

# MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH: SOLUSI PENINGKATAN KUALITAS PENDIDIKAN

*Oleh: Feiby Ismail\**

## **Abstrak**

*Peningkatan kualitas pendidikan adalah pilihan sekaligus orientasi pengembangan peradaban bangsa sebagai investasi masa depan pembangunan bangsa berjangka panjang. Orientasi ini mutlak dilakukan oleh karena pendidikan diyakini sebagai sarana utama pengembangan kualitas sumber daya manusia.*

*Dalam konteks itulah revitalisasi kebijakan pendidikan terus menjadi perhatian pemerintah. Salah satu bentuk revitalisasi itu ialah kebijakan pengelolaan sistem pendidikan dari kebijakan rang semula sentralistik berubah menjadi desentralistik. Sebagai konsekuensi logis dari bentuk desentralisasi pendidikan ialah munculnya kebijakan pengelolaan pendidikan berbasis sekolah (school based management).*

*Dengan sistem pengelolaan pendidikan berbasis sekolah tersebut diasumsikan kualitas pendidikan dapat ditingkatkan dan juga peran serta masyarakat dan prakarsa lembaga pendidikan di tingkat mikro (sekolah) akan lebih meningkat.*

**Kata Kunci :** *Manajemen Berbasis Sekolah, Kualitas Pendidikan.*

## **Pendahuluan**

Dewasa ini banyak upaya peningkatan mutu pendidikan terus dilakukan oleh berbagai pihak. Upaya-upaya tersebut dilandasi suatu kesadaran betapa pentingnya peranan pendidikan dalam pengembangan sumber daya manusia dan pengembangan watak bangsa (Nation Character Building) untuk kemajuan masyarakat dan bangsa. Harkat dan martabat suatu bangsa sangat ditentukan oleh kualitas pendidikannya. Dalam konteks bangsa Indonesia, peningkatan mutu pendidikan merupakan sasaran pembangunan di bidang pendidikan nasional dan merupakan bagian integral dari upaya peningkatan kualitas manusia Indonesia secara menyeluruh.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> E. Mulyasa, Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Menyukseskan MBS dan KBK (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005), hlm. 31

Seiring dengan era otonomi dengan asas desentralisasi, peningkatan kualitas pendidikan menuntut partisipasi dan pemberdayaan seluruh komponen pendidikan dan penerapan konsep pendidikan sebagai suatu sistem. Pendekatan peningkatan mutu pendidikan yang sesuai dengan paradigma dan gagasan tersebut diatas adalah konsep School Based Management atau manajemen berbasis sekolah.

Tulisan ini akan menguraikan tentang gagasan manajemen berbasis sekolah (MBS) untuk meningkatkan mutu pendidikan, modelmodel M13S, dan peran masing-masing pihak dalam MBS.

## Manajemen Berbasis Sekolah untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan

### 1. Pengertian Kualitas Pendidikan

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, mutu adalah berkaitan dengan baik buruk suatu benda; kadar; atau derajat misalnya kepandaian, kecerdasan dan sebagainya. <sup>2</sup> Secara umum kualitas atau mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau tersirat. <sup>3</sup>

Mutu pendidikan dapat dilihat dalam dua hal, yakni mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Proses pendidikan yang bermutu apabila seluruh komponen pendidikan terlibat dalam proses pendidikan itu sendiri. Faktor-faktor dalam proses pendidikan adalah berbagai input, seperti bahan ajar, metodologi, saran sekolah, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana kondusif. Sedangkan, mutu pendidikan dalam konteks hasil pendidikan mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu. <sup>4</sup>

Pengertian kualitas atau mutu dapat dilihat juga dari konsep secara absolut dan relatif (Edward & Sallis, 1993). Dalam konsep absolut sesuatu (barang) disebut berkualitas bila memenuhi standar tertinggi dan sempurna. Artinya, barang tersebut sudah tidak ada yang melebihi. Bila diterapkan dalam dunia pendidikan konsep kualitas absolut ini bersifat elitis

---

<sup>2</sup> Depdiknas, Kamus Besar Bahasa Indonesia (Jakarta: Balai Pustaka, 2001), hlm. 768.

<sup>3</sup> Depdiknas, Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah. Konsep Dasar (Jakarta: Ditjend Pendidikan Dasar dan Menengah, 2002), hlm. 7.

<sup>4</sup> B. Suryosubroto, Manajemen Pendidikan di Sekolah (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004), hlm. 210-211.

karena hanya sedikit lembaga pendidikan yang akan mampu menawarkan kualitas tertinggi kepada peserta didik dan hanya sedikit siswa yang akan mampu membayarnya. Sedangkan, dalam konsep relatif, kualitas berarti memenuhi spesifikasi yang ditetapkan dan sesuai dengan tujuan (*fit for their purpose*). Edward & Sallis (1993) dalam Nurkholis.<sup>5</sup> mengemukakan kualitas dalam konsep relatif berhubungan dengan produsen, maka kualitas berarti sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan pelanggan.

Dalam konteks pendidikan, kualitas yang dimaksudkan adalah dalam konsep relatif, terutama berhubungan dengan kepuasan pelanggan. Pelanggan pendidikan ada dua aspek, yaitu pelanggan internal dan eksternal (Kamisa, 1997, dalam Nurkholis).<sup>6</sup> Pendidikan berkualitas apabila :

- a. Pelanggan internal (kepala sekolah, guru dan karyawan sekolah) berkembang baik fisik maupun psikis. Secara fisik antara lain mendapatkan imbalan finansial. Sedangkan secara psikis adalah bila mereka diberi kesempatan untuk terus belajar dan mengembangkan kemampuan, bakat dan kreatifitasnya
- b. Pelanggan eksternal :
  1. Eksternal primer (para siswa): menjadi pembelajar sepanjang hayat, komunikator yang baik dalam bahasa nasional maupun internasional, punya keterampilan teknologi untuk lapangan kerja dan kehidupan sehari-hari, integritas pribadi, pemecahan masalah dan penciptaan pengetahuan, menjadi warga negara yang bertanggungjawab (Phillip Hallinger, 1998, dalam Nurkholis<sup>7</sup>). Para siswa menjadi manusia dewasa yang bertanggungjawab akan hidupnya.<sup>8</sup> Eksternal sekunder (orang tua, para pemerintah dan perusahaan); para lulusan dapat memenuhi harapan orang tua, pemerintah dan pemimpin perusahaan dalam hal menjalankan tugas-tugas dan pekerjaan yang diberikan.

---

<sup>5</sup> Nurkholis, Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi (Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003), hlm. 68.

<sup>6</sup> Ibid., hlm. 70-71 ; lihat juga J.F. Senduk, Isu dan Kebijakan Pendidikan Konsep dan Aplikasinya (Tesis Program Pascasarjana Universitas Negeri Manado, 2006), hlm. 110.

<sup>7</sup> Nurkholis, op. Cit., hlm. 71.

<sup>8</sup> Kartini Kartono, Sistem Pendidikan Nasional (Jakarta: Pradnya Paramita, 1997), hlm. I I.

2. Eksternal tersier (pasar kerja dan masyarakat luas); para lulusan memiliki kompetensi dalam dunia kerja dan dalam pengembangan masyarakat sehingga mempengaruhi pada pertumbuhan ekonomi, kesejahteraan rakyat dan keadilan sosial.

## **2. Strategi Meningkatkan Kualitas Pendidikan**

Kualitas pendidikan dapat ditingkatkan melalui beberapa cara, seperti 1) meningkatkan ukuran prestasi akademik melalui ujian nasional atau ujian -daerah yang menyangku kompetensi dan pengetahuan, memperbaiki tes bakat (Scolastik Aptitude Test), sertifikasi kompetensi dan profil portofolio (portofolio profile), 2) membentuk kelompok sebaya untuk meningkatkan gairah pembelajaran melalui belajar secara kooperatif (cooperative learning), 3) menciptakan kesempatan baru di sekolah dengan mengubah jam sekolah menjadi pusat belajar sepanjang hari dan tetap membuka sekolah pada jam-jam Iibur, 4) meningkatkan pemahaman dan penghargaan belajar melalui penguasaan materi (mastery learning) dan penghargaan atas pencapaian prestasi akademik, 5) membantu siswa memperoleh pekerjaan dengan menawarkan kursus-kursus yang berkaitan dengan keterampilan memperoleh pekerjaan (John Bishop, dalam Nurkholis<sup>9</sup>).

Upaya peningkatan kualitas pendidikan dapat ditempuh dalam menerapkan Total Quality Management (TQM). TQM pertama kali dikemukakan dan dikembangkan oleh Edward Deming, Paine, dkk tahun 1982.<sup>10</sup> TQM dalam pendidikan adalah filosofi perbaikan terus-menerus dimana lembaga pendidikan menyediakan seperangkat sarana atau alat untuk memenuhi bahkan melampaui kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggan saat ini dan dimasa yang akan datang. TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan. Namun pendekatan TQM hanya dapat dicapai dengan memperhatikan karakteristiknya, yaitu:

- 1) fokus pada pelanggan baik internal maupun eksternal,
- 2) memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas,

---

<sup>9</sup> Nurkholis, op. Cit., hlm. 78-79.

<sup>10</sup> Daniel C. Kambey, Landasan Teori Administrasi/Manajemen (Sebuah Intisari), (Manado: Yayasan Tri Ganesha Nusantara, 2004), hlm. 34-45

- 3) menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah,
- 4) memiliki komitmen jangka panjang,
- 5) membutuhkan kerjasama tim,
- 6) memperbaiki proses secara berkesinambungan,
- 7) menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan,
- 8) memberikan kebebasan yang terkendali, 9) memiliki kesatuan tujuan, dan 10) adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

### **3. Manajemen Berbasis Sekolah sebagai Alternatif Peningkatan Mutu Pendidikan**

Peningkatan kualitas pendidikan sangat menekankan pentingnya peranan sekolah sebagai pelaku dasar utama yang otonom, dan peranan orang tua dan masyarakat dalam mengembangkan pendidikan. Sekolah perlu diberikan kepercayaan untuk mengatur dan mengurus dirinya sendiri sesuai dengan kondisi lingkungan dan kebutuhan pelanggan. Sekolah sebagai institusi otonom diberikan peluang untuk mengelola dalam proses koordinasi untuk mencapai tujuan-tujuan pendidikan<sup>11</sup>. Konsep pemikiran tersebut telah mendorong munculnya pendekatan baru, yakni pengelolaan peningkatan mutu yang berbasis sekolah. Pendekatan inilah yang dikenal dengan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (school based quality management/school based quality improvement).<sup>12</sup>

Konsep peningkatan mutu pendidikan berbasis sekolah muncul dalam kerangka pendekatan manajemen berbasis sekolah. Pada hakekatnya M13S akan membawa kemajuan dalam dua area yang saling tergantung, yaitu, pertama, kemajuan program pendidikan dan pelayanan kepada siswa-orang tua, siswa orang tua, siswa dan masyarakat. Kedua, kualitas lingkungan kerja untuk semua anggota organisasi.<sup>13</sup>

Wohlstetter dalam Watson (1999) memberikan panduan yang komperisif sebagai elemen kunci reformasi MBS yang terdiri atas: 1) menetapkan secara jelas visi dan hasil yang diterapkan, 2) menciptakan fokus tujuan nasional yang memerlukan perbaikan, 3) adanya

---

<sup>11</sup> Soebagio Admodiwirio, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: Ardadizyajaya, 2000), hlm. 5-6.

<sup>12</sup> Suryosubroto B, *Manajemen Pendidikan di Sekolah* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004), him. 204-205.

<sup>13</sup> Nurkholis, *op. cit.*, hlm 81

panduan kebijakan dari pusat yang berisi standar-standar kepada sekolah, 4) tingkat kepemimpinan yang kuat dan dukungan politik serta dukungan kepemimpinan dari atas, 5) pembagunan kelembagaan (capacity building) melalui pelatihan dan dukungan kepada kepala sekolah, para guru, dan anggota dewan sekolah, 6) adanya keadilan dalam pendanaan atau pembiayaan pendidikan.<sup>14</sup>

## **Model-Model Manajemen Berbasis Sekolah: Suatu Perbandingan**

### **1. Model MBS di Hongkong**

Di Hongkong MBS disebut The School Management Initiative (SMI) atau manajemen sekolah inisiatif. Problem pendidikan di Hongkong yang mendorong munculnya MBS adalah struktur dan proses manajemen yang tidak memadai, peran dan tanggungjawab masing-masing pihak kurang dijabarkan secara jelas dan inisiatif datang dari atas. Model MBS Hongkong menekankan pentingnya inisiatif dari sumber daya di sekolah sebagai pengganti inisiatif dari atas yang selama itu diterapkan. Inisiatif yang diberikan kepada sekolah harus dibarengi dengan diterapkannya transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan pendidikan. Transparansi di sini juga menuntut kejelasan tugas dan tanggungjawab masing-masing pihak yang terkait dengan pelaksanaan pendidikan di sekolah. Transparansi dan akuntabilitas tidak hanya dituntut dalam penggunaan anggaran belanja sekolah, tetapi juga dalam hal penentuan hasil belajar siswa serta pengukuran hasilnya.<sup>15</sup>

### **2. Model MBS di Kanada**

Sebelum diterapkannya MBS di Kanada, kondisi awalnya adalah semua kebijakan ditentukan dari pusat. Model MBS di Kanada disebut School — Site Decision Making (SSD.M) atau pengambilan keputusan diserahkan pada tingkat sekolah. MBS di Kanada sudah dimulai sejak tahun 1970. Desentralisasi yang diberikan kepada sekolah adalah alokasi sumber daya bagi staf pengajar dan administrasi, peralatan dan pelayanan. Menurut Sumgkowo (2002)<sup>16</sup>, ciri-ciri MBS di Kanada sebagai berikut: penentuan alokasi sumber daya ditentukan oleh sekolah, alokasi anggaran pendidikan dimasukkan kedalam anggaran sekolah, adanya program efektivitas guru dan adanya program pengembangan profesionalisme tenaga kerja. Setiap tahun survey pendapat dilakukan oleh para siswa, guru, kepala sekolah, staf kantor wilayah dan orang tua

---

<sup>14</sup> Nurkholis, op. cit., hlm. 81-82.

<sup>15</sup> *Ibid*, hlm. 88

<sup>16</sup> Nurkholis, *Op. Cit.*, hlm. 89

yang memungkinkan mereka merangking tingkat kepuasan mereka tentang pengelolaan dan hasil pendidikan (Caldwell dan Spinks (1992) dalam Ibtisam Abu Duhou (2002)<sup>17</sup>

### **3. Model MBS di Amerika Serikat**

Sistem pendidikan di AS, mula-mula secara konstitusional pemerintah pusat (state) bertanggungjawab terhadap pelaksanaan pendidikan. MBS di AS disebut Side-Based Management (SBM) yang menekankan partisipasi dari berbagai pihak. Menurut Wirt (1991) yang dikutip oleh Ibtisam Abu Duhou, model MBS di Amerika Serikat walaupun ada

perbedaan di Negara-negara federal, ada dua ciri utama reformasi pendidikan di Amerika Serikat sebagai implementasi dari MBS, yakni :

- a) Desentralisasi administratif : kantor pusat otoritas pendidikan menunjuk tugas-tugas tertentu yang dilaksanakan oleh kepala sekolah dan guru di lingkungan sekolah. Kantor pusat menyerahkan kewenangan ke bawah, tetapi sekolah local masih bertanggungjawab keatas.
- b) Manajemen berbasis setempat (lokal), suatu struktur yang memberi wewenang kepada para orang tua, guru dan kepala sekolah di masing-masing sekolah untuk menentukan prioritas, mengalokasikan anggaran, menentukan kurikulum, serta menggaji dan memberhentikan staf. <sup>18</sup>

### **4. Model MBS di Inggris**

Model MBS di Inggris disebut Grant Mainted School (G.MS) atau manajemen dana swakelola pada tingkat local. Ada enam perubahan structural guna memfasilitasi pelaksanaan MBS di Inggris, yakni: 1) kurikulum nasional untuk mata pelajaran inti yang ditentukan oleh pemerintah (Whitehall); 2) ada ujian nasional bagi siswa kelas 7, 11, 14 dan 16; 3) MBS dibentuk untuk mengembangkan otoritas pendidikan local agar dapat memperoleh bantuan dana dari pemerintah; 4) adanya pembentukan sekolah lanjutan teknik kejuruan; 5) kewenangan Inner London Education dilimpahkan kepada tiga belas otoritas pemerintah; 6) skema manajemen sekolah local dibentuk dengan melibatkan beberapa pihak terkait, seperti: a) peran serta secara terbuka pada masing-masing sekolah dalam otoritas pendidikan local, b) alokasi sumber daya

---

<sup>17</sup> Abu Duhou Ibtisam, School based management (manajemen berbasis sekolah), LZÄT SCO, Penerjemah: Noryamin Aini, Suparto, Penyunting: Achmad Syahid, Abas A.:jauhari (Jakarta : Logos, 2002), hlm. 29-30.

<sup>18</sup> *Ibid*, hlm 41-42

dirumuskan oleh masing-masing sekolah, c) ditentukan prioritas oleh masing-masing sekolah dalam membiayai kegiatannya, d) memberdayakan badan pengelola pada masing-masing sekolah dalam menentukan suf- dan e) memberikan kepada orang tua mengenai prestasi guru.<sup>19</sup> Di Inggris penerapan MBS dilindungi dikondisikan dengan adanya komitmen pemerintah serta undang-undang pendidikan yang mengatur penetapan kurikulum, pelaksanaan ujian nasional, dan pengelolaan pendidikan yang melibatkan berbagai unsur masyarakat luas.

## **5. Model MBs di Australia**

Di Australia lebih seratus tahun sampai awal tahun 1970-an pengelolaan pendidikan diatur oleh pemerintah pusat (sistem sentralistik). Terjadi perubahan pada awal tahun 1970-an dan berlanjut sampai tahun 1980-an, khususnya dalam hal pengelolaan dana dan desentralisasi administratif. Karakteristik MBS di Australia dapat dilihat dari aspek kewenangan sekolah yang meliputi: pertama, menyusun dan mengembangkan kurikulum dan proses pembelajaran untuk meningkatkan hasil belajar siswa. Kedua, melakukan pengelolaan sekolah dapat dipilih diantara tiga kemungkinan, yaitu Standart Flexibility Option (SO), Enhanced Flexibility Option — (EO 1), dan Enhanced Flexibility Option (EO 2). Ketiga, membuat perencanaan, melaksanakan dan mempertanggungjawabkan. Keempat, adanya akuntabilitas dalam pelaksanaan MBS. Kelima, menjamin dan mengusahakan sumber daya manusia dan sumber daya keuangan. Keenam, adanya fleksibilitas dalam penggunaan sumber daya sekolah.<sup>20</sup>

## **6. Model MBS di Perancis**

Perubahan mendasar pada tahun 1982-1984, dimana otoritas local memiliki tanggungjawab terhadap dukungan financial. Kekuasaan badan pengelola sekolah menengah atas diperluas ke beberapa area. Masing-masing sekolah menerima anggaran secara langsung terhadap jam mengajar guru. Kepala sekolah menentukan jenis staf yang dibutuhkan untuk program-program khusus yang dilaksanakan sekolah.<sup>21</sup>

## **7. Model MBS di Nikaragua**

Model MBS di Nikaragua difokuskan pada mendesentralisasikan pengelolaan sekolah dan anggaran sekolah yang keputusannya diserahkan kepada dewan sekolah (*consejos directivos*).

---

<sup>19</sup> *Ibid.*, hlm 34-35

<sup>20</sup> Nurkholis, *op. cit*, hlm. 95

<sup>21</sup> *Ibid.*, hlm 96-97

Pelaksanaan MBS di Xikaragua didasarkan pada teori yang berpendapat bahwa sekolah otonom (centros autonomos) harus dikelola secara mandiri yang diarahkan/ ditekankan pada keterlibatan orantua siswa. Selain itu, sekolah memiliki kemampuan untuk menarik sumber daya dari masyarakat lokal melalui biaya pendidikan (tuition lee) dan sumbangan tenaga. MBS sebagai bentuk desentralisasi pendidikan di Nikaragua menyangkut empat tahapan penting, yaitu desentralisasi kebijakan, perubahan organisasi sekolah, penyesuaian gaji, memantapkan dan menarik sumbangan pendidikan, pemilihan buku pelajaran dan melakukan evaluasi 1 4 terhadap para guru. Dewan sckolah juga memiliki kewenangan untuk mengalokasikan dana, mengelola pendapatan sekolah, program pelatihan dan dalam hal kurikulum yang dianggap sesuai.<sup>22</sup>

### **8. Model MBS di Selandia Baru**

IQRA berkembang. Pada tahun 1989 di setiap sekolah memiliki dewan sekolah yang mayoritas anggotanya terdiri dari orang tua siswa yang keanggotaannya disetujui oleh menteri. Dewan sekolah inilah yang membuat kerangka kerja operasional sekolah. Lebih dari 90 % pembiayaan sekolah akan didesentralisasikan ke masing-masing sekolah yang kemudian disebut School Based Budget (SBB). Staf akan diseleksi dan diangkat oleh sekolah itu sendiri. Pada tahun 1989 dikeluarkan Pendidikan (Education Act), dan pada tahun 1990 sistem pendidikan dijalankan secara desentralistik. Di samping adanya dewan sekolah (komite sekolah ada jugm dewan pendidikan provinsi yang memiliki tanggungjawab untuk menentukan berbagai macam pekerjaan termasuk diantaranya pemilihan uru-guru dan menentukan alokasi anggaran sekolah (grand). Kerangka kerja kurikulum nasional masih akan berlaku namun masing-masing sekolah mengembangkan pendidikan khususnya kepada siswa. Dukungan pendanan di sekolah dijalankan dengan system *quasi-free market* dimana sekolah akan membuat perencanaan dan keleluasan pengelolaan dana sekolah.<sup>23</sup>

### **9. Model MBS di ElsaLvador**

Model MBS di Elsalvador disebut Community Mangred School Program (CMSP) kemudian lebih dikenal dengan nama akronim Spanyol EDUCO (Education con Participation de la Comunidad). Maksud dari model ini untuk mendesentralisasikan pengelolaan sekolah negeri dengan cara meningkatkan keterlibatan orangtua di dalam tanggungjawab menjalankan sekolah. Filosofi dari program EDUCO adalah pertama, bahwa orang-orang local dapat menjalankan

---

<sup>22</sup> Ibid, hlm 99-100

<sup>23</sup> Ibid, hlm 100-102; lihat juga Ibitisam Abu Duhou, *op. cit*, hlm 37-40.

sekolah didalam komunitas mereka secara lebih efisien dan efektif daripada dijalankan oleh birokrasi yang sentralistik. Kedua, perlunya para orangtua siswa terlibat langsung didalam pendidikan anaknya. Factor penggerak dari program ini adalah sebuah gn:p yang anggotanya dipilih dari orangtua yang memiliki tanggungjawab untuk pengadministrasian sekolah.<sup>24</sup>

## **10. Model .MBS di Madagaskar**

Model MBS di Madagaskar difokuskanpada pelibatan masyarakat terhadap pengontrolan pendidikan dasar (sekolah berbasis masyarakat) sejak tahun 1994. implementasi MBS diarahkan di dalam kerangka dengan melibatkan masyarakat desa tidak hanya untuk merehabilitasi, membangun dan memelihara sekolah-sekolah dasar, tetapi juga dilibatkan dalam pengelolaan dan pensupervisian sekolah dasar. Peran utama pemerintah adalah mengurangi ketidakadilan pendidikan, mendefinisikan standar dan mengembangkan kerangka kerja kebijakan dan penilaian pendidikan.<sup>25</sup>

## **11. Model MBS di Indonesia**

Model MBS di Indonesia disebut- Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (.MPMBS). MP.MBS dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah, fleksibilitas kepada sekolah, dan mendorong partisipasi secara langsung warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku. <sup>26</sup> MP.MBS merupakan bagian dari manajemen berbasis sekolah (MBS).

Otonomi sekolah adalah kewenangan sekolah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku. Sedangkan pengambilan keputusau partisipatif adalah cara untuk mengambil keputusan melalui penciptaan lingkungan yang terbuka dan dcmokratik dimana warga sekolah di dorong untuk terlibat secara langsung dalam proses pengambilan keputusan yang dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan sekolah. Sehingga diharapkan sekolah akan menjadi mandiri dengan ciri-ciri

---

<sup>24</sup> Lihat Nurkholis, *op. cit.*, hlm 105-107

<sup>25</sup> Lihat *ibid.* hlm. 105-107

<sup>26</sup> Lihat *ibid.*, hlm. 107; lihat juga Depdiknas, Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Konsep Dasar, *op. cit.*, hlm. 3.

sebagai berikut: tingkat . kemandirian tinggi, adaptif, antisipatif, dan proaktif, memiliki kontrol yang kuat terhadap input manajemen dan sumber dayanya, memiliki kontrol yang kuat terhadap kondisi kerja, komitmen yang tinggi pada dirinya dan prestasi merupakan acuan bagi penilaiannya.

## 12. Model MBS yan Ideal

Menurui I-awyer (1986) keterlibatan tinggi dalam manajemen disektor swasta menyangkut empat hal, yaitu: informasi, penghargaan, pengetahuan dan kekuasaan. Informasi memungkinkan para individu berpartisipasi dan mempengaruhi pengambilan keputusan dengan memahami lingkungan organisasi, strategi, sistem kerja, persyaratan kerja dan tingkat kerja. Pengetahuan dan keterampilan diperlukan untuk meningkatkan kinerja pekerjaan dan kontribusi efektif atas kesuksesan organisasi. Penghargaan untuk menyatukan kepentingan pribadi karyawan dengan keberhasilan organisasi. Kekuasaan diperlukan untuk mempengaruhi proses kcrja, praktek keorganisasian, kebijakan dan strategi. Dalam MBS menggambarkan pertukaran dua arah dalam empat hal tersebut. Alur dua arah memberikan pengaruh yang saling menguntungkan secara terus menerus antara pemerintah daerah dengan sekolah dan sebaliknya.<sup>27</sup>

*Gamabar 1. Model MBS dua arah yang sudah menguntungkan*

-Kekuasaan

-Informasi

-Pengetahuan

-Penghargaan

-Daerah dan Sekolah

Gagasan lain tentang MBS yang ideal adalah menerapkan pada keseluruhan aspek pendidikan melalui pendekatan sistem. Konsep ini didasarkan pada \_pendekatan manajcmen sebagai suatu sistem .<sup>28</sup> Seperti model ideal yang dikembangkan oleh Slamet P.H terdiri dari ouput, proses dan input.<sup>29</sup> Input sekolah antara lain visi, misi, tujuan, sasaran, struktur

---

<sup>27</sup> *Ibid.*, hlm 110

<sup>28</sup> Kambey, op. cit., hlm. 23; Made Pidarta, Manajemen Pendidikan Indonesia (J akarta: PT. Rineka Cipta, 2004), him. 23.

<sup>29</sup> Nurkholis, op, cit. hlm 111.

organisasi, input manajemen, input sumber daya. Output sekolah diukur dengan kinerja sekolah, yaitu pencapaian atau prestasi yang dihasilkan oleh proses sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari efektivitas, kualitas, produktivitas, efisiensi, inovasi, moral kerja. Proses sekolah adalah proses pengambilan keputusan, pengelolaan kelembagaan, pengelolaan program, dan belajar mengajar. Model MBS ideal tersebut dapat digambarkan sebagai berikut ;

*Gambar 2. Model MBS Sebagai Sistem*

Kualitas dan inovasi

Input-proses-output-Outcome

Pengelolaan-efektifitas

Produktivitas

Efisiensi Internal

Efisiensi Eksternal

### **Peran masing-masing pihak dalam MBS**

Pihak-pihak yang dimaksud dalam manajemen berbasis sekolah adalah kantor pendidikan pusat, kantor pendidikan daerah Kabupaten atau kota, dewan sekolah, pengawas sekolah, kepala sekolah, guru dan orang tua siswa dan masyarakat luas.<sup>30</sup>

#### **1. Peran Kantor Pendidikan Pusat dan Daerah.**

Peran dan fungsi Departemen Pendidikan di Indonesia di era otonomi daerah sesuai dengan PP No. 25 thn 2000 menyebutkan bahwa tugas pemerintah pusat antara lain menetapkan standar

---

<sup>30</sup> Lihat uraian selengkapnya dalam Nurkholis, op. cit. hlm 115-128

kompetensi siswa dan warga, peraturan kurikulum nasional dan sistem penilaian hasil belajar, penetapan pedoman pelaksanaan pendidikan, penetapan pedoman pembiayaan pendidikan, penetapan persyaratan, perpindahan, sertifikasi siswa, warga belajar dan mahasiswa, menjaga kelangsungan proses pendidikan yang bermutu, menjaga kesetaraan mutu antara daerah kabupaten/kota dan antara daerah provinsi agar tidak terjadi kesenjangan yang mencolok, menjaga keberlangsungan pembentukan budi pekerti, semangat kebangsaan dan jiwa nasionalisme melalui program pendidikan.

Peran pemerintah daerah adalah memfasilitasi dan membantu staf sekolah atas tindakannya yang akan dilakukan sekolah, mengembangkan kinerja staf sekolah dan kinerja siswa dan seleksi karyawan. Dalam kaitannya dengan kurikulum, menspesifikasikan tujuan, sasaran, dan hasil yang diharapkan dan kemudian memberikan kesempatan kepada sekolah menentukan metode untuk menghasilkan mutu pembelajaran. Pemerintah kabupaten/kota menjalankan tugas dan fungsi :

- 1) Memberikan pelayanan pengelolaan atas seluruh satuan pendidikan negeri atau swasta;
- 2) Memberikan pelayanan terhadap sekolah dalam mengelola seluruh aset atau sumber daya pendidikan yang meliputi tenaga guru, prasarana dan sarana pendidikan, buku pelajaran, dana pendidikan dan sebagainya;
- 3) Melaksanakan tugas pembinaan dan pengurusan atas tenaga pendidik yang bertugas pada satuan pendidikan. Selain itu dinas kab/kota bertugas sebagai evaluator dan inovator, motivator, standarisator, dan informan, delegator dan koordinator.

## **2. Peran Dewan Sekolah dan Pengawas Sekolah**

Dewan sekolah (komite sekolah) memiliki peran: menetapkan kebijakan-kebijakan yang lebih luas, menyatukan dan memperjelas visi baik untuk pemerintah daerah dan sekolah itu sendiri, menentukan kebijakan sekolah, visi dan misi sekolah dengan mengacu kepada ketentuan nasional dan daerah, menganalisis kebijakan pendidikan, melakukan komunikasi dengan pemerintah pusat, menyatukan seluruh komponen sekolah. Pengawas sekolah berperan sebagai fasilitator antara kebijakan pemda kepada masing-masing sekolah antara lain menjelaskan tujuan akademik dan anggarannya Serta memberikan bantuan teknis ketika sekolah menghadapi masalah dalam menerjemahkan visi pemda. Mereka memberikan kesempatan untuk mengembangkan profesionalisme staf sekolah, melakukan eksperimen metode pengajaran, dan menciptakan jalur komunikasi antara sekolah dan staf pemuda.

### **3. Peran Kepala Sekolah**

Pada tingkat sekolah, peran kepala sekolah sangat sentral. Untuk itu peran kepala sekolah adalah : sebagai evaluator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator. Disamping enam fungsi diatas Wohlstetter dan Mohrman menyatakan bahwa kepala sekolah berperan sebagai designer, motivator, fasilitator dan liasion <sup>31</sup>(Nurkholis, 2003: 119-122). Dari fungsi-fungsi diatas Mulyasa (2005:97) menambahkan satu fungsi lagi, yakni sebagai educator (pendidik), yakni mampu memberikan pembinaan (mental, moral, fisik dan artistik) kepada guru dan staf serta para siswa.

### **4. Peran Para Guru**

Pedagogi reflektif menunjuk tanggungjawab pokok pembentukan moral maupun intelektual dalam sekolah terletak pada para guru. Karena dengan dan melalui peran para guru hubungan personal autentik untuk penanaman nilai-nilai bagi para Siswa berlangsung (Paul Suparno, dkk, 2002:61-62). Untuk itu guru yang profesional dalam kerangka pengembangan MBS perlu memiliki kompetensi antara lain kompetensi kepribadian (integritas, moral, etika dan etos kerja), kompetensi akademik (sertifikasi kependidikan, menguasai bidang tugasnya) dan kompetensi kinerja (terampil dalam pengelolaan pembelajaran).

### **5. Peran Orang Tua dan Masyarakat**

Karakteristik yang paling menonjol dalam konsep MBS adalah pemberdayaan partisipasi para orangtua dan masyarakat. Sekolah memiliki fungsi subsider, fungsi primer pendidikan ada pada orangtua. <sup>32</sup>

Menurut Cheng (1989) ada dua bentuk pendekatan untuk mengajak orangtua dan masyarakat berpartisipasi aktif dalam pendidikan. Pertama, pendekatan school based dengan cara mengajar orangtua siswa datang kesekolah melalui pertemuan-pertemuan, konferensi, diskusi guru-orangtua dan mengunjungi anaknya Yang sedang belajar di sekolah. Kedua, pendekatan home based, yaitu orangtua membantu anaknya belajar dirumah dan guru berkunjung ke rumah.

33

---

<sup>31</sup> Ibid, hlm. 119-122

<sup>32</sup> Piet Go, Pastoral Sekolah, Malang: t.p., 2000), hlm. 46.

<sup>33</sup> Nurkholis, op. cit hlm. 126.

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.

## **Penutup**

Beberapa kesimpulan yang dapat dikemukakan dari tulisan ini adalah .

1. Konsep kualitas pendidikan dapat dilihat dari beberapa sudut pandang:
    - a. Dilihat dari segi proses dan hasil pendidikan. Proses pendidikan yang bermutu apabila seluruh komponen pendidikan terlibat dalam proses pendidikan itu sendiri. Sedangkan mutu pendidikan dari segi hasil pendidikan mengacu pada tingkat keberhasilan yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu dalam berbagai bidang (akademik, keterampilan dan suasana serta kondisi sekolah.
    - b. Mutu pendidikan juga dapat di telaah dalam konsep relatif, terutama berhubungan erat dengan kepuasan pelanggan.
      - 1) Pelanggan internal (kepala sekolah, guru dan staf kependidikan) berkembang baik fisik maupun psikis.
      - 2) Pelanggan eksternal :
        - eksternal primer (para siswa) menjadi subjek yang mandiri, kreatif dan bertanggungjawab akan hidupnya perkembangan masyarakat.
        - Eksternal sekunder (orangtua, para pemimpin pemerintahan dan perusahaan) mendapatkan kontribusi dan sumbangan yang positif (outcomes) dari output pendidikan.
        - Eksternal tersier (pasar kerja dan masyarakat luas) memperoleh sumbangan pendidikan dari output pendidikan sehingga masyarakat dapat berkembang.
  2. Upaya peningkatan mutu pendidikan dapat dilakukan sistem Total Quality Management (TQM). TQM dalam pendidikan adalah pendekatan pengelolaan peningkatan mutu secara menyeluruh dengan mempergunakan dan memberdayakan sumber daya pendidikan yang tersedia.
-

3. Manajemen Berbasis Sekolah dapat menjadi alternatif peningkatan mutu pendidikan. Karena itu MBS sudah di terapkan di banyak negara. Apabila dicermati MBS yang di terapkan di berbagai negara, pada intinya :
  - a. Prinsip desentralisasi, yakni pelimpahan dan penyerahan wewenang kepada daerah dan sekolah untuk mengelola pendidikannya secara otonom dalam kerangka pengembangan pendidikan secara nasional.
  - b. Pemberdayaan semua sumber daya pendidikan, termasuk partisipasi dan pemberdayaan orangtua dan masyarakat untuk mengembangkan pendidikan.
  - c. Adanya dewan sekolah (komite) sekolah yang mengorganisir penyediaan fasilitas dan sumbangan pemikiran serta pengawasan dalam pengelolaan pendidikan.
  - d. MBS diterapkan dengan maksud utama untuk peningkatan mutu pendidikan.
4. MBS di beberapa negara muncul karena inisiatif dari masyarakat dan orangtua, sedangkan di Indonesia inisiatifnya dari pemerintah.
5. Model MBS yang ideal adalah MBS dalam konsep sistem, yakni 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 pendidikan.

### **Daftar Pustaka**

Abu Duhou Ibtisam, School based management (manajemen berbasis sekolah), UNESCO, Penerjemah : Noryamin Aini, Suparto, Penyunting ; Achmad Syahid, Abas Aljauhari, Jakarta: Logos.

Departemen Pendidikan Nasional , 2002, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Konsep Dasar*, Jakarta: Ditjend Pendidikan Dasar dan Menengah.

Departemen, 2001, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta : Balai Pustaka.

Edward dan Salliis, 2004, *Manajemen Kualitas Total Dalam Pendidikan (Total Quality Management in Education)* Penerjemah : Kambey Daniel C, Manado : Program Pascasarjana Universitas Negeri Manado.

Kambey Daniel C, *Landasan Teori Administrasi/Manajemen (Sebuah Intisari)*, Manado: Yayasan Tri Ganesha Nusantara.

Kartini Kartono, 1997, *Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta: Pradnya Paramita.

Mulyasa E, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Menyukkseskan MBS dan KBK* , Bandung: P.T. Remaja Rosdakarya.

Mulyasa, 2005 *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Nurkholis, 2003, *Manajemen Berbasis Sekolah , Teori, Model dan Aplikasi*, Jakarta: P.T. Gramedia Widiasarana Indonesia.

Pidarta Made, 2004, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Piet Go, 2000, *Pastrol Sekolah*, Malang Malang.

Senduk, J.F, 2006, *Isu dan Kebijakan Pendidikan Konsep dan Aplikasinya*, Manado: Program Paskasarjana Universitas Negeri Manado.

Soebagio Admodiwirio, 2000, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Ardadizyajaya.

Suparno Paul, dkk, 2002, *Reformasi Pendidikan Sebuah Rekomendasi*, Yogyakarta: Kanisius

Suryasubroto B, 2004, *Manajemen Pendidikan si Sekolah*, Jakarta: PT. Rineka Cipta.