

BAB II

LANDASAN TEORITIS TENTANG MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU BERBASIS SEKOLAH

A. Pengertian Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah

Sebelum membicarakan tentang pengertian manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah, terlebih dahulu penulis akan mengemukakan beberapa pengertian atau istilah tentang manajemen pendidikan, dan mutu pendidikan.

1. Pengertian Manajemen Pendidikan

Secara etimologis, manajemen berasal dari bahasa Inggris yaitu dari kata kerja *to manage* yang disinonimkan dengan *to hand* yang berarti mengurus, *to control* memeriksa, *to guide* memimpin. Apabila dilihat dari asal katanya, manajemen berarti pengurusan, pengendalian atau pembimbing.¹

Siapapun yang menjalankan usaha tentu tidak terlepas dari serangkaian kegiatan merencanakan, melaksanakan dan menilai keberhasilan usahanya. Disadari atau tidak, mereka telah menempuh proses manajemen akan tetapi, alangkah lebih baik lagi apabila dalam pelaksanaan usahanya menerapkan pemahaman yang mendalam tentang ilmu manajemen, tentu usahanya akan lebih terarah dan lebih mudah mencapai tujuan, sebagaimana firman Allah SWT dalam surat Al Hasyr ayat 18:²

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ.

¹EK.Mochtar Effendy, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bintara, 1996), Cet. Ke-2, h. 9

² Departemen Agama RI, *op, cit*, h. 919

Ayat diatas memberikan pesan kepada kita untuk memikirkan masa depan yang akan datang. Dalam manajemen, pemikiran masa depan yang dituangkan dalam konsep yang jelas dan sistematis ini disebut perencanaan (*planning*). Perencanaan ini menjadi sangat penting karena berfungsi sebagai pengarah bagi kegiatan, target, dan hasil-hasilnya di masa yang akan datang sehingga apapun kegiatan yang dilakukan dapat berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan yangh ditentukan sebelumnya.

Hingga saat ini manajemen terus dikaji oleh pakar manajemen, mereka mendefinisikan manajemen sebagai ilmu, ada juga yang mendefinisikan manajemen sebagai kiat atau seni, serta ada yang mendefinisikan manajemen sebagai profesi.³ Banyak para pakar mendefinisikan tentang manajemen, agar pengertian manajemen dapat dipahami dengan lebih jelas, maka di bawah ini akan dipaparkan definisi yang dikemukakan oleh para ahli, yang dikutip dan diterjemahkan oleh Syaiful Sagala diantaranya:

- a. Menurut Frederick Winslow Tailor “*Management is Knowing Exactly what you want to do and then seeing that they do it in the best and cheapest way*” (manajemen adalah mengetahui secara tepat apa yang anda ingin kerjakan dan anda melihat bahwa mereka mengerjakan dengan cara yang lebih baik dan murah).
- b. Menurut Mary Parker Foulett seorang kontributor awal dari bidang psikologi dan sosiologi manajemen “*The art of getting thing done though people*” yaitu kiat atau seni dalam mencapai suatu tujuan atau menyelesaikan sesuatu melalui bantuan orang lain.
- c. Menurut James A. F. Stoner “*Management is the process of planning, organizing, leading and controlling resources in orther to achieve stated organizational goals*”. Yaitu: manajemen adalah proses dari perencanaan, pengorganisasian, pemberi pimpinan, dan pengendalian dari suatu usaha dari anggota organisasi yang menggunakan sumber-

³Nanang Fattah, Landasan Manajemen Pendidikan, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), Cet. Ke-7, h. 1-4

sumber daya organisatoris untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.⁴

Dari beberapa pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen adalah sebuah proses, terdiri atas kegiatan-kegiatan dengan memberdayakan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya secara efektif dan efisien. Efektif berarti mencapai tujuan sedangkan efisien dalam artian umum bermakna hemat, baik dari segi keuangan, waktu, dan tenaga. Ilmu manajemen jika dikaji secara mendalam dan diterapkan secara konsisten akan memberikan arah yang jelas, langkah yang teratur, keberhasilan dan kegagalan dapat mudah dievaluasi dengan benar, akurat dan lengkap sehingga dapat dijadikan bahan pembelajaran bagi tindakan selanjutnya.

Organisasi pendidikan sebagai lembaga yang bukan saja besar secara fisik, tetapi juga mengemban misi yang besar dan mulia untuk mencerdaskan kehidupan bangsa, tentu saja memerlukan manajemen yang profesional untuk mencapai tujuan.

Menurut B. Suryo Subroto:

“Manajemen pendidikan merupakan bentuk kerjasama personel pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan itu. Tujuan umum yang akan dicapai dalam kerjasama itu adalah pembentukan kepribadian murid sesuai dengan tujuan pendidikan nasional dan tingkat perkembangannya pada usia pendidikan. Tujuan ini dapat dijabarkan kedalam tujuan instruksional umum, dan tujuan instruksional khusus”.⁵

Sekolah merupakan organisasi pendidikan. Organisasi adalah aktivitas menyusun dan membentuk hubungan sehingga terwujudlah kesatuan usaha dalam

⁴Syaiiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta 2009), Cet. Ke-3, h. 51

⁵B. Suryosubroto, *op. cit*, h. 27

mencapai maksud dan tujuan pendidikan.⁶ Agar kerjasama berjalan dengan baik maka perlu adanya aturan, karena orang yang bekerjasama serta situasi kerjasama berbeda dari satu tempat dengan tempat lainnya, maka terjadi suasana yang berlainan antara satuan kerjasama yang satu dengan yang lain, sekolah merupakan organisasi yang diadakan bertujuan untuk mencapai tujuan pendidikan.

Selanjutnya menurut Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI mengemukakan “Manajemen pendidikan adalah suatu penataan bidang garapan pendidikan yang dilakukan melalui aktifitas perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pembinaan, pengkoordinasian, pengkomunikasian, pemotivasian, penganggaran, pengendalian, pengawasan, penilaian dan pelaporan secara sistematis untuk mencapai tujuan pendidikan secara berkualitas”.⁷

Dari beberapa definisi diatas secara sederhana manajemen pendidikan merupakan proses pelaksanaan tugas pendidikan dengan mendayagunakan segala sumber secara efisien untuk mencapai tujuan secara efektif, manajemen dapat diartikan sebagai proses pendayagunaan sumber daya sekolah atau lembaga pendidikan dengan menerapkan prinsip dan teori manajemen dalam pengelolaan kegiatan dilembaga pendidikan formal melalui kegiatan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian secara lebih efektif dan efisien dengan segala aspeknya dengan menggunakan semua potensi yang tersedia agar tercapai tujuan yang telah ditetapkan sesuai dengan visi dan misi serta mencapai produktivitas sekolah yang bermutu.

⁶Ngalim Porwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Mutiara 1979) h. 16

⁷Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *op. cit*, h. 88

Sebagaimana halnya pada manajemen secara umum, manajemen pendidikan meliputi empat hal pokok, yaitu:

a. Perencanaan pendidikan

Perencanaan pendidikan dimaksudkan untuk mempersiapkan semua komponen pendidikan, agar dapat terlaksana proses belajar mengajar yang baik dalam penyelenggaraan pendidikan dalam mencapai sasaran pendidikan seperti yang diharapkan.

b. Pengorganisasian pendidikan

Pengorganisasian pendidikan ditujukan untuk menghimpun semua potensi komponen pendidikan dalam suatu organisasi yang sinergis untuk dapat menyelenggarakan pendidikan dengan sebaik-baiknya.

c. Pengerjaan pendidikan

Pengerjaan pendidikan adalah pelaksanaan dari penyelenggaraan pendidikan yang telah direncanakan dan diawasi oleh organisasi penyelenggara pendidikan dengan memperhatikan rambu-rambu yang telah ditetapkan dalam perencanaan dalam rangka mencapai hasil yang optimal.

d. Pengendalian pendidikan

Pengendalian pendidikan dimaksudkan untuk menjaga agar penyelenggaraan pendidikan di laksanakan sesuai dengan yang direncanakan dan semua komponen pendidikan digerakkan secara sinergis dalam proses yang mengarah kepada pencapaian tujuan pendidikan yang di jabarkan dalam sasaran-

sasaran menghasilkan *output* secara optimal seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan pendidikan.⁸

2. Pengertian mutu pendidikan

Konsep manajemen mutu pendidikan merupakan sebuah konsep yang berasal dari *Total Quality Managemen* (TQM). TQM pertama kali diprkenalkan pada tahun 1920an oleh Edward Deming di Jepang. “Deming adalah seorang warga Amerika yang menjadi salah satu konsultan perusahaan di Jepang. Konsep TQM pada awalnya berkembang dari pemikiran untuk mewujudkan produk yang bermutu samapai pada akhirnya meliputi semua apek dalam organisasi”.⁹

Menurut Deming ada 14 prinsip mutu yang harus dilakukan organisasi/perusahaan jika menghendaki dicapainya mutu, yaitu:

- a. Menciptakan konsistensi tujuan untuk pengembangan produk dan jasa dengan adanya tujuan suasana bisnis yang kompetitif.
- b. Adopsi filosofi baru
- c. Menghentikan adanya inspeksi dan digantikan dengan upaya pencapaian mutu.
- d. Menghentikan anggapan bahwa penghargaan dalam bisnis adalah terletak pada harga.
- e. Peningkatan sistem produksi dan layanan secara terus menerus guna peningkatan mutu dan produktifitas.
- f. Pelatihan dalam pekerjaan
- g. Kepemimpinan lembaga
- h. Menghilangkan rasa takut
- i. Hilangkan penghalang antar departemen/ biro
- j. Mengurangi selogan peringatan-peringatan dan target, dan mengganti dengan pemantapan metode-metode yang dapat meningkatkan mutu kerja.
- k. Kurangi standar kerja yang menentukan kouta berdasarkan jumlah
- l. Hilangkan penghambat yang dapat merampas hak asasi manusia untuk merasa bangga terhadap kecakapan kerjanya.

⁸Veithzal Rivai dan Sylviana Murni, *Education Management Analisis Teori dan Praktik*, (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2010), h. 103-104

⁹ Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *op. cit*, h 290

- m. Lembagakan suatu program pendidikan dan peningkatan diri yang penuh semangat.
- n. Setiap orang dalam perusahaan bekerja sama dalam mendukung proses transformasi.¹⁰

Mutu pendidikan merupakan salah satu pilar utama dalam upaya pengembangan sumber daya manusia yang sangat penting maknanya bagi pembangunan Nasional. Pendidikan yang berkualitas hanya dapat diwujudkan melalui lembaga pendidikan yang bermutu. Karena itu upaya peningkatan mutu pendidikan merupakan upaya yang strategis dalam menciptakan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan pembangunan bangsa.

Seluruh manajemen komponen pendidikan harus senantiasa berorientasi pada pencapaian mutu. Semua program dan kegiatan pendidikan serta pembelajaran di lembaga pendidikan harus bisa diarahkan pada pencapaian mutu. Hingga sekarang ini, persoalan mutu masih menjadi pembahasan diantara idealisme, belum menjadi realitas dalam lembaga pendidikan. Maka, perlu dikerahkan semua pikiran, tenaga, dan startegi untuk bisa mewujudkan mutu tersebut dalam lembaga pendidikan, termasuk lembaga pendidikan Islam.

Manajemen sekolah dengan rancangan MPMBS dipandang berhasil jika mampu mengangkat derajat mutu proses dan produk pendidikan dan pelajaran. Dalam pengertian umum, mutu mengandung makna derajat keunggulan suatu produk atau hasil kerja, baik berupa barang atau jasa. Barang dan jasa pendidikan itu bermakna dapat dilihat dan tidak dapat dilihat, tetapi dapat dirasakan.¹¹ Mutu pendidikan berkembang seiring dengan tuntutan kebutuhan hasil pendidikan

¹⁰ *Ibid*, hal 296-297

¹¹ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2008), Cet. ke-3, h. 53

yang berkaitan dengan kemajuan ilmu dan teknologi yang melekat pada wujud pengembangan kualitas sumber daya manusia.

Menurut Oemar Hamalik:

“Pengertian mutu dapat dilihat dari dua sisi, yaitu segi normatif dan segi deskriptif, dalam artian normatif, mutu ditentukan berdasarkan pertimbangan (kriteria) intrinsik dan ekstrinsik. Berdasarkan kriteria intrinsik, mutu pendidikan merupakan produk pendidikan yakni manusia yang terdidik. Sesuai dengan standar ideal. Berdasarkan kriteria ekstrinsik, pendidikan merupakan instrumen untuk mendidik tenaga kerja yang terlatih. Dalam artian deskriptif, mutu ditentukan berdasarkan keadaan senyatanya, misalkan hasil tes prestasi belajar”.¹²

Mutu merupakan suatu terminologi subjektif dan relatif yang dapat diartikan dengan berbagai cara dimana setiap definisi bisa didukung oleh argumentasi yang sama baiknya. Mutu dalam pendidikan bukanlah barang akan tetapi layanan, di mana mutu harus dapat memenuhi kebutuhan, harapan dan keinginan semua pihak/pemakai dengan fokus utamanya terletak pada peserta didik. Karakteristik mutu dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif.

Korelasi mutu dengan pendidikan, sebagaimana pengertian yang dikemukakan oleh Dzaujak Ahmad, mutu pendidikan adalah kemampuan sekolah dalam pengelolaan secara operasional dan efisien terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan sekolah sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut norma/standar yang berlaku.¹³

Indikator atau kriteria yang dapat dijadikan tolak ukur mutu pendidikan yaitu:

¹² Oemar Hamalik, *Evaluasi Kurikulum*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1990) cet. ke 1 h. 33

¹³ Dzaujak Ahmad, *Penunjuk Peningkatan Mutu pendidikan di sekolah Dasar*, (Jakarta: Depdikbud 1996), h. 8

- a. Hasil akhir pendidikan
- b. Hasil langsung pendidikan, hasil langsung inilah yang dipakai sebagai titik tolak pengukuran mutu pendidikan suatu lembaga pendidikan. Misalnya tes tertulis, daftar cek, anekdot, skala rating, dan skala sikap.
- b. Proses pendidikan
- c. Instrumen input, yaitu alat berinteraksi dengan *raw input* (siswa)
- d. *Raw input* dan lingkungan.¹⁴

Seiring dengan itu menurut Depdiknas, Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup *input*, proses dan *output* pendidikan.

Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud, berupa sumberdaya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. Proses pendidikan adalah merubah sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut input, sedang sesuatu dari hasil proses disebut output. *Output* pendidikan adalah merupakan kinerja sekolah. Kinerja sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses/perilaku sekolah. Setiap sekolah yang menerapkan MPMBS tentunya mempunyai output yang diharapkan, yang dihasilkan dari proses pembelajaran dan manajemen di sekolah baik berupa output akademik dan output non akademik.¹⁵

Proses pendidikan yang bermutu terlibat berbagai *input*. Seperti: bahan ajar (kognitif, afektif, atau psikomotorik), metodologi (bervariasi sesuai kemampuan guru), dukungan administrasi dan sarana prasarana, serta sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif. Manajemen sekolah, dukungan kelas mensinkronkan berbagai *input* tersebut atau mensinergikan semua komponen dalam interaksi (proses) belajar mengajar baik antara guru, siswa dan sarana pendukung di kelas maupun di luar kelas, baik konteks kurikuler maupun

¹⁴ Nurhasan, *Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia, Kurikulum untuk Abad 21, Indikator Cara Pengukuran dan Faktor-faktor yang Mempengaruhi mutu Pendidikan*, (Jakarta: PT. Sindo, 1994) h. 390

¹⁵ Rohiat, *Manajemen Sekolah Teori Dasar dan Praktek*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2008) h. 52-53

ekstra kurikuler, baik dalam lingkup substansi yang akademis maupun yang non akademis dalam suasana yang mendukung proses pembelajaran.

Dalam pendidikan, pengertian mutu dalam hal ini mengacu pada konteks hasil pendidikan mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu setiap catur wulan, semester, setahun, 5 (lima) tahun dan sebagainya. Prestasi yang dicapai dapat berupa hasil test kemampuan akademis misalnya ulangan umum, UN, dan lain-lain, dapat pula prestasi di bidang non akademis misalnya dalam cabang olah raga atau seni. Bahkan prestasi sekolah dapat berupa kondisi yang tidak dapat dipegang seperti suasana disiplin. Keakraban, saling menghormati dan sebagainya. Pada intinya mutu merupakan suatu keberhasilan proses dan hasil belajar yang menyenangkan dan di tandai dengan adanya prestasi yang memuaskan.

Antara proses dan pendidikan yang bermutu saling berhubungan. Akan tetapi agar proses itu tidak salah arah, maka mutu dalam arti hasil *output* harus dirumuskan terlebih dahulu oleh sekolah, dan jelas target yang akan dicapai untuk setiap tahun atau kurun waktu tertentu. Berbagai *input* dan proses harus selalu mengacu pada mutu hasil *output* yang ingin dicapai.

Adapun instrumental *input*, yaitu alat berinteraksi dengan *raw input* (siswa) seperti guru yang harus memiliki komitmen yang tinggi dan total serta kesadaran untuk berubah dan mau berubah untuk maju, menguasai ajar dan metode mengajar yang tepat, kreatif, dengan ide dan gagasan baru tentang cara mengajar maupun materi ajar, membangun kenerja dan disiplin diri yang baik dan mempunyai sikap positif dan antusias terhadap siswa, bahwa mereka mau diajar

dan mau belajar. Kemudian sarana dan prasarana belajar harus tersedia dalam kondisi layak pakai, bervariasi sesuai kebutuhan, alat peraga sesuai dengan kebutuhan, media belajar disiapkan sesuai kebutuhan. Biaya pendidikan dengan sumber dana, budgeting, kontrol dengan pembukuan yang jelas. Kurikulum yang memuat pokok-pokok materi ajar yang sesuai dengan tujuan pembelajaran, realistik, sesuai dengan fenomena kehidupan yang sedang dihadapi. Tidak kalah penting metode mengajar pun harus dipilih secara variatif, disesuaikan dengan keadaan, artinya guru harus menguasai berbagai metode. Begitu pula dengan *raw input* dan lingkungan, yaitu siswa itu sendiri. Dukungan orang tua dalam hal ini memiliki kepedulian terhadap penyelenggaraan pendidikan, selalu mengingatkan dan peduli pada proses belajar anak di rumah maupun di sekolah.

Pengertian mutu memiliki variasi sebagaimana didefinisikan oleh masing-masing orang atau pihak. Produsen (penyedia barang/jasa) atau konsumen (pengguna/pemakai barang/jasa) akan memiliki definisi yang berbeda mengenai mutu barang atau jasa. Perbedaan ini mengacu pada orientasi masing-masing pihak mengenai barang/jasa yang menjadi objeknya. Satu kata yang menjadi inti dalam konsep mutu baik menurut konsumen atau produsen adalah kepuasan. Dengan kata lain pendidikan yang dikatakan bermutu adalah yang dapat memberikan kepuasan terhadap *stake holder*.

3. Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS)

Banyak sekali pakar manajemen pendidikan yang menyebut MPMBS sebagai otonomi sekolah dan kewenangan yang didesentralisasikan tidak saja ke kabupaten atau kota melainkan juga sampai ke sekolah diyakini sebagai model

yang akan mempermudah pencapaian tujuan pendidikan. Dalam konteks penyelenggaraan persekolahaan saat ini konsep MPMBS dijadikan sebagai suatu kebijakan untuk meningkatkan mutu pendidikan.

B Suryo Subroto misalnya dalam buku manajemen pendidikan disekolah mengemukakan bahwa “manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah merupakan alternatif baru dalam pengelolaan pendidikan yang lebih menekankan kepada kemandirian dan kreatifitas sekolah”.¹⁶ Demikian pula Ibrahim Bafadal mengemukakan “manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah merupakan memberikan pemberian otonomi kepada sekolah untuk secara aktif serta mandiri mengembangkan dan melakukan berbagai program peningkatan mutu pendidikan sesuai dengan kebutuhan sekolah itu sendiri”.¹⁷

Selanjutnya menurut Depdiknas dalam buku Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah dikemukakan:

Secara umum manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong mengambil keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah (Kepala Sekolah, guru, siswa, karyawan, orang tua siswa, dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan nasional. Dengan otonomi yang lebih besar, sekolah memiliki kewenangan yang lebih besar dalam mengelola sekolahnya sehingga sekolah lebih mandiri.¹⁸

Dari ketiga pendapat diatas dapat diketahui bahwa dalam penarapan MPMBS sekolah dituntut untuk mempunyai kemandirian dan kreatifitas untuk mengembangkan program pendidikan dalam rangka meningkatkan mutu

¹⁶ B. Suryosubroto, *op. cit*, h. 208

¹⁷ Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar*, (Jakarta: PT.Bumi Aksara 2009) Cet Ke-3 h. 86

¹⁸ Depdiknas, *op. cit*, h. 5

pendidikan sesuai dengan kebutuhan sekolah, serta adanya pemberdayaan dan sinergi semua aspek pendidikan dan berbagai sumber daya pendidikan pada tingkat sekolah, secara efektif dan efisien dalam satu kesatuan yang utuh untuk mencapai produktivitas pendidikandengan demikian peran dan partisipasi warga sekolah dan masyarakat sangat menentukan keberhasilan dalam mencapai tujuan. yakni

Caldwell mendefinisikan MPMBS sebagai berikut:

“School-site or school-based management ... are all approaches to the management of public schools or systemic private shools where in there is significant and consistent desentralization to the school level of authority to make decisions related to allocation of resources, with resources defined broadly to include knowledge, technology, power, material people, time and money ... the school remains accountable to a central authority for the manner in which resources are allocated.”¹⁹

Dari pendapat Caldwell diatas, sekolah yang menerapkan MPMBS menekankan pada kewenangan pengalokasian sumber daya yang didesentralisasikan dari pusat ketingkat sekolah, manajemen peningkatan mutu pendidikan mencakup keuangan, kepegawaian, sarana dan prasarana penerimaan siswa baru dan kurikulum. Walaupun didesentralisasikan kesekolah namun diperlukan adanya sejumlah regulasi yang mengatur fungsi kontrol pusat terhadap keseluruhan pelaksanaan kewenangan dan tanggungjawab sekolah.

MPMBS pada dasarnya merupakan pemberian otonomi kepada sekolah untuk secara aktif dan mandiri untuk mengembangkan dan melakukan berbagai program peningkatan mutu pendidikan sesuai dengan kebutuhan sekolah sendiri. MPMBS merupakan pendekatan pengelolaan sekolah dalam rangka desentralisasi

¹⁹ Calwell BJ, *Edocational Reform Through School-Site Management, (An International Perspectives on restructuring in the Edocation. Advences in Reasearch 1990) h. 303-304*

pendidikan yang memberikan wewenang yang lebih luas kepada sekolah untuk mengambil keputusan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta perundang-undangan yang berlaku yang didukung dengan partisipasi yang tinggi dari warga sekolah (guru, siswa, Kepala Sekolah, karyawan) dan masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, pengusaha). Dengan desentralisasi tersebut, sekolah diberi kewenangan dan tanggungjawab untuk mengambil keputusan sesuai dengan kebutuhan, kemampuan dan tuntutan sekolah serta masyarakat atau stakeholder yang ada.

Dengan adanya kemandirian, sekolah lebih leluasa untuk mengelola semua fasilitas dan semua sumber daya yang dimiliki sekolah dengan partisipasi masyarakat yang penuh terfokus untuk mewujudkan mutu sekolah seperti yang diinginkan. Mutu pendidikan diwujudkan oleh semua komponen pendidikan, mulai dari unsur pimpinan lembaga, tenaga kependidikan, peserta didik, orang tua siswa, masyarakat, dan semua stake holders dengan mengambil peran masing-masing secara aktif.

Dari pemaparan di atas, dapat dipahami mengenai esensi dari MPMBS. Esensinya adalah: pertama, adanya otonomi sekolah yang lebih besar dalam mengelola dimensi-dimensi pendidikan di sekolah, dan kedua, mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan. Jadi, MPMBS merupakan proses manajemen yang diarahkan pada peningkatan mutu atau kualitas pendidikan, secara otonomi direncanakan, diorganisasikan, dilaksanakan dan dievaluasi

sendiri oleh sekolah sesuai dengan kebutuhan sekolah dengan melibatkan warga sekolah dan *stakeholder*.

Secara yuridis penerapan MPMBS dijamin oleh peraturan perundang-undangan sebagai berikut:²⁰

- a. Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 5 ayat (1) “pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah”.
- b. Undang-undang Nomor 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional Tahun 200-2004 pada Bab VII tentang Bagian Program pembangunan Bidang Pendidikan, khususnya sasaran (3), yaitu “terwujudnya manajemen pendidikan yang berbasis sekolah dan masyarakat (*school community based management*)”
- c. Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 44 Tahun 2002 tentang Pembentukan Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah
- d. Kepmendiknas Nomor 087 Tahun 2004 tentang Standar Akreditasi Sekolah, khususnya tentang manajemen berbasis sekolah; dan
- e. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, khususnya standar pengelolaan sekolah, yaitu manajemen berbasis sekolah.

²⁰ Rohiat, *op. cit*, h. 51

B. Tujuan dan Alasan Diterapkannya Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah

1. Tujuan diterapkannya MPMBS

Menurut B Suryo Subroto dalam bukunya Manajemen Pendidikan di Sekolah, mengemukakan bahwa konsep MPMBS dengan tujuan:²¹

- a. Mensosialisasikan konsep dasar MPMBS khususnya kepada masyarakat
- b. Memperoleh masukan agar konsep manajemen ini dapat diimplementasikan dengan mudah dan sesuai dengan kondisi lingkungan Indonesia yang memiliki keragaman kultural, sosio ekonomi masyarakat dan kompleksitas geografinya
- c. Menambah wawasan pengetahuan masyarakat khususnya masyarakat sekolah dan individu yang peduli terhadap pendidikan, khususnya peningkatan mutu pendidikan
- d. Memotivasi masyarakat sekolah untuk terlihat dan berpikir mengenai peningkatan mutu pendidikan/pada sekolah masing-masing
- e. Menggalang kesadaran masyarakat sekolah untuk ikut serta secara aktif dan dinamis dalam mensukseskan peningkatan mutu pendidikan
- f. Memotivasi timbulnya pemikiran-pemikiran baru dalam mensukseskan pembangunan pendidikan dari individu dan masyarakat yang peduli terhadap pendidikan khususnya masyarakat sekolah yang berada di garis paling depan dalam proses pembangunan tersebut.

²¹ B. Suryosubroto, *op. cit.*, h. 205-206

- g. Menggalang kesadaran bahwa peningkatan mutu pendidikan merupakan tanggung jawab semua kompomasyarakat, dengan fokus peningkatan mutu yang berkelanjutan (terus-menerus) pada tataran sekolah.
- h. Mempertajam wawasan bahwa mutu pendidikan pada tiap sekolah harus dirumuskan dengan jelas dan dengan target mutu yang harus dicapai setiap tahun, lima tahun dan seterusnya sehingga tercapai misi sekolah kedepan.

Menurut Depdiknas dalam buku Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, MPMBS bertujuan untuk: ²²

- a. Meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kemandirian, fleksibilitas, partisipasi, keterbukaan, kerjasama, akuntabilitas, sustainabilitas, dan inisiatif sekolah dalam mengelola, memanfaatkan, dan memberdayakan sumberdaya yang tersedia.
- b. Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama.
- c. Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu sekolahnya, dan
- d. Meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.

Dari pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa MPMBS bertujuan untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan (otonomi) kepada sekolah, pemberian *fleksibilitas* yang lebih besar

²² Depdiknas, *op. cit*, h 5-6

kepada sekolah untuk mengelola sumberdaya sekolah, dan mendorong partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Pengembangan konsep manajemen ini didesain untuk meningkatkan kemampuan sekolah dan masyarakat dalam mengelola perubahan pendidikan kaitannya dengan tujuan keseluruhan, kebijakan, strategi perencanaan, inisiatif kurikulum yang telah ditentukan oleh pemerintah dan otoritas pendidikan. Pendidikan ini menuntut adanya perubahan sikap dan tingkah laku seluruh komponen sekolah; Kepala Sekolah, guru dan tenaga/staf administrasi termasuk orang tua dan masyarakat dalam memandang, memahami, membantu sekaligus sebagai pemantau yang melaksanakan monitoring dan evaluasi dalam pengelolaan sekolah yang bersangkutan dengan didukung oleh pengelolaan sistem informasi yang presentatif dan valid. Akhir dari semua itu ditujukan kepada keberhasilan sekolah untuk menyiapkan pendidikan yang berkualitas/bermutu bagi masyarakat.

2. Alasan diterapkannya MPMBS

Menurut Depdiknas dalam buku Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis sekolah, MPMBS diterapkan karena beberapa alasan berikut:²³

- a. Sekolah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi dirinya sehingga dia dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumberdaya yang tersedia untuk memajukan sekolahnya;
- b. Sekolah lebih mengetahui kebutuhan lembaganya, khususnya *input* pendidikan yang akan dikembangkan dan didayagunakan dalam proses pendidikan sesuai dengan tingkat perkembangan dan kebutuhan peserta didik;

²³Depdiknas, *op. cit*, h 6

- c. Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh sekolah lebih cocok untuk memenuhi kebutuhan sekolah;
- d. Penggunaan sumber daya pendidikan lebih efisien dan efektif bilamana dikontrol oleh masyarakat setempat;
- e. Keterlibatan semua warga sekolah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan sekolah menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat.
- f. Sekolah dapat bertanggungjawab tentang mutu pendidikan masing-masing kepada pemerintah, orang tua peserta didik, dan masyarakat pada umumnya sehingga dia akan berupaya semaksimal mungkin untuk melaksanakan dan mencapai sasaran mutu pendidikan yang telah direncanakan;
- g. Sekolah dapat melakukan persaingan yang sehat dengan sekolah lain untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui upaya-upaya inovatif dengan dukungan orang tua peserta didik, masyarakat, dan pemerintah daerah setempat.

Dari pemaparan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa MPMBS merupakan keseluruhan proses pendaya gunaan seluruh komponen pendidikan dalam rangka peningkatan mutu pendidikan yang diupayakan sendiri oleh Kepala Sekolah bersama semua pihak yang terkait atau berkepentingan dengan mutu pendidikan. Jadi, MPMBS bertujuan untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian wewenang, keluwesan, dan sumber daya untuk meningkatkan mutu sekolah secara efektif dan efisien karena warga sekolah dan masyarakatlah yang lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan

ancaman bagi dirinya sehingga dia dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumberdaya yang tersedia untuk memajukan sekolahnya.

C. Prinsip-Prinsip dan Kerangka Kerja Penerapan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah

Dalam kamus umum bahasa Indonesia, prinsip diartikan sebagai asas kebenaran yang jadi pokok dasar orang berfikir, bertindak dan sebagainya.²⁴ Jadi prinsip MPMBS dapat diartikan sebagai asas atau dasar yang menjadi landasan seseorang mengimplementasikan MPMBS yang ciri khasnya memberikan kewenangan (otonomi) atau kemandirian lebih besar dari sebelumnya untuk mengelola sekolahnya (menetapkan sasaran peningkatan mutu, menyusun rencana peningkatan mutu, melaksanakan rencana peningkatan mutu dan melakukan evaluasi pelaksanaan peningkatan mutu), dan pengambilan keputusan partisipatif.

Prinsip-prinsip MBS yang dituangkan oleh Depdiknas meliputi “Transparansi, kooperatif, kemandirian, akuntabilitas, fleksibilitas, kontinuitas, komprehenship dan musyawarah”²⁵ Sedangkan prinsip MPMBS yang dikemukakan Nurkholis dalam buku Manajemen Berbasis sekolah: Teori, Model dan Aplikasi meliputi: “prinsip akufinalitas, desentralisasi, sistem pengelolaan mandiri dan inisiatif sumber daya manusia”²⁶

²⁴Leonardo D. Marsan DKK, *Kamus Praktis Bahasa Indonesia*, (Surabaya: Karya Utama, 2000) h 283

²⁵Depdiknas, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan/Kultur Madrasah*, (Jakarta:Dirjen Dikdasmen Direktorat SLTP, 2001) h. 4

²⁶ Norkholis, *op. cit*, h. 52

Selanjutnya Konsep MPMBS menurut Indriyanto dalam Sumarno memiliki beberapa prinsip, yaitu:²⁷

1. Sekolah sebagai organisasi pembelajaran

Mengingat pembelajaran merupakan fungsi utama sekolah, paling tidak ada dua konsekuensi. Sekolah dituntut senantiasa sensitif dengan perubahan di lingkungan sampai dengan ukuran tingkat mikro; apabila sekolah tidak tanggap dengan perubahan sangat besar kemungkinan sekolah akan menjadi penghambat bagi perkembangan masyarakatnya.

2. Struktur organisasi sederhana (*short organization*)

Supaya sekolah sebagai suatu organisasi dapat bergerak dengan lincah, gesit, seyogyanya organisasi sekolah bersifat ramping sederhana, dengan jenjang birokrasi yang sependek mungkin. Jarak guru dengan Kepala Sekolah tidak terlalu jauh, komunikasi intensif dijalin antar segenap komponen-komponen sekolah.

3. Penataan peran

Sebagai suatu organisasi yang dikelola profesional dengan sendirinya melakukan penataan dan pembagian pekerjaan, serta mengisi dengan personal yang paling tepat, sesuai dengan kemampuan sekolah.

4. Penentuan target sekolah (*benchmarking*)

Target ini sebaiknya terukur, layak, dan dapat dijangkau oleh sekolah.

Target tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Internal : apa yang ingin dicapai sekarang relatif terhadap kondisi lampau.

²⁷Asmoni, *MPMBS dan Sekolah Efektif dengan Pendekatan Input-proses-output*, <http://asmoni-best.blogspot/2009/04/mpmbs-dan-sekolah-efektif.html> (21 Maret 2010)

- b. Eksternal: apa yang ingin dicapai relatif terhadap sekolah lain
- c. Fungsional: apa yang ingin dicapai didasarkan pada misi sekolah
- d. Generik : apa yang ingin dicapai didasarkan pada kapasitas dan sumber daya sekolah.

Dengan keluwesan sekolah yang lebih besar, sekolah akan lebih lincah dan tidak harus menunggu arahan dari atasannya untuk mengelola, memanfaatkan, dan memberdayakan sumber daya. Dengan prinsip ini, sekolah akan lebih responsif dan lebih cepat dalam menanggapi segala tantangan yang dihadapi.

Adapun kerangka kerja MPMBS sebagaimana yang dikemukakan Umedi meliputi:²⁸

1. Sumber daya

Sekolah harus mempunyai fleksibilitas dalam mengatur semua sumber daya sesuai dengan kebutuhan setempat. Selain pembiayaan operasional/administrasi, pengelolaan keuangan harus ditujukan untuk: (i) memperkuat sekolah dalam menentukan dan mengalokasikan dana sesuai dengan skala prioritas yang telah ditetapkan untuk proses peningkatan mutu, (ii) pemisahan antara biaya yang bersifat akademis dari proses pengadaannya, dan (iii) pengurangan kebutuhan birokrasi pusat.

2. Pertanggung-jawaban (*accountability*)

Sekolah memiliki akuntabilitas baik kepada masyarakat maupun pemerintah. Hal ini merupakan perpaduan antara komitmen terhadap standar keberhasilan dan harapan/tuntutan orang tua/masyarakat. Pertanggungjawaban

²⁸Umedi, *Manajemen Peningkatan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah; Sebuah Pendekatan Baru dalam Pengelolaan Sekolah untuk Meningkatkan Mutu*, <http://ssep.net/director.html>. (25 April 2010)

(accountability) ini bertujuan untuk meyakinkan bahwa dana masyarakat dipergunakan sesuai dengan kebijakan yang telah ditentukan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan dan jika mungkin untuk menyajikan informasi mengenai apa yang sudah dikerjakan. Untuk itu setiap sekolah harus memberikan laporan pertanggung jawaban dan mengkomunikasikannya kepada orang tua/masyarakat dan pemerintah, dan melaksanakan kaji ulang secara komprehensif terhadap pelaksanaan program prioritas sekolah dalam proses peningkatan mutu.

3. Kurikulum

Berdasarkan kurikulum standar yang telah ditentukan secara nasional, sekolah bertanggung jawab untuk mengembangkan kurikulum baik dari standar materi (content) dan proses penyampaianya. Melalui penjelasan bahwa materi tersebut ada mafaat dan relevansinya terhadap siswa, sekolah harus menciptakan suasana belajar yang menyenangkan dan melibatkan semua indera dan lapisan otak serta menciptakan tantangan agar siswa tumbuh dan berkembang secara intelektual dengan menguasai ilmu pengetahuan, terampil, memiliki sikap arif dan bijaksana, karakter dan memiliki kematangan emosional.

4. Personil sekolah

Sekolah bertanggung jawab dan terlibat dalam proses rekrutmen (dalam arti penentuan jenis guru yang diperlukan) dan pembinaan struktural staf sekolah (Kepala Sekolah, wakil Kepala Sekolah, guru dan staf lainnya). Sementara itu pembinaan profesional dalam rangka pembangunan kapasitas/kemampuan Kepala Sekolah dan pembinaan keterampilan guru dalam pengimplementasian kurikulum termasuk staf kependidikan lainnya dilakukan secara terus menerus atas inisiatif

sekolah. Untuk itu birokrasi di luar sekolah berperan untuk menyediakan wadah dan instrumen pendukung. Dalam konteks ini pengembangan profesional harus menunjang peningkatan mutu dan penghargaan terhadap prestasi perlu dikembangkan. Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah memberikan kewenangan kepada sekolah untuk mengontrol sumber daya manusia, fleksibilitas dalam merespon kebutuhan masyarakat, misalnya pengangkatan tenaga honorer untuk keterampilan yang khas, atau muatan lokal. Demikian pula mengirim guru untuk berlatih di institusi yang dianggap tepat.

D. Karakteristik Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah

MPMBS memiliki karakteristik yang perlu dipahami oleh sekolah yang akan menerapkannya. Sekolah yang ingin berhasil dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah, maka sejumlah karakteristiknya yang juga merupakan karakteristik sekolah efektif perlu dimiliki.

Menurut B. Suryo Subroto mengutip pendapat Edmon mengemukakan, berbagai indikator yang menunjukkan karakter dari konsep MPMBS antara lain adalah:

1. Lingkungan sekolah yang aman dan tertib
2. Sekolah memiliki visi dan target mutu yang ingin dicapai
3. Sekolah memiliki kepemimpinan yang kuat
4. Adanya harapan yang tinggi dari personel sekolah (kepala sekolah, guru, staf lainnya termasuk siswa) untuk berprestasi
5. Adanya pengembangan staf sekolah yang terus-menerus sesuai tuntutan IPTEK
6. Adanya pelaksanaan evaluasi yang terus-menerus terhadap berbagai aspek akademik dan administratif, dan pemanfaatan hasilnya untuk penyempurnaan/perbaikan mutu
7. Adanya komunikasi dan dukungan intensif dan orang tua

murid/masyarakat.²⁹

MPMBS merupakan konsep pengelolaan yang menawarkan kerja sama yang erat antara sekolah, masyarakat, serta pemerintah dengan tanggung jawabnya masing-masing, yang bertujuan memberikan kemandirian kepada sekolah untuk ikut terlibat secara aktif dalam rangka proses peningkatan mutu kualitas pendidikan melalui pengelolaan sumber daya yang ada di sekolah.

Dari uraian diatas menunjukkan tentang berbagai cara kerja yang perlu dilakukan untuk mencapai kualitas pendidikan yang diinginkan, yang pada intinya memerlukan komitmen, kesungguhan dan kesediaan untuk bekerjasama untuk bekerjasama dari semua pihak yang berkepentingan dengan dunia pendidikan.

Menurut Ibrahim Bafadal ada tiga karakteristik kunci MPMBS sebagai berikut:

1. Adanya kekuasaan dan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan mengenai peningkatan mutu pendidikan yang didesentralisasikan kepada para *stakeholder* sekolah.
2. Manajemen peningkatan mutu yang didesentralisasikan mencakup keseluruhan aspek peningkatan mutu pendidikan, keuangan, kepegawaian, sarana dan prasarana, penerimaan siswa baru, dan kurikulum.
3. Walaupun keseluruhan domain manajemen peningkatan mutu pendidikan didesentralisasikan ke sekolah-sekolah, namun diperlukan adanya sejumlah regulasi yang mengatur fungsi kontrol pusat terhadap keseluruhan pelaksanaan kewenangan dan tanggungjawab sekolah.³⁰

Karakteristik MPMBS bisa diketahui antara lain dari bagaimana sekolah dapat mengoptimalkan kinerja organisasi sekolah, proses kegiatan belajar mengajar, pengelolaan sumber daya manusia dan administrasinya. Berbagai cara yang perlu dilakukan untuk mencapai kualitas pendidikan yang diinginkan, pada

²⁹ B. Suryosubroto, *op. cit*, h. 197-198

³⁰ Ibrahim Bafadal, *op. cit*, h. 86-87

intinya memerlukan komitmen, kesungguhan dan kesediaan untuk bekerja sama dari semua pihak yang berkepentingan dengan dunia pendidikan. Karena itu penerapan MPMBS dalam suatu sekolah, tergantung pada kesiapan dari pihak-pihak di atas, tentunya kesiapan ini tidak semata-mata hanya sekedar legal formal tetapi yang terpenting adalah kesiapan teknis untuk menjalankan model pengelolaan tersebut.

MPMBS dapat pula dilihat melalui pendidikan sistem, sehingga penguraian karakteristik MPMBS mendasarkan pada *input*, proses, dan *output*.³¹ *Input* dan proses harus selalu mengacu pada *output* yang ingin dicapai karena tanggung jawab sekolah bukan hanya pada proses tetapi tanggung jawab akhirnya adalah pada hasil yang ingin dicapai.

Menurut Depdiknas pada buku Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah mengemukakan karakteristiknya sebagai berikut.³²

1. *Output* yang diharapkan

Sekolah harus memiliki *output* yang diharapkan. *Output* sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan oleh proses pembelajaran dan manajemen di sekolah. Pada umumnya, *output* dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu *output* berupa prestasi akademik (*academic, achivement*) dan *ouput* berupa prestasi non-akademik (*non-academic achivement*). *Output* prestasi akademi misalnya, NEM, lomba karya ilmiah remaja, lomba (Bahasa Inggris, Matematika, Fisika), cara-cara berfikir (kritis, kreatif/divergen, nalar, rasional, induktif, deduktf, dan ilmiah). *Output* non-akademik, misalnya keingintahuan yang tinggi, harga diri kejujuran,

³¹ Depdiknas, *op. cit*, h. 12

³² *Ibid*, h 12-20

kerjasama yang baik, rasa kasih sayang yang tinggi terhadap sesama, solidaritas yang tinggi, toleransi, kediplinan, kerajinan prestasi olahraga, kesenian, dan kepramukaan.

2. Proses

Sekolah yang efektif pada umumnya memiliki sejumlah karakteristik proses sebagai berikut:

a. Proses belajar mengajar yang efektivitasnya tinggi

Sekolah yang menerapkan MPMBS memiliki efektivitas proses belajar mengajar (PBM) yang tinggi. Ini ditunjukkan oleh sifat PBM yang menekankan pada *pemberdayaan* peserta didik PBM bukan sekadar memorisasi dan *recall*, bukan sekadar penekanan pada penguasaan pengetahuan tentang *apa* yang diajarkan (logos) akan tetapi lebih menekankan pada internalisasi tentang *apa* yang diajarkan sehingga tertanam dan berfungsi sebagai muatan nurani dan hayati (ethos) serta dipraktekkan dalam kehidupan sehari-hari oleh peserta didik (pathos). PBM yang efektif juga lebih menekankan pada belajar mengetahui (*learning to know*), belajar bekerja (*learning to do*), belajar hidup bersama (*learning to live together*), dan belajar menjadi diri sendiri (*learnig to be*)

b. Kepemimpinan sekolah yang kuat

Pada sekolah yang menerapkan MPMBS, kepala sekolah memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyerasikan semua sumberdaya pendidikan yang tersedia. Kepemimpinan Kepala Sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan

secara terencana dan bertahap. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh agar mampu mengambil keputusan dan inisiatif/prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah. Secara umum, kepala sekolah tangguh memiliki kemampuan memobilisasi sumberdaya sekolah, terutama sumberdaya manusia, untuk mencapai tujuan sekolah.

c. Lingkungan sekolah yang aman dan tertib

Sekolah memiliki lingkungan (iklim) belajar yang aman, tertib, dan nyaman sehingga proses belajar mengajar dapat berlangsung dengan nyaman (*enjoyable learning*). Karena itu, sekolah yang efektif selalu menciptakan iklim sekolah yang aman, nyaman tertib melalui (pengupayaan faktor-faktor yang dapat menumbuhkan iklim tersebut. Dalam hal ini, peranan kepala sekolah sangat penting sekali.

d. Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif

Tenaga kependidikan, terutama guru, merupakan jiwa dari sekolah. Sekolah hanyalah merupakan wadah. Sekolah yang menerapkan MPMBS menyadari tentang hal ini. Oleh karena itu, pengelolaan tenaga kependidikan, mulai dari kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kinerja, hubungan kerja, hingga sampai pada imbal jasa, merupakan garapan penting bagi seorang kepala sekolah. Terlebih-lebih pada pengembangan tenaga kependidikan, ini harus dilakukan secara terus-menerus mengingat kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sedemikian pesat. Pendeknya tenaga kependidikan yang diperlukan untuk menyukseskan MPMBS adalah tenaga kependidikan yang

mempunyai komitmen tinggi, selalu mampu dan sanggup menjalankan tugasnya dengan baik.

e. Sekolah memiliki budaya mutu

Budaya mutu tertanam di sanubari semua warga sekolah, sehingga setiap perilaku selalu didasari oleh profesionalisme. Budaya mutu memiliki elemen-elemen sebagai berikut; (a) informasi kualitas harus digunakan untuk perbaikan, bukan untuk mengadili/mengontrol orang; (b) kewenangan harus sebatas tanggung jawab; (c) hasil harus diikuti penghargaan (*rewards*) atau sanksi (*punishment*); (d) kolaborasi dan sinergi, bukan kompetisi, harus merupakan basis untuk kerjasama; (e) warga sekolah merasa aman terhadap pekerjaannya; (f) atmosfer keadilan (*fairness*) harus ditanamkan; (g) imbal jasa harus sepadan dengan nilai pekerjaan; dan (h) warga sekolah merasa memiliki sekolah.

f. Sekolah memiliki “*Teamwork*” yang kompak, cerdas, dan dinamis

Kebersamaan (*teamwork*) merupakan karakteristik yang dituntut oleh MPMBS, karena *output* pendidikan merupakan hasil kolektif warga sekolah, bukan hasil individual. Karena itu budaya kerjasama antar fungsi dalam sekolah, antar individu dalam sekolah, harus merupakan kebiasaan hidup sehari-hari warga sekolah.

g. Sekolah memiliki kewenangan (kemandirian)

Sekolah memiliki kewenangan untuk melakukan yang terbaik bagi sekolahnya, sehingga dituntut untuk memiliki kemampuan dan kesanggupan kerja yang tidak selalu menggantungkan pada atasan. Untuk menjadi mandiri, sekolah harus memiliki sumberdaya yang cukup untuk menjalankan tugasnya.

h. Partisipasi yang tinggi dari warga dan masyarakat

Sekolah yang menerapkan MPMBS memiliki karakteristik bahwa partisipasi warga sekolah dan masyarakat merupakan bagian kehidupannya. Hal ini dilandasi oleh keyakinan bahwa makin tinggi tingkat prestasi, makin besar rasa memiliki; makin besar rasa-memiliki, makin besar pula rasa tanggung jawab; dan makin besar rasa tanggung jawab, makin besar pula tingkat dedikasinya.

i. Sekolah memiliki keterbukaan (transparansi) manajemen

Keterbukaan/transparansi dalam pengelolaan sekolah merupakan karakteristik sekolah yang menerapkan MPMBS, Keterbukaan/transparansi ini ditunjukkan dalam pengambilan keputusan, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, penggunaan uang, dan sebagai alat kontrol.

j. Sekolah memiliki kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik)

Perubahan harus merupakan sesuatu yang menyenangkan bagi semua warga sekolah. Sebaliknya, kemapanan merupakan musuh sekolah. Tentu saja yang dimaksud perubahan adalah *peningkatan, baik bersifat fisik maupun psikologis*. Artinya, setiap dilakukan perubahan, hasilnya diharapkan lebih baik dari sebelumnya (ada peningkatan) terutama mutu peserta didik.

k. Sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan.

Evaluasi belajar secara teratur bukan hanya ditujukan untuk mengetahui tingkat daya serap dan kemampuan peserta didik, tetapi yang terpenting adalah bagaimana memanfaatkan hasil evaluasi belajar tersebut untuk memperbaiki dan menyempurnakan proses belajar mengajar di sekolah. Oleh karena itu, fungsi evaluasi menjadi sangat penting dalam rangka meningkatkan mutu peserta didik

dan mutu sekolah secara keseluruhan dan secara terus-menerus merupakan kebiasaan warga sekolah. Tiada hari tanpa perbaikan. Karena itu, sistem mutu yang baku sebagai acuan bagi perbaikan harus ada. Sistem mutu yang dimaksud harus mencakup struktur organisasi, tanggung jawab, prosedur, proses dan sumberdaya untuk menerapkan manajemen mutu.

l. Sekolah responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan

Sekolah selalu tanggap /responsif terhadap berbagai aspirasi yang muncul bagi peningkatan mutu. Karena itu, sekolah selalu membaca lingkungan dan menanggapi secara cepat dan tepat. Bahkan, sekolah tidak hanya mampu menyesuaikan terhadap perubahan/ tuntutan, akan tetapi juga mampu mengantisipasi hal-hal yang mungkin bakal terjadi. Menjemput bola, adalah padanan kata yang tepat bagi istilah antisipatif.

m. Memiliki komunikasi yang baik

Sekolah yang efektif umumnya memiliki komunikasi yang baik terutama antar warga sekolah, dan juga sekolah-masyarakat sehingga kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh masing-masing warga sekolah dapat diketahui. Dengan cara ini, maka keterpaduan semua kegiatan sekolah dapat diupayakan untuk mencapai tujuan dan sasaran sekolah yang telah di patok. Selain itu komunikasi yang baik juga akan membentuk *teamwork* yang kuat, kompak dan cerdas, sehingga berbagai kegiatan sekolah dapat dilakukan secara merata oleh warga sekolah.

n. Sekolah memiliki akuntabilitas

Akuntabilitas adalah bentuk pertanggung jawaban yang harus dilakukan sekolah terhadap keberhasilan program yang telah dilaksanakan. Akuntabilitas ini

berbentuk laporan prestasi yang dicapainya dan dilaporkan kepada pemerintah, orang tua siswa, dan masyarakat. Berdasarkan laporan hasil program ini, pemerintah dapat menilai apakah program MPMBS telah mencapai tujuan yang dikehendaki atau tidak. Jika berhasil, maka pemerintah perlu membersihkan maka pemerintah perlu memberikan penghargaan kepada sekolah yang bersangkutan, sehingga menjadi faktor pendorong untuk terus meningkatkan kinerjanya di masa yang akan datang. Sebaliknya jika program tidak berhasil, maka pemerintah perlu memberikan teguran sebagai hukuman atas kinerjanya yang dianggap tidak memenuhi syarat. Demikian pula, para orang tua siswa dan anggota masyarakat dapat memberikan penilaian apakah program ini dapat meningkatkan prestasi anak-anaknya secara individual dan kinerja sekolah secara keseluruhan. Jika berhasil, maka orang tua peserta didik perlu memberikan semangat dan dorongan untuk peningkatan program yang akan datang. Jika kurang berhasil, maka orang tua siswa dan masyarakat berhak meminta pertanggungjawaban dan penjelasan sekolah atas kegagalan program MPMBS yang telah dilakukan. Dengan cara ini, maka sekolah tidak akan main-main dalam melaksanakan program pada tahun-tahun yang akan datang.

o. Sekolah mempunyai kemampuan menjaga sustainabilitas

Sekolah yang efektif juga memiliki kemampuan untuk menjaga kelangsungan hidupnya (sustainabilitasnya) baik dalam program maupun pendanaannya. Sustainabilitas program dapat dilihat dari keberlanjutan program-program yang telah dirintis sebelumnya dan bahkan berkembang menjadi program-program baru yang belum pernah ada sebelumnya. Sustainabilitas

pendanaan dapat ditunjukkan oleh kemampuan sekolah dalam mempertahankan besarnya dana yang dimiliki dan bahkan makin besar jumlahnya. Sekolah memiliki kemampuan menggali sumberdana dari masyarakat, dan tidak sepenuhnya menggantungkan subsidi dari pemerintah bagi sekolah-sekolah negeri

1. Input pendidikan

a. Memiliki kebijakan, tujuan dan sasaran mutu yang jelas

Secara formal, sekolah menyatakan dengan jelas tentang keseluruhan kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu. Kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu tersebut dinyatakan oleh kepala sekolah. Kebijakan, tujuan dan sasaran mutu tersebut disosialisasikan kepada semua warga sekolah, sehingga tertanam pemikiran, tindakan, kebiasaan, hingga sampai pada kepemilikan karakter mutu oleh warga sekolah.

b. Sumber daya tersedia dan siap

Sumberdaya merupakan *input* penting yang diperlukan untuk berlangsungnya proses pendidikan di sekolah. Tanpa sumberdaya yang memadai, proses pendidikan di sekolah tidak akan berlangsung secara memadai, dan pada gilirannya sasaran sekolah tidak akan tercapai. Sumberdaya dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu sumberdaya manusia dan sumberdaya selebihnya (uang peralatan, perlengkapan, bahan, dsb) dengan penegasan bahwa sumberdaya selebihnya tidak mempunyai arti apapun bagi perwujudan sasaran sekolah, tanpa campur tangan sumberdaya manusia.

Secara umum, sekolah yang menerapkan MPMBS harus memiliki tingkat kesiapan sumberdaya yang memadai untuk menjalankan proses pendidikan.

Artinya, segala sumberdaya yang diperlukan untuk menjalankan proses pendidikan harus tersedia dan dalam keadaan siap. Ini bukan berarti bahwa sumberdaya yang ada harus mahal, akan tetapi sekolah yang bersangkutan dapat memanfaatkan keberadaan sumberdaya yang ada dilingkungan sekolahnya. Karena itu, diperlukan kepala sekolah yang mampu memobilisasi sumberdaya yang ada disekitarnya.

c. Staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi

Staf merupakan jiwa sekolah. Sekolah yang efektif pada umumnya memiliki staf yang mampu (kompeten) dan berdedikasi tinggi terhadap sekolahnya. Implikasinya jelas, yaitu, bagi sekolah yang ingin efektifitasnya tinggi, maka kepemilikan staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi merupakan keharusan.

d. Memiliki harapan prestasi yang tinggi

Sekolah yang menerapkan MPMBS mempunyai dorongan dan harapan yang tinggi untuk meningkatkan prestasi peserta didik dan sekolahnya. Kepala sekolah memiliki komitmen dan motivasi yang kuat untuk meningkatkan mutu sekolah secara optimal. Guru memiliki komitmen dan harapan yang tinggi bahwa anak didiknya dapat mencapai tingkat yang maksimal, walaupun dengan segala keterbatasan sumberdaya pendidikan yang ada disekolah. Sementara itu, peserta didik juga mempunyai motivasi untuk selalu meningkatkan diri untuk berprestasi sesuai dengan bakat dan kemampuannya. Harapan tinggi dari ketiga unsur sekolah ini merupakan salah satu faktor yang menyebabkan sekolah selalu dinamis untuk selalu menjadi lebih baik dari keadaan sebelumnya

e. Fokus pada pelanggan (khususnya Siswa)

Pelanggan, terutama siswa, harus merupakan fokus dari semua kegiatan sekolah. Artinya, semua input dan proses yang dikerahkan di sekolah tertuju utamanya untuk meningkatkan mutu dan kepuasan peserta didik. Konsekuensi logis dari ini semua adalah bahwa penyiapan *input* dan proses belajar mengajar harus benar-benar mewujudkan sosok utuh mutu dan kepuasan yang diharapkan dari siswa..

f. Input manajemen

Sekolah yang menerapkan MPMBS memiliki *input* manajemen yang memadai untuk menjalankan roda sekolah. Kepala sekolah dalam mengatur dan mengurus sekolahnya menggunakan sejumlah *input* manajemen. Kelengkapan dan kejelasan *input* manajemen akan membantu kepala sekolah mengelola sekolahnya dengan efektif. *Input* manajemen yang dimaksud meliputi; tugas yang jelas, rencana yang rinci dan sistematis, program yang mendukung bagi pelaksanaan rencana, ketentuan-ketentuan (aturan main) yang jelas sebagai panutan bagi warga sekolahnya untuk bertindak, dan adanya sistem pengendalian mutu yang efektif dan efisien untuk meyakinkan agar sasaran yang telah disepakati dapat dicapai.

E. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penerapan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah

Setiap merealisasikan berbagai aktivitas tentunya akan selalu dipengaruhi beberapa faktor tidak terkecuali mengenai penerapan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah. Pada buku pedoman implementasi manajemen berbasis sekolah yang diterbitkan oleh Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan,

bahwa faktor pendukung keberhasilan MBS terdiri dari: 1). Kepemimpinan dan manajemen Sekolah yang baik; 2). Keadaan sosial ekonomi dan penghayatan masyarakat terhadap pendidikan; 3). Dukungan pemerintah; 4) Profesionalisme.³³

Salahsatu karakteristik MPMBS adalah proses belajar mengajar yang efektif, untuk menunjang pelaksanaan proses belajar mengajar tentunya perlu ditunjang oleh sarana prasarana. Porses belajar mengajar di sekolah akan berjalan dengan lancar jika ditunjang dengan sarana yang memadai, baik jumlah keadaan, maupun kelengkapannya. Jumlah yang dimaksud adalah keberadaan dan banyak sedikitnya sarana yang dimiliki.³⁴

1. Kepemimpinan dan manajemen sekolah yang baik

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang menentukan kesuksesan implementasi MPMBS. Sebagaimana dikemukakan oleh Nurkolis setidaknya ada empat alasan kenapa diperlukan figur pemimpin, yaitu; “a) banyak orang memerlukan figur pemimpin, b) dalam beberapa situasi seorang pemimpin perlu tampil mewakili kelompoknya, c) sebagai tempat pengambilalihan resiko bila terjadi tekanan terhadap kelomponya, dan d) sebagai tempat untuk meletakkan kekuasaan”.³⁵ Dalam MPMBS dimana memberikan keleluasaan kepada sekolah untuk mengelola potensi yang dimiliki dengan melibatkan semua unsur *stake holder* untuk mencapai peningkatan kualitas sekolah tersebut. Karena sekolah memiliki kewenangan yang sangat luas itu maka kehadiran figur pemimpin

³³Depag RI, *Perencanaan Pendidikan Menuju Madrasah Mandiri*, (Jakarta: Balitbang, 2001) h. 45

³⁴B. Suryosubroto, *Proses Belajar Mengajar di Sekolah*. (Jakarta: Rineka Cipta. 2002, h. 292

³⁵Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta : PT.Grasindo 2005), cet.ke-3, h.152

menjadi sangat penting. MPMBS akan berhasil jika ditopang oleh kemampuan professional Kepala Sekolah dalam memimpin dan mengelola sekolah secara tepat dan akurat, serta mampu menciptakan iklim organisasi di sekolah yang mendukung terjadinya proses belajar mengajar.

2. Keadaan sosial ekonomi dan penghayatan masyarakat terhadap pendidikan

Faktor eksternal yang akan turut menentukan keberhasilan MPMBS adalah keadaan tingkat pendidikan orangtua siswa dan masyarakat. Kemampuan dalam membiayai pendidikan, serta tingkat penghayatan, harapan dan pelibatan diri dalam mendorong anak untuk terus belajar.

Persoalan ekonomi merupakan persoalan yang sangat penting bagi setiap orangterlebih bagi orang tua. Karena orang tua mempunyai tanggungjawab berada dalam taraf ekonomi cukup atau lebih, mereka akan lebih mampu dan meberikan nafkah dan biaya bagi keluarga dan anak-anaknya.

Salah satu kewajiban orang tua adalah mendidik atau menyekolahkan anak-anak mereka, diperlukan adanya pengetahuan terhadap hal-hal yang berkenaan dengan pendidikan tersebut, semisal apakah pendidikan dan mendidik itu, apa tujuan serta bagaimana cara mendidik dan sebagainya.

Bagi orang tua yang mengetahui seluk beluk pendidikan atau bagi orang tua yang berpendidikan cukup tinggi tentu saja berbeda dengan orang tua yang berpendidikan rendah dalam melaksanakan kewajibannya untuk mendidik anak

mereka. Situasi dari keluarga yang berpendidikan akan memberikan pengaruh dan dorongan yang positif terhadap anak.³⁶

Karakteristik yang paling menonjol dalam konsep MPMBS adalah pemberdayaan partisipasi para orang tua dan masyarakat. Sekolah memiliki fungsi subsider, fungsi primer pendidikan ada pada orang tua.³⁷ Menurut Cheng ada dua bentuk pendekatan untuk mengajak orang tua dan masyarakat berpartisipasi aktif dalam pendidikan. Pertama, pendekatan *school based* dengan cara mengajak orangtua siswa datang ke sekolah melalui pertemuan-pertemuan, konferensi, diskusi guru orang tua dan mengunjungi anaknya yang sedang belajar di sekolah. Kedua, pendekatan *home based*, yaitu orangtua membantu anaknya belajar di rumah dan guru berkunjung ke rumah.³⁸ Sedangkan, peran masyarakat bukan hanya dukungan finansial, tetapi juga dengan menjaga dan menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan tertib serta menjalankan kontrol sosial di sekolah. Peran tokoh-tokoh masyarakat dengan jalan menjadi penggerak, informan dan penghubung, koordinator dan pengusul.

3. Dukungan pemerintah

Hal yang sangat menentukan tingkat keberhasilan penerapan MPMBS terutama bagi Sekolah yang kemampuan orang tua/masyarakatnya relatif belum siap memberikan perannya terhadap penyelenggaraan pendidikan. Alokasi dana

³⁶Amir Dien Indrakusuma, *Pengantar Ilmu Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 1988), h. 125

³⁷Piet Go, *Pastoral Sekolah*, Malang: t.p., 2000), h. 46.

³⁸Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi* (Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003), h. 126

pemerintah dan pemberian kewenangan dalam pengelolaan sekolah menjadi penentu keberhasilan.

4. Profesionalisme

Faktor ini sangat strategis dalam upaya menentukan mutu dan hasil kerja Sekolah. Tanpa profesionalisme Kepala Sekolah dan tenaga pendidik akan sulit dicapai MPMBS yang bermutu tinggi serta prestasi siswa yang tinggi pula.

Berkenaan dengan hal ini, Rasulullah SAW bersabda³⁹:

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: إِذَا ضُيِّعَتِ الْأَمَانَةُ فَتَنْظُرِ السَّاعَةَ. قَالَ: كَيْفَ إِضَاعَتُهَا يَا رَسُولَ اللَّهِ؟ قَالَ: إِذَا أُسْنِدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ.

Hadis ini memberikan peringatan mengenai manajerial karena amanah berarti menyerahkan suatu kepada orang yang profesional, disamping itu hadis ini juga mendidik kita agar mengedepankan pertimbangan profesional dalam menentukan seseorang yang diamanati suatu pekerjaan atau tanggungjawab, terlebih menyangkut permasalahan orang banyak.

Dalam menerapkan MPMBS disamping harus memiliki kemampuan profesional yang didapat melalui proses pendidikan dan berbagai pelatihan yang diikuti juga harus dibekali oleh pengalaman kerja yang cukup. Pengalaman kerja disini baik berupa pengalaman waktu kerja, pengalaman sebagai tenaga pendidik maupun sebagai tenaga administratif yang nantinya akan berguna dalam mengelola sekolah secara kolektif dengan *stakeholders*.

Kepala Sekolah yang memiliki pengalaman kerja akan mempunyai kemampuan-kemampuan (skills) yang cukup, terutama hubungan dengan

³⁹Muhammad bin Isma'il Abu Adillah al-Bukhariy al-Jafi, *al-Jami al-Shahih, Al-Muhtashar*, Jilid I, (Beirud: Dar ibn Katsir, 1987/1407), h. 33

kemanusiaan dan kemampuan teknis, kemampuan hubungan kemanusiaan misalnya berupa interaksi keseharian Kepala Sekolah dengan para bawahan, tingkat pemahaman Kepala Sekolah terhadap pribadi setiap individu bawahan yang akan membantu Kepala Sekolah dalam menentukan sebuah pengambilan keputusan yang tepat dalam mengelola sumber daya manusia di sekolah. Kemampuan teknis misalnya berupa pengetahuan mengenai metode-metode pengajaran, prosedur dan teknik melakukan sebuah kegiatan sekolah dan sebagainya.

Latar belakan pendidikan yang dimiliki Kepala Sekolah mempengaruhi profesionalisme kinerja dalam penerapan MPMBS. Menurut Enco Mulyasa dalam kaitannya dengan MBS: “seorang Kepala Sekolah harus mampu berperan sebagai *edocator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, motivator, figur dan mediator*”.⁴⁰

5. Sarana dan prasarana

Untuk menunjang terlaksananya penerapan MPMBS maka pemenuhan terhadap sarana dan prasarana sekolah mutlak harus diperhatikan. Tanpa ketersediaan sarana dan prasarana yang cukup maka kegiatan pengajaran tidak dapat berlangsung secara optimal.

Faktor sarana dan prasarana sangat berarti sekali bagi kelancaran proses belajar mengajar. Tanpa adanya sarana dan prasarana yang menunjang kelancaran belajar mengajar tidak akan berlangsung dengan baik. Dengan adanya sarana dan prasarana yang cukup di sekolah maka pembelajaran yang ingin dicapai dalam

⁴⁰Ahmad Suriansyah dan Amka, *Panduan Implementasi MBS di Kalimantan Selatan*, Pemerintah Provinsi Kal Sel Dinas Pendidikan, Banjarmasin, 2002

tujuan pendidikan akan terlaksana dengan baik sesuai dengan apa yang diharapkan.

Pengelolaan sarana prasarana sudah seharusnya dilakukan oleh sekolah mulai dari pengadaan, pemeliharaan dan perbaikan hingga sampai pengembangan. Hal ini didasari oleh kenyataan bahwa sekolah lah yang paling mengetahui kebutuhan sarana dan prasarana yang baik, sesuai kebutuhan maupun mutakhir bagi sekolah itu sendiri.