BAB V

PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dipaparkan hasil temuan penelitian dan analisis data lintas kasus. Analisis lintas kasus ini dilakukan untuk menyusun konsep yang didasarkan pada informasi empiris yang diperoleh selama penelitian dilapangan. Pada bagian ini akan diuraikan secara berurutan mengenai: (1) Peran komite sekolah sebagai badan pertimbangan (*advisory agency*) dalam implementasi MBS, (2) Peran komite sekolah sebagai badan pendukung (*supporting agency*) dalam implementasi MBS, (3) Peran komite sekolah sebagai badan pengontrol (*controlling agency*) dalam implementasi MBS, (4) Peran komite sekolah sebagai badan penghubung (*mediator agency*) dalam implementasi MBS.

A. Peran Komite Sekolah Sebagai Badan Pertimbangan (*Advisory Agency*) dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah

Perubahan paradigma pemerintahan dari sentralisasi ke desentralisasi membuka peluang masyarakat untuk dapat meningkatkan peran serta dalam pengelolaan pendidikan. Salah satu upaya untuk mewujudkan peluang tersebut adalah melalui komite sekolah. Keberadaan komite sekolah bukan hanya sebagai pelengkap penderita, tetapi sebagai penyeimbang dalam pengambilan keputusan sekolah.

Keterlibatan orangtua siswa dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan implementasi MBS dalam rangka mewujudkan kemandirian sekolah. Komite sekolah

diharapkan menjadi mitra satuan pendidikan yang dapat menyalurkan aspirasi serta prakarsa masyarakat dalam melahirkan kebijakan operasional dan program pendidikan.

Melalui komite sekolah masyarakat dapat menjalankan berbagai peran dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu pelayanan pendidikan baik melalui peran perorangan, kelompok, keluarga, organisasi profesi, pengusaha, maupun organisasi kemasyarakatan. Masyarakat dapat berperan sebagai sumber, pelaksana dan pengguna hasil pendidikan. Masyarakat juga memiliki peran dalam peningkatan mutu pendidikan, yang meliputi perencanaan, pengawasan, dan monitoring program pendidikan melalui dewan sekolah dan komite sekolah.

Peran komite sekolah sebagai pemberi pertimbangan (*Advisory agency*) adalah memberikan pertimbangan terkait penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan dalam hal sarana prasarana yang mendukung kegiatan akademik maupun non akademik. Pada bidang akademik memprioritaskan kenyamanan proses KBM antara guru dan murid termasuk sarana prasarana yang mendukung proses belajar mengajar di sekolah. Format yang dikemas dalam pertimbangan ini, karena komite sekolah adalah sebagai mitra dan partner sekolah, maka yang bisa dilakukan adalah bagaimana pertimbangan yang akan dilakukan apabila input madrasah melebihi kapasitas yang ada dengan memberikan penambahan ruang kelas. Hal tersebut sesuai yang dikemukakan Satori yang dikutip oleh Syaiful Sagala bahwa komite sekolah merupakan partner sekolah yang

secara bersama-sama mengupayakan kemajuan bagi sekolah itu. Program-program akademik yang ditujukan pada kepentingan para peserta harus mendapat dukungan dari komite kepala sekolah, sehingga program tersebut dapat dilaksanakan dengan ketersediaan biaya yang diperlukan. Membangun saling pengertian yang baik, komunikasi yang sehat perlu dibangun antara sekolah dengan komite sekolah.¹ Lebih lanjut Ditjen Dikdasmen Depdiknas menyebutkan bahwa peran komite sebagai badan pertimbangan memiliki indikator kerja salah satunya memberikan pertimbangan tentang sarana dan prasarana yang dapat diperbantukan di sekolah.²

Sarana prasarana sangat penting untuk menyelenggarakan pembelajaran yang menyenangkan (PAKEM). Dalam MBS, strategi pembelajaran yang digunakan juga berpusat pada peserta didik dengan (PAKEM) berbasis TI, dan membentuk karakter. Komite sekolah perlu memberikan pertimbangan juga terhadap sekolah mengenai pembelajaran yang baik, salah satunya menggunakan PAKEM. PAKEM adalah singkatan dari Pembelajaran Aktif, Kreatif, Efektif, dan Menyenangkan.³

Aktif dimaksudkan bahwa dalam proses pembelajaran guru harus menciptakan suasana sedemikian rupa sehingga siswa aktif bertanya, mempertanyakan, dan mengemukakan gagasan. Belajar memang proses aktif dari si pembelajar dalam membangun pengetahuannya, bukan proses pasif yang hanya menerima pengetahuan dengan mendengarkan ceramah dari

---

¹ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2013), 243.

² Tim Pengembangan Komite Sekolah Ditjen Dikdasmen Depdiknas, Indikator Kinerja Komite Sekolah, dalam <http://dpjp.wordpress.com/2007/04/28/indikator-kinerja-komite-sekolah/>.

³ Depdiknas, *Pemberdayaan Komite Sekolah: Modul 3* (Jakarta: Depdiknas, 2006), 32.

guru. Sehingga, jika dalam proses belajar mengajar, guru tidak memberikan kesempatan kepada siswa untuk berperan aktif dalam pengembangan pengetahuannya, maka peserta didik tidak akan mengetahui hakikat sebenarnya dalam belajar dan pengetahuan ilmunya. Dari membangun peran aktif siswa dalam menambah pengetahunannya, maka akan menimbulkan kreatif siswa dalam menciptakan karakter yang aktif untuk memburu pengetahuan ilmu yang luas.

Menyenangkan adalah suasana belajar mengajar yang menyenangkan sehingga siswa memuaskan perhatiannya secara penuh pada belajar sehingga waktu curah perhatiannya tinggi. Menurut hasil penelitian keterkaitan dalam pertimbangan komite sekolah terhadap sarana prasarana adalah untuk menyelenggarakan pembelajaran yang menyenangkan (PAKEM) sehingga peserta didik bisa belajar optimal tanpa ada gagasan-gagasan yang bisa merusak suasana belajar. Pembelajaran PAKEM juga termasuk dalam bagian komponen penting dalam pelaksanaan sistem manajemen berbasis sekolah.

Secara garis besar, gambaran PAKEM adalah sebagai berikut:

1. Siswa terlibat dalam berbagai kegiatan yang mengembangkan pemahaman dan kemampuan mereka dengan penekanan pada belajar mengajar melalui berbuat.
2. Guru menggunakan berbagai alat bantu dan cara membangkitkan semangat, termasuk menggunakan lingkungan sebagai sumber belajar

untuk menjadikan pembelajaran menarik, menyenangkan, dan cocok bagi siswa.

3. Guru mengatur kelas dengan memajang buku-buku dan bahan belajar yang lebih menarik dan menyediakan 'pojok baca'.
4. Guru menerapkan cara mengajar yang lebih kooperatif dan interaktif, termasuk cara belajar kelompok.
5. Guru mendorong siswa untuk menemukan caranya sendiri dalam pemecahan suatu masalah, untuk mengungkapkan gagasannya, dan melibatkan siswa dalam menciptakan lingkungan sekolahnya.⁴

Selanjutnya komite sekolah memberikan pertimbangan tentang pengembangan kurikulum muatan lokal. Hal ini dilakukan karena menyesuaikan dengan kebijakan yayasan yang menaungi ataupun memeng sudah tradisi sejak awal berdirinya lembaga tersebut. Hal ini sebagaimana pendapat Syaiful Sagala menyatakan bahwa kekuasaan yang dimiliki sekolah mencakup, antara lain: mengambil keputusan berkaitan dengan pengelolaan kurikulum, keputusan berkaitan dengan rekrutmen dan pengelolaan guru dan pegawai administrasi, keputusan berkaitan dengan pengelolaan sekolah.⁵ Lebih lanjut M. Misbah menyatakan bahwa komite sekolah sebagai badan penasihat berperan penting dalam memberikan pertimbangan dalam pelaksanaan proses pengelolaan pendidikan di sekolah, termasuk proses pembelajarannya.⁶

---

⁴ *Ibid.*,

⁵ Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer* (Bandung: CV. Alfabeta, 2008), 80.

⁶ M. Misbah, *Peran dan Fungsi Komite Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, *Jurnal Pemikiran Alternatif Kependidikan*, Vol.14 No.I Jan-Apr 2009 68-91, 8.

Berdasarkan hasil penelitian pada kedua lembaga tersebut, komite sekolah sangat berperan dalam pertimbangannya dalam pengadaan mata pelajaran pada kurikulum mutan lokal agar relevan pada karakter setiap lembaga. Mata pelajaran pada kedua lembaga tersebut adalah tentang Ke-NU-an, karena menyesuaikan dengan kebijakan yayasan yang menaungi ataupun memang sudah tradisi sejak awal berdirinya lembaga tersebut. Manajemen kurikulum dan program pembelajaran merupakan bagian dari pelaksanaan MBS. Manajemen dalam bidang ini mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan penilaian kurikulum. Sebagai dampak yang ditimbulkan adanya desentralisasi pendidikan adanya kebijakan yang memberikan kewenangan kepada pemerintah daerah untuk mengembangkan kurikulum.

Lebih lanjut komite sekolah memberikan masukan serta mengesahkan RAPBS. Masukan yang diberikan oleh komite sebatas masukan secara umum dan tidak serta merta mengintimidasi keputusan kepala sekolah. Sebagaimana pendapat Misbah mengatakan komite sekolah dalam fungsi perencanaan memiliki peran mengidentifikasi sumber daya pendidikan di sekolah serta memberikan masukan dan pertimbangan dalam menetapkan RAPBS, termasuk dalam penyelenggaraan rapat RAPBS.⁷ Hal ini didukung pendapat Satori yang dikutip oleh Sagala bahwa peran serta masyarakat melalui komite meliputi pengembangan perencanaan tahunan sekolah yang di dalamnya terdapat perencanaan Anggaran Pembiayaan

---

⁷ *Ibid.*,

Sekolah (RAPBS) yang disusun bersama komite sekolah.⁸ Lebih lanjut Ditjen Dikdasmen Depdiknas menyebutkan bahwa peran komite sebagai badan pertimbangan memiliki indikator kerja salah satunya menyelenggarakan rapat RAPBS (sekolah, orang tua siswa, masyarakat).⁹

Hal lain yang dilakukan oleh komite sebagai badan pertimbangan adalah meningkatkan kompetensi sumberdaya pendidikan sekolah. Misalnya dalam pengembangan kegiatan ekstrakurikuler. Hal ini dimaksudkan untuk mewadahi bakat dan minat siswa. Sebagaimana pendapat Satori yang dikutip oleh Syaiful Sagala bahwa peran serta masyarakat melalui komite sekolah meliputi pengembangan perencanaan strategik sekolah dengan merumuskan program prioritas sekolah, sasaran-sasaran pengembangan sekolah, strategi pencapaian sasaran, pengendalian dan evaluasi pencapaian sasaran, dimana dalam analisis kebutuhan dan penyusunan perencanaan bersama komite sekolah.¹⁰

Dari paparan diatas dapat dikatakan bahwa peran komite sebagai badan pertimbangan pada hasil penelitian kedua lembaga tersebut yaitu telah memberikan pertimbangan dalam hal-hal sebagai berikut:

1. Pertimbangan terkait dengan sarana-prasarana untuk menyelenggarakan pembelajaran yang menyenangkan (PAKEM).
2. Pengembangan kurikulum, khususnya pada kurikulum muatan lokal.
3. Memberikan masukan serta mengesahkan RAPBS.

---

⁸ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik...*, 243.

⁹ Tim Pengembangan Komite Sekolah Ditjen Dikdasmen Depdiknas, Indikator Kinerja Komite Sekolah, dalam <http://dpjp.wordpress.com/2007/04/28/indikator-kinerja-komite-sekolah/>.

¹⁰ *Ibid.*,

4. Dan pertimbangan terhadap kompetensi sumber daya satuan pendidikan.

Sesungguhnya komite sekolah selaku pemberi pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan di tingkat satuan pendidikan, minimal memberikan masukan, pertimbangan dan rekomendasi kepada satuan pendidikan, diperlukan informasi-informasi yang didasarkan pada kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

1. Mengadakan pendataan kondisi sosial ekonomi masyarakat dan sumberdaya pendidikan di masyarakat sekitar sekolah.
2. Menganalisis hasil pendataan sebagai bahan pemberi masukan, pertimbangan dan rekomendasi kepada sekolah.
3. Menyampaikan masukan, pertimbangan atau rekomendasi secara tertulis kepada sekolah.
4. Memberikan pertimbangan kepada sekolah dalam rangka pengembnagn KTSP.
5. Memberikan pertimbngan kepada sekolah untuk meningkatkan mutu pembelajaran.
6. Memberikan pertimbanagn kepada sekolah untuk menyelenggarakan pembelajaran yang menyenangkan (PAKEM).
7. Memberikan masukan dan pertimbangan kepada sekolah dalam penyusunan visi, misi, tujuan, kebijakan, program dan kegiatan pendidikan di sekolah.

8. Memberikan masukan dan pertimbangan kepada sekolah dalam penyusunan RAPBS.¹¹

Dalam hal tersebut komite sekolah memiliki peran sebagai badan pertimbangan terhadap implementasi MBS, sebagaimana tujuan dari implementasi MBS itu sendiri yaitu mengembangkan peran serta masyarakat yang lebih aktif dalam masalah umum persekolahan dari unsur komite sekolah dalam membantu peningkatan mutu sekolah.¹² Ketika lembaga pendidikan menerapkan MBS dengan segala otonomi yang diberikan, maka lembaga perlu melibatkan masyarakat atau komite sebagai penasehat dan badan pertimbangan dalam pengambilan berbagai kebijakan sekolah. Komite sekolah dapat memberikan nasehat dan pertimbangan terkait dengan pengembangan program sekolah berdasarkan permintaan atau usulan dari masyarakat luas. Dengan demikian lembaga akan dapat mengimplementasikan MBS dengan baik sesuai dengan kebutuhan masyarakat beserta dengan dukungan masyarakat.

B. Peran Komite Sekolah Sebagai Badan Pendukung (*Supporting Agency*) dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah

Wujud peran komite sekolah sebagai badan pendukung (*supporting Agency*) yaitu baik yang berwujud finansial, pemikiran, maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan.

---

¹¹ Depdiknas, *Pemberdayaan Komite Sekolah: Modul 1* (Jakarta: Depdiknas, 2006), 16.

¹² Sri Minarti, *Manajemen Sekolah: Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 69.

Dalam hal finansial, komite sekolah berperan mencari alternatif sumber pendanaa untuk penyelenggaraan kegiatan pendidikan di sekolah. sebagaimana disebutkan dalam KEMENDIKNAS Nomor 044/U/2002 tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah bahwa fungsi komite sekolah adalah melakukan kerja sama dengan masyarakat (perorangan/organisasi/dunia usaha/dunia industri) dan pemerintah berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan yang bermutu dan mendorong orang tua dan masyarakat berpartisipasi dalam pendidikan guna mendukung peningkatan mutu dan pemerataan pendidikan.¹³

Selain memberikan dukungan dalam hal finansial, komite sekolah juga memberikan dukungan dalam hal pemantauan terhadap kondisi pendidik dan tenaga kependidikan yang memiliki potensi untuk meningkatkan kualifikasi pendidikannya melalui program beasiswa, maupun program kegiatan dalam rangka peningkatan kompetensi yang diselenggarakan dalam lingkup sekolah maupun di luar sekolah. Pembinaan dan pengembangan untuk meningkatkan kompetensisi guru dan staf dilakukan dengan cara mengikuti kegiatan ilmiah seperti *workshop*, diklat, Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), seminar inovasi metode dan media pembelajaran dan pembinaan pengelolaan kurikulum.

Hal tersebut sesuai dengan yang dikemukakan oleh Rohiat bahwa strategi pengembangan tenaga pendidik dapat dilakukan melalui *workshop*/penelitian internal sekolah, mengirimkan guru dalam MGMP,

---

¹³ Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 044/U/2002 tentang *Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah*.

melaksanakan kerjasama dengan LPMP, melaksanakan *in house training*, melaksanakan kerjasama dengan lembaga lain untuk meningkatkan kemampuan guru dalam bidang ICT, melaksanakan magang ke sekolah lain, dan melaksanakan kerjasama dengan lembaga perguruan tinggi.¹⁴ Lebih lanjut Ditjen Dikdasmen Depdiknas menyebutkan bahwa peran komite sebagai badan pendukung memiliki indikator kerja dalam pengelolaan sumber daya yaitu memantau kondisi ketenagaan pendidikan di sekolah, mobilisasi guru sukarelawan untuk menanggulangi kekurangan guru di sekolah, dan mobilisaasi tenaga kependidikan non guru untuk mengisi kekurangan di sekolah.¹⁵

Dukungan yang diberikan komite sekolah dalam wujud memperhatikan pengembangan kompetensi guru/staf, agar guru saat mengajar juga semakin terampil dan memiliki wawasan dan ilmu yang semakin banyak sehingga diharapkan mampu meningkatkan SDM siswa secara optimal. Dengan pembinaan dan pengembangan guru dan staf tersebut hendaknya memiliki pengaruh atau menghasilkan perubahan terhadap kompetensi guru menjadi lebih baik dari sebelumnya. Hal tersebut sesuai dengan salah satu karakteristik ideal MBS dan karakteristik ideal sekolah abad ke-21, Bailey yang dikutip oleh Sudarwan Danim menyatakan alasan diadakannya pemberdayaan guru secara optimal dikarenakan sekolah harus berkompetisi membangun mutu dan membentuk citra di masyarakat,

---

¹⁴ Rohiat, *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik*, (Bandung: Refika Aditama, 2009), 86.

¹⁵ Tim Pengembangan Komite Sekolah Ditjen Dikdasmen Depdiknas, Indikator Kinerja Komite Sekolah, dalam <http://dpjp.wordpress.com/2007/04/28/indikator-kinerja-komite-sekolah/>.

guru-guru harus diberdayakan dan memberdayakan diri secara optimal bagi terselenggaranya proses pembelajaran yang bermakna.¹⁶

Selanjutnya yang yang dilakukan oleh komite sebagai badan pendukung adalah dalam hal pengelolaan anggaran pendidikan. Komite sekolah bersinergi dengan pengelola sekolah dalam mendukung pengelolaan pendidikan. Namun ada perbedaan dari kedua sekolah dalam hal pengalokasian anggaran. Hal ini sesuai sebagaimana pendapat Misbah bahwa dalam era otonomi pendidikan yang meletakkan otonomi sekolah sebagai hal yang terpenting, sekolah merupakan bagian yang terpenting dari masyarakat sehingga masyarakat memiliki kepedulian dan rasa memiliki terhadap sekolah.¹⁷ Lebih lanjut Ditjen Dikdasmen Depdiknas menyebutkan bahwa peran komite sebagai badan pendukung memiliki indikator dalam pengelolaan anggaran yaitu memantau kondisi anggaran pendidikan di sekolah, mobilisaasi dukungan terhadap anggaran pendidikan di sekolah, mengkoordinasidukungan terhadap anggaran pendidikan di sekolah, dan Mengevaluasi pelaksanaan dukungan anggaran di sekolah.¹⁸

Berdasarkan paparan diatas dari hasil penelitian kedua lembaga tersebut yang dapat dikatakan bahwa peran komite sebagai badan pendukung meliputi ranah finansial, kompetensi guru, dan pengelolaan anggaran. Komite sekolah sebagai pendukung baik yang berwujud finansial,

---

¹⁶ Sudarwan Danim, *Visi Manajemen Sekolah: Dari Unit Birikrasi Ke Lembaga Akademik* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008), 30.

¹⁷ M. Misbah, *Peran dan Fungsi Komite Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Jurnal Pemikiran Alternatif Kependidikan, Vol.14 No.I Jan-Apr 2009 68-91, 9.

¹⁸ Tim Pengembangan Komite Sekolah Ditjen Dikdasmen Depdiknas, Indikator Kinerja Komite Sekolah, dalam <http://dpjp.wordpress.com/2007/04/28/indikator-kinerja-komite-sekolah/>.

pemikiran, maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan, minimal dalam mendorong tumbuhnya perhatian dan komitmen masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan yang bermutu, dalam bentuk kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

1. Mengadakan pertemuan secara berkala dengan *stakeholder* di lingkungan sekolah.
2. Mendorong peran serta masyarakat dan dunia usaha/industry untuk mendukung penyelenggaraan pembelajaran yang bermutu.
3. Memotivasi masyarakat kalangan menengah ke atas untuk berpartisipasi dalam pendidikan, seperti:
  - a. Mendorong peran serta masyarakat dan dunia usaha/industry dalam penyediaan sarana/prasarana serta biaya pendidikan untuk masyarakat tidak mampu.
  - b. Ikut memotivasi masyarakat untuk melaksanakan kebijakan pendidikan sekolah.¹⁹

Dalam hal tersebut komite sekolah memiliki peran sebagai pendukung terhadap implementasi MBS, sebagaimana tujuan dari implementasi MBS itu sendiri yaitu peningkatan mutu yang diperoleh melalui partisipasi orangtua terhadap sekolah, fleksibilitas pengelolaan sekolah dan kelas, peningkatan profesionalisme guru dan kepala sekolah, berlakunya sistem insentif dan disinsentif.²⁰ Dalam hal tersebut komite berperan dalam menjangkau partisipasi masyarakat atau orang tua dengan pembiayaan untuk

---

¹⁹ Depdiknas, *Pemberdayaan Komite...*, 16.

²⁰ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah...*, 25.

pengembangan mutu pendidikan. Selain itu komite juga berperan dalam pengembangan kompetensi guru sebagaimana tujuan implementasi MBS salah satunya yaitu mengembangkan kemampuan kepala sekolah bersama guru dan unsur komite sekolah dalam pelaksanaan pembelajaran yang aktif dan menyenangkan, baik di sekolah maupun di lingkungan masyarakat setempat.²¹ Ketika lembaga pendidikan menerapkan MBS dengan segala otonomi yang diberikan, maka lembaga perlu melibatkan masyarakat atau komite sebagai pendukung setiap kebijakan yang diambil sebagai bentuk tanggungjawab lembaga terhadap masyarakat dan juga sebagai bentuk partisipasi masyarakat dalam implementasi MBS agar dapat meningkatkan mutu pendidikan.

C. Peran Komite Sekolah Sebagai Badan Pengontrol (*Controlling Agency*) dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah

Peran komite sekolah sebagai badan pengontrol dalam implementasi MBS meliputi: mengontrol perencanaan pendidikan di sekolah, mengontrol proses pengambilan keputusan kepala sekolah, mengontrol penggunaan alokasi dana pendidikan, dan memantau output sekolah.

Dalam mengontrol perencanaan pendidikan di sekolah, komite turut terlibat dalam rapat merencanakan program kerja lembaga yang dihadiri oleh seluruh keluarga besar lembaga pendidikan. Sebagaimana pendapat Satori yang dikutip oleh Sagala peran serta masyarakat melalui komite meliputi menyusun atau membahas laporan tahunan sekolah yang

---

²¹ Sri Minarti, *Manajemen Sekolah....*, 69

menggambarkan pelaksanaan perencanaan tahunan sekolah. Laporan tahunan sekolah merupakan dokumen penting yang menjelaskan kondisi kemajuan sekolah. Bentuk laporan tahunan sekolah disesuaikan dengan perencanaan tahunan sekolah. Aspek-aspek apa saja yang perlu dilaporkan, bagaimana format laporannya, dan siapa/gugus tugas mana yang melakukannya perlu ditetapkan berdasarkan kesepakatan. Yang pasti bahwa laporan tahunan sekolah sangat bermanfaat bagi sekolah sendiri dan para *stakeholder*-nya. Laporan tahunan sekolah adalah kesempatan bagi sekolah melepaskan pertanggung jawaban terhadap *stakeholder* sekolah (khususnya orang tua). Melalui media ini mereka memperoleh informasi yang jujur, obyektif, dan dapat dipercaya mengenai kinerja sekolah dan hasil belajar murid. Laporan tahunan sekolah yang telah dibahas dan mendapat penerimaan komite sekolah, selanjutnya disampaikan ke kantor Dinas Pendidikan Kabupaten/ Kota setempat sebagai bahan untuk melakukan review sekolah.²²

Selain mengontrol perencanaan pendidikan di sekolah, komite juga mengontrol proses pengambilan kebijakan kepala sekolah tanpa meintimidasi keputusan sekolah. Kepala sekolah diberi keleluasaan untuk mengambil kebijakan yang memang sesuai dengan kebutuhan sekolah dan melaporkannya kepada komite sekolah. Hal ini sebagaimana pendapat M. Misba bahwa komite sekolah dapat melakukan fungsi yang sama seperti yang dilakukan Dewan Pendidikan, yaitu melakukan kontrol terhadap

---

²² Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik...*, 244.

proses pengambilan keputusan dan perencanaan pendidikan di sekolah, termasuk kualitas kebijakan yang ada.²³ Lebih lanjut Ditjen Dikdasmen Depdiknas menyebutkan bahwa peran komite sebagai badan pengontrol memiliki indikator kerja dalam mengontrol perencanaan pendidikan di sekolah meliputi: mengontrol proses pengambilan keputusan di sekolah, mengontrol kualitas kebijakan di sekolah, mengontrol proses perencanaan pendidikan di sekolah, pengawasan terhadap kualitas perencanaan sekolah, dan pengawasan terhadap kualitas program sekolah.²⁴

Selanjutnya, komite sekolah juga memantau proses KBM siswa, pelaksanaan UN, dan kegiatan ekstrakurikuler dalam pengembangan minat bakat siswa, karena ekstrakurikuler juga dapat menjadi peluang prestasi yang membanggakan bagi sekolah. Sebagaimana pendapat Satori yang dikutip oleh Sagala bahwa peran komite diantaranya adalah memantau kinerja sekolah yang meliputi kinerja manajemen sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, mutu belajar mengajar termasuk kinerja mengajar guru, hasil belajar peserta didik, disiplin dan tata tertib sekolah, prestasi sekolah, baik dalam intra maupun ekstrakurikuler.²⁵ Hal tersebut didukung oleh M. Misbah bahwa komite sekolah dalam fungsi perencanaan memiliki peran

---

²³ M. Misbah, *Peran dan Fungsi Komite Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Jurnal Pemikiran Alternatif Kependidikan, Vol.14 No.I Jan-Apr 2009 68-91, 10.

²⁴ Tim Pengembangan Komite Sekolah Ditjen Dikdasmen Depdiknas, Indikator Kinerja Komite Sekolah, dalam <http://dpjp.wordpress.com/2007/04/28/indikator-kinerja-komite-sekolah/>.

²⁵ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik ...*, 244.

dalam pelaksanaan program, yang menyangkut kurikulum, PBM, dan evaluasi.²⁶

Hal lain, komite sekolah juga melakukan pengawasan terhadap alokasi anggaran. Sejauh ini setiap alokasi anggaran yang diajukan oleh sekolah selalu didukung oleh komite sekolah karena dinilai penggunaannya telah sesuai dengan sasaran. Hal tersebut sebagaimana disebutkan oleh M. Misbah bahwa fungsi Komite Sekolah dalam kaitannya dengan pelaksanaan program tersebut adalah bagaimana alokasi dana dan sumber-sumber daya bagi pelaksanaan program dilakukan sekolah. Dalam pengembangan kinerja ini, perlu dilihat sejauh mana Komite Sekolah melakukan fungsinya dalam mengontrol alokasi dana dan sumber-sumber daya tersebut.²⁷ Lebih lanjut Ditjen Dikdasmen Depdiknas menyebutkan bahwa peran komite sebagai badan pengontrol memiliki indikator kerja dalam memantau pelaksanaan program sekolah, salah satunya adalah memantau alokasi anggaran untuk pelaksanaan program sekolah.²⁸

Dalam memantau output sekolah, komite sebagai badan pengontrol melakukan pengawasan hasil ujian akhir, memantau hasil prestasi yang didapat dari bidang akademik atau non akademik. Sedangkan untuk memantau alumni pihak komite tidak berdiri sendiri, tetapi dibantu oleh pihak alumni tingkat dan pihak sekolah yang berupa bentuk lisan dan

---

²⁶ M. Misbah, *Peran dan Fungsi Komite Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Jurnal Pemikiran Alternatif Kependidikan, Vol.14 No.I Jan-Apr 2009 68-91, 10.

²⁷ M. Misbah, *Peran dan Fungsi Komite Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Jurnal Pemikiran Alternatif Kependidikan, Vol.14 No.I Jan-Apr 2009 68-91, 10.

²⁸ Tim Pengembangan Komite Sekolah Ditjen Dikdasmen Depdiknas, Indikator Kinerja Komite Sekolah, dalam <http://dpjp.wordpress.com/2007/04/28/indikator-kinerja-komite-sekolah/>.

tertulis. Untuk bentuk tertulis melalui pendataan dari sekolah. Hal tersebut sesuai dengan pendapat M. Misbah bahwa Komite Sekolah memiliki peran yang penting dalam melakukan pemantauan terhadap penilaian terhadap hasil ujian akhir. Karena penilaian terhadap hasil keluaran pendidikan di sekolah-sekolah tersebut akan menjadi masukan bagi Dewan Pendidikan untuk memetakan persoalan dalam pemerataan dan mutu keluaran pendidikan.²⁹

Dari paparan diatas yang berdasarkan pada laporan hasil penelitian pada kedua lembaga tersebut dapat dikatakan bahwa peran komite sebagai badan pengontrol meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. Mengontrol perencanaan pendidikan di sekolah
  - a. Mengontrol proses pengambilan keputusan di sekolah
  - b. Mengontrol kualitas kebijakan pendidikan
  - c. Mengontrol proses perencanaan pendidikan di sekolah
  - d. Pengawasan terhadap kualitas perencanaan sekolah
  - e. Pengawasan terhadap kualitas program sekolah
2. Memantau pelaksanaan program sekolah
  - a. Memantau alokasi anggaran untuk pelaksanaan program sekolah
  - b. Memantau partisipasi *stakeholder* pendidikan dalam pelaksanaan program sekolah
  - c. Memberikan saran dan masukan terhadap kinerja sekolah
3. Memantau *out put* pendidikan

---

²⁹ M. Misbah, *Peran dan Fungsi Komite Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Jurnal Pemikiran Alternatif Kependidikan, Vol.14 No.I Jan-Apr 2009 68-91, 10.

- a. Memantau hasil ujian akhir
- b. Memantau hasil prestasi pada bidang akademik maupun non akademik.
- c. Memantau alumni dari lulusan sekolah.

Komite sekolah selaku pengontrol dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan dan keluaran pendidikan di satuan pendidikan. Minimal melakukan evaluasi dan pengawasan terhadap kebijakan, program, penyelenggaraan, dan keluaran pendidikan dari satuan pendidikan. Dalam bentuk kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

1. Meminta penjelasan sekolah tentang hasil belajar siswa di sekolah.
2. Mencari penyebab ketidak berhasilan belajar siswa, dan memperkuat berbagai hal yang menjadi keberhasilan belajar siswa.
3. Menyampaikan hasil kajian pelaksanaan program sekolah kepada *stakeholder* secara periodic, baik yang berupa keberhasilan maupun kegagalan dalam pencapaian tujuan dan sasaran program sekolah.
4. Menyampaikan laporan pertanggung jawaban bantuan masyarakat baik berupa materi, maupun non materi kepada masyarakat dan pemerintah setempat.³⁰

Dalam Suharsimi Arikunto, terdapat banyak pendapat yang dapat dijadikan sebagai rujukan untuk mendefinikan evaluasi antara lain:

---

³⁰ Depdiknas, *Pemberdayaan Komite sekolah...*, 17.

1. Suchman dan Anderson; evaluasi sebagai sebuah proses menentukan hasil yang telah direncanakan untuk mendukung tercapainya tujuan.
2. Worthen dan Sanders; evaluasi adalah kegiatan untuk mencari sesuatu yang berharga, termasuk informasi yang bermanfaat dalam menilai keberadaan suatu program, produksi, prosedur, serta alternative strategi yang diajukan untuk mencapai tujuan.
3. Stufflebeam dan Fernandes; evaluasi merupakan proses penggambaran, pencarian, dan pemberian informasi yang sangat bermanfaat bagi pengambilan keputusan dalam menentukan alternatif keputusan.³¹

Komite sekolah untuk menjalankan peran evaluasi dan pengawasan ini dibutuhkan kerjasama berdasarkan pada tugas pada masing-masing yang di emban dan juga sesuai dari hasil rapat penyusunan struktur lembaga atau komite sekolah. Jadi dari segi kepengurusan komite sekolah tidak terfokus pada beberapa orang saja, tetapi semua pengurus berjalan dan mendapatkan tugas sendiri-sendiri dan akan lebih efektif untuk menjalankan tugasnya.

Agar tidak tumpang tindih kewenangan dan bentuk partisipasi masing-masing, perlu dibuat aturan mengenai struktur organisasi dan kapan komite sekolah, dewan pendidikan dan masyarakat dapat mengambil sikap untuk melakukan tindakan dan kapan pula harus menjaga jarak. Besarnya peran orang tua dan masyarakat berpartisipasi melalui badan ini dalam mengelola

---

³¹ Suharsimi Arikunto, Cepi Safrudin, Abdul Jabar, *Evaluasi Program Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), 1.

sekolah implementasinya harus sesuai dengan aturan yang berlaku, bukan berjalan menurut selera orang-orang yang ada dalam badan tersebut. Keikutsertaan masyarakat ini memang di samping membawa dampak positif dapat membawa dampak negatif. Kontribusi komite sekolah terhadap sekolah menurut Satori sebagaimana dikutip Syaiful menyangkut kelembagaan sebagai berikut:

1. Penyusunan perencanaan strategik sekolah, yaitu strategi pembangunan sekolah untuk perspektif 3-4 tahun ke depan. Dalam dokumen ini dibahas visi dan misi sekolah, analisis posisi untuk mengkaji kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang dihadapi sekolah, kajian isu-isu strategik sekolah, penyusunan program, prumusan strategi pelaksanaan program, cara pengendalian dan evaluasinya.
2. Penyusunan perencanaan tahunan sekolah, yang merupakan elaborasi dari perencanaan strategik sekolah, dalam perencanaan tahunan dibahas program-program operasional sekolah yang merupakan implementasi program prioritas yang dirumuskan secara rinci dalam perencanaan strategik sekolah yang disertai perencanaan anggarannya.
3. Mengadakan pertemuan terjadwal untuk menampung dan membahas berbagai kebutuhan, masalah, aspirasi serta ide-ide yang disampaikan oleh anggota komite sekolah. Hal-hal tersebut merupakan refleksi kepedulian para *stakeholder* sekolah terhadap berbagai perbaikan, kemajuan dan pengembangan sekolah.

4. Memikirkan upaya-upaya yang mungkin dilakukan untuk memajukan sekolah, terutama yang menyangkut keinginan fasilitas sekolah, fasilitas pendidikan, pengelolaan biaya pendidikan bagi pengembangan keunggulan kompetitif dan komparatif sekolah sesuai dengan aspirasi *stakeholder* sekolah. Perhatian terhadap masalah yang dimaksudkan agar sekolah setidaknya-tidaknya memenuhi standar pelayanan minimum yang dipersyaratkan.
5. Mendorong sekolah melakukan internal monitoring (*school self-assesment*), diri dan melaporkan hasil-hasilnya untuk dibahas dalam forum komite sekolah.
6. Membahas hasil-hasil tes standar yang dilakukan oleh lembaga/institusi eksternal dalam upaya menjaga jaminan mutu (*quality assurance*) serta memelihara kondisi pembelajaran sekolah sesuai dengan tuntutan standar minimum kompetensi peserta didik (*basic minimum competency*) seperti yang diatur dalam PP nomor 25 tahun 2000, UUSPN No. 20 tahun 2003, dan sejumlah PP yang menyertainya.
7. Membahas laporan tahunan sekolah sehingga memperoleh gambaran yang tepat atas penerimaan komite sekolah. Laporan tahunan sekolah tersebut merupakan bahan untuk melakukan *review* sekolah selanjutnya disampaikan kepada dinas pendidikan kabupaten/kota. *Review* sekolah merupakan kegiatan penting untuk mengetahui keunggulan sekolah disertai analisis kondisi-kondisi pendukungnya. Sebaliknya untuk mengetahui kelemahan-kelemahan sekolah disertai analisis factor-faktor

penyebabnya. *Review* sekolah merupakan media saling mengisi pengalaman sekaligus saling belajar antar sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja masing.³²

Dalam hal tersebut komite sekolah memiliki peran sebagai badan pengontrol terhadap implementasi MBS, sebagaimana MBS dapat dicerminkan dalam aspek strategis manajemen yaitu Dalam MBS gaya pengambilan keputusan pada tingkat sekolah adalah melalui pembagian kekuasaan (*power sharing*) atau partisipasi (*participation*).³³ Dalam hal tersebut komite sekolah berperan dalam mengontrol pengambilan keputusan kepala sekolah dari gaya pembagian kekuasaan dan partisipasi untuk meningkatkan mutu pendidikan. Selain itu komite juga berperan dalam memantau output sekolah sebagaimana karakteristik MBS mencakup karakteristik output yang diharapkan sekolah yaitu prestasi sekolah yang dihasilkan oleh proses pembelajaran dan manajemen di sekolah. Output bisa berupa prestasi akademik maupun prestasi non akademik.³⁴ Ketika lembaga pendidikan menerapkan MBS dengan segala otonomi yang diberikan, maka lembaga perlu melibatkan masyarakat atau komite sebagai pengontrol setiap kebijakan yang diambil sebagai bentuk tanggungjawab lembaga terhadap masyarakat dan juga sebagai bentuk partisipasi masyarakat dalam implementasi MBS agar dapat meningkatkan mutu pendidikan.

---

³² Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik* ..., 241.

³³ Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah*..., 57

³⁴ Rohiat, *Manajemen Sekolah*..., 58.

D. Peran Komite Sekolah Sebagai Badan Penghubung (*Mediator Agency*) dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah

Berkaitan dengan peran komite sekolah sebagai mediator, komite sekolah melaksanakan beberapa aktivitas. Aktivitas-aktivitas tersebut mencangkup hal-hal: menghubungkan sekolah dengan orang tua siswa dan masyarakat, menampung aspirasi masyarakat, dan mediasi dengan instansi-instansi lain.

Peran komite sekolah sebagai badan penghubung implementasi MBS, menghubungkan sekolah dengan orang tua siswa dan masyarakat. Wujud dalam hubungan tersebut melakukan koordinasi atau pertemuan-pertemuan secara formal meskipun tidak rutin dilaksanakan. hal ini sesuai dengan pendapat Sagala bahwa tugas pokok desentralisasi pendidikan khususnya pada tingkat sekolah mengarahkan dan memberdayakan orang tua untuk bekerjasama lebih baik meningkatkan mutu sekolah.³⁵ Lebih lanjut M. Misbah mengatakan komite sekolah berfungsi sebagai mediator dan menjadi penghubung sekolah dengan masyarakat, atau antara sekolah dengan Dinas Pendidikan. Berbagai persoalan yang sering dialami orangtua dalam pelaksanaan pendidikan anak-anaknya di sekolah misalnya seringkali terbentur pada sebatas keluhan, kurang direspons sekolah. Oleh karena itu, kehadiran komite sekolah pada posisi ini sangat penting dalam mengurangi berbagai keluhan orangtua tersebut.³⁶

---

³⁵ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik ...*, 242.

³⁶ M. Misbah, *Peran dan Fungsi Komite Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Jurnal Pemikiran Alternatif Kependidikan, Vol.14 No.I Jan-Apr 2009 68-91, 10.

Selain itu, komite sekolah berperan dalam menampung aspirasi masyarakat, dalam hal ini dapat berupa pengaduan, keluhan maupun saran terhadap kebijakan dalam program pendidikan. Hal ini sebagaimana menurut Kemdiknas bahwa tujuan pembentukan komite sekolah adalah: menampung dan menyalurkan aspirasi masyarakat untuk dapat melahirkan kebijakan dan program pendidikan yang dapat mendorong kemajuan sekolah, mendorong peningkatan tanggungjawab dan peranserta aktif dari seluruh lapisan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan, menciptakan penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan yang lebih transparan, akuntabel, dan demokratis dalam mewujudkan pendidikan yang bermutu.³⁷ Lebih lanjut M. Misbah mengatakan komite sekolah dalam pelaksanaan program pendidikan lebih kepada upaya memfasilitasi berbagai masukan dari masyarakat terhadap kebijakan dan program pendidikan yang ditetapkan sekolah. Peran ini antara lain dengan mengkomunikasikan berbagai pengaduan dan keluhan masyarakat terhadap sekolah terkait dalam bidang pendidikan.³⁸

Selain itu, komite sekolah juga melakukan mediasi terhadap instansi lain. Instansi disini yang dimaksud adalah alumni, dan kalangan pejabat pemerintah. Tujuan dalam mediasi terhadap alumni dan pemerintah adalah mewujudkan koordinasi yang sehat untuk pengembangan mutu lembaga, baik berupa bentuk saran, solusi dan bantuan anggaran dalam

---

³⁷ Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 004/U/2002 tentang *Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah*

³⁸ M. Misbah, *Peran dan Fungsi Komite Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Jurnal Pemikiran Alternatif Kependidikan, Vol.14 No.I Jan-Apr 2009 68-91, 10.

pengembangan sekolah. Hal ini sebagaimana pendapat Hasbullah, pada dasarnya posisi komite sekolah berada di tengah-tengah antara orang tua murid, murid, guru, masyarakat setempat, dan kalangan swasta di satu pihak dengan pihak sekolah sebagai institusi, kepala sekolah, dinas pendidikan wilayahnya, dan pemerintah daerah di pihak lainnya.³⁹

Berdasarkan paparan diatas dari hasil penelitian kedua lembaga dapat dikatakan bahwa peran komite sebagai badan pengontrol dalam implentasi MBS meliputi:

1. Perencanaan

- a. Menjadi pengubung antara komite sekolah, komite sekolah dengan sekolah, alumni, dan pemerintah.
- b. Mengidentifikasi aspirasi masyarakat untuk perencanaan pendidikan .
- c. Membuat usulan kebijakan dan program pendidikan di sekolah.

2. Pelaksanaan program

- a. Mensosialisasikan kebijakan dan program sekolah kepada masyarakat.
- b. Memfasilitasi berbagai masukan kebijakan program terhadap sekolah.
- c. Menampung pengaduan dan keluhan terhadap kebijakan dan program sekolah.
- d. Mengkomunikasikan pengaduan dan keluhan masyarakat terhadap sekolah.

---

³⁹ Hasbullah, *Otonomi Pendidikan...*, 90

3. Pengelolaan sumber daya pendidikan

- a. Mengidentifikasi kondisi sumberdaya di sekolah.
- b. Mengidentifikasi sumber-sumber daya masyarakat.
- c. Memobilisasi bantuan masyarakat untuk pendidikan di sekolah dalam bentuk materi atau non materi.
- d. Mengkoordinasikan bantuan masyarakat.

Komite sekolah sebagai mediator antara pemerintah (eksekutif) dengan masyarakat di satuan pendidikan, paling tidak melakukan kegiatan-kegiatan seperti:

1. Melakukan kerjasama dengan masyarakat baik perorangan, organisasi pemerintah dan kemasyarakatan yang bermutu.
  - a. Membina hubungan dan kerjasama yang harmonis dengan seluruh *stakeholder* pendidikan di sekitar sekolah.
  - b. Mengadakan penjajagan tentang kemungkinan untuk dapat mengadakan kerjasama dengan lembaga lain di luar sekolah untuk memajukan mutu pembelajaran di sekolah.
2. Menampung dan menganalisis aspirasi, ide, tuntutan dan berbagai kebutuhan pendidikan yang diajukan oleh masyarakat, dalam bentuk:
  - a. Meyelenggarakan kuesioner untuk memperoleh masukan, saran dan ide kreatif dari *stakeholder* pendidikan di sekitar sekolah.

- b. Menyampaikan laporan kepada masyarakat secara tertulis tentang hasil pengamatannya terhadap perkembangan pendidikan di daerah sekitar sekolahnya.⁴⁰

Dalam hal tersebut komite sekolah memiliki peran sebagai bada mediator terhadap implementasi MBS, sebagaimana salah satu komponen dari MBS adalah manajemen hubungan sekolah dan masyarakat, maksud dari hubungan sekolah dan masyarakat tersebut karena sekolah dan masyarakat memiliki hubungan yang sangat erat dalam mencapai tujuan sekolah atau pendidikan secara efektif dan efisien. Sebaliknya sekolah juga harus menunjang pencapaian tujuan atau pemenuhan kebutuhan masyarakat, khususnya kebutuhan pendidikan. Agar tercipta hubungan kerja sama yang baik antara sekolah dan masyarakat, masyarakat perlu mengetahui dan memiliki gambaran yang jelas tentang sekolah yang bersangkutan.⁴¹ Dalam hal tersebut komite berperan dalam melakukan komunikasi yang baik dalam bentuk formal atau informal antara komite dan masyarakat khususnya wali murid yang pada akhirnya untuk mewujudkan pengembangan mutu sekolah. Selain itu komite juga berperan dalam menampung aspirasi masyarakat sebagaimana sekolah yang menerapkan MBS memiliki karakteristik bahwa partisipasi warga sekolah dan masyarakat merupakan bagian kehidupannya. Hal ini dilandasi oleh keyakinan bahwa makin tinggi tingkat partisipasi, makin besar rasa memiliki, makin besar pula rasa tanggung jawab dan

---

⁴⁰ Depdikna, *Pemberdayaan Komite...*, 17.

⁴¹ Mulyasa, *Manajemen berbasis sekolah ...*, 50-52.

makin besar pula rasa dedikasinya.⁴² Ketika lembaga pendidikan menerapkan MBS dengan segala otonomi yang diberikan, maka lembaga perlu memberkan wahana penjangkaran aspirasi masyarakat yang melibatkan masyarakat atau komite sebagai mediasi setiap kebijakan yang diambil sebagai bentuk tanggungjawab lembaga terhadap masyarakat dan juga sebagai bentuk partisipasi masyarakat dalam implementasi MBS agar dapat meningkatkan mutu pendidikan.

---

⁴² Rohiat, *Manajemen Sekolah...*, 60.