses oleh kelompok tertentu.

Menurut Wirt dan Kirst, faktor-faktor berikut ini adalah karakter khusus keinginan kelompok yang menggunakan taktik proses melawan sekolah:

- a. Proses itu mengindikasikan bahwa penyaluran yang biasa untuk penanganan duka cita dan komplain tidak berfungsi secara efektif dari kelompok-kelompok tertentu.
- b. Kelompok yang punya kepentingan tertentu menggunakan tekanannya agar bisa memublikasikan permintaan mereka melalui media masa yang diharapkan akan menarik dukungan kepada mereka.

- c. Kelompok tertentu yang berminat itu menggunakan tekanannya untuk mendramatisir isu dan masalah lebih jauh untuk menyajikan data.
- d. Bekerja dengan kelompok tertentu yang menggunakan tekanannya itu akan menjadi tugas yang sulit oleh seorang administrator.

## **E. Hubungan Sekolah dan Masyarakat**

### **1. Komunikasi dan Humas**

Kebanyakan administrator mengakui pentingnya komunikasi sekolah dan masyarakat secara efektif dan pemeliharaan yang baik akan humas. Tapi sayang, dari beberapa situasi, komunikasi hanya dari sekolah ke masyarakat (dengan sedikit usaha untuk menjamin umpan balik), dan tujuan dari kreatifitas humas sekolah hanyalah untuk menjual program sekolah.

Komunikasi antara sekolah dan masuarakat serta humas seharusnya merupakan proses yang kooperatif di mana keduanya saling jujur dan saling merespon. Pada kasus komunikasi antara sekolah dan masyarakat, setiap tim mempunyai suatu nilai agar bisa berkomunikasi dengan yang lainnya dan butuh mencari umpan balik apakah pesannya dapat diterima dan dimengerti secara akurat. Program humas sekolah harus direfleksikan dengan jujur dan menyeluruh pada semua jenjang masyarakat secara kredibel, percaya diri dan didukung masyarakat.

### **2. Hubungan Komunikasi antara Sekolah dan Masyarakat**

Secara tradisional sekolah telah menggunakan dua metode utama komunikasi dengan masyarakat terdekat. Pertama, laporan berkala sekolah. Kedua, PTA atau pertemuan orangtua. (telepon dan pertemuan individu adalah dua arti lain dari komunikasi yang digunakan sekolah dalam membatasi dasar komunikasi dengan orangtua atau anggota lainnya dari masyarakat.

Laporan berkala sekolah dijalankan dengan beberapa bentuk, sesuai dengan sekolah dan wilayahnya. Dalam hal ini bisa dengan bulletin informal yang dikembangkan dan disebar oleh kantor, penggambaran kejadian penting yang terjadi pada semua sekolah disuatu wilayah, atau seorang individu sekolah



dapat mempublikasikan laporan bekalanya sendiri, menggambarkan lebih detail kemungkinan yang bakal terjadi di laporan berkala itu, dengan kreativitas dan kejadian seperti itu yang mungkin di segani orangtua. Laporan berkala bisa dikomersilkan setengah bulan yang dicetak sebagai bulletin baru dan dikirimkan kepada orangtua. Laporan berkala akan dapat dirasakan oleh orangtua dan masyarakat secara informatif dan berguna.

Kedua, berarti di mana sekolah mencoba untuk berkomunikasi dengan orangtua dan masyarakat melalui PTA (pertemuan orangtua). Pada pertemuan orangtua, informasi tentang beberapa aspek sekolah program sekolah harus selalu disebarkan. Ada dua kesempatan dari dua cara komunikasi antara personel sekolah dan orangtua. Pertemuan bisa dijadwalkan secara biasa atau tidak secara biasa. Pertemuan bisa dihadiri keduanya antara guru dan orangtua, atau hanya sebagian kecil dari orangtua dan guru. Program pada pertemuan orangtua harus informatif pada orang tua atau harus dirasakan sebagai persembahan dari sebagian informasi tentang kejadian yang ada di sekolah.

Tanpa memperhatikan sifat laporan berkala dan pertemuan orangtua, maka dalam hal ini sangat jelas bahwa mereka (pihak sekolah) sebenarnya merefleksikan usaha untuk berkomunikasi dengan orangtua dan masyarakat. ada pertanyaan yang harus dimunculkan yaitu seberapa luas praktik komunikasi sekolah dengan orangtua dan masyarakat berjalan secara efektif dan bagaimana mereka memperbaikinya?

Meskipun dalam hal ini masih banyak kekurangan data tentang keefektifan praktik komunikasi sekolah dengan orangtua dan masyarakat, banyak observasi dan analisis dari studi yang ada akan memberi kesan bahwa banyak sekolah sibuk mengurus praktik komunikasi yang tidak efektif. Kecaman secara umum akan difokuskan pada aspek sebagai berikut:

- a. Informasi disebarkan oleh berbagai sekolah dirawat menjadi promosi yang utama dan tidak relevan untuk segera diperlukan dan diperhatikan dari orangtua dan masyarakat yang lebih besar. Kecaman ini secara langsung dari urusan komunikasi merupakan berita yang bagus, ketika kehilangan berita yang diinginkan

(seperti pembolosan atau masalah pengerusakan sampah di sekolah). Sekolah harus berusaha berkomunikasi dengan rumah yaitu dengan kabar baik serta informasi tentang masalah-masalah umum. Pada kebanyakan situasi, berita tentang masalah akan sampai pada rumah dengan satu cara atau tidak memperhatikan yang lainnya.

- b. Komunikasi dari sekolah ke masyarakat sangat terbatas pada instansi tertentu ketika sekolah butuh dukungan masyarakat, seperti dalam surat tanggungan referendum atau ketika krisis atau masalah terjadi. Jika tidak, kebanyakan hubungan antara sekolah, orangtua dengan masyarakat terjadi jarang-jarang. Hal itu menandakan bahwa masyarakat butuh menerima informasi tentang sekolah yang ditunjukkan oleh penelitian Gallup di mana dinyatakan bahwa mayoritas publik sekolah dan *non public* sekolah orangtua ingin mengetahui lebih tentang sekolah pada masyarakat mereka. Pada wilayah tertentu mencakup; Kurikulum, Kualifikasi Guru, Metode pengajaran sekarang, Keadaan administrasi sekolah, dan Masalah disiplin.
- c. Prosedur penyebaran sekolah tidak dapat diandalkan oleh beberapa instansi. Laporan berkala yang tidak dikirimkan secara langsung ke rumah sering dihilangkan dan dirusak oleh murid. Pertemuan orangtua serta konferensi orangtua – guru selalu miskin kehadiran dan keduanya berarti tidak efektif atas komunikasi dengan sebagian besar orangtua.
- d. Sekolah tidak cukup menggunakan arti komunikasi ditambah laporan berkala serta pertemuan orangtua untuk mentransmisikan informasi kepada orangtua dan segian masyarakat. Arti lain dari transmisi informasi mencakup radio, tv, koran.
- e. Sekolah tidak mencoba dengan keras untuk memastikan luasnya pesan yang diterima, dimengerti serta diaktualisasikan oleh orangtua dan masyarakat yang dimaksudkan oleh sekolah.

## **F. Memperbaiki Hubungan Sekolah dan Masyarakat**

### **1. Sebuah Pesan**

Salah satu aspek yang paling penting dalam komunikasi adalah pesan. Dalam sebuah hubungan antara sekolah dan masyarakat

ada beberapa tipe pesan yang potensial. Ada pesan yang ingin dikomunikasikan oleh sekolah, ada juga pesan yang ingin diterima oleh masyarakat, serta ada pesan aktual yang diterima oleh masyarakat. Sebaliknya, ada juga pesan yang masyarakat ingin mengomunikasikannya kepada sekolah, ada juga pesan yang sekolah ingin menerimanya dari masyarakat, serta ada juga pesan actual yang diterima oleh sekolah. Hal yang rumit? mungkin saja, hanya saja administrator harus tahu dari ke-6 tipe pesan di atas, dan mereka harus mengakui bahwa untuk memperluas beberapa pesan dalam setiap kumpulan adalah kongruen (sesuai) dengan yang lainnya, komunikasi akan atau tidak akan berjalan efektif.

Contohnya, sekolah mempunyai pesan yang ingin dikomunikasikan pada masyarakat, tetapi masyarakat bisa tidak tertarik pada topik-topik tertentu dan mungkin sekolah ingin mengomunikasikannya dalam topik yang berbeda. Ketika ini terjadi, komunikasi antara sekolah dan masyarakat akan rusak. Kejadian seperti ini terlalu sering terjadi karena sekolah tidak mengirimkan tipe informasi yang akan mereka terima kepada orangtua dan masyarakat, (tentu saja, ada waktu pada saat sekolah harus mengirimkan pesan-pesan tertentu kepada masyarakat dengan tidak mengharap apakah masyarakat ingin menerimanya, jika pesan ada dalam ketertarikan masyarakat).

Hal terpenting pertama yang harus diperhatikan dalam mengembangkan komunikasi sekolah dengan masyarakat adalah seorang administrator harus mengetahui apa macam pesan dan informasi orangtua dengan masyarakat yang akan diterima. Dia dapat mengembangkannya dengan pemahaman yang lebih baik dari tipe pesan yang seharusnya dikirim dengan memakai pendekatan studi soal keahlian masyarakat untuk berkomunikasi dengan sekolah.

Dalam memimpin sebuah investigasi, administrator seharusnya sadar atas penelitian yang ada tentang keahlian orangtua untuk komunikasi sekolah, contohnya, dalam 40 studi sekolah, Anderson menemukan bahwa para orangtua dari pusat kota, pinggir kota, area pedesaan dan perkotaan semuanya setuju bahwa mereka ingin untuk menerima “keseringan” dari sekolah yang mempunyai perbedaan tipe informasi.

## **2. Media**

Menurut Marshall McLuhan, “Media adalah sebuah pesan”. Meskipun observasi McLuhan tidak terbatas, administrator yang ingin untuk mengembangkan komunikasi sekolah yang efektif dengan orangtua dan masyarakat harus bisa mengerti arti pesan yang akan dikirimkan oleh sekolah.

Jalan terbaik memulai untuk mempelajari sebuah penelitian kecenderungan orangtua memilih informasi dari sekolah harus segera dikomunikasikan pada mereka. Peringatan yang dilakukan oleh Anderson itu sangat bermakna. Anderson bertanya pada orang tua agar mereka memilih di antara dari 21 macam media komunikasi yang berbeda yang mungkin akan diterima dari sekolah, chanel komunikasi yang mereka pilih di sekolah harus dikomunikasikan pada mereka. Respon dari orangtua mempunyai arti yang relatif. Media yang digunakan oleh sekolah mempunyai arti tertentu pada sebuah chanel komunikasi. Walaupun pemilihan media sangat beragam menurut asal informasinya serta klasifikasi penduduk, akan tetapi itu semua sudah disetujui oleh orangtua di sejumlah sampel.

Misalnya, pada 4 jenis penduduk. Di kota atau di Koran kota yang terpilih, orangtua lebih suka memilih arti komunikasi sekolah dengan tipe informasi sebagai berikut : hasil pertandingan atletik, program pengembangan pembangunan gedung, pengembangan pembangunan gedung dengan mengubah fasilitasnya, informasi keuangan, pertemuan professional yang dihadiri oleh staf sekolah, isu-isu pendidikan nasional, kebutuhan sekolah serta kekuatan sekolah.

## **3. Umpan Balik**

Sebuah komunikasi yang semestinya mempunyai dua proses harus telah siap dibuat. Sekolah harus merealisasikan hal itu untuk mengetahui apa yang dipikirkan orang tua dan masyarakat agar mereka bisa menyampaikan pensannya kepada public. Macam informasi yang seharusnya dicari harus telah siap diidentifikasi, akan tetapi masalah kebanyakan administrator kelihatannya berkisar pada bagaimana menghasilkan umpan balik dari orangtua

dan penduduk. Ada dua pendekatan yang harus dilakukan untuk mendapatkan umpan balik:

Pertama mencakup ruangan untuk respon umpan balik informasi yang disebarkan sekolah. Pendekatan yang kedua yang digunakan sekolah untuk menjamin umpan balik adalah mengundang orangtua agar mengetahui program sekolah.

#### **4. Hubungan dengan Media Masa**

Hubungan antara administrator dengan media masa sering ambivalen dan sering dicurigai. Administrator sering merasakan laporan tentang gangguan yang hanya diberitakan pada media sekolah, di lain pihak, reporter melihat administrator sebagai orang yang hanya bertahan kurang merespon informasi yang benar tentang sekolah. Ada sebuah persepsi yang benar untuk menciptakan alasan miskinnya hubungan.

Permasalahan miskinnya hubungan sekolah dan media masa tidak bisa dipecahkan dengan solusi yang sederhana. Bagaimana pun juga hal ini harus ditampakkan sikap terus terang dan kejujuran oleh administrator agar dapat membantunya, terutama dia harus berusaha mengikuti petunjuk yang direkomendasikan oleh Bruston:

- a. Jangan pernah berkata bohong, mencakup perkataan teknis yang benar untuk memimpin reporter dalam mencapai kesimpulan yang salah
- b. Coba untuk membuka jawaban pada sebuah pertanyaan
- c. Jangan berbicara hal-hal yang usang
- d. Jagalah dirimu dari kesalahan
- e. Jangan khawatir jika diwawancarai
- f. Jika kamu tidak tahu jawabannya katakan juga, tapi jangan tangkis atau tolek dia (reporter) jika kamu tidak ingin merespon dia
- g. Carilah waktu yang tepat dan cobalah untuk bekerja sama

## **G. Komentar Akhir dalam Mengembangkan Hubungan Sekolah dan Masyarakat**

Hubungan antara sekolah dan masyarakat harus pada keadaan yang seperti biasanya. Sekolah yang dikritik karena komunikasi dengan masyarakat ini karena mereka berkomunikasi secara tidak wajar, dan hanya pada saat-saat yang penting saja ke sekolah. Para administrator banyak bertingkah seolah-olah tidak terlalu penting berhubungan dengan orangtua dan masyarakat. Sebagaimana observasi dan Bortner "Masyarakat akan memperkenalkan dirinya dengan opini yang cepat tentang sekolah apakah sekolah berusaha mendapatkan informasi dari masyarakat ataukah tidak. Hubungan yang wajar antara sekolah dan masyarakat sangat penting dalam pengembangan informasi yang akurat dari keduanya, hasilnya akan lebih positif.

### **1. Program Humas Sekolah**

Maksud dan tujuannya adalah para administrator banyak yang setuju bahwa hal ini adalah hal yang esensial bahwa sekolah dan sekitarnya bertujuan untuk mengefektifkan program Humas dengan masyarakat. Ada permasalahan tertentu di mana pada program ini ada perbedaan interpretasi, tiga di antaranya:

- 1) Tujuan program humas ialah menjual program pendidikan kepada masyarakat, sehingga mereka akan bangga dan mendukung sekolah mereka. (Untuk mengerjakan ini, program humas sekolah harus mempublikasikan secara luas kekuatan dan eksistensi program sekolah).
- 2) Tujuan program humas adalah untuk menginterpretasikan program pendidikan masyarakat yang dalam operasionalnya akan memberikan pemahaman yang lebih baik tentang apa yang akan dikerjakan sekolah untuk mendukung program sekolah. (Untuk menjelaskan ini, program humas harus menjelaskan tujuan dan prosedur laporan akan kekuatan dan kelemahan program sekolah).
- 3) Tujuan program humas sekolah adalah mendorong masyarakat untuk tertarik dan berpartisipasi pada program sekolah (untuk mengerjakan ini, program humas sekolah harus mencoba dan

menggunakan informasi yang cocok, menasehati, dan menolong masyarakat yang tertarik pada aspek operasional sekolah. Dalam hal ini juga harus selalu dilaporkan dan jelaskan kekuatan dan kelemahan program sekolah.

## **2. Organisasi Program Humas**

Humas bukanlah sesuatu yang baru terjadi, sebagaimana catatan Bortner bahwa "...Sekolah mempunyai pilihan humas yaitu yang tidak bisa direncanakan dan yang bisa direncanakan, atau antara yang tidak diperhatikan dan pengembangan organisasi program humas yang didesain untuk mempromosikan dan mendukung pemahaman masyarakat."

Supaya mendapatkan tujuan perencanaan program humas, masyarakat dan SDM harus diorganisasikan. Organisasi yang ideal harus dapat mengidentifikasi berbagai macam karakter individu dan kelompok yang terlibat dalam program humas serta alasan respon mereka.

Meskipun ada perbedaan sisi peranan administrator dalam humas, dia mesti harus berupaya melakukan kerja sama tugas dengan anggota staf profesional lainnya dan masyarakat sekolah yang representative:

- a. Mengembangkan dan memperbaiki falsafah dan tujuan program humas sekolah. Tanpa spesifikasi yang jelas dan pemahaman yang jelas akan falsafah dan tujuan program pada setiap orang, maka akan menggelepar.
- b. Mengidentifikasi dan mendefinisikan peranan hubungan antara tim administratif, staf profesional yang bersertifikat, siswa serta masyarakat. Humas harus bertanggung jawab pada semua orang yang tergabung dalam sekolah. Bagaimanapun juga administrator butuh pada kerja sama personel di sekolah.
- c. Merencanakan serta mengimplementasikan aktifitas humas yang akan menyelesaikan tujuan program sekolah. Tempat aktifitas mereka tergantung pada tipe tujuan yang diadopsi oleh sebuah program.
- d. Mengevaluasi program humas sekolah yang periode terakhir untuk mengetahui keburukan yang harus ditambah. Ada sebuah

pertanyaan yang harus ditanyakan mengenai program humas sekolah yaitu “Apakah yang sekarang kita lakukan akan lebih baik?”, “Aktifitas apa lagi yang diperlukan?”, “Apakah aktifitas itu tidak produktif?”.

Pada tataran konsep tipe program humas kebanyakan menguntungkan sekolah, administrator perlu memperhatikan bahwa banyak faktor yang menyebabkan sikap masyarakat kepada sekolah. Dalam keadaan apa pun segala sesuatu yang terjadi di sekolah daapt menyebabkan sikap masyarakat muncul, ketika administrator tidak dapat mengontrol atau memengaruhi kejadian tertentu atau kekuatan tertentu dalam sebuah masyarakat yang menyebabkan sikap masyarakat kepada sekolah, maka dia dapat sekurang-kurangnya mencoba berbuat sesuatu menghadapi kondisi-kondisi seperti itu yaitu dengan bekerja sama dengan sekolah. Ada beberapa faktor hubungan sekolah yang dapat menyebabkan terpengaruhnya sikap publik pada sekolah yaitu pada tabel berikut ini:

Faktor Kelas	Faktor Umum Sekolah	Faktor antara Sekolah dan Masyarakat
1. Hubungan guru dan murid 2. Kebijakan tugas rumah (pr) 3. Kulaitas kebijakan dan prosedur 4. Disiplin kelas 5. Keramahtamahan dan dapat berkomunikasi dengan baik oleh guru kepada orang tua.	1. Macam program pendidikan : a. Program siswa b. Pengajaran staf c. Program aktifitas siswa 2. Disiplin sekolah secara umum 3. Lingkungan umum sekolah 4. Bangunan sekolah yang tampak dari dalam dan luar	1. Daya penerimaan dan keramahtamahan dari personel sekolah kepada orangtua dan pengunjung 2. Keefektifan sekolah dalam mengubah sekolah dan masyarakat 3. Kekuatan informasi tentang sekolah yang ditransmisikan ke orangtua 4. Keakuratan informasi sekolah tentang masyarakat

### 5. Evaluasi Program Humas Sekolah

Tahap pertama bagi administrator yang harus dilakukan untuk memperbaiki program humas sekolah adalah mengevaluasi program yang terakhir dengan efektif, bisa dengan secara periodik namun butuh perbaikan secara terus menerus. Dalam mengevaluasi



sekolah program humas sekolah administrator butuh kriteria dan penilaian sebuah prosedur. Banyak usaha yang dilakukan untuk mendesain kriteria evaluasi program humas sekolah, salah satunya dikembangkan oleh Brainbridge. Kriteria itu ada dalam daftar cek yang dapat digunakan untuk menganalisis status sekolah.

#### **6. Mengubah Tempat Tinggal dan Lingkungan Komunitas Siswa**

Para pendidik kelihatannya percaya bahwa penyebab dari perilaku siswa yang salah adalah dapat dijumpai pada rumah dan lingkungan komunitasnya. Ketika teori ini mempunyai sejumlah bukti yang mendukungnya, maka seorang administrator yang mencoba mengubah tempat tinggal atau lingkungan siswanya menemui banyak kesulitan. Salah satu contoh adalah seorang administrator dan staf profesional yang keduanya mempunyai tipe dapat menduduki banyak jabatan dan tugas di sekolah tidak akan mempunyai cukup waktu untuk menjadi kenal dengan baik dengan tempat tinggal dan lingkungan siswa. Lagi pula, pada situasi tertentu seorang administrator dan guru tidak hidup pada lingkungan di mana siswa itu tinggal.

Akan tetapi dasar kesulitan yang seorang administrator akan mungkin banyak menghadapi dalam sebuah percobaannya untuk mengubah tempat tinggal dan lingkungan komunitas siswa adalah bahwa sekolah mempunyai kontrol yang kecil atau pengaruh di luar lingkungannya itu. Dalam hal ini sangat mungkin bahwa kondisi tempat tinggal dan komunitas siswa selanjutnya mempunyai kontribusi pada kesalahan perilaku siswa di sekolah. Pertanyaan yang mungkin harus dijawab adalah apa yang dapat dilakukan sekolah menghadapi situasi demikian itu? Karena itu ada beberapa faktor yang dapat memengaruhi perilaku siswa yang salah antara lain:

- a. Kehidupan keluarga besar di rumah yang sesak
- b. Kerja kedua orangtua dan tidak mempunyai waktu untuk mengatur anak-anak
- c. Saudara tertua laki atau perempuan tidak menyelesaikan sekolah

- d. Terdapat gerombolan jalanan di lingkungan sekitarnya
- e. Adanya pengaruh jahat pada siswa, seperti obat-obatan yang ada pada lingkungan sekitarnya

Kesamaan kondisi seperti itu dapat menyebabkan perilaku yang salah terhadap siswa di sekolah, bahkan kemungkinan di mana seorang administrator dan staf profesional dapat mengubah itu semua sangat kecil. Ini tidak mengecilkan pentingnya upaya orangtua dan berbagai lingkungan sekitar untuk memperbaiki kondisi di tempat tinggal atau komunitas, contohnya bisa kita lihat bimbingan orangtua secara individu dan kelompok terhadap anak dengan problematika perilakunya sangat efektif pada situasi tertentu untuk memperbaiki perilaku siswanya. Sekolah yang lainnya berhasil dalam memperbaiki komunitas dengan melaksanakan latihan atau percobaan sebuah program kerja sama dengan grup komunitas yang ada di sekitarnya.

# 05.

## HARMONISASI HUBUNGAN SEKOLAH DENGAN MASYARAKAT

Sebagaimana ditekankan pada bab-bab sebelumnya, sekolah tidak dapat berdiri sendiri tanpa ada bantuan yang signifikan dari pihak masyarakat sekitar. Masyarakat dibutuhkan kehadiran dan juga keterlibatannya dalam membantu banyak hal yang akan dijalankan oleh sekolah, mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan rencana, hingga fase evaluasi. Maka itu, pihak sekolah dituntut untuk bisa membangun hubungan yang baik, efektif, dan harmonis dengan elemen masyarakat sekitar lingkungan sekolah tersebut. Tanpa itu, sulit kiranya bagi pihak sekolah dapat menjalankan banyak agenda yang efektif dan sesuai dengan apa yang mereka harapkan dalam tahap perencanaan sebelumnya. Apalagi, pada suatu ketika pihak sekolah sedang membutuhkan sumber pendanaan yang berfungsi untuk menjalankan banyak agendanya, elemen masyarakat sekitar itu sesungguhnya bisa menjadi rekan kerja yang baik dan efektif.

Dalam telaahnya, Elsbree menegaskan bahwa paling tidak terdapat beberapa alasan yang mengharuskan pihak sekolah untuk membangun dan menjalin relasi yang harmonis dengan massa rakyat yang ada di sekitar sekolah. Beberapa alasan itu antara lain: (a) berkaitan dengan hal-hal yang menyangkut dinamika sifat, arah dan pendekatan dalam model pembelajaran yang dijalankan di

sekolah; (b) berkaitan dengan desakan dalam masyarakat, di mana mereka mengharuskan sekolah untuk melakukan perubahan dalam sistem pembelajaran sehingga sesuai dengan perubahan dan tuntutan zaman; (c) berkaitan dengan makin meluasnya semangat demokrasi dan partisipasi dalam relung kehidupan masyarakat, di mana itu juga pada akhirnya merasuk dalam institusi pendidikan.

Berdasarkan penjelasan Elsbree, kita dapat mengetahui bahwa pada dasarnya institusi pendidikan bukanlah sebetuk lembaga yang tertutup dan ada untuk dirinya sendiri. Sebaliknya, ia adalah lembaga yang sangat terbuka terhadap segala hal yang ada di sekitarnya—entah itu masyarakat sekitar, iklim politik, kemajuan zaman, perkembangan ilmu pengetahuan secara umum, dan lain-lain—di mana pada akhirnya keterbukaan itu juga menyebabkan ia melakukan kontak secara aktif dengan sejumlah elemen itu dan dapat pula terpengaruh akibat kontak yang ia lakukan dengan sejumlah elemen yang ada di sekitarnya itu. Elemen-elemen yang ada di sekitar sekolah itu dan melakukan interaksi dengannya, secara umum disebut dengan istilah “supra sistem”. Interaksi yang aktif dan saling timbal balik antara sekolah dan supra sistem ini dapat berfungsi sebagai stimulus bagi sekolah untuk senantiasa merespons dan melakukan segala perubahan yang sedang dan akan berlangsung dalam kehidupan sosial sehari-hari, sehingga sekolah itu tidak menjadi lembaga yang gagal *update* dan terlambat merespons perubahan di sekitarnya.

Pada umumnya, sekolah yang tidak memiliki hubungan baik dan harmonis dengan masyarakat sekitarnya punya masa depan yang buruk, di mana tidak jarang sekolah itu berhadapan dengan banyak sekali, baik kendala operasional maupun program, dan parahnya tidak sedikit yang bahkan perkembangannya mati dan sekolah itu ditutup. Fenomena semacam ini sudah tentu sangat miris dan mesti sebisa mungkin dihindari oleh sekolah mana pun. Karena sejatinya masyarakat itu berperan sebagai salah satu dasar kemajuan sekolah dan sudah sepatutnya didekati dan dibangun hubungan yang solid dan saling mendukung kepada mereka. Merubah stigma bisa jadi salah satu jalannya, bahwa masyarakat itu sebenarnya mudah didekati, tergantung bagaimana dan dengan

cara macam apa pihak sekolah mendekati mereka. Mereka tidak serta merta akan mengambil jarak dan bersikap acuh tak acuh terhadap sekolah. Sebaliknya, jika dibangun komunikasi yang baik dan harmonis, mereka tentu saja akan menjadi salah satu *partner* terbaik sekolah untuk memajukan kualitas mutu sekolah tersebut.

Sebaliknya, sekolah yang memiliki hubungan yang baik dan harmonis dengan masyarakat sekitarnya akan mempunyai masa depan dan potensi untuk meningkatkan kualitas mutu sekolahnya. Mereka memang juga mengalami banyak kendala, seperti halnya sekolah-sekolah lain pada umumnya. Namun kendala itu tidaklah berlarut dan menjadi sesuatu yang mudah untuk ditangani karena mereka menggandeng masyarakat sekitar untuk membantu dan berjalan beriringan bersama mereka menghadapi tiap-tiap soal yang dihadapi itu. Bahkan, sekalipun sekolah itu pada mulanya hanyalah sekolah kecil, biasa-biasa saja, dan tidak punya fasilitas yang memadai untuk menunjang setiap program belajar yang ada di sekolah itu, namun karena mereka memiliki relasi yang baik dan harmonis dengan masyarakat di sekitar mereka, perlahan mereka dapat memenuhi segala kebutuhan itu dan secara bertahap bangkit menjadi sekolah yang berkembang dan maju. Bagaimana hal ini bisa terjadi? Tentu saja, karena tiap persoalan dan kekurangan apa saja yang dihadapi oleh sekolah dibicarakan secara bersama-sama dengan masyarakat sekitar, dan kelak akan diambil keputusan secara bersama pula soal bagaimana cara mengatasi dan mengisi segala soal dan masalah itu. Ketika tidak memiliki fasilitas yang memadai untuk mendukung program pembelajaran, misalnya, masyarakat sekitar akan turut berpikir untuk menemukan solusi yang tepat, seperti melakukan urunan dana secara kolektif, mencari donatur yang bisa mereka jangkau untuk menyumbang dana bagi sekolah, menciptakan sarana-sarana belajar sederhana yang bisa mereka buat secara mudah dan murah berdasarkan kemampuan mereka, dan lain-lain.

Untuk membangun hubungan yang baik dan pun harmonis dengan masyarakat sekitar, salah satu hal yang dibutuhkan adalah kepala sekolah yang kompeten. Mengapa demikian? Karena peran untuk menentukan apakah sekolah akan menjalin hubungan yang

efektif dan rutin dengan masyarakat ataukah hanya akan menjalin hubungan yang biasa-biasa dan formalitas semata ditentukan oleh kepala sekolah. Ia aktor yang memutuskan, dan keputusannya ini bergantung dari cara ia memandang signifikansi masyarakat di sekitarnya. Kepala sekolah yang kompetensi dan daya jelajah yang memadai sejatinya akan berpendapat bahwa peran masyarakat itu sangat penting, dan karenanya mesti dibangun hubungan yang baik dengan mereka. Pandangan semacam ini tidak selalu muncul pada tiap kepala sekolah, karena seringkali umumnya mengatakan bahwa peran masyarakat tidak begitu berarti dan karenanya tidak perlu repot-repot untuk didekati. Tentu saja, argumen ini keliru besar. Sudah seharusnya pihak sekolah mana pun membangun hubungan dan kerja sama yang harmonis dengan masyarakat, apalagi kita sekarang hidup dalam zaman yang selalu dinamis dan sulit diprediksi, sehingga tanggapan terhadapnya sangat perlu untuk dipikirkan oleh banyak orang dan tidak hanya satu atau pun beberapa orang saja. Sejatinya, membangun relasi yang harmonis dengan masyarakat akan berimplikasi pada beberapa hal, yakni:

1. Terbentuknya rasa saling memahami antara satu sama lain, di mana baik pihak sekolah, masyarakat sekitar, atau pun wali murid, sama-sama mengerti bahwa mereka sejatinya punya fungsi masing-masing dan apabila digabungkan akan membentuk kekuatan yang dapat menjadikan suatu sekolah berkualitas dan berkembang.
2. Karena tiap-tiap elemen memahami bagaimana fungsi dan kedudukan mereka, pada akhirnya mereka akan saling mengisi kekurangan di antara mereka. Apabila terdapat suatu problem yang sukar dipecahkan, masing-masing pihak menelaahnya dan bisa jadi juga menentukan siapa pihak yang paling tepat untuk mengatasi masalah tersebut, apakah pihak sekolah, wali murid, ataukah masyarakat sekitar.
3. Dengan hubungan yang harmonis dan rukun, akan tercipta pula iklim kerja sama yang solid. Iklim semacam ini akan memudahkan pihak sekolah memadukan sumber daya dan kekuatan itu untuk merancang program pembelajaran yang

efektif dan berdaya saing, dan pada akhirnya itu semua akan memandu sekolah pada rel yang akan membawanya ke tujuan yang sudah ditetapkan atau pun visi misi yang ingin diraih.

#### **A. Pengertian Hubungan Masyarakat**

Orang pertama yang menggunakan istilah hubungan masyarakat (*public relations*) ialah Thomas Jefferson, Presiden Amerika Serikat, pada 1807. Namun yang perlu diperhatikan, ia tidak menjelaskan konsep *public relations* sebagaimana halnya kita mengenal konsep itu saat ini. Sejatinya, apa yang kemukakan lebih dekat dengan istilah *foreign relations*. Sejak pertama kali digunakan istilah itu, hingga saat ini pun belum ada kesepakatan di antara para ahli soal apa dan bagaimana konsep itu secara tepatnya. Masing-masing ahli menyodorkan sudut pandangnya yang berbeda dan tidak jarang justru saling bersebarangan. Dengan pertimbangan itu, di sini akan dipaparkan beberapa pendapat ahli yang menjelaskan beberapa pandangan mereka tentang apa dan bagaimana konsep hubungan masyarakat (humas) itu.

Jefkins (1992: 2) dalam penelaahannya terkait soal hubungan masyarakat menegaskan bahwa sejatinya konsep itu merujuk pada model dan metode interaksi yang digunakan oleh tiap organisasi—baik yang sifatnya komersial maupun non komersial, publik atau pun privat—untuk menjalin hubungan dengan organisasi lain atau pun pihak-pihak lainnya, atau bahkan individu-individu dalam organisasi tersebut. Hubungan masyarakat dijalin dengan tujuan-tujuan yang beragam, tergantung masing-masing organisasi. Entah organisasi itu akan menggunakannya untuk memperluas jaringan kerja, memperluas pangsa pasar, memperbanyak anggota, dan hal-hal lain.

Lalu Greener (1990: 3-4) berpendapat bahwa *public relations* itu pada intinya ialah segala upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk membentuk citra positif yang baik dan tinggi pada publik, sehingga publik akan senang dan tidak segan-segan untuk secara rutin berhubungan dengan organisasi itu. Rasa senang dan puas dari publik akan berimplikasi banyak hal terhadap organisasi, di mana hasilnya akan bergantung pada apa bentuk organisasi itu dan

apa pula tujuan yang hendak mereka raih. Jika organisasi itu adalah industri komoditas, misalnya, citra positif organisasi akan sangat berdampak terhadap kelarisan komoditas mereka di pasar. Apabila organisasi itu merupakan organisasi masyarakat, citra yang positif akan berdampak pada dukungan masyarakat yang tinggi terhadap mereka, dan tidak jarang pula masyarakat akan sepakat dengan pandangan mereka atas suatu hal atau isu tertentu.

Menurut Cutlip, sebagaimana dikutip Simandjuntak, dkk., hubungan masyarakat itu sejatinya merupakan perangkat kerja dari bidang manajemen yang digunakan untuk menilai tanggapan dan pendapat dari publik luas. Kelak penilaian atas tanggapan publik itu dipakai untuk menelaah kerja-kerja organisasi, apakah kerja-kerja itu sudah sesuai dengan apa yang diharapkan oleh publik atau malah sebaliknya. Pun, itu juga dipakai untuk melihat respons publik, apakah mereka sepakat dengan program dan kerja yang dilakukan organisasi atau malah tidak sepakat sama sekali. Jika tidak sepakat, penilaian atas tanggapan itu bisa digunakan untuk menelaah bagian mana dan dalam hal apa ketidaksepakatan itu muncul, dan memperbaikinya guna mendapat dukungan, persetujuan, atau pun pemahaman dari publik luas.

Selain itu, tambah Cutlip, hubungan masyarakat juga ialah perangkat kerja dari bidang manajemen yang digunakan untuk menjalin dan menjaga hubungan simbiosis mutualisme antara satu sama lain, entah antara organisasi dengan publik, antara organisasi dengan organisasi lain, atau pun organisasi itu dengan pihak-pihak lain. Pada titik ini, untuk mengukur sejauh mana hubungan yang dibangun itu sukses atautidak, patokannya ialah keeratan dan kerja sama yang solid dari target hubungan masyarakat itu. Makin erat hubungan yang berlangsung, makin sukses pula hubungan masyarakat yang sudah dilakukan. Makin renggang hubungan yang terjadi, bisa dikatakan hubungan masyarakat yang sudah atau berusaha dibangun itu gagal.

Sedangkan menurut Rachmadi (1992: 7), secara umum *public relations* itu mesti diartikan sebagai bagian yang krusial dari suatu lembaga atau organisasi tertentu, di mana bagian itu melekat erat di dalam batang tubuh organisasi tersebut. Patutlah dicatat, lanjut



Rachmadi, bahwa *public relations* itu bukanlah suatu bagian fungsi yang independen dan bisa berdiri secara mandiri dalam suatu organisasi, melainkan sebaliknya. Bisa dibayangkan, *public relations* itu merupakan sarana yang sangat penting perannya untuk membuat atau menjalankan interaksi yang dua arah, antara organisasi yang sedang menggunakan upaya *public relations* itu dengan organisasi atau publik yang menjadi target sasaran.

Dalam banyak hal, apa-apa yang dilakukan dalam *public relations* sangat menentukan tingkat kesuksesan dan keefektifan suatu organisasi. Apabila pola *public relations* baik dan mampu menciptakan hubungan yang solid dengan berbagai sasaran, makin tinggi potensi organisasi itu untuk mendapat keuntungan dan mencapai kesuksesan. Sebaliknya, jika yang terjadi adalah *public relations* organisasi itu tidak dapat menjalin dan menjaga *public relations* dengan baik dan efektif, makin kecil kemungkinan mereka untuk mendapatkan untung atau pun dapat mencapai tujuan kesuksesan mereka. Maka itu, menjaga organisasi agar dapat menjalankan kerja *public relations* yang baik dan dapat berjalan dengan optimal adalah salah satu tugas penting yang mesti selalu diingat, dijaga, dan perlu untuk terus ditingkatkan kualitasnya. Itu mengapa banyak organisasi sekarang benar-benar memerhatikan kualitas dan intensitas *public relations* mereka.

Adapun pendapat Lesly, sebagaimana dikutip Iriantara (2004: 44), menegaskan bahwa *public relations* merupakan serangkaian upaya yang dilakukan secara sistematis dan terarah untuk membantu, baik organisasi dan publik umum, menjalankan adaptasi dengan baik antara satu sama lain, sehingga kedua belah pihak itu bisa saling bekerja sama untuk mencapai satu tujuan tertentu. Sebab, pada dasarnya kedua elemen itu pada hakikatnya saling butuh kehadiran satu sama lain, di mana satu pihak dapat melengkapi dan menutupi pihak lainnya. Sebagai contoh, hubungan yang dilakukan oleh industri makanan dan publik atau konsumen. Dua elemen, kita tahu, saling membutuhkan, dan karenanya upaya *public relations* perlu dilakukan, utamanya oleh pihak industri. Pihak industri membutuhkan konsumen karena tanpa mereka, komoditas yang mereka hasilkan tidak akan laku di pasaran, dan

karena itu mereka akan merugi. Pun sebaliknya, konsumen juga butuh industri makanan untuk memasok kebutuhan hidup sehari-hari mereka, karena tanpa aktifitas produksi dari industri itu, akan susah kiranya untuk mendapatkan komoditas makanan yang mereka inginkan.

Seringkali *public relations* juga dimaknai sebagai hubungan masyarakat (humas). Pada titik ini, hal itu diartikan sebagai kiat untuk menjalin interaksi yang solid dan kokoh antara organisasi tertentu dengan lingkungan masyarakat di sekitarnya. Dalam tiap-tiap upaya yang dilakukan, humas senantiasa mendahulukan kepentingan organisasi dibanding dengan kepentingan apa pun lainnya. Hal yang paling utama ia pikirkan dan usahakan sebisa mungkin ialah bagaimana cara membangun hubungan kerja dan komunikasi yang baik dengan masyarakat sekitar yang menjadi targetnya, pun bagaimana pula menjaga hubungan itu agar selalu berada dalam kondisi harmonis kelak ketika hubungan itu sudah berhasil dibangun. Pihak humas biasanya tidak segan-segan untuk mengerahkan segala daya dan upaya yang mereka punya untuk menemukan cara terbaik dan paling memungkinkan untuk mendekati target yang ditunjuk, dalam hal ini masyarakat atau pun masyarakat tertentu yang menjadi sasaran mereka. Mereka giat menelaah kriteria dari masyarakat tertentu dan kebiasaan yang sering mereka lakukan, sehingga itu akan membuat humas bisa lebih mudah untuk mendekati dan berkomunikasi secara lancar.

Dalam penjelasannya tentang humas, Frazier Moore secara tegas menjelaskan bahwa konsep itu bukanlah sesuatu yang bisa didefinisikan secara serampangan. Ia merupakan filsafat sosial dari kajian manajemen yang memiliki kaidah dan pendekatan sendiri yang sistematis dan solid. Rancangannya berisikan aturan terkait perencanaan dan pelaksanaan yang dibuat untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang spesifik, yakni mendapatkan rasa saling memahami satu sama lain, antara organisasi dan publik. Perasaan itu pada akhirnya akan dapat membawa mereka ke dalam relasi yang kokoh dan kerja sama yang saling menguntungkan. Relasi itu dibangun dengan menggunakan interaksi dua arah dan bukannya sepihak, sehingga masing-masing pihak dapat mengutarakan

maksud dan tujuannya, penerimaan dan keberatannya, tanpa ada paksaan dan desakan dari pihak lain. Sehingga, bisa dibilang, interaksi yang dibangun adalah suatu pola interaksi yang bebas dan terbuka. Tidak ada otoritas tertentu dalam kedua belah pihak yang dapat memaksakan kehendaknya secara egois.

Masih menurut Moore, bahwa ada beberapa variabel yang utama dalam hubungan masyarakat tersebut. Pertama, konsep yang diusung filsafat manajemen itu sesungguhnya konsep yang sifatnya sosial dan bukan individual. Karena pada hakikatnya upaya yang dilakukan dalam kerja humas tidaklah untuk dirinya sendiri, melainkan untuk orang lain, organisasi, lingkungan, dan masyarakat di sekitar mereka. Pada titik ini, salah kaprah apabila dalam praktiknya humas cenderung mementingkan dirinya sendiri dan mengabaikan kepentingan orang lain atau pun kepentingan sosial di luar dirinya. Kedua, upaya-upaya humas sejatinya ialah representasi dari filsafat yang menjadi dasar pijakannya, di mana filsafat itu kemudian dijabarkan ke dalam keputusan, dan kelak pada tahap selanjutnya, ke dalam tindakan yang konkret. Pada tahap keputusan ini, humas berpijak pada filsafat manajemennya yang dapat berfungsi sebagai pisau bedah untuk menganalisis apa saja hal yang sedang dan akan terjadi, bagaimana cara mengatasi masalah komunikasi yang ada, dan sebagainya. Ketika analisis itu sudah dilakukan dengan cukup matang, kemudian dirumuskanlah rencana yang sekiranya bisa digunakan untuk mengatasi masalah atau membangun komunikasi yang baik atau pun menciptakan iklim interaksi yang membuat lawan bicara merasa nyaman.

Ketiga, humas pada dasarnya ialah wujud praktik konkret dari keputusan dan perencanaan yang sudah dilakukan pada tahap sebelumnya, sebagaimana sudah dijelaskan di atas. Sejumlah hal yang sudah direncanakan itu, kemudian dijalankan secara sesuai dengan pola, metode, atau pun pendekatan yang sudah dirancang. Ini artinya, hubungan masyarakat mengaplikasikan dua hal pokok secara bersamaan: konsep dan praktik. Ia tidaklah hanya konsep semata, di mana itu akan membuat humas sekadar dipikirkan dan dirancang tanpa ada upaya yang nyata dan konkret untuk membangun dan menjaga hubungan yang harmonis dengan

masyarakat. Ia juga tidaklah sekadar praktik semata, di mana itu akan membuat kerja-kerja humas menjadi upaya yang hambar, tidak dipikirkan secara matang, dan karenanya berpotensi untuk gagal di tengah jalan. Humas adalah gabungan dari dua unsur itu.

Keempat, humas dalam pelaksanaannya menerapkan pola komunikasi yang dua arah antara organisasi dan publik, sehingga dengan itu bisa didapatkan rasa saling percaya dan memahami maksud dan tujuan satu sama lain. Pada titik ini, sebagaimana sudah ditegaskan sebelumnya, humas tidaklah menjalankan pola komunikasi yang searah, apalagi melakukan komunikasi yang cenderung bersifat memaksa. Tindakan semacam itu bukanlah sesuatu yang dilakukan oleh humas, dan humas memang tidak pantas untuk melakukannya. Alih-alih dengan searah dan paksaan, komunikasi yang dibangun humas adalah komunikasi yang dapat menarik perhatian pihak lain, menyenangkan, sopan dalam tutur, dan santun dalam tindakan. Sikap-sikap semacam inilah yang seharusnya dilakukan oleh humas, sehingga lawan bicara merasa nyaman dan simpatik terhadap maksud dan tujuan yang ingin dilakukan. Ketika lawan bicara yang menjadi target humas sudah merasa nyaman dan simpatik terhadap apa yang disampaikan, itu akan berpotensi membuat mereka sepakat untuk menjalin relasi yang lebih jauh atau pun bahkan sudah siap menjalankan kerja sama (Frazier Moore, 1988: 6-7).

Di atas telah dijelaskan beberapa pengertian menurut para ahli dan pada titik ini, dapatlah disimpulkan bahwa pada hakikatnya *public relations* dan hubungan masyarakat (humas) itu memiliki makna yang sama. Jadi, apabila ditemukan konsep dan bahasan tentang *public relations*, maka pada saat bersamaan pula itu juga membahas dan menyangkut dengan konsep humas. Bisa dibilang bahwa hubungan masyarakat merupakan terjemahan langsung dari *public relations*, dan selanjutnya kedua istilah akan digunakan secara bergantian antara satu sama lain.

Kemudian, dari sejumlah definisi yang dikemukakan oleh para ahli itu, kita dapat menarik kesimpulan bahwa hubungan masyarakat sejatinya memiliki beberapa hal mendasar yang ada di dalamnya, antara lain:

1. Segala kegiatan dan kerja-kerja yang dilakukan dalam hubungan masyarakat pada intinya bertujuan untuk menjalin hubungan baik dengan sasaran dan target yang dituju, entah itu masyarakat, organisasi lain, pemerintah, dan sebagainya. Hubungan itu dibangun untuk mendapat pemahaman yang utuh tentang hubungan kedua belah pihak, sehingga keduanya dapat membangun kerja sama yang saling menguntungkan antara satu sama lain.
2. Umumnya, kerja-kerja humas seringkali berfungsi untuk membentuk opini publik atau pun pandangan positif massa terhadap organisasi tertentu, sehingga respons mereka cenderung baik dan menerima apa-apa yang ditawarkan oleh organisasi tersebut. Dengan opini publik yang baik, organisasi dapat berkembang secara lebih signifikan.
3. Humas berperan sangat signifikan dalam rangka mencapai tujuan atau pun visi misi organisasi yang telah dirancang dan ditentukan. Sebab, humas berfungsi sebagai sarana untuk menghubungkan organisasi dengan pihak-pihak lain baik masyarakat, organisasi lain, dan sejenisnya. Pada dasarnya, organisasi tidaklah ada untuk dirinya sendiri, melainkan jembatan untuk mencapai satu tujuan spesifik tertentu. Untuk sampai pada tujuan itu, ia membutuhkan elemen-elemen lain, khususnya yang eksternal, dan elemen eksternal ini sangat dapat dijangkau oleh humas. Maka itu, kedudukan dan peran humas ini sangat berarti, dan suatu organisasi yang ingin iklim kerjanya efektif dan menjadi organisasi yang besar, mesti terus meningkatkan kinerja humasnya itu, sehingga ia selalu dalam performa yang baik dan efektif untuk menjalin hubungan yang berguna bagi organisasi.
4. Upaya yang dilakukan humas sejatinya mengarah pada pembentukan hubungan yang baik terhadap masyarakat atau pun organisasi lainnya, sehingga mereka dapat diajak untuk melakukan kerja sama yang saling menguntungkan satu sama lain. Pola komunikasi yang dilakukan oleh pihak humas adalah pola komunikasi yang dua arah dan bukan sebaliknya. Dengan komunikasi yang dua arah itu, kedua belah pihak bisa saling

merespons satu sama lain, berbicara dan mendengar pada saat yang bersamaan, mengajukan pendapat dan menolak secara halus pandangan tertentu, dan sebagainya.

### **B. Persyaratan Dasar Humas di Lembaga Pendidikan Islam**

Karena peran utama yang dijalankan humas berkaitan erat dengan penyelenggaraan relasi yang harmonis dan efektif dengan lembaga tertentu atau pun masyarakat sekitar, maka untuk mendukung peran tersebut, terdapat beberapa syarat yang paling tidak mesti dipenuhi:

1. Kapasitas untuk menelaah dan menguliti tiap-tiap problem yang dihadapi
2. Kapasitas untuk dapat mengambil simpati lawan bicara
3. Kapasitas untuk memengaruhi pandangan lawan bicara
4. Kapasitas untuk membangun relasi yang baik sehingga muncul rasa saling percaya di antara kedua belah pihak

Beberapa syarat ini sedikitnya memberikan gambaran pada kita betapa kompleksnya peran yang dijalankan oleh humas, dan pun betapa peran itu sangat menentukan tingkat kesuksesan suatu organisasi ke depannya. Tidak heran mengapa banyak organisasi sekarang yang betul-betul mengedepankan peningkatan kualitas humasnya, sehingga mereka dapat menjadi jembatan bagi instansi untuk melangsungkan hubungan yang saling menguntungkan dengan organisasi lain atau pun pihak-pihak lainnya.

Dalam telaahnya tentang hubungan masyarakat, Irving Smith Kogan (1965: 67) menegaskan bahwa pada dasarnya humas itu menjalankan beberapa peran signifikan, antara lain peran untuk menelaah dan menilai pandangan publik terhadap organisasi, menyerasikan kerja-kerja organisasi dengan kebutuhan yang diinginkan oleh masyarakat, dan pun merancang dan menerapkan agenda organisasi yang sekiranya dapat menangguk sokongan yang luas dari publik. Dalam hal menelaah dan menilai cara publik memandang organisasi, misalnya, peran ini butuh keterampilan yang tidak main-main. Humas mesti menggali data secara umum untuk mengetahui cara pandang publik, dan ini bisa didapatkan

dengan mewawancarai beberapa individu atau melakukan survei yang sistematis atau pun cara-cara lainnya. Ketika data sudah didapatkan, humas mesti menyaring apa-apa saja opini yang ada, baik positif dan negatif. Opini negatif yang tentu akan paling awal ditangani, karena di situlah letak problem organisasi. Humas mesti menganalisis apa saja penyebab utama dari opini negatif publik terhadap organisasi, sebelum akhirnya menentukan cara macam apa yang sekiranya paling tepat untuk dilakukan demi mengatasi opini negatif tersebut.

Sebagian ahli berpendapat bahwa fungsi yang dijalankan oleh humas berhubungan sangat erat dengan peran utama seorang kepala atau manajer. Maka itu, sudah selayaknya secara struktural humas mengisi posisi persis di bawah sang manajer. Atau paling tidak, ia memiliki relasi kerja yang langsung dengan sang manajer. Secara struktural, humas menempati posisi demikian dikarenakan signifikansi informasinya dan ketepatannya dalam mengetahui hal-hal yang ada di luar organisasi, dan sekaligus menjadi alat hubung antara organisasi itu dengan organisasi lain.

Melalui signifikansi informasi yang dimiliki—misalnya soal citra negatif publik atas organisasi—humas dapat langsung mendiskusikan itu pada kepala tanpa harus menunggu lama atau pun mesti melewati tahap-tahap prosedural dan birokratis untuk berbicara dengan sang pimpinan. Soal ketepatannya mengetahui hal-hal yang ada di luar organisasi adalah juga karena kemampuan analisisnya untuk menelaah dan mengurai problem-problem rumit, sehingga ia seringkali sudah memiliki gambaran terkait apa yang mestinya dilakukan oleh organisasi.

Apabila humas secara struktural berada persis di bawah sang pemimpin, ia akan dapat secara leluasa menyampaikan ide atau pun saran tertentu yang sudah ia siapkan untuk mengatasi berbagai persoalan yang dihadapi oleh organisasi. Dan secara umum, humas menempati posisi yang demikian karena pada hakikatnya ia menjadi jembatan yang menghubungkan pihak internal dan eksternal organisasi, dan sekaligus juga menjadi pusat informasi yang mengalir dari luar ke dalam dan pun sebaliknya. Maka tidak aneh, dengan mengemban tugas sepenting dan seberat ini, sebagian orang

menganggap bahwasanya humas sejatinya merupakan sang juru bicara, baik bagi pimpinan maupun bagi organisasi.

### **C. Fungsi, Tujuan dan Sasaran Hubungan Masyarakat**

Sebagaimana dijelaskan pada bagian-bagian sebelumnya, peran utama humas ialah membangun dan menjaga hubungan yang baik dan harmonis, baik secara internal maupun secara eksternal. Pun, humas juga berperan untuk menjaga dan merawat relasi yang baik dengan masyarakat sekitar, organisasi lain, dan sejenisnya. Upaya membangun hubungan ini diperlukan dalam rangka merangkai pemahaman yang sejalan antara satu organisasi dengan organisasi lain. Dalam konteks lembaga sekolah, humas sangat berperan dalam meningkatkan keterlibatan dan partisipasi masyarakat yang ada di sekitar sekolah untuk berkontribusi secara aktif dalam program yang dijalankan.

Menurut Edwin Emery (1988: 282), humas pada hakikatnya ialah fungsi yang dijalankan secara terorganisir dan sistematis untuk menjalin relasi yang efektif, saling membangun, dan saling menguntungkan antara satu dengan yang lainnya. Artinya, humas bukanlah sesuatu yang direncanakan untuk merugikan pihak lain, baik secara materiil dan moril, dan pun tidaklah suatu bentuk komunikasi yang ditujukan untuk merendahkan atau menjatuhkan pihak-pihak lain yang dianggap sebagai pihak yang menghambat kerja organisasi.

Pada umumnya, lanjut Emery, humas menargeti pembentukan opini publik yang positif terhadap organisasinya, sehingga itu dapat dimanfaatkan dengan sebaik mungkin untuk mengangkat pamor organisasi atau pun meningkatkan keuntungan finansial dari organisasi tersebut. Dan, target semacam itu tidak akan bisa terpenuhi apabila organisasi memiliki kualitas humas yang di bawah rata-rata dan tidak cakap membangun komunikasi dengan pihak-pihak lain yang berada di luar lingkungan organisasi itu. Dengan demikian, tugas penting untuk meningkatkan kualitas humas adalah satu hal yang perlu untuk terus ditingkatkan secara bertahap, hingga ia sampai pada tahap yang maksimal.



Patut dicatat, humas tidaklah semata memfokuskan upayanya pada pihak eksternal dan mengabaikan pembentukan relasi yang ada di dalam internal organisasi. Dua-duanya, baik internal atau pun eksternal, harus sejalan dan berimbang satu sama lain. Tidak ada porsi yang lebih besar antara satu dengan yang lainnya. Hanya fokus membangun relasi yang baik secara eksternal dan abai atas relasi yang sama secara internal hanya akan membuat organisasi berjalan dengan pincang dalam pola komunikasinya. Begitu juga sebaliknya.

Maka itu, yang perlu dilakukan humas ialah memerhatikan relasi antara dua hal sekaligus: interaksi ke luar dan ke dalam. Soal interaksi keluar, berkaitan dengan upaya yang dilakukan humas untuk menjaga hubungan dan kerja sama dengan masyarakat, atau pun memengaruhi pandangan mereka atas organisasi sehingga gambaran mereka terhadap organisasi senantiasa positif dan bukan negatif. Apabila opini masyarakat terhadap lembaga itu positif, mereka akan cenderung tidak takut dan tidak sungkan untuk berhubungan dengan organisasi, sehingga hal itu dapat membawa keuntungan yang sangat besar bagi organisasi tersebut.

Terkait interaksi ke dalam, berkaitan dengan upaya humas untuk menelaah dan menganalisis segala program kerja yang dirancang dan dijalankan oleh organisasinya, manakah di antara sejumlah program dan kebijakan itu yang cenderung tidak disukai masyarakat, sehingga itu pada akhirnya berimplikasi terhadap citra dan tanggapan yang buruk dari masyarakat. Humas dituntut untuk kritis dan peka terhadap apa yang terjadi di lingkungan sekitarnya. Ia didesak keadaan untuk menemukan akar masalah dari respons masyarakat yang negatif, merancang dan mengajukan saran yang tepat dan solutif untuk mengatasi masalah tersebut, dan pun ikut terlibat secara aktif dalam pelaksanaan rencana itu.

Sikap demikian hanya bisa dilakukan oleh humas apabila ia memahami apa yang sedang terjadi dari dekat. Untuk dapat memahami apa yang terjadi dari dekat, paling tidak humas mesti terlibat langsung dengan apa yang sedang terjadi itu. Tanpa keterlibatan, akan sulit kiranya mendapatkan pemahaman. Maka itu, salah satu hal yang patut diperhatikan humas ialah tingkat

keterlibatan yang aktif dan kepekaan yang luar biasa terhadap apa yang sedang terjadi di lingkungan sekitarnya.

Dalam konteks lembaga pendidikan, eksistensi humas sangat signifikan pula, apalagi dalam soal untuk menanggulangi opini negatif yang menyebar di masyarakat sekitar. Apabila dibiarkan tanpa ada upaya yang serius untuk mengatasi opini negatif itu, pada akhirnya itu akan membuat citra tersebut bertahan lebih lama lagi dan makin susah untuk dihilangkan. Citra sekolah yang buruk tidak pelak berpotensi membikin masyarakat ogah untuk mendaftarkan anak-anaknya mengenyam pendidikan di sekolah, atau bahkan ada yang akan memindahkan anaknya dari sekolah itu apabila mereka sudah terlanjur menyekolahkan anak mereka. Lambat laun, pihak sekolah akan kehilangan peserta didiknya satu persatu, sebelum akhirnya bangkrut dan tutup sama sekali.

Pada soal lain, citra sekolah yang buruk juga akan membuat masyarakat enggan untuk menjalin hubungan dengan sekolah itu. Alih-alih ingin berkontribusi dalam program kerja dan tata kelola sekolah, masyarakat malah lebih terdorong untuk sebisa mungkin menjauhi sekolah tersebut. Ini tentu saja kerugian besar bagi pihak sekolah, apalagi masyarakat sekitar merupakan salah satu faktor penting yang akan mendukung proses dan keberlangsungan sekolah itu di masa depan. Dengan menjauhnya masyarakat di sekitar sekolah, pihak sekolah akan kehilangan dukungan, sumber daya manusia, motivasi dan dorongan, bantuan dana dan tenaga, dan segala macam hal lain. Karenanya, membangun citra dan tren yang positif menjadi tugas penting yang mesti dilakukan sekolah, dan itu bisa dilakukan dengan cara dan pendekatan yang rutin dilakukan oleh humas. Dengan kata lain, pihak sekolah mesti memiliki humas dengan kompetensi yang memadai, tanggap, peka dan responsif, terbuka, dan sanggup menjalin komunikasi dengan pihak mana pun.

Dari penjelasan singkat di atas, kita akhirnya tahu seberapa penting peran humas dalam lembaga pendidikan. Ia menjadi salah satu variabel penting yang dapat menunjang tingkat keberhasilan suatu lembaga pendidikan, karena sejumlah fungsi dan kedudukan

krusial yang diembannya. Adapun beberapa fungsi humas yang paling pokok dalam lembaga pendidikan, antara lain:

1. Sebagai perantara organisasi untuk menyampaikan berita baik lewat cara yang langsung maupun tidak langsung, kepada pihak internal sekolah, mulai dari kepala sekolah, guru, pustakawan, operator, satpam, dan sebagainya. Cara komunikasi yang langsung ialah melalui komunikasi tatap muka, dan komunikasi yang tidak langsung dapat melalui surat kabar, pesan singkat, dan sebagainya.
2. Melaksanakan dukungan kerja yang berhubungan dengan publikasi organisasi, dalam hal ini lembaga pendidikan. Di titik ini, humas berperan dalam mengumpulkan, menyaring, dan mempublikasi informasi yang ada dalam organisasi dan sekiranya dibutuhkan publik atau pihak luar agar mereka tahu soal apa organisasi itu, bagaimana kinerjanya, sejauh mana capaian sudah mereka toreh, dan sebagainya. Bisa dibilang, pada fungsi ini humas berperan sentral sebagai pihak yang mengelola informasi, di mana apa-apa yang ingin dipublikasi dan diketahui pihak luar tentu saja sebelumnya didiskusikan terlebih dahulu dengan kepala sekolah, dewan guru, atau pun komite sekolah.
3. Membentuk *image* sekolah yang baik dan solid di mata masyarakat dan publik luas. Sehingga ini bisa menjadi aset langsung yang membuat masyarakat tertarik untuk menyekolahkan anak-anaknya di sekolah itu. *Image* yang baik juga dapat menjadi daya tarik bagi donatur untuk menyumbangkan dana pada pihak sekolah, sehingga pada akhirnya pihak sekolah tidak akan berhadapan dengan masalah kekurangan dana lagi.
4. Berkontribusi secara aktif dalam upaya pemecahan soal atau masalah yang ada antara masyarakat dan lembaga pendidikan, sehingga hubungan kedua elemen itu dapat dibangun secara lebih efektif dan dijaga dengan sebaik mungkin. Tentu, ini hanya berlaku apabila pihak sekolah dan masyarakat sedang mengalami suatu masalah tertentu yang membuat mereka tidak bisa atau pun susah untuk membangun kerja sama antara satu sama lain. Jika tidak ada, pihak humas tidak perlu menjalankan peran ini dan menggantinya dengan peran dan fungsi lain,

- misalnya berkontribusi dalam pemecahan masalah yang berlangsung antara pihak sekolah dengan lembaga atau instansi lain.
5. Humas berfungsi sebagai jembatan penghubung antara komunikasi dua pihak: kepala sekolah dan masyarakat. Di sisi kepala sekolah, humas bertanggungjawab untuk bantu kepala sekolah menyerap dan menelaah kritik, ide, saran, dan pun cita-cita yang datang dari masyarakat. Bagaimana pun, semua aspirasi dan kritik dari masyarakat ini sangat berguna bagi kemajuan kualitas mutu sekolah ke depan. Dengan menyerap segala hal itu, pihak sekolah pada dasarnya sudah mulai selangkah lebih maju menuju tujuan dan visi misi dari lembaganya. Di sisi masyarakat, humas berperan sebagai juru bicara kepala sekolah dalam menyampaikan informasi tertentu yang spesifik kepada masyarakat sekitar tentang apa-apa saja program yang akan dijalankan oleh kepala sekolah dan apa pula tujuan dari dijalkannya program itu. Sehingga masyarakat bisa mengetahui informasinya secara jelas tanpa ada kesalah pahaman tertentu yang dapat merusak hubungan kedua elemen.
  6. Humas juga bertanggungjawab untuk memecahkan soal rumit yang sedang dihadapi oleh sekolah dengan merunut masalah, menelaah sebab-akibatnya, menggali akar soal itu, dan kemudian menentukan langkah yang dapat diambil guna mengatasi soal tersebut. Lalu, apa-apa yang sudah ia pikirkan dan rancang itu kelak ia diskusikan dengan kepala sekolah, di mana keduanya akan mempertimbangkan apa titik lemah dan pun kelebihan dari rencana itu. Apabila masuk akal dan memungkinkan, rencana itu bisa dipakai untuk mengatasi persoalan rumit yang ada dan sedang berlangsung di sekolah.

Adapun pendapat Cultip, seperti halnya dikutip Marno dan Supriyatno, menjelaskan bahwa sejatinya hubungan masyarakat atau pun *public relations* memiliki beberapa fungsi dasar yang berperan sangat krusial dalam mendukung kerja-kerja organisasi, sehingga kelak itu dapat membuat organisasi secara perlahan tapi pasti dapat mencapai segala tujuan yang diinginkan, baik tujuan jangka panjang maupun pendek. Beberapa fungsi dasar dari humas itu antara lain:

1. Sebagai salah satu penunjang utama dalam soal manajemen dan kerja-kerja manajerial dalam rangka menggapai apa yang menjadi tujuan organisasi dan pun tujuan bersama dari tiap-tiap orang dalam organisasi tersebut. Ia tergolong sebagai salah satu pihak penunjang, karena memiliki amat banyak informasi berharga yang didapat dari komunikasi dengan pihak-pihak luar organisasi: ia mengetahui problem utama yang sedang dihadapi pihak luar, mengetahui apa saja keinginan pihak luar—khususnya masyarakat—atas organisasi, mengetahui pula opini publik yang berkembang dalam masyarakat terhadap organisasi, dan sebagainya. Tiap detail informasi itu amat berguna dan bisa dipakai untuk merancang dan memperbaiki pola kerja organisasi beserta manajemennya.
2. Sebagai pihak yang bertanggungjawab untuk menjalin dan sekaligus menjaga relasi yang erat dan harmonis dengan pihak luar, entah masyarakat sekitar, lembaga lain, atau pun pemerintah. Dengan menjaga relasi yang erat dengan berbagai elemen (sesuai target yang ingin didekati pihak organisasi), organisasi sedang membangun jaringan yang makin luas tiap harinya, dan keluasan jaringan itu akan berakibat sangat positif untuk kemajuan organisasi baik sekarang maupun untuk masa yang akan datang. Sebagai contoh, apabila organisasi memiliki jaringan yang luas, maka ketika sedang menghadapi suatu persoalan tertentu yang rumit, pihak organisasi masih memiliki opsi lain untuk meminta bantuan dari berbagai jaringannya itu, baik dalam bentuk ide, saran, gagasan, tenaga, bahkan dana.
3. Sebagai pihak yang bertanggung jawab untuk menggali informasi seputar opini atau pun persepsi publik luas atas organisasinya. Untuk melakukan hal tersebut, ia dapat mewawancarai langsung beberapa orang, melakukan kerja penelitian yang matang, menyebarkan angket, dan macam-macam cara lainnya. Setelah didapatkan datanya, humas menyimpulkan bagaimana respons publik itu, positif atau justru sebaliknya. Jika negatif, humas mesti menelaah lagi pada aspek-aspek mana dari organisasi yang dianggap buruk oleh masyarakat sekitar, kemudian menggali akar masalah dari kinerja dan keluaran hasil yang dianggap

buruk oleh masyarakat. Akhirnya, setelah ditemukan akar masalah, humas dapat merancang metode yang dapat digunakan untuk mengatasi masalah itu, dan kemudian mendiskusikannya dengan pihak atasan dan seluruh jajarannya.

4. Sebagai pihak yang juga bertanggungjawab untuk memberi masukan ide, saran, dan gagasan kepada atasannya dalam rangka semata-mata untuk membuat organisasi memiliki kinerja yang terus positif dan tanpa mengalami berbagai persoalan yang berarti. Pada titik ini, humas membantu memecahkan soal rumit yang sedang dihadapi oleh organisasi dengan merunut masalah, menelaah sebab-akibatnya, menggali akar soal itu, dan kemudian menentukan langkah yang dapat diambil guna mengatasi soal tersebut. Lalu, apa-apa yang sudah ia pikirkan dan rancang itu kelak ia diskusikan dengan atasannya dan pun seluruh jajaran kerja organisai itu, di mana kelak akan dipertimbangkan apa titik lemah dan pun kelebihan dari rencana itu. Apabila masuk akal dan memungkinkan, rencana itu bisa dipakai untuk mengatasi persoalan rumit yang ada dan sedang berlangsung di sekolah.
5. Sebagai pihak yang juga bertanggungjawab dalam rangka menjalin komunikasi yang intens dan dua arah dengan berbagai pihak lain, mulai dari masyarakat sekitar, lembaga lain, dan sebagainya. Komunikasi yang dua arah sangat dibutuhkan untuk mendapatkan rasa saling percaya dan memahami maksud dan tujuan satu sama lain. Pada titik ini, humas tidaklah menjalankan pola komunikasi yang searah, apalagi melakukan komunikasi yang cenderung bersifat memaksa. Tindakan semacam itu bukanlah sesuatu yang dilakukan oleh humas, dan humas memang tidak pantas untuk melakukannya. Alih-alih dengan searah dan paksaan, komunikasi yang dibangun humas adalah komunikasi yang dapat menarik perhatian pihak lain, menyenangkan, sopan dalam tutur, dan santun dalam tindakan.

Setelah sebelumnya kita telah mendiskusikan fungsi pokok humas, selanjutnya kita akan mengurai sedikit soal tujuan dari kerja-kerja yang dilakukan oleh humas. Pada umumnya, tujuan kerja yang dilakukan oleh humas ialah untuk menggapai segala yang dicita-citakan oleh organisasi. Dari situ bisa dikatakan bahwa

tujuan dari dilakukannya segala hal dalam humas sejalan dengan tujuan yang didambakan organisasi. Tujuan organisasi sejatinya dijalankan atau diraih melalui manajemen kerja yang dirancang secara khusus dan sistematis menggunakan model dan pendekatan tertentu. Nah, untuk menciptakan iklim manajemen kerja yang baik dan solid, dibutuhkan peran humas yang aktif dan partisipatif guna memenuhi segala kebutuhan kerja yang diinginkan dan dituntut oleh organisasi. Apabila organisasi menerapkan model manajerial yang terbuka, maka itu akan berimplikasi pada kerja humas di mana mereka dituntut untuk lebih aktif lagi berjejaring dan berkomunikasi dengan pihak-pihak eksternal yang sangat dibutuhkan kerjasamanya oleh organisasi.

Tentu saja, masing-masing organisasi memiliki tujuan yang berbeda-beda. Organisasi yang bergerak di bidang produksi komoditas pasti memiliki tujuan spesifik yang berbeda dengan organisasi yang bergelut di bidang jasa dan pelayanan publik. Maka itu, tujuan organisasi perusahaan seperti pabrik penghasil minyak goreng akan sangat berbeda tujuannya dengan lembaga pendidikan yang bertugas mendidik dan mengembangkan bakat minat yang dimiliki oleh peserta didik. Pada titik ini, adapun tujuan utama dilakukannya hubungan yang masif dan solid antara pihak sekolah dan masyarakat sekitar, antara lain:

1. Memberi penjelasan pada masyarakat yang berada di sekitar sekolah tentang segala program pembelajaran yang dilakukan oleh pihak sekolah dalam rangka meningkatkan kemampuan intelektual dan spiritual peserta didiknya. Dengan memberi penjelasan yang detail dan rinci, sangat diharapkan bahwa masyarakat akan tergerak untuk ikut berkontribusi dan membantu sekolah dalam menjalankan dan menyukseskan segala program yang terencana itu. Di sini, kontribusi dan bantuan yang bisa diberikan massa dapat bermacam-macam bentuknya, entah melalui saran, masukan, perbaikan, tenaga, dan bahkan dana. Sebagai contoh, apabila dalam realitanya pihak sekolah mendapati bahwa lembaganya tidak memiliki sumber dana yang cukup untuk membiayai program belajar, dengan adanya hubungan yang baik dengan masyarakat itu, sekolah bisa saja mengadakan

rapat untuk mendiskusikan persoalan dana tersebut, dan meminta bantuan masyarakat untuk ikut memikirkan bagaimana cara mengumpulkan dana sesuai dengan yang dibutuhkan sekolah. Potensial, massa mungkin akan mengajukan berbagai tawaran, entah urunan dana secara kolektif, mencari donatur, dan lain-lain.

2. Menyerap aspirasi dan harapan yang diinginkan oleh masyarakat sekitar. Maksudnya, pihak sekolah menelaah apa saja keinginan masyarakat terkait pendidikan yang mereka ingin sampaikan pada pihak sekolah. Bisa jadi mereka ingin pihak sekolah menerapkan program belajar tertentu atau pun menggunakan model pembelajaran yang sesuai dengan apa yang ada dalam benak mereka. Hal-hal seperti sudah tentu mesti didiskusikan bersama, sehingga bisa didapatkan pemahaman dan kesepakatan kolektif, dan pun meminimalisir kesalahpahaman yang ada di antara mereka. Lagipula, pada dasarnya eksistensi sekolah ialah untuk menjawab kebutuhan dan tantangan yang disodori masyarakat. Maka itu, akan menjadi sesuatu yang janggal apabila pihak sekolah menjalankan begitu saja tiap-tiap program pembelajaran tanpa melibatkan masyarakat untuk mengetahui dan menelaah program seperti apa yang sudah dan akan dijalankan oleh pihak sekolah itu.
3. Menarik simpati masyarakat sehingga mereka tertarik untuk ikut terlibat dan berkontribusi secara aktif dalam program dan agenda yang direncanakan oleh sekolah. Jika mereka sudah terlibat, akan lebih mudah kiranya untuk mengajak mereka ikut memikirkan nasib dan masa depan lembaga, dan pun mengajak mereka membantu sekolah melalui berbagai sarana dan kemampuan yang mereka miliki, mulai dari ide, saran, kritik, tenaga, hingga dana. Keterlibatan yang terus meningkat secara perlahan dapat dipastikan akan membawa lembaga pada kinerja yang jauh lebih baik dari sebelumnya. Kinerja yang meningkat pada akhirnya akan berimplikasi pada capaian kerja dan hasil akhir dari kerja-kerja yang sudah dilakukan. Capaian kerja yang terus melesat ujungnya akan membawa organisasi selangkah



demi selangkah menuju tujuan ideal yang sama-sama dicitakan masyarakat dan pihak sekolah.

4. Memunculkan rasa memiliki dalam benak masyarakat, di mana mereka akan berpikir bahwa masa depan seperti apa yang akan dicapai oleh sekolah sangat bergantung pula pada keterlibatan dan kontribusi mereka, karena mereka sadar bahwa sekolah itu pada dasarnya adalah lembaga milik mereka bersama. Ketika sudah muncul rasa memiliki dalam benak masyarakat, dengan sendirinya mereka akan merasa ikut bertanggungjawab atas apa saja hal yang akan terjadi pada sekolah: entah kualitasnya meningkat atau pun justru anjlok, entah sekolah sedang berada dalam fase-fase sulit maupun senang, dan sebagainya.
5. Melibatkan masyarakat sekitar untuk ikut memikirkan tiap persoalan yang dihadapi oleh sekolah, di mana mereka aktif menelaah, menganalisis, dan menemukan solusi yang efektif guna memecahkan persoalan. Karena pada dasarnya masyarakat memiliki kapasitas yang sangat besar dalam diri mereka, hanya saja mereka tidak diberikan ruang yang leluasa untuk terlibat secara lebih aktif. Parahnya, sebagian orang beranggapan malah menganggap bahwa masyarakat hanyalah objek semata, dan karena itu, belum memiliki hal yang memadai untuk diikutsertakan dalam proses untuk mengambil keputusan dan menentukan kebijakan yang berkaitan dengan hidup mereka sendiri. Pemahaman itu keliru dan salah besar. Dan, pihak sekolah sudah waktunya mengubah stigma semacam itu, baik dalam diri mereka sendiri maupun upaya-upaya yang mereka lakukan secara sistematis untuk mengenyahkan stigma semacam itu dalam kehidupan sosial.

#### **D. Tugas dan Kewajiban Hubungan Masyarakat**

Setelah mengulas fungsi dan tujuan kerja-kerja humas pada bagian sebelumnya, berikutnya hal yang akan dibahas menyangkut soal tugas dan kewajiban paling pokok yang dijalankan oleh humas. Beberapa tugas dan kewajiban itu antara lain:

1. Pihak yang bertugas sebagai penyampai informasi penting bagi suatu organisasi tertentu. Metode penyampaian bisa menggunakan

komunikasi langsung secara tatap muka, media cetak (koran, majalah, dan lain-lain), atau pun lewat berbagai perantara teknologi seperti Whatsapp, Zoom, dan sejenisnya. Informasi ini disampaikan pihak humas kepada publik luas, atau bisa pula kepada organisasi atau lembaga lainnya. Dalam konteks publik luas, informasi disampaikan dalam rangka untuk menjelaskan kepada publik itu segala informasi yang diinginkan oleh organisasi, sehingga amat diharapkan informasi tersebut dapat dipahami secara tepat dan jelas, tanpa ada distorsi atau pun kesalahpahaman lain yang fatal akibatnya.

2. Humas juga bertanggungjawab untuk mengadakan kajian dan pun analisis mendalam terhadap respons, opini, atau pun pandangan masyarakat luas terhadap organisasi. Hal yang ingin diketahui organisasi menyangkut: bagaimana tanggapan mereka terhadap organisasi, apa saja keluhan kesah masyarakat terhadap eksistensi dan kinerja dari organisasi, dan sebagainya. Apakah respons masyarakat itu positif atau malah sebaliknya. Jika hal yang terjadi adalah sebaliknya, maka humas juga dituntut untuk melakukan telaah secara sistematis terkait alasan munculnya repons yang negatif itu, pada sisi mana organisasi dianggap tidak bekerja secara efektif, hingga mencari langkah alternatif yang dapat digunakan untuk mengatasi stigma yang buruk dari masyarakat terhadap organisasi.
3. Humas juga bertugas untuk mengumpulkan data kinerja anggota yang ada dalam organisasi, di mana itu berfungsi untuk mengukur bagaimana kapasitas kerja mereka. Jika ditemukan beberapa anggota yang kinerjanya berada di bawah rata-rata atau pun ada yang mengalami penurunan, humas dapat memberitahu dan mengarahkan mereka soal bagaimana kinerja mereka beberapa minggu atau bulan belakangan, dan kemudian pula memberi mereka arahan untuk melakukan kerja-kerja sesuai divisi mereka dengan cara yang paling efektif dan hemat tenaga. Selain itu, humas juga mengumpulkan data dan informasi seputar perkembangan dunia luar, tepatnya yang menyangkut dengan dunia kerja mereka. Misalnya, ketika ada temuan-temuan terbaru seputar teknologi atau pendekatan kerja tertentu yang

mutakhir, humas dapat menjelaskan pada anggota sehingga setiap perkembangan itu dapat ditiru atau pun diadaptasi dalam iklim kerja organisasi tersebut. Tujuannya, tentu saja semata agar organisasi dapat terus meningkatkan kinerjanya, menjadi organisasi yang baik dan produktif, dengan iklim kerja yang nyaman, harmonis, dan bersahabat.

#### **E. Praktik Hubungan Masyarakat**

Ada banyak sekali praktik hubungan masyarakat yang ada dalam organisasi. Nyaris tiap organisasi mempraktikkan humas yang unik dan berbeda dengan organisasi lainnya. Perbedaan ini bisa disebabkan oleh banyak sekali hal, mulai dari iklim organisasi, visi dan misi yang ingin diraih, objek sasaran organisasi, kondisi sosial masyarakat sekitar, kapasitas tiap-tiap individu dalam organisasi, kematangan intelektual dan emosional anggota, dan lain-lain.

Pada praktiknya, bentuk humas sangat beragam, dan ini amat bergantung pada metode dan pendekatan yang dianggap paling efektif oleh organisasi untuk mendekati sasarannya atau pun mengenalkan organisasi itu pada khalayak yang lebih luas. Paling tidak ada beberapa bentuk pendekatan humas yang bisa dipakai untuk menjangkau masyarakat atau pun pihak-pihak lain yang diinginkan. Beberapa bentuk pendekatan itu antara lain:

1. Dengan menerbitkan majalah yang secara khusus dimiliki oleh organisasi, di mana majalah itu utamanya dirancang untuk menyebarkan informasi terkait organisasi dan apa-apa saja yang dilakukannya, kepada khalayak luas. Majalah itu pada dasarnya merupakan sarana yang dipakai organisasi untuk menjelaskan diri mereka, apa tujuan utama organisasi, seperti apa struktur kepengurusannya, berapa jumlah anggota yang ada, hingga program kerja yang dijalankan secara detail, baik per bulan, semester, atau pun dalam setahun. Dengan demikian, publik akan tahu seperti apa gambaran besar organisasi itu, dan hal seperti ini bisa dijadikan pintu masuk bagi organisasi untuk menjalin secara lebih intens, luas, dan masif kerja sama dengan masyarakat atau pun publik luas.

- Jika ditelisik berdasarkan sasaran yang dituju, majalah organisasi ini pada dasarnya dapat digolongkan menjadi tiga, yakni:
- a. Majalah internal, di mana ini secara khusus ditujukan bagi sejumlah anggota yang ada di dalam organisasi tersebut.
  - b. Majalah eksternal, di mana ini secara khusus ditujukan untuk khalayak luas, khususnya yang menjadi target utama organisasi. Target utama ini bisa macam-macam, tergantung dalam bentuk seperti apa organisasi itu. Jika berbentuk perusahaan penyedia alat kecantikan, maka target mereka adalah konsumen yang menggunakan alat-alat kecantikan.
  - c. Majalah eksternal-internal, di mana ini ditujukan untuk pihak internal maupun eksternal organisasi. Jadi, baik anggota organisasi maupun khalayak luas menjadi target pembaca dari majalah tersebut.
2. Dengan memproduksi film dokumenter yang fokusnya mengisahkan organisasi dan sepak terjangnya. Isi dari film tersebut bisa berupa sejarah berdirinya organisasi, lika-liku perjalanan organisasi tersebut, gambaran umum tentang program dan kegiatannya sehari-hari, dan lain-lain. Di masa sekarang, dengan kemajuan teknologi dan banyaknya *platform* media sosial, organisasi akan punya ruang yang lebih leluasa untuk mempublikasikan film atau pun video sejenisnya, sehingga dapat lebih efektif dan masif untuk menjangkau khalayak yang lebih luas.
  3. Dengan mengadakan pameran, di mana pameran ini secara khusus dibuat untuk mengenalkan organisasi pada publik secara luas dan menjelaskan apa saja yang mereka lakukan dan pun produk seperti apa yang mereka hasilkan. Apabila organisasi merupakan perusahaan yang memproduksi makanan khas daerah, misalnya, pameran bisa diisi dengan stan-stan makanan yang menampilkan makanan khas itu, bisa juga mempresentasikan proses pembuatannya, bisa pula ditambah dengan menampilkan foto-foto ikonik yang berkaitan dengan komoditas dan bahan baku pembuatan komoditas itu, dan lain-lain.

4. Humas bisa pula menggunakan media massa untuk menjangkau publik dan memperkenalkan organisasinya, di mana media massa itu mudah dijangkau dan berada dalam sekitar area beroperasinya organisasi. Satu hal yang patut dicatat, humas mesti mempertimbangkan pula kondisi publik yang menjadi sasaran organisasinya: apakah media massa yang akan digunakan dapat dijangkau oleh pihak yang menjadi sasaran dari organisasi ataukah tidak. Tanpa mempertimbangkan hal itu, penggunaan media massa sebagai sarana untuk memperkenalkan organisasi kepada publik yang menjadi sasaran akan menjadi tidak efektif, dan bahkan berpotensi menjadi hal yang sia-sia karena tidak dapat dipastikan apakah publik yang menjadi target itu dapat menjangkaunya ataukah tidak.

#### **F. Prinsip dan Etika dalam Kegiatan Hubungan Masyarakat**

Pada sub-sub sebelumnya telah diuraikan sekilas bahwa humas memainkan peran penting karena ia berfungsi sebagai jembatan untuk membangun komunikasi yang baik dan efektif, sehingga dapat terbentuk hubungan yang harmonis dan saling menguntungkan satu sama lain, antara organisasinya dengan khalayak atau organisasi yang menjadi target dari humas itu. Dengan pola komunikasi yang baik, akan terjalin hubungan yang saling melengkapi dan pun saling memahami antara satu dengan yang lainnya. Hubungan itu dibangun atas dasar kepercayaan dan rasa saling menghormati yang muncul dari lubuk hati dan bukan rekayasa semata. Pun, ia menggunakan pola komunikasi yang dua arah dan bukan malah sepihak, di mana pola komunikasi semacam itu diindikasikan dengan pemberian stimulus dan respons, saling mengajukan usul dan argumen, menerima atau pun menolak tawaran secara santun, dan tidak ada paksaan di dalam pola komunikasi tersebut.

Nah, untuk menjalin hubungan yang demikian, sebagaimana ciri-cirinya disebutkan di atas itu, maka dalam melakukan upaya komunikasi, humas tidak boleh bersikap semena-mena, berlagak, tidak menghargai lawan bicara, dan tindakan-tindakan yang tidak pantas lainnya. Pihak humas sudah sepatutnya mendasarkan pola komunikasinya itu dengan etika dan tata krama yang tinggi dan

patut, sehingga lawan bicara merasa dihargai dan tertarik untuk meneruskan perbincangan. Ketika sudah seperti itu, potensi lawan bicara untuk terkesan dan simpatik terhadap apa yang ditawarkan akan menjadi sangat tinggi, karena ia melihat dan menilai metode dan pendekatan interaksi yang digunakan oleh humas tersebut. Maka itulah, humas yang ingin pola komunikasinya dapat meraih simpati lawan bicara dan tertarik menjalin hubungan kerja sama lebih lanjut, mestilah humas yang mendasarkan pola komunikasi dengan etika dan tata krama yang baik.

Prinsip dan kaidah *public relations* yang terdapat dalam al-Qur'an adalah sebagai berikut:

- a. Menggunakan perkataan yang benar

وَلْيَخْشَ الَّذِينَ لَوْ تَرَكُوا مِنْ خَلْفِهِمْ ذُرِّيَّةً ضِعَافًا خَافُوا عَلَيْهِمْ  
فَلْيَتَّقُوا اللَّهَ وَيْلِقُوا اللَّهَ قَوْلًا سَدِيدًا

*Dan hendaklah takut kepada Allah orang-orang yang seandainya meninggalkan dibelakang mereka anak-anak yang lemah, yang mereka khawatir terhadap (kesejahteraan) mereka. Oleh sebab itu hendaklah mereka bertakwa kepada Allah dan hendaklah mereka mengucapkan perkataan yang benar (Q.S. al-Nisa' [3]: 9)*

- b. Menggunakan bahasa yang mudah dipahami serta berbekas pada pihak lain.

... وَقُلْ لَهُمْ فِي أَنْفُسِهِمْ قَوْلًا بَلِيغًا

*... dan katakanlah kepada mereka perkataan yang berbekas pada jiwa mereka. (Q.S.al-Nisa'/3: 63)*

- c. Menggunakan komunikasi yang menyenangkan pihak lain

... وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا

*... dan ucapkanlah kepada mereka perkataan yang mulia (Q.S. al-Isra'/17:23)*

- d. Menggunakan bahasa komunikasi yang mulia (menghormati dan menghargai pihak lain)

وَإِذَا تَعَرَّضْتُمْ لِلْغَايَةِ مِنْ رَبِّكَ تَرْجُوهَا فَقُلْ لَهُمْ قَوْلًا مَيْسُورًا

*Dan jika kamu berpaling dari mereka untuk memperoleh rahmat dari Tuhanmu yang kamu harapkan, maka katakanlah kepada mereka ucapan yang pantas. (Q.S. al-Isra'/17:28)*

- e. Menggunakan bahasa komunikasi yang agung dan memuliakan pihak lain.

أَفَأَصْفَاكُمْ رَبُّكُم بِالْبَنِينَ وَاتَّخَذَ مِنَ الْمَلَائِكَةِ إِنَاثًا إِنَّكُمْ لَتَقُولُونَ قَوْلًا عَظِيمًا

*Maka apakah patut Tuhan memilikikan bagimu anak-anak laki-laki sedang Dia sendiri mengambil anak-anak perempuan di antara para malaikat? Sesungguhnya kamu benar-benar mengucapkan kata-kata yang besar (dosanya). (Q.S. al-Isra'/17:40)*

- f. Menggunakan bahasa komunikasi yang baik

وَقُولُوا لَهُمْ قَوْلًا مَعْرُوفًا

*dan ucapkanlah kepada mereka kata-kata yang baik. (Q.S.al-Nisa'/3:5)*

- g. Menggunakan bahasa yang lemah lembut

فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَيْنًا لَعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَى

*maka berbicaralah kamu berdua kepadanya dengan kata-kata yang lemah lembut, mudah-mudahan ia ingat atau takut." (Q.S.Taha/20: 44)*

- h. Menggunakan sistem kelompok atau kerja sama dengan pihak lain dalam suatu urusan (terorganisir, ter-manage)

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا خُذُوا حِذْرَكُمْ فَانفِرُوا تَبَاتٍ أَوْ  
انْفِرُوا جَمِيعًا

Hai orang-orang yang beriman, bersiap siagalah kamu, dan majulah (ke medan pertempuran) berkelompok-kelompok, atau majulah bersama-sama! (Q.S.al-Nisa'/3:71)

Demikian beberapa prinsip dan kaidah *public relations* yang diambil dari al-Qur'an. Maka seorang manajer yang melakukan *public relations* harus menggunakan kaidah dan prinsip tersebut juga bertindak sesuai dengan etika tersebut jika ia ingin berhasil untuk menarik partisipasi masyarakat.

Sebagian prinsip dan kaidah, serta etika *public relations* yang terdapat dalam hadis adalah sebagai berikut.

- a. Menerapkan musyawarah untuk mufakat

أَنَّسَ بْنَ مَالِكٍ يَقُولُ سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ  
وَسَلَّمَ يَقُولُ إِنَّ أُمَّتِي لَأَتَجْتَمِعُ عَلَى ضَلَالَةٍ فَإِذَا رَأَيْتُمْ  
اخْتِلَافًا فَعَلَيْكُمْ بِالسَّوَادِ الْأَعْظَمِ

Artinya: Anas bin Malik berkata: Sesungguhnya umatku tidak dibenarkan untuk berkumpul dalam satu kebatilan, apabila menemukan perbedaan selesaikanlah dengan syawadhil adham (musyawarah untuk mufakat).



عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ مَا رَأَيْتُ أَحَدًا أَكْثَرَ مَشُورَةً لِأَصْحَابِهِ مِنْ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ

**1** Artinya: Dari Abu Hurairah berkata Aku tidak menemukan orang lain yang paling sering bermusyawarah dengan para sahabatnya selain Rasulullah SAW.

b. Menghormati, menghargai dan mengakui hak asasi manusia

عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عَمْرٍو رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا عَنْ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ الْمُسْلِمُ مَنْ سَلِمَ الْمُسْلِمُونَ مِنْ لِسَانِهِ وَيَدِهِ وَالْمُهَاجِرُ مَنْ هَجَرَ مَا نَهَى اللَّهُ عَنْهُ

**1** Artinya: Dari Abd Allah bin 'Amr RA, dari Rasulullah SAW berkata: Orang Islam yang sempurna adalah orang yang apabila orang-orang muslim (di dekatnya) selamat dari lisannya dan tangannya (kekuasaannya), dan orang yang hijrah yaitu orang yang hijrah dari sesuatu yang dilarang Allah.

عَنْ أَبِي شُرَيْحٍ أَنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ وَاللَّهِ لَا يُؤْمِنُ وَاللَّهِ لَا يُؤْمِنُ وَاللَّهِ لَا يُؤْمِنُ قِيلَ وَمَنْ يَا رَسُولَ اللَّهِ قَالَ لَّذِي لَا يَأْمَنُ جَارُهُ بَوَائِقِهِ

**1** Artinya: Dari Abu Syuraih: Sesungguhnya Nabi SAW bersabda; demi Allah tidak beriman, demi Allah tidak beriman, demi Allah tidak beriman. Dikatakan, siapa hai rasul? Nabi berkata: orang yang tetangganya tidak merasa aman dari gangguannya (tipu dayanya).

c. Menggunakan perkataan yang baik

... وَقَالَ لِلآخِرِينَ قَوْلًا حَسَنًا وَقَالَ لَا طَاعَةَ فِي مَعْصِيَةِ اللَّهِ  
إِنَّمَا الطَّاعَةُ فِي الْمَعْرُوفِ

1

Artinya: ...Nabi berkata kepada sahabat yang lain dengan perkataan yang baik, dan Nabi berkata: tidak ada ketaatan pada maksiat kepada Allah dan sesungguhnya ketaatan itu hanya pada sesuatu yang baik.

d. Menggunakan bahasa yang lugas

... وَقَالَ لَهُ قَوْلًا شَدِيدًا ...

1

Artinya: ...Nabi berkata kepada laki-laki tersebut dengan perkataan yang lugas...

e. Menggunakan bahasa penjelasan

عَنْ يَحْيَى بْنِ حُصَيْنٍ عَنْ جَدَّتِهِ أُمِّ الْحُصَيْنِ قَالَتْ سَمِعْتُهَا  
تَقُولُ حَجَجْتُ مَعَ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ حَجَّةَ  
الْوَدَاعِ قَالَتْ فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَوْلًا  
كَثِيرًا ثُمَّ سَمِعْتُهُ يَقُولُ

1

Artinya: Dari Yahya ibn Husain dari neneknya, yaitu ummu al-Husain. Yahya berkata: saya mendengar nenek saya berkata: "saya melaksanakan haji wada' bersama Nabi Muhammad saw". Ummu al-Husain berkata: Rasulullah bersabda. dengan perkataan yang banyak (penjelasan) kemudian saya mendengar beliau bersabda ...

### G. Kerja Sama Hubungan Masyarakat dengan Publik Luar

Sebagaimana kita tahu, ada beberapa hal yang menjadi tujuan utama humas dalam menjalankan tugasnya, dan salah satunya ialah agar dapat membangun hubungan yang baik dan harmonis dengan

publik luas atau pun pihak-pihak yang menjadi sasaran dari humas itu. Dengan menjalin hubungan yang harmonis dengan pihak yang disasar, organisasi dapat lebih leluasa untuk bergerak karena memiliki jaringan yang makin luas.

Organisasi juga dapat membangun hubungan kerja sama yang erat dengan pihak yang disasar tersebut, yang mana kerja sama itu merupakan hubungan yang saling menguntungkan satu sama lain. Jadi, tidak hanya menguntungkan satu pihak saja. Dengan memiliki jaringan luas dan hubungan kerja sama yang baik, suatu waktu apabila pihak organisasi mengalami suatu kendala tertentu yang cukup sukar diatasi, mereka tidak perlu panik karena mereka memiliki *partner* yang siap sedia membantu mereka, entah secara ide, saran, gagasan, delegasi, jaringan lainnya, hingga bantuan finansial. Selain itu, dengan humas yang baik dan kompeten pula, potensi organisasi untuk dikenal secara lebih luas oleh masyarakat juga akan semakin terbuka lebar. Karena humas yang baik pada dasarnya memiliki ide dan kreatifitas yang luar biasa untuk dapat menemukan cara-cara yang tepat untuk merangkul dan meluaskan pengaruh, jaringan, dan daya jelajah organisasi hingga makin dikenal luas secara perlahan.

Pola komunikasi yang dapat digunakan humas dalam rangka menjalin hubungan yang erat dan harmonis dengan pihak luar ada beberapa cara, antara lain melalui kontak pribadi, media massa, atau pun secara langsung menjalin hubungan dengan masyarakat. Cara-cara tersebut akan diuraikan lebih jauh di bawah ini.

### **1. Kontak Pribadi**

Pada titik ini, salah satu cara humas menjalin hubungan baik dan efektif dengan pihak luar adalah dengan memanfaatkan kontak pribadinya sendiri atau pun kenalan-kenalan dari kerabatnya. Maksudnya, pihak humas memanfaatkan kenalan mereka untuk menjalin relasi yang pada akhirnya akan membuat kenalannya itu dan pihak organisasi dari humas menjalin kerja sama. Karena telah mengenal sasaran itu sebelumnya, pihak humas akan lebih mudah membangun komunikasi dan kelak menjalinnya dengan lebih erat lagi bersama organisasi.

Pihak humas, pada titik ini, menawarkan kenalannya itu untuk mengetahui lebih jauh tentang organisasi atau pun langsung mengajaknya untuk menjalin kerja sama dengan organisasi si humas. Karena kenalannya sudah mengenal cukup lama si humas, ia bisa jadi menerima tawaran tersebut tanpa pikir panjang, karena telah mengetahui sikap dan ketulusan si humas itu sebelumnya. Lagipula, si humas itu pada dasarnya ialah kenalannya. Selain dengan memanfaatkan kenalan pribadinya, humas juga dapat membangun hubungan dengan kenalan dari kerabatnya. Artinya, ia pada dasarnya juga bisa memanfaatkan kenalan dari orang-orang di sekitarnya, entah sejawat organisasi, teman nongkrong, sahabat kuliah atau SMA, tetangga, keluarga, dan lain-lain. Hal seperti ini juga bisa saja dilakukan, di mana kerabat-kerabat humas itu merekomendasikan kenalan mereka pada humas untuk diajak komunikasi secara cukup intens, lalu humas menjelaskan maksud dan tujuannya, dan pun mengajaknya ikut berpartisipasi dan pun bekerja sama dengan organisasi.

## **2. Media Massa**

Selain dengan cara menjalin hubungan melalui kontak pribadi, humas juga dapat membangun hubungan yang erat dan harmonis dengan media massa, entah media massa ini berbentuk surat kabar lokal dan nasional, majalah mingguan dan bulanan, buletin, surat kabar *online*, dan lain-lain. Mengapa media massa ini perlu dijalin hubungan yang baik, dan karena itu mesti dirangkul oleh humas? Karena sesungguhnya media massa punya kedudukan yang amat penting dalam soal menyebarkan berita dan informasi kepada orang banyak. Dengan demikian, apabila humas dapat menjalin relasi yang baik dengan penyelenggara media massa itu, organisasi pada akhirnya memiliki akses yang memadai untuk menjangkau orang banyak, berkat bantuan dari penyelenggara atau pemilik media massa tersebut.

Umumnya, ada beberapa alasan utama mengapa humas mesti menjalin hubungan kerja yang erat dengan pihak media massa, antara lain:

- a. Dengan menjalin hubungan kerja sama dengan media massa, pihak organisasi mendapatkan akses untuk dapat mempublikasi hal-hal seputar organisasi yang sekiranya dapat mendongkrak popularitasnya di mata masyarakat atau pun sasaran lainnya. Hal-hal yang dipublikasi pada umumnya ialah hal yang ingin pihak organisasi sebarakan agar diketahui oleh publik, misalnya tujuan organisasi, ranah kerjanya, keluaran yang dihasilkan, tingkat kinerja organisasi secara temporal, ccapaian yang sudah diraih, dan hal-hal lain.
- b. Dengan menjalin hubungan kerja sama dengan media massa, pihak organisasi mendapatkan ruang dalam rubrik pemberitaan media massa itu—entah dalam bentuk liputan khusus, laporan jurnalistik, ulasan organisasi yang dalam, tajuk tertentu, dan sebagainya. Tentu saja, pemberitaan yang disajikan dalam media massa itu adalah hasil dari liputan yang objektif dan tidak mengada-ada, sehingga tidak menjadi berita yang menyesatkan, dan pada akhirnya merugikan pembaca yang kelak akan berhubungan dengan organisasi.
- c. Dengan menjalin hubungan kerja sama dengan media massa, pihak organisasi bisa mendapatkan umpan balik yang sepadan. Maksudnya, organisasi bisa saja mendapat ide atau masukan atau penilaian tertentu dari media massa soal bagaimana kinerja organisasi selama ini, apa-apa saja yang menjadi kelebihan dan kekurangannya, pada sisi mana saja organisasi sangat perlu untuk dibenahi, dan lain sebagainya. Tentu, selain hal-hal tersebut, organisasi juga dapat belajar secara langsung bagaimana media massa itu menjalankan kerja-kerja manajerialnya, seperti apa mereka memadukan anggotanya yang banyak hingga menjadi satu kesatuan kerja yang solid, dan hal-hal sejenis itu.
- d. Dengan menjalin hubungan kerja sama dengan media massa, pihak organisasi bisa mendapatkan data yang amat penting nilainya, khususnya bagi pemimpin organisasi, dalam mengukur dan melakukan penilaian atas kinerja yang sudah dilakukan selama ini. Selain itu, organisasi juga punya akses atas informasi lain yang menyangkut situasi kontekstual masyarakat, baik

secara sosial, ekonomi, politik, dan budaya, di mana itu sangat penting untuk merancang program kerja dan kegiatan yang tepat untuk waktu-waktu selanjutnya.

### 3. Kerja Sama Humas dengan Masyarakat

Masyarakat sangat berperan penting dalam berbagai hal yang berkaitan dengan pertumbuhan dan kemajuan organisasi. Tidak sedikit organisasi yang hancur akibat tidak memerdulikan publik yang ada di sekitar mereka. Mereka acuh tak acuh, menganggap masyarakat sebagai bagian yang tidak begitu penting, dan enggan untuk membangun komunikasi dengan mereka. Alhasil, hal ini tidak jarang membuat stigma dan opini publik terhadap lembaga itu buruk. Ketika opini publik sudah mulai buruk, itu peringatan keras bagi organisasi.

Opini mereka sangat menentukan maju dan berkembangnya organisasi, dan opini mereka pula sangat menentukan keruntuhan suatu organisasi. Tidak jarang, opini dan respons negatif publik berimplikasi pada serentetan peristiwa berantai yang terjadi pada organisasi: peminat mereka menurun, sukar menjalankan kerja sama dengan pihak lain dan nyaris selalu ditolak, satu persatu pelanggan pergi, manajemennya berantakan, dan lain-lain. Maka itu, penting kiranya tiap-tiap organisasi untuk memerhatikan hubungan mereka dengan masyarakat sekitar, dan publik secara umum. Karena mereka jugalah yang kelak akan berpengaruh menentukan terhadap maju atau tidaknya organisasi. Jika relasi yang dibangun organisasi mampu menciptakan keharmonisan di dalam hubungannya dengan masyarakat, itu akan sangat berguna bagi kemajuan organisasinya, baik sekarang maupun untuk yang akan datang.

#### 5 H. Peran Manajer dalam Menangani Hubungan Masyarakat

Pada pokoknya peranan manajer dalam memajukan hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat adalah menjalin kerja sama yang erat dengan masyarakat, tokoh masyarakat, dan *stake holder* dalam memajukan sekolah Islam. Adapun strategi kerja sama yang perlu diperhatikan adalah menarik perhatian masyarakat melalui

mutu pendidikan yang dihasilkan oleh staf pengajar. Artinya hubungan akrab dengan masyarakat dimulai dari usaha memajukan pendidikan Islam. Para manajer bisa membina para pengajarnya, sehingga mereka bisa bekerja dengan baik, bisa memberikan teladan kepribadian kepada siswa, dan bisa menanamkan ilmu dan pengetahuan lain dengan relatif sempurna.

Peranan para pengajar dalam menggalang kerja sama dengan masyarakat dibenarkan oleh Nugent bahwa pengajarlah yang mengintervensi hubungan siswa dengan orang tua, walaupun ia harus tunduk kepada kerelaan orang tua itu. Melalui proses pembelajaran seorang guru dapat memberikan bimbingan kepada siswa dalam segala aspeknya. Dalam hal ini, guru dapat menarik perhatian siswa, yaitu lewat tugas yang harus dipelajari di rumah, bahan-bahan yang harus diselesaikan, dan hasil-hasil pekerjaan siswa yang harus diketahui dan di tanda tangani oleh orang tua. Hal ini membuat orang tua akan memerhatikan pendidikan putra-putrinya.

Itulah cara-cara yang dapat dipakai oleh guru dalam mengintervensi hubungan orang tua dengan putra-putrinya yang pada gilirannya nanti dapat meningkatkan hubungan orang tua dengan sekolah Islam. Yaitu ketika orang tua belum paham dengan mengapa sekolah selalu membebani pekerjaan rumah pada putra-putrinya, mengapa harus mengikuti pelajaran tambahan, mengapa harus belajar di masyarakat, mengapa skor rapor tidak sesuai dengan hasil ulangan, mengapa harus mencari bahan pengajaran sendiri dan sebagainya. Para orang tua akan meningkatkan perhatiannya kepada pendidikan di sekolah, yaitu ingin tahu jawaban pertanyaan-pertanyaan di atas. Perhatian yang mulai mengarah ke pendidikan ini perlu disambut dengan baik oleh para manajer pendidikan Islam. Pertanyaan-pertanyaan mereka perlu dilayani dan sikap positif ini perlu dipelihara.

Di samping memanfaatkan para pengajar dalam usaha meningkatkan hubungan dengan masyarakat, para manajer diharapkan dapat membangkitkan semangat kerja badan-badan pembantu penghubung lembaga pendidikan dengan masyarakat, seperti dewan penyantun dan BP3. Dengan pendekatan yang bijak para manajer berusaha agar badan-badan itu tetap rutin aktif. Misalnya dengan

mengirimkan informasi tentang lembaga secara rutin, mengemukakan problem-problem yang dihadapi, sekali-kali mengundang rapat untuk mendiskusikan sesuatu yang diperlukan, dan sebagainya. Yayasan pendidikan Islam yang juga membantu lembaga menghubungkan diri dengan masyarakat pada umumnya sudah cukup aktif, sebab mereka bertanggung jawab atas keberlangsungan hidup lembaga.

Peranan manajer lain adalah melakukan pendekatan kepada para pimpinan formal badan-badan pemerintah setempat, kepada para tokoh masyarakat, para pemakai lulusan, dan para pemimpin media masa di masyarakat agar mereka aktif membantu lembaga dalam pembangunan pendidikan Islam. Pendekatan dan komunikasi ini bisa dilakukan secara terpisah, kelompok demi kelompok, bisa juga dilakukan bersama-sama, bergantung kepada situasi dan problem yang dibahas.

Bila manajer pendidikan dapat mewujudkan kerja sama yang baik dengan para wakil masyarakat seperti tersebut di atas, maka sekaligus ia sudah dapat meealisasikan salah satu misinya, yaitu sebagai penerang lingkungannya. Oleh karena itu masalah-masalah yang muncul dalam pendidikan yang menjadi tanggung jawab bersama antara lembaga, orang tua, dan masyarakat memang harus dipecahkan dan diselesaikan bersama secara musyawarah untuk mendapatkan kesepakatan.

Begitu program-program kerja sama lembaga dengan masyarakat disepakati, tidak berarti tugas manajer yang berkaitan dengan program itu sudah selesai. Sering kali membuat program lebih mudah dari pada melaksanakannya. Manajer dituntut untuk bekerja lebih keras dalam melaksanakan program dari pada ketika membuatnya. Manajer perlu memonitor pelaksanaannya, menilai secara berkala, mencari/ menerima umpan balik dari semua pihak yang bersangkutan, merevisi, dan merencanakan kembali. Pekerjaan ini sebagian besar dilakukan oleh manajer pendidikan Islam. Apabila terdapat hal-hal yang tidak dapat dipecahkan sendiri oleh sekolah Islam, baru ia mengundang wakil-wakil masyarakat untuk diajak berdiskusi untuk menyelesaikan masalah yang ada di sekolah Islam.



## I. Teknik dan Bentuk Humas

Humas dalam satuan pendidikan Islam dapat dilakukan dengan berbagai teknik dan bentuk yang tentunya disesuaikan dengan kondisi masyarakat di sekelilingnya. Untuk itu sebelum melakukan analisis tentang beragam teknik dan bentuknya perlu terlebih dahulu mengkaji dan mengenal masyarakat yang bagaimana yang menjadi sasaran lembaga pendidikan Islam. Sebagaimana diketahui bahwa kondisi masyarakat sangat plural, bahkan berlapis-lapis, di mana secara umum dapat dibagi menjadi tiga lapisan masyarakat yaitu masyarakat elit (atas), masyarakat menengah dan masyarakat bawah.

Dari ketiga lapisan masyarakat tersebut dapat diuraikan dalam bentuk-bentuk kategori-kategori sebagai berikut :

1. Masyarakat elit terdiri atas para birokrat, kaum cendekiawan, para ulama, kyai, para pejabat, dosen, pengusaha dan sebagainya.
2. Masyarakat menengah terdiri dari masyarakat pengusaha kecil, mahasiswa, karyawan, dan sebagainya.
3. Masyarakat tingkat bawah meliputi masyarakat pinggiran kota, masyarakat petani, para buruh yang berpendidikan rendah, masyarakat pedalaman, dan sebagainya.

Dengan demikian untuk menghadapi berbagai ragam masyarakat membutuhkan teknik tersendiri, agar proses humas berjalan secara efektif dan efisien. Adapun teknik dalam humas dapat dibedakan menjadi tiga macam yaitu:

1. Teknik humas dengan kata-kata (lisan dan tulisan)
2. Teknik humas dengan perbuatan
3. Teknik terpadu (kata-kata dan perbuatan)

Selanjutnya mengenai bentuk-bentuk humas dapat diuraikan dengan mengacu dari teknik tersebut, yaitu dengan mencari bentuk apa yang dapat dilakukan dengan kata-kata, perbuatan atau perpaduan keduanya.

Di antara bentuk-bentuk humas dapat disebutkan sebagai: *leaflet* (brosur, selebaran), kontak melalui surat, silaturahmi, buletin, *pers release*, pameran, *open day*, pidato, seminar, lokakarya, sarasehan, penyuluhan, iklan melalui televisi, surat kabar, radio,

internet, telepon, karya wisata, bakti sosial, sponsor, pertunjukan dan lain sebagainya.

Adapun untuk mengonstruksi antara tehnik dengan bentuk humas secara operasionalnya, bahwa tehnik kata-kata dapat dilakukan antara lain dengan kontak melalui surat, brusur, selebaran, buletin, *pers release* dan lain sebagainya. Adapun tehnik perbuatan dapat dilakukan melalui bakti sosial, karya wisata, pertunjukan, pameran dan lain sebagainya. Dan tehnik perpaduan antara keduanya dapat dilakukan melalui silaturahmi, iklan di televisi dan sebagainya.

#### J. **Strategi Public Relations untuk Memperbaiki Citra Lembaga Pendidikan**

Citra adalah sebuah pandangan mengenai suatu perusahaan atau instansi, yang bersifat penilaian obyektif masyarakat atas tindakan dan perilaku dan etika instansi tersebut yang berhubungan dengan eksistensinya dalam masyarakat. Citra merupakan kesan, perasaan, gambaran diri publik terhadap institusi, kesan yang dengan sengaja diciptakan dari suatu obyek, orang atau organisasi.

Dalam teori manajemen, pembangunan citra (*image*) menjadi salah satu bagian yang terpisahkan dari strategi marketing. Arthur W. Page (1999) dalam Sagara menjelaskan bahwa strategi pencitraan adalah sebuah upaya yang tidak datang tiba-tiba dan tidak bisa direkayasa. Citra akan datang dengan sendirinya dari upaya yang ditempuh sehingga komunikasi dan keterbukaan perusahaan atau institusi merupakan saah satu faktor utama untuk mendapatkan citra yang positif. Hal ini memerlukan waktu yang panjang dan selalu belajar dari pengalaman-pengalaman dalam melayani pengguna produk atau jasa. Hal ini sebagaimana pernyataan Michell yang menegaskan bahwa esensi pencitraan bagi institusi adalah dalam rangka repositioning dan merebut pangsa pasar (*public*).

Berdasar riset yang bisa dipertanggungjawabkan, beberapa lembaga telah berhasil menciptakan *image* sehingga bisa masuk segmen pasar (publik) secara militan. Hal tersebut dikarenakan terdapat beberapa indikator yang oleh Faradilah (2005) menyebutkan

sebagai tiga langkah strategis membangun image, yaitu: *Branding, Position and Differensiasi*.

Pertama, *Brand* atau merek merupakan bagian terpenting dari institusi, karena merek akan memberikan *image* kepada lembaga. Sebuah merek akan memiliki potensi jika memperhatikan: a) *A quality product*, kualitas adalah nomor satu yang diinginkan konsumen, karena kepuasan konsumen digunakan untuk mengukur nilai-nilai merek (*brand values*); b) *Being first*, adalah menjadi pertama dalam pasar bukan dalam teknologi; c) *Unique positioning concept*, adalah merek harus memiliki konsep yang unik, yang membedakan dengan kompetitornya; d) *Strong communications program* berarti merek yang sukses harus disertai dengan penjualan yang efektif, pengiklanan, kampanye, promosi yang akan mengomunikasikan fungsi dari *brand* itu dan nilai-nilai yang terkandung di dalamnya; e) *Time and Consistency*, maksudnya merek tidak diangun dalam waktu yang cepat, namun membutuhkan waktu untuk membangun merek tersebut dan nilai-nilai yang ada di dalamnya. Dalam memelihara nilai-nilai dalam merek tersebut membutuhkan waktu yang berkesinambungan dan dihubungkan dengan perubahan lingkungan.

Kedua, *position*, merupakan penempatan lembaga pada posisi yang benar, pada level segmentasi. Agar lebih fokus, maka pihak lembaga harus mampu membidik segmentasi tertentu sesuai dengan tujuan yang telah ditargetkan. Hal ini akan mempermudah mengukur kemampuan internal serta memperlihatkan tujuan dan arah dari lembaga itu sendiri di hadapan masyarakat.

Ketiga, *differensiasi*, adalah sisi keunggulan yang dimiliki oleh pihak lembaga yang tidak dimiliki oleh lembaga lain. Dengan keunggulan ini akan mempermudah memberikan keterangan dan identitas pada khalayak atau dengan kata lain meletakkan posisi lembaga di masyarakat.

Pada dasarnya industri jasa kependidikan menghasilkan dua kategori, yaitu produk sepenuhnya yaitu jasa/pelayanan kependidikan dan produk parsial adalah lulusan. Produk-produk pendidikan sekolah terdiri dari jasa: kurikuler, penelitian, pengembangan kehidupan bermasyarakat, ekstrakurikuler dan administrasi. Kelima produk

inilah yang merupakan wilayah kendali penuh sekolah dan merupakan tolok ukur pelayanan sekolah oleh komponen pendidikan lainnya. Citra merupakan daya magnet bagi sebuah produk. *Image* positif terhadap sesuatu akan muncul jika publik percaya (*trust*) dan selanjutnya yakin bahwa suatu produk bisa memenuhi tuntutan emosional mereka, karena *trust* dalam ilmu sosial merupakan *social capital* yang paling dominan dalam memengaruhi perilaku masyarakat.

Ada hubungan sinergis antara kepercayaan, pendekatan manajer, dan respon masyarakat. Apabila kepercayaan tinggi, pendekatan aktif, maka menghasilkan respon yang positif; Bila kepercayaan tinggi, pendekatan sedang, maka respon cukup positif; Bila kepercayaan tinggi, pendekatan pasif, maka respon agak positif; Bila kepercayaan sedang, pendekatan aktif maka respon masyarakat ada peningkatan; Bila kepercayaan sedang, pendekatan sedang, maka respon masyarakat pasif; Bila kepercayaan sedang, pendekatan pasif, maka respon masyarakat agak negatif. Bila kepercayaan rendah, pendekatan aktif, maka respon ada sedikit peningkatan; Bila kepercayaan rendah, pendekatan sedang, maka responnya negatif; dan bila kepercayaan rendah, pendekatan pasif, maka respon masyarakat pasti negatif sekali. Penjelasan hubungan sinergisme sebagaimana tabel berikut.

**Tabel**  
**Hubungan Sinergis antara Kepercayaan,**  
**Pendekatan Manajer, dan Respon Masyarakat**

<i>Trustment</i>	<i>Approach</i>	<i>Respon</i>
Tinggi	Aktif	Positif
Tinggi	Sedang	Cukup positif
Tinggi	Pasif	Agak positif
Sedang	Aktif	Ada peningkatan
Sedang	Sedang	Pasif
Sedang	Pasif	Agak negatif
Rendah	Aktif	Sedikit peningkatan
Rendah	Sedang	Negatif
Rendah	Pasif	Negatif sekali

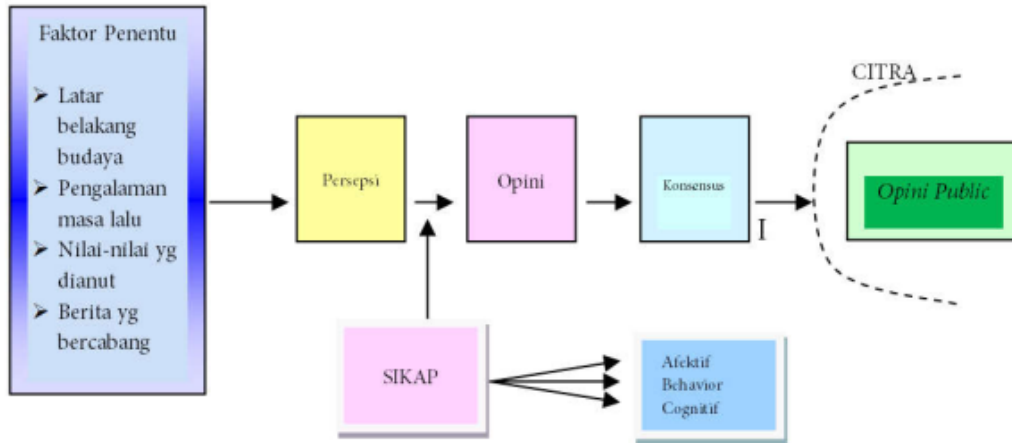
1 Pemasaran produk dan jasa termasuk sekolah terkait dengan konsep permintaan, produk (jasa dan lulusan). Jasa kurikuler, penelitian, pengembangan kehidupan bermasyarakat, ekstra kurikuler dan administrasi, nilai dan kepuasan pelanggan. Langkah-langkah mengelola pemasaran sekolah adalah: a) Identifikasi pasar, b) Segmentasi pasar/positioning, c) Diferensiasi produk, d) Komunikasi pemasaran.

Di atas telah disebutkan berbagai strategi yang dikemukakan oleh Mujamil untuk membina hubungan yang baik dengan masyarakat. Dalam kesempatan ini penulis mengutip pendapat El Qorni, bahwa agar lebih mudah untuk membangun citra lembaga pendidikan, menurut El Qorni ada beberapa strategi yang harus ada dalam *public relations*, yaitu:

1. *Strategi persuasive*
  - a. Informasi yang disampaikan harus berdasarkan pada kebutuhan/kepentingan khalayak sebagai sarannya.
  - b. *Public relations* sebagai komunikator dan sekaligus mediator berupaya membentuk sikap dan pendapat yang positif dari masyarakat melalui rangsangan atau stimulasi.
  - c. Mendorong publik untuk berperan serta dalam aktifitas perusahaan/organisasi agar tercipta perubahan sikap dan penilaian
  - d. Perubahan sikap dan penilaian dari publik dapat terjadi maka pembinaan dan pengembangan terus-menerus dilakukan agar peran serta tersebut terpelihara dengan baik.
- 1 2. Strategi melalui kontribusi pada tujuan dan misi perusahaan atau lembaga pendidikan:
  - a. Menyampaikan fakta dan opini yang ada di dalam atau pun di luar perusahaan atau lembaga pendidikan.
  - b. Menelusuri dokumen resmi perusahaan atau lembaga pendidikan dan mempelajari perubahan yang terjadi secara historis
  - c. Melakukan analisis SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Oppor-tunities, Threats*)

1

Adapun citra yang berkaitan dengan lembaga pendidikan Islam (pesantren) akan terbangun dari *image* dan *trustment* dari khalayak melalui interaksi timbal balik antara khalayak dengan lembaga/institusi. Hal ini sebagaimana diungkap oleh Kotler dan Sanaky (2006) yang menyatakan bahwa citra adalah kepercayaan, ide, dan impresi seseorang terhadap sesuatu. Konsep dasar untuk membangun/pembentukan citra menurut Rosady Ruslan adalah sebagai diagram berikut di bawah ini:



**Gambar. Proses Image Bulding**

Sehubungan dengan konsep membangun citra tersebut di atas, implementasi pembangunan citra di pondok pesantren tidak terlepas dari opini publik yang dibangun dan juga sikap *out put* yang terbentuk dari pondok pesantren tersebut. Namun demikian sikap dan kharisma seorang kiai tetap menjadi mercusuar pondok pesantren dalam menjalin komunikasi dan berinteraksi guna mencari dukungan positif dari khalayak. Pembangunan citra pondok pesantren bisa diukur dari seberapa besar pendidikan pondok pesantren mampu memainkan peran pemberdayaan (*empowerment*) dan mampu mentransformasikan nilai-nilai *social society* secara efektif dalam masyarakat.

Latar belakang budaya dan nilai sebagai faktor penentu dari pesantren berupa nilai-nilai (*values*) religius, keyakinan (*values*), budaya (*culture*) dan norma perilaku yang dianggap bersifat tradisional oleh khalayak menjadi suatu hal yang memiliki nilai

keunikan dan *interest* publik tersendiri dan harus tetap dipertahankan karena justru faktor penentu inilah yang menjadikan pesantren bisa diterima oleh masyarakat dengan memberikan label/citra positif. Faktor penentu tersebut merupakan landasan bagi perubahan dalam hidup pribadi atau kelompok, yang mana jika faktor-faktor penentu tersebut dihilangkan justru gaung pesantren akan redup.

# 06.

## MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU BERBASIS SEKOLAH

### A. Konsep Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah

Sejalan dengan berlakunya otonomi daerah, dikembangkannya manajemen berbasis sekolah (MBS) atau *school-based management* (SBM) menuntut terjadinya perubahan dalam manajemen sekolah (Jalal dan Supriadi, 2001). Dalam berbagai literatur tentang manajemen sekolah, MBS disebut juga otonomi sekolah (*school autonomy*) atau *site-based management* (Beck & Murphy, 1996). Ditjen Dikdasmen Depdiknas memilih nama resmi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) atau *school-based quality improvement* untuk memberikan tekanan pada peningkatan mutu, lebih dari sekadar adanya kewenangan sekolah untuk pengambilan keputusan. Apa pun namanya, pada prinsipnya MBS bertujuan untuk memberdayakan sekolah dalam menetapkan berbagai kebijakan internal sekolah yang mengarah pada peningkatan mutu dan kinerja sekolah secara keseluruhan (Widiastono, 2004: 363-364). MBS adalah suatu alternatif dari pola pengelolaan sekolah dengan kewenangan yang besar diletakkan pada tingkat lokal/sekolah (Nurkolis, 2003: 42).

Kalau dicermati secara lebih jauh dan mendalam, sebenarnya ada perbedaan antara MBS dan MPMBS dalam cakupan dan



nuansanya. MBS adalah suatu konsep yang lebih luas daripada MPMBS. MBS adalah merupakan prinsip umum yang bisa diterapkan di sekolah manapun dan dengan tingkat perkembangan atau kematangan apa pun, karena esensinya adalah adanya kewenangan dan kemandirian sekolah untuk mengelola dan mengambil keputusan yang (dianggap) terbaik bagi kepentingan sekolah dan peserta didik, dan untuk itu sekolah harus dapat mempertanggungjawabkannya kepada masyarakat. Segi yang diutamakan dalam MBS adalah kemandirian dalam pengambilan keputusan. Pada tataran yang paling rendah, sasarannya bisa pada tingkatan sekadar untuk mempertahankan *survival* sekolah itu agar tetap bertahan; pada tingkat sedang, bisa untuk mempertahankan mutu yang telah dicapai agar tidak turun; dan tataran yang tinggi, agar mutu sekolah dapat bersaing dengan sekolah-sekolah terbaik lainnya (Supriadi, 2004: 19).

Sedangkan MPMBS pada dasarnya adalah MBS yang telah secara khusus diarahkan pada upaya peningkatan mutu pendidikan (*quality-improvement oriented SBM*). Jadi, sasaran MPMBS tidak berhenti hanya pada upaya mempertahankan keberadaan sekolah, melainkan sudah mengarah pada mutu. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa “Semua sekolah pada dasarnya dapat melaksanakan MBS, tetapi tidak semua sekolah bisa mengimplementasikan prinsip-prinsip MPMBS bila prasyarat dasarnya belum terpenuhi”. Karena itu pula, sekolah-sekolah yang menjadi sasaran penerapan MPMBS lebih selektif daripada yang menjadi sasaran MBS. Sekolah yang terancam gulung tikar karena kekurangan siswa, tidak memiliki gedung, kekurangan guru, dan tidak cukup memiliki dana operasional, sulit untuk bisa bergerak ke arah MPMBS, tetapi sekolah yang seperti ini bisa mulai melaksanakan MBS (dalam pengertian kemandirian dalam pengelolaan).

Tujuan dari penerapan MPMBS ini adalah agar manajemen sekolah lebih terfokus pada peningkatan mutu yang merupakan agena utama dalam sistem pendidikan nasional di Indonesia. Bahwa dalam kenyataan kedua istilah tersebut sering digunakan secara bergantian untuk pengertian yang kurang lebih sama, hal ini tidak menjadi masalah, sejauh aspek mutu tetap ditonjolkan. Alasan lain

ialah mutu itu sendiri dapat diartikan secara luas, bukan hanya mutu hasil dalam bentuk prestasi belajar; melainkan juga mutu pelayanan, mutu masukan dan lain-lain. Selanjutnya akan diuraikan MBS dalam pengertian umum yang meliputi juga MPMBS (Supriadi, 2004: 20).

Peningkatan mutu sebagai fokus MBS adalah tepat, karena tanpa diorientasikan pada mutu, maka MBS tidak akan banyak artinya bagi sekolah. Fokus pada mutu tentu saja menuntut perubahan pada aspek yang lain. Dalam hal ini Beck dan Murphy, mengemukakan empat kondisi yang harus terpenuhi untuk peningkatan mutu sekolah, yaitu: (1) fokus yang kuat dan konsisten pada mutu; (2) kepemimpinan yang kuat dan fasilitatif; (3) komitmen memelihara kekompakan internal dan eksternal; dan (4) sumberdaya yang diarahkan untuk meningkatkan kemampuan semua orang dalam komunitas sekolah (Supriadi, 2004: 20).

2 Tidak sedikit orang yang hanya berbekal semangat untuk ikut berbicara tentang pendidikan, tanpa dibekali pemahaman yang cukup dalam bidang ini. Ada juga yang banyak mengetahui tentang pendidikan dan ikut berbicara tentang perbaikan pendidikan, tetapi tidak disertai komitmen yang penuh untuk turut mewujudkannya. Hal seperti ini bisa terjadi pada siapa saja, termasuk para anggota Komite Sekolah, aparat pendidikan dan bahkan intelektual pendidikan. Yang terbaik adalah orang yang tahu banyak tentang pendidikan, memiliki kepedulian yang tinggi, dan sekaligus menunjukkan komitmen yang kuat untuk mewujudkan kehendaknya itu dalam kenyataan.

Keuntungan dari pengambilan keputusan partisipatoris dalam MBS adalah keputusan merupakan hasil bersama, dan upaya mewujudkannya pun harus bersama-sama disertai rasa ikut terlibat dan ikut memiliki. Orang tua misalnya, tidak bisa lagi hanya mempercayakan sepenuhnya pendidikan anaknya kepada sekolah, melainkan harus ikut memantau dan mendorong anak serta menciptakan lingkungan yang kondusif bagi belajar anak dalam keluarganya. Bila orang tua mempunyai harapan yang tinggi terhadap pendidikan anaknya di sekolah, maka mereka pun harus mendukung dan siap menanggungnya.

7

Pelaksanaan otonomi daerah dalam pengelolaan pendidikan yang dilakukan seiring dengan manajemen pendidikan berbasis sekolah dan pendidikan berbasis masyarakat harus mencegah terjadinya perkembangan yang mengarah pada egoisme sempit di kalangan pengelola dan pelaku pendidikan. Otonomi daerah juga harus mampu mencegah terjadinya “sentralisasi baru” pengelolaan pendidikan di daerah yang mengembangkan peran serta masyarakat dan pemberdayaan sekolah dalam mengambil keputusan (Jalal dan Supriadi, 2001: 100).

Walaupun sebenarnya pengelolaan pendidikan di daerah masih mengalami beberapa masalah tentang rendahnya efektivitas dalam pencapaian program dan rendahnya efisiensi dalam pemanfaatan dana pendidikan. Hal ini menurut Mahdiansyah disebabkan oleh beberapa faktor, yaitu *pertama*, penyusunan rencana program pendidikan pada umumnya tidak didasarkan pada data yang akurat sehingga rencana yang disusun tidak mencerminkan kebutuhan lokal. *Kedua*, penggunaan dana cenderung lebih banyak digunakan untuk kepentingan birokrasi daripada langsung dialokasikan kepada kegiatan belajar di sekolah. *Ketiga*, pengambil kebijakan di bidang pendidikan kurang mempunyai perhatian dan pengetahuan yang memadai tentang substansi pendidikan; *keempat*, masih banyak calon peserta didik yang terisolasi baik secara sosial maupun geografis, terutama untuk propinsi di luarjawa dan daerah kepulauan. Dan *kelima*, daerah masih merasakan kekurangan dana untuk membiayai sektor publik (Mahdiansyah, et. al., 2003: 6-7).

Manajemen berbasis sekolah atau manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah merupakan alternatif baru dalam pengelolaan pendidikan yang lebih menekankan kepada kemandirian dan kreatifitas sekolah, dan ini merupakan salah satu model dari desentralisasi pendidikan (Nurkolis, 2003: 41).

## **B. Tantangan Mutu ke depan**

Sampai saat ini mutu pendidikan cenderung masih merupakan suatu konsep yang abstrak. Berbagai cara berpikir telah dikembangkan untuk mencoba memberikan suatu pengertian mutu pendidikan, tetapi dalam kenyataannya konsepsi tentang mutu ini

masih tetap bergerak dalam bentuk-bentuknya yang masih bersifat *rethorical*, artinya bahwa mutu pendidikan masih bergerak dari gagasan satu ke gagasan lain; belum kita terjemahkan secara tepat ke dalam ukuran dan tindakan yang lebih nyata.

Konsep efisiensi mana yang lebih tepat diterapkan dalam bidang pendidikan, sangat bergantung pada anggapan kita tentang hakikat dari suatu program pendidikan. Jika suatu program pendidikan dianggap sebagai suatu komoditi pada suatu sistem ekonomi pasar yang kompetitif, maka konsep efisiensi ekonomi lebih sesuai untuk dijadikan rujukan dalam analisis. Jika program pendidikan dianggap sebagai *public goods*, maka asumsi pemerataan, keadilan, dan efisiensi teknologis paling dianggap relevan untuk menilai suatu program pendidikan bermutu.

Sangat disayangkan, situasi pasar yang kompetitif boleh dikatakan sangat langka di dalam pendidikan, khususnya jika diterapkan dalam pendidikan tingkat wajib (*compulsory*). Dalam keadaan di mana program pendidikan lebih dianggap sebagai *public goods*, pemerataan dan keadilan dalam mendistribusikannya akan semakin penting. Sebaliknya, konsep efisiensi ekonomi menjadi semakin kurang sesuai karena program pendidikan seperti ini secara langsung menyangkut hajat hidup orang banyak. Dalam situasi pasar seperti ini, efisiensi teknologis, pemerataan, dan keadilan merupakan model yang sangat relevan untuk melakukan penilaian, apakah suatu program pendidikan bermutu atau tidak? Jika diterapkan dalam pendidikan wajib, konsep-konsep efisiensi eksternal yang berhaluan *efisiensi ekonomi* menjadi semakin kurang penting artinya.

Pendidikan dasar hampir di semua negara lebih dianggap sebagai *public goods* daripada dianggap sebagai *komoditi pasar*. Kesempatan untuk memperoleh pendidikan dasar merupakan milik seluruh warga negara karena isi programnya menyangkut kepentingan negara dan masyarakat, khususnya dalam rangka *nation and character building*. Dengan demikian, sangatlah tidak bijaksana jika pendidikan dasar diselenggarakan dalam situasi pasar kompetitif, jika faktor keadilan dan pemerataan akan cenderung terabaikan.

Namun demikian, asumsi pasar masih tetap relevan jika diterapkan pada program pendidikan di luar pendidikan wajib,

seperti pendidikan profesional, keahlian, dan kejuruan. Alasannya ialah bahwa profesi dan keahlian yang relevan merupakan komoditi pasar yang langka dan sangat dibutuhkan oleh suatu sistem ekonomi. Di dalam situasi pasar yang kompetitif masing-masing sekolah harus berlomba-lomba mencapai taraf efisiensi yang paling tinggi agar dapat menghasilkan mutu keluaran yang tinggi pula. Hal ini penting karena menghadapi para pesaing yang siap untuk meningkatkan mutu hasil dengan harga yang lebih murah sehingga dapat memaksa keluar setiap lembaga pendidikan yang kurang efisien dan yang menghasilkan keluaran yang kurang bermutu.

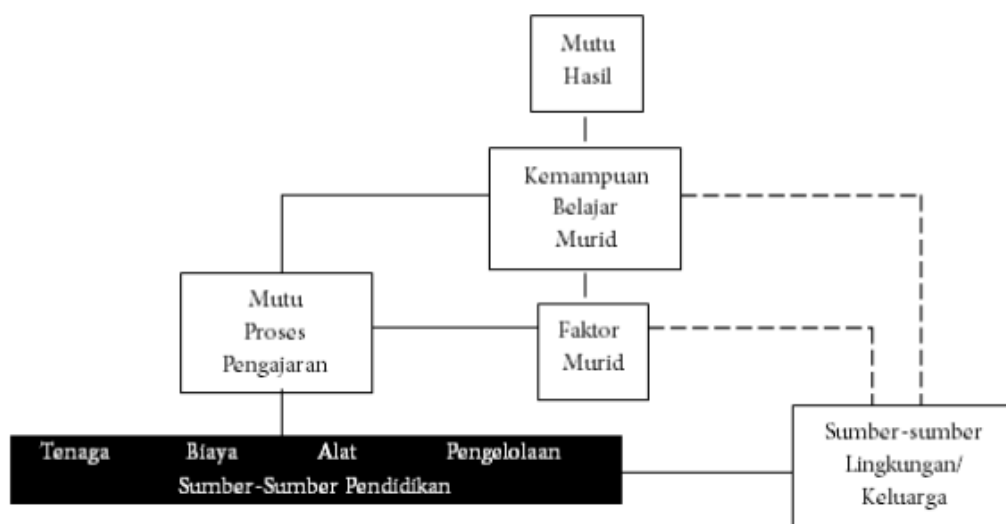
Dengan demikian, efisiensi program-program pendidikan di dalam suatu ekonomi pasar, akan merupakan kemampuan masing-masing lembaga pendidikan di dalam melakukan penilaian diri sendiri (*Self Monitoring*) serta melaksanakan suatu proses penyeimbangan dirinya (*Self Equilibrating Process*) relatif terhadap sekolah-sekolah lain sebagai pesaing. Sesuai dengan asumsi ini, mutu pendidikan lebih berdasarkan pada kemampuan masing-masing lembaga untuk menghasilkan lulusan yang paling dibutuhkan oleh dunia kerja.

Pembahasan ini akan didasarkan pada konsepsi mutu sesuai dengan kedua asumsi yang disebutkan. Apa pun asumsinya, apakah pendidikan dianggap sebagai komoditi ekonomi pasar atau sebagai *public goods* (dengan penekanan pada efisiensi internal), titik akhir dari persoalan mutu pendidikan akan berada pada kemampuan lembaga pendidikan (sekolah) dalam mendistribusi, mengelola, dan mendayagunakan sumber-sumber pendidikan secara optimal agar dapat meningkatkan kemampuan belajar lulusannya. Asumsi yang digunakan dalam beberapa studi tentang mutu pendidikan ialah bahwa semakin tinggi kemampuan belajar murid, semakin tinggi pula kemungkinan murid yang bersangkutan memiliki prestasi belajar yang baik.

Jika kemampuan belajar murid yang menjadi kriteria mutu pendidikan, maka segala pengaruh, baik itu dari lingkungan maupun dari dalam sekolah itu sendiri, harus diarahkan pada peningkatan, perluasan, penerapan, dan pemeliharaan kemampuan belajar murid. Pendidikan yang bermutu ialah yang dapat menghasilkan lulusan

yang memiliki kemampuan dasar untuk belajar sehingga dapat mengikuti bahkan menjadi pelopor dalam pembaruan dan perubahan. Untuk memperoleh terjemahan nyata dari kemampuan belajar (learning capacity) ini, diperlukan studi lanjutan secara lebih mikro.

**Tabel 10.1 Perspektif Mutu Pendidikan**



**Sumber:** Ace Suryadi (1990)

### C. Indikator Prestasi Akademik

Studi tentang prestasi belajar akademis dalam bentuk survei skala besar mulai dilakukan di Indonesia ialah: Penilaian Sekolah Dasar (Moegiadi, 1976); Penilaian Sekolah Menengah Pertama (Mangindaan, 1978); Penilaian SMA (Jiyono, 1981) yang dianalisis kembali oleh Ace Suryadi (Disertasi 1986); dan Studi Mutu Pendidikan Dasar (Ace Suryadi, 1988). Perbandingan hasil-hasil studi tersebut cukup menarik untuk diungkapkan kembali dalam buku ini.

Dari studi-studi tersebut telah diukur prestasi belajar akademis murid tingkat akhir. Dari dua penelitian yang dilaksanakan dalam waktu yang berbeda, profil persebaran rata-rata prestasi belajar akademis tampaknya tidak menunjukkan perbedaan. Dari provinsi-provinsi yang dijadikan sampel dapat dilihat tiga profil prestasi belajar yang berbeda, yaitu profil Jawa (tertinggi), profil Luar Jawa (menengah) dan profil Indonesia Timur (terendah): Bisa juga diungkapkan bahwa semakin jauh suatu provinsi dari Jakarta,

semakin rendah rata-rata prestasinya. Jika kesempatan pendidikan dasar dianggap sebagai *public goods*, perbedaan prestasi ini mungkin merupakan petunjuk ketidakadilan dalam persebaran dan pengembangan sumberdaya pendidikan antar daerah. Dari kaca mata provinsi, mungkin seseorang dapat menyimpulkan bahwa pendidikan di Jakarta relatif lebih bermutu dibandingkan dengan provinsi lainnya. Jika kaca mata makro yang dipakai, cukup rasional jika dikatakan bahwa mutu pendidikan dasar di Indonesia masih belum bermutu karena adanya ke-senjangan dalam kesempatan memperoleh pendidikan dasar yang bermutu. Kesenjangan ini akan membawa akibat lebih jauh terhadap mobilisasi sumberdaya manusia yang tidak merata.

Perbandingan antarprovinsi dan antarwaktu mengenai rata-rata prestasi belajar murid SMP tampaknya lebih menarik lagi. Profil 'perbandingan antar provinsi tidak berbeda dengan wilayah Indonesia yang luas menyebabkan terjadinya kerumitan wilayah (*Spatial Complexity*) sehingga menjadi kurang efisien jika pengelolaan pendidikan dilakukan secara terpusat. Terlalu panjangnya rentang kendali (*span of control*) akan menimbulkan ketidakmerataan dan ketidakadilan dalam mendistribusikan sumber-sumber pendidikan.

Rata-rata prestasi belajar Matematika murid SMP yang cenderung menurun dari tahun 1976 sampai dengan tahun 1981, memungkinkan orang untuk berkesimpulan bahwa dalam periode tersebut, mutu SMP tidak berkembang. Hal ini cukup mengherankan semua orang karena upaya peningkatan mutu (seperti penataran guru, penyediaan-buku dan sarana pendidikan, pembinaan administrasi sekolah, penelitian dan pengembangan, dan sebagainya) sudah cukup banyak menyita waktu, tenaga, dan biaya paling tidak sejak Kurikulum 1975 dibakukan. Berdasarkan penemuan tersebut di atas, sudah cukuplah bukti untuk mengatakan bahwa *kita membidik barang yang keliru* sehingga masalah mutu yang sebenarnya belum terbidik dengan tepat?

#### **D. Indikator Kesesuaian Lapangan Kerja**

Mutu pendidikan pada titik ini dihadapkan dengan persoalan kesesuaian program pendidikan dengan kebutuhan pasar kerja. Asumsi ekonomi pasar berlaku di sini, di mana mutu pendidikan disandarkan pada kriteria bekerja. Kriteria ini penting dikaji karena angkatan kerja di Indonesia sekarang sudah mencapai sekitar 64% dari seluruh penduduk usia 10 tahun ke atas (SP. 1990). Pengungkapkan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan angkatan kerja, semakin tinggi persentase penganggurannya. Apakah ini berarti bahwa *pendidikan formal memberikan andil yang sangat besar terhadap terciptanya pengangguran tenaga terdidik?* Tentu saja tidak; gejala yang paling benar ialah terjadinya ketimpangan struktural di mana kecepatan tumbuhnya tenaga kerja terdidik tidak mampu diserap oleh lapangan kerja yang ada yang masih didominasi oleh kegiatan ekonomi tradisional dan informal.

Ketimpangan struktural antara pendidikan dan ekonomi tersebut di atas bisa juga disebabkan oleh tidak sinambungnya (*discontinuity*) antara program pendidikan dengan kegiatan ekonomi masyarakat sekitarnya. Pengelolaan pendidikan yang terlalu diatur secara terpusat cenderung kurang lentur, program-program pendidikannya konservatif dan konstan sehingga selalu tidak sesuai dengan penganekaragaman profesi/keahlian terus terjadi dalam proses industrialisasi masyarakat.

Regulasi ini akan membentuk lembaga pendidikan. khususnya sekolah kejuruan dan pendidikan profesional, yang kurang mampu menyesuaikan dengan kebutuhan tenaga ahli dan terampil yang terus berkembang. Jika sekolah-sekolah tersebut kurang mampu menyesuaikan diri dengan perubahan, maka mereka dapat dikatakan belum bermutu dan masih terlalu bergantung kepada pemerintah pusat bahkan untuk mengatur dirinya sendiri.

Ketimpangan struktural ini bisa juga disebabkan oleh investasi lapangan kerja produktif yang terlalu konservatif dibandingkan dengan pertumbuhan angkatan kerja terdidik yang sangat progresif. Dengan kata lain bahwa angka investasi yang boleh dikatakan tertinggi di Asia Tenggara itu terlalu berorientasi pada pertumbuhan, dan kurang berorientasi pada penyerapan angkatan kerja yang lebih



banyak. Di samping itu, angka investasi sumberdaya manusia di Indonesia dapat dikatakan paling rendah dibandingkan dengan negara-negara kawasan tepian Pasifik. Hal ini berarti bahwa pesatnya pertumbuhan investasi fisik belum dapat diimbangi kekuatan sumberdaya manusia, usia terdidik yang bermutu sehingga relevan dengan kebutuhan lapangan kerja yang tengah berkembang. Akibatnya, banyak investasi lapangan kerjanya lebih cenderung mendatangkan tenaga asing daripada tenaga dalam negeri agar dapat menjalankan investasi mereka dalam waktu yang relatif singkat.

#### **E. Efek Mutu Pendidikan**

Model-model penelitian yang dipakai oleh berbagai studi sejak pasca 1960-an sampai awal 1990-an (paling tidak lihat Heyneman, 1976; Loxley, 1981; Fuller, 1989; Suryadi, Meta-Analisis, 1989) tampaknya telah melahirkan suatu keteraturan (regularities) sebagai berikut.

- a) Di negara-negara maju, prestasi belajar akademis lebih banyak diterangkan oleh faktor-faktor luar sekolah (SES, aspirasi keluarga, interaksi anak-orang tua) dibandingkan dengan faktor sekolah itu sendiri.
- b) Di negara-negara yang sedang atau belum berkembang prestasi belajar akademis lebih banyak diterangkan oleh faktor sekolah (guru, buku paket, alat belajar, manajemen sekolah, dan sebagainya) daripada oleh faktor luar sekolah.

Keteraturan tersebut di atas menerangkan bahwa semakin maju suatu masyarakat, semakin besar kemungkinannya bahwa prestasi belajar akademis dipengaruhi oleh faktor keluarga. Dengan kata lain, pada masyarakat yang belum berkembang faktor sekolah memiliki efek yang lebih besar daripada faktor keluarga terhadap mutu pendidikan. Hal ini dibuktikan oleh Studi Mutu Pendidikan Dasar (Ace Suryadi, 1989) bahwa mutu pendidikan yang lebih tinggi di daerah perkotaan ditandai dengan lebih besarnya efek faktor luar sekolah dibandingkan dengan faktor sekolah; di daerah pedesaan mutu ini cenderung lebih banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor sekolah.

Keteraturan tersebut di atas mengajarkan pada kita bahwa kebiasaan keluarga dan masyarakat lebih modern, cenderung lebih sesuai dengan isi pendidikan yang diajarkan di sekolah. Kesenambungan antara pengaruh keluarga dengan pengaruh sekolah akan mengakibatkan murid lebih terdorong untuk belajar. Kesenambungan seperti ini belum terjadi pada masyarakat tradisional atau masyarakat yang belum maju. Pada masyarakat seperti ini, sering dilaporkan terjadinya benturan nilai antara apa yang dipelajari di sekolah dengan apa yang selalu dianut di dalam keluarga.

Kesenambungan (continuity) antara sekolah dan keluarga atau masyarakat Indonesia yang terus bergeser ke arah struktur masyarakat modern. Kecenderungan pergeseran struktural ini dibuktikan dengan analisis fungsi produksi pendidikan yang telah dilakukan di Indonesia dalam dua titik waktu yang berbeda.

Lalu apakah yang dapat kita petik dari perkembangan yang cukup renting ini? Masyarakat terus bergeser ke arah struktur yang lebih modern sehingga kesinambungan antara sekolah dan masyarakat (keluarga) akan terus meningkat; mutu pendidikan akan semakin berkembang sejalan dengan berkembangnya arus modernisasi dalam masyarakat. Dari pernyataan ini, seolah-olah terlihat bahwa kebijaksanaan pendidikan tidak dapat berbuat banyak dalam peningkatan mutu hasil pendidikan. Tentu saja tidak demikian, kebijakan pemerintah masih akan sangat menentukan terhadap peningkatan mutu pendidikan, jika lebih ditujukan. pada upaya menciptakan sistem pendidikan yang terbuka dan lentur terhadap keadaan, kebutuhan, dan tuntutan masyarakat dan/atau keluarga sehingga dapat memobilisasikan tanggung jawab masyarakat dan keluarga sebagai pemilik sekolah yang dapat ikut serta mengelola, menyelenggarakan, dan mengontrol mutu pendidikan.

#### **F. Perbandingan Efek Mutu Pendidikan: Dua Kelompok Masyarakat**

Tingkat kemajuan masyarakat Indonesia yang multidimensi menuntut adanya kebijakan peningkatan mutu pendidikan yang multidimensi pula. Untuk mempercepat peningkatan mutu pendidikan yang meluas dan merata, diperlukan pendekatan yang

berbeda dalam menanganinya. Analisis yang telah dilakukan oleh Ace Suryadi di SMP (1986) dan di SD (1989) sangat cocok dengan maksud tersebut di atas. Dalam analisisnya, Ace Suryadi telah menerapkan model regresi terhadap dua sampel sekolah yang ekstrem keadaannya; pertama sekolah pedesaan yang sebagian besar muridnya secara ekonomi kurang mampu (Desa-kurang mampu), dan kedua, sekolah perkotaan yang murid-muridnya secara ekonomis sejahtera (Kota-mampu).

Walaupun faktor latar belakang keluarga dikonstantakan, variasi antara keluarga dan murid masih cukup kentara sehingga memberikan efek positif terhadap prestasi matematika. Pada kedua kelompok sampel yang disebutkan tersebut, tiga variabel murid masih cukup penting dalam menunjang prestasi belajar, yaitu aspirasi pendidikan, pengalaman belajar dini melalui taman kanak-kanak, dan sikap modernitas. Hal ini membuktikan bahwa pengaruh positif dari ketiga variabel tersebut terhadap prestasi belajar bersifat umum.

Sekolah-sekolah untuk kelompok ekonomi kuat di daerah perkotaan, mutu fasilitas sekolah, manajemen sekolah, dan kualitas guru hampir tidak bervariasi. Dalam hal mutu faktor-faktor tersebut konstan, mutu faktor keluarga dan proses belajar-mengajar masih terlihat variasi dan efeknya terhadap prestasi belajar matematika. Variabel proses yang cukup penting ialah metode pemecahan masalah di sekolah, bantuan belajar orangtua dan membaca buku di rumah. Ketiga variabel proses tersebut tampak seperti cara belajar yang berorientasi pada siswa aktif. Dengan demikian, proses belajar dengan pendekatan siswa aktif perlu terus diintensifkan.

Efek prestasi belajar pada sekolah-sekolah bagi kelompok kurang mampu di daerah pedesaan memiliki ciri yang khusus. Bagi kelompok ini, fasilitas sekolah, manajemen sekolah, dan kualitas guru masih tampak bervariasi dan memperlihatkan efeknya yang cukup penting. Bagi sekolah-sekolah di pedesaan untuk orang-orang kurang mampu, kelengkapan buku pelajaran, alat pelajaran, penerangan terhadap orangtua, dan penguasaan guru terhadap materi pelajaran, masih merupakan variabel kebijakan yang penting untuk dilengkapi.

Efek proses belajar-mengajar untuk murid kelompok desa-kurang mampu ini juga memiliki sifat yang sangat khusus. Bagi mereka, proses belajar-mengajar yang lebih terstruktur masih dibutuhkan, apalagi dalam keadaan seperti fasilitas belajar sangat kurang memadai. Bagi kelompok ini, mungkin belum saatnya proses belajar yang menekankan pada siswa aktif dikenalkan, sampai menemui, seperti di mana fasilitas penunjang belajarnya memungkinkan. Fasilitas penunjang belajar ini mungkin berbentuk buku dan alat di sekolah, mungkin juga berbentuk infrastruktur belajar yang terdapat dalam keluarga dan lingkungan masyarakat.

### **G. Sebuah Tantangan di Masa Depan**

Dari analisis tentang mutu pendidikan hampir konsisten diperlihatkan beberapa persoalan berikut ini.

1. Kesenjangan mutu pendidikan terjadi karena sumber-sumber pendidikan tidak merata, kekuatan sumber daya manusia (tenaga kependidikan) yang bervariasi, sistem pendidikan yang terlalu kaku, serta pelaksanaan pendidikan yang ditandai dengan rentang kontrol dan kendali yang terlalu jauh. Ketidakmerataan ini bukan disebabkan oleh kebijakan pemerintah, tetapi lebih ditentukan oleh kerumitan wilayah dan keragaman masyarakat.
2. Pendidikan kejuruan dan pendidikan profesional yang masih terlalu ketat oleh pemerintah (kurikulum buku pelajaran, beragam sekolah, standarisasi alat praktik, pendidikan guru, dan sebagainya). Pengetatan ini menimbulkan program pendidikan yang konservatif, tidak sejalan dengan kebutuhan profesi dan keahlian yang terus berkembang secara progresif.
3. Pengalaman menunjukkan bahwa upaya mega yang menitikberatkan pada dimensi teknis pendidikan (menatar guru, memperbaiki kurikulum, lren-tbuatkan buku paket, dan sebagainya) yang telah dilakukan sejak paling tidak sejak 20 tahun yang lalu belum memperlihatkan hasil yang optimal. Masalah mutu pendidikan masih mirip dengan masalah yang 20 tahun lalu dihadapi. Mungkin kita periksa upaya tersebut dengan pendekatan lain, yaitu dengan menggunakan pendekatan profesional.

### **H. Infrastruktur Pendidikan yang Merata**

Penyebarluasan sarana-prasarana pendidikan ke seluruh wilayah nusantara sudah dilakukan secara cermat dan terpusat. Namun, eksese kesenjangan masih tetap ada antarkelompok masyarakat yang berbeda dalam hal letak geografis (desa-kota), wilayah (provinsi, kabupaten, dan sebagainya), status sosial-ekonomi, dan jenis kelamin. Kesenjangan ini tampaknya tidak disebabkan oleh kebijakan pemerintah karena program pemerataan dan keadilan mendapat perhatian pemerintah yang cukup besar. Mungkin merupakan akses dari kerumitan wilayah, pertumbuhan demografis, dan keanekaragaman masyarakat yang oleh karena kondisinya, tidak memungkinkan penyebaran fasilitas dan sumber-sumber pendidikan dilakukan secara terpusat.

Keberhasilan dalam pengelolaan yang tidak terpusat telah diperoleh dalam penyebarluasan gedung sekolah dasar karena Inpres pada dasanwa menyalurkan bantuan untuk pemerintah Dati II; pelaksanaan program-programnya dilaksanakan di tingkat Dati II tersebut secara otonom. Mungkinkah pendekatan ini juga diterapkan dalam penyebarluasan sarana-prasarana pendidikan pada jenjang pendidikan lain? Dalam waktu yang relatif singkat tentu saja tidak, tetapi bagaimana jika kita berpikir dalam dimensi waktu 25 tahun yang akan datang. Sarana-prasarana pendidikan yang dimaksud adalah: buku paket, alat peraga.

### **I. Sumber Daya Manusia**

Kemampuan guru, kepala sekolah, penilik atau pengawas, para pengelola pendidikan, dan tenaga kependidikan lainnya ialah kekuatan sumber daya pendidikan harus mampu melaksanakan tugas-tugasnya baik di pusat maupun di daerah, jika mutu pendidikan ingin ditingkatkan. Kemampuan ini akan berkembang hanya jika memiliki status, pengakuan serta penghargaan profesional.

Pembinaan profesionalisme tenaga kependidikan memerlukan waktu yang sangat lama dan biaya yang mahal. Status profesionalisme tidak diberikan oleh siapa pun, tetapi harus dicapai oleh kelompok profesi yang bersilngkutan. Pada mulanya tentu saja harus dibina melalui penguatan landilsan profesi tenaga

kependidikan yang memadai, misalnya pendidikan tenaga kependidikan yang sesuai, pengembangan infrastruktur pelatihan dalam jabatan yang memadai, sistem perencanaan yang efisien, serta administrasi kepegawaian, dan pembinaan pegawai yang memungkinkan tenaga kependidikan berkembang dan tidak usang. Untuk menjadi seorang profesional, pemerintah pusat tidak perlu mendidiknya secara langsung (misalnya penataran), tetapi kembangkan landasan profesi tersebut agar selanjutnya dapat memberikan peluang pada mereka untuk belajar sendiri dan mengejar status profesional mereka.

Namun karena penguatan landasan profesi itu merupakan upaya yang mahabesar, maka salah satu cara yang paling efisien ialah menjadikan persoalan tersebut sebagai tanggung jawab daerah. Sehubungan dengan komitmen pemerintah dalam penguatan desentralisasi Dati II, maka pembangunan landasan profesi tenaga kependidikan pun bisa dilakukan secara otonom pada Dati II Pula. Persoalannya sekarang, kita perlu meningkatkan kemampuan aparat Dati II untuk mengelola, menyelenggarakan, dan bahkan mengambil keputusan daerahnya sendiri di bidang pendidikan.

Kita memerlukan waktu tidak kurang dari sepuluh tahun untuk membina aparat Dati II tersebut, dengan penghargaan bahwa aparat Dati II dapat menyelenggarakan, mengelola, dan melakukan kontrol terhadap paling tidak pelaksanaan pendidikan dasar (SD dan SMP) sebagai tangan-tangan pemerintah pusat yang tangguh. Peranan sektor diperkirakan akan terus berkembang, khususnya dalam memberikan bantuan bimbingan teknis, isi kurikulum pokok, isi buku pokok, standardisasi mutu, keamanan, dan kegiatan pengembangan sehubungan dengan perkembangan metode, teknik dan pendekatan mutakhir dalam pendidikan.

## **2. Akuntabilitas**

Seorang dokter, dengan status profesionalnya, secara bebas dapat memutuskan pemakaian obat dan cara penyembuhan penyakit seorang pasien. Dengan kebebasan ini, mereka menjadi seorang yang *cerdas* dan bertanggung jawab. Namun, ia selalu merasa takut jika upaya penyembuhan pasien tidak berhasil karena akan dituntut

denda oleh pembayar. Oleh karena itu, ia akan selalu berusaha untuk terus belajar agar memperoleh kemampuan yang paling tinggi. Dari ilustrasi ini, dapat dilihat bahwa akuntabilitas seorang dokter ada pada pasien yang membayarnya.

Tidak bisakah seorang profesional seperti dokter diterapkan pada guru dan pengelola pendidikan lainnya? Jawaban terhadap pertanyaan ini akan bervariasi. Tidak bisa, karena rentang akuntabilitas antara dokter dan pasien sangat dekat sedangkan dalam pendidikan, terlalu jauh antara pemerintah pusat dengan sekolah-sekolah. Agar bisa dilakukan, maka rentang ini diperpendek; pemerintah pusat perlu mewakilkan kepada pemerintah Dati II sebagai fungsi akuntabilitas. Suatu *Komosi Pendidikall* bisa dibentuk pada Dati II yang mewakili unsur pemerintah, dunia profesi dan masyarakat sebagai pembayar biaya pendidikan. Mereka perlu melakukan tuntutan kepada sekolah-sekolah, jika lulusannya tidak bermutu sehingga guru, kepala sekolah, dan aparat akan berusaha keras untuk memperbaiki kemampuannya menghasilkan lulusan yang bermutu.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akhyak, *Partisipasi Masyarakat dalam Implementasi Manajemen berbasis Sekolah*, Ta'allum Jurnal Pendidikan Islam Vol. 28 No. 1 ( Tulungagung, STAIN, 2005), 83 – 84
- Anam, Saiful. 2006. *Sekolah Dasar Pergulatan Mengejar Ketertinggalan*. Kartasura, PT Wangsa Jatra Lestari, 18
- B Adams, D&Thut, I.N. 1984. *Educational Patterns Contemporary Societies*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Bafadal, I. 1995, *Proses-Proses Perubahan di Sekolah: Studi Multi Situs Pada Tiga Sekolah Dasar yang Baik di Sumekar*. Disertasi tidak diterbitkan. Malang: PPS IKIP Malang
- Baldeidge, J.V & Deal. T. & Ancell, 1975. *Managing Change in Educational Organization*. Berkeley: Mc Cutehan Publishing Corporation.
- Bank. J. 1992. *The Esnence off Total Quality Management*. New York: Prentice Hall International Ltd.
- Beckhard, R., & Harris, R.T. 1877. *Organizational Transition: Managing Complex Change*. London: Addison Wesley Publishing Company.
- Bennis, W. & Mische, M. 1996. *Organisasi Abad 21: Reinventing Melalui Reenginneering*. Terjemahan oleh Irma Andriani Rachmayanti. 1996. Jakarta: Ikrar Mandiri Abadi.
- Bryant, Coralie & Louse, White. 1989. *Manajemen untuk Negara Berkembang* (terjemahan L.Rusyanto0. Jakarta: LP3ES.



- Bush, Tony. 1986. *Theories of Educational Management*, London: Paul Chapman Publishing.
- Carlise, Howard M. 1987. *Management Essentials, Concepts for Productivity and Innovation*, Chigago: Science Research Associates
- 6 Cohen, M.D., & March, J.G. 1974. *Leadership and Ambiguity*. Boston: Harvard Business School Press.
- Daft, R.L. dan Steers. R.M. 1986. *Organization: A Micro/Macro Approach*, Glenview: Scott, Foresman and Company.
- Danim, Sudarwan. 2006. *Visi Baru Manajemen Sekolah, Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2001. *Panduan Penyusunan Standar Pelayanan Minimal penyelenggaraan persekolahan..* Jakarta : Dirjen Dikdasmen.
- 6 Depdiknas, 2002. *Panduan Umum Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah*. Jakarta: Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah.
- 4 Duhou, L. D., & Canady, R. L. 1991. *School Policy*. New York: McGraw-Hill. Inc.
- Fadjar, A.M. 1995. *Pengembangan Pendidikan Islam yang Menjanjikan Masa Depan*. Naskah Pidato Pengukuhan Guru Besar Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Malang. 29 Juli 1995.
- Fattah, Nanang. 1996. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Fattah, Nanang. 2000. *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah*. Bandung: Pustaka Bani Quraisy.
- 4 Fattah, Nanang. 2004. *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah*. Bandung: Pustaka Bani Quraisy.
- Flippo, E.P., & Musinger, G.M. 1975. *Management*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Gibbons, M. 1986. *School Improvement Program*. Ohio: Culumbus Public Schools, Dept. of Evaluation Services.
- Gordon, J, R., Moundy R,W., Sharplin A & Premeaux. 1990. *Management and Organization Behaviaur*. Bosto: Ally and Bacon . Inc.

- 4 Gorton, R.A., 1976. *School Administration: Challenge and opportunity for Leadership*. Dubuque Iowa. Wm.C. Brown Company.
- Greenberg, J., & Baron, R.A. 1995. *Behavior in Organization Understanding and Managing the Human side of Work*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Hadiyanto. 2004. *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Hanson, E.M. 1991. *Educational Administration and Organizational Behavior*. (Third Edition). Boston: Allyn and Bacon.
- Hasbullah. 2006. *Otonomi Pendidikan, kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya terhadap penyelenggaraan Pendidikan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Havelock, R.G. 1973. *The Change Agent's Guide to Innovation in Education*, Englewood Cliffs, N.J.: Educational Technology Publication.
- 4 Hersey, P. & Blanchard, K. 1982. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- House, E.R. 1975. *Organization Development & Change*. New York: West Publishing Company.
- House, E.R. 1993. *Professional Education*. London: Sage Publications.
- Hoy, W.K. dan Ferguson, J. "A Theoretical Framework and Explanation of Organizational Effectiveness of Schools," *Administration Quarterly*, Volume XXI, No. 2 Spring 1985, halaman 117-132
- 6 Hoy, W.K. dan Miskel, C.G. 1982. *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*, Second Edition, New York: Random House, Inc.
- Isjoni. 2006. *Membangun Visi Bersama – Aspek-Aspek Penting dalam Reformasi Pendidikan*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia  
Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia
- Jiono dan Rumiati. 1999. *Pengelolaan Sekolah Menuju Manajemen Berbasis Sekolah Ditingkat Sekolah Dasar*. Jakarta. Unesco-Unicef-Depdikbud.

- Kartasasmita, Ginanjar. 1996. *Pembangunan untuk Rakyat: Memadukan Pertumbuhan dan Pemerataan*. Jakarta: Pustaka Cidesindo.
- Kerr, C. 1982. *The Use of the University*. Third Edition. London: Harvard University Press.
- Kohen, J.M. 1977. *Rural Development partisipation*. USA: Cornel University.
- Komariah, Aan & Triatna, Cepi. 2005. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- 4 Koonzt, H.Cyril & O'Donnel. 1982. *Esencial of management*. New Delhi: Tate McGraw Hill Publishing Company.
- Kuhn, T.S. 1962. *The Structure of Scientific Revolutions*. Second Edition, London: The University of Chicago Press.
- 4 Longenecker, J.G . tt. *Principles of management and Organization Behavior*. Columbus, Ohio:Charle E. Merrill Publishing Company.
- Milton, C.R. 1981. *Human Behavior in Organizations:Three Levels of Behavior*, Engwood Cliffs, N.J.:Prentice-Hall, Inc.
- 6 Moedjiarto. 2002. *Sekolah Unggul, Metodologi Untuk meningkatkan Mutu Pendidikan*. Surabaya: Duta Graha Pustaka.
- Mulyasa. 2006. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep Strategi, dan Implementasi*. 2002. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- 4 Murdic R.G, & Roos J.E. 1983. *Information System for Modern Management*. New Delhi: Prentice Hall or India.
- Ndraha, Taliziduhu. 1987. *Pembangunan Masyarakat*. Jakarta: Bina Aksara.
- Nurkolis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model, dan Aplikasi*.
- Onushkin. V.G. 1973. *Planning the Development of Universities*. Paris: UNESCO.

- 4  
Ornstein, A.C., & Levine D.U. 1989. *Foundations of Education*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Owens, R.G. 1991. *Organizational Behavior in Education*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Panduan Pengelolaan Sekolah Dasar*. 2006. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Panduan Penilaian Kinerja Sekolah Dasar*. 2006. Jakarta : Departemen Pendidikan Nasional.
- Pedoman Penciptaan Suasana Sekolah yang Kondusif*. 2002. Jakarta : Departemen Pendidikan Nasional.
- Prange, W.W., Jowett, D. & Fogel, B. 1982. *Tomorrow's Universities: A Worldwide Look at Educational Change*. Colorado: Westview Press.
- 6  
Rosyada, Dede. 2004. *Paradigma Pendidikan Demokratis- Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan*. Jakarta: Kencana.
- Sagala, Syaiful. 2006. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sapari, Achmad & S. Supriono. 2001. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Surabaya: SIC.
- Scheerens, J. 2003. *Menjadikan Sekolah Efektif*. Jakarta: Logos
- Sergiovanni, T.J., 1987. *The principalship: A Reflective Practice perspective*. Boston. Allyn and Bacon. Inc.
- 6  
Shaeffer, S., 1992. *School Based Management*. New York. McGraw Hill.
- Siagian, S, P.1981 *Filsafat administrasi*. Jakarta: Gunung agung
- Sidi, I., 2001. *Menuju Masyarakat Belajar: Menggagas Paradigma Baru Pendidikan*. Jakarta. PT. Logos Wacana Ilmu.
- Soetopo, H. 2006. *Inovasi Dalam Manajemen Pendidikan dan Pembelajaran*. Malang: Materi Kuliah Prapasca Program Magister Manajemen Pendidikan, Universitas Negeri Malang.
- Steers, R.M. 1985. *Efektivitas Organisasi*. Terjemahan oleh Magdalena Jamin, 1980. Jakarta: Erlangga.

- Sujanto, Bedjo. 2007. *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah – Model Pengelolaan Sekolah di Era Otonomi Daerah*. Jakarta: Sagung Seto.
- Supriatna, Yjahya. 2000. *Strategi Pembangunan dan Kemiskinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- 4 Suryadi, A. 2003. *Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah: Mewujudkan Sekolah-Sekolah Yang Mandiri dan Otonom*, (Online), ([http://www. Depdiknas, go. Id/serba-serbi/dpks/ Pemberdayaan DPKS. Htm](http://www.Depdiknas.go.Id/serba-serbi/dpks/PemberdayaanDPKS.Htm), diakses 18 Juni 2006)
- 6 Suryadi, Ace. 1995. *Improving the Educational Quality of Primary Schools*. Jakarta: Pusat Informatika Balitbang Dikbud. (MOE).
- 6 Sutisna, O. 1983. *Administrasi Pendidikan; Dasar Teoritis Untuk Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa.
- Sutopo, H. 1982. *Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- 4 Terry.G.R .1977. *Principle of Management*. USA: Richart D. Irwin, Inc.
- Tilaar, H.A.R. 1994. *Mencari Efisiensi Manajemen Perguruan Tinggi*. Makalah disampaikan pada Seminar Nasional menuju Manajemen Perguruan Tinggi yang Efisien, Malang: 27-28 Juli 1994.
- 2 Tilaar, H.A.R. 1999. *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional Dalam Perspektif abad 21*. Magelang : Indonesia Tera
- Wahjosumidjo. 2003. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Zaenudin, M. 2006, *Reformasi Pendidikan Di Era Otonomi Daerah: Kajian Makna Atas Kebijakan Biaya Pendidikan Di Smun I Blitar*, Disertasi tidak diterbitkan. Malang: Universitas Merdeka Malang

## RIWAYAT HIDUP



**Sulistyorini** lahir di Desa Duren Kecamatan Talun, Kabupaten Blitar, 1965, putri dari Bapak H. Sokheh (almarhum) dan Ibu Hj. Diniati. Pendidikan Dasar di SDN I Duren serta Madrasah Tsanawiyah Negeri Jabung-Talun dan pendidikan menengah pada MAN Tlogo-Blitar selesai tahun 1985. Sarjana S1 di IAIN Sunan Ampel Cabang Tulungagung jurusan Pendidikan Agama Islam 1993. Magister di STAIN Malang selesai 2001 jurusan

Manajemen Pendidikan Islam dan Doktor di Universitas Negeri Malang program studi manajemen pendidikan 2009.

Mengawali kariernya sebagai guru Bahasa Inggris di almaternya MTsN Jabung sejak tahun 1996 sampai 2003. Sulistyorini sejak menyelesaikan S2 menjadi dosen tidak tetap di beberapa perguruan tinggi swasta seperti STIT Al-Muslihuun Tlogo Blitar, STKIP Tulungagung dan STAI Diponegoro Tulungagung. Tahun 2003 diangkat menjadi calon pegawai negeri sipil (CPNS) di STAIN Tulungagung. Adapun pengalaman jabatan di UIN Satu Tulungagung 2018 sebagai kepala pengembangan standar mutu di LPM, tahun 2019 – 2021 kepala pusat studi gender dan anak dan 2022 sampai sekarang sebagai kepala pusat studi gender, anak dan difabel

Aktif menulis dan seminar. Tulisan-tulisannya hasil penelitian dapat dijumpai di Jurnal-Jurnal IAIN Tulungagung maupun di luar

kampus antara lain: tahun 2011, Peran Serta Masyarakat dalam Pengembangan Sekolah Dasar, JPP, Jurnal Pendidikan & Pembelajaran, Terakreditasi No 83/DIKTI/Kep/2009, Vol 18 No 2, 2015, Motivasi kerja dalam Pendidikan Islam (Kajian teoritis Motivasi Kerja di Lembaga Pendidikan Islam), 2016 Perubahan Status perguruan Tinggi Islam, Jurnal Dinamika Penelitian, Vol. 15, No. 2, ISSN, 2017, Peran Pemimpin dalam Mengatasi Konflik dan Stress di Lembaga Pendidikan Islam, Jurnal Ta'allum, Vol. 05, No. 01, P ISSN 2303-1891, E- ISSN 2549-2926, 2018, Mangelola Konflik dan Stres di Lembaga Pendidikan Islam, Jurnal Ta'allum, Vol. 05, No. 01, P ISSN 2303-1891, E- ISSN 2549-2926, 2019, Manajemen Pemasaran Jasa Pendidikan guna Meningkatkan Citra lembaga di IAIN Tulungagung, Proseding CCI Phonic Pascasarjana IAIN Tulungagung, 2021, Kontribusi Masyarakat terhadap Lingkungan Pendidikan Islam, Jurnal Dinamika Pendidikan: Media Komunikasi Sosial Keagamaan, volume 21, No. 01, Juli 2021, 2022, Collective Activity Strategy of CPD to Improve Teacher Professionalism at Islamic High School of Pesantren, International Journal of Research Publications (IJRP.ORG).

Tulisannya yang berupa buku antara lain: Manajemen Pendidikan Islam (Elkaf: Surabaya, 2006), Evaluasi Pendidikan, Teras, Cetakan I, ISBN, 979-9781-97-3, 2009, Belajar dan Pembelajaran, Teras, Cetakan I, ISBN, 978-406-978-371-7, 2012, Meretas Pendidikan Berkualitas dalam Pendidikan Islam, Teras, Cetakan I, ISBN, 978-406-978-370-9, 2012, Esensi Manajemen Pendidikan Islam (Pengelolaan Lembaga untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan Islam), Teras, Cetakan I, ISBN, 978-406-978-381-4, 2014, Manajemen Pembelajaran pada Implementasi Kurikulum 2013 untuk Mengembangkan Pendidikan Karakter Siswa, Akademia Pustaka, Cetakan I, ISBN, 978-602-6706-44-7, 2018, Supervisi Pendidikan, DOTPLUS Publisher, 2021.

Menikah dengan Drs. Zuhdiono, M. Ag. 12 Januari 1984 dan dikarunai dua orang putri : Shofia Hattarina, M. Pd dan Faza Fitriana, M. Pd dan dua orang putra yaitu Shofa Rohman. SE dan Ichwanu Rohim AMD. Adapun menantu Hendra Pratama, M.Pd,

Yazid Husen Satiti, S. ST, Gresika Mahardika, A.Md dan Febrina, S.Kep,M.Kep. Dikarunia enam cucu : Almira Engelina Symra, Rezi Husen, Sabrina, Raline Hafsyah, Zidan Al Asyrof dan Ibrahim Maulana Husen.



# Sinergi Hubungan Sekolah dan Masyarakat dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

## ORIGINALITY REPORT

9%

SIMILARITY INDEX

9%

INTERNET SOURCES

0%

PUBLICATIONS

1%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1	<a href="http://blog.iain-tulungagung.ac.id">blog.iain-tulungagung.ac.id</a> Internet Source	2%
2	<a href="http://repository.um.ac.id">repository.um.ac.id</a> Internet Source	2%
3	<a href="http://skripsi-dulrohman.blogspot.com">skripsi-dulrohman.blogspot.com</a> Internet Source	1%
4	<a href="http://digilib.iain-jember.ac.id">digilib.iain-jember.ac.id</a> Internet Source	1%
5	<a href="http://shadowshera.blogspot.com">shadowshera.blogspot.com</a> Internet Source	1%
6	<a href="http://adoc.pub">adoc.pub</a> Internet Source	1%
7	<a href="http://library.um.ac.id">library.um.ac.id</a> Internet Source	1%

Exclude quotes  On

Exclude matches  < 1%

Exclude bibliography  On