

## MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU BERBASIS SEKOLAH (MPMBS)

BAKHTIAR

**Abstract :** *MPMBS (School-Based Management of Quality Improvement) is a management in education that is done autonomously by school with reference to the virtues and the applicable rules and regulations. MPMBS is an alternative management of school in the context of decentralization of education that is characterized by wider decision-making authority in the school level. MPMBS gives broadness to the school headmaster, encouraging school citizen and community to improve the quality of national education. What is meant by autonomy here are function, substance and system. Function includes leadership, decision-making, planning, implementation, evaluation and reporting. The substance includes curriculum management, student affairs, facilities, finance and public relations while the system is managing inputs, processes, outputs and outcomes.*

Keywords: Manajemen Sekolah, Proses, Hambatan.

### A. PENDAHULUAN.

Pendidikan yang diadakan di sekolah bertujuan untuk membantu anak didik dalam memperoleh keahlian sesuai dengan jenjang pendidikan yang ditempuh. Tujuan tersebut akan dapat dicapai secara optimal bila sekolah dapat melakukan prakarsa sendiri mulai dari perencanaan, pelaksanaan, sampai kepada evaluasi sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

Pengelolaan sekolah yang mandiri akan dapat berjalan secara efektif jika kepala sekolahnya dipilih dari guru yang terbaik, kreatif dan memahami kondisi dan kebutuhan yang diperlukan disekolah. Begitu juga yang berhubungan dengan lingkungan sekolah, status ekonomi, kultur dan keberagaman masyarakat lingkungan sekolah seharusnya juga menjadi pertimbangan yang tidak bisa diabaikan dalam pengelolaan sekolah, karena peranan masyarakat sesungguhnya sangat membantu sekali dalam proses pengelolaan sekolah. Pengelolaan sekolah yang didasarkan atas karakteristik yang dimiliki inilah yang disebut dengan Manajemen Berbasis Sekolah.

Kehadiran MBS diharapkan dapat mengatasi permasalahan pengelolaan pendidikan ditingkat lokal. Hal ini berarti maju mundurnya lembaga pendidikan amat tergantung dari bagaimana pengelolaan itu dilakukan. Depdiknas (2004) menjelaskan bahwa MBS merupakan bentuk alternative pengelolaan sekolah dalam rangka disentralisasi pendidikan, yang ditandai dengan adanya kewenangan pengambilan

keputusan yang lebih luas ditingkat sekolah, partisipasi masyarakat yang lebih tinggi, dalam rangka kebijakan nasional<sup>i</sup>. Depdiknas (2005) memberikan makna bahwa MPMBS merupakan model manajemen yang memberikan otonomi yang lebih besar kepada sekolah, memberikan keluasan kepada sekolah, mendorong partisipasi langsung warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku<sup>ii</sup>.

Pengertian manajemen seringkali disandingkan dengan istilah administrasi sekolah. Berkaitan dengan ini terdapat tiga pandangan berbeda; pertama mengartikan administrasi lebih luas dari pada manajemen atau manajemen merupakan inti dari administrasi; kedua melihat manajemen lebih luas dari pada administrasi, atau administrasi merupakan inti dari manajemen; dan ketiga menganggap bahwa manajemen identik dengan administrasi.

Dalam bahasan ini istilah manajemen sama dengan istilah administrasi atau pengelolaan, yaitu segala usaha bersama untuk mendaya gunakan sumber-sumber, baik personal maupun material secara efektif dan efisien guna menunjang tercapainya tujuan pendidikan disekolah secara optimal. Fungsi dari manajemen ini adalah merencanakan (planning), mengorganisasikan (organizing), mengarahkan (directing), mengkoordinasikan (coordinating), mengawasi (controlling), dan mengevaluasi (evaluation). Semua tugas ini seharusnya sudah mendapat otonomi penuh, diserahkan kepada seorang menejer sebagai kepala sekolah dengan memanfaatkan potensi yang ada tanpa dipengaruhi oleh berbagai kepentingan politik atau keinginan para penguasa.

Di manca Negara seperti Amerika Serikat, pendekatan ini sudah berkembang cukup lama. Tahun 1988 American Association of School Administrators, National Association of Elementary School Principal, and National Association of Secondary School Principals menerbitkan dokumen berjudul School and based management, a strategy for better learning. Munculnya gagasan ini dipicu oleh ketidak puasan atau kegerahan para pengelola pendidikan pada level operasional atas keterbatasan kewenangan yang mereka miliki untuk dapat mengelola sekolah secara mandiri.

Di Indonesia penerapan MPMBS ini muncul seiring dengan otonomi daerah, namun masih jauh dari yang sesungguhnya. Selama ini sekolah hanyalah kepanjangan tangan dari birokrasi pemerintah pusat untuk menyelenggarakan urusan politik

pendidikan. Pengelola sekolah tidak berdaya untuk mengoperasikan sekolahnya secara mandiri. Semua kebijakan tentang penyelenggaraan pendidikan di sekolah umum diadakan di tingkat pemerintah pusat dan instansi pertikal. Semua muatan kurikulum pendidikan di sekolah menjadi urusan pusat, sekolah harus melaksanakannya sesuai dengan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis. Anggaran pendidikan mengalir dari pusat ke daerah menelusuri saluran birokrasi dan begitu banyak tangan-tangan jahil yang berusaha untuk mendapat bagian, sehingga anggaran pendidikan yang mencapai 30% APBN belum dapat dirasakan ditingkat operasional.

Karena itu semua pihak yang terlibat dalam bidang pendidikan sudah seharusnya menyadari ketertinggalan kita dalam menyiapkan generasi muda yang berkualitas sebagai potret banga Indonesia kedepan. Biarlah wajah politik yang carut marut menghiasi negeri ini, namun urusan pendidikan sudah selayaknya diserahkan kepada orang-orang yang punya kemampuan dan bertanggung jawab, sehingga akan terjadi pergantian generasi yang lebih baik yang akan membawa negeri ini kepada Negara yang lebih baik pula.

Untuk mencapai cita-cita mulia ini rasanya tidak begitu sulit asal ada niat baik pemerintah yang diiringi dengan tindakan nyata di lapangan, pemerintah tidak perlu lagi menjadikan dunia pendidikan sebagai alat untuk meraih keutungan. Serahkan pendidikan ini kepada orang yang memang ahli dibidang ini, berikan kebebasan kepada mereka untuk berkreasi, berlomba memajukan dunia pendidikan sehingga melahirkan generasi yang lebih baik, generasi yang berkualitas untuk membangun negeri ini dimasa yang akan datang.

## **B. MPMBS SEBAGAI STRATEGI PENINGKATAN HASIL PENDIDIKAN.**

Manajemen berbasis sekolah telah dilaksanakan di negara-negara maju, seperti di Inggris dimana lebih dari 25.000 sekolah telah mempraktekannya lebih dari satu decade. Di Selandia Baru, Australia, Kanada dan Amerika Serikat juga sudah lama berpengalaman dalam melaksanakan system manajemen berbasis sekolah. Keinginan menerapkan manajemen berbasis sekolah telah diagendakan khusus pada pertemuan Menteri-menteri pendidikan di Negara APEC di Chili pada tahun 2004 yang lalu. APEC (Asia Pacific Economic Cooperation) merupakan jaringan 21 negara maju

yang didalamnya hampir sepertiga dari populasi dunia sudah sepakat dengan penerapan manajemen berbasis sekolah.

Manajemen berbasis sekolah adalah suatu strategi untuk meningkatkan pendidikan dengan mendeklasikan kewenangan pengambilan keputusan dari pusat kekuasaan ke tingkat sekolah. Dengan demikian Manajemen Berbasis Sekolah pada dasarnya merupakan system manajemen dimana sekolah mempunyai kewenangan penuh dalam mengambil keputusan tentang penyelenggaraan pendidikan secara mandiri, artinya MPMBS memberikan kesempatan pengendalian lebih besar bagi semua penyelenggara pendidikan dan masyarakat dalam proses pendidikan disekolah. Penerapan MPMBS meliputi; proses belajar, perencanaan dan evaluasi program sekolah, pengelolaan kurikulum, pengelolaan ketenagaan, pengelolaan peralatan dan perlengkapan, pengelolaan keuangan, pelayanan siswa hubungan sekolah dengan masyarakat dan pengelolaan iklim sekolah.

Dalam hal ini pemilihan kepala sekolah, pengelolaan kurikulum, guru, pegawai, keuangan dan lain sebagainya yang berhubungan dengan kependidikan tidak lagi melalui birokrasi seperti selama ini. Tugas pemerintah pusat adalah menetapkan standar nasional pendidikan yang antara lain mencakup standar koperasi, standar fasilitas, peralatan sekolah satandard kepegawaian, standar kualifikasi guru dan lain sebagainya. Penetapan standar ini tentu disesuaikan pula dengan kondisi daerah. Standar ini kemudian dioperasikan oleh pemerintah daerah atau dinas pendidikan terkait. Termasuk di dalamnya menyiapkan anggaran, mengawasi dan memonitor ketika persoalan tidak dapat diselesaikan di tingkat sekolah.

Ujian nasional dilaksanakan hanya sekedar untuk mengevaluasi, tidak lagi menjadi tolak ukur kelulusan seperti selama ini, karena memang tidak masuk akal kemampuan anak desa disamakan dengan anak kota, tidak mungkin kemampuan dan pengelolaan pendidikan sama, mulai dari ibu kota Jakarta sampai ke pelosok desa, karena suasana dan kondisi dilingkungan sekolah tidak mungkin sama diseluruh Indonesia. Karena itu biarkanlah sekolah berkembang dan berinovasi sesuai dengan kondisi dan kemampuan daerah masing-masing, sebab memaksakan ujian nasional dengan target standar kelulusan telah menciptakan kebohongan dan rekayasa secara nasional pula. Setiap sekolah merasa malu bila siswanya tidak lulus. Yang lebih parah lagi adalah ketika keinginan ini bersumber dari kepala daerah sendiri yang

menginstruksikan melalui dinas terkait agar siswa didaerahnya lulus seratus persen. Akhirnya segala cara ditempuh agar mencapai target kelulusan. Lain lagi halnya dikota, sekolah sudah mempersiapkan ujian nasional 3 bulan bahkan 6 bulan sebelum pelaksaan ujian, jadi guru dan siswanya hanya terpokus membahas soal-soal ujian nasional saja. Tidak hanya cukup sampai disitu, diluar sekolah menjamur pula kursus-kursus yang menawarkan jaminan lulus ujian nasional asal mampu membayar mahal. Artinya semakin banyak pula orang-orang yang merasa berkepentingan, baik disekolah maupun diluar sekolah yang sebenarnya mereka mengambil keuntungan yang sekaligus menambah beban masyarakat dalam suasana menghadapi ujian nasional ini. Lalu bagaimana dengan masyarakat yang tidak mampu? Bagaimana sibuknya sekolah dalam menghadapi ujian nasional? dan bagaimana pula stresnya siswa dalam menghadapi ujian nasional?. Ini yang tidak pernah dipikirkan oleh pemerintah selama ini.

Pelaksanaan MBS lebih banyak mamfaatnya ketimbang pengambilan keputusan yang terpusat. Manfaat itu antara lain dapat menciptakan gaya kepemimpinan baru yang lebih demokratis dan terbuka, program pendidikan dapat dirancang sedemikian rupa dengan melibatkan seluruh tenaga kependidikan dan masyarakat. Pengambilan keputusan melalui musyawarah dan mufakat dengan melibatkan semua pihak yang berkepentingan. Karena itu MBS akan merangsang semua pihak terlibat dan bertanggung jawab dalam mengembangkan dan menciptakan pendidikan yang berkuwalitas. Dengan demikian komunikasi yang baik akan lebih meningkat antara atasan dan bawahan, sehingga terciptalah suasana yang nyaman dan menyenangkan bagi semua pihak.

Masyarakat akan terlibat secara aktif untuk membantu sekolah, bukan seperti yang terjadi selama ini, masyarakat diundang kesekolah ketika ada rencana pungutan, biasanya pihak sekolah sudah merekayasa sedemikian rupa sehingga keputusan rapat menyetujui rencana tersebut. Bila ada diantara masyarakat yang kritis mempertanyakan soal keuangan akan berdampak buruk kepada kualitas nilai anaknya. Karena itu masyarakat lebih baik menjauh dari sekolah demi menyelamatkan anaknya dari resiko buruk dan intimidasi. Keadaan ini memperburuk hubungan sekolah dengan masyarakat yang pada akhirnya sangat berdampak negative pada kuwalitas pendidikan secara keseluruhan.

Jadi keterlibatan masyarakat disini bukan hanya sekedar simbul kebersamaan, tetapi sebagai demokratisasi politik dimana masyarakat ikut menentukan tujuan, strategi dan perwakilan dalam pelaksanaan kebijakan. Masyarakat terlibat dalam keseluruhan proses perobahan dan pengembangan pendidikan itu sendiri<sup>iii</sup>.

Karena itulah munculnya konsep manajemen berbasis sekolah yang merupakan model terbaik dalam mewujudkan tercapainya tujuan pendidikan. Masyarakat tidak bisa dijauhkan dari sekolah karena diantara mereka banyak yang punya konsep dan pengalaman yang sangat berharga untuk mencapai tujuan pendidikan. Namun mengubah pendekatan manajemen yang mandiri berbasis sekolah tentu tidak mungkin sekali jadi, ia harus berlangsung secara terus menerus, melibatkan semua pihak yang bertanggung jawab dalam penyelenggaraan pendidikan. Disamping itu harus ada kerelaan pemerintah untuk tidak terlalu jauh mencampuri urusan pendidikan yang sesungguhnya tidak mendidik dan bertentangan dengan prinsip-prinsip pendidikan itu sendidiri.

Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah merupakan suatu strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan dengan mendeklasikan kewenangan pengambilan keputusan ditingkat sekolah. MBS merupakan manajemen dimana sekolah sebagai unit pengambilan keputusan terpenting tentang penyelenggaraan pendidikan secara mandiri, memberikan kesempatan yang lebih besar kepada kepala sekolah atau semua tenaga kependidikan dan masyarakat untuk menentukan proses pendidikan dalam mencapai tujuan yang lebih baik.

Maslahat yang akan diambil dalam melaksanakan MBS ini adalah:

1. Akan menciptakan kepemimpinan sekolah yang terbuka dan demokratis, lalu disenangi oleh semua bawahannya.
2. Akan terjadi kerja sama yang baik antara sekolah dan masyarakat dalam mewujudkan cita-cita luhur pendidikan.
3. Akan mendorong munculnya kreativitas baru dalam merancang program kependidikan yang lebih baik secara bertahap.
4. Akan menimbulkan semangat kerja yang tinggi dan keikhlasan bagi semua warga sekolah dalam mencapai cita-cita pendidikan yang telah dirumuskan.

Karena itu rumuskan visi sekolah tetap dalam koredor kebijakan pendidikan nasional

tetapi sesuai dengan kebutuhan anak dan masyarakat yang dilayani. Tujuan pendidikan nasional sama tetapi profil sekolah khususnya potensi dan kebutuhan masyarakat yang dilayani sekolah tidak selalu sama<sup>iv</sup>.

Dengan demikian akan terjadi kompetisi yang sehat disetiap sekolah untuk memanfaatkan semua potensi yang ada dalam mencapai tujuan pendidikan yang sudah ditetapkan. Kepala sekolah yang tidak punya kemampuan dalam memimpin dengan sendirinya akan merasa malu dan akan menyerahkan kepemimpinannya kepada orang yang lebih ahli. Keterbukaan dan kejujuran dalam pengelolaan keuangan tentu sudah menjadi tuntutan utama bagi semua warga sekolah. Kemudian akan terciptalah keadilan yang berakar pada rasa senang dan puas bagi semua warga sekolah. Dari sinilah munculnya kekompakkan dan kerja keras semua pihak, kemudian akan tercipta kenyamanan dan suasana yang menyenangkan bagi setiap warga sekolah, walau sekecil apapun peranannya setiap orang akan berpacu untuk bekerja lebih baik dalam mencapai cita-cita yang telah dirumuskan dalam tujuan pendidikan. Tentunya hal ini harus dimulai dari perencanaan, karena perencanaan pengajaran seharusnya dipandang sebagai suatu alat yang dapat membantu para pengelola pendidikan untuk lebih menjadi berdaya dalam melaksanakan tugas dan fungsinya<sup>v</sup>.

### C. HAMBATAN DAN TANTANGAN DALAM MENERAPKAN MBS.

Kita menyadari bahwa setiap yang baru itu adalah berat, dan berpisah dengan kebiasaan yang selama ini sudah menjadi mendarah daging dalam kehidupan rupanya jauh lebih berat, walaupun sesungguhnya kebiasaan itu bertentangan dengan prinsip-prinsip kebenaran. Karena itu perubahan tidak mungkin dilakukan sekali gus, apalagi banyak orang yang merasa dirugikan dengan terjadinya perubahan. Beberapa hal yang menjadi hambatan dalam penerapan MBS adalah ebagai berikut:

1. Tidak adanya keterbukaan.

Keterbukaan merupakan hal yang sangat sulit dilakukan oleh pemerintah, termasuk dalam hal ini lembaga-lembaga pendidikan, karena didalamnya sarat dengan berbagai macam kepentingan. Praktek korupsi, kolusi dan sogok menyogok termasuk hal yang paling banyak mempengaruhi sulitnya

keterbukaan di lembaga pendidikan kita. Bahkan anak sekolahpun menyadari bahwa saat ini kualitas diri atau kemampuan tidak lagi menjadi ukuran dalam memasuki lapangan kerja khususnya di pemerintahan, begitu juga dalam memegang jabatan, uang dapat menentukan seseorang mau duduk dimana, bahkan calon kepala daerah sudah dapat dipastikan kalah kalau tidak menyediakan uang banyak untuk menyogok masyarakat. Karena itu Manajemen Berbasis Sekolah tidak akan bisa berjalan dengan baik bila semua tenaga kependidikan tidak saling percaya dan tidak kompak dalam melaksanakan tugasnya, dan modal utama dari semuanya ini adalah keterbukaan. Keterbukaan akan membawa orang bekerja dengan ikhlas penuh semangat walaupun imbalan secara materi tidak seberapa, sebaliknya ketidak terbukaan dalam manajemen sekolah akan membuat orang curiga, penuh prasangka dan malas berjuang.

## 2. Tidak siap bekerja keras

Sudah menjadi budaya di negeri ini orang bekerja karena SK atau bekerja karena digaji, rajin atau malas tidak akan mempengaruhi gaji, dan memang tidak ada perlakuan khusus atau penghargaan terhadap orang yang rajin dan bekerja keras. Begitu juga sebaliknya, yang ada adalah perlakuan khusus terhadap orang yang disenangi dan menguntungkan atasannya. Kemudian kerja keras tidak lagi menjadi tolak ukur keberhasilan, keberhasilan umumnya dilihat dari materi yang didapatkan, bukan dari seberapa kerasnya perjuangan. Karena itu banyak pejuang yang sudah bekerja keras tampa penghargaan, sebaliknya pula orang yang dapat penghargaan sebenarnya belum sesuai dengan perjuangannya. Di Negara maju orang bangga bila rajin bekerja, berangkat lebih awal dan pulang lebih akhir, di negeri kita orang senang bila berangkat lebih akhir dan pulang lebih awal. Artinya. Artinya malas sudah merupakan budaya nasional yang berurat berakar dalam kehidupan masyarakat kita. Jarang seorang pegawai yang mau pulang kesorean kalau tidak perintah atasannya.

## 3. Keterbatasan kemampuan.

Sebenarnya bangsa Indonesia bukan bangsa yang tidak punya kemampuan atau pemalas, namun karena tidak terlatih dari awal, kita sudah terbiasa

bekerja selama ini berdasarkan juklak dan juknis, harus sesuai dengan petunjuk, tidak boleh berbeda. Karena itu tidak ada pekerjaan sebelum turun petunjuknya, apalagi punya inisiatif untuk melakukan pekerjaan diluar perintah yang sudah ditetapkan. Kita sudah terbiasa bekerja berdasarkan perintah, seperti robot, itu pula yang membuat negeri ini sulit mencapai kemajuan. Karena itu MBS sangat membutuhkan orang-orang yang punya kemampuan tinggi dan terlatih untuk menciptakan perubahan dan strategi baru dalam mencapai tujuan pendidikan sebagaimana yang diharapkan. MBS adalah merupakan harapan baru dalam dunia pendidikan menuju perubahan dimasa yang akan datang. Pendekatan manajemen seperti ini memerlukan penyesuaian baik secara teknis maupun cultural. Penyesuaian secara teknis dapat dilakukan melalui lokakarya, seminar dan diskusi tentang MPMBS. Sedangkan penyesuaian secara cultural dapat dilakukan melalui penanaman pemikiran, tindakan dan kebiasaan hingga sampai terbentuknya karakter manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah.

#### 4. Keterbatasan anggaran.

Anggaran memang diperlukan dalam pendidikan, namun kuwalitas pendidikan tidak hanya ditentukan oleh banyaknya uang yang beredar di sekolah, tetapi sangat ditentukan oleh seberapa tinggi pengaruh kepala sekolah dalam menanamkan semangat juang kepada para tenaga kependidikan. Apakah sekolah dianggap sebagai ladang amal atau sarana mencari uang? Apakah pekerjaan mendidik dapat dianggap sebagai ibadah atau hanya sebagai kewajiban karena Sk? Sehubungan dengan kekurangan anggaran masyarakat sebenarnya bisa diajak bekerja sama asal perencanaannya jelas, laporan penggunaan uang jelas dan masyarakat betul-betul dilibatkan dalam hal ini. Intinya adalah niat baik dari pihak sekolah yang dibuktikan dengan kinerja dan laporan keuangan yang jelas.

Untuk mencapai sasaran yang diinginkan perlu diteliti tingkat kesiapannya terlebih dahulu, termasuk dalam mengidentifikasi fungsi-fungsi yang perlu dilibatkan melalui analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity and threat). Analisis SWOT cocok digunakan untuk melihat kesiapan sekolah dalam melaksanakan MBS apakah semua kriteria terpenuhi atau belum. Dalam hal ini kesiapan minimal

memenuhi kriteria yang diperlukan untuk mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan.

#### **D. PENUTUP**

MPMBS merupakan model manajemen pendidikan yang memberikan otonomi yang lebih besar kepada sekolah, memberikan kluawasan dan mendorong semakin tingginya partisipasi semua warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu sekolah.

Keberhasilan MBS akan dapat dilihat dari; a) semakin terciptanya iklim organisasi sekolah yang kondusif, b) akan terjadi semangat kerjasama yang baik, simpati dan empati antara kepala sekolah guru, komite dan siswa, kemudian emua warga sekolah merasa memiliki (self of belongingness), c) terjadi sistem imbal jasa berbasis kinerja, d) terjadi kepemimpinan, pengawasan yang kuat dan inovatif e) semua warga kependidikan akan merasa betah disekolah, karena suasana sekolah menciptakan kenyamanan dan ketenangan dan sekolah sudah merupakan bagian dari hidup mereka.

Namun untuk memulainya memang berat, hal ini disebabkan belum jelasnya *political will* dari pemerintah, belum ada kemampuan kependidikan, belum terbiasa bekerja keras dan bekerja dengan niat ibadah.

**Penulis :** Drs. Bakhtiar, M.Pd adalah dosen tetap pada Fakultas Tarbiyah dan Tadris Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bengkulu.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

---

<sup>i</sup>Depdiknas, 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: Dirjen Dikdasmen

<sup>ii</sup>Depdiknas, 2005, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: Diejen PLP

<sup>iii</sup>Imron Ali, *Kebijaksanaan Pendidikan di Indonesia*, Jakarta, Bumi Aksara, 2008, hal81.

<sup>iv</sup>Nur Sasongko Rambat, *MBS Dan MPBS Bahan ajar*, Prom studi Magister Manajemen Pendidikan Universitas Bengkulu, tahun 2006. hal. 31

<sup>v</sup>Harjanto, *Perencanaan Pengajaran*, PT. Trinika Cipta tahun, 2008. hal 22