

BAB I

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Pendidikan sebagaimana diamanatkan oleh Undang-undang Dasar 1945, bertujuan mencerdaskan kehidupan bangsa. Hal ini bukan merupakan tugas pemerintah saja dalam mewujudkan cita-cita tersebut, yaitu terciptanya masyarakat berkualitas, maju, mandiri, dan modern; sehingga pendidikan menjadi proses yang sangat penting dalam mencapai keunggulan. Sebagaimana telah dirumuskan dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang berbunyi sebagai berikut:

Pendidikan nasional berfungsi untuk mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa dan bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berahlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga Negara yang demokratis dan bertanggungjawab (Depag RI Direktorat Jenderal Pendidikan Islam 2007, hlm. 5)

Dalam *konteks* tujuan pendidikan, manusia yang unggul perlu didefinisikan sebagai manusia yang cerdas dan berwatak baik dalam hal kecerdasan intelektual, emosional, maupun spiritual. Untuk mendukung terwujudnya tujuan tersebut, diperlukan sistem pendidikan nasional yang mampu mendorong tercapainya keunggulan bersaing dengan bangsa-bangsa lain.

Pembangunan pendidikan diharapkan menghasilkan manusia cerdas yang berbudaya dan memiliki kepribadian serta kemampuan berkembang. Melalui pendidikan berkualitas diharapkan dapat dihasilkan sumberdaya manusia (SDM) yang bermutu, terutama dalam penguasaan afektif, kognitif, dan psikomotor yang berorientasi pada

peningkatan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK), kemampuan profesional serta produktifitas kerja yang tinggi.

Aspek kognitif merupakan kemampuan membaca dan berhitung serta keterampilan berpikir yang lebih tinggi dalam bentuk kemampuan memecahkan masalah. Menurut Bloom (1981, hlm 201-207) aspek kognitif mencakup *knowledge, comprehensions, application, analysis*, sintesis, dan evaluasi. Aspek afektif meliputi sikap, budi pekerti (ahlak, etika, dan moral), kejujuran, keadilan, iman, dan taqwa.

Semua yang dinyatakan oleh Bloom tersebut dapat dilakukan melalui lembaga pendidikan. Melalui pendidikan diharapkan akan terbentuk SDM yang berkualitas bagi pembangunan. Di sisi lain, melalui pendidikan seseorang mempunyai kesempatan untuk membangun akses pada berbagai fasilitas sosial, ekonomi, dan komunikasi yang lebih baik. Dengan demikian pendidikan dapat dikatakan sebagai salah satu wahana yang sangat berpengaruh untuk meningkatkan sumberdaya manusia yang berwawasan pengetahuan dan teknologi. Untuk mencapai semua itu dibutuhkan pendidikan bermutu, sehingga *output* pendidikan diharapkan mampu berkompetisi dalam kehidupan lokal, nasional, regional, dan global.

Selain peningkatan mutu, penyelenggaraan pendidikan juga harus diimbangi dengan pemerataan kesempatan belajar, relevansi dan efisiensi. Manajemen pendidikan diharapkan mampu menghadapi semua itu sesuai dengan tuntutan perubahan dalam kehidupan, sehingga perlu dilakukan pembaharuan secara terencana, terarah, dan berkesinambungan. Implikasinya adalah pembangunan pendidikan dihadapkan pada tiga tantangan utama yaitu: (1) pemerataan dan perluasan akses; (2) peningkatan mutu, relevansi dan daya saing, serta (3) peningkatan tata kelola, akuntabilitas dan pencitraan publik yang terkait dengan

efisiensi manajemen pendidikan. Maka proses pendidikan harus dilakukan secara berjenjang, dari tingkat sekolah dasar sampai ke perguruan tinggi.

Tantangan yang lebih serius dalam pembangunan pendidikan nasional pada saat ini terletak pada rendahnya mutu dan relevansi pendidikan. Seperti dinyatakan Suryadi dan Budimansyah dkk, (2003, hlm. 82) yang mengutip laporan dari beberapa lembaga riset internasional dan hasil survei yang dilaksanakan oleh *The Political and Economic Risk Consultancy (PERC)* yang berbasis di Hongkong bahwa: "mutu pendidikan Indonesia berada di bawah Vietnam." Hal ini mengindikasikan bahwa mutu pendidikan kita masih rendah.

Pengalaman di banyak negara menunjukkan bahwa pendidikan tidak hanya sekedar mentransfer ilmu pengetahuan dari seorang guru kepada siswa, tetapi dipandang sebagai investasi jangka panjang dan juga investasi jangka pendek. Sebagai investasi jangka panjang berarti hasil dari proses pendidikan baru dapat diketahui setelah siswa lulus serta dapat melaksanakan kegiatan produktif. Sedangkan investasi jangka pendek dimana hasil pendidikan dapat dimanfaatkan dalam waktu yang tidak terlalu lama dalam mengikuti proses pembelajaran.

Dalam suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik aktif mengembangkan dirinya sehingga memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, berahlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan masyarakat, bangsa dan negara. Selain itu pendidikan dalam prosesnya juga mencakup tujuan pengembangan sosial, yang memungkinkan setiap orang dapat bekerja dan hidup dalam kelompoknya dengan disertai kreatifitas, inisiatif, empati, dan memiliki keterampilan yang memadai sebagai bekal hidup di masyarakat. Diharapkan proses pendidikan seperti ini dapat melahirkan SDM yang berkualitas. Maka di dalam pelaksanaannya dibutuhkan

kemauan politik dari pemerintah pusat untuk menyerahkan sebagian besar kewenangannya kepada pemerintah daerah. Selama ini manajemen pendidikan dilaksanakan secara sentralistik, dimana semua kebijakan dan keputusan hanya ditentukan oleh pemerintah pusat. Untuk memotong jalur birokrasi yang teramat panjang, pemerintah pusat telah menyerahkan sebagian kebijakan kepada pemerintah daerah untuk mengelola pendidikan sesuai dengan karakteristik masing-masing daerah.

Sejalan dengan kebijakan otonomi daerah, pembangunan pendidikan juga diselenggarakan secara otonom oleh pemerintah daerah. Seperti dijelaskan oleh Suryadi dan Budiansyah (2003, hlm. 84), bahwa "kebijakan otonomi daerah dalam bidang pendidikan dapat dijabarkan menjadi kebijakan otonomi pemerintahan dalam bidang pendidikan", dan "otonomi satuan tingkat pendidikan" atau disebut manajemen berbasis sekolah (MBS).

Salah satu kebijakan pendidikan nasional di bidang pendidikan adalah peningkatan mutu yang dilaksanakan secara sistematis dan terarah. Peningkatan mutu pendidikan dalam *konteks* otonomi pada satuan pendidikan dilaksanakan melalui "Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)". Program manajemen berbasis sekolah ini bertujuan untuk mengembangkan satuan pendidikan agar mampu menjadi lembaga pendidikan yang mandiri dan otonom. Peningkatan mutu pendidikan nasional pada masing-masing satuan pendidikan dikenal dengan istilah Sekolah Standar Nasional (SSN) dan Sekolah Standar Internasional (SSI) yang menjadi standar untuk lembaga pendidikan yang berkualitas (Idris, 2004, hlm. 109). Namun ironisnya masih banyak sekolah di daerah yang masih jauh dari ukuran standar nasional tersebut. Untuk mencapai sekolah standar nasional tersebut ada delapan standar yang harus terpenuhi terlebih dahulu. Menurut PP No 19 Tahun 2005,

Standar Nasional Pendidikan (SNP) meliputi: (a) standar isi; (b) standar proses; (c) standar kompetensi lulusan; (d) standar pendidik dan tenaga kependidikan; (e) standar sarana dan prasarana; (f) standar pengelolaan; (g) standar pembiayaan; dan (h) standar penilaian pendidikan. Sehingga dengan melaksanakan standar sebagaimana ditetapkan oleh pemerintah, mutu pendidikan akan dapat tercapai.

Untuk meningkatkan kualitas pendidikan dibutuhkan manajemen mutu yang dilaksanakan secara terpadu dari pusat sampai daerah, dari tingkat pendidikan yang paling tinggi sampai kepada tingkat pendidikan yang paling rendah. Hal ini sejalan dengan pendapat Harsanto (1992, hlm.12) bahwa peningkatan kualitas pendidikan dapat dilakukan melalui penguatan kemampuan setiap satuan lembaga pendidikan dalam menerapkan strategi khusus secara mandiri. Penerapan manajemen di satuan tingkat pendidikan merupakan salah satu upaya untuk memutus jalur birokrasi yang sangat panjang dan berliku. Hal ini tentu saja merupakan satu terobosan untuk meningkatkan mutu pendidikan di tanah air yang selama ini dianggap masih belum memadai.

Rendahnya mutu pendidikan nasional ini sebelumnya telah dilaporkan oleh Bank Dunia di tahun 1993 atas penelitian mereka terhadap kemampuan membaca bagi siswa sekolah dasar di negara-negara kawasan Asia. Hasil tes membuktikan bahwa siswa kelas IV SD di Indonesia berada pada peringkat terendah di Asia Timur. Rerata hasil tes pemahaman membaca di beberapa negara menunjukkan hasil sebagai berikut: Hongkong 75,5%, Singapura 74%, Thailand 65,1%, Philipina 52,6%, dan Indonesia 51,7% (Syarief, 2002, hlm.46).

Penelitian yang sama juga menunjukkan bahwa siswa Indonesia mengalami kesulitan dalam menjawab soal-soal berbentuk uraian yang memerlukan penalaran. Hasil

penelitian *The Third International Mathematics and Science Study* memperlihatkan bahwa pada tahun 1999 di antara 38 negara peserta studi, prestasi belajar siswa Sekolah Menengah Pertama (SMP) kelas 2 Indonesia berada di urutan ke-34 untuk Matematika dan urutan ke-32 untuk mata pelajaran Ilmu Pengetahuan Alam (Hamijoyo, 2002 hlm. 295).

Untuk menangani permasalahan sebagaimana digambarkan di atas, kebijakan pembangunan pendidikan perlu menitikberatkan pada upaya menciptakan pendidikan yang bermutu, baik dari segi *input*, proses, maupun hasil pendidikannya (*output*) dan *outcome*. Penetapan kebijakan MPMBS merupakan salah satu langkah dalam upaya pemecahan masalah mutu pendidikan saat ini. Sebagaimana diketahui sistem pendidikan nasional menghadapi berbagai tantangan yang cukup besar dan mendasar, terutama dalam konteks perkembangan masyarakat, negara dan bangsa.

Berkenaan dengan pendekatan mutu dalam pembangunan pendidikan dasar, sejak tahun 1999, Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas) melalui Direktorat Pendidikan Lanjutan Pertama (PLP) membuat terobosan baru dengan menerapkan konsep MBS, yang pelaksanaannya telah dicobakan pada 1000 SLTP Negeri dan Swasta (Depdiknas 2001, hlm.28). Untuk menunjang kegiatan tersebut, pemerintah memberikan dana Bantuan Operasional Manajemen Mutu (BOMM). Pemanfaatan bantuan diprioritaskan untuk membiayai kegiatan peningkatan mutu dalam *konteks* MPMBS.

Penerapan program tersebut membutuhkan manajemen yang baik di setiap lembaga pendidikan. Melalui manajemen berbasis sekolah (*school based management*), pimpinan sekolah diberi tanggungjawab sepenuhnya untuk meneliti, mengkaji, dan memahami permasalahan alokasi dan pendayagunaan sumberdaya pendidikan secara optimal. Untuk itu dibutuhkan seorang kepala sekolah yang memiliki kemampuan memimpin, dan

memiliki kinerja yang *mumpuni* dalam mengelola sekolah yang dipimpinnya. Selama ini kepala sekolah sering menjalankan fungsinya sebagai kepanjangan tangan birokrasi dari Dinas Pendidikan yang ada di daerah. Hal ini sesuai dengan temuan Bank Dunia (Syarif 2004, hlm. 61) yang membuat analisis berdasarkan hasil survei sebagai berikut:

1. Kepala Sekolah tidak memiliki kewenangan yang cukup dalam mengelola keuangan sekolah yang dipimpinnya,
2. Kemampuan manajemen Kepala Sekolah pada umumnya rendah terutama di sekolah negeri,
3. Pola anggaran tidak memungkinkan bagi guru yang berprestasi baik bisa memperoleh insentif, dan
4. Peran serta masyarakat sangat kecil dalam pengelolaan sekolah.

Selanjutnya laporan dari Tim Teknis yang mendukung kesimpulan dari Bank Dunia yang diikuti oleh Taruna (2002, hlm. 365) bahwa ada tiga faktor penyebab ketidakefektifan manajemen sekolah, yaitu:

1. Pada umumnya Kepala Sekolah, terutama dari sekolah negeri mempunyai otonomi yang sangat terbatas dalam manajemen sekolah dan memutuskan alokasi sumber-sumber;
2. Banyak Kepala Sekolah yang mempunyai keterampilan yang terbatas dalam manajemen sekolah;
3. Partisipasi masyarakat dalam manajemen sekolah sangat terbatas, hal ini sedikit banyak tercermin dari ketidakmampuan Kepala Sekolah dalam memobilisasi sumber-sumber ini akan menjadi sangat penting dengan adanya desentralisasi yang lebih besar dari pada manajemen sekolah.

Konsep MBS diharapkan dapat lebih leluasa dalam mengelola sumberdaya yang dimiliki serta makin bersemangat dalam membuat langkah-langkah inovasi. Dalam menghadapi semua kelemahan ini, pengangkatan Kepala Sekolah oleh pihak birokrasi hendaknya mempertimbangkan kemampuan calon Kepala Sekolah.

Selama ini pengangkatan Kepala Sekolah di Kota Palembang lebih sering dilandasi oleh unsur *nepotisme* bukan berdasarkan kepada kemampuan dan prestasi kerja yang dicapai. Pengangkatan Kepala Sekolah hanya berdasarkan pada pangkat dan golongan. Dalam hal ini pemerintah tidak pernah mempertimbangkan unsur pendidikan calon Kepala Sekolah yang seharusnya adalah guru yang berlatar belakang akademik administrasi pendidikan atau manajemen pendidikan serta memiliki kemampuan sebagai seorang pemimpin.

MBS sebagai model manajemen yang memberi otonomi lebih besar pada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional (Depdiknas 2001, hlm. 3). Bahkan dalam UU No 20 tahun 2003 menjelaskan bahwa “pengelolaan pendidikan nasional berdasarkan sekolah secara langsung dalam mengambil keputusan, maka rasa memiliki dari setiap warga sekolah akan meningkat”.

Upaya perubahan pola manajemen sekolah pada dekade terakhir ini tidak terlepas dari tuntutan masyarakat terhadap peningkatan kualitas SDM. Tuntutan tersebut dilakukan untuk mencetak tenaga berkualitas dan memiliki daya saing. Perhatian pembenahan manajemen pendidikan ini berlangsung pada setiap lembaga pendidikan. Lebih jauh, Mastuhu (2003, hlm. 56) menilai bahwa upaya pembebasan pengelolaan lembaga

pendidikan menjadi penting agar mampu menjawab tantangan masa depan, dan menata ulang manajemen pendidikan di permukaan.

MBS merupakan alternatif pengelolaan sekolah dalam bentuk desentralisasi bidang pendidikan yang ditandai adanya pemberian otonomi luas di setiap tingkat atau jenjang pendidikan. Hal ini dapat dilakukan jika sekolah dengan berbagai keragamannya itu diberikan kepercayaan untuk mengatur dan mengurus dirinya sendiri sesuai dengan kondisi lingkungan dan kebutuhan siswa. Walaupun demikian, agar mutu pendidikan tetap terjaga, maka harus ada standar yang diatur dan disepakati secara nasional untuk dijadikan indikator evaluasi keberhasilan peningkatan mutu pendidikan.

Dalam MBS masing-masing sekolah dituntut memiliki “*accountability*” baik kepada masyarakat ataupun pemerintah. MBS menawarkan kepada Kepala Sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan lebih memadai bagi siswa, juga meningkatkan kinerja para personalia yang ada di dalamnya (Tim Teknis 1999, hlm. 64). Untuk implementasinya dibutuhkan studi kelayakan bagi sekolah yang akan menyelenggarakan MPMBS, yaitu minimal sudah mendapat predikat sebagai sekolah yang sudah berstandar nasional.

Bagi pimpinan Sekolah Menengah Pertama (SMP) yang telah mengimplementasikan MBS, peningkatan mutu pendidikan harus ditindaklanjuti kepada peningkatan standar sekolah, yaitu dari Sekolah Standar Nasional (SSN) menjadi Sekolah Standar Bertaraf Internasional (SSBI). Pada saat ini di Kota Palembang telah ada dua SMP Negeri yang membuat rintisan menjadi sekolah internasional, yaitu SMP Negeri 1 dan SMP Negeri 9.

Sebagai calon sebuah sekolah yang bertaraf internasional, Pemerintah Daerah, Kepala Sekolah, guru, masyarakat dan siswa harus dilibatkan untuk mencapai tujuan tersebut. SMP Negeri 1 Palembang seharusnya sudah melampaui sekolah standar nasional, baik ditinjau dari segi standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan.

Hasil observasi menemukan pada tahun ajaran 2008/2009 jumlah siswa yang dapat ditampung di sekolah ini mencapai 825 orang. Sedangkan tenaga guru berjumlah 71 orang, yang terdiri dari 19 orang (28,57%) guru laki-laki dan 52 orang (66,67%) guru perempuan. Guru-guru yang ada di SMP Negeri 1 Palembang sebagian besar (88,89%) sudah berpendidikan sarjana dan berstatus sebagai guru tetap atau pegawai negeri sipil (PNS), dan guru yang berpendidikan belum sarjana masih tersisa sebanyak 11,11% (Data Guru di SMP Negeri 1 Palembang, 2009).

Kualifikasi pendidikan bagi guru-guru memberikan dampak positif terhadap pelaksanaan MPMBS. Keadaan ini akan sangat membantu kinerja Kepala Sekolah dalam mengelola lembaga pendidikan. Kualifikasi pendidikan berhubungan erat dengan kemampuan berpikir dan kecepatan serta ketepatan mengambil keputusan.

Otonomi luas bagi dunia pendidikan ditujukan kepada sekolah-sekolah yang ada di daerah. Selama ini sistem pendidikan masih bersifat sentralistik, dimana semua kewenangan berada di tangan pemerintah pusat. Setelah adanya reformasi pendidikan, maka bentuk sentralisasi dirubah menjadi desentralisasi dimana kewenangan utama diberikan kepada daerah dan untuk pelaksanaan pendidikan di sekolah-sekolah diserahkan kepada masing-masing lembaga sesuai dengan otonomi yang diberikan oleh pemerintah.

Tetapi pada kenyataannya, pemerintah masih ikut campur yang dalam menentukan kebijakan yang dilaksanakan oleh sekolah.

Peran masyarakat dan orangtua dalam pelaksanaan manajemen pendidikan yang ada di sekolah semakin diharapkan. Masyarakat dan orangtua selama ini kurang diberdayakan partisipasinya dalam setiap penetapan kebijakan pendidikan. Pada hal di dalam UU No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional telah dinyatakan bahwa tanggungjawab pendidikan berada pada tiga pihak, yaitu pemerintah, orang tua dan masyarakat.

Kepala Sekolah sebagai pemegang otonomi yang ada di sekolah sering melakukan *manuver* seorang diri dalam membuat kebijakan dan mengambil keputusan di masing-masing sekolah. Seharusnya seorang Kepala Sekolah tidak bekerja seorang diri dalam mengelola manajemen pendidikan. Kepala Sekolah harus mendapat dukungan dari semua pihak, terutama guru, orangtua, masyarakat, dan personil sekolah itu sendiri.

Selain itu MPMBS akan menemui berbagai kendala bila Kepala Sekolah SMP Negeri di daerah tidak memiliki latar belakang manajemen pendidikan. Sehingga mustahil bagi Kepala Sekolah dapat menyusun MPMBS di sekolah yang dipimpinnya secara sempurna. Karena penyusunan MPMBS dilakukan oleh orang-orang yang bukan ahlinya, maka tingkat pencapaian tujuan akan sangat rendah. Telah dirasakan banyak sekali hambatan yang akan dialami oleh sekolah dalam melaksanakan MPMBS.

SMP Negeri 1 Palembang saat ini merupakan salah satu sekolah yang ada di Kota Palembang yang tengah membuat rintisan sekolah bertaraf internasional (RSBI). Sebagai calon sebuah sekolah yang bertaraf internasional, Pemerintah Daerah, Kepala Sekolah, guru, masyarakat, orangtua, dan siswa harus dilibatkan untuk mencapai tujuan tersebut. Sebagai sebuah rintisan sekolah internasional, SMP Negeri 1 Palembang seharusnya sudah

melampaui sekolah standar nasional, ditinjau dari delapan standar yang harus terpenuhi. Beranjak dari hal tersebut, maka penelitian ini akan melihat Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) di SMP Negeri 1 Palembang.

Rumusan dan Batasan Masalah

Rumusan Masalah

Dari latar belakang di atas, maka dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi MPMBS di SMP Negeri 1 Palembang terhadap mutu sekolah?
2. Aspek-aspek pendidikan apa yang ingin ditingkatkan mutunya melalui implementasi MPMBS di SMP Negeri 1 Palembang?
3. Apa faktor penghambat dan faktor pendukung pelaksanaan MPMBS di SMP Negeri 1 Palembang?

Batasan Masalah

Mengingat luasnya masalah manajemen di sekolah, pada penelitian ini penulis hanya membahas tentang evaluasi diri, sosialisasi, perencanaan program sekolah, pengelolaan kurikulum, pengelolaan proses pembelajaran, pengelolaan ketenagaan, pengelolaan peralatan dan perlengkapan, pengelolaan keuangan, pelayanan siswa, hubungan sekolah dengan masyarakat, serta evaluasi program sekolah.

Meskipun MBS telah digulirkan lebih kurang 10 tahun yang lalu, namun dalam implementasinya belum banyak sekolah yang melaksanakannya. Manajemen berbasis sekolah merupakan salah satu cara yang diyakini mampu memacu mutu pendidikan, karena lembaga pendidikan diberi kewenangan untuk mengelola sekolah secara mandiri dengan melibatkan semua *stakeholders* yang ada.

Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang telah disusun, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui implementasi MPMBS di SMP Negeri 1 Palembang terhadap mutu sekolah.
2. Mengetahui aspek-aspek pendidikan yang ingin ditingkatkan mutunya melalui implementasi MPMBS di SMP Negeri 1 Palembang.
3. Mengetahui faktor penghambat dan faktor pendukung pelaksanaan MPMBS di SMP Negeri 1 Palembang.

Kegunaan Penelitian

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan penulis mengenai pelaksanaan MPMBS sebagai salah satu model manajemen sekolah yang diterapkan untuk meningkatkan mutu di sebuah sekolah. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan pikiran atau masukan bagi manajerial dan personil di SMP Negeri 1 Palembang demi terlaksananya manajemen sekolah yang lebih baik.

Secara praktis hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi pihak yang terkait langsung ke dunia pendidikan sehingga penelitian ini dapat dijadikan rujukan di dalam kegiatan perencanaan sekolah.

Definisi Operasional

Judul penelitian yang penulis bahas ini memiliki beberapa istilah penting yang bersifat konseptual dan memungkinkan memiliki cakupan yang luas. Oleh karena itu, untuk memperoleh interpretasi yang lebih spesifik, maka perlu ditegaskan beberapa penggunaan istilah dalam judul penelitian ini. Sesuai dengan fokus penelitian ini, ada dua istilah yang

perlu didefinisikan, yaitu : Implementasi dan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS).

Implementasi adalah pelaksanaan ; penerapan (Departemen Pendidikan dan Kebudayaan 1991, hlm. 374).

Pelaksanaan adalah proses atau cara melaksanakan rancangan atau putusan. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah model pengelolaan sekolah dengan memberikan kewenangan yang lebih besar pada sekolah untuk mengembangkan dan meningkatkan mutu pendidikan dengan melibatkan seluruh warga sekolah yang terdiri dari kepala sekolah, guru, pegawai, siswa, komite sekolah, dan *stakeholders*. Sekolah adalah lembaga tempat belajar dan mengajar serta tempat menerima dan memberi ilmu pengetahuan sesuai dengan tingkat dan jenisnya.

MPMBS yang dimaksud dalam penelitian ini adalah sistem manajemen yang dilaksanakan di SMP Negeri 1 Palembang meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasi, pengarahan bimbingan, koordinasi, dan kontrol yang dilakukan dua orang atau lebih dengan memanfaatkan segala fasilitas yang tersedia yang ada kaitannya dengan bidang pendidikan agar proses pendidikan itu dapat berjalan dengan baik dan lancar, serta sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Penelitian ini juga selain mengetahui pelaksanaan MPMBS di SMP Negeri 1 Palembang, juga melihat apa yang menjadi faktor penghambat dan faktor pendukung dalam pelaksanaan MPMBS di SMP Negeri 1 Palembang.

Mutu pendidikan adalah kualitas yang dihasilkan dari serangkaian urusan membimbing, mengarahkan potensi hidup manusia berupa kemampuan dasar dan

kemampuan belajar atau keberhasilan yang dicapai dari serangkaian urusan membimbing, mengarahkan potensi hidup berupa kemampuan dasar dan kemampuan belajar.

Jadi bisa digambarkan bahwa maksud dari judul dari penelitian ini untuk mendeskripsikan pelaksanaan MPMBS di SMP Negeri 1 Palembang, faktor penghambat dan faktor pendukung pelaksanaan MPMBS dan bagaimana implementasi pelaksanaan MPMBS di SMP Negeri 1 Palembang terhadap peningkatan mutu sekolah.

Kerangka Teori

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) diartikan sebagai wujud dari “inovasi pendidikan”, yang menginginkan adanya perubahan dari kondisi yang kurang baik menuju kondisi yang lebih baik dengan memberikan kewenangan (otoritas) kepada sekolah untuk memberdayakan dirinya. Nurkolis (2006, hlm. 32) menyatakan MBS merupakan model manajemen yang memberi otonomi lebih besar pada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional. Menurut Fattah (2004, hlm. 18) MBS pada prinsipnya menempatkan kewenangan yang bertumpu kepada sekolah dan masyarakat, menghindarkan format sentralisasi dan birokratisasi yang dapat menyebabkan hilangnya fungsi manajemen sekolah. Dalam konteks ini Mohrman, *et al.* (1993, hlm.76) memandang MBS sebagai suatu pendekatan politik untuk meredesain dan memodifikasi struktur pemerintahan dengan memindahkan otoritas ke sekolah, memindahkan keputusan pemerintah pusat ke lokal *stakeholders*, dengan mempertaruhkan pemberdayaan sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan nasional. Hal tersebut sejalan dengan dengan jiwa dan semangat desentralisasi dan otonomi di sekitar pendidikan.

Perihal kekuasaan (*power*), perlu memperhatikan tiga unsur yaitu: (1) kewajiban (*responsibility*), (2) wewenang (*authority*), dan (3) pertanggungjawaban (*accountability*). Untuk itu Fattah (2004, hlm. 18) menyatakan berbagi kekuasaan antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah, dan sekolah memerlukan penataan secara hati-hati, serta dilaksanakan secara rapi yang dilandasi semangat kerjasama yang mantap dan konsisten dalam kewajiban, kewenangan, dan tanggung jawab masing-masing.

Pemerintah pusat misalnya disertai kewajiban dalam merumuskan cita-cita dan strategi nasional pendidikan, kurikulum nasional, publikasi buku-buku pelajaran tertentu, pertanggungjawaban dalam mutu edukatif. Sementara itu kewenangan yang diberikan kepada Pemerintah Daerah, misalnya disertai kewajiban menyelenggarakan pembinaan sumberdaya manusia (guru dan kepala sekolah), mengatur rekrutmen, pengangkatan dan penempatan, pengembangan karier, pemindahan, kenaikan pangkat, dan pemberhentian guru.

Konsekuensi logis dari adanya limpahan kewenangan tersebut, adalah Pemerintah Daerah (Pemda) juga harus diberikan kewenangan dalam mencari, mempergunakan dan menyediakan fasilitas yang diperlukan. Di samping itu ada kewajiban lainnya seperti pertanggungjawaban kepada pihak-pihak berkepentingan (*stakeholders*) sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku. Kepala Sekolah misalnya diberi wewenang untuk mengatur jam pelajaran, di kelas mana pelajaran diberikan atau tidak diberikan dalam mengelola kurikulum nasional, tolok ukur apa yang akan dipergunakan untuk menilai pencapaian kurikulum, keleluasaan dalam mengelola sumberdaya sekolah dan menyertakan masyarakat dalam meningkatkan kinerja sekolah.

MBS memandang sekolah sebagai suatu lembaga yang harus dikembangkan. Prestasi kerja sekolah diukur dari perkembangannya, oleh karena itu semua kegiatan program sekolah ditujukan untuk memberikan pelayanan kepada siswa secara optimal.

Lebih lanjut Fattah (2004, hlm.19) menyatakan bahwa MBS memiliki potensi yang besar dalam menciptakan kepala sekolah, guru dan pengelola sistem pendidikan (*administrator*) secara profesional. Oleh karena itu keberhasilan dalam mencapai kinerja unggul akan sangat ditentukan oleh faktor informasi, pengetahuan, keterampilan dan insentif (hadiah) yang berorientasi pada mutu, efisiensi, dan kemandirian sekolah.

Pemberian otonomi yang lebih besar dengan model MBS yang bertanggungjawab harus diberikan kepada kepala sekolah dalam pemanfaatan sumberdaya dan pengembangan strategi MBS, sesuai dengan kondisi setempat. Dengan mengadopsi konsep desentralisasi sebagaimana diungkapkan oleh Gordon, dkk (1990, hlm. 89) dan Bacon (1995, hlm. 201), maka konsep otonomi merupakan tindakan desentralisasi yang dilakukan oleh lembaga yang lebih pendidikan ke tingkat bawah, merupakan proses pendelegasian kekuasaan mulai dari tingkat nasional (pusat) sampai dengan tingkat sekolah, bahkan sampai ke tingkat kelas (guru kelas).

MBS menuntut kesiapan pengelola di berbagai level untuk melakukan perannya sesuai dengan kewajiban, kewenangan, dan tanggungjawabnya. Menurut Fattah (2004, hlm. 21) MBS akan efektif diterapkan jika para pengelola pendidikan mampu melibatkan *stakeholder* terutama peningkatan peran serta masyarakat dalam menentukan kewenangan, pengadministrasian, dan inovasi kurikulum yang dilakukan oleh masing-masing sekolah. Inovasi kurikulum lebih menekankan kepada peningkatan kualitas dan keadilan (*equitas*),

pemerataan (equalitas) bagi semua siswa yang didasarkan atas kebutuhan peserta didik dan masyarakat lingkungannya.

MBS bertujuan untuk memberdayakan sekolah, terutama sumberdaya manusia melalui pemberian kewenangan fleksibilitas sumberdaya lain untuk memecahkan persoalan yang dihadapi oleh sekolah yang bersangkutan. Namun tujuan utama penerapan MBS adalah untuk meningkatkan efisiensi pengelolaan dan meningkatkan relevansi pendidikan di sekolah, dengan adanya wewenang yang lebih besar dan lebih luas bagi sekolah untuk mengelola urusannya sendiri (Mulyasa 2004, hlm. 69).

Pemberdayaan sekolah dengan memberi otonomi yang lebih luas di samping menunjukkan sikap tanggap pemerintah terhadap tuntutan masyarakat, juga diharapkan dapat dipakai sebagai sarana meningkatkan efisiensi pendidikan. Menurut Hamijoyo (1999, hlm. 295) desentralisasi, termasuk desentralisasi urusan pendidikan mutlak perlu karena alasan-alasan sebagai berikut: (1) wilayah Indonesia yang secara geografis sangat luas dan beraneka ragam; (2) aneka ragam golongan dan lingkungan sosial, budaya, agama, ras dan etnik serta bahasa; (3) besarnya jumlah dan banyaknya jenis populasi pendidikan yang tumbuh sesuai dengan perkembangan ekonomi, ilmu pengetahuan dan teknologi, perdagangan, dan sosial budaya; (4) perluasan lingkungan suasana yang menimbulkan aspirasi dan gaya hidup yang berbeda antar wilayah; dan (5) perkembangan sosial politik, ekonomi, budaya yang secara cepat dan dinamis menuntut penanganan segala persoalan secara cepat dan dinamis.

Tinjauan Pustaka

Setelah melakukan tinjauan pustaka, penulis menemukan beberapa penelitian mengenai MBS. Di antaranya adalah tesis yang ditulis oleh Amir Hamzah dengan judul Pelaksanaan

MPMBM pada Madrasah Tsanawiyah Plus (MTs Plus) Islamic Center Sungailiat. Dari hasil penelitiannya disimpulkan bahwa warga madrasah memiliki pemahaman positif terhadap implementasi MPMBM di Madrasah Tsanawiyah Plus Sinar Baru Sungailiat Bangka. Sebagai implementasi MPMBM warga madrasah melaksanakan pelayanan pada KBM, semua guru telah melaksanakan tugas sesuai dengan tugas yang dipercayakannya oleh Kepala madrasah, serta melaksanakan tugas sesuai dengan jadwal kegiatan, meskipun masih belum sempurna.

Selanjutnya sebagai bahan acuan terlaksana atau tidaknya program MPMBM ada tiga aspek utama pendukung yang dideskripsikan, yaitu iklim keterbukaan manajemen madrasah di bidang program dan dana, iklim kerjasama antara sesama komunitas madrasah dan antara komunitas madrasah dengan masyarakat dan kemandirian madrasah. Selain itu, madrasah harus bisa mewujudkan suatu komunikasi yang baik antar komunitas sehingga membentuk suatu *teamwork* yang kuat, kompak, dan cerdas, sehingga berbagai kegiatan madrasah dapat dilakukan secara merata oleh warga madrasah.

Adapun model komunikasi yang terlaksana di MTs Plus Islamic Center ini, seperti proses kerjasama dan partisipasi, kepemimpinan madrasah yang demokratis, proses pengambilan keputusan yang tidak sepihak, lingkungan madrasah yang aman dan tertib, proses pengelolaan kelembagaan yang mandiri, proses pengolaan program yang toleran, proses belajar mengajar yang menyenangkan, serta proses evaluasi yang objektif.

Syarnubi Som dengan judul "Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah Pada Madrasah Aliyah Negeri Di Sumsel". Adapun isi dari penelitian sebelumnya yang ditulis oleh Syarnubi Som membahas tentang Perbedaan keempat MAN tersebut (MAN 3

Palembang, MAN 2 Palembang, MAN Sekayu, MAN 1 Lubuk Linggau) dalam menerapkan MBS.

Sembilan madrasah yang ditunjuk untuk menyelenggarakan MBS maka hanya empat madrasah yang dijadikan sebagai objek penelitian dengan persentase eksploratif dan menggunakan teknik pengumpulan data berupa angket, dokumentasi, dan wawancara. Dari hasil pengelolaan data yang menggunakan teknik menunjukkan persentase yang beragam dalam melakukan school based management MAN 2 Palembang 90%, MAN 1 Lubuk Linggau 40%, MAN 3 Palembang 50%, MAN Sekayu 80%. Secara murni masing-masing madrasah belum memiliki sumberdana penunjang di luar dana siswa, kecuali MAN 3 Palembang. MAN 3 Palembang memiliki PSBB da gedung serbaguna sebagai sumberdana yang mengalir secara rutin tetapi dana tersebut belum sepenuhnya diperuntukkan bagi kesejahteraan guru.

Analisis pada tesis yang ditulis oleh Syarnubi Som menggunakan "t" test diketahui bahwa antara MAN 2 Palembang dan MAN 3 Palembang, MAN Sekayu, MAN 1 Lubuk Linggau tidak terdapat perbedaan yang signifikan dalam melaksanakan MBS. Tidak terdapat perbedaan dalam arti sama-sama belum melaksanakan manajemen pendidikan berbasis sekolah secara optimal.

Selain itu tesis yang ditulis oleh H. Lukmansyah yang berjudul "Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah Pada Pondok Pesantren Raudathatul Ulum, Pondok Pesantren Nurul Iman dan Pondok Pesantren Ittifakiyah Ogan Ilir". Tesis Lukmansyah membahas tentang: *pertama*, apakah Pondok Pesantren Raudathul Ulum Sakatiga, Pondok Pesantren Ittifaqiyah Indralaya dan Pondok Pesantren Nurul Islam Sribandung telah menerapkan MBS? *Kedua*, bagaimana penerapan nilai-nilai manajemen berbasis sekolah pada Pondok

Pesantren Raudathul Ulum, Pondok Pesantren Nurul Islam dan Pondok Pesantren Ittifaqiyah?

Hasil penelitian ditemukan dari tesis yang ditulis oleh H, Lukmansyah bahwa secara umum ketiga pondok tersebut belum menerapkan MBS. Penerapan karakteristik dapat disimpulkan bahwa output pencapaian akademik cukup baik berdasarkan hasil dokumentasi pencapaian nilai evaluasi murni termasuk pencapaian pada non akademik. Dari sisi efektivitas proses pembelajaran santri ketiga pesantren telah memiliki proses pembelajaran yang tinggi. Kebutuhan tenaga kependidikan telah diupayakan semaksimal mungkin dan untuk menunjang dan memperbaiki sarana dan prasarana. Selain itu kiayi memiliki keluwesan dan kewajaran yang dengan kritis pada pergantian dan pengangkatan seseorang menjadi tenaga pengajar dan jabatan-jabatan terbentuk telah mengutamakan pada keprofesionalan dan prestasi kerja. Kiayi tiga pondok pesantren tersebut mengadakan koordinasi dengan para kepala madrasah, orangtua/wali santri melalui rapat. Semua praktisi masyarakat cenderung hanya berfungsi sebagai kontrol moral dari reaksi komponen pesantren dengan masyarakat. Lalu kajian kurikulum dan program mendukung tindak proses pembelajaran di dominasi keputusan oleh kyai sebagai koordinasi menyeluruh.

Selain kedua tesis ini, masih banyak buku-buku yang membahas tentang MBS seperti buku yang berjudul *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah* yang ditulis oleh Fattah (2004) yang isinya melalui implementasi konsep MBS, diharapkan permasalahan pendidikan yang dikaitkan dengan pelaksanaan otonomi daerah dalam sektor pendidikan dapat diatasi. Maka sosialisasi konsep MBS diharapkan dapat menyakinkan masyarakat dan pemerintah dalam meningkatkan mutu dan anggaran sektor pendidikan dalam jumlah yang cukup, harus terus dilakukan; buku yang berjudul *School*

Based Management yang ditulis oleh Abu dan Duhou (2002) yang secara konseptual memahami MBS sebagai salah satu alternatif formal untuk mengelola struktur penyelenggaraan pendidikan yang terdesentralisasi dengan menempatkan redistribusi kewenangan para pembuat kebijakan sebagai elemen paling mendasar, untuk meningkatkan kualitas pendidikan; buku yang berjudul *Dari KBK sampai MBS* yang ditulis oleh Drost, SJ (2006) yang isinya menentang sistem kurikulum berbasis kompetensi dalam sistem pendidikan sekolah menengah dan sangat menyarankan kurikulum bertujuan kompetensi; buku yang berjudul *Otonomi Pendidikan* yang ditulis oleh Hasbullah (2006) yang intinya membahas tentang berbagai perubahan dalam penyelenggaraan pendidikan sebagai akibat diimplementasikannya kebijakan otonomi daerah ini diharapkan mampu membuka wawasan tentang arti pentingnya otonomi daerah di bidang pendidikan. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK* yang ditulis oleh Mulyasa (2004) yang membahas kebijakan pemerintah dalam bidang pendidikan yang paling fenomenal sejak berlakunya otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan adalah pelaksanaan MBS dan KBK.

Penelitian yang akan disusun ini berbeda dengan penelitian yang telah ada, karena penelitian ini akan membahas mengenai pelaksanaan MBS di SMP Negeri 1 Palembang berupa perencanaan program sekolah, pengelolaan program sekolah, pengawasan pengelolaan program sekolah dan evaluasi program sekolah.

Beberapa hasil penelitian di atas setidaknya memiliki bagian yang sama dalam topiknya yaitu tentang Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS), namun penelitian yang akan penulis teliti memiliki ciri khas tersendiri yaitu implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) di SMP Negeri 1 Palembang.

Dimana pembahasannya terfokus faktor penghambat dan pendukung serta implementasi MPMBS terhadap mutu sekolah.

Metodologi Penelitian

Jenis dan Sumber Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini data kualitatif berupa data tentang proses pelaksanaan MPMBS di SMP Negeri 1 Palembang; implikasi pelaksanaan MPMBS di SMP Negeri 1 Palembang dan peningkatan mutu sekolah, faktor penghambat dan faktor pendukung pelaksanaan MPMBS di SMP Negeri 1 Palembang;

Adapun yang menjadi sumber data primer dalam penelitian ini adalah data yang di dapat dari kepala sekolah, personil bidang administrasi, guru dan siswa serta dokumen sekolah, melalui teknik pengumpulan data. Sedangkan yang menjadi data sekunder dalam penelitian ini adalah data-data yang di dapat oleh orang lain misalnya buku-buku yang berkaitan dengan teori MBS, teori administrasi pendidikan, manajemen pendidikan, administrasi manajemen pendidikan sebagai penunjang dalam penelitian.

Teknik Pengumpulan Data

Data dimaksud di atas akan dikumpulkan dengan beberapa bentuk teknik pengumpulan data, yaitu observasi, dokumentasi, dan wawancara.

Pertama, observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua proses di antara yang terpenting adalah proses pengamatan dan ingatan (Hadi, 1986). Menurut Sugiyono (2007, hlm.166) teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan bila penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar. Dengan demikian, teknik observasi ini dapat digunakan untuk memperoleh

data awal atau gambaran umum mengenai penerapan MPMBS di SMP Negeri 1 Palembang. Dari observasi lapangan baru kemudian dapat ditentukan fokus permasalahan penelitian.

Kedua, dokumentasi digunakan untuk memperoleh data mengenai kondisi objektif atau profil sekolah yang dijadikan objek penelitian, antara lain: (1) program perencanaan kerja sekolah yang strategis, (2) otonomi sekolah dan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, (3) inovasi kurikulum untuk menjadi sekolah berstandar internasional, dan jam-jam pelajaran tambahan.

Ketiga, wawancara atau *interview* adalah suatu percakapan yang diarahkan pada suatu masalah tertentu, ini merupakan proses tanya jawab lisan, dimana dua orang atau lebih berhadapan-hadapan secara fisik (Kartono 1986, hlm.171). Teknik wawancara digunakan untuk melengkapi data yang sudah diperoleh sebelumnya. Wawancara dilakukan secara terbuka dengan informan yang dianggap mengetahui secara mendalam tentang pelaksanaan manajemen berbasis sekolah yang sudah dilaksanakan di SMP Negeri 1 Palembang.

Teknik Analisis Data

Setelah data terkumpul kemudian diolah dengan menggunakan analisis deskriptif kualitatif. Semua data akan dideskripsikan dengan berdasarkan hasil observasi, dokumentasi dan wawancara. Dalam menganalisis data yang telah dikumpulkan, penulis menggunakan analisis deskriptif kualitatif yaitu suatu analisis yang bersifat uraian dan pembahasan dengan membandingkan kenyataan di lapangan dengan teori-teori yang telah diakui publik dalam hal ini teori tentang MPMBS, sehingga dapat diketahui bagaimana pelaksanaan MBS mempengaruhi mutu pendidikan.

Tahapan Analisis Data

Pertama, melakukan koleksi data, yaitu memilih data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang didapat langsung dari sumber pertama tanpa melalui perantara pihak lain. Sedangkan data sekunder adalah data-data yang diperoleh setelah melalui pihak lain.

Kedua, mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan memudahkan peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.

Ketiga, setelah direduksi, langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Kegiatan ini dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori dan sejenisnya. Dalam hal ini Millis and Huberman yang dikutip oleh Sugiyono (2007, hlm.90) menyatakan bahwa yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah teks yang bersifat naratif. Dengan mendisplaykan data, akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.

Setelah mendisplaykan data, langkah selanjutnya atau langka *keempat* dalam analisis data adalah melakukan konklusi data yang berupa penarikan kesimpulan dan verifikasi (Sugiyono 2007, hlm. 91). Setelah dilakukan penarikan kesimpulan dan verifikasi, selanjutnya dilakukan umpan balik kepada data yang sudah dikoleksi.

Sistematika Penulisan

Tesis ini terdiri dari lima bab. Masing-masing bab memuat pokok bahasan sebagai berikut:

- BAB I PENDAHULUAN. Dalam bab ini dikemukakan secara garis besar seluruh isi tesis meliputi: latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, definisi operasional, kerangka teori, tinjauan pustaka, metodologi penelitian, dan sistematika penulisan.
- BAB II PRINSIP-PRINSIP MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU BERBASIS SEKOLAH (MPMBS). Dalam bab ini dikemukakan teori atau konsep-konsep tentang: desentralisasi pendidikan; pelaksanaan otonomi dan desentralisasi pendidikan; karakteristik desentralisasi pendidikan; konsep Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS); karakteristik MBS, tahap-tahap implementasi MPMBS; dan paradigma konsep MBS.
- BAB III GAMBARAN UMUM SMP NEGERI 1 PALEMBANG. Dalam bab ini dikemukakan kondisi objek dan atau profil SMP Negeri 1 Palembang yang meliputi sejarah berdirinya sekolah; visi, misi, dan tujuan sekolah; program sekolah; strategi pelaksanaannya; tabel indikator pencapaian visi; prestasi yang diraih; keadaan sarana dan prasarana; dan proses pembelajaran.
- BAB IV IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU BERBASIS SEKOLAH (MPMBS). Dalam bab ini dikemukakan: kondisi pelaksanaan MPMBS di SMP Negeri 1 Palembang; hambatan umum pelaksanaan MPMBS, fungsi kepala sekolah dalam pelaksanaan MPMBS, kerangka kerja MPMBS, strategi pelaksanaan MPMBS.
- BAB V PENUTUP Dalam Bab ini dikemukakan komponen-komponen yang paling penting dalam penelitian ini yaitu: simpulan penelitian, implementasi dari simpulan dan rekomendasi.

BAB II

KONSEP MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU BERBASIS SEKOLAH (MPMBS)

Konsep Desentralisasi Pendidikan

Desentralisasi diartikan sebagai penyerahan wewenang pemerintahan oleh Pemerintah Pusat kepada Daerah otonom untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia (UU No. 32 Tahun 2004). Ada beberapa konsep tentang sentralisasi yang dikemukakan oleh para ahli. Menurut *Encyclopedia of the Social Science* (1980, hlm.81), desentralisasi merupakan penyerahan wewenang dari tingkat pemerintah yang lebih tinggi kepada pemerintahan yang lebih rendah, baik yang menyangkut bidang legislatif, yudikatif, atau administratif.

Menurut Soejito (1990, hlm.194) desentralisasi sebagai suatu sistem yang dipakai dalam bidang pemerintahan merupakan kebalikan dari sentralisasi, di mana sebagian kewenangan pemerintahan pusat dilimpahkan kepada pihak lain untuk dilaksanakan. Selanjutnya Mardiasmo (2002, hlm.28) menyatakan: "desentralisasi tidak hanya berarti pelimpahan wewenang dari pemerintahan pusat ke pemerintah yang lebih rendah, tetapi juga pelimpahan beberapa wewenang pemerintahan ke pihak swasta dalam bentuk privatisasi".

Hoegerwerf (1978, hlm.76) berpendapat bahwa desentralisasi adalah sebagai pengakuan atau penyerahan wewenang oleh badan-badan umum yang lebih rendah untuk

secara mandiri dan berdasarkan pertimbangan kepentingan sendiri mengambil keputusan pengaturan pemerintahan, serta struktur wewenang. Pendapat senada disampaikan oleh Koswara (1996, hlm. 102) yang menyatakan desentralisasi pada dasarnya mempunyai makna bahwa melalui proses desentralisasi urusan-urusan pemerintahan yang semula termasuk wewenang dan tanggungjawab pemerintah pusat sebagian diserahkan kepada pemerintah daerah agar menjadi urusan rumah tangganya sehingga urusan tersebut beralih kepada dan menjadi wewenang dan tanggungjawab pemerintahan daerah.

Sedangkan *United Nation Development Program (UNDP)* mengemukakan bahwa desentralisasi atau mendesentralisasikan pemerintahan bisa berarti menstrukturisasi atau mengatur kembali kekuasaan sehingga terdapat suatu sistem tanggungjawab bersama antara institusi-institusi pemerintahan tingkat pusat, regional, maupun lokal sesuai dengan prinsip subsidiaritas. Upaya itu bertujuan untuk meningkatkan kualitas keefektifan yang menyeluruh dari sistem pemerintahan, dan juga meningkatkan otoritas dan kapasitas tingkat subnasional (*UNDP 2004*, hlm. 5).

Dari beberapa konsep di atas, dapat disimpulkan bahwa desentralisasi merupakan adanya penyerahan wewenang urusan-urusan yang semula menjadi kewenangan pemerintahan pusat kepada pemerintahan daerah untuk melaksanakan urusan-urusan tersebut. Menurut Rondinelli, *et.al.* (1995, hlm. 34), desentralisasi secara luas diharapkan dapat mengurangi kepadatan beban kerja di pemerintahan pusat. Sementara itu, di lain pihak Maddick dalam Hasbullah (2006, hlm. 11) mengemukakan bahwa desentralisasi merupakan suatu cara untuk meningkatkan kemampuan aparat pemerintah dan memperoleh informasi yang lebih baik mengenai keadaan daerah, untuk menyusun program-program daerah secara lebih responsif dan untuk mengantisipasi secara cepat manakala persoalan-

persoalan timbul. Sehingga dengan demikian, daerah dapat mengambil keputusan cepat tanpa harus menunggu instruksi dari pusat.

Karakteristik Desentralisasi Pendidikan

Fiske (1996, hlm. 56) menyatakan bahwa desentralisasi pendidikan mempunyai multi dimensi karena mencakup aspek politik, *educatif*, administratif, dan *finansial*. Paradigma konsep desentralisasi berorientasi terhadap perbaikan pendidikan, efisiensi administrasi, efisiensi keuangan, pencapaian tujuan politik, dan terwujudnya pemerataan. Pendek kata tujuan dari pada desentralisasi pendidikan adalah untuk mencapai efektifitas dan efisiensi dalam melaksanakan manajemen pendidikan, yang selama ini menjadi tanggung jawab pemerintah pusat, setelah desentralisasi ada sebagian dari tanggung jawab itu diserahkan kepada pemerintah daerah. Peningkatan sumber pembelajaran dapat dicapai disebabkan pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan cepat (cukup ditingkat lokal) dan karena meningkatnya semangat guru maupun mengelola pendidikan di daerah untuk melakukan tugasnya dengan baik.

Menurut Fattah (2004, hlm. 27) desentralisasi pendidikan telah membuat prosedur birokrasi tidak berbelit-belit (administrasi yang efisien), sehingga membuat para pelaksana pendidikan di daerah semakin bergairah dalam melaksanakan tugasnya. Keadaan ini sebelumnya diteliti di Meksiko dimana para pengelola telah mampu meningkatkan efisiensi operasional, sehingga gaji, kesejahteraan dan pelatihan guru semakin baik. Keberhasilan ini didukung oleh upaya pemerintah pusat sebelumnya yang telah mempersiapkan pejabat pusat dan pihak terkait di daerah untuk memahami tugas guru.

Harson dan Ulrich yang dikutip oleh Fattah (2004, hlm. 28) menyatakan di banyak negara, keberhasilan dalam desentralisasi pendidikan sangat ditentukan oleh persentase

daerah dalam kebijakan fiskal dan manajemen keuangan. Keadaan ini berpengaruh juga terhadap pembiayaan pendidikan. Sebagaimana dikemukakan oleh Rondenelli (1995, hlm.70) bahwa kondisi perekonomian daerah dan politik sangat berpengaruh terhadap kualitas pembelajaran dan efisiensi pendidikan. Pelaksanaan pendidikan di Columbia membuktikan bahwa sistem pemerintahan yang dikuasai oleh militer, akhirnya terbuka dan menyerahkan kepada persatuan guru dalam membuat kebijakan di bidang pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan. Hal ini sempat terjadi di Spanyol bahwa pelaksanaan desentralisasi pendidikan telah mencapai peningkatan kemampuan Kepala Sekolah untuk memperbaiki proses pembelajaran.

Pelaksanaan pendidikan di Selandia Baru telah berhasil merestrukturisasi sistem pendidikan, sehingga mampu meningkatkan pemerataan dan keadilan dalam memperoleh pendidikan bagi suku bangsa yang kurang mampu (Suku Maori). Menurut Maclure (1994, hlm.76) bahwa otonomi pendidikan telah meningkatkan permintaan pendidikan terutama masyarakat yang kurang mampu. Perubahan tanggungjawab biaya pendidikan mengakibatkan biaya pendidikan meningkat. Hal ini terjadi di sebagian negara seperti Burkine Faso, Chile di tahun 1990 – 1992. Logos (1993, hlm. 85) menyatakan keadaan ini menunjukkan ketidakadilan dalam hal pemerataan pendidikan karena ada pengaruh negatif dari kebijakan desentralisasi. Oleh karena otonomi, perlu adanya upaya bagaimana meminimalkan pengaruh negatif seperti daya dukung masyarakat yang kurang mampu terhadap sekolah. Dari keadaan ini, peran pemerintah pusat dalam meminimalkan resiko kebijakan sangat diperlukan dengan berbagai cara, seperti pemberian bantuan khusus kepada sekolah-sekolah yang kurang memberikan jaminan terhadap warganya untuk memperoleh pelayanan pendidikan. Keadaan ini dilakukan di Columbia yang menyediakan

sistem *voucher* untuk warga miskin. Pemerintahan berkewajiban menjamin terwujudnya keadilan dan pemerataan pendidikan bagi semua warga dan sekolah. Untuk hal tersebut pemerintah melakukan tindakan-tindakan politik yang dibutuhkan. Oleh karena itu ekonomi pendidikan akan berhasil jika para pemimpin mampu membangun konsensus dengan berbagai pihak.

Pelaksanaan Otonomi dan Desentralisasi Pendidikan

Dalam *konteks* pelaksanaan otonomi daerah ditegaskan bahwa sistem pendidikan nasional yang bersifat sentralistik selama ini kurang mendorong terjadinya demokratisasi dan desentralisasi penyelenggaraan pendidikan. Sebab sistem pendidikan yang sentralistik diakui kurang bisa mengakomodasi keberagaman daerah, keberagaman sekolah, serta keberagaman peserta didik, bahkan cenderung mematikan partisipasi masyarakat dalam pengembangan pendidikan (Hasbullah, 2006, hlm.1).

Selanjutnya Hasibuan (2006, hlm. 1) menyatakan bahwa menguatnya aspirasi bagi otonomisasi dan desentralisasi pendidikan tidak terlepas dari kenyataan adanya kelemahan konseptual dan penyelenggaraan pendidikan nasional, yaitu:

1. Kebijakan pendidikan nasional sangat sentralistik serta serba seragam, yang pada gilirannya mengabaikan keragaman sesuai dengan realitas kondisi, ekonomi, budaya masyarakat Indonesia di berbagai daerah;
2. Kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional lebih berorientasi pada pencapaian target-target tertentu, seperti target-target kurikulum, yang pada

gilirannya mengabaikan proses pembelajaran yang efektif dan mampu menjangkau seluruh ranah dan potensi peserta didik.

Dengan kehadiran UU Nomor 32 Tahun 2004 yang diawali oleh lahirnya UU Nomor 29 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, dimana sejumlah kewenangan telah diserahkan oleh Pemerintah Pusat kepada Pemerintah Daerah, memungkinkan daerah untuk melaksanakan kreasi, inovasi, dan improvisasi dalam upaya pembangunan daerahnya, termasuk dalam bidang pendidikan. Pemberlakuan otonomi daerah tersebut membawa implikasi terhadap perubahan dalam penyelenggaraan pendidikan, yang salah satunya adalah berkurangnya peran pemerintah pusat dalam pengelolaan pendidikan.

Sebagaimana dinyatakan oleh Syarif (2002, hlm.46) bahwa desentralisasi itu adalah pemindahan kewenangan di bidang administrasi pemerintahan, sebagian besar kewenangan penyelenggaraan pendidikan bergeser dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah, bahkan bergeser ke institusi pelaksanaan pendidikan. Pengelolaan pendidikan yang semula terkonsentrasi pada level instansi pusat kemudian direvisi ke level instansi daerah.

Disadari bahwa pemberian porsi yang lebih besar kepada daerah untuk melaksanakan pembangunan di bidang pendidikan membawa sejumlah implikasi, seperti bidang administrasi, kelembagaan, keuangan, perencanaan, dan sebagainya. Oleh karena itu, kesiapan daerah untuk dapat menjalankan peran lebih besar menjadi sentral dalam pelaksanaan desentralisasi pendidikan.

Sistem pendidikan itu menganut asas demokrasi memberikan ruang yang lebih besar kepada lembaga penyelenggara pendidikan dan masyarakat untuk berperan lebih nyata. Dengan demokratisasi pendidikan itulah dasar-dasar pembentukan masyarakat madani

diletakkan. Hal ini sesuai dengan kebijakan pemerintah yang tertuang dalam Undang-undang Nomor: 22 Tahun 1999 tentang Konsep Desentralisasi dan Otonomi Daerah.

Demokratisasi pendidikan memungkinkan terbukanya peluang yang seluas-luasnya bagi masyarakat untuk berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan. Konsep demokratisasi pendidikan ini memberikan ruang publik (*public sphere*) yang cukup luas, sehingga masyarakat dapat mengambil peranan aktif dalam penyelenggaraan pendidikan. Masyarakat menjadi subyek yang aktif dalam keseluruhan sistem pendidikan dengan ikut menentukan arah dan kebijakan, merumuskan strategi, sasaran, dan tujuan pendidikan serta ikut terlibat aktif dalam implementasi. Demokratisasi pendidikan merefleksikan pengakuan adanya potensi dan kekuatan masyarakat yang dapat memperkuat pendidikan (Syarif: 2002, hlm. 59).

Selanjutnya Syarif (2002, hlm. 59) menyatakan demokratisasi pendidikan menjadi makin relevan untuk menjawab tuntutan desentralisasi dan otonomi daerah. Seperti halnya desentralisasi dan otonomi di bidang administrasi pemerintahan, sebagian besar kewenangan penyelenggaraan pendidikan bergeser dari pusat ke daerah, bahkan bergeser ke institusi pelaksana pendidikan. Pengelolaan pendidikan ini sejalan dengan kebijakan desentralisasi di bidang administrasi pemerintahan, yang memberikan kewenangan yang lebih besar (otonomi) kepada daerah kabupaten/kota untuk mengurus rumah tangga daerah sendiri.

Desentralisasi pendidikan harus senantiasa diterapkan dalam kerangka sistem pendidikan nasional sebagai wahana untuk memelihara persatuan dan kesatuan bangsa serta untuk meningkatkan daya saing bangsa. Dengan demikian, desentralisasi pendidikan tidak akan mengarah kepada disintegrasi. Dalam *konteks* demikian, standar kompetensi lulusan di

suatu daerah harus sama dengan daerah lain. Perbedaan terletak pada implementasi prosesnya yang menyesuaikan diri dengan kondisi daerah setempat.

Strategi dasar yang perlu ditempuh adalah melalui peningkatan kapasitas dan kualitas lembaga pendidikan termasuk sekolah dan kampus lembaga pendidikan, karena pada dasarnya lembaga pendidikan merupakan jantung dan ujung tombak penyelenggaraan pendidikan. Di semua lembaga pendidikan harus tercipta situasi belajar yang demokratis dan mampu menumbuh-kembangkan motivasi belajar, kreatifitas, inovasi, disiplin, serta daya juang pendidikan. Lembaga pendidikan dalam hal ini sekolah harus menjadi tempat yang menarik dan menyenangkan bagi siswa.

Suasana demokratis yang menyenangkan harus ditopang dengan lembaga pendidikan yang mandiri dan otonom. Dengan penempatan otonomi, lembaga pendidikan diharapkan mampu meningkatkan kinerjanya serta dapat berinovasi untuk mengembangkan diri berdasarkan kemampuan. Dengan kemandiriannya, lembaga pendidikan akan mampu mengembangkan program pendidikan yang sesuai dengan dinamika kebutuhan pembangunan dengan tetap mengacu pada standar nasional sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai secara efektif dan efisien (Syarif, 2002. hlm. 60).

Desentralisasi pendidikan akan membuka perspektif baru yang melahirkan beberapa konsep penting penyelenggaraan pendidikan, di antaranya: manajemen berbasis sekolah (*School-Based Management*), pendidikan berbasis masyarakat (*Community-Based Education*), dan otonomi sekolah.

Paradigma demokratisasi dan desentralisasi pendidikan antara lain bertujuan untuk memperluas kesempatan pendidikan bagi masyarakat dan meningkatkan efisiensi, efektifitas, serta mutu pendidikan. Hal lain yang juga prinsip dan fundamental untuk

melakukan penguatan lembaga-lembaga sosial yang berkaitan langsung dengan penyelenggaraan pendidikan baik di daerah maupun di sekolah. Selain itu diharapkan agar peserta didik yang telah menyelesaikan pendidikannya tidak tercabut dari akar budayanya.

Dalam merealisasikan gagasan-gagasan yang bernuansa reformatif tersebut, diperlukan kesiapan yang memadai dengan strategi pentahapan yang terukur, dan mempertimbangkan kondisi daerah yang beragam. Hal ini menuntut adanya tanggung jawab masyarakat dan seluruh *stakeholders* dalam penyelenggaraan pendidikan. Partisipasi aktif masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan dikembalikan kepada kebutuhan masyarakat, orangtua, dan organisasi masyarakat serta segenap *stakeholders* di daerah (Abu dan Duhou 2006, hlm. 88).

Paradigma Konsep MBS

Pemberdayaan sekolah dengan memberi otonomi yang lebih luas di samping menunjukkan sikap tanggap pemerintah terhadap tuntutan masyarakat, juga diharapkan dapat dipakai sebagai sarana meningkatkan efisiensi pendidikan. Menurut Hamijoyo (1999, hlm.295) desentralisasi, termasuk desentralisasi urusan pendidikan mutlak perlu karena alasan-alasan sebagai berikut: (1) wilayah Indonesia yang secara geografis sangat luas dan beraneka ragam; (2) aneka ragam golongan dan lingkungan sosial, budaya, agama, ras dan etnik serta bahasa; (3) besarnya jumlah dan banyaknya jenis populasi pendidikan yang tumbuh sesuai dengan perkembangan ekonomi, ilmu pengetahuan dan teknologi, perdagangan, dan sosial budaya; (4) perluasan lingkungan suasana yang menimbulkan aspirasi dan gaya hidup yang berbeda antar wilayah; (5) perkembangan sosial politik, ekonomi, budaya yang secara cepat dan dinamis menuntut penanganan segala persoalan secara cepat dan dinamis.

MBS adalah sistem manajemen yang bertumpu pada situasi dan kondisi serta kebutuhan sekolah setempat. Sekolah diharapkan mengenal seluruh infrastruktur yang berada di sekolah, seperti guru, peserta didik, sarana prasarana, finansial, kurikulum, sistem informasi. Komponen-komponen tersebut merupakan unsur-unsur manajemen yang harus difungsikan secara optimal dalam arti perlu direncanakan, diorganisasi, digerakkan, dikendalikan, dan dikontrol.

Dalam MBS, sekolah diharapkan mengenal kekuatan dan kelemahannya, potensi-potensinya, peluang dan ancaman yang dihadapinya, sebagai dasar dalam menentukan berbagai kebijakan pendidikan yang akan diambilnya (Hasbullah 2007, hlm.56). Berdasarkan analisis tersebut, lalu sekolah merumuskan kunci sukses dan merumuskan visi, misi, sasaran, dan menyusun strategi serta menetapkan berbagai program pengembangan untuk jangka waktu tertentu yang mungkin berbeda dari sekolah lain. MBS dikembangkan dengan kesadaran bahwa setiap sekolah memiliki kondisi dan situasi serta kebutuhan yang berbeda-beda.

Berbagai program pengembangan yang sudah dirumuskan, sebaiknya setiap tahun dievaluasi berupa analisis lingkungan internal maupun eksternal seperti tersebut di atas. Kebiasaan mengadakan evaluasi lingkungan secara kritis, memungkinkan MBS bisa terwujud di sekolah.

Bukan rahasia lagi bahwa keikutsertaan dan keterlibatan orangtua dan masyarakat terhadap pendidikan selama ini sangat minim. Kalaupun ada perhatian, umumnya yang diberikan baru sekedar bersedia memenuhi pembayaran uang sekolah (SPP), setelah itu selesai. Orangtua akan menunggu saja hasil pendidikan yang dilakukan sekolah terhadap si anak. Ia tak mau tahu bagaimana proses pembelajaran dan pendidikan yang dilakukan, yang

penting anaknya lulus, mendapat nilai akademik yang baik, supaya dapat masuk ke sekolah yang dianggap pavorit, bagus, unggulan, atau yang diharapkan.

Konteks manajemen pendidikan menurut MBS berbeda dari manajemen sebelumnya yang semua serba diatur dari pemerintah pusat. Sebaliknya, manajemen pendidikan model MBS ini berpusat pada sumberdaya yang dimiliki oleh sekolah itu sendiri. Dengan demikian, akan terjadi perubahan paradigma manajemen sekolah, yaitu yang semula diatur oleh birokrasi di luar manajemen sekolah menuju pengelolaan yang berbasis pada potensi internal sekolah itu sendiri.

MBS memerlukan upaya-upaya integrasi penyelarasan sehingga pelaksanaan pengaturan berbagai komponen sekolah tidak akan terjadi tumpang tindih, berbenturan, saling lempar tugas dan tanggungjawab. Dengan begitu, tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai secara efektif dan efisien. Menurut Hasbullah (2007, hlm. 82) pelaksanaan MBS dalam kerangka desentralisasi pendidikan ini memiliki beberapa faktor yang perlu diperhatikan, sebagai berikut:

1. Sekolah dituntut mampu menampilkan pengelolaan sumberdaya secara transparan, demokratis, tanpa monopoli, dan tanggungjawab terhadap masyarakat maupun pemerintah.
2. Peranan pemerintah merumuskan kebijakan pendidikan yang menjadi prioritas nasional dan merumuskan pelaksanaan MBS. Sekolah menjabarkannya sesuai dengan potensi lingkungan sekolah.
3. Perlu dibentuk *School Council* (dewan sekolah/komite sekolah) yang keanggotaannya terdiri dari guru, kepala sekolah, orangtua peserta didik, dan masyarakat.

4. MBS menuntut perubahan perilaku kepala sekolah, guru, dan tenaga administrasi menjadi lebih profesional dan manajerial dalam pengoperasian sekolah.
5. Dalam meningkatkan profesionalisme dan kemampuan manajemen yang terkait dengan MBS perlu diadakan kegiatan-kegiatan seperti pelatihan dan sejenisnya.
6. Keefektifan MBS dapat dilihat dari indikator-indikator sejauh mana sekolah dapat mengoptimalkan kinerja organisasi sekolah, proses pembelajaran, pengelolaan sumberdaya manusia dan administrasi.

MBS mengembangkan satuan-satuan pendidikan secara otonom karena mereka adalah pihak yang paling mengetahui operasional pendidikan. Otonomi diberikan agar sekolah dapat leluasa mengelola sumberdaya dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan serta agar sekolah lebih tanggap terhadap kebutuhan lingkungan setempat.

Masyarakat dituntut partisipasinya agar mereka lebih memahami kompleksitas pendidikan, membantu, serta turut mengontrol pengelolaan pendidikan. Sesuai dengan strategi ini, sekolah seyogianya bukan bawahan dari birokrasi pemerintah daerah, tetapi sebagai lembaga profesional yang bertanggungjawab terhadap klien atau *stakeholders* yang diwakili oleh Komite Sekolah. Namun, Komite Sekolah yang semestinya menjadi organisasi yang strategis dalam upaya membantu meningkatkan mutu pendidikan di daerah, belum optimal pemberdayaannya . Padahal keberadaan komite sekolah itu sangat penting sebagaimana diamanatkan dalam UU No. 20 Tahun 2003.

Semenjak pemerintah mengulirkan program sekolah gratis, keberadaan komite sekolah hampir tidak terdengar lagi. Padahal keberlangsungan pendidikan bukan tanggung jawab pemerintah saja. Karena keberlangsungan pendidikan itu merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah, masyarakat dan orangtua siswa. Dengan adanya tanggung jawab dari ketiga pihak tersebut, maka sebuah lembaga pendidikan dapat melaksanakan manajemen berbasis sekolah.

Implementasi MBS akan berlangsung sangat efektif dan efisien apabila didukung oleh sumberdaya manusia yang profesional untuk mengoperasikan sekolah, dana yang cukup agar sekolah mampu menggaji staf sesuai dengan fungsinya, sarana prasarana yang memadai untuk mendukung proses pembelajaran, serta dukungan masyarakat (orangtua). Berarti dengan pelaksanaan otonomi pendidikan, setiap sekolah dapat menerapkan pola manajemen baru sesuai dengan semangat otonomi itu sendiri.

Tabel 1 ini akan menggambarkan pola perubahan manajemen pendidikan dari pola lama, yaitu pola pendidikan sebelum dilaksanakannya otonomi pendidikan kepada pola baru, yaitu pola setelah dilaksanakannya otonomi pendidikan (MBS).

Tabel
Perbandingan Pola Pendidikan Nasional

No	Pola Lama	Pola Baru
1	Subordinasi	Otonomi
2	Pengambilan keputusan terpusat	Pengambilan keputusan partisipasi
3	Ruang gerak kaku	Ruang gerak luwes

4	Pendekatan birokratik	Pendekatan profesional
5	Sentralistik	Desentralisasi
6	Diatur	Motivasi diri
7	Over regulasi	Deregulasi
8	Mengontrol	Mempengaruhi
9	Mengarahkan	Memfasilitasi
10	Menghindari resiko	Mengelola resiko
11	Gunakan uang semuanya	Gunakan uang seefisien mungkin
12	Individual yang cerdas	<i>Teamwork</i> yang cerdas
13	Informasi terribadi	Informasi terbagi
14	Pendelegasian	Pemberdayaan
15	Organisasi hierarki	Organisasi dasar

Sumber: Direktorat PLP Depdiknas, 2002: Konsep MPMBS

Pada pola lama, tugas dan fungsi sekolah lebih pada melaksanakan program daripada mengambil inisiatif merumuskan dan melaksanakan program peningkatan mutu yang dibuat sendiri oleh sekolah. Sementara itu, pada pola baru, sekolah memiliki kewenangan lebih besar dalam pengelolaan lembaga, pengambilan keputusan dilakukan secara partisipatif dan partisipasi masyarakat semakin besar, sekolah lebih luwes dalam mengelola lembaganya, pendekatan profesionalisme lebih diutamakan dari pada pendekatan birokratis, dan sebagainya. Pada dasarnya MBS dijiwai oleh pola baru manajemen pendidikan masa depan sebagaimana digambarkan pada tabel tersebut di atas.

Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

MBS diartikan sebagai wujud dari “reformasi pendidikan”, yang menginginkan adanya perubahan dari kondisi yang kurang baik menuju kondisi yang lebih baik dengan memberikan kewenangan (otoritas) kepada sekolah untuk memberdayakan dirinya. Menurut Fattah (2004, hlm. 18) MBS pada prinsipnya menempatkan kewenangan yang

bertumpu kepada sekolah dan masyarakat, menghindari format sentralisasi dan birokratisasi yang dapat menyebabkan hilangnya fungsi manajemen sekolah. Dalam konteks ini Mohrman, *et al.* (1993, hlm. 21) memandang MBS sebagai suatu pendekatan politik untuk meredesain dan memodifikasi struktur pemerintahan dengan memindahkan otoritas ke sekolah, memindahkan keputusan pemerintah pusat ke lokal *stakeholders*, dengan mempertaruhkan pemberdayaan sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan nasional. Hal tersebut sejalan dengan dengan jiwa dan semangat desentralisasi dan otonomi di sekitar pendidikan.

Perihal kekuasaan (*power*), perlu memperhatikan tiga unsur yaitu: (1) kewajiban (*responsibility*), (2) wewenang (*authority*), dan (3) pertanggungjawaban (*accountability*). Untuk itu Fattah (2004, hlm. 18) menyatakan berbagi kekuasaan antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah, dan sekolah memerlukan penataan secara hati-hati, serta dilaksanakan secara rapih yang dilandasi semangat kerjasama yang mantap dan konsisten dalam kewajiban, kewenangan, dan tanggung jawab masing-masing.

Pemerintah pusat misalnya disertai kewajiban dalam merumuskan cita-cita dan strategi nasional pendidikan, kurikulum nasional, publikasi buku-buku pelajaran tertentu, pertanggungjawaban dalam mutu edukatif. Sementara itu kewenangan yang diberikan kepada Pemerintah Daerah, misalnya disertai kewajiban menyelenggara-kan pembinaan sumberdaya manusia (guru dan kepala sekolah), mengatur rekrutmen, pengangkatan dan penempatan, pengembangan karier, pemindahan, kenaikan pangkat, dan pemberhentian guru.

Konsekuensi logis dari adanya limpahan kewenangan tersebut, adalah Pemerintah Daerah (Pemda) juga harus diberikan kewenangan dalam mencari, mempergunakan dan

menyediakan fasilitas yang diperlukan. Di samping itu ada kewajiban lainnya seperti pertanggungjawaban kepada pihak-pihak berkepentingan (*stakeholders*) sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku. Kepala Sekolah misalnya diberi wewenang untuk mengatur jam pelajaran, di kelas mana pelajaran diberikan atau tidak diberikan dalam mengelola kurikulum nasional, tolok ukur apa yang akan dipergunakan untuk menilai pencapaian kurikulum, keleluasaan dalam mengelola sumberdaya sekolah dan menyertakan masyarakat dalam meningkatkan kinerja sekolah.

MBS memandang sekolah sebagai suatu lembaga yang harus dikembangkan. Prestasi kerja sekolah diukur dari perkembangannya, oleh karena itu semua kegiatan program sekolah ditujukan untuk memberikan pelayanan kepada siswa secara optimal.

Lebih lanjut Fattah (2004, hlm. 19) menyatakan bahwa MBS memiliki potensi yang besar dalam menciptakan kepala sekolah, guru dan pengelola sistem pendidikan (*administrator*) secara profesional. Oleh karena itu keberhasilan dalam mencapai kinerja unggul akan sangat ditentukan oleh faktor informasi, pengetahuan, keterampilan dan insentif (hadiah) yang berorientasi pada mutu, efisiensi, dan kemandirian sekolah.

Pemberian otonomi yang lebih besar dengan model MBS yang bertanggungjawab harus diberikan kepada Kepala Sekolah dalam pemanfaatan sumberdaya dan pengembangan strategi MBS, sesuai dengan kondisi setempat. Dengan mengadopsi konsep desentralisasi sebagaimana diungkapkan oleh Gordon, (1990, hlm. 45), maka konsep otonomi merupakan tindakan desentralisasi yang dilakukan oleh lembaga pendidikan yang lebih tinggi ke tingkat yang lebih rendah, merupakan proses pendelegasian kekuasaan mulai dari tingkat nasional (pusat) sampai dengan tingkat sekolah, bahkan sampai ke tingkat kelas (guru kelas).

Untuk itu MBS menuntut kesiapan pengelola di berbagai level untuk melakukan perannya sesuai dengan kewajiban, kewenangan, dan tanggung jawabnya. Menurut Fattah (2004, hlm. 21) MBS akan efektif diterapkan jika para pengelola pendidikan mampu melibatkan *stakeholder* terutama peningkatan peran serta masyarakat dalam menentukan kewenangan, pengadministrasian, dan inovasi kurikulum yang dilakukan oleh masing-masing sekolah. Inovasi kurikulum lebih menekankan kepada peningkatan kualitas dan keadilan (*equitas*), pemerataan (*equalitas*) bagi semua siswa yang didasarkan atas kebutuhan peserta didik dan masyarakat lingkungannya.

Menurut Brown (1990, hlm. 11) karakteristik utama dan efektif dalam penerapan MBS di sekolah mencakup: (1) otonomi sekolah, (2) fleksibilitas, (3) perencanaan oleh Kepala Sekolah dan warga sekolah, (4) deregulasi sekolah, (5) partisipasi lingkungan sekolah, (6) kolaborasi dan kerjasama/kolegial antara staf sekolah, dan (7) ada rasa peduli dari Kepala Sekolah kepada Guru.

Otonomi Sekolah

Sebagaimana dikemukakan terdahulu, otonomi diartikan sebagai kewenangan atau kemandirian, yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri dan tidak tergantung kepada pihak lain. Kemandirian dalam program dan pendanaan merupakan tolok ukur utama kemandirian sekolah. Pada gilirannya, kemandirian yang berlangsung secara terus menerus akan menjamin kelangsungan hidup dan perkembangan sekolah (sustainabilitas). Istilah otonomi juga sama dengan istilah "*swa*", misalnya swasembada, swakelola, swadaya, swakarya, dan swalayan. Jadi, otonomi sekolah adalah kewenangan sekolah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga sekolah menurut prakarsa

sendiri, berdasarkan aspirasi warga sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku (Hasbullah, 2007, hlm.76).

Kemandirian yang dimaksudkan di atas harus didukung oleh sejumlah kemampuan, yaitu kemampuan mengambil keputusan terbaik, kemampuan berdemokrasi atau menghargai perbedaan pendapat, kemampuan memobilisasi sumberdaya, kemampuan memilih cara pelaksanaan terbaik, kemampuan berkomunikasi dengan cara efektif, kemampuan memecahkan persoalan-persoalan sekolah, kemampuan adaptif dan antisipasi, kemampuan bersinergi dan berkolaborasi, dan kemampuan memenuhi kebutuhannya sendiri.

Menurut Garms (1978, hlm.12), Guthrie (1986, hlm. 64) otonomi sekolah sangat mempengaruhi tingginya kinerja, fungsi sekolah akan menjadi optimal apabila otonomi kebijakan diberikan sekolah. Sementara itu Brown (1990, hlm. 65) mengatakan bahwa MBS sangat ditentukan oleh keberadaan perencanaan sekolah dalam mengoptimalkan sumberdaya yang ada di sekolah dan lingkungannya.

Fleksibilitas

Fleksibilitas dapat diartikan sebagai keluwesan-keluwesannya yang diberikan kepada sekolah untuk mengelola, memanfaatkan, dan memberdayakan sumberdaya sekolah seoptimal mungkin untuk meningkatkan mutu sekolah. Dengan berbagai keluwesan yang lebih besar diberikan kepada sekolah, sekolah akan lebih lincah dan tidak harus menunggu arahan dari atasannya untuk mengelola, memanfaatkan, dan memberdayakan sumberdayanya. Dengan cara ini, sekolah akan lebih responsif dan lebih cepat dalam menanggapi segala tantangan yang dihadapi. Namun demikian, keluwesan-keluwesannya yang dimaksud harus tetap dalam koridor kebijakan dan peraturan perundang-undangan yang ada.

Menurut Brown (1990, hlm. 89), MBS menekankan kepada manajemen sekolah yang fleksibel dan responsif. Fleksibilitas disini dimaksudkan adalah kemampuan sekolah melakukan inovasi dan kreatifitas dalam mengelola lingkungan sekolah dan memotivasi para staf dan guru. Fleksibilitas juga merupakan kemampuan melakukan perubahan dan kecepatan mengikuti perkembangan IPTEK dan fasilitas yang dipergunakan sekolah, serta responsif yakni cepat tanggap dan mampu melayani kebutuhan masyarakat akan pendidikan. Semua itu sangat berpengaruh terhadap kinerja sekolah.

Kerjasama

MBS yang mampu meningkatkan kualitas pendidikan menuntut adanya kerjasama dan pertemuan antara staf yang ada di dalam sekolah. Dampaknya akan sangat menguntungkan peserta didik, khususnya tim kerjasama dalam proses pembelajaran (Little 1992, hlm. 22; Brid dan Little 1990, hlm. 47). Menurut Little (1992, hlm. 35), bahwa guru-guru yang "terisolasi" di dalam kelas, pengalaman menunjukkan bahwa banyak guru yang *broken* (gagal dalam mengajar). Keuntungan lebih jauh adanya kerjasama dan pertemuan antar staf adalah persiapan guru mengajar akan lebih meningkat, proses pembelajaran lebih lama, mendalam, dan fleksibel.

Selanjutnya Little (1992, hlm. 23) menegaskan bahwa kualitas proses pembelajaran melalui kerjasama dan pertemuan antar staf ini dapat ditempuh melalui empat cara, yaitu: (a) ketika guru mengajar perlu adanya *monitoring*, evaluasi dan supervisi, untuk selanjutnya diberikan komentar perbaikan; (b) sekolah melakukan koordinasi dan perencanaan yang konsisten khususnya untuk persiapan dan skenario pembelajaran; (c) minimal setiap guru/kelas (rombongan belajar) disediakan satu kelas ruangan; dan (d) para

guru belajar bersama (sekarang yang lebih dikenal dengan istilah MGMP) dan atau *training* satu dengan lainnya.

Partisipasi Lingkungan Sekolah

Peningkatan partisipasi dimaksud adalah penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratis. Warga sekolah (guru, siswa, pegawai) dan masyarakat (orangtua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, usahawan, dan sebagainya) di dorong untuk terlibat secara langsung dalam penyelenggaraan pendidikan, mulai dari pengambilan keputusan, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan yang diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan (Hasbullah, 2007, hlm.78).

Peningkatan mutu dengan peningkatan partisipasi dilandasi dengan keyakinan jika seseorang dilibatkan (berpartisipasi) dalam penyelenggaraan pendidikan, maka yang bersangkutan akan mempunyai "rasa memiliki" terhadap sekolah sehingga yang bersangkutan juga akan bertanggungjawab dan berdedikasi sepenuhnya untuk mencapai tujuan sekolah. Dengan demikian, semakin besar partisipasi, semakin besar rasa memiliki; semakin besar rasa memiliki akan semakin besar rasa tanggungjawab; semakin besar rasa tanggungjawab, akan semakin besar pula dedikasinya. Tentu saja pelibatan warga sekolah akan penyelenggaraan pendidikan di sekolah harus mempertimbangkan keahlian, batas kewenangan, dan relevansinya dengan tujuan partisipasi (Haryono, 2004, hlm.14).

Peningkatan partisipasi warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan sekolah akan mampu menciptakan keterbukaan, kerjasama yang kuat, akuntabilitas, dan demokrasi pendidikan. Keterbukaan yang dimaksud adalah keterbukaan dalam program dan keuangan. Kerjasama yang dimaksud adalah adanya sikap dan perbuatan lahiriah kebersamaan/kolektif untuk meningkatkan mutu sekolah. Kerjasama sekolah yang baik

ditunjukkan oleh hubungan antar warga sekolah yang erat, hubungan antara sekolah dengan masyarakat erat, dan adanya kesadaran bersama bahwa ”*output* sekolah merupakan hasil kolektif *teamwork* yang kuat dan cerdas”. Akuntabilitas sekolah adalah pertanggungjawaban sekolah kepada warga sekolahnya, masyarakat dan pemerintah melalui pelaporan dan pertemuan yang dilakukan secara terbuka. Sementara itu, demokrasi pendidikan adalah kebebasan yang terlembagakan melalui musyawarah dan mufakat dengan menghargai perbedaan, hak asasi manusia, serta kewajibannya dalam rangka untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Dengan memperhatikan hal-hal tersebut di atas, Hasbullah (2007, hlm.80) menyatakan bahwa sekolah memiliki kewenangan (kemandirian) lebih besar dalam mengelola sekolahnya, seperti: (1) menetapkan sasaran peningkatan mutu; (2) menyusun rencana peningkatan mutu; (3) melaksanakan rencana peningkatan mutu; dan (4) melaksanakan evaluasi pelaksanaan peningkatan mutu. Di samping itu, juga akan memiliki fleksibilitas pengolahan sumberdaya sekolah, dan memiliki partisipasi yang lebih besar dari kelompok-kelompok yang berkepentingan dengan sekolah.

Konsep Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)

Dalam buku panduan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) UNESCO (1999) menyatakan bahwa MPMBS dapat didefinisikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah, memberikan fleksibilitas atau keluwesan lebih besar pada sekolah untuk mengelola sumberdaya sekolah, dan mendorong sekolah meningkatkan partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk memenuhi kebutuhan mutu sekolah dalam kerangka pendidikan nasional.

Menurut Tom Peters dan Nancy Austin dalam Sallis (2006, hlm. 29), mutu adalah “sesuatu yang berhubungan dengan gairah dan harga diri.” Menurut Tampubolon (2001, hlm.108) mutu adalah “panduan sifat-sifat produk yang menunjukkan terpenuhinya kebutuhan pelanggan, baik kebutuhan yang dinyatakan atau kebutuhan tersirat, masa kini dan masa depan.” Slamet (1996, hlm. 5) menyatakan bahwa mutu adalah “jasa pelayanan atau produk yang menyamai atau melebihi kebutuhan atau harapan pelanggan”.

Tampubolon (2001, hlm.19-20) lebih lanjut menyatakan ada dua pengertian tentang mutu, yaitu: (1) mutu dalam arti absolut, (2) mutu dalam arti relatif. Mutu absolut adalah menentukan mutu barang atau jasa dapat dipakai ukuran subyektif. Misalnya sebelum perang dunia kedua mutu mobil ditentukan oleh pihak produsen saja, konsumen hanya menerima apa yang dihasilkan oleh produsen. Mutu yang ditentukan oleh satu pihak merupakan mutu absolut. Sedangkan mutu relatif adalah mutu yang didasarkan pada kebutuhan pelanggan atau mutu yang ditentukan oleh pelanggan. Sedangkan kebutuhan pelanggan dalam pendidikan adalah melihat sejauh mana jasa yang telah diberikan oleh institusi pendidikan terhadap peserta didik termasuk orang tua, masyarakat, dan *stakeholders* lainnya.

Konsep mutu dalam pendidikan, mencakup *input*, proses, dan *output* pendidikan (Depdiknas 2001, hlm. 4). Selanjutnya dijelaskan bahwa *input* pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses pendidikan, berupa sumberdaya dan perangkat lunak serta berbagai harapan sebagai pemandu bagi keberlangsungan proses. *Input* sumberdaya pendidikan meliputi sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya, sedangkan *input* perangkat lunak meliputi struktur organisasi, peraturan perundangan, deskripsi tugas, rencana, program, dan lain sebagainya. *Input*

harapan berupa visi, misi, tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Kesiapan *input* sangat diperlukan agar proses dapat berlangsung dengan baik, sehingga pendidikan yang bermutu dapat tercapai.

Hanafiah *et.al*, (1994, hlm. 6-8) berpendapat ada beberapa prinsip mutu pada pendidikan yaitu:

1. Merupakan pendekatan yang sistematis, praktis dan strategis.
2. Berdasarkan pada filosofi bahwa peningkatan mutu harus diadakan dan dilaksanakan oleh semua unsur lembaga sejak dini dan secara terpadu dan berkesinambungan.
3. Pendidikan seyogyanya mempunyai tujuan untuk menghasilkan lulusan dan hasil penelitian yang bermutu.
4. *TQM* berprinsip melakukan sesuatu secara benar dari awal, bukan mengatasinya kalau ada masalah yang timbul.
5. Penyelenggaraan pendidikan harus dilakukan secara bertahap (*step by step*), hati-hati dan terencana, dengan paket kegiatan berskala kecil untuk menghasilkan paket kegiatan berskala besar.
6. Sikap mental pelaksana pendidikan merupakan syarat mutlak dalam meningkatkan mutu.
7. Setiap pengelola pendidikan membutuhkan dorongan dan pengakuan serta penghargaan atas keberhasilan kerjanya, dan
8. Inovasi, perubahan dan peningkatan harus diberi penekanan sehingga lembaga tetap menjaga mutunya dan selanjutnya tetap harus meningkatkan mutu.

Berdasarkan pendapat seperti yang telah diuraikan di atas, disimpulkan bahwa mutu adalah paduan beberapa sifat barang atau jasa, yang memenuhi kebutuhan para pelanggan. Karena pendidikan merupakan “jasa”, maka secara khusus beberapa sifat jasa pendidikan bermutu perlu dipahami secara mendalam. Oleh karena itu diperlukan standardisasi sifat atau ciri mutu jasa yang dinamis sesuai dengan pengertian mutu dalam arti yang lebih sempit.

Puncak agenda penting dari setiap organisasi adalah meningkatkan mutu. Meski banyak orang memandang bahwa mutu adalah konsep yang membingungkan karena sulit didefinisikan atau diukur. Bahkan para ahli pun sering mempunyai pandangan yang berbeda tentang mutu. Namun dapat dirasakan bahwa mutu dapat membedakan hal-hal yang ada, misalnya dalam pendidikan mutulah yang membedakan keberhasilan dan kegagalan, oleh karena itu perlu diketahui sumber mutu (Wasliman 2000, hlm. 94). Agar produk jasa pendidikan dikatakan bermutu, maka perlu ada pernyataan bahwa produk jasa pendidikan yang dihasilkan terjamin mutunya.

Vlasceanu, Grunberg, and Parlea dalam modul UNESCO (2006, hlm. 87) mendefinisikan: “*Quality assurance relates to a continuous process of evaluating (assessing, monitoring, guaranteeing, maintaining, and improving)...*”.

Dengan demikian, tuntutan akan pengembangan penjaminan mutu di lingkungan pendidikan merupakan gejala wajar, karena penyelenggaraan pendidikan bermutu merupakan bagian dari pertanggung jawaban publik (*public accountability*). Setiap komponen *stakeholders* pendidikan, baik orangtua, masyarakat, dunia kerja, maupun pemerintah dalam peranan dan kapasitasnya masing-masing memiliki kepentingan terhadap penyelenggaraan pendidikan yang bermutu (Satori 2000, hlm. 88).

Menurut Safaruddin (2002, hlm. 32) mutu pendidikan di Indonesia saat ini dalam kondisi yang memprihatinkan, diakibatkan oleh krisis multi-dimensi, rendahnya partisipasi masyarakat, profesionalitas pelaksana pendidikan menurun, kepemimpinan pendidikan yang rapuh, bahkan mungkin karena permasalahan politik yang tidak menempatkan pendidikan sebagai prioritas utama dalam pembangunan. Bahkan Fattah (2004, hlm. 26) menyatakan bahwa peningkatan mutu berbasis sekolah ditentukan oleh komitmen *stakeholders*, bangun model, analisis *Strength, Weakness, Opportunity, and Threat (SWOT)*, dan profesionalisasi tenaga kependidikan.

Permasalahan tersebut dapat diatasi dengan memberi penjaminan mutu kepada *stakeholders* dengan berlandaskan kepada konsep manajemen mutu terpadu. Konsep ini merupakan filosofi dan metodologi dalam membantu organisasi mengatur perubahan yang telah ditetapkan dalam agenda sebagai upaya menanggapi tekanan dari luar.

Mutu di desain ke dalam proses untuk meyakinkan bahwa produk dihasilkan atas penetapan suatu spesifikasi. Secara sederhana penjaminan mutu bertujuan agar produksi bebas dari kerusakan dan kesalahan, yang oleh Philip B. Crosby diistilahkan sebagai “tidak ada kerusakan atau tanpa cacat (*zero defect*).” Penjaminan mutu merupakan konsistensi spesifikasi produk atau memperoleh sesuatu pada saat pertama pembuatan produk di setiap waktu (Tampubolon, 2001, hlm. 60).

Menurut Slamet (1996, hlm.22) dalam sistem penjaminan mutu pendidikan terdapat tiga fokus yang menjadi perhatian utama, yaitu:

1. Memahami kebutuhan pelanggan dengan sebaik-baiknya.
2. Menterjemahkan kebutuhan pelanggan itu ke dalam perencanaan dan proses untuk menghasilkan produk yang bermutu.

3. Memadukan partisipasi aktif semua pihak yang terkait dalam usaha peningkatan mutu terus menerus, yang mengimplikasikan keharusan memberdayakan seluruh SDM organisasi dan adanya kepemimpinan yang andal (*visioner*, pemersatu, pemberdaya, terbuka, dan delegatif).

Sedangkan Herman and Herman (1995, hlm.76-77) menyatakan bahwa dalam bidang pendidikan, penjaminan mutu harus memperhatikan tiga prinsip utama, yaitu: (1) filosofi, (2) tujuan, dan (3) proses. Selanjutnya dalam *framework of academic quality* (Elaine El-Khawas, *et al*, 1998, hlm. 15) dijelaskan bahwa, terdapat empat sudut pandang yang harus diperhatikan yaitu: (1) *norms and incentives of the academic discipline*; (2) *the rules and sanction of academic organization*; (3) *the regulatory policies and enforcement mechanisms of government*; and (4) *the nature of the market in which academic institutions operate*.

Secara filosofi dalam pendidikan ada upaya peningkatan mutu dipandang sebagai lembaga produksi penghasil jasa yang dibutuhkan oleh konsumennya. Mutu jasa yang dihasilkan ditentukan oleh sejauhmana mutu jasa tersebut dapat memenuhi atau melebihi kebutuhan konsumen, baik konsumen internal maupun eksternal, sehingga jasa yang dihasilkan secara terus menerus disesuaikan dengan konsumen. *Feedback* dari konsumen sangat penting untuk dijadikan dasar dalam menentukan derajat mutu yang harus dicapai.

Tujuan lembaga pendidikan pada intinya adalah untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Namun di balik itu, dampak pengiring dari tujuan inti tersebut adalah memproduksi jasa yang didistribusikan kepada semua konsumen baik internal (guru dan karyawan), maupun eksternal yaitu peserta didik. Setiap aktifitas jasa yang diproduksi harus diberikan dalam tingkatan mutu yang lebih baik.

Proses pendidikan harus mempedulikan kesesuaian dengan konsumen eksternal. *Feedback* dari konsumen eksternal ini harus menjadi dasar dalam menentukan derajat mutu jasa yang diproduksi. Pencapaian derajat mutu yang diinginkan itu hanya dapat tercapai apabila lembaga pendidikan menggunakan sumberdaya manusia yang terdidik dengan sistem dan pengembangan produksi jasa yang memiliki nilai tambah, sehingga memungkinkan konsumen memperoleh kepuasan yang pendidikan.

Pada produk barang dan jasa sebagai praktek manajemen mutu, produsen perlu mempertimbangkan aspirasi dan keinginan pelanggan. Semua faktor yang terkait dengan proses produksi harus dikelola sedemikian rupa sehingga produk yang dihasilkan terjamin, dan memenuhi bahkan melebihi keinginan dan harapan pelanggan.

Seperti dinyatakan oleh Tampubolon (2001, hlm.72) pelaksanaan penjaminan mutu di lembaga pendidikan pada dasarnya bertujuan memberikan kualitas pelayanan kepada pelanggannya. Pelayanan yang diberikan oleh lembaga pendidikan kepada para pelanggan merupakan produk jasa pelayanan kependidikan yang bermutu.

Pelanggan lembaga pendidikan adalah pelanggan *primer* yang merupakan penerima dan pengguna jasa langsung yaitu siswa. Pelanggan *sekunder* adalah pihak yang berkepentingan atas jasa lembaga pendidikan walaupun tidak menerima atau mempergunakan secara langsung seperti orangtua, mahasiswa, pemerintah, dan sponsor. Sedangkan pelanggan *tersier* adalah pihak yang menerima dan menggunakan jasa lembaga pendidikan yaitu dunia kerja. Semua pelanggan tersebut mengharapkan *output* yang bermutu baik (Sallis 1993, hlm. 45).

Tampubolon (2001, hlm. 122-127) menyatakan ada 11 atribut lembaga pendidikan bermutu, yaitu: relevansi, efisiensi, efektifitas, akuntabilitas (kebertanggungjawaban),

kreatifitas, situasi menyenangkan dan memotivasi, penampilan (*tangibility*), empati, ketanggapan (*responsiveness*), produktifitas, dan kemampuan akademik.

Semua atribut di atas akan sangat mempengaruhi pelaksanaan pendidikan pendidikan saat ini dan di masa yang akan datang, yang berada dalam suasana perubahan yang berlangsung begitu cepat. Yorke (1999, hlm.74) dalam *Journal Quality Assurance* mengemukakan bahwa lulusan lembaga pendidikan dijamin dapat berperan efektif dalam lingkungan yang *turbulen*. Jaminan mutu di setiap lembaga pendidikan mempunyai tujuan untuk: (1) memberi informasi kepada masyarakat tentang pencapaian mutu dan standar lembaga pendidikan, (2) memberi kepercayaan kepada *stakeholders* bahwa lembaga pendidikan tersebut memberikan jaminan mutu, (3) memberi akuntabilitas lembaga pendidikan tentang investasi yang diterima dari masyarakat, (4) memotivasi kepercayaan pelanggan bahwa dengan mengikuti program di lembaga pendidikan yang memiliki jaminan mutu bukanlah suatu investasi sia-sia.

MBS sebagai terjemahan dari *School Based Managment (SBM)* adalah suatu pendekatan praktis yang bertujuan untuk mendesain pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada Kepala Sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja sekolah yang mencakup guru, Kepala Sekolah, orangtua siswa, dan masyarakat (Fattah 2004, hlm.17). Dalam (Buku Panduan Depdiknas, 2003, hlm. 15) MBS didefenisikan sebagai:

Model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar pada sekolah, memberikan fleksibilitas atau keluwesan lebih besar pada sekolah untuk mengelola sumberdaya sekolah, dan mendorong sekolah meningkatkan partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk memenuhi kebutuhan mutu sekolah dalam kerangka pendidikan nasional. Oleh karena itu, esensi MBS = otonomi sekolah + partisipasi untuk mencapai sasaran mutu sekolah.

Selanjutnya Fattah (2004, hlm. 17) menyatakan MBS merupakan sistem pengambilan keputusan dengan memindahkan otoritas dalam pengambilan keputusan dan melaksanakan kegiatan manajemen ke setiap kelompok yang berkepentingan di setiap sekolah (*local stakeholders*). Dengan konsep MBS diharapkan setiap sekolah dapat melakukan perbaikan mutu yang berkelanjutan (*continous quality improvement*) dan memiliki kemandirian sehingga dapat lebih akuntabel.

Secara umum, MBS adalah manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS) yang dapat diartikan juga sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambil keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan nasional. Dengan otonomi yang lebih besar, maka sekolah akan memiliki kewenangan yang lebih besar dalam mengelola sekolahnya, sehingga sekolah lebih mandiri. Kemandirian sekolah lebih berdaya dalam mengembangkan program-program yang tentu saja lebih sesuai dengan kebutuhan dan potensi yang dimilikinya. Demikian juga dengan pengambilan keputusan yang partisipatif, yaitu pelibatan warga sekolah secara langsung dalam pengambilan keputusan, maka rasa memiliki warga sekolah akan meningkat (Depdiknas 2001, hlm. 52)

Otonomi dapat diartikan sebagai kewenangan atau kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri dan tidak tergantung pada pihak lain. Kemandirian dalam program pendanaan merupakan tolok ukur utama kemandirian sekolah. Pada gilirannya, kemandirian yang berlangsung secara terus menerus akan menjamin kelangsungan hidup dan perkembangan sekolah (sustainabilitas). Istilah otonomi juga sama dengan istilah "*swa*", misalnya swasembada, swakelola, swadana, swakarya, dan swalayan. Jadi, otonomi

sekolah merupakan kewenangan sekolah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga sekolah menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi warga sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku. Kemandirian dimaksud harus didukung oleh kemampuan mengambil keputusan yang terbaik, berdemokrasi atau menghargai perbedaan pendapat, memobilisasi sumberdaya, memilih cara pelaksanaan yang terbaik, berkomunikasi dengan cara yang efektif, memecahkan persoalan-persoalan sekolah, adaptif dan antisipatif, bersinergi dan berkolaborasi, serta memenuhi kebutuhannya sendiri (Idris 2004, hlm. 65).

Berkaitan dengan otonomi sekolah, Bank Dunia membuat analisis berdasarkan temuan dalam survei, yaitu: (1) Kepala Sekolah tidak memiliki kewenangan yang cukup dalam mengelola keuangan sekolah yang dipimpinnya, (2) kemampuan manajemen Kepala Sekolah pada umumnya rendah terutama di sekolah negeri, (3) pola anggaran tidak memungkinkan bagi guru yang berprestasi baik bisa memperoleh insentif, dan (4) peran serta masyarakat sangat kecil dalam pengelolaan sekolah. Konsep MPMBS diharapkan dapat lebih leluasa dalam mengelola sumberdaya yang dimiliki serta makin bersemangat dalam membuat langkah-langkah inovasi (Syarif 2004, hlm. 61).

Menurut Umaedi (2000, hlm. 104) MPMBS merupakan gerakan reposisi kekuasaan dan tanggungjawab penyelenggaraan pendidikan dari pusat ke sekolah dan masyarakat di dorong oleh dua faktor, yaitu faktor politis dan faktor sosial. Secara politis, pengambilan keputusan demokrasi di bidang pendidikan mengisyaratkan keterlibatan sekolah dan komunitas lokal sebagai *stakeholders* pendidikan. Secara sosial, pengambilan keputusan jauh lebih efisien dan produktif, masyarakat lokal dapat mengontrol penggunaan sumberdaya pendidikan secara lebih efektif.

MPMBS sebenarnya adalah wujud dari Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang biasanya dimulai dengan desentralisasi, yaitu pemberian kewenangan yang pasti dari kantor pusat ke sekolah, dimana pengambilan keputusan dengan melibatkan semua kelompok kecil masyarakat dalam berbagai tingkatan kepentingan dengan pendidikan (Dornself 1996, hlm. 81).

Prinsip-prinsip MPMBS

Nurkolis (2002) mengemukakan ada beberapa prinsip dalam Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) yang perlu diperhatikan, prinsip tersebut adalah:

1) Prinsip Equifinalitas (*Equifinality*)

Dalam prinsip equifinalitas, sekolah diberi kewenangan untuk mengelola sekolahnya sendiri sesuai dengan kondisinya masing-masing, sehingga prinsip ini lebih mendorong terjadinya desentralisasi kekuasaan dan mempersilahkan sekolah untuk memilih strategi yang tepat untuk mencapai sekolah yang efektif.

2) Prinsip Desentralisasi (*Decentralization*)

Berdasarkan prinsip ini, sekolah dalam mengelola sekolah terdapat berbagai kesulitan dan permasalahan. Berdasarkan prinsip desentralisasi, sekolah harus diberi kekuasaan dan tanggung jawab untuk menyelesaikan kesulitan dan permasalahan secara efektif.

3) Prinsip Sistem Pengelolaan Mandiri (*Self-Managing System*)

Berdasarkan prinsip ini, sekolah diberi kekuasaan untuk memiliki sistem pengelolaan mandiri (*Self-Managing System*), akan tetapi sistem tersebut tetap berada dibawah kendali kebijakan struktur yang utama.

4) Prinsip Inisiatif Manusia (*Human Initiative*)

Dalam prinsip ini lebih menekankan pada pengembangan sumber daya manusia di sekolah, untuk lebih berperan dan berinisiatif sehingga warga sekolah diharapkan dapat menunjang keberhasilan peningkatan kualitas pendidikan.

Tahap-tahap Implementasi MPMBS

Strategi pokok implementasi MPMBS meliputi tahapan-tahapan sebagai berikut: 1) sosialisasi program menuju keterbukaan, 2) melakukan evaluasi diri (*self assessment*) untuk mengidentifikasi tantangan nyata, 3) merumuskan visi, misi, dan target mutu, 4) menyusun rencana peningkatan mutu, 5) melaksanakan rencana peningkatan mutu, 6) melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan, dan 7) merumuskan target mutu baru (Depdiknas, 2000).

Dari tahapan-tahapan implementasi MPMBS di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

.1 Melakukan Sosialisasi

Karena sekolah merupakan sebuah sistem yang terdiri dari beberapa unsur dan hasil dari kegiatan kolektif dari sekolah itu sendiri. Oleh karena itu sekolah harus memahami konsep-konsep MPMBS (apa itu MPMBS, mengapa perlu diterapkan, dan bagaimana cara mengimplementasikan MPMBS). Oleh sebab itu bagi sekolah yang ingin menerapkan MPMBS yang pertama harus disosialisasikan adalah konsep MPMBS itu kepada semua unsur warga sekolah dan *stakeholders* yang terkait, melalui berbagai mekanisme, seperti workshop, lokakarya, seminar, dan pelatihan-pelatihan.

.2 Melakukan Evaluasi Diri untuk mengidentifikasi Tantangan Nyata

Adapun langkah kedua yang harus dilakukan sekolah dalam menerapkan konsep MPMBS adalah: melakukan evaluasi diri. Dengan demikian diharapkan sekolah akan melahirkan gambaran konkret kondisi sekolah yang sesungguhnya, hal ini sering disebut dengan istilah profil sekolah. Beranjak dari profil ini sekolah akan melakukan identifikasi tantangan nyata.

Tantangan nyata adalah ketidaksesuaian antara keadaan sekarang dengan keadaan yang diharapkan. Karena itu besar kecilnya ketidaksesuaian antara keadaan sekarang (kenyataan) dan keadaan yang diharapkan (idealnya) memberitahukan besar kecilnya tantangan.

Hal-hal yang dievaluasi meliputi kelemahan dan kekuatan tentang 1) prestasi sekolah yang telah dicapai selama ini, 2) sumber daya pendidikan yang tersedia di sekolah, dan 3) dukungan orang tua dan masyarakat sekitar terhadap penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

.3 Merumuskan Visi, Misi, dan Target Mutu

Dari hasil evaluasi, maka warga sekolah dan *stakeholders* yang terkait melakukan langkah ketiga yaitu merumuskan visi, misi, dan target mutu yang akan dicapai sekolah dalam kurun waktu tertentu. Visi adalah suatu yang ideal yang akan dicapai sekolah pada masa yang akan datang. Untuk mencapai tujuan sekolah yang tertuang dalam visi tersebut, maka sekolah merumuskan visi apa saja yang akan ditempuh sekolah dalam menyelenggarakan layanan pendidikan kepada masyarakat. Misi adalah layanan pendidikan yang seperti apa yang akan diberikan kepada siswa untuk mencapai visi yang diharapkan. Berdasarkan visi dan misi sekolah yang telah

ditetapkan, maka dirumuskan target mutu pendidikan yang akan dicapai oleh sekolah dalam kurun waktu tertentu.

.4 Menyusun Rencana Peningkatan Mutu

Setelah visi, misi, dan target mutu pendidikan ditetapkan, maka warga sekolah dan stakeholders yang terkait harus menyusun rencana peningkatan mutu sesuai dengan target yang ingin dicapai. Rencana ini harus menjelaskan secara detail dan lugas tentang aspek-aspek mutu yang ingin dicapai, kegiatan-kegiatan yang harus ditempuh, siapa yang harus melaksanakan. Kapan, dan dimana dilaksanakan, serta berapa biaya yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tersebut. Hal ini diperlukan untuk memudahkan sekolah dalam menjelaskan dan memperoleh dukungan dari orang tua siswa baik secara moral maupun material untuk melaksanakan rencana peningkatan mutu pendidikan tersebut.

Adapun yang perlu diperhatikan oleh sekolah dalam menyusun rencana program ini adalah keterbukaan kepada semua pihak yang menjadi *stakeholders* pendidikan, khususnya masyarakat (komite sekolah) pada umumnya. Dengan cara demikian akan diperoleh kejelasan, berupa kemampuan sekolah dan pemerintah untuk menanggung program ini, dan berapa sisinya yang harus ditanggung oleh orang tua dan masyarakat sekitarnya. Dengan keterbukaan ini, maka kesulitan memperoleh sumber dana akan segera teratasi.

.5 Melaksanakan Rencana Peningkatan Mutu

Dalam melaksanakan rencana program peningkatan mutu pendidikan yang telah disetujui bersama antara sekolah, orang tua siswa, masyarakat, maka sekolah perlu mengambil langkah proaktif untuk mewujudkan target-target yang ditetapkan.

Kepala sekolah dan guru hendaknya mendayagunakan sumber daya pendidikan yang tersedia semaksimal mungkin, baik sumber daya manusia maupun sumber dana yang selebihnya, 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 kegiatan yang diproyeksikan dapat membebaskan diri dari keterikatan-keterikatan birokratis yang biasanya akan menghambat penyelenggaraan pendidikan.

.6 Melakukan Evaluasi Pelaksanaan

Untuk mengetahui tingkat keberhasilan program, sekolah perlu mengadakan evaluasi pelaksanaan program baik program jangka pendek maupun program jangka panjang. Evaluasi jangka pendek dilakukan tiap akhir semester untuk mengetahui keberhasilan program secara bertahap. Bilamana pada satu semester dinilai adanya faktor-faktor yang tidak mendukung, maka sekolah harus dapat memperbaiki pelaksanaan program peningkatan mutu pada semester berikutnya. Evaluasi jangka panjang dilakukan pada setiap akhir tahun. Untuk mengetahui seberapa jauh program peningkatan mutu telah mencapai target-target mutu yang ditetapkan sebelumnya. Dengan evaluasi ini akan diketahui kelebihan dan kelemahan program untuk diperbaiki tahun-tahun berikutnya.

Dalam melakukan evaluasi, kepala sekolah harus mengikut sertakan setiap unsur yang terlibat dalam program, khususnya guru dan staf agar mereka dapat menjiwai setiap penilaian yang dilakukan dan memberikan alternatif pemecahan. Demikian pula, orang tua dan masyarakat sebagai pihak eksternal harus dilibatkan untuk menilai mengetahui bagaimana sudut pandang pihak luar bila dibandingkan dengan hasil penilaian internal.

Suatu hal yang bisa terjadi bahwa orang tua dan masyarakat menilai suatu program gagal atau kurang berhasil, walaupun pihak sekolah menganggapnya cukup berhasil. Yang perlu disepakati adalah indikator apa saja yang perlu diterapkan sebelum penilaian diterapkan.

.7 Merumuskan Target Mutu Baru

Sebagaimana dikemukakan terdahulu, hasil penelitian berguna untuk dijadikan instrumen untuk memperbaiki kinerja program jangka panjang atau waktu akan datang. Namun yang tidak kalah pentingnya, hasil penelitian merupakan *input* bagi sekolah dan orang tua untuk merumuskan target mutu yang baru untuk tahun yang akan datang. Bila dianggap berhasil, target mutu dapat ditingkatkan sesuai dengan kemampuan sumber daya yang tersedia. Bilamana tidak, bisa saja target mutu tetap seperti sediakala, namun dilakukan perbaikan strategi dan mekanisme pelaksanaan kegiatan program. Namun tidak tertutup kemungkinan, bahwa target mutu diturunkan, karena dianggap terlalu berat atau tidak sepadan dengan sumber daya pendidikan (tenaga, sarana prasarana, dan dana) yang tersedia.

BAB V

SIMPULAN

Simpulan

Pelaksanaan MPMBS di SMP Negeri 1 Palembang, warga sekolah mampu mengelola potensi yang ada, terutama pada potensi sarana dan prasarana, potensi sumberdaya yang tersedia maupun potensi keuangan secara terbatas. Kemudian kepala sekolah juga mampu

mengelola atau menjalin kerjasama dengan semua pihak, terutama kerjasama dengan komite sekolah, orangtua siswa, masyarakat lingkungan sekolah dan *stakeholders* lainnya.

Sebagai lembaga pendidikan yang ditetapkan sebagai sekolah yang sudah berstandar nasional dan menjadi Rintisan Sekolah Berstandar Internasional (RSBI), tentu saja SMP Negeri 1 Palembang sudah dianggap layak untuk menyelenggarakan MBS. Dimana diketahui hasil analisis SMP Negeri 1 Palembang memiliki dana yang sangat besar dalam mengelola proses belajar mengajar (lebih dari satu milyar per tahun), Kondisi ini memberikan gambaran bahwa sepenuhnya pengelola bisa memajemen SMP Negeri 1 Palembang untuk bisa mandiri sebagaimana yang dikehendaki dalam teori MBS. Kemandirian manajemen SMP Negeri 1 Palembang merupakan bentuk dari otonomi yang sesungguhnya kepada setiap lembaga pendidikan setelah dilaksanakannya desentralisasi di bidang pendidikan.

Pengimplementasian MPMBS, maka kepala sekolah sebagai manajer tertinggi di lingkungan SMP Negeri 1 Palembang telah melakukan beberapa hal, diantaranya adalah: (1) mengelola semua sumberdaya di sekolah, baik berupa sumberdaya manusia maupun sumberdaya lainnya secara efektif dan efisien, (2) kepala sekolah beserta guru-guru dan tenaga kependidikan yang ada di SMP Negeri 1 Palembang dapat memberikan pertanggungjawaban kepada pihak-pihak yang berkepentingan, yaitu pemerintah, orangtua, dan masyarakat dalam hal mutu yang mereka persembahkan (penjaminan mutu), dan (3) menyelenggarakan kurikulum nasional, dan mengembangkan beberapa materi yang sesuai dengan keadaan yang dikehendaki oleh siswa. Semua yang telah dilakukan oleh kepala sekolah membutuhkan strategi perencanaan yang matang. Adapun strategi yang dijalankan melalui berbagai kegiatan yaitu : (1) evaluasi diri, (2) sosialisasi, (3) perencanaan program

sekolah, (4) pengelolaan kurikulum, (5) pengelolaan proses pembelajaran, (6) pengelolaan ketenagaan, (7) pengelolaan peralatan dan perlengkapan, (8) pengelolaan keuangan, (9) pelayanan siswa, (10) hubungan sekolah dengan masyarakat, serta (11) evaluasi program sekolah. Dengan demikian, maka implementasi MPMBS di SMP Negeri 1 Palembang dapat tercapai.

Sebagai sebuah lembaga pendidikan formal yang sudah eksis, manajemen SMP Negeri 1 Palembang memiliki berbagai faktor penghambat maupun faktor pendukung dalam melaksanakan proses belajar mengajar. Adapun faktor penghambat yang teridentifikasi adalah: (1) masih ada sekelompok kecil dari para guru yang tidak mengharapkan ada kerja tambahan, (2) efisiensi kerja dalam melaksanakan manajemen dan proses belajar mengajar belum berjalan sebagaimana mestinya, (3) masih terdapat sekelompok guru yang memiliki pemikiran kelompok, (4) masih banyak guru dan tenaga administrasi yang membutuhkan pelatihan dalam rangka melaksanakan MPMBS, (5) kebingungan sekelompok kecil guru akan peran dan tanggungjawabnya, dan (6) kesulitan bagi kepala sekolah melakukan koordinasi di antara pihak-pihak yang terlibat dalam MPMBS. Semua ini masih menjadi “kerikil kecil” yang dapat menjadi penghambat dalam melaksanakan MPMBS di SMP Negeri 1 Palembang.

Selain dari faktor penghambat di atas, tentu saja masih terdapat beberapa faktor pendukung dalam melaksanakan MPMBS. Faktor-faktor pendukung yang teridentifikasi adalah: 1). Sarana prasarana pembelajaran yang representatif, 2). Pengembangan kompetensi guru, 3). Prestasi guru, 4). Tenaga kependidikan dan pendukung yang baik, Semua ini merupakan faktor pendukung dalam melaksanakan MPMBS.

Rekomendasi

Berdasarkan simpulan dan temuan penelitian yang telah dipaparkan di atas, maka pada bagian akhir dari tulisan ini dapat dikemukakan beberapa rekomendasi sebagai berikut.

1. Sebagai lembaga pendidikan formal yang juga merupakan RSBI, maka manajemen SMP Negeri 1 Palembang dapat mempertanggungjawabkan semua penyelenggaraan program yang sudah direncanakan dalam rangka MPMBS kepada semua pihak yang terkait. Meskipun pada saat ini kondisi pelaksanaan MPMBS di SMP Negeri 1 Palembang sudah cukup baik, namun disarankan pihak manajemen sekolah untuk melakukan pembenahan pada sektor-sektor yang masih dianggap kurang.
2. Direkomendasikan juga kepada kepala SMP Negeri 1 Palembang beserta segenap tenaga pendidik dan kependidikan dan komite sekolah untuk meningkatkan semua unsur faktor pendukung agar dapat ditingkatkan sehingga memenuhi persyaratan sesuai dengan standar nasional pendidikan yang sudah ditetapkan dalam undang-undang sistem pendidikan nasional. Memang pada saat ini semua unsur pendukung sudah cukup baik, tetapi masih ada beberapa sektor yang memerlukan peningkatan.
3. Manajemen SMP Negeri 1 Palembang sedapat mungkin mengurangi atau bahkan bila mungkin menghilangkan semua faktor penghambat, terutama faktor-faktor yang berasal dari personal yaitu guru, tenaga kependidikan, staf administrasi yang masih belum sepenuhnya mendukung program MPMBS. Kepala SMP Negeri 1 Palembang harus dapat melakukan koordinasi kepada semua pihak yang terlibat dalam lembaga pendidikan yang dipimpinnya, sehingga mereka terpengaruh untuk mensukseskan semua program yang telah disusun. Sebagai seorang manajer, kepala sekolah tentu saja tidak akan mampu bekerja sendiri di dalam meningkatkan mutu pendidikan, tetapi ia harus mendapat dukungan dari semua pihak, mulai dari guru, staf tenaga

administrasi, laboran, pustakawan, orangtua, siswa, masyarakat umum dan *stakeholders* lainnya.

4. Direkomendasikan juga kepada peneliti lainnya, agar dapat melakukan penelitian lanjutan dengan melihat dari sudut pandang yang berbeda, sehingga program MPMBS yang dilaksanakan berjalan dengan sempurna. Penelitian lanjutan disarankan juga dilaksanakan ditempat (*setting*) yang berbeda, sehingga akan diperoleh gambaran yang sempurna tentang pelaksanaan MPMBS di Kota Palembang maupun di Provinsi Sumatera Selatan.