

MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU BERBASIS SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN PERAN SERTA WARGA SEKOLAH DAN MASYARAKAT

Juni Iswanto

Institut Agama Islam Pangeran Diponegoro Nganjuk, Indonesia

E-mail: juniiswanto@gmail.com

***Abstract:** Implementation of education reform requires the readiness of all parties to change in order to improve the performance of the national education system, one of which is the school-based quality improvement management (MPMBS). As a consequence of regional autonomy, MPMBS is defined as management that provides greater autonomy, provides flexibility to schools and encourages direct participation of school and community members to improve school quality. MPMBS is part of the school-based management (SBM) which will eventually become MBS. The objectives of MPMBS are (1) to help schools explain current and future management, (2) encourage and support community participation, (3) encourage school-making decision making. The success of school-based quality improvement management is determined by a strong managerial presence, so that the principal can create a conducive and enjoyable working environment. Teachers should also be creative in improving classroom management, since teachers are role models and direct models of students in the classroom. While community empowerment, in MPMBS, is intended to optimize effectively and efficiently on the performance of school elements, namely principals, teachers, administrative staff, pupils, parents and community.*

***Keywords:** MPMBS, community role, school residents*

Pendahuluan

Reformasi pendidikan melalui pelaksanaan desentralisasi pendidikan dalam kerangka otonomi daerah dewasa ini menentukan sosok dan kinerja sistem pendidikan nasional di masa depan. Tujuan pertama reformasi pendidikan adalah membangun sistem pendidikan nasional yang lebih baik, lebih mantap dan lebih maju dengan mengoptimalkan dan memberdayakan potensi daerah dan partisipasi masyarakat lokal. Dalam hal ini perlu ditekankan bahwa meskipun pengelolaan pendidikan menjadi lebih bermuatan lokal, namun semuanya harus tetap berada dalam kerangka sistem pendidikan nasional di bawah NKRI. Dengan kata lain, pemberlakuan otonomi daerah, termasuk bidang pendidikan, tidak ada yang disebut “sistem pendidikan daerah” karena yang ada “sistem pendidikan nasional” yang sebagian besar urusan atau penyelenggaraannya dilaksanakan oleh daerah.

Pelaksanaan reformasi pendidikan memerlukan kesiapan semua pihak untuk berubah. Untuk itu, pertama-tama perlu pemahaman komprehensif tentang berbagai permasalahan yang dihadapi pendidikan nasional saat ini dan kemauan untuk mengambil pelajaran dari pengalaman masa lalu. Berdasarkan pemahaman tersebut, maka dapat ditetapkan pilihan-pilihan kebijakan yang rasional untuk membenahi dan meningkatkan kinerja sistem pendidikan nasional.

Berdasarkan hal itu, maka lahir peraturan pemerintah (PP) Nomor 19 tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan, yang pasal 49 ayat (1) berbunyi, pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas.¹

Dampak pada lembaga pendidikan adalah semua pengelolaan dan pengembangan lembaga diserahkan dan diberikan keluasaan pada lembaga pendidikan yang bersangkutan, sehingga lembaga pendidikan dapat melakukan berbagai inovasi dan pengembangan sesuai dengan kondisi yang ada. Persoalan yang ditimbulkan dari perubahan di atas adalah persoalan pendanaan atau anggaran untuk sektor pendidikan, terutama lembaga pendidikan negeri, yang masih tergantung pada pendapatan daerahnya masing-masing.

Oleh karena itu, kemandirian atas dasar kebijakan otonomi sangat memerlukan kelengkapan administrasi dan kemampuan secara manajerial disertai dengan sumber pendanaan yang cukup agar dapat mendukung kelangsungan institusinya. Kelengkapan administrasi dan manajemen yang dikelola sesuai tugas dan fungsinya akan menjadi faktor terwujudnya nilai efektivitas dan efisiensi sebuah lembaga pendidikan, termasuk madrasah.²

PP Nomor 19 tahun 2005 Standar Nasional Pendidikan tentang standar pengelolaan oleh satuan pendidikan, membawa konsekuensi logis dari pemberlakuannya. Manajemen berbasis pusat yang selama ini telah dipraktekkan memiliki banyak kelemahan, dengan alasan (1) sekolah paling memahami permasalahan sekolahnya, (2) perubahan positif di sekolah akan terjadi jika semua warga sekolah ada "rasa memiliki" karena ada kesempatan berpartisipasi dalam merumuskan perubahan, (3) pengaturan yang birokratik lebih dominan dari pada tanggung jawab proporsional, sehingga kreatifitas sekolah pada umumnya dan guru pada khususnya terpasung dan bahkan terbunuh.³

Berdasarkan undang-undang tersebut di atas, maka kebijakan baru di bidang kependidikan terjadi perubahan dari manajemen berbasis pusat menjadi manajemen berbasis daerah, sehingga sekolah diberikan wewenang untuk mengembangkan manajemen sendiri. Salah satu alternatif yang ditawarkan adalah mengadopsi program MBS yang memiliki lisensi keterlibatan masyarakat secara langsung. Dengan tujuan untuk memberdayakan sekolah, terutama sumberdaya manusia, melalui kewenangan, fleksibilitas dan sumber daya lainnya untuk memecahkan persoalan yang dihadapi oleh sekolah bersangkutan.

¹Departemen Agama Kantor Wilayah Provinsi Jawa Timur, *Standar Nasional Pendidikan* (Surabaya : Kemenag Jatim, 2005), 33.

²Agus Joko Purwanto, *Desentralisasi dan Otonomi Pendidikan* (Jakarta : Jurnal Tot KKM Depag, 2001), 36.

³Nanang Fattah, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung : CV. Adira, 2000), 30.

MBS merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan ilmu teknologi, yang dalam pelaksanaannya diserahkan sepenuhnya kepada pemerintah tingkat propinsi sampai dengan tingkat kabupaten/kota.⁴ Sekolah dipandang sebagai suatu organisasi yang didesain untuk dapat berkontribusi terhadap upaya peningkatan kualitas hidup bagi masyarakat suatu bangsa. Sehingga sekolah sebagai institusi pendidikan perlu dikelola, diatur, ditata dan diberdayakan, agar sekolah mampu menghasilkan produk atau hasil secara optimal.⁵ Sekolah sebagai lembaga tempat penyelenggaraan pendidikan, saling berkaitan yang memerlukan pemberdayaan untuk menyikapi masalah yang akhir ini menjadi isu nasional di Indonesia, maka sesungguhnya harus dilakukan usaha-usaha (*action*) yang arif dan bijaksana oleh berbagai pihak, baik orang tua siswa, kepala sekolah, guru, masyarakat, institusi keagamaan, lembaga swadaya masyarakat (LSM) dan pemerintah untuk menciptakan kerjasama yang efektif.⁶

Secara internal, sekolah memiliki perangkat guru, murid, kurikulum, sarana dan pra-sarana. Secara eksternal, sekolah memiliki dan berhubungan dengan instansi lain, baik secara vertikal maupun horisontal. Di dalam konteks pendidikan, sekolah memiliki *stakeholders* (pihak berkepentingan), antara lain murid, guru, masyarakat, pemerintah, dunia usaha. Oleh karena itu, sekolah memerlukan pengelolaan (*management*) yang akurat agar dapat memberikan hasil optimal sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan semua pihak yang berkepentingan *stakeholders*.⁷ Tulisan ini akan membahas upaya-upaya yang harus dilakukan sekolah untuk meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam meningkatkan mutu berbasis sekolah (MBS).

Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)

Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah atau MPMBS merupakan bias dari otonomi daerah, artinya kewenangan dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri untuk mengambil keputusan secara parsitipasif. Menurut *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, otonomi adalah memerintah sendiri, mengatur daerah (negeri) sendiri dari masalah yang dihadapi.⁸ Desentralisasi dalam pengertian proses atau pelimpahan kekuasaan atau wewenang dari pimpinan atau atasan ke tingkat bawahan. Dengan demikian maka segala keputusan yang dibuat dalam sekolah menjadi tanggung jawab pimpinan sekolah. Itulah sebab tujuan diadakannya desentralisasi antara lain sekolah adalah untuk memberdayakan elemen lembaga pendidikan secara mandiri dengan harapan kepala sekolah, guru dan personil lain di sekolah serta masyarakat setempat dapat melaksanakan pendidikan sesuai dengan kebutuhan perkembangan jaman karakteristik lingkungan dan tuntutan global.⁹

Di satu sisi, manajemen adalah proses mengintegrasikan sumber-sumber yang tidak berhubungan menjadi *system total* untuk menyelesaikan suatu tujuan. Yang dimaksud sumber di sini adalah mencakup, orang, alat, media, bahan, dana dan

⁴E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung : Rosda Karya, 2003), 2.

⁵Ngalim Purwanto, *Ilmu Pendidikan Teoritis dan Praktis* (Bandung : Rosda Karya, 1997), 27.

⁶Dirjen Bimbaga Islam Departemen Agama RI, *Kendali Mutu Pendidikan Islam* (Jakarta : Departemen Agama, 2001), 35.

⁷Hadrija Pranata, *Wawasan Tugas Guru Pembina Pendidikan Agama Islam* (Jakarta : Friska Agung Lestari, 2000), 88.

⁸WJS. Poerwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia* (Jakarta : Balai Pustaka, 1984), 689.

⁹E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, 31.

prasarana, semuanya diarahkan dan dikoordinasikan agar terpusat untuk mencapai tujuan.¹⁰ Secara umum, mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat. Dalam konteks pengelolaan pendidikan, pengertian mutu mencakup *input*, *process* dan *out put* pendidikan.¹¹ *Input* atau masukan dapat dilihat dari beberapa sisi, yaitu (1) kondisi baik atau tidaknya masukan sumber daya manusia, seperti kepala sekolah, guru dan karyawan, (2) memenuhi atau tidaknya kriteria masukan material berupa alat peraga, buku-buku, kurikulum, sarana dan prasarana, (3) memenuhi atau tidak kriteria masukan perangkat lunak seperti peraturan, struktur organisasi, deskripsi kerja dan struktur organisasi, (4) mutu masukan yang bersifat harapan dan kebutuhan, visi, misi, motivasi, ketekunan dan cita-cita.

Proses yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar mengajar dan proses monitoring, evaluasi, dengan catatan bahwa proses belajar mengajar memiliki tingkat yang lebih tinggi dibanding proses-proses lainnya.¹² Sedangkan *output* adalah merupakan kinerja sekolah. Kinerja sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses atau perilaku sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari kualitas kehidupan kerjanya, efektivitas, produktivitas, efesiansinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya dan moral kerjanya.

Implementasi MPMBS ini memiliki landasan hukum berupa Pasal 51 ayat (1) UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) yang berbunyi *pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah*. Secara umum, MPMBS dapat diartikan sebagai manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah, memberikan fleksibilitas kepada sekolah dan mendorong partisipasi secara langsung warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan.

Dengan otonomi yang lebih besar, maka sekolah memiliki kewenangan yang lebih besar dalam mengelola sekolahnya sehingga sekolah lebih mandiri. Dengan kemandiriannya, sekolah lebih berdaya dalam mengembangkan program-program yang tentu saja lebih sesuai dengan kebutuhan dan potensi yang dimilikinya. Dengan fleksibilitas, sekolah akan lebih lincah dalam mengelola dan memanfaatkan sumberdaya sekolah secara optimal. Demikian juga dengan partisipasi warga sekolah dan masyarakat secara langsung dalam penyelenggaraan sekolah, maka rasa memiliki terhadap sekolah dapat ditingkatkan. Peningkatan rasa memiliki ini akan menyebabkan peningkatan rasa tanggung jawab dan peningkatan rasa tanggung jawab akan meningkatkan dedikasi warga sekolah dan masyarakat terhadap pendidikan.

MPMBS merupakan bagian dari manajemen berbasis sekolah (MBS). Jika MBS bertujuan untuk meningkatkan semua kinerja sekolah (efektifitas, kualitas atau mutu, efesiensi, inofasi, relevansi dan pemerataan serta akses pendidikan), maka MPMBS lebih difokuskan kepada peningkatan mutu. Hal ini didasari oleh pernyataan mutu pendidikan nasional bangsa Indonesia saat ini masih memprihatinkan, sehingga

¹⁰Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta : Bima Aksara, 1988), 3.

¹¹Danim Sudaewan, *Visi Baru Manajemen Sekolah* (Jakarta : PT Alaska, 2006), 53.

¹²HAR Tilaar, *Manajemen Pendidikan Nasional* (Bandung : Rosda Karya, 2003), 101.

memerlukan perhatian lebih serius. Itulah sebabnya MPMBS lebih ditekankan dari pada MBS untuk saat ini. Pada saatnya nanti MPMBS akan menjadi MBS.

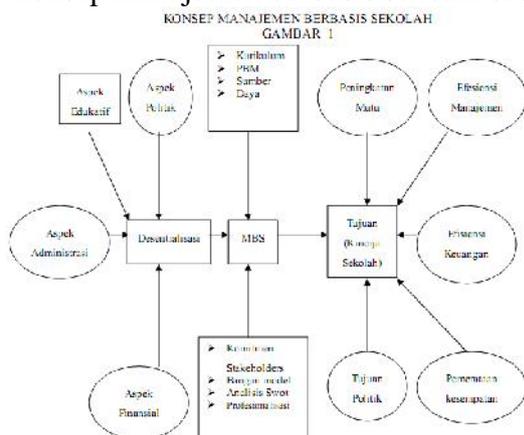
Prinsip MPMBS

Peter Drucker mempopulerkan MBS sebagai suatu pendekatan terhadap perencanaan, maka sejak itu pula diberlakukannya *Management By Objectivity* (MBO) yang bertujuan untuk memperjelas dan menjabarkan tahapan tujuan organisasi. Dengan MBO dilakukan proses penentuan tujuan bersama antara atasan bawahan, manajer tingkat atas bersama-sama dengan manajer tingkat bawah menentukan tujuan unit kerja agar serasi dengan tujuan organisasi. Di dalam pelaksanaan MPMBS selalu memiliki siklus atau proses yang dibedakan menjadi tiga jenis, yaitu (1) identifikasi tujuan, tanggung jawab dan tugas-tugas, (2) pengembangan standar prestasi, (3) pengukuran dan penilaian prestasi.¹³

Keberhasilan dari implementasi MPMBS sangat tergantung kepada pengelola di berbagai level untuk mengambil peranan sesuai dengan peran masing-masing, terutama kerjasama dengan masyarakat dalam menentukan kewenangan, pengadministrasian dan inovasi kurikulum yang dilakukan oleh masing-masing sekolah. Inovasi kurikulum lebih menekankan kepada peningkatan kualitas dan keadilan, pemerataan bagi semua siswa yang didasarkan atas kebutuhan peserta didik dan masyarakat lingkungannya, karena pada hakikatnya pendidikan mempersiapkan generasi muda untuk tujuan ke lingkungan masyarakat. MPMBS juga memisahkan sistem informasi, penggunaan sumber, metode mengajar belajar dan pemerintahan (*government*). Orientasi MPMBS adalah melibatkan aktor sekolah secara lebih luas dalam hal bagaimana mereka mendidik siswa dan memperbaiki kinerja organisasi sekolah. Dalam kaitan ini, Maharman menerangkan bahwa MPMBS mensyaratkan prinsip, (1) adanya kebutuhan untuk berubah atau inovasi, (2) adanya re-desain organisasi pendidikan, (3) proses perubahan sebagai proses belajar.

Konsep MPMBS

Dengan menghadapi ide dasar Edward B. Fisika, Nanang Fatah menggambarkan konsep manajemen berbasis sekolah sebagai berikut :



MPMBS secara konseptual akan berdampak terhadap peningkatan kinerja

¹³Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung : Rosda Karya, 2003), 33.
Madinah: Jurnal Studi Islam, Volume 2 Nomor 1 Juni 2015

sekolah dalam hal mutu, efisiensi manajemen keuangan, pemerataan lewat perubahan kebijakan desentralisasi di berbagai aspek, seperti politik, edukatif, administratif dan anggaran pendidikan. MPMBS selain akan meningkatkan kualitas belajar mengajar dan efisien operasional pendidikan, juga tujuan politik terutama iklim demokratisasi di sekolah. Hanson dan Illrick mengungkapkan keberhasilan manajemen berbasis sekolah (MBS) di Spanyol, yaitu menciptakan kualitas manajemen dan pendidikan, sebagai strategi untuk memperbaiki kinerja sekolah yang mampu meningkatkan kemauan dan kemampuan kepala sekolah untuk memperbaiki proses belajar mengajar. Hal ini dipandang sebagai demokrasi di tingkat lokal sekolah.¹⁴

Tujuan MPMBS

MPMBS, yang ditandai dengan adanya otonomi sekolah dan peran aktif masyarakat, merupakan kepekaan pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul di masyarakat, bertujuan untuk efisiensi dan efektifitas, mutu dan pemerataan pendidikan, dengan ditandai (1) peningkatan efisiensi dan efektifitas diperoleh antara lain dengan turut aktifnya masyarakat dalam mengelola sumber daya masyarakat dan penyederhanaan birokrasi, (2) untuk peningkatan mutu dapat diperoleh antara lain melalui partisipasi orang tua terhadap sekolah fleksibilitas pengelolaan sekolah dan kelas, peningkatan profesionalisme guru dan kepala sekolah, (3) peningkatan pemerataan dapat diperoleh melalui partisipasi masyarakat yang memungkinkan pemerintah lebih berkonsentrasi pada kelompok tertentu. Hal ini sangat memungkinkan karena rasa kepemilikan masyarakat terhadap sekolah sangat tinggi.¹⁵

Secara garis besar, tujuan MPMBS dapat diuraikan sebagai berikut (1) membantu sekolah menjelaskan pengelolaan sekarang dan mendatang, (2) mendorong dan mendukung partisipasi masyarakat, (3) mendorong adanya *decision making* di tingkat sekolah dan mendorong terciptanya ketentuan dalam perencanaan dan pelaksanaan. Sedangkan keberhasilan implementasi MPMBS adalah faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yang dimaksud adalah segala faktor yang ada pada diri pelaku pendidikan yang dapat mempengaruhi pada keberhasilan MPMBS, seperti wawasan, kemampuan profesional, sikap mental, pengalaman lapangan dan kemampuan bekerjasama. Faktor eksternal adalah segala pengaruh yang datang dari luar atau yang dapat menunjang keberhasilan MPMBS, seperti sarana dan prasarana, lingkungan sekolah, pengawasan dan kesejahteraan guru.¹⁶

Manfaat MPMBS

Secara teoritis, MPMBS memberikan kebebasan dan kekuasaan yang besar kepada sekolah disertai tanggung jawab, keleluasaan sekolah dalam menentukan aktifitas pendidikan dapat memberi ruang gerak kepada kepala sekolah, guru, orang tua murid dan masyarakat, sehingga inovasi, dedikasi dan eksperimentasi akan selalu tumbuh dan berkembang. Pengelolaan MPMBS harus akuntabel, transparan, egaliter dan demokrasi serta menghapuskan monopoli pengelolaan pendidikan.¹⁷

¹⁴Nanang Fatah, *Manajemen Berbasis Sekolah*, 17.

¹⁵E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, 25.

¹⁶Hadirja Pranata, *Wawasan Tugas Guru Pembina Pendidikan Agama Islam*, 31.

¹⁷E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, 26.

Faktor yang Harus Diperhatikan

Di dalam melaksanakan MPMBS, terdapat beberapa faktor yang perlu mendapatkan perhatian. Hal ini berkaitan dengan kewajiban sekolah, kebijakan, prioritas pemerintah, peranan orang tua, manajerial dan pengembangan profesi. Sekolah yang berpola MPMBS berkewajiban melakukan aktifitasnya secara profesional, sehingga perlu adanya *monitoring* dan pertanggungjawaban yang akuntabel, di samping otonomi sekolah yang luas. Pemerintah, pada kapasitasnya sebagai perumus tujuan nasional, tentu saja akan menyusun skala prioritas. Oleh sebab itu, efisiensi, mutu dan pemerataan pendidikan, serta pedoman umum tentang MPMBS yang telah ditentukan oleh pemerintah sebagai parameter jaminan keberhasilan pendidikan harus dilaksanakan secara efektif sesuai manajemen sistem pendidikan nasional.¹⁸

Di samping itu, implementasi MPMBS memerlukan manajerial yang terampil, berdedikasi, inovatif dan dapat menciptakan hubungan harmonis, antara elemen pelaku pendidikan, terlebih mampu memberdayakan otoritas daerah serta mengefesiesikan sistem, sehingga sekolah menjadi tumpuan pemikiran masyarakat dan orang tua siswa, melalui dewan sekolah (*school council*), sehingga orang tua dan masyarakat dapat lebih memahami kebutuhan dan keinginan bersama demi tercapainya tujuan pendidikan. Menurut aliran-aliran baru dalam pendidikan dan pengajaran, selalu dianjurkan sekolah jangan menjauhkan diri dari masyarakat. Sekolah hendaknya menjadi cermin bagi masyarakat sekitar, dirasa oleh masyarakat bahwa sekolah itu adalah kepunyaannya dan memenuhi kebutuhan mereka.¹⁹

Implementasi MPMBS, di satu sisi, juga menuntut kepada kepala sekolah, guru dan tenaga administrasi berlaku dan bertindak secara profesional. Oleh sebab itu, segala hal yang diputuskan harus disertai dengan penuh pertimbangan, terlebih bagi kepala sekolah harus memiliki (1) kemampuan untuk berkolaborasi dengan guru dan masyarakat, (2) kepehaman dan wawasan yang luas tentang teori pendidikan, (3) kemampuan memprediksi keadaan sekarang dan yang akan datang, (4) kemauan dan kemampuan mengidentifikasi masalah dan kebutuhan pendidikan secara efektif dan efisien, (5) kemampuan untuk memanfaatkan peluang dan mengkonseptual terhadap arah baru yang lebih maju.

Karakteristik MPMBS

MPMBS yang menawarkan konsep pendidikan desentralisasi memberikan harapan baru pada dunia pendidikan, karena peningkatan efisiensi dan efektifitas kinerja sekolah menjadi harapannya. Dalam kaitan ciri dan karakteristik MPMBS, dapat dilihat dari tulisan berikut yang dikutip dari *Focus On School : The Future Organization of Education Services For Student Australia* pada tahun 1990.²⁰

¹⁸HAR Tilaar, *Manajemen Pendidikan Nasional*, 12.

¹⁹Ngalim Purwanto, *Ilmu Pendidikan Teoritis dan Praktis*, 146.

²⁰E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, 30.

CIRI -CIRI MBS

TABEL 1

Organisasi Sekolah	Proses Belajar Mengajar	Sumber Daya Manusia	Sumber daya dan Administrasi
Menyediakan manajemen organisasi kepemimpinan transformasional dalam mencapai tujuan sekolah	Meningkatkan kualitas belajar siswa	Memberdayakan staf dan menempatkan personel yang dapat melayani keperluan semua siswa	Mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan dan mengalokasikan sumber daya tersebut sesuai dengan kebutuhan
Menyusun rencana sekolah dan merumuskan kebijakan untuk sekolahnya sendiri	Mengembangkan kurikulum yang cocok dan tanggap terhadap kebutuhan siswa dan masyarakat sekolah	Memilih staf yang memiliki wawasan manajemen berbasis sekolah	Mengelola dana sekolah
Mengelola	Menyelenggarakan	Menyediakan	Menyediakan
kegiatan operasional sekolah	pengajaran yang efektif	kegiatan untuk pengembangan profesi pada semua staf	dukungan administratif
Menjamin adanya komunikasi yang efektif antara sekolah dan masyarakat terkait (<i>School Community</i>)	Menyediakan program pengembangan yang diperlukan siswa	Menjamin kesejahteraan staf dan siswa	Mengelola dan memelihara gedung dan sarana lainnya
Menjamin akan terpeliharannya sekolah yang bertanggung jawab (akuntabel kepada masyarakat dan pemerintah	Program pengembangan yang di perlukan siswa	Kesejahteraan staf dan siswa	Memelihara gedung dan sarana lainnya

MPMBS Sebagai Proses Pemberdayaan

MPMBS merupakan paradigma baru di dalam dunia pendidikan yang memberi harapan besar tentang pemberdayaan institusi sekolah, diharapkan dapat melaksanakan pendidikan sesuai dengan kebutuhan, perkembangan jaman, karakteristik lingkungan dan kebutuhan global. Dalam proses pemberdayaan manusia, Kinder Vatter

memberikan syarat (1) akses memiliki peluang yang cukup besar untuk mendapatkan sumber-sumber daya dan sumber dana, (2) daya pengungkit, meningkat dalam hal daya tawar kolektifnya, (3) pilihan-pilihan, mampu dan memiliki peluang terhadap berbagai pilihan, (4) status, meningkatnya citra diri, kepuasan diri dan memiliki perasaan positif atas identitas budayanya, (5) kemampuan refleksi kritis, menggunakan pengalaman untuk mengukur potensi keunggulannya atas berbagai peluang pilihan-pilihan dalam pemecahan masalah, (6) legitimasi, ada pertimbangan ahli yang menjadi justifikasi atau yang membenarkan terhadap alasan-alasan rasional atas kebutuhan-kebutuhan masyarakat, (7) disiplin, menetapkan sendiri standar mutu untuk pekerjaan yang dilakukan untuk orang lain, dan (8) persepsi kreatif, sebuah pandangan yang lebih positif dan inovatif terhadap hubungan dirinya dengan lingkungannya.

Berdasarkan uraian di atas, disimpulkan bahwa pemberdayaan dipandang sebagai proses yang hasilnya dapat diamati dan dilihat dari keadaan permukaan (indikator). Dalam MPMBS, pemberdayaan dimaksudkan untuk mengoptimalkan secara efektif dan efisien terhadap kinerja elemen sekolah, yaitu kepala sekolah, guru, tenaga administrasi, murid, orang tua murid dan masyarakat. Untuk mengoptimalkan pemberdayaan dalam MPMBS, sedikitnya ada delapan langkah, yaitu (1) menyusun kelompok guru sebagai penerima awal atas rencana program pemberdayaan, (2) mengidentifikasi dan membangun kelompok peserta didik di sekolah, (3) memilih dan melatih guru dan tokoh masyarakat yang terlibat secara langsung dalam implementasi manajemen berbasis di sekolah, (4) membentuk dewan sekolah, yang terdiri dari unsur sekolah, unsur masyarakat di bawah pengawasan pemerintah daerah, (5) menyelenggarakan pertemuan-pertemuan para anggota dewan sekolah, (6) mendukung aktivitas kelompok yang tengah berjalan, (7) mengembangkan hubungan harmonis antara sekolah dan masyarakat, (8) menyelenggarakan lokakarya untuk evaluasi.

Adapun penerapan MPMBS sebagai proses pemberdayaan, terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan, yaitu (1) pemberdayaan berhubungan dengan upaya peningkatan kemampuan masyarakat untuk memegang kontrol dengan prinsip melakukan pembangunan yang bersifat lokal, mengutamakan aksi yang bersifat sosial dan menggunakan pendekatan organisasi kemasyarakatan setempat, (2) adanya kesamaan dan kesepadanan kedudukan dalam hubungan kerja, dengan prinsip manajemen yang swakelola oleh para guru dan kepala sekolah, kepemilikan oleh masyarakat dengan tumbuhnya rasa memiliki pada masyarakat terhadap program sekolah, pemantauan langsung oleh pemerintah daerah dan tumbuhnya rasa kebersamaan, (3) menggunakan pendekatan partisipatif, (4) pendidikan untuk keadilan.

Dasar-dasar Penerapan MPMBS

MPMBS merupakan model pengelolaan yang memberikan otonomi kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan secara partisipatif yang melibatkan langsung semua warga sekolah. Tujuannya adalah meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumberdaya yang tersedia. MPMBS mulai diterapkan di sejumlah sekolah di Indonesia seiring dengan diberlakukannya Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah, Undang-undang Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pusat dan Daerah, Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Propinsi sebagai Daerah Otonomi, membawa perubahan dalam berbagai bidang, termasuk penyelenggaraan pendidikan,

dari pola sentralistik menjadi desentralistik, artinya pendidikan diserahkan secara otonom kepada propinsi, kota, kabupaten dan sekolah setempat.

Implementasi MPMBS

Keberhasilan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah ditentukan oleh adanya manajerial yang kokoh, sehingga kepala sekolah dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan menyenangkan, demikian halnya penataan penampilan fisik sekolah dari tahun ke tahun mengalami perubahan yang lebih maju, sehingga dapat menumbuhkan daya kreatifitas, disiplin dan semangat belajar peserta didik. Dalam kerangka inilah perlu adanya implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah. Mengimplementasikan MPMBS secara efektif dan efisien harus ditunjang dengan kepala sekolah yang memiliki pengetahuan dan keterampilan serta wawasan yang luas terhadap sekolah yang dipimpinnya. Wibawa kepala sekolah diarahkan kepada peningkatan sikap kepedulian, semangat belajar disiplin kerja dan keteladanan.

Dalam rangka mengimplementasikan MPMBS secara efektif dan efisien, guru harus berkreasi dalam meningkatkan manajemen kelas, guru adalah teladan dan panutan langsung para peserta didik di kelas. Oleh sebab itu, guru harus siap dengan segala kewajiban dalam mengembangkan predikatnya sebagai guru. Tugas dan tanggung jawab guru tidak hanya sebagai pelaksana atau kepanjangan tangan kepala sekolah saja, tetapi dituntut untuk lebih berkreasi, berinovasi dan berdedikasi tinggi sehingga dapat mengorganisasi peserta didiknya dengan baik, bagaimana keindahan kelasnya, metode mengajarnya, etos kerjanya, semangat belajarnya, lebih-lebih disiplin dan keteladannya. Fenomena yang saat ini berkembang adalah menipisnya disiplin moral. Hal ini hampir terjadi di semua lapisan masyarakat. Banyak orang yang tidak peduli terhadap sikap dan perilakunya. Gejala penyalagunaan sikap rasional tehnikal dan profesional menjadi gaya hidup.²¹

Terdapat beberapa hal berpengaruh terhadap penipisan disiplin moral dan kurangnya keteladanan, seperti (1) berkurangnya tokoh panutan dalam sehari-hari, yang dapat menjadi teladan dalam sikap dan perilakunya, baik dalam kehidupan pribadi, keluarga maupun kehidupan sosialnya, (2) dunia pendidikan di Indonesia lebih mementingkan dan memperhatikan intelektualisasi nilai-nilai agama dan moral. Banyak anak didik yang dalam nilai raportnya memperoleh nilai 8 atau 9 dalam mata pelajaran agama dan PPKn, tetapi di luar sekolah lain dengan kenyataan yang tertulis dalam raport, (3) melemahnya sanksi terhadap pelanggaran, baik yang berupa sanksi moral, sanksi sosial maupun sanksi yudikal, sehingga orang menganggap *enteng* melakukan pelanggaran, baik pelanggaran sosial ataupun pelanggaran pidana, (4) pengaruh negatif dari kebiasaan dan kebudayaan luar yang dengan leluasa dan hampir tanpa penyaringan masuk ke negara Indonesia, yang dengan mudah ditiru oleh masyarakat yang sedang mengalami transformasi dan didukung oleh fasilitas yang memadai.

Strategi Implementasi MPMBS

Implementasi MPMBS akan berlangsung secara efektif dan efisien jika didukung oleh sumber daya manusia yang profesional dalam pengoperasian sekolah, dana yang cukup, pemberdayaan SDM dan pemberdayaan sarana prasarana yang memadai serta

²¹M. Thalhan Hasan, *Islam dan Masalah Sumber Daya Manusia* (Jakarta : Lanta Baru Press, 2003), 154.

dukungan masyarakat (orang tua), tetapi dewasa ini masih banyak mengalami kendala terutama masalah keterbatasan SDM, padahal lembaga pendidikan yang tidak dikelola secara profesional pasti akan ditinggalkan oleh masyarakat, bahkan akan terlindas jaman dan ketinggalan.

Memahami masalah ini, dalam konteks pengembangan SDM, perlu dikemukakan bahwa pengembangan SDM pada hakikatnya adalah upaya untuk mewujudkan dan mengembangkan seluruh daya manusia secara terpadu, sehingga diperoleh kompetensi-kompetensi tertentu. Karena sifat peningkatan dalam kualitas ini, maka pengembangan SDM menganut paradigma nilai tambah baik dalam konteks teknologi dan ekonomi. Sesuai dengan sejarah perkembangannya, pada awalnya nilai tambah lebih memiliki makna dan konotasi ekonomis (produksi), yang didukung atau ditunjang oleh adanya nilai tambah teknologis. Sedangkan secara empiris, pengembangan SDM meliputi empat aspek yang saling terkait, yaitu (1) peningkatan kesejahteraan kualitas hidup, (2) pengembangan tenaga dan kesempatan kerja, (3) pengembangan potensi insani, seperti akal, *qalbu* dan fisik, (4) pengembangan kemampuan menguasai, memanfaatkan dan mengembangkan teknologi.²²

Khusus mengenai pengembangan teknologi, terdapat hubungan unik dengan pengembangan SDM. Hubungan tersebut bersifat interdependensi yang berbeda untuk tingkat individu dan tingkat masyarakat atau bangsa. Pada tingkat individu, tingkat SDM merupakan pra-syarat bagi penguasaan teknologi, tetapi pada tingkat masyarakat, penguasaan teknologi dapat merupakan pendorong bagi peningkatan kualitas SDM. Pada tingkat makro, perkembangan SDM akan terjadi sebagai hasil interaksi antara pertumbuhan dan perkembangan ekonomi, perkembangan sosial budaya, termasuk nilai-nilai spiritual, dan perkembangan serta penerapan teknologi. Oleh karena itu, agar MPMBS dapat diimplementasikan secara optimal, perlu adanya pengelompokan sekolah berdasarkan kemampuan manajemen masing-masing. Pengelompokan ini dimaksudkan untuk mempermudah pihak-pihak terkait dalam memberikan dukungan.

1) Pengelompokan Sekolah

Dalam mengimplementasikan MPMBS, perlu diadakan pengelompokan sekolah berdasarkan kemampuan manajemen dan pertimbangan lokasi dan kualitas sekolah, dalam hal ini akan ditemukan sekolah maju, sedang dan ketinggalan. Kelompok tersebut dapat dilihat pada tabel berikut :

²²M. Thalhan Hasan, *Dikursus Islam Kontemporer* (Jakarta : Lista Friska Putra, 2003), 55.
Madinah: Jurnal Studi Islam, Volume 2 Nomor 1 Juni 2015

KELOMPOK SEKOLAH DALAM MPMBS

TABLE 4

Kemampuan Sekolah	Kepala Sekolah dan guru	Partisipasi Masyarakat	Pendapatan daerah dan orang tua	Anggaran Sekolah
1. Sekolah dengan kemampuan manajemen tinggi	Kepala sekolah dan guru berkompetensi tinggi (termasuk kepemimpinan)	Partisipasi masyarakat tinggi (termasuk dukungan dana)	Pendapatan daerah dan orang tua tinggi	Anggaran sekolah diluar anggaran pemerintah besar
2. Sekolah dengan kemampuan manajemen sedang	Kepala sekolah dan guru berkompetensi sedang (termasuk kepemimpinan)	Partisipasi masyarakat sedang (termasuk dukungan dana)	Pendapatan daerah dan orang tua sedang	Anggaran sekolah diluar anggaran pemerintah sedang
3. Sekolah dengan kemampuan manajemen rendah	Kepala sekolah dan guru berkompetensi rendah (termasuk kepemimpinan)	Partisipasi masyarakat kurang (termasuk dukungan dana)	Pendapatan daerah dan orang tua rendah	Anggaran sekolah diluar anggaran pemerintah kecil atau tidak ada

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa implementasi MPMBS dilaksanakan di sekolah-sekolah berdasarkan kemampuan yang dimiliki oleh sekolah setempat. MPMBS tidak mengharuskan segala sesuatunya harus seragam, justru dari tidak keseragaman itu akan muncul paradigma baru sesuai dengan yang dimiliki oleh sekolah setempat.

2) *Pentahapan Implementasi MPMBS*

Pelaksanaan MPMBS tidak harus dilakukan dengan serta merta, tetapi dilaksanakan dengan penuh pertimbangan sesuai dengan program yang matang, paling tidak harus melalui tiga tahapan, yaitu jangka pendek (tahapan pertama sampai dengan tahun ketiga), jangka menengah (tahun keempat sampai tahun keenam) dan jangka panjang (setelah tahun keenam).

Madinah: Jurnal Studi Islam, Volume 2 Nomor 1 Juni 2015

Pada jangka pendek, diprioritaskan pada kegiatan yang bersifat sosialisasi MPMBS, sehingga belum perlu dijadikan perubahan-perubahan mendasar terhadap aspek-aspek pendidikan, justru yang perlu ditekankan pada pelaku pendidikan adalah mengetahui tentang kewajiban dan haknya, karena dengan mengetahui tugas dan tanggung jawabnya akan terjadi perubahan sikap dan perilaku pada pelaku pendidikan.²³

3) *Perangkat Implementasi MPMBS*

Implementasi MPMBS perlu adanya pedoman atau petunjuk pelaksanaan MPMBS sebagai pijakan pelaksanaan MPMBS, dalam hal ini aturan main yang terangkum pada perangkat peraturan yang dipakai sebagai pedoman dalam perencanaan, *monitoring* dan evaluasi serta laporan pelaksanaan, yang semuanya itu merupakan komponen penting dalam sistem pendidikan karena mencerminkan perkembangan atau kemajuan hasil pendidikan dari satu waktu ke waktu lain.

MPMBS akan berjalan dengan baik, jika ditunjang oleh adanya rencana sekolah. Hal ini termasuk salah satu dari perangkat terpenting dalam pengelolaan MPMBS. Perencanaan sekolah adalah perencanaan yang disusun bersama dengan dewan sekolah yang disesuaikan dengan visi dan misi sekolah serta tujuan sekolah prioritas yang akan dicapai.

Kesimpulan

Kehadiran konsep MPMBS di Indonesia merupakan suatu keniscayaan. Hal ini mengingat, di samping segi positif, juga memiliki segi negatif. MBS sudah dilaksanakan di Australia, sebagai negara yang pertama kali memiliki konsep tersebut sejak tahun 1970-an, di Indonesia konsep ini dilaksanakan pada jenjang SLTP baru pada tahun 1997-an, disusul kemudian jenjang SLTA pada tahun 1998-an dan terakhir pada jenjang SD pada tahun 2000-an. Meskipun demikian, implementasi MBS dalam ketiga jenjang tersebut belum mampu memberikan perubahan yang signifikan untuk melahirkan perbaikan dalam perkembangan pendidikan di Indonesia.

Hal itu lebih disebabkan kultur masyarakat yang belum mampu dan siap untuk menyambut kehadiran MPMBS, di samping pemahaman *stakeholders* terhadap konsep ini yang juga belum mapan. Artinya, partisipasi masyarakat yang merupakan pilar utama dalam mengimplementasikan MPMBS ternyata belum terwujud. Masyarakat lebih berasumsi bahwa tanggung jawab dalam pelaksanaan program-program tersebut dengan tolak ukur *out put* yang dihasilkan setiap tahunnya. Pihak sekolah sendiri, belum memiliki keberanian yang kuat untuk melaksanakan fungsinya secara benar dalam kerangka MBS. Tidak mengherankan jika partisipasi masyarakat terhadap kemajuan sekolah juga masih sangat minim. Meskipun demikian, konsep MPMBS dalam tulisan ini diharapkan memberikan gambaran jelas dan upaya-upaya dalam mengimplementasikannya di lapangan secara baik dan benar, sehingga mampu menjadi semacam motivator untuk mewujudkan kondisi yang lebih baik di dunia pendidikan.*

²³E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, 61.

Daftar Pustaka

- Departemen Agama Kantor Wilayah Provinsi Jawa Timur, (2005), *Standar Nasional Pendidikan*. Surabaya: Kemenag Jatim.
- Dirjen Bimbaga Islam Departemen Agama RI. (2001), *Kendali Mutu Pendidikan Islam*. Jakarta: Departemen Agama.
- Fattah, Nanang, (2000), *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: CV. Adira,
- _____. (2003), *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Rosda Karya.
- Hasan, M. Thalhah. (2003), *Islam dan Masalah Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lanta Baru Press.
- _____. (2003), *Dikursus Islam Kontemporer*. Jakarta: Lista Friska Putra.
- Mulyasa, E. (2003), *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Rosda Karya.
- Pidarta, Made. (1988), *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Bima Aksara.
- Poerwadarminta, WJS. (1984), *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Pranata, Hadrija. (2000), *Wawasan Tugas Guru Pembina Pendidikan Agama Islam*. Jakarta: Friska Agung Lestari.
- Purwanto, Agus Joko. (2001), *Desentralisasi dan Otonomi Pendidikan*. Jakarta: Jurnal Tot KKM Depag.
- Purwanto, Ngalm. (1997), *Ilmu Pendidikan Teoritis dan Praktis*. Bandung: Rosda Karya.
- Sudaewan, Danim. (2006), *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: PT Alaska.
- Tilaar, HAR. (2003), *Manajemen Pendidikan Nasional*. Bandung: Rosda Karya.