

URGENSI MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU BERBASIS SEKOLAH DI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

Mubaidi Sulaeman*

*Sekolah Tinggi Agama Islam At-Tahdzib Jombang-Indonesia, email:abid3011@gmail.com

Abstract:

MBS is born with several different names: school-based governance, school self-management, and even school-based management. These terms do have an understanding with a slightly different emphasis. However, the names have the same spirit, ie the school is expected to become more autonomous in the implementation of school management, especially in the use of 3M its man, money, and material. The main objective is to develop school policy procedures, solve common problems, and utilize all potential individuals who are members of the team. So the school can only print people who are intelligent and emotionally high, but also can prepare the development workers. Therefore the Islamic education institution is very necessary to apply MPMBS to make the school as an integral part of society, it is not a separate institution of society, the right to life and the survival of the school depends on the community, the school is a social institution that serves to serve members of the community in education, school and community progress are mutually exclusive, both need each other.

Keywords: *Management, School, Islamic Educational Institution*

PENDAHULUAN

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi telah membawa perubahan di hampir semua aspek kehidupan manusia dimana berbagai permasalahan hanya dapat dipecahkan kecuali dengan upaya penguasaan dan peningkatan ilmu pengetahuan dan teknologi. Selain manfaat bagi kehidupan manusia di satu sisi perubahan tersebut juga telah membawa manusia kedalam era persaingan global yang

semakin ketat.¹ Agar mampu berperan dalam persaingan global, maka sebagai bangsa kita terus mengembangkan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Oleh karena itu, peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan kenyataan yang harus dilakukan secara terencana, terarah, intensif, efektif dan efisien dalam proses pembangunan, kalau tidak ingin bangsa ini kalah bersaing dalam menjalani era globalisasi tersebut.²

Umaedi berpendapat bahwa terdapat dua faktor yang dapat menjelaskan mengapa upaya perbaikan mutu pendidikan selama ini kurang atau tidak berhasil. *Pertama* strategi pembangunan pendidikan selama ini lebih bersifat *input oriented*. Strategi yang demikian lebih bersandar kepada asumsi bahwa bilamana semua input pendidikan telah dipenuhi, seperti penyediaan buku-buku (materi ajar) dan alat belajar lainnya, penyediaan sarana pendidikan, pelatihan guru dan tenaga kependidikan lainnya, maka secara otomatis lembaga pendidikan (sekolah) akan dapat menghasilkan output (keluaran) yang bermutu sebagai mana yang diharapkan. Ternyata strategi input-output yang diperkenalkan oleh teori *education production function* tidak berfungsi sepenuhnya di lembaga pendidikan (sekolah), melainkan hanya terjadi dalam institusi ekonomi dan industri. *Kedua*, pengelolaan pendidikan selama ini lebih bersifat *macro-oriented*, diatur oleh jajaran birokrasi di tingkat pusat. Akibatnya, banyak faktor yang diproyeksikan di tingkat makro (pusat) tidak terjadi atau tidak berjalan sebagaimana mestinya di tingkat mikro (sekolah). Atau dengan singkat dapat dikatakan bahwa kompleksitasnya cakupan permasalahan pendidikan, seringkali tidak dapat terpikirkan secara utuh dan akurat oleh birokrasi pusat.³

Memang sebagai suatu sistem yang dinamis, pendidikan terus menerus mendapat sorotan dari masyarakat, pemerintah dan para *stake holders* disertai dengan munculnya masalah-masalah pendidikan yang semakin kompleks. Silang pendapat mengenai sistem pendidikan merupakan hal yang biasa, oleh karena proses pendidikan itu sendiri akan terus menerus berkembang sejalan dengan perubahan-perubahan yang terjadi di sekitarnya, maupun perubahan-perubahan konsep pendidikan karena peningkatan mutu ilmu pengetahuan dan teknologi.

¹Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi, dan Implementasi*, (Bandung, PT. Remaja Rosdakarya, 2003), 67.

² H.A.R. Tilaar berpandangan bahwa peranan pendidikan di dalam pembangunan nasional abad 21 dengan kondisi masyarakat serba terbuka, akan menimbulkan masalah penting yang ditonjolkan, antara lain : 1) pentingnya reformasi pendidikan, 2) pentingnya manajemen pendidikan agar dapat dibangun sistem pendidikan yang kuat dan dinamis menuju kualitas out put yang tinggi mutunya, 3) kemajuan teknologi informasi yang mempengaruhi proses pendidikan di dalam masyarakat ilmu (knowledge society), 4) otonomi daerah yang menuntut penyelenggaraan pendidikan nasional yang memenuhi kebutuhan pembangunan daerah sebagai dasar pembangunan nasional dan regional. H.A.R. Tilaar, *Manajemen Pendidikan Nasional* (Bandung: Rosdakarya, 2001), 2.

³Umaedi, *Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah* (Jakarta: CEQM, 2004), 12-14.

Melihat besarnya kemungkinan permasalahan akibat perubahan-perubahan besar, maka proses globalisasi tidak dapat diabaikan lagi oleh setiap masyarakat dan bangsa di dunia, dan untuk mengantisipasi hal tersebut misi pendidikan nasional yang akan datang diharapkan mewujudkan sistem dan iklim pendidikan nasional yang demokratis dan bermutu. Hal ini ditujukan agar peserta didik memiliki akhlak yang mulia, bersikap kreatif dan inovatif, berwawasan kebangsaan, cerdas dan sehat, berdisiplin dan bertanggung jawab, memiliki keterampilan serta menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi. Bertitik tolak dari amanat konstitusi negara yang ditunjang oleh Ketetapan MPR RI sebagaimana disebut di atas, maka cukup jelas bagi kita sebagai warga negara dituntut untuk secara bersama-sama bersikap proaktif dalam rangka menyelenggarakan dan memajukan sistem pendidikan nasional.⁴

Manajemen berbasis sekolah (MBS) merupakan salah satu isu yang kuat didorong kepermukaan dalam konteks implementasi gagasan reformasi pendidikan yang direfleksikan dalam UU No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Sebagai kebijakan alternatif terhadap UU No. 22 tahun 1999 yang mengotomisasikan sektor pendidikan pada daerah. Akan tetapi, setelah sampai daerah tingkat II, kewenangan tersebut menjadi wacana, apakah akan memberi kewenangan terbesar pada sekolah, atau daerah akan menjadi substitusi pemerintah pusat, dan menjadi penguasa sektor pendidikan secara sentralistik di daerah. Akan tetapi tampaknya, pemerintah mendorong otonomi itu untuk diimplementasikan pada tingkat sekolah, dan pemerintah daerah memiliki kewajiban untuk memfasilitasi berbagai program perbaikan dan peningkatan kualitas pendidikan di sekolah-sekolah yang ada di daerahnya itu. Untuk itulah, berbagai wacana kini terus dikembangkan, dari mulai *Community based education*, sampai pada *school based management*.⁵

Uji coba manajemen berbasis sekolah di beberapa sekolah di Amerika pada tahun 1987, memperlihatkan bahwa rata-rata hasil belajar sekolah uji coba lebih baik dari pada sekolah non-ujicoba. Demikian pula dengan rata-rata kehadiran siswanya lebih baik dari pada sekolah non-ujicoba, serta berbagai variabel pengamatan lainnya. Oleh sebab itu, kemudian kebijakan *school based management* (SMB) berpenetrasi ke hampir seluruh Negara bagian Amerika Serikat. Pada saat yang sama Negara lain juga mengembangkan kebijakan yang sama, seperti Canada, Australia, New Zealand dan bahkan Hongkong yang memulai SBM pada awal decade 1990-an.⁶

Keberhasilan *school based management* di beberapa Negara tersebut kini didorong pula untuk Negara-negara berkembang, bahkan Indonesia. Di Indonesia, gagasan penerapan pendekatan ini muncul belakangan sejalan dengan pelaksanaan

⁴ Henyat Soetopo, *Manajemen Pendidikan* (Malang, UNM:2001), 75.

⁵ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah* (Jakarta, PT. Bumi Aksara: 2005), 118-119.

⁶ Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis* (Jakarta: Kencana, 2007), 266.

otonomi daerah, berdasarkan pasal 11 ayat 2 UU No. 22 Th 1999 yang salah satunya menjelaskan tentang desentralisasi pendidikan. maka MBS dapat dikatakan sebagai paradigma baru dalam pengoperasian sekolah. Sebab selama ini, sekolah hanyalah kepanjangan tangan birokrasi pemerintah pusat untuk menyelenggarakan urusan politik pendidikan. Para pengelola sekolah sama sekali tidak memiliki banyak kelonggaran untuk mengoperasikan sekolahnya secara mandiri. Semua kebijakan tentang penyelenggaraan pendidikan di sekolah umumnya diadakan di tingkat pemerintah pusat atau sebagian di instansi vertikal dan sekolah hanya menerima apa adanya. Apa saja muatan kurikulum pendidikan di sekolah adalah urusan pusat, kepala sekolah dan guru harus melaksanakannya sesuai dengan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknisnya. Anggaran pendidikan mengalir dari pusat ke daerah menelusuri saluran birokrasi dengan begitu banyak simpul yang masing-masing menginginkan bagian. Tidak heran jika nilai akhir yang diterima di tingkat paling operasional telah menyusut lebih dari separuhnya.⁷

Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah atau yang lebih dikenal Manajemen Berbasis Sekolah dimasyarakat adalah upaya serius dan rumit, yang memunculkan berbagai isu kebijakan dan melibatkan banyak lini kewenangan dalam pengambilan keputusan serta tanggung jawab dan akuntabilitas atas konsekuensi keputusan yang diambil. Oleh sebab itu, semua pihak yang terlibat perlu memahami benar pengertian MBS, manfaat, masalah-masalah dalam penerapannya, dan yang terpenting adalah pengaruhnya terhadap prestasi belajar murid.⁸

Saat ini Manajemen Berbasis Sekolah dipandang sebagai alternatif dari pola umum pengoprasian sekolah yang selama ini memusatkan wewenang di kantor pusat dan daerah. Selain itu Manajemen Berbasis Sekolah merupakan strategi untuk meningkatkan pendidikan dengan pendelegasian kewenangan pengambilan keputusan penting dari pusat dan daerah ke tingkat sekolah. Dengan demikian MBS pada dasarnya merupakan sistem manajemen dimana sekolah merupakan unit pengambil keputusan penting tentang penyelenggaraan pendidikan secara mandiri. MBS memberikan kesempatan pengendalian lebih besar bagi kepala sekolah, guru, murid, dan orang tua atas proses pendidikan di sekolah mereka.⁹

Berkaitan dengan mulai diterapkannya MBS yang berarti masing-masing sekolah diberi otonomi, maka tidak ada lagi status "terdaftar", "diakui", dan "disamakan" bagi sekolah swasta. Status seperti itu telah membuat rancu, karena dalam kenyataannya banyak sekolah swasta yang kualitasnya lebih baik dari sekolah negeri. Kini, sebuah sekolah hanya akan mendapatkan status "terakreditasi" atau "tidak terakreditasi". Bila terakreditasi maka terdapat tiga peringkat, yaitu "amat

⁷M. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional* (Bandung, PT. Remaja Rosdakarya: 2003), 15.

⁸Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi, dan Implementasi.*,76.

⁹E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003),60.

baik" mendapat nilai A (91-100), "baik" dengan nilai B (71-90), dan "cukup" mendapatkan nilai C (55-70).

Dengan model penilaian baru tersebut ada kemungkinan sekolah negeri tidak terakreditasi dan sebaliknya sekolah swasta bisa mendapatkan peringkat lebih tinggi dari sekolah negeri. Sebagai konsekuensi dari sistem akreditasi sekolah ini, sekolah-sekolah yang tidak terakreditasi akan berguguran karena tidak mendapatkan murid baru, sebaliknya sekolah-sekolah dengan peringkat "amat baik" akan kebanjiran murid baru.

Berpandang dari uraian diatas maka sangat diharapkan adanya peningkatan mutu bagi lembaga pendidikan (khususnya lembaga pendidikan Islam). Apalagi kita mengetahui lembaga pendidikan Islam secara dominan masih dibawah standart lembaga-lembaga pendidikan lainnya, hanya sebagian kecil saja jumlah lembaga Islam yang dapat bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya.

PEMBAHASAN

A. Pengertian Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah

Dalam beberapa literatur, istilah manajemen berbasis sekolah sangat beragam, seperti: *school based management* atau *school decision making and management*, *self managing school*, *Collaborative school management* atau *cominity based school management*. Sebagaimana keanekaragaman istilah tersebut, maka MBS juga didefinisikan beragam oleh ahli pendidikan.

Mallen, Ogawa, dan Kranz memandang MBS sebagai suatu bentuk desentralisasi yang memandang sekolah sebagai suatu unit dasar pengembangan dan bergantung pada redistribusi otoritas pengambilan keputusan. Candoli memandang MBS sebagai alat untuk "menekan" sekolah mengambtl tanggung jawab apa yang terjadi terhadap anak didiknya. Dengan kata lain sekolah mempunyai kewenangan untuk mengembangkan program pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan anak didik di sekolah tersebut.¹⁰

Dalam pandangan Myers dan Stonehill manajemen berbasis sekolah merupakan suatu strategi untuk memperbaiki mutu pendidikan melalui pengalihan otoritas pengambilan keputusan dari pemerintah pusat ke daerah dan masing-masing sekolah, sehingga kepala sekolah, guru, peserta didik, dan orang tua peserta didik mempunyai kontrol yang lebih besar terhadap proses pendidikan, dan juga mempunyai tanggung jawab untuk mengambil keputusan yang menyangkut pembiayaan, personal, dan kurikulum sekolah.¹¹

¹⁰Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta, PT. Bumi Aksara: 2002), 223.

¹¹Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi, dan Implementasi.*, 16.

Etheridge berpendapat *School Based Managemen* adalah sebuah proses formal yang melibatkan kepala sekolah, guru, orang tua siswa, siswa dan masyarakat yang berada dekat dengan sekolah, dalam proses pengambilan berbagai keputusan. Sementara Short and Greer mendefinisikan, bahwa *School Based Managemen* (SBM) adalah sebuah strategi yang mengangkat konsep tentang pemberdayaan dan memberdayakan semua individu di sekolah.¹²

Joseph Murphy mengemukakan dua dari sekian definisi SBM adalah bahwa (*School Based Management*) yang terkadang juga dipanjangkan menjadi *site- Based managemen*, pada intinya memberikan otonomi yang sangat luas pada sekolah untuk membuat perencanaan, budgeting, dan implementasi berbagai programnya, dengan memberdayakan unsur-unsur yang terlibat disekolah tersebut, yakni kepala sekolah, guru, karyawan, orang tua siswa, siswa dan bahkan masyarakat yang mendukung pengembangan sekolah tersebut. Dengan demikian, dalam konteks perencanaan serta pengembangan sekolah, titik sentral berada di sekolah itu sendiri dan semaksimal mungkin mengembangkan *networking horizontal* dengan *stakeholder* dan *school community* yang peduli terhadap pengembangan sekolahnya.¹³

Menurut Mulyasa Manajemen Berbasis Sekolah merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan Nasional. Otonomi ini diberikan agar sekolah leluasa mengelola sumberdaya dan sumberdana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. Pelibatan masyarakat dimaksudkan agar mereka lebih memahami, membantu, dan mengontrol pengelolaan pendidikan.¹⁴

Selain itu bila dijabarkan dari masing-masing kata dari Manajemen Berbasis Sekolah, maka akan didapatkan makna sebagai berikut: pengertian manajemen, Istilah manajemen memiliki banyak arti, tergantung pada orang yang mengartikannya. Secara umum menurut Terry dalam Winardi manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggiatan dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.¹⁵

¹²Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis.*, 267.

¹³Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan* (Bandung, Falah Production, 2004), 130-131.

¹⁴E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi.*, 24.

¹⁵ Menurut kamus *The Random House Dictionary of English Language, College Education*, perkataan manage berasal dari bahas Italia "*manegg (iare)*" yang bersumber pada perkataan latin "*manus*" yang berarti tangan, secara harfiah managg (iare) berarti "menangani". Tetapi secara maknawiah berarti "memimpin, membimbing, atau mengatur". Selain itu Effendy juga pendapat seperti yang dikutip Mulyono kata manajemen berasal dari kata kerja bahasa Inggris "*to manage*"

Dalam konteks pendidikan atau sekolah istilah manajemen acapkali disandingkan dengan istilah administrasi sekolah. Berkaitan dengan itu, terdapat tiga pandangan berbeda 1) mengartikan administrasi lebih luas dari pada manajemen (manajemen merupakan inti sari dari administrasi), 2) melihat manajemen lebih luas dari administrasi dan 3) pandangan yang menganggap bahwa manajemen identik dengan administrasi. Dalam hal ini mulyasa mengartikan kata manajemen sama dengan kata administrasi atau pengelolaan, meskipun kedua istilah tersebut sering diartikkan berbeda, namun berdasarkan fungsi pokoknya istilah tersebut mempunyai fungsi yang sama. Karena itu, perbedaan kedua istilah tersebut tidak konsisten dan tidak signifikan.¹⁶

Gaffar juga berpendapat seperti yang dikutip Mulyasa, ia mengemukakan bahwa manajemen pendidikan mengandung arti sebagai suatu proses kerja sama yang sistematis, sistemik, dan komprehensif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Manajemen pendidikan juga dapat diartikan sebagai sesuatu yang berkenaan dengan pengelolaan proses pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik jangka pendek, menengah, maupun tujuan jangka panjang (Mulyasa, 2004:19).

Pengertian peningkatan mutu dalam rangka umum mengandung makna meningkatnya derajat atau keunggulan suatu produk (hasil kerja/ upaya) baik berupa barang maupun jasa, baik yang *tangible* maupun *intangibile*. Dalam konteks pendidikan pengertian peningkatan mutu, dalam hal ini mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Peningkatan mutu dalam “proses pendidikan” melibatkan berbagai input, seperti bahan ajar (kognitif, efektif, atau psikomotorik), metodologi (berfariasi sesuai dengan kemampuan guru), administrasi, sarana prasarana sekolah dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif.¹⁷

Pengertian berbasis sekolah berarti “berdasarkan pada atau berfokus pada sekolah”. Sekolah adalah suatu organisasi terbawah pada jajaran Departemen Pendidikan Nasional yang bertugas memberikan bekal kemampuan dasar kepada

yang sinonimnya *to hand* berarti mengurus, *to control* berarti memeriksa, *to guide* berarti memimpin, mengurus, pengendalian, memimpin atau membimbing Longenecker, J. G. & Pringle, C. D, *Management* (Columbus, Ohio: Merrill Publishing Company, 1991), 110

¹⁶Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), 135.

¹⁷Dalam “hasil pendidikan”, peningkatan mutu mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu (apakah pada tiap akhir cawu, akhir tahun, dua tahun atau lima tahun). Prestasi yang dicapai atau hasil pendidikan (*student achievement*) dapat berupa kemampuan akademis (misalnya ulangan umum, Ehta, atau Ebtanas). Dapat pula prestasi dibidang lain seperti prestasi di suatu cabang olah raga, seni, atau keterampilan tambahan seperti computer, jasa dan sebagainya. Bahkan prestasi sekolah dapat berupa kondisi yang tidak dapat dipegang (*intangibile*) seperti suasana disiplin, keakraban, saling menghormati, kebersihan dan lain sebagainya. Soetopo, *Manajemen Pendidikan.*, 75.

peserta didik atas dasar ketentuan-ketentuan yang bersifat legalisti (makro, meso, mikro) dan profesionalistik (kualifikasi, untuk sumber daya manusia; spesifikasi untuk barang/ jasa, dan prosedur-prosedur kerja).

Dari berbagai macam istilah dan definisi di atas itu, maka dapat ditarik benang merah bahwa manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah atau manajemen berbasis sekolah adalah pengkoordinasian dan penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah melalui sejumlah input manajemen untuk mencapai tujuan sekolah dalam kepentingan pendidikan nasional, dengan melibatkan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan (partisipatif). Dan yang menjadi kelompok kepentingan terkait dengan sekolah meliputi: kepala sekolah, wakil-wakilnya, guru, konselor, tenaga administratif, siswa, orang tua/wali siswa, instansi terkait dan masyarakat baik yang terorganisir maupun yang tidak terorganisir.

Untuk mencapai otonomi (kemandirian) sekolah,¹⁸ diperlukan suatu proses yang disebut “desentralisasi”. Sebab desentralisasi adalah penyerahan wewenang dari pemerintah pusat, daerah kepada sekolah, bahkan dari sekolah ke guru. Tetapi harus tetap dalam kerangka pendidikan nasional. Selama ini dalam manajemen pendidikan kita dikenal dua mekanisme pengaturan, yaitu *sistem sentralisasi* dan *desentralisasi*. Dalam sistem *sentralisasi*, segala sesuatu yang berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan diatur secara ketat oleh pemerintah pusat, sehingga terkesan lamban dalam melakukan perubahan, bersifat kaku, normatif sekali orientasinya karena terlalu banyaknya lapisan birokrasi, tidak jarang birokrasi mengendalikan fungsi dan bukan sebaliknya. Sedang dalam sistem desentralisasi, wewenang pengaturan tersebut diserahkan kepada pemerintah daerah.¹⁹

Menurut Bailey organisasi yang cukupan, pemerintahan, manajemen, dan ukurannya kecil, mudah beradaptasi. Karena itu desentralisasi bukan lagi merupakan hal penting untuk diterapkan, tetapi sudah merupakan keharusan.

¹⁸ Otonomi dapat diartikan kewenangan/ kemandirian yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri, dan tidak tergantung (Undang-Undang No. 22 Th 1999 tentang Pemerintah Daerah). Istilah otonomi juga sama dengan istilah “swa”, misalnya swasembada, swakelola, swadaya dan swa lainnya. Jadi otonomi sekolah adalah kewenangan sekolah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga sekolah menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi warga sekolah sesuai dengan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku. Tentu saja kemandirian yang dimaksud harus didukung oleh sejumlah kemampuan, yaitu kemampuan mengambil keputusan yang terbaik, kemampuan berdemokrasi/ menghargai perbedaan pendapat, kemampuan memobilisasi sumber daya, kemampuan memilih cara pelaksanaan yang terbaik, kemampuan berkomunikasi yang efektif, kemampuan memecahkan persoalan-persoalan sekolah, kemampuan adaptif dan antisipatif, kemampuan bersinergi dan berkolaborasi, dan kemampuan memenuhi kebutuhan sendiri. Suharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta, Bumi Aksara, 2001), 290-291.

¹⁹ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*., 136.

Sebab dengan desentralisasi, maka (1) fleksibilitas pengambilan keputusan dapat dibuat “sedekat” mungkin dengan kebutuhan sekolah, (2) akuntabilitas/pertanggung jawaban terhadap masyarakat (majlis sekolah, orang tua peserta didik, public) dan pemerintah meningkat, (3) dengan begitu kinerja sekolah akan meningkat (efektivitas, kualitas, efesiansinya produktivitas, inovasinya, provibilitasnya, kualitas kinerjanya dan moralnya).²⁰

Pengambilan keputusan partisipatif adalah suatu cara untuk mengambil keputusan melalui penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratik, dimana warga sekolah (guru, siswa, karyawan, orang tua siswa, tokoh masyarakat) didorong untuk terlibat secara langsung dalam proses pengambilan keputusan yang akan dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan sekolah. Hal ini dilansdasi oleh keyakinan bahwa jika seseorang dilibatkan (berpartisipasi) dalam pengambilan keputusan, maka yang bersangkutan akan mempunyai “rasa memiliki” terhadap keputusan tersebut, sehingga yang bersangkutan juga akan bertanggung jawab dan berdedikasi sepenuhnya untuk mencapai tujuan sekolah. Singkatnya: semakin besar tingkat partisipasi, maka makin besar pula rasa tanggungjawab, makin besar pula dedidakasinya. Tentu saja pelibatan warga sekolah dalam pengambilan keputusan harus dipertimbangkan keahlian, yuridiksi, dan relevansinya dengan tujuan pengambilan keputusan sekolah.²¹

B. Urgensi Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah

MBS di Indonesia yang menggunakan model MPMBS muncul karena beberapa alasan, antara lain: *pertama*, sekolah lebih mengetahui kekuatan, peluang, dan ancaman bagi dirinya sehingga sekolah dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia untuk memajukan sekolahnya. *Kedua*, sekolah lebih mengetahui kebutuhannya. *Ketiga*, keterlibatan warga sekolah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan dapat menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat.²²

Menurut Bank Dunia dalam terdapat beberapa alasan diterapkannya MBS antara lain alasan ekonomis, politis, professional, efesiansi administrasi, financial, prestasi siswa, akuntabilitas dan efektivitas sekolah.

Alasan ekonomis seperti dijelaskan oleh King dan Ozler masih dalam buku yang sama, bahwa manajemen lokal dirasakan lebih efektif. Menurut mereka, para actor yang akan paling dirugikan atau paling diuntungkan dan paling memiliki informasi terbaik tentang apa yang akan terjadi di sekolah adalah yang paling baik untuk membuat keputusan yang sesuai. Pada actor seperti itu juga

²⁰Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi.*, 30.

²¹Ibid., 42.

²²Umaedi, *Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah.*, 13.

paling tahu penggunaan sumber daya yang paling sesuai dan bagaimana siswa harus diajar. Semakin ketingkat lokal suatu keputusan diambil, maka semakin besar kedekatan mereka dengan para pelanggan.²³

Secara politis, MBS sebagai bentuk reformasi desentralisasi yang mendorong adanya partisipasi demokratis dan kestabilan politik. Alasan ini juga terkait dengan struktur pemerintahan secara luas, di mana pemerintah memberikan kesempatan untuk mendesentralisasikan beberapa aspek pengambilan keputusan di bidang pendidikan.²⁴

Alasan professional bahwa tenaga kerja sekolah harus berpengalaman dan memiliki keahlian untuk membuat keputusan pendidikan yang paling sesuai untuk sekolah terutama untuk para siswa. Tenaga kerja yang professional juga dapat memberi sumbangan pengetahuan kependidikannya yang berkaitan dengan kurikulum, pedagogi, pembelajaran dan proses manajemen sekolah. Mereka juga mampu memberi motivasi dan komitmen yang lebih baik untuk pengajaran di sekolahnya.²⁵

Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah memungkinkan terjadinya efisiensi administrasi karena pengalokasian sumber daya dilakukan oleh sekolah itu sendiri. Sekolah merupakan posisi terbaik untuk mengalokasikan sumber daya secara efisien dalam memenuhi kebutuhan siswa. Efisiensi administrasi tingkat sekolah juga didapat apabila partisipan lokal membuat keputusan sendiri.²⁶

Penerapan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah juga memiliki alasan financial karena MBS dapat dijadikan alat untuk meningkatkan sumber pendanaan lokal. Asumsinya, dengan mendorong dan menerima keterlibatan orang tua siswa di dalam pengambilan keputusan di tingkat sekolah, orang tua akan termotivasi untuk meningkatkan komitmennya pada sekolah. Selanjutnya, orang tua siswa akan lebih memiliki keinginan untuk menyumbangkan uang, tenaga, dan sumber daya lain kepada sekolah.²⁷ Peningkatan prestasi belajar siswa terjadi apabila orang tua siswa dan guru diberi otoritas dari sekolah, maka iklim sekolah akan berubah dalam mendukung pencapaian prestasi siswa. Namun, beberapa bukti empiris yang mendukung alasan ini tidaklah kuat.²⁸

Akuntabilitas sekolah akan terjadi apabila ada keterlibatan aktor-aktor sekolah dalam pengambilan keputusan dan pelaporannya. MBS dapat meningkatkan akuntabilitas karena meningkatkan hak bersuara dan peran serta

²³Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi.*, 127.

²⁴Ibid., 129.

²⁵Soetopo, *Manajemen Pendidikan.*, 78.

²⁶Ibid., 79.

²⁷Ibid., 81.

²⁸Umaedi, *Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah.*, 183.

para pihak yang pada pengelolaan sekolah tradisional sangat lemah atau hampir tak terdengar. Penerapan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah juga untuk mewujudkan sekolah efektif. Winkler dan Gershberg mengajukan hipotesis bahwa beberapa hipotesis komponen kunci sekolah efektif dipengaruhi oleh implementasi MBS. Mereka mengeksplorasi bagaimana MBS memengaruhi pada peningkatan karakteristik kunci sekolah efektif yang meliputi kepemimpinan yang kuat, guru-guru yang terampil dan memiliki komitmen, meningkatkan focus pada pembelajaran, dan rasa tanggung jawab terhadap hasil.²⁹

C. Konsep Dasar Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah

Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah atau yang lebih dikenal MPBS merupakan alternatif baru dalam pengelolaan pendidikan yang lebih menekankan pada kemandirian dan kreatifitas sekolah. Konsep ini diperkenalkan oleh teori *effective school* yang lebih memfokuskan diri pada perbaikan proses pendidikan.³⁰ Sebenarnya Model ini sudah diterapkan di banyak Negara maju mulai tahun 1970-an dan 1980-an, namun baru diadaptasi di Indonesia sekitar tahun 1999 oleh Depdiknas dengan proyek perintisan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah.³¹

Bedjo Sujanto berpendapat Konsep dasar dari manajemen berbasis sekolah adalah pengambilan keputusan dari pusat/ Kanwil/ Kandep dinas ke level sekolah. Dengan adanya pengalihan kewenangan pengambilan keputusan ke level sekolah, maka sekolah diharapkan lebih mandiri dan mampu menentukan arah pengembangan yang sesuai dengan kondisi dan tuntutan lingkungan masyarakatnya.³²

Menurut Osborn & Gaebler bahwa dalam *SMB* peran birokrasi pendidikan lebih banyak bersifat *guiding* dan bukan *rowing*. Kita tetap menyadari bahwa pendidikan merupakan tangga mobilitas vertikal yang sangat efektif bagi anak dan sekolah merupakan jendela era global. Sedangkan perkembangan menuju era global tersebut tetap harus bertumpu pada jatidiri lokal dan nasional.³³

Dengan adanya program sekolah yang relevan, maka diharapkan akan mampu menggali partisipasi masyarakat untuk berperanserta dalam pengembangan sekolah, sehingga masyarakat mempunyai rasa memiliki terhadap sekolah. Untuk selanjutnya, pengembangan konsep BP3 amat diperlukan baik dalam arti keanggotaan maupun perannya. Keanggotaan BP3 hendaknya

²⁹Ibid., 184.

³⁰Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi.*, 17.

³¹Depdiknas, *Konsep dan Pelaksanaan dalam Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*(Jakarta: Dikmenum, 2001), 29.

³²Bedjo Sujanto, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah* (Jakarta: Sagung Seto, 2007), 205.

³³Suprihatin, dkk.*Manajemen Sekolah*(Semarang: UPT UNNES Press, 2004), 91.

mencangkup masyarakat diluar orang tua peseta didik. Mungkin saja untuk masa akan datang diprediksi banyak orang tua yang sudah tidak memiliki anak di sekolah, tetapi mereka memiliki potensi dan kepedulian terhadap pendidikan. perbedaan yang mendasar peranan antara BP3 yang ada sekarang dengan BP3 yang akan dikembangkan atau komite sekolah adalah di samping menyumbang dana, tetapi sampai dengan pemikiran bahkan dalam penyusunan dalam pelaksanaannya. Menurut konsep manajemen mutu terpadu, BP3 sebagai pelanggan sekunder tentunya memiliki hak tersebut.

Sehubungan dengan adanya gagasan untuk menerapkan MBS dalam rangka desentralisasi pendidikan ada beberapa hal yang perlu diperhatikan antara lain sebagai berikut:

Fakta menunjukkan bahwa berbagai upaya kebijaksanaan pendidikan yang dirancang dan diimplementasikan dari pusat, ternyata sangat kecil dampaknya terhadap pembelajaran dikelas.³⁴ Sekolah memerlukan dukungan yang memadai secara terus menerus. Akan tetapi, pemerintah pusat, propinsi, kabupaten dan kota tidak dapat memenuhi kebutuhan tersebut, karena keterbatasan kemampuan baik tenaga maupun dana. Sementara dominasi pemerintah terhadap oprasional pendidikan yang menyebabkan pihak lain enggan untuk berpartisipasi. Untuk memenuhi kebutuhan pendidikan tersebut diatas, maka dukungan masyarakat dan dunia usaha sangat diperlukan. Para dunia usaha dan masyarakat lainnya lebih senang bekerjasama dengan lembaga pendidikan yang relative bebas, dengan alasan mereka dapat memberikan masukan yang signifikan terhadap perkembangan pendidikan di sekolah dan mereka bukan sekedar memberikan sumbangan bantuan dana.³⁵

Konsekuensi logis sekolah mendapat dukungan dari masyarakat, maka sekolah harus mampu menunjukkan akuntabilitas kepada pemerintah, orang tua peserta didik, dan masyarakat sebagai *stake-holders*. Akuntabilitas akan menjadi titik awal kepercayaan masyarakat atau pihak lainnya dan pada gilirannya akan memberikan dukungan terhadap sekolah. Pengalaman menunjukkan bahwa pihak lain akan mau memberi dukungan tersebut akan digunakan dengan baik dan sipembantu dapat mengetahui pertanggung-jawabannya.³⁶

³⁴ Misalnya, banyak kebijaksanaan tentang penataran guru, pengadaan peralatan dan buku, bahkan sampai pada perubahan kurikulum tampaknya sangat kecil dampaknya di dalam proses pembelajaran peserta didik. Jika sekolah negeri relative mendapat lebih intensif, ternyata justru sekola swasta relative lebih bebas mengalami perkembangan yang lebih baik dalam meningkatkan kualitas. tampaknya kebebasan yang dimiliki oleh sekolah swasta justru mendorong suatu dinamika manajemen sekolah dan akhirnya memberikan hasil yang lebih baik.

³⁵ Suprihatin, *Manajemen Sekolah*, 92.

³⁶ Ace Suryadi, *Manajemen Pendidikan Nasional Dalam Kerangka Kemandirian* (Jakarta: Depdikbud, 1998), 172.

Setiap sekolah dioperasikan dalam situasi yang unik, karena memiliki konteks social maupun perkembangan yang unik pula. Meskipun terdapat hal-hal yang bersifat umum (*common ground*), tetapi justru faktor yang spesifik itulah yang seringkali menentukan dan meminta perhatian khusus dalam oprasi sekolah sehari-hari. Heterogenitas geografis dan mesyarakat Indonesia lebih menumbuhkan keunikan tersebut. Sebagai konsekuensi logis dari setiap sekolah yang dioperasikan dalam situasi yang unik, maka sekolah beserta lingkungannya harus dianggap sebagai unit perencanaan, pengambilan keputusan, dan manajemen yang mandiri dan bukan sekedar pelaksanaan dari program yang dirancang dari atas.³⁷

Dengan pemberian ruang gerak yang luas, diharapkan pada sekolah akan muncul kreativitas, tanggung jawab, dan upaya sungguh-sungguh untuk mengembangkan sekolah. Dalam jangka panjang MBS akan mendorong tumbuhnya ciri-ciri khusus sekolah sesuai dengan potensi daerah setempat.³⁸ Misalnya di daerah yang memiliki potensi kesenian sangat mungkin akan muncul sekolah yang memiliki keunggulan dibidang kesenian. Sekolah lain mungkin akan muncul dengan ciri khas bidang matematika, agama, olah raga, dan sebagainya. Dalam jangka panjang keunggulan yang bervariasi ini akan menjadi awal kebanggaan warga sekolah dan masyarakat sekitarnya.

Oleh karena itu, dalam MBS sekolah harus diberi ruang gerak yang mencakup dalam menjabarkan kurikulum. Dengan cara ini, setiap sekolah memiliki peluang untuk menjadikan sekolah unggul sesuai dengan potensi yang dimilikinya. Oleh karena itu MBS merupakan wahana penumbuhan *School based development* (SBD), artinya pengembangan sekolah yang didasarkan atas potensi yang dimiliki. Dengan pemikiran ini setiap sekolah memiliki potensi menjadi sekolah unggul, asal mampu mendayagunakan keunggulan-keunggulan yang ada dalam lingkungannya. Keunggulan dalam pengertian ini tidak ditafsirkan secara tunggal dengan NEM saja. Dengan penerapan MBS, maka fungsi birokrasi pendidikan lebih banyak memandu dan bukan melaksanakan sendiri operasional pendidikan.³⁹

Menurut Umaidid ada beberapa indikator yang menunjukkan karakter dari konsep manajemen ini, antara lain sebagai berikut; (a) lingkungan sekolah yang aman dan tertib, (b) sekolah memiliki misi dan target mutu yang ingin dicapai, (c) sekolah memiliki kepemimpinan yang kuat, (d) adanya harapan yang tinggi dari personel sekolah (kepala sekolah, guru, dan staf lainnya termasuk siswa) untuk berprestasi, (e) adanya pengembangan staf sekolah yang terus menerus sesuai

³⁷Suprihatin, *Manajemen Sekolah*., 88-89.

³⁸Sujanto, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*., 198.

³⁹*Ibid.*, 200.

tuntutan IPTEK, (f) adanya pelaksanaan evaluasi yang terus menerus terhadap berbagai aspek akademik dan administratif, dan pemanfaatan hasilnya untuk penyempurnaan/perbaikan mutu, dan (g) adanya komunikasi dan dukungan intensif dari orang tua murid/ masyarakat.⁴⁰

Pengembangan konsep manajemen ini didesain untuk meningkatkan kemampuan sekolah dan masyarakat dalam mengelola perubahan pendidikan kaitannya dengan tujuan keseluruhan, kebijakan, strategi perencanaan, inisiatif kurikulum yang telah ditentukan oleh pemerintah dan otoritas pendidikan. Pendidikan ini menuntut adanya perubahan sikap dan tingkah laku seluruh komponen sekolah; kepala sekolah, guru dan tenaga/staf administrasi termasuk orang tua dan masyarakat dalam memandang, memahami, membantu sekaligus sebagai pemantau yang melaksanakan monitoring dan evaluasi dalam pengelolaan sekolah yang bersangkutan dengan didukung oleh pengelolaan sistem informasi yang presentatif dan valid. Akhir dari semua itu ditujukan kepada keberhasilan sekolah untuk menyiapkan pendidikan yang berkualitas/bermutu bagi masyarakat.⁴¹

Dalam pengimplementasian konsep ini, sekolah memiliki tanggung jawab untuk mengelola dirinya berkaitan dengan permasalahan administrasi, keuangan dan fungsi setiap personel sekolah di dalam kerangka arah dan kebijakan yang telah dirumuskan oleh pemerintah. Bersama-sama dengan orang tua dan masyarakat, sekolah harus membuat keputusan, mengatur skala prioritas disamping harus menyediakan lingkungan kerja yang lebih profesional bagi guru, dan meningkatkan pengetahuan dan kemampuan serta keyakinan masyarakat tentang sekolah/ pendidikan. Kepala sekolah harus tampil sebagai koordinator dari sejumlah orang yang mewakili berbagai kelompok yang berbeda di dalam masyarakat sekolah dan secara profesional harus terlibat dalam setiap proses perubahan di sekolah melalui penerapan prinsip-prinsip pengelolaan kualitas total dengan menciptakan kompetisi dan penghargaan di dalam sekolah itu sendiri maupun sekolah lain.⁴²

Ada empat hal yang terkait dengan prinsip - prinsip pengelolaan kualitas total yaitu; (a) perhatian harus ditekankan kepada proses dengan terus - menerus mengumandangkan peningkatan mutu, (b) kualitas/mutu harus ditentukan oleh pengguna jasa sekolah, (c) prestasi harus diperoleh melalui pemahaman visi bukan dengan pemaksaan aturan, (d) sekolah harus menghasilkan siswa yang memiliki ilmu pengetahuan, keterampilan, sikap arief bijaksana, karakter, dan memiliki kematangan emosional. Sistem kompetisi tersebut akan mendorong

⁴⁰Umaedi, *Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah.*, 190.

⁴¹Sujanto, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah.*, 210.

⁴²Suryadi, *Manajemen Pendidikan Nasional Dalam Kerangka.*, 180.

sekolah untuk terus meningkatkan diri, sedangkan penghargaan akan dapat memberikan motivasi dan meningkatkan kepercayaan diri setiap personel sekolah, khususnya siswa.⁴³

Jadi sekolah harus mengontrol semua sumberdaya termasuk sumber daya manusia yang ada, dan lebih lanjut harus menggunakan secara lebih efisien sumber daya tersebut untuk hal - hal yang bermanfaat bagi peningkatan mutu khususnya. Sementara itu, kebijakan makro yang dirumuskan oleh pemerintah atau otoritas pendidikan lainnya masih diperlukan dalam rangka menjamin tujuan - tujuan yang bersifat nasional dan akuntabilitas yang berlingkup nasional.

D. Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah di Lembaga Pendidikan Islam

Kaitannya dalam implementasi Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah, di lembaga pendidikan Islam pada dasarnya tidak ada satu strategi khusus yang jitu dan bisa menjamin keberhasilan Implementasi MBS di semua tempat dan kondisi. Oleh karena itu strategi Implementasi MBS di suatu Negara dengan Negara lain bisa berlainan, antara satu daerah dengan daerah lain juga bisa berbeda, bahkan antar sekolah dalam daerah yang samapun bisa berlainan strateginya.

Menurut Nurkolis secara umum dapat disimpulkan bahwa implementasi MBS akan berhasil melalui strategi-strategi berikut ini.⁴⁴ *Pertama*, sekolah harus memiliki otonomi terhadap empat hal, yaitu dimilikinya otonomi dalam kekuasaan dan kewenangan, pengembangan pengetahuan dan keterampilan secara berkesinambungan, akses informasi ke segala bagian dan pemberian penghargaan kepada setiap pihak yang berhasil.

Kedua, adanya peran serta masyarakat secara aktif dalam hal pembiayaan, proses pengambilan keputusan terhadap kurikulum dan interuksional serta non-intruksional. Sekolah harus lebih banyak mengajak lingkungan dalam mengelola sekolah karena bagaimanapun sekolah adalah bagian dari masyarakat secara luas. Apalagi dengan makin terbatasnya keterlibatan masyarakat dalam pengelolaan pendidikan.

Ketiga, adanya kepemimpinan sekolah yang kuat sehingga mampu menggerakkan dan mendayagunakan setiap sumber daya sekolah secara efektif terutama kepala sekolah harus menjadi sumber inspirasi atas pembangunan dan pengembangan sekolah secara umum. Kepala sekolah dalam MBS berperan sebagai *designer, motivator, fasiliator, dan liaison*. Bagaimanapun kepala sekolah adalah pimpinan yang memiliki kekuatan untuk itu. Oleh karena itu,

⁴³Sujanto, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*, 221.

⁴⁴Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah Teori dan Praktek* (Jakarta: Rosda, 2005), 138-142.

pengangkatan kepala sekolah harus didasarkan atas kemampuan manajerial dan kepemimpinan dan bukan lagi didasarkan atas jenjang kepangkatan.

Keempat, adanya proses pengambilan keputusan yang demokratis dalam kehidupan dewan sekolah yang aktif. Dalam hal ini pengambilan keputusan kepala sekolah harus mengembangkan iklim demokratis dan memperhatikan aspirasi dari bawah. Konsumen yang harus dilayani kepala sekolah adalah murid dan orang tuanya, masyarakat dan para guru.

Kelima, semua pihak memahami peran dan tanggung jawabnya secara sungguh-sungguh. Untuk bisa memahami peran dan tanggung jawabnya masing-masing harus ada sosialisasi terhadap konsep MBS itu sendiri. siapa kebagian peran apa dan melakukan apa, sampai batas-batas nyata perlu dijelaskan secara nyata.

Keenam, adanya *guidelines* dari Departemen Pendidikan terkait sehingga mampu mendorong proses pendidikan di sekolah secara efisien dan efektif. *Guidelines* itu jangan sampai berupa peraturan-peraturan yang mengekang dan membelenggu sekolah. Artinya, tidak perlu lagi petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis dalam pelaksanaan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah, yang diperlukan adalah rambu-rambu yang membimbing.

Ketujuh, sekolah harus memiliki transparansi dan akuntabilitas yang minimal diwujudkan dalam laporan pertanggung jawaban setiap tahunnya. Akuntabilitas sebagai bentuk pertanggung jawaban sekolah terhadap semua *stakeholder*. Untuk itu, sekolah harus dijalankan secara transparan, demokratis, dan terbuka terhadap segala bidang yang dijalankan dan kepada setiap pihak yang terkait.

Kedelapan, penerapan manajemen berbasis peningkatan mutu harus diarahkan untuk mencapai kinerja sekolah dan lebih khusus lagi adalah meningkatkan pencapaian belajar siswa. Perlu dikemukakan lagi bahwa MBS tidak bisa langsung meningkatkan kinerja belajar siswa namun terfokus pada pencapaian prestasi belajar siswa.

Kesembilan, implementasi diawali dengan sosialisasi dari konsep MBS, identifikasi peran masing-masing, pembangunan kelembagaan (*capacity building*) mengadakan pelatihan-pelatihan terhadap peran barunya, implementasi pada proses pembelajaran, evaluasi atas pelaksanaan di lapangan dan dilakukan perbaikan-perbaikan.⁴⁵

Dalam implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah juga dihadapi berbagai pihak terkait harus bekerja lebih banyak dari pada sebelumnya, kurang efisien (dalam jangka pendek karena salah satu tujuan MBS adalah

⁴⁵ Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah Teori dan Praktek.*, 132-133.

terjadinya efisiensi pendidikan), kinerja sekolah yang tidak merata, meningkatnya kebutuhan pengembangan staf, terjadinya kebingungan karena peran dan tanggung jawab yang baru, kesulitan dalam melakukan koordinasi dan masalah akuntabilitas.

Masalah lain yang muncul adalah pada otoritas pengambilan keputusan. Sekolah menginginkan dimilikinya otoritas penuh dalam pengambilan keputusan, namun pemerintah pusat atau daerah sering kali tetap menginginkan otoritas keputusan berada dipihaknya. Nurkolis berpendapat penghambat lain yang sering muncul adalah kurangnya pengetahuan berbagai pihak tentang bagaimana MBS dapat bekerja dengan baik. Juga masalah kekurangan keterampilan untuk mengambil keputusan, ketidakmampuan dalam berkomunikasi, kurang kepercayaan antar pihak, ketidakjelasan peraturan tentang keterlibatan masing-masing pihak, dan keengganan para administrator dan guru untuk memberikan kepercayaan kepada pihak lain dalam mengambil keputusan.⁴⁶

Selain itu kendala yang dihadapi dalam implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah seperti yang dikemukakan Bank Dunia yang dikutip oleh Nurkolis antara lain.⁴⁷ *Pertama*, demokrasi. Winkler dan Gershberg menyebutkan bahwa MBS akan berjalan dengan baik pada kondisi dimana demokrasi telah berjalan dengan baik dan faktor-faktor eksternal lokal juga mendukung. Namun, akan terjadi masalah apabila pengambilan keputusan lokal hanya dipegang oleh sebagian elite saja maka kesejahteraan social tidak akan terjadi. Resiko ini akan lebih besar di masyarakat yang hanya memiliki sedikit pengalaman dalam demokrasi partisipatif pada tingkat lokal.

Kedua, masalah keseimbangan keadilan. Perlu disadari oleh banyak kementerian pendidikan bahwa masalah utama dalam mengimplementasikan MBS adalah menyeimbangkan dan meningkatkan diversifikasi, fleksibilitas dan control lokal dengan tanggung jawabnya untuk meyakinkan bahwa (a) penyediaan pendidikan dilakukan secara baik di seluruh negeri, dan (b) kualitas pendidikan di seluruh negeri hampir sama baiknya berdasarkan geografis, social, ekonomi, dan etnik di dalam masyarakatnya.

Ketiga, kendala terakhir adalah kurangnya bukti-bukti. Fullan dan Wetson memberikomentar bahwa walaupun penelitian terbaik dalam MBS mengidentifikasi faktor-faktor dan kondisi yang berkaitan dengan keberhasilan, hal ini tidak menunjukkan kepada kita bagaimana menetapkan kondisi-kondisi tersebut ketika kondisi-kondisi tersebut tidak ada. penelitian hanya memotret kasus-kasus yang berhasil yang sudah berjalan dan hanya memberi sedikit gambaran bagaimana mencapai kesuksesan tersebut.

⁴⁶ Sujanto, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah.*, 211.

⁴⁷ Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah Teori dan Praktek.*, 144-145.

PENUTUP

Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (*School Base Management*) di lembaga Pendidikan Islam , sebenarnya merupakan bentuk riil keinginan bangsa Indonesia secara umum untuk menuju sistem penyelenggaraan pendidikan yang lebih baik, demokratis, dan manusiawi. walaupun penerapan MBS ini memerlukan perjuangan berat bagi bangsa Indonesia dan membutuhkan waktu yang cukup panjang, namun MBS diharapkan dapat meningkatkan prestasi akademik peserta didik (*academic achievement*), meningkatkan pertanggung jawaban (*accountability*) diantara para pengambil kebijakan, meningkatkan pemberdayaan (*empowerment*) kearah perbaikan budaya sekolah (*school culture*), dan untuk kegunaan politis (*political utility*) karena para pengambil kebijakan di masyarakat (*local players*) benar-benar mengetahui apa yang diperlukan untuk meningkatkan sekolah.

DAFTAR RUJUKAN

- Arikunto, Suharsimi. *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta, Bumi Aksara, 2001.
- Depdiknas. *Konsep dan Pelaksanaan dalam Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Dikmenum, 2001.
- Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta, PT. Bumi Aksara: 2005.
- Longenecker, J. G. & Pringle, C. D. *Management*. Columbus, Ohio: Merrill Publishing Company, 1991.
- Mulyasa, E. *Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003.
- , *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung, PT. Remaja Rosdakarya, 2003.
- Nurkholis. *Manajemen Berbasis Sekolah Teori dan Praktek*. Jakarta: Rosda, 2005.
- P. Siagian, Sondang. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, PT. Bumi Aksara: 2002.
- Pidarta, Made. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta, Rineka Cipta: 2004.

- Rosyada, Dede. *Paradigma Pendidikan Demokratis*. Jakarta: Kencana, 2007.
- Soetopo, Henyat. *Manajemen Pendidikan*. Malang, UNM:2001.
- Sudjana. *Manajemen Program Pendidikan*. Bandung, Falah Production, 2004.
- Sujanto, Bedjo. *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*. Jakarta: Sagung Seto, 2007.
- Suprihatin, dkk. *Manajemen Sekolah*. Semarang: UPT UNNES Press, 2004.
- Suryadi, Ace. *Manajemen Pendidikan Nasional Dalam Kerangka Kemandirian*. Jakarta: Depdikbud, 1998.
- Tilaar, H.A.R. *Manajemen Pendidikan Nasional*, Bandung: Rosdakarya, 2001.
- Umaedi. *Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah*. Jakarta: CEQM, 2004.
- Usman, M. Uzer. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung, PT. Remaja Rosdakarya: 2003.