

## STRATEGI MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN MELALUI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

Oleh

**Sukmawati**

(PGSD, FKIP Universitas Tanjungpura, Pontianak)

**Abstrak:** Dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan banyak cara yang sudah ditempuh oleh Pemerintah. Satu di antaranya adalah menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). MBS merupakan model pengelolaan yang memberikan otonomi atau kewenangan dan tanggung jawab lebih besar kepada sekolah, memberikan fleksibilitas, mendorong partisipasi secara langsung dari warga sekolah, masyarakat untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

**Kata Kunci:** Strategi, Mutu Pendidikan, Manajemen Berbasis Sekolah

### **Pendahuluan**

Dengan diberlakukannya otonomi daerah sebagai perwujudan undang-undang No. 32 tahun 2004 tentang pemerintah daerah, sebagian besar kewenangan pemerintah pusat dilimpahkan kepada pemerintah daerah. Begitu juga yang terjadi di bidang pendidikan. Harapannya agar tiap-tiap daerah termasuk masyarakatnya akan lebih terpacu untuk mengembangkan daerah masing-masing supaya dapat bersaing dengan daerah lain dalam rangka peningkatan mutu pendidikan di Indonesia.

MBS memberikan otonomi yang lebih besar kepada sekolah. Sekolah memiliki kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar dalam mengelola sekolahnya sehingga lebih mandiri. Dengan kemandiriannya, sekolah lebih berdaya guna dalam mengembangkan program-program yang tentu saja lebih sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan yang dimiliki. Dengan fleksibilitasnya, sekolah lebih lincah

dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya sekolah secara optimal.

MBS dipandang sebagai alternatif dari pola umum pengoperasian sekolah yang selama ini merumuskan wewenang di kantor pusat dan daerah. MBS adalah strategi untuk meningkatkan mutu pendidikan dengan mendelegasikan kewenangan pengambilan putusan penting dari pusat dan daerah ke tingkat sekolah. Dengan demikian, MBS pada dasarnya sistem manajemen di mana sekolah merupakan unit pengambilan putusan penting tentang penyalahgunaan pendidikan secara mandiri. MBS memberikan kesempatan pengendalian lebih besar bagi kepala sekolah, guru, murid, dan orang tua atas proses pendidikan di sekolah mereka.

Persoalan saat ini adalah hampir semua warga sekolah, dan masyarakat kurang memahami MBS. Kenyataan di sekolah masih banyak kepala sekolah dan guru yang belum mengerti atau tidak tahu tentang MBS

itu sendiri. Hal ini ditunjukkan dengan fenomena sebagai berikut:

1. Penyelenggaraan pendidikan di sekolah yang lebih berorientasi pada input-output, tanpa melihat proses dan aspek lainnya.
2. Tingkat keberdayaan sekolah rendah dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen.
3. Peran masyarakat terhadap sekolah rendah.

Untuk mengatasi persoalan tersebut, salah satu upaya pemerintah adalah menerapkan MBS di sekolah-sekolah, karena dengan MBS sekolah dapat dengan leluasa mengelola dan sekaligus meningkatkan mutu pendidikan di sekolahnya masing-masing. Pengalaman ditunjukkan oleh negara maju seperti Australia dan Amerika Serikat serta beberapa sekolah di Indonesia yang telah melaksanakan MBS, menunjukkan bahwa penerapan MBS merupakan cara efektif untuk meningkatkan mutu pendidikan. Tulisan ini menyetengahkan beberapa cara meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah melalui MBS, dan hal-hal yang terkait dengan MBS tersebut.

### **Pengertian MBS**

Istilah MBS terdiri dari tiga suku kata yaitu manajemen, berbasis, dan sekolah. Ketiga kata tersebut membentuk satu kesatuan konsep pengertian yang utuh. Kata “manajemen” berasal dari bahasa Inggris, *management* yang dikembangkan dari kata *manage* yang artinya mengatur atau mengelola. Menurut Sadili Samsuddin, (2006:16), manajemen yaitu “suatu kegiatan mengatur, membimbing, dan memimpin orang-orang yang menjadi bawahan untuk mencapai tujuan yang

telah ditetapkan”. Kata “berbasis” berasal dari kata basis yang artinya asas; dasar (Kamus Besar Bahasa Indonesia 1988:83). Jadi, berbasis artinya berdasarkan pada atau berfokus pada. Sedangkan “sekolah” artinya bangunan atau lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat menerima dan memberi pelajaran menurut tingkatannya (SD, SLTP, SLTA, PT) (Kamus Besar Bahasa Indonesia 1988:796).

Dalam buku petunjuk program MBS, kerja sama pemerintah Indonesia, Unesco dan Unicef, dikatakan bahwa MBS dapat dipandang sebagai suatu pendekatan pengelolaan sekolah dalam rangka desentralisasi pendidikan yang memberikan kewenangan yang lebih luas kepada sekolah untuk mengambil putusan mengenai pengelolaan sumber daya, pendidikan sekolah (manusia, keuangan, material, metode, teknologi, wewenang, dan waktu) yang didukung dengan partisipasi yang tinggi dari warga sekolah, orangtua dan masyarakat serta sesuai dengan kebijakan nasional dalam rangka peningkatan mutu pendidikan. (Direktoral TK dan SD, 2005:6) dalam Syaifuddin dkk.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan MBS dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang berkenaan dengan pengelolaan sumber daya yang berdasar pada sekolah itu sendiri dalam pembelajaran untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### **Tujuan Penerapan MBS**

Manajemen berbasis sekolah bertujuan meningkatkan kinerja sekolah melalui pemberian kewenangan dan tanggung jawab

yang lebih besar kepada sekolah yang dilakukan berdasarkan prinsip pengelolaan sekolah yang baik yaitu transparansi, partisipasi, dan akuntabilitas.

MBS bertujuan untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan (otonomi) kepada sekolah dan mendorong sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan. Pendapat senada juga dinyatakan Dirjen Pendidikan, Menengah (2003:32) yang mengatakan bahwa tujuan MBS adalah:

- a) Meningkatkan mutu pendidikan melalui pemberian otonomi kepada sekolah untuk mengelola dan memberdayakan sumber daya yang ada secara mandiri.
- b) Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui keputusan bersama.
- c) Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat, serta pemerintah tentang kualitas sekolah dan pendidikan pada umumnya.
- d) Meningkatkan kompetisi yang sehat antara sekolah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan yang diharapkan.

### **Prinsip-prinsip MBS**

Ada beberapa prinsip umum yang menjadi pedoman dalam pelaksanaan MBS yaitu:

- a) Memiliki visi, misi, dan strategi yang jelas, sehingga dapat melancarkan ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang

berkualitas, khususnya kualitas siswa.

- b) Bergagas pada prinsip saling berbagi, mengisi, membantu dan menerima. Pembagian kekurangan tersebut hendaknya sesuai dengan fungsi, peran masing-masing.
- c) Adanya profesionalisme seluruh komponen terkait, baik para praktisi pendidikan, pengelola dan manajer pendidikan lainnya termasuk profesionalisme dewan sekolah.
- d) Adanya tuntunan tanggungjawab dan keterlibatan masyarakat didalam pelaksanaan pendidikan, artinya tanggungjawab pelaksanaan pendidikan saja tapi merupakan tanggungjawab bersama.
- e) Diarahkan kepada terbentuknya dewan sekolah, sebagai institusi yang pada akhirnya bertugas melaksanakan MBS. Dengan demikian dapat disebutkan bahwa pembentukan dewan sekolah merupakan prasyarat implementasi MBS. Adanya transparansi dan akuntabilitas dalam pengelola sekolah. (Dirjen Pendas dan Menengah, 2003:33).

### **Implementasi MBS**

Implementasi MBS akan berbeda antara sekolah yang satu dengan sekolah yang lain dan antara daerah yang satu dengan daerah yang lain. Namun demikian implementasi MBS akan berhasil apabila bertolak dari strategi yang mengacu pada prinsip-prinsip, karakteristik MBS itu sendiri. Slamet P.H. dalam Muhamad Syaifudin dkk (2007:4) menyatakan bahwa strategi utama yang perlu ditempuh dalam implementasi MBS adalah sebagai berikut:

- a) menyosialisasikan konsep MBS
- b) melakukan analisis situasi
- c) merumuskan tujuan situasional yang akan dicapai melalui pelaksanaan MBS
- d) mengidentifikasi fungsi-fungsi yang dilibatkan untuk mencapai tujuan MBS
- e) menentukan tingkat kesiapan setiap fungsi melalui analisis SWOT
- f) memiliki langkah-langkah pemecahan masalah atau tantangan
- g) membuat rencana jangka pendek menengah dan panjang
- h) melaksanakan program-program untuk merealisasikan rencana jangka pendek MBS
- i) melakukan pemantauan dan evaluasi proses hasil MBS.

Untuk menunjang strategi seperti tersebut di atas, di sekolah perlu memiliki iklim sekolah yang kondusif bagi tercapainya suasana yang aman, nyaman, dan tertib, sehingga proses pembelajaran dapat berlangsung dengan tenang dan menyenangkan. Iklim sekolah juga akan mendorong terwujudnya proses pembelajaran yang efektif yang lebih menekankan pada *learning to know, learning to do, learning to be dan learning to live together*.

## **MUTU PENDIDIKAN**

### **Pengertian Mutu Pendidikan**

Salah satu tujuan pendidikan nasional yang terkait dengan pilar kedua rencana strategis Kementerian Pendidikan Nasional adalah peningkatan mutu pendidikan nasional. Pendidikan yang berfokus pada mutu menurut Juran adalah “bahwa dasar misi mutu sekolah mengembangkan program dan layanan yang memenuhi kebutuhan

sebuah pengguna seperti siswa dan masyarakat”. Masyarakat yang dimaksud adalah secara luas sebagai pengguna lulusan yaitu dunia usaha lembaga pendidikan lanjut, pemerintah, dan masyarakat luas, termasuk menciptakan usaha sendiri oleh lulusan.

Menurut Crosby, “mutu adalah sesuai diisyaratkan atau distandarkan (*conformance to requirement*) yaitu sesuai dengan standar mutu yang telah ditentukan, baik inputnya, prosesnya, maupun outputnya”.

Sedangkan menurut Deming, “mutu adalah kesesuaian antara kebutuhan dengan pasar”. Selanjutnya Fiegenbaum mengartikan “mutu adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya” (*full customer statisfication*).

Berdasarkan pendapat di atas, yang dimaksud dengan mutu pendidikan adalah suatu sekolah yang dapat memuaskan pelanggannya baik pelanggan internal maupun eksternal. Dengan kata lain, mutu pendidikan yaitu apabila suatu sekolah dapat mewujudkan lulusan sesuai dengan harapan para lulusan, orang tua, pendidikan lanjut, pemerintah, dan dunia usaha, serta masyarakat secara luas.

Deming melihat bahwa masalah mutu terletak pada masalah manajemen. Masalah utama dalam dunia industri adalah kegagalan manajemen senior dalam menyusun perencanaan ke depan. Biasanya perencanaan tersebut bukan merupakan serangkaian langkah untuk menerapkan mutu, tetapi lebih merupakan kesalahan serius terhadap manajemen tentang apa yang harus dan tidak boleh dilakukan agar

organisasi berhasil dengan baik. Menurut Deming pencegahan lebih baik daripada mengobati. Untuk itu, sistem manajemen harus diubah pendekatannya untuk meningkatkan mutu. 14 poin Deming yang disarankan Deming untuk perubahan tersebut yaitu:

- 1) Ciptakan sebuah usaha peningkatan produk dan jasa, dengan tujuan agar bisa kompetitif dan tetap berjalan serta menyediakan lowongan pekerjaan. Deming percaya bahwa terlalu banyak organisasi yang hanya memiliki tujuan jangka pendek dan tidak melihat apa yang akan terjadi pada 20 atau 30 tahun mendatang. Mereka harus memiliki rencana jangka panjang yang didasarkan pada visi masa depan dan inovasi baru. Mereka harus terus menerus berusaha memenuhi kebutuhan pelanggan mereka.
- 2) Adopsi falsafah baru. Sebuah organisasi tidak akan mampu bersaing jika mereka terus mempertahankan penundaan waktu, kesalahan, bahan-bahan cacat dan produk yang jelek. Mereka harus membuat perubahan dan mengadopsi metode yang baru.
- 3) Hindari ketergantungan pada inspeksi massa untuk mencapai mutu. Inspeksi tidak akan meningkatkan atau menjamin mutu. Anda tidak dapat menginspeksi mutu ke dalam produk. Deming berpendapat bahwa manajemen harus melengkapi staf-staf mereka dengan pelatihan tentang alat-alat statistik dan teknik-teknik yang dibutuhkan mereka untuk

mengawasi dan mengembangkan mutu mereka sendiri.

- 4) Akhiri praktik menghargai bisnis dengan harga. Menurut Deming harga tidak memiliki arti apa-apa tanpa ukuran mutu yang dijual. Praktik kontrak yang hanya cenderung pada harga yang murah dapat menggiring pada kesalahan yang mahal. Metode yang ditawarkan mutu terpadu adalah mengembangkan hubungan dekat dan berjangka panjang dengan pemasok dan sebaiknya pemasok tunggal dan bekerja sama dengan mereka dalam mutu komponen.
- 5) Tingkatkan secara konstan sistem produksi dan jasa, untuk meningkatkan mutu dan produktivitas, dan selanjutnya turunkan biaya secara konstan. Ini merupakan tugas manajemen untuk mengarahkan proses peningkatan dan menjamin bahwa ada proses perbaikan yang berkelanjutan.
- 6) Lembagakan pelatihan kerja. Pemborosan terbesar dalam organisasi adalah kekeliruan menggunakan keahlian orang-orangnya secara tepat. Mempergunakan uang untuk pelatihan tenaga kerja adalah penting, namun yang lebih penting lagi adalah melatih dengan standar terbaik dalam kerja. Pelatihan adalah alat kuat dan tepat untuk perbaikan mutu.
- 7) Lembagakan kepemimpinan. Dengan mengatakan bahwa kerja manajemen bukanlah mengawasi melainkan memimpin. Makna dari hal tersebut adalah berubah dari manajemen tradisional yang selalu memperhatikan hasil – indikator-indikator prestasi, spesifikasi dan

- penilaian – menuju peranan kepemimpinan yang mendorong peningkatan proses produksi barang dan jasa yang lebih baik.
- 8) Hilangkan rasa takut, agar setiap orang dapat bekerja secara efektif. Keamanan adalah basis motivasi yang dibutuhkan para pegawai. Deming yakin bahwa pada hakikatnya setiap orang ingin melakukan kerja dengan baik asalkan mereka bekerja dalam lingkungan yang mampu mendorong semangat mereka.
  - 9) Uraikan kendala-kendala antardepartemen. Orang dalam departemen yang berbeda harus dapat bekerja bersama sebagai sebuah tim. Organisasi tidak diperkenankan untuk memiliki unit atau departemen yang mendorong pada arah yang berbeda.
  - 10) Hapuskan slogan, desakan, dan target, serta tingkatkan produktivitas tanpa menambah beban kerja. Tekanan untuk bekerja giat merepresentasikan sebuah pemaksaan kerja oleh seorang manajer. Slogan dan target memiliki sedikit dampak praktis terhadap pekerja. Kebanyakan persoalan produksi terletak pada persoalan sistem dan ini merupakan tanggung jawab manajemen untuk mengatasinya.
  - 11) Hapuskan standar kerja yang menggunakan quota numerik. Mutu tidak dapat diukur dengan hanya mengkonsentrasikan pada hasil proses. Bekerja untuk mengejar quota numerik sering menyebabkan terjadinya pemotongan dan penyusunan mutu.
  - 12) Hilangkan kendala-kendala yang merampas kebanggaan karyawan

atas keahliannya. Hal ini perlu dilakukan dengan menghilangkan sistem penilaian dan penghitungan jasa. Deming telah berupaya keras menentang sistem penilaian yang diyakini menempatkan pekerja dalam kompetisi antara satu dengan yang lain dan merusak kerja tim.

- 13) Lembagakan aneka program pendidikan yang meningkatkan semangat dan peningkatkan kualitas kerja. Semakin tahu, orang akan semakin giat bekerja. Staf yang berpendidikan baik adalah mereka yang memiliki semangat untuk meningkatkan mutu.
- 14) Tempatkan setiap orang dalam tim kerja agar dapat melakukan transformasi. Transformasi menuju sebuah kultur mutu adalah tugas setiap orang. Ia juga merupakan tugas terpenting dari manajemen. (Sallis, 1993:100-103 )

### **Perbaikan Mutu melalui Kaizen**

Proses peningkatan kualitas (proses perbaikan kualitas) memerlukan komitmen untuk perbaikan secara seimbang antara aspek manusia (motivasi) dan aspek teknologi (teknik). Kaizen adalah suatu istilah dalam Bahasa Jepang yang dapat diartikan sebagai perbaikan secara terus menerus (*continuous improvement*). Semangat Kaizen yang tinggi dalam perusahaan Jepang telah membuat mereka maju pesat dan unggul dalam kualitas. Kaizen pada dasarnya merupakan suatu kesatuan pandangan yang komprehensif dan terintegrasi yang bertujuan untuk melaksanakan perbaikan secara terus-menerus. Semangat kaizen berdasarkan pada pandangan berikut:

1. hari ini harus lebih baik daripada kemarin, dan hari esok harus lebih baik daripada hari ini
2. tidak boleh ada satu haru pun yang lewat tanpa perbaikan/peningkatan
3. masalah yang timbul merupakan suatu kesempatan untuk melaksanakan perbaikan/peningkatan
4. menghargai adanya perbaikan/peningkatan meskipun kecil
5. perbaikan/peningkatan tidak harus memerlukan investasi yang besar

Dalam melaksanakan kaizen, kita dapat menggunakan panduan bertanya 5W+1H, sebagai berikut:

**Who (siapa)?**

1. Siapa yang akan melaksanakan kaizen?
2. Siapa yang sedang melaksanakan kaizen?
3. Siapa yang seharusnya melaksanakan kaizen?
4. Siapa lagi yang dapat melaksanakan kaizen?
5. Siapa lagi yang seharusnya melaksanakan kaizen?

**What (apa)?**

1. Apa yang harus dilaksanakan untuk kaizen?
2. Apa yang sedang dilaksanakan dalam kaizen?
3. Apa yang seharusnya dilaksanakan demi kaizen?
4. Apa lagi yang dapat dilaksanakan dalam kaizen?
5. Apa lagi yang seharusnya dilaksanakan dalam kaizen?

**Where (di mana)?**

1. Dimana akan dilaksanakan kaizen?
2. Dimana sedang dilaksanakan kaizen?

3. Dimana seharusnya dilaksanakan kaizen?
4. Dimana lagi dapat dilaksanakan kaizen?
5. Dimana lagi seharusnya dilaksanakan kaizen?

**When (kapan/bilamana)?**

1. Kapan akan melaksanakan kaizen?
2. Kapan seharusnya melaksanakan kaizen?
3. Kapan lagi dapat melaksanakan kaizen?
4. Kapan lagi seharusnya dilaksanakan kaizen?

**Why (mengapa)?**

1. Mengapa melaksanakan kaizen?
2. Mengapa melaksanakan kaizen disana?
3. Mengapa melaksanakan kaizen pada saat itu?
4. Mengapa melaksanakan kaizen dengan cara itu?

**How (bagaimana)?**

1. Bagaimana akan melaksanakan kaizen?
2. Bagaimana seharusnya melaksanakan kaizen?
3. Dapatkah metode yang sama dipergunakan untuk bidang lain?
4. Adakah cara lain yang lebih mudah dan murah untuk melaksanakan kaizen?

Program perbaikan kualitas dapat dilakukan dengan menggunakan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. memilih dan menetapkan program perbaikan kualitas
- b. mengemukakan alasan mengapa memilih program itu
- c. melakukan analisis situasi melalui pengamatan situasional
- d. melakukan pengumpulan data selama beberapa waktu
- e. melakukan analisis data

- f. menetapkan rencana perbaikan melalui penetapan sasaran perbaikan kualitas
- g. melaksanakan program perbaikan selama waktu tertentu.
- h. melakukan studi penilaian terhadap program perbaikan kualitas itu.
- i. mengambil tindakan korektif atas penyimpangan yang terjadi atau standarisasi terhadap aktivitas yang sesuai.

### **MBS dan Peningkatan Mutu Pendidikan**

Pendidikan yang bermutu mengacu pada berbagai input seperti tenaga pengajar, peralatan, buku, biaya pendidikan, teknologi, dan input-input lainnya yang diperlukan dalam proses pendidikan. Ada pula yang mengaitkan mutu pada proses (pembelajaran), dengan argumen bahwa proses pendidikan (pembelajaran) itu yang paling menentukan kualitas. Jika mutu ingin diraih, proses harus diamati dan dijadikan fokus perhatian. Melalui proses, penyelenggaraan pendidikan dapat mengembangkan pendidikan, metoda, dan teknik-teknik pembelajaran yang dianggap efektif. Orientasi mutu dari aspek output mendasarkan pada hasil pendidikan (pembelajaran) yang ditunjukkan oleh keunggulan akademik dan nonakademik di suatu sekolah.

Banyak sekolah yang mulai sadar bahwa antara berbagai input, proses, dan output, perlu diperhatikan secara seimbang. Bahkan untuk menjamin mutu, langkah-langkah sudah dimulai dari misi, tujuan, sasaran, dan target dalam bentuk desain perencanaan yang mantap. Para pendidik harus selalu sadar akan

hasil yang akan diperoleh bagi siswa setelah melalui proses pembelajaran tertentu, dan gambaran akan hasil yang ingin dicapai itu pada gilirannya akan memberikan motivasi untuk mengembangkan input dan proses yang sesuai. Bahkan saat ini mutu pendidikan tidak hanya dapat dilihat dari prestasi yang dicapai, tetapi bagaimana prestasi tersebut dapat dibandingkan dengan standar yang ditetapkan, seperti yang tertuang dalam UU No.20 Tahun 2003 pasal 35 dan PP No.19 Tahun 2005.

Penetapan standar untuk melihat mutu pendidikan masih banyak yang didasarkan pada keinginan yang kuat dari pengguna (*customer*) dan pemangku kepentingan (*stakeholder*) pendidikan. Termasuk pengguna (*customer*) dan pemangku kepentingan adalah siswa, guru, orang tua pengguna jasa pendidikan, pengguna jasa lulusan yang menuntut kompetisi tertentu sebagai indikator kelayakan bagi yang bersangkutan untuk melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan, atau berbagi peran dalam kehidupan sosial yang merupakan output pendidikan. Sementara masalah input dan proses dianggap sebagai masalah internal sekolah yang merupakan prerogatif profesi tenaga kependidikan. Sebenarnya, input, proses, dan output tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Ketiganya merupakan masalah internal atau eksternal yang akan menentukan mutu pendidikan sekolah.

Dalam konteks pendidikan, produk dari lembaga pendidikan berupa jasa. Kepuasan pelanggannya (siswa, orangtua, dan masyarakat) dapat dibagi dalam dua aspek yaitu tata layanan pendidikan dan prestasi

yang dicapai siswa. Dari aspek tata layanan pendidikan, kepuasan pelanggan dilihat dari layanan penyelenggaraan pendidikan dalam suatu lembaga pendidikan, seperti layanan bagi siswa dalam proses pembelajaran, sedangkan dari aspek prestasi yang dicapai siswa, mutu dihubungkan dengan capaian yang telah diperoleh dalam kaitannya dengan kompetensi yang diinginkan oleh pelanggan.

Di Indonesia, mutu dalam pengertian *absolute* dapat kita lihat dari adanya beberapa sekolah unggulan, baik yang berasal dari sekolah yang berbasis masyarakat maupun sekolah yang diprakarsai oleh pemerintah. Beberapa sekolah yang “unggul”, adalah sekolah-sekolah yang ingin tampil beda, dengan kekhasan yang tidak dimiliki sekolah lain. Dalam dunia pendidikan di Indonesia, mutu dalam pengertian *relative* (standar) diterapkan dengan mengacu pada sejumlah standar yang digunakan untuk melakukan pengecekan standar yang berkaitan dengan kinerja satuan pendidikan dan kelayakan pengelolaan satuan pendidikan, yang disebut dengan Standar Pelayanan Minimal (SPM) dan Sistem Akreditasi Sekolah. Standar Nasional Pendidikan yang tertuang dalam UU No. 20 Tahun 2003 menegaskan bahwa dalam rangka peningkatan mutu pendidikan di Indonesia terdapat sejumlah standar, yang meliputi: standar isi, proses, kompetensi lulusan, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan. Salah satu standar penilaian yang diterapkan oleh pemerintah Indonesia sampai sekarang ini adalah ujian nasional.

Ujian nasional sebagai alat pengukur (penerapan standar) pencapaian standar kompetensi, juga menjadi standar yang setiap tahunnya mengalami peningkatan agar mencapai mutu yang lebih tinggi.

Pentingnya pelanggan dalam sistem penyelenggaraan pendidikan di Indonesia direpson positif oleh pemerintah dengan dibentuknya Komite Sekolah, yang antara lain menyalurkan aspirasi masyarakat pengguna jasa pendidikan. Hal ini lebih diperkuat lagi dengan penerapan MBS sebagaimana dinyatakan dalam UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas, khususnya pasal 51, ayat (1). Dalam penjelasan pasal ini, yang dimaksud manajemen berbasis sekolah adalah bentuk otonomi manajemen pendidikan pada satuan pendidikan yang dalam hal ini kepala sekolah dan guru dibantu komite sekolah/madrasah dalam mengelola kegiatan pendidikan. Dari penjelasan pasal 51, ayat (1) tersebut, wawasan mutu dari segi kepuasan konsumen sudah menyatu dalam penerapan manajemen berbasis sekolah.

Menurut Sallis (1993), istilah pelanggan mengacu pada konsumen eksternal dan konsumen internal. Siswa merupakan konsumen primer, karena merekalah yang memperoleh layanan langsung dari institusi pendidikan. Orang tua dan pemerintah (di Indonesia termasuk pemerintah provinsi, kabupaten/kota) sebagai konsumen sekunder, karena mereka yang membiayai individu atau institusi pendidikan yang bersangkutan, sehingga sangat penting dan menentukan. Pengguna lulusan (dunia kerja), pemerintah, dan masyarakat luas sebagai konsumen tersier, karena sungguh pun tidak

langsung berhubungan dengan lembaga pendidikan, tetapi pengaruhnya sangat penting. Konsumen primer, sekunder, dan tersier tersebut merupakan konsumen eksternal (sering juga di sebut eksternal stakeholder).

Di samping konsumen eksternal, terdapat konsumen internal, yaitu para guru/staf pengajar dan staf sekolah pada umumnya. Peran mereka dalam mengupayakan layanan pendidikan yang bermutu sangat penting. Oleh karena itu, balikan dan kerja sama antara mereka yang sangat penting dalam pengelolaan mutu pendidikan. Di dalam praktik sekarang, suara masyarakat sebagai salah satu stake-holder sering diambil alih oleh DPR/DPRD, karena mereka merasa secara resmi dianggap sebagai wakil rakyat. Dalam konteks Indonesia saat ini, ada institusi Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah yang perannya lebih fokus pada akuntabilitas pelaksanaan pendidikan.

### **Penutup**

Berdasarkan uraian di atas dapatlah disimpulkan bahwa konsep mutu itu bersifat dinamis dan seharusnya selalu merespon tuntutan pelanggan pendidikan dan stakeholder lainnya. Oleh karena itu, walaupun bukti empirik belum menunjukkan bahwa MBS dapat menjamin peningkatan mutu pendidikan, tetapi dalam konteks mutu yang lebih luas

di atas, pendekatan pengelolaan MBS pada satuan mutu pendidikan akan dapat merealisasikan konsep mutu dimaksud.

### **Daftar Pustaka**

- Depdikbud. 1990. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Balai Pustaka, Jakarta.
- Harold Koonts dan Cyril O'Donnell, 1972. *Principle of Management and Analysis of Managerial Function*, Fifth Edition Tokyo, Graw-Hill Kogakusha, Ltd.
- Hermansyah, 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*, Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah, Bandung.
- Jaya Agus dan Hermansyah, 2003. *Kebijakan Pemerintah di Bidang Pendidikan*, Direktorat Pendidikan Dasar dan Menengah, Bandung.
- Rohiat, 2008. *Manajemen Sekolah Teori Dasar dan Praktek*, Refika Aditama Bandung.
- Sallis, Edward, 1993. *Total Quality Management in Education*, Philadelphia, Diddles Ltd, Guilford and Kings Lynn.
- Samsudin, Sadili, 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pustaka Setia, Bandung, Erlangga.
- Syaifuddin Muhammad dkk, 2008. *Manajemen Berbasis Sekolah*, Dirjen Pend. Tinggi, Jakarta.