



MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN MELALUI MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU BERBASIS SEKOLAH (MPMBS)

Siti Nurhasanah¹, Elvira Sitna Hajar², Imam Subhi³

FITK UIN Syarif Hidayatullah Jakarta¹

STIE Ganesha²

FITK UIN Syarif Hidayatullah Jakarta³

Abstrak

Salah satu permasalahan pendidikan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan, khususnya pendidikan dasar dan menengah. Abad ke-21 merupakan momentum yang penuh tantangan bagi Negara berkembang seperti Indonesia. Keberadaan manajemen mutu terpadu dalam pendidikan bukanlah suatu strategi manajemen yang muncul tiba-tiba, tetapi telah dilatarbelakangi perkembangan scientific management, dan perkembangan dunia industri di Jepang, Amerika dan Inggris. Apabila kita berbicara mengenai Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) maka tidak terlepas dari total quality management dalam dunia pendidikan yang sering disebut dengan total quality education (TQE). Karena itu untuk meningkatkan mutu pendidikan dalam sekolah diperlukan penerapan manajemen mutu terpadu dalam pendidikan dan MPMBS merupakan bagian darinya.

Kata Kunci: pendidikan, bangsa Indonesia, MPMBS, TQE

Abstract

One of the educational problems faced by the Indonesian people is the low quality of education at every level and unit of education, especially primary and secondary education. The 21st century is a momentum full of challenges for developing countries like Indonesia. The existence of integrated quality management in education is not a management strategy that appears suddenly, but has been motivated by the development of scientific management, and the development of the industrial world in Japan, America and England. When we talk about School-Based Quality Improvement Management (MPMBS), it cannot be separated from total quality management in education which is often referred to as total quality education (TQE). Therefore, to improve the quality of education in schools, it is necessary to implement integrated quality management in education and MPMBS is a part of it.

Keywords: *education, Indonesian nation, MPMBS, TQM*

Copyright (c) 2021 Siti Nurhasanah¹, Elvira Sitna Hajar², Imam Subhi³.

✉ Corresponding author :

Email Address : sitnurhasanah@uinjkt.ac.id

PENDAHULUAN

Salah satu permasalahan pendidikan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan, khususnya pendidikan dasar dan menengah. Berbagai usaha telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, misalnya pengembangan kurikulum nasional dan lokal, peningkatan kompetensi guru melalui pelatihan, pengadaan buku dan alat pelajaran, pengadaan dan perbaikan sarana dan prasarana pendidikan, dan peningkatan mutu manajemen sekolah.

Kondisi tersebut menyebabkan sebagian masyarakat menjadi pesimis terhadap sekolah. Ada anggapan bahwa pendidikan tidak lagi mampu menciptakan mobilitas sosial mereka secara vertikal, karena sekolah tidak menjanjikan pekerjaan yang layak. Perubahan paradigma baru pendidikan kepada mutu (*quality oriented*) merupakan salah satu strategi untuk mencapai pembinaan keunggulan pribadi anak.

Otonomi pendidikan merupakan suatu bentuk reformasi yang perlu dijalankan dengan baik. Dengan, reformasi perbaikan kualitas pendidikan menuntut tingginya kinerja lembaga pendidikan dengan mengacu kepada perbaikan mutu yang berkelanjutan, kreativitas, dan produktivitas pegawai (tenaga pengajar). Kualitas bukan hanya pada unsur masukan (input), tetapi juga unsur proses, terutama pada unsur keluaran (output) atau lulusan, agar dapat memuaskan harapan masyarakat pelanggan pendidikan.

Abad ke-21 merupakan momentum yang penuh tantangan bagi Negara berkembang seperti Indonesia. Kita perlu mencari model baru manajemen pendidikan untuk meningkatkan mutu lulusan sekolah. Tidak ada salahnya jika kita mempelajari usaha-usaha di bidang pendidikan dalam beberapa dekade terakhir abad XX di negara maju, seperti Amerika, Jepang, dan Inggris. Negara-negara tersebut ketika itu merasa perlu menerapkan TQM (*Total Quality Management*) atau manajemen mutu terpadu dalam pendidikan.¹

TQM menawarkan filosofi, metode dan strategi baru perbaikan mutu pendidikan. Untuk memperbaiki mutu pendidikan diperlukan keterlibatan dari semua pihak. Karena perbaikan mutu pendidikan bukan tanggung jawab menteri pendidikan saja, atau dirjen, rektor, dan kepala sekolah saja. Semua yang peduli terhadap nasib bangsa di masa depan harus merasa terpanggil untuk membenahi benang kusut yang ada di dalam pendidikan nasional.

Dengan adanya penerapan TQM dalam pendidikan, maka muncullah beberapa metode perbaikan mutu sekolah yang salah satunya dikenal dengan nama *School Based Management* atau Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Istilah ini pertama kali muncul di Amerika Serikat. MBS merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Di Indonesia model manajemen ini lebih sering dikenal dengan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) yang merupakan bagian dari manajemen berbasis sekolah (MBS).¹

Berdasarkan kenyataan-kenyataan tersebut diatas, tentu saja perlu dilakukan upaya-upaya perbaikan, salah satunya adalah melakukan reorientasi penyelenggaraan pendidikan, yaitu dari manajemen peningkatan mutu berbasis pusat menuju manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah.

A. Konsep Dasar TQM

Total Quality Management (TQM) berasal dari kata "*Total*" yang berarti keseluruhan atau terpadu, "*Quality*" yang berarti mutu, dan "*Management*" didefinisikan sebagai proses *planning, organizing, staffing, leading, dan controlling*

¹ Sutarto, Murkan, Darmansyah Darmansyah, and Sri Warsono. "Manajemen berbasis sekolah." *The Manager Review Jurnal Ilmiah Manajemen* 13.3 (2014): 343-355.

terhadap seluruh kegiatan dalam organisasi. Dalam pengertian mengenai TQM, penekanan utama adalah mutu yang didefinisikan dengan mengerjakan segala sesuatu dengan baik sejak awalnya dengan tujuan untuk memenuhi kepuasan pelanggan. Hal inilah yang melatarbelakangi konsep *zero defect*. Kesalahan atau cacat (*defect*) hanya akan terjadi bila sejak dari proses awal tidak ditekankan masalah mutu.²

Total Quality Management merupakan suatu sistem manajemen yang berfokus kepada orang yang bertujuan untuk meningkatkan secara berkelanjutan kepuasan customers pada biaya yang sesungguhnya secara berkelanjutan terus menerus (Mulyadi, 1998: 10). Menurut Gaspersz (2003) TQM didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan performance secara terus menerus pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia.

Ada sepuluh karakteristik TQM yang dikembangkan oleh Goetsch dan Davis dalam Nasution (2005), yaitu :

1. Fokus pada pelanggan

Dalam TQM, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan driver. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas tenaga kerja, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

2. Obsesi terhadap kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, pelanggan internal dan eksternal menentukan kualitas. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan mereka. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif. Bagaimana kita dapat melakukannya dengan lebih baik. Bila suatu organisasi terobses dengan

kualitas, maka berlaku prinsip, *good enough is never good enough*“.

3. Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian, data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (*benchmark*), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.

4. Komitmen Jangka Panjang

TQM merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu, dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu, komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.

5. Kerjasama Tim (Teamwork)

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional seringkali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Sementara itu, dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerjasama tim, kemitraan, dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.

² Sosik, John J., and Shelley D. Dionne. "Leadership styles and Deming's behavior factors." *Journal of Business and Psychology* 11.4 (1997): 447-462.

6. Perbaiki Sistem Secara Berkesinambungan Setiap produk dan atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem/ lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus

B. Konsep Dasar TQM dalam Pendidikan

Dalam aplikasinya, istilah manajemen mutu terpadu dalam pendidikan disebut pula dengan *Total Quality Education* (TQE). Dalam konteks aplikasi konsep manajemen mutu terpadu terhadap pendidikan, ditegaskan Edward Sallis, bahwa manajemen mutu terpadu menekankan pada dua konsep utama, yaitu perbaikan terus-menerus dan yang kedua berhubungan dengan alat-alat dan tehnik seperti "*brainstorming*" dan "*force field analysis*" (analisis kekuatan lapangan).ⁱⁱ

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 pendidikan, pengertian mutu mencakup *input, proses, dan output pendidikan*.

Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. *Proses pendidikan* merupakan berubahnya *sesuatu* menjadi *sesuatu yang lain*. Dalam pendidikan bersekala mikro (tingkat sekolah), proses yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar mengajar dll. *Output pendidikan* adalah merupakan kinerja sekolah. Kinerja sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses/perilaku sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari kualitasnya, efektivitasnya, produktivitasnya, efisiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya, dan moral kerjanya.

Manajemen mutu dalam pendidikan dapat saja disebutkan "mengutamakan pelajar" atau "program perbaikan sekolah" yang mungkin dilakukan secara kreatif dan konstruktif. Aplikasi TQM dalam satuan pendidikan dapat pula disebut Total Quality School (TQS) sebagaimana Arcaro (1995) yang dikutip Jalal dan Supriadi (2001) dengan lima pilar yaitu: (1) focus kepada pelanggan baik internal maupun eksternal, (2) adanya keterlibatan total, (3) adanya ukuran baku mutu lulusan sekolah, (4) adanya komitmen dan (5) adanya perbaikan yang berkelanjutan.

Setidaknya ada empat hal yang harus diperhatikan lebih mendalam dalam memahi hakikat mutu terpadu pendidikan (*Total Quality in Education*). Hal-hal tersebut antara lain ;

1. Pencapaian dan Pemuasan Harapan Pelanggan

Pemuasan harapan pelanggan ini berarti mengantisipasi kebutuhan pelanggan masa datang, mengambil resiko dan mengembangkan produk, serta melayani pelanggan yang tidak pernah mereka lihat, namun mereka suka dan membutuhkan. Demikian pula halnya bisnis di masyarakat, system sekolah yang terdiri dari penyedia (*suppliers*), pelanggan (*customer*), dan produk (lulusan).

2. Perbaikan Terus-Menerus

3. Pembagian Tanggung Jawab dengan Para Pegawai

4. Pengurangan Sisa Pekerjaan dan Pengerjaan Ulang

C. Konsep Dasar MPMBS

Secara umum, manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS) dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan *otonomi* lebih besar kepada sekolah, memberikan *fleksibilitas/keluwes-an* kepada sekolah, dan mendorong *partisipasi* secara langsung warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan) dan masyarakat (orangtua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, pengusaha, dsb.) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundangundangan yang berlaku.

MPMBS merupakan bagian dari manajemen berbasis sekolah (MBS). Jika MBS bertujuan untuk meningkatkan semua kinerja sekolah (efektivitas, kualitas/mutu, efisiensi, inovasi, relevansi, dan pemerataan serta akses pendidikan), maka MPMBS lebih difokuskan pada peningkatan mutu. Hal ini didasari oleh kenyataan bahwa mutu pendidikan nasional kita saat ini sangat memprihatinkan sehingga memerlukan perhatian yang lebih serius. Itulah sebabnya MPMBS lebih ditekankan dari pada MBS untuk saat ini. Pada saatnya nanti MPMBS akan menjadi MBS.

MPMBS bertujuan untuk *memandirikan atau memberdayakan* sekolah melalui pemberian *kewenangan* (otonomi) kepada sekolah, pemberian *fleksibilitas* yang lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumberdaya sekolah, dan mendorong *partisipasi warga sekolah dan masyarakat* untuk meningkatkan mutu pendidikan. Lebih rincinya, MPMBS bertujuan untuk:

1. Meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kemandirian, fleksibilitas, partisipasi, keterbukaan, kerjasama, akuntabilitas, sustainabilitas, dan inisiatif sekolah dalam mengelola, memanfaatkan, dan memberdayakan sumberdaya yang tersedia;
2. meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama;
3. meningkatkan tanggungjawab sekolah kepada orangtua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu sekolahnya; dan
4. meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.

MPMBS memiliki karakteristik yang perlu dipahami oleh sekolah yang akan menerapkannya. Dengan kata lain, jika sekolah ingin sukses dalam menerapkan MPMBS, maka sejumlah karakteristik MPMBS berikut perlu dimiliki. Berbicara karakteristik MPMBS tidak dapat dipisahkan dengan *karakteristik sekolah efektif*. Jika MPMBS merupakan wadah/kerangkanya, maka sekolah efektif merupakan isinya. Oleh karena itu, karakteristik MPMBS berikut memuat secara inklusif elemen-elemen sekolah efektif, yang dikategorikan menjadi input, proses, dan output.

Dalam menguraikan karakteristik MPMBS, pendekatan sistem yaitu *input-proses-output* digunakan untuk memandunya. Hal ini didasari oleh pengertian bahwa sekolah merupakan sebuah sistem, sehingga penguraian karakteristik MPMBS (yang juga karakteristik sekolah efektif) mendasarkan pada input, proses, dan output. Selanjutnya,

uraian berikut dimulai dari *output* dan diakhiri *input*, mengingat *output* memiliki tingkat kepentingan tertinggi, sedang *proses* memiliki tingkat kepentingan satu tingkat lebih rendah dari *output*, dan *input* memiliki tingkat kepentingan dua tingkat lebih rendah dari *output*..

PEMBAHASAN

A. Pentingnya TQE dalam Pendidikan

Keberadaan manajemen mutu terpadu dalam pendidikan bukanlah suatu strategi manajemen yang muncul tiba-tiba, tetapi telah dilatarbelakangi perkembangan *scientific management*, dan perkembangan dunia industri di Jepang, Amerika dan Inggris. Semua itu memunculkan alasan rasional bagi penerapannya dalam dunia pendidikan, mengingat fleksibilitas konsep manajemen mutu terpadu untuk diadopsi pengelola pendidikan.

Menurut Joseph C. Field (1996), di Amerika ternyata banyak sekolah memperbaiki usaha-usaha yang diarahkan oleh Dewan Perwakilan Rakyat yang berada di luar profesi pendidikan. Hal itu dilakukan dengan memusatkan perhatian atas peningkatan mutu lulusan akademi atau penurunan gagal sekolah. Usaha-usaha yang diarahkan oleh bisnis dan universitas menekankan pengembangan dan

implementasi program sekolah yang mungkin meningkatkan hasil akademik melalui penggunaan teknomogi, pembelajaran, dan sistem penilaian. Pada mulanya, hasil kedua usaha tersebut menunjukkan hasil akademik yang meningkat luas. Perhatian terhadap mutu keluaran pendidikan tampaknya menjadi standar untuk peningkatan atau perbaikan mutu persekolahan di Amerika.

Dalam mengadopsi manajemen mutu terpadu terhadap pendidikan di Indonesia, perlu diketahui setidaknya ada empat alasan menurut Joseph C. Field (1994) yang menjadi pertimbangan dalam rangka penerapannya agar mencapai mutu yang diinginkan, yaitu ;ⁱⁱⁱ

1. Para pendidik harus bertanggung jawab terhadap urusan pekerjaan mereka secara proaktif. Mereka harus membangun penyelesaian masalah yang masuk akal dengan mengidentifikasi dan menunjukkan penyelesaian akan persoalan yang dihadapi.
2. Pendidikan membutuhkan proses penyelesaian masalah yang bijaksana dalam rangka mengidentifikasi dan memberikan penyelesaian masalah.
3. Organisasi sekolah harus menjadi model organisasi pengajaran yang tepat untuk semua, baik tingkat dasar, menengah dan tinggi.
4. Untuk mengatasi hal-hal yang dikemukakan hanya mungkin dilaksanakan dengan mengintegrasikan "*Total Quality Education*" ke dalam sekolah, terutama bila disadari bahwa sistem yang ada sekarang belum bekerja dengan baik. Karena itu, aplikasi TQE dalam sekolah melahirkan sistem yang terbaik untuk dapat meningkatkan mutu lulusan.

Aplikasi manajemen mutu terpadu dalam pendidikan sangat bermanfaat terhadap dunia pendidikan masa depan. Penerapan mutu terpadu secara benar akan menjamin bahwa pemimpin-pemimpin lembaga pendidikan dapat mengendalikan usahanya. Penerapan mutu terpadu akan memberi petunjuk proses penyelesaian masalah yang masuk akal, bersifat persuasif, mengidentifikasi persoalan dan pertanggungjawaban. Mutu terpadu dapat pula memperbaiki pemikiran masyarakat sekolah dan penghargaan yang membesarkan hati dengan memenuhi karakteristik pengajaran.

Dengan penerapan konsep manajemen mutu terpadu dalam pendidikan, maka ada delapan keuntungan yang bisa dicapai, antara lain yaitu ;

1. memperkuat organisasi sekolah dan memberikan peta jalan atau arah bagi perubahan,
2. menolong kita untuk bekerja sebagai teman dalam kelompok kerja, bukan segai musuh,
3. mengupayakan suatu program yang akan mengusahakan bukan hanya penanganan satu aspek saja dari pendidikan, tetapi menjadi pendekatan yang holistik dan menyebabkan segala unsur sekolah mengubah cara yang mengarahkan dirinya,
4. meningkatkan partisipasi setiap orang yang terlibat dalam penyelenggaraan sekolah dan usaha-usaha masyarakat perguruan (sekolah),
5. mengarahkan para orang tua dan pelajar untuk membuat saran-saran untuk memajukan keadaan sekolah,
6. mengarahkan adanya Bapak angkat dan organisasi pelajar dalam membuat standar mutu pendidikan bagi sekolah,
7. membuat kita menjadi proaktif daripada bersikap reaktif terhadap sesuatu yang mempengaruhi sekolah, dan
8. dapat mengarahkan dan mengendalikan pengaruh segala sesuatu yang kita lakukan dan cara kita mengendalikannya.

B. Penerapan MPMBS

Konsep Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS), esensinya adalah peningkatan otonomi sekolah, peningkatan partisipasi warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan, dan peningkatan fleksibilitas pengelolaan sumberdaya sekolah. Proses menuju MPMBS memerlukan perubahan empat hal pokok berikut:^{iv}

1. perlu perubahan peraturan perundang-undangan/ketentuanketentuan bidang pendidikan yang ada saat ini. Peraturan perundangundangan yang ada sekarang perlu disesuaikan, dari yang semula menempatkan sekolah sebagai subordinasi birokrasi semata dan kedudukan sekolah bersifat marginal, menjadi sekolah yang bersifat otonom dan mendudukkannya sebagai unit utama.
2. kebiasaan (routines) berperilaku unsur-unsur sekolah perlu disesuaikan, karena MPMBS menuntut kebiasaan-kebiasaan berperilaku yang mandiri, kreatif, proaktif, sinergis, koordinatif, integratif, sinkronistis, kooperatif, luwes, dan professional.
3. peran sekolah yang selama ini biasa diatur (mengikuti apa yang diputuskan oleh birokrasi) perlu disesuaikan menjadi sekolah yang bermotivasi-diri tinggi (self-motivator).
4. hubungan antar unsur-unsur dalam sekolah, antara sekolah dengan Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota dan Dinas Pendidikan Propinsi perlu disesuaikan. Karena itu struktur organisasi pendidikan yang ada saat ini perlu ditata kembali dan kemudian dianalisis hubungan antar unsur/pihak untuk menentukan sifat hubungan (komando, koordinatif, dan fasilitatif).

Tahap-Tahap Pelaksanaan MPMBS ^v

1. Melakukan Sosialisasi

Sekolah merupakan sistem yang terdiri dari unsur-unsur dan karenanya hasil kegiatan pendidikan di sekolah merupakan hasil kolektif dari semua unsur sekolah. Dengan cara berpikir semacam ini, maka semua unsur sekolah harus memahami konsep MPMBS “apa”, “mengapa”, dan “bagaimana” MPMBS diselenggarakan. Oleh karena itu, langkah pertama yang harus dilakukan oleh sekolah adalah mensosialisasikan konsep MPMBS kepada setiap unsur sekolah (guru, siswa, wakil kepala sekolah, guru BK, karyawan, orangtua siswa, pengawas, pejabat Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, pejabat Dinas Pendidikan Propinsi, dsb.) melalui berbagai mekanisme, misalnya seminar, lokakarya, diskusi, rapat kerja, simposium, forum ilmiah, dan media masa.

Dalam melakukan sosialisasi MPMBS, yang penting dilakukan oleh kepala sekolah adalah “membaca” dan “membentuk” budaya MPMBS di sekolah masing-masing. Secara umum, garis-garis besar kegiatan sosialisasi/pembudayaan MPMBS dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- baca dan pahami sistem, budaya, dan sumberdaya yang ada di sekolah secara cermat dan refleksikan kecocokannya dengan sistem, budaya, dan sumberdaya baru yang diharapkan dapat mendukung penyelenggaraan MPMBS;
- identifikasikan sistem, budaya, dan sumberdaya yang perlu diperkuat dan yang perlu diubah, dan kenalkan sistem, budaya, dan sumberdaya baru yang diperlukan untuk menyelenggarakan MPMBS;
- buatlah komitmen secara rinci yang diketahui oleh semua unsur yang bertanggungjawab, jika terjadi perubahan sistem, budaya, dan sumberdaya yang cukup mendasar;
- bekerjalah dengan semua unsur sekolah untuk mengklarifikasikan visi, misi, tujuan, sasaran, rencana, dan program-program penyelenggaraan MPMBS;

- hadapilah “status quo” (resistensi) terhadap perubahan, jangan menghindar dan jangan menarik darinya serta jelaskan mengapa diperlukan perubahan dari manajemen berbasis pusat menjadi MPMBS;
- garisbawahi prioritas sistem, budaya, dan sumberdaya yang belum ada sekarang, akan tetapi sangat diperlukan untuk mendukung visi, misi, tujuan, sasaran, rencana, dan program-program penyelenggaraan MPMBS dan doronglah sistem, budaya, dan sumberdaya manusia yang mendukung penerapan MPMBS serta hargailah mereka (unsur-unsur) yang telah memberi contoh dalam penerapan MPMBS; dan
- pantaulah dan arahkan proses perubahan agar sesuai dengan visi, misi, tujuan, sasaran, rencana, dan program-program MPMBS.

2. Merumuskan Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran Sekolah

Sekolah yang melaksanakan MPMBS harus membuat rencana pengembangan sekolah. Rencana pengembangan sekolah pada umumnya mencakup perumusan visi, misi, tujuan sekolah dan strategi pelaksanaannya. Sedangkan rencana kerja tahunan sekolah pada umumnya meliputi pengidentifikasian sasaran sekolah (tujuan situasional sekolah), pemilihan fungsi-fungsi sekolah yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah diidentifikasi, analisis SWOT, langkah-langkah pemecahan persoalan, dan penyusunan rencana dan program kerja tahunan sekolah.

3. Mengidentifikasi Fungsi-Fungsi yang Diperlukan untuk Mencapai Sasaran

Setelah sasaran dipilih, maka langkah berikutnya adalah mengidentifikasi fungsi-fungsi yang perlu dilibatkan untuk mencapai sasaran dan yang masih perlu diteliti tingkat kesiapannya. Fungsi-fungsi yang dimaksud, misalnya, fungsi proses belajar mengajar beserta fungsi-fungsi pendukungnya yaitu fungsi pengembangan kurikulum, fungsi perencanaan dan evaluasi, fungsi ketenagaan, fungsi keuangan, fungsi pelayanan kesiswaan, fungsi pengembangan iklim akademik sekolah, fungsi hubungan sekolah-masyarakat, dan fungsi pengembangan fasilitas.

4. Melakukan Analisis SWOT

Setelah fungsi-fungsi yang perlu dilibatkan untuk mencapai sasaran diidentifikasi, maka langkah berikutnya adalah menentukan tingkat kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya melalui analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, and Threat*).

Analisis SWOT dilakukan dengan maksud untuk mengenali tingkat kesiapan setiap fungsi dari keseluruhan fungsi sekolah yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Untuk mengetahui tingkat kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya dicapai melalui membandingkan faktor dalam kondisi nyata dengan faktor dalam kriteria kesiapan. Yang dimaksud dengan kriteria kesiapan faktor adalah faktor yang memenuhi kriteria/standar untuk mencapai sasaran/tujuan situasional. Faktor yang memenuhi kriteria/standar ini ditemukan melalui perhitungan-perhitungan atau pertimbangan-pertimbangan yang bersumber pada pencapaian sasaran.

Berhubung tingkat kesiapan fungsi ditentukan oleh tingkat kesiapan masing masing faktor yang terlibat pada setiap fungsi, maka analisis SWOT dilakukan terhadap keseluruhan faktor dalam setiap fungsi, baik faktor yang tergolong internal maupun eksternal. Faktor internal adalah faktor-faktor pada setiap fungsi yang berada didalam kewenangan sekolah. Sedangkan yang dimaksud faktor eksternal adalah faktor-faktor pada setiap fungsi yang berada diluar kewenangan sekolah. Misalnya, fungsi proses belajar mengajar terdiri dari banyak faktor, satu diantaranya perilaku mengajar guru (faktor internal) dan satu lainnya kondisi lingkungan sosial masyarakat (faktor eksternal). Perilaku

mengajar guru digolongkan faktor internal karena sekiranya perilaku tersebut perlu diubah, masih dalam kewenangan sekolah. Sebaliknya, kondisi lingkungan sosial masyarakat digolongkan sebagai faktor eksternal karena sekiranya kondisi tersebut ingin diubah, diluar kewenangan sekolah.

Tingkat kesiapan harus memadai, artinya, minimal memenuhi ukuran/kriteria kesiapan yang diperlukan untuk mencapai sasaran, yang dinyatakan sebagai: *kekuatan*, bagi faktor yang tergolong internal; *peluang*, bagi faktor yang tergolong eksternal. Sedang tingkat kesiapan yang kurang memadai, artinya tidak memenuhi ukuran kesiapan, dinyatakan bermakna: *kelemahan*, bagi faktor yang tergolong internal; dan *ancaman*, bagi faktor yang tergolong eksternal. Baik kelemahan maupun ancaman, sebagai faktor yang memiliki tingkat kesiapan kurang memadai, disebut *persoalan*.

5. Alternatif Langkah Pemecahan Persoalan

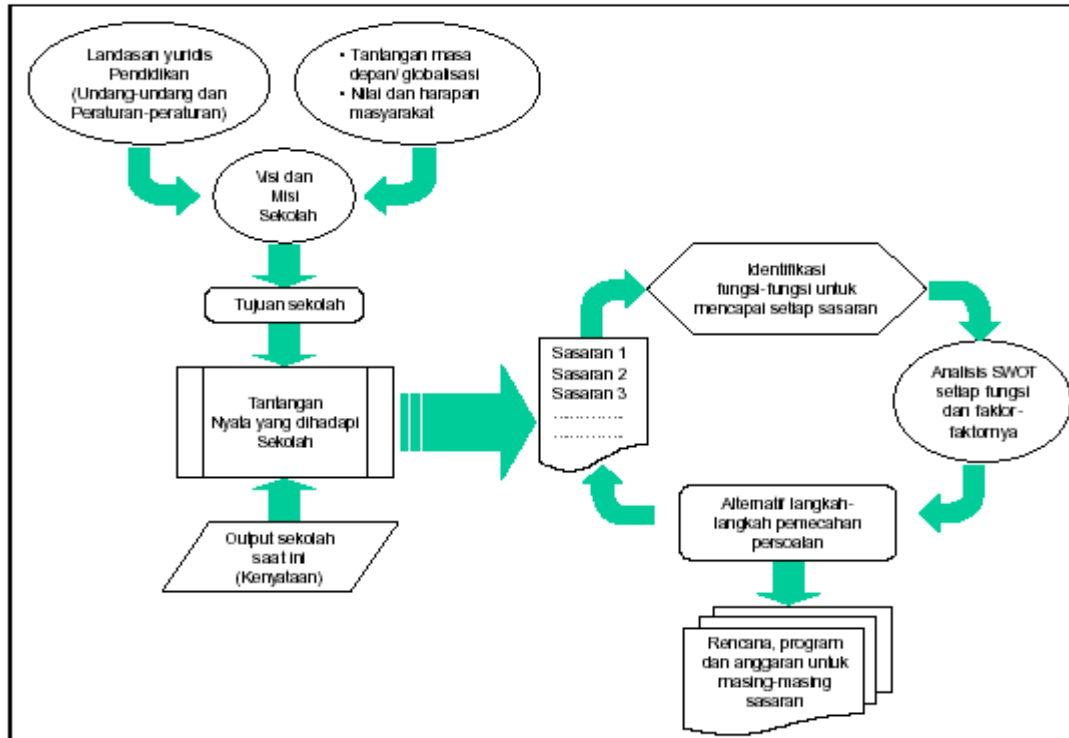
Dari hasil analisis SWOT, maka langkah berikutnya adalah memilih langkah-langkah pemecahan persoalan (peniadaan) persoalan, yakni tindakan yang diperlukan untuk mengubah fungsi yang tidak siap menjadi fungsi yang siap. Selama masih ada persoalan, yang sama artinya dengan ada ketidaksiapan fungsi, maka sasaran yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Oleh karena itu, agar sasaran tercapai, perlu dilakukan tindakan-tindakan yang mengubah ketidaksiapan menjadi kesiapan fungsi. Tindakan yang dimaksud lazimnya disebut *langkah-langkah pemecahan persoalan*, yang hakekatnya merupakan tindakan mengatasi makna kelemahan dan/atau ancaman, agar menjadi kekuatan dan/atau peluang, yakni dengan memanfaatkan adanya satu/lebih faktor yang bermakna kekuatan dan/atau peluang.

6. Menyusun Rencana dan Program Peningkatan Mutu

Berdasarkan langkah-langkah pemecahan persoalan tersebut, sekolah bersama-sama dengan semua unsur-unsurnya membuat rencana untuk jangka pendek, menengah, dan panjang, beserta program-programnya untuk merealisasikan rencana tersebut. Sekolah tidak selalu memiliki sumberdaya yang cukup untuk memenuhi semua kebutuhan bagi pelaksanaan MPMBS, sehingga perlu dibuat skala prioritas untuk jangka pendek, menengah, dan panjang.

Rencana yang dibuat harus menjelaskan secara detail dan lugas tentang: aspek-aspek mutu yang ingin dicapai, kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan, siapa yang harus melaksanakan, kapan dan dimana dilaksanakan, dan berapa biaya yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tersebut. Hal ini diperlukan untuk memudahkan sekolah dalam menjelaskan dan memperoleh dukungan dari pemerintah maupun dari orangtua siswa, baik dukungan pemikiran, moral, material maupun finansial untuk melaksanakan rencana peningkatan mutu pendidikan tersebut. Rencana yang dimaksud harus juga memuat rencana anggaran biaya (rencana biaya) yang diperlukan untuk merealisasikan rencana sekolah.

Gambar : Alur Berpikir Pembuatan Rencana dan Program Sekolah



Catatan: Pada gilirannya, analisis SWOT dapat digunakan untuk merevisi/memperbaiki sasaran yang mungkin terlalu tinggi/rendah atau terlalu besar agar menjadi sasaran yang pas/realistik (wajar).

7. Melaksanakan Rencana Peningkatan Mutu

Dalam melaksanakan rencana peningkatan mutu pendidikan yang telah disetujui bersama antara sekolah, orangtua siswa, dan masyarakat, maka sekolah perlu mengambil langkah proaktif untuk mewujudkan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Kepala sekolah dan guru hendaknya mendayagunakan sumberdaya pendidikan yang tersedia semaksimal mungkin, menggunakan pengalaman-pengalaman masa lalu yang dianggap efektif, dan menggunakan teori-teori yang terbukti mampu meningkatkan kualitas pembelajaran. Kepala sekolah dan guru bebas mengambil inisiatif dan kreatif dalam menjalankan program-program yang diproyeksikan dapat mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Karena itu, sekolah harus dapat membebaskan diri dari keterikatan-keterikatan birokratis yang biasanya banyak menghambat penyelenggaraan pendidikan.

Dalam melaksanakan proses pembelajaran, sekolah hendaknya menerapkan konsep *belajar tuntas (mastery learning)*. Konsep ini menekankan pentingnya siswa menguasai materi pelajaran secara utuh dan bertahap sebelum melanjutkan ke pembelajaran topik-topik yang lain. Dengan demikian siswa dapat menguasai suatu materi pelajaran secara tuntas sebagai prasyarat dan dasar yang kuat untuk mempelajari tahapan pelajaran berikutnya yang lebih luas dan mendalam.

8. Melakukan Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan

Untuk mengetahui tingkat keberhasilan program, sekolah perlu mengadakan evaluasi pelaksanaan program, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Evaluasi jangka pendek dilakukan setiap akhir catur wulan untuk mengetahui keberhasilan program secara bertahap. Bilamana pada satu catur wulan dinilai adanya faktor-faktor yang tidak mendukung, maka sekolah harus dapat memperbaiki pelaksanaan program peningkatan mutu pada catur wulan

berikutnya. Evaluasi jangka menengah dilakukan pada setiap akhir tahun, untuk mengetahui seberapa jauh program peningkatan mutu telah mencapai sasaran-sasaran mutu yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan evaluasi ini akan diketahui kekuatan dan kelemahan program untuk diperbaiki pada tahun-tahun berikutnya.

Dalam melaksanakan evaluasi, kepala sekolah harus mengikutsertakan setiap unsur yang terlibat dalam program, khususnya guru dan tenaga lainnya agar mereka dapat menjiwai setiap penilaian yang dilakukan dan memberikan alternatif pemecahan. Demikian pula, orangtua peserta didik dan masyarakat sebagai pihak eksternal harus dilibatkan untuk menilai keberhasilan program yang telah dilaksanakan. Dengan demikian, sekolah mengetahui bagaimana sudut pandang pihak luar bila dibandingkan dengan hasil penilaian internal. Suatu hal yang bisa terjadi bahwa orangtua peserta didik dan masyarakat menilai suatu program gagal atau kurang berhasil, walaupun pihak sekolah menganggapnya cukup berhasil. Yang perlu disepakati adalah indikator apa saja yang perlu ditetapkan sebelum penilaian dilakukan.

9. Merumuskan Sasaran Mutu Baru

Sebagaimana dikemukakan terdahulu, hasil evaluasi berguna untuk dijadikan alat bagi perbaikan kinerja program yang akan datang. Namun yang tidak kalah pentingnya, hasil evaluasi merupakan masukan bagi sekolah dan orangtua peserta didik untuk merumuskan sasaran mutu baru untuk tahun yang akan datang. Jika dianggap berhasil, sasaran mutu dapat ditingkatkan sesuai dengan kemampuan sumberdaya yang tersedia. Jika tidak, bisa saja sasaran mutu tetap seperti sediakala, namun dilakukan perbaikan strategi dan mekanisme pelaksanaan kegiatan. Namun tidak tertutup kemungkinan, bahwa sasaran mutu diturunkan, karena dianggap terlalu berat atau tidak sepadan dengan sumberdaya pendidikan yang ada (tenaga, sarana dan prasarana, dana) yang tersedia.

Setelah sasaran baru ditetapkan, kemudian dilakukan analisis SWOT untuk mengetahui tingkat kesiapan masing-masing fungsi dalam sekolah, sehingga dapat diketahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Dengan informasi ini, maka langkah-langkah pemecahan persoalan segera dipilih untuk mengatasi faktor-faktor yang mengandung persoalan. Setelah ini, rencana peningkatan mutu baru dapat dibuat. Demikian seterusnya, caranya seperti urutan nomor 2 s/d nomor 8 diat.

KESIMPULAN

Apabila kita berbicara mengenai Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) maka tidak terlepas dari *total quality management* dalam dunia pendidikan yang sering disebut dengan *total quality education* (TQE). Karena itu untuk meningkatkan mutu pendidikan dalam sekolah diperlukan penerapan manajemen mutu terpadu dalam pendidikan dan MPMBS merupakan bagian darinya.

Untuk dapat menerapkan MPMBS dalam sekolah maka diperlukan beberapa tahap dalam pelaksanaannya, tahapan tersebut antara lain :

1. Melakukan Sosialisasi
2. Merumuskan Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran Sekolah
3. Mengidentifikasi Fungsi-Fungsi yang Diperlukan untuk Mencapai Sasaran
4. Melakukan Analisis SWOT
5. Alternatif Langkah Pemecahan Persoalan
6. Menyusun Rencana dan Program Peningkatan Mutu
7. Melaksanakan Rencana Peningkatan Mutu
8. Melakukan Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan

9. Merumuskan Sasaran Mutu Baru

Dengan adanya penerapan manajemen mutu terpadu dalam pendidikan (TQE) dan aplikasi dari MPMBS dalam sekolah maka untuk mencapai peningkatan mutu pendidikan tidaklah mustahil, dan peningkatan mutu tersebut akan mampu membawa sekolah ke tempat yang lebih tinggi dengan menghasilkan lulusan yang berkualitas tinggi dan sekolah tersebut dapat menjamin lulusannya mampu bertahan di dunia luar sekolah nantinya.

ⁱ Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*, PT. Grasindo, Jakarta, 2002, h.20-21

ⁱⁱ Edward Sallis, *Total Quality Management In Education*, Penerbit IRCiSod, Yogyakarta, 2006, h. 7

ⁱⁱⁱ Syafaruddin, Op.cit, h. 15

^{iv} *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Departemen Pendidikan Nasional, Jakarta, 2002, h. 29-30

^v *Ibid*, h. 29- 45

DAFTAR PUSTAKA

Dorothea Wahyu Ariani, *Manajemen Kualitas*, Penerbit Universitas Atma Jaya, Yogyakarta, 1999

Edward Sallis, *Total Quality Management In Education*, Penerbit IRCiSod, Yogyakarta, 2006

Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Departemen Pendidikan Nasional, Jakarta, 2002

Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*, PT. Grasindo, Jakarta, 2002

Gasperz, Vincent. 2002. *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Umum