

PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA SEKOLAH MELALUI IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

Dwi Deswary*

Abstract: *In implementation MBS is needed strong leadership, that is have ability move resources to reach study target by applying "Four E's of Leadership" (Energy, Energize, Edge, & Execution). Implementation MBS needs involvement of all resources that have ability empowering and willingness for used by school chronically by applying approach of quality problem solution (integrated management problem solving). Quality Improvement institute education must began with strategic activity of plan compilation that entangle all stakeholders that exist in school or stakeholders that can used by the party of school. Strategic plan Compilation school that entangle stakeholders either through internal or external must apply risk management bases on ISO 31000 and biru ocean strategy.*

Keywords: utilization, school resources, implementation MBS.

PENDAHULUAN

Salah satu permasalahan pendidikan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia adalah masih rendahnya mutu pendidikan. Bagi peserta didik, mutu diwujudkan dalam bentuk prestasi akademik dan perubahan perilaku. Sedangkan bagi para pengelola, mutu akan tercermin dari perilaku kerjanya yang dapat mencapai standar bahkan mampu melebihi standar. Sumber daya manusia harus mampu memanfaatkan kekuatan dan peluang dengan keberanian mengambil risiko. Mutu sumber daya manusia tidak cukup hanya dilihat dari kemampuan yang secara langsung dapat diukur melalui layanan yang diberikan, tetapi juga dalam bentuk kemampuan memunculkan suatu gagasan yang lebih inovatif, kreatif, berkesinambungan, dan akuntabilitas yang tinggi.

Dalam bidang pendidikan layanan bermutu tidak bisa hanya bersifat statis. Persepsi pelanggan sebagai *stakeholders* akan terus berkembang seiring dengan kesinambungan interelasi yang diberikan antara sumber daya manusia penyedia layanan jasa dan pelanggan sebagai *stakeholders* yang membutuhkan layanan. Dengan demikian interaksi tersebut merupakan proses *moments of truth* dalam manajemen mutu pendidikan dan persepsi mutu akan berkembang secara dinamis.

Berbagai faktor yang diduga sebagai penyebab mutu pendidikan antara lain adalah kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan yang menggunakan analisis *input-output* tetapi tidak dilaksanakan secara komprehensif dan terlalu memusatkan pada aspek *input* padahal proses pendidikan sangat menentukan pencapaian *output* pendidikan yang diharapkan. Faktor berikutnya yang sering menjadi kendala di dalam proses penyelenggaraan pendidikan adalah peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan. Partisipasi masyarakat pada umumnya masih diidentikan dengan dukungan *input* (dana), bukan pada proses pendidikan.

Secara substantif, ketentuan otonomi daerah yang dilandasi Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 diharapkan dapat membawa perubahan dalam berbagai bidang penyelenggaraan pendidikan. Pengembangan pendidikan termasuk pembiayaannya

* Dosen Jurusan Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Jakarta

sangat bergantung pada kebijakan pemerintah daerah sebagai bagian dari kewenangan yang dilimpahkan kepada pemerintah kota dan kabupaten. Upaya peningkatan mutu pendidikan dilakukan dengan menetapkan tujuan dan standar kompetensi pendidikan, yaitu melalui konsensus nasional antara pemerintah dengan seluruh lapisan masyarakat. Standar kompetensi yang mungkin berbeda antar sekolah atau antar daerah telah menghasilkan standar kompetensi nasional dalam tingkatan standar minimal, normal (mainstream), dan unggulan. Sedangkan pengelolaan pendidikannya diarahkan pada pengelolaan berbasis sekolah yang memberi kepercayaan yang lebih luas kepada sekolah untuk mengoptimalkan sumber daya yang tersedia bagi tercapainya tujuan pendidikan yang diharapkan.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sebagai salah satu upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat Indonesia tampil sebagai alternatif paradigma baru manajemen pendidikan yang ditawarkan. Dalam upaya mengimplementasikannya, diperlukan keterlibatan masyarakat yang tinggi termasuk integritas dan komitmen untuk melaksanakan program-program yang telah disusun bersama di dalam rencana strategik (renstra) sekolah. Dengan demikian, tidak hanya sekolah dan pemerintah yang terlibat di dalam penyelenggaraan pendidikan yang bersih dan accountable, tetapi juga masyarakat yang diharapkan dapat berperan sebagai fungsi kontrol dan pengendalian. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, penting untuk mengkaji secara konseptual bagaimana memberdayakan sumber daya sekolah melalui implementasi MBS di lapangan sehingga mutu pendidikan dapat mencapai hasil yang diharapkan.

PEMBAHASAN

Secara umum, manajemen atau pengelolaan merupakan komponen integral dan tidak dapat dipisahkan dari proses pendidikan secara keseluruhan. Untuk itu perlu dipahami fungsi-fungsi pokok manajemen, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan/ pembinaan. Perencanaan merupakan proses yang sistematis dalam pengambilan keputusan tentang tindakan yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang. Dalam perencanaan terkandung makna pemahaman terhadap apa yang telah dikerjakan, permasalahan yang dihadapi, alternatif pemecahannya, dan melaksanakan prioritas kegiatan yang telah ditentukan secara proporsional. Pelaksanaan merupakan kegiatan untuk merealisasikan rencana menjadi tindakan nyata dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Sedangkan pengawasan/pembinaan dapat diartikan rangkaian upaya pengendalian secara profesional semua unsur organisasi agar berfungsi untuk mencapai tujuan. Pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen secara efisien dan efektif tersebut diarahkan pada peningkatan mutu pendidikan.

Menurut Hoy (2001:25) dijelaskan, "*management is the process of planning, organizing, leading, and controlling that encompasses human, material, financial and information resources is an organizational environment*". Peningkatan mutu lembaga sebagai salah satu upaya manajemen perlu direncanakan, dikelola, dan dikendalikan secara profesional dengan strategi yang tepat. Griffin (2004:7) menjelaskan manajemen merupakan rangkaian aktivitas termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan; pengorganisasian; kepemimpinan; dan pengendalian yang diarahkan pada sumber daya organisasi (manusia, fisik, dan informasi) dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Suatu organisasi/lembaga membutuhkan manajemen dan kepemimpinan agar efektif. Kepemimpinan diperlukan untuk menciptakan perubahan, sementara manajemen diperlukan untuk menciptakan keteraturan. Manajemen dan kepemimpinan dapat menciptakan perubahan yang tertib, dan kepemimpinan bersama manajemen akan menjaga organisasi agar tetap selaras

dengan lingkungannya. Dalam manajemen, aktivitas organisasi akan diarahkan pada perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian dan pengaturan, pengendalian dan pemecahan masalah serta menghasilkan suatu kepastian dan keteraturan yang memiliki potensi untuk memberikan hasil-hasil penting yang diharapkan *stakeholders*. Dalam proses manajemen, perencanaan dan pengambilan keputusan akan melibatkan aktivitas penetapan tujuan dan bagaimana cara terbaik untuk mencapainya. Pengorganisasian dan pengaturan akan menentukan bagaimana cara terbaik untuk mengelompokkan aktivitas sumber daya manusia. Sedangkan pada aspek pengendalian dan pemecahan masalah, akan dilakukan aktivitas memonitor dan memperbaiki semua aktivitas untuk memastikan pencapaian tujuan yang diharapkan. Dalam kepemimpinan, aktivitas, akan diarahkan pada penentuan arah, penyatuan anggota, penyediaan motivasi dan inspirasi sehingga menghasilkan perubahan yang bermanfaat yang diinginkan *stakeholders*. Kepemimpinan yang tepat akan mampu menggerakkan staf dengan efektif.

Penetapan pemimpin merupakan titik kritis, karena akibat kesalahan dan ketidaktepatan pengangkatan seseorang dalam jabatan, akan membawa dampak negatif/fatal pada organisasi. Dengan pendekatan sistem memiliki arti bahwa penetapan jabatan harus dilihat dan dipertimbangkan dengan semua unsur organisasi yang saling berhubungan dan saling menentukan agar tidak merugikan organisasi. Kepemimpinan pendidikan di Indonesia akan lebih bermakna jika menerapkan apa yang dikatakan tokoh pendidikan Nasional Ki Hajar Dewantara dengan:

- a. *Ing ngarso sung tulodho*, yaitu pemimpin tampil di depan untuk memberikan contoh, keteladanan, mengarahkan, membina, menunjukkan;
- b. *Ing madyo mangun karso*, yaitu pemimpin bekerja bersama staf, dengan memberikan semangat kepada staf/bawahan; dan
- c. *Tut wuri handayani*, yaitu pemimpin memberikan *support* kepada staf agar dapat bertanggungjawab terhadap tugasnya.

Implementasi manajemen yang efektif memerlukan berbagai strategi yang akan mensintesis antara pengetahuan dan seni, yang merupakan campuran dari objektivitas rasional dan pandangan intuitif. Menurut beberapa ahli dijelaskan bahwa pemimpin yang efektif akan berorientasi pada tugas dan berorientasi pada orang, yakni apa yang disebut dengan *high-high leader. Managerial grid* (teori jaringan manajerial) yang dikemukakan oleh Blake dan Mouton dalam Griffin (2004:76) menggambarkan pemimpin yang efektif adalah yang *concern* pada tugas dan pada orang (9.9). Pada peta kepemimpinan yang efektif, manajemen tim (9.9) dijelaskan bahwa pencapaian kerja didapatkan dari SDM yang memiliki komitmen, saling ketergantungan yang memunculkan hubungan saling percaya dan saling menghormati. Seorang pemimpin dalam mengelola pendidikan harus memiliki kemampuan mengajak dan membawa mitra kerjanya ke arah perubahan yang sekarang, dan masa depan. Untuk itu diperlukan sikap positif, antusiasme, menjadi pelaku dan *role model* dalam perubahan. Sikap luwes, adalah faktor penentu keberhasilan dalam perubahan. Seorang pemimpin pendidikan harus memiliki kemampuan menilai kapabilitas organisasi: keadaan sekarang tentang gaya dan keahlian staf, sistem, dan strukturnya.

Manajemen pendidikan yang bermutu dalam implementasinya memerlukan komunikasi, keterlibatan anggota, dan perencanaan strategik yang berorientasi pada pelanggan. Manajemen atau pengelolaan pendidikan bermutu merupakan komponen integral dan tidak dapat dipisahkan dari proses penyelenggaraan pendidikan secara keseluruhan.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) atau *School Based Management* merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat dalam penguasaan IPTEK seperti yang tertuang di dalam GBHN pada saat itu. Dijelaskan dalam tulisan Mulyasa (2002:11) MBS merupakan suatu konsep yang menawarkan otonomi pada sekolah untuk menentukan kebijakan sekolah dalam rangka meningkatkan mutu, efisiensi, dan pemerataan pendidikan agar dapat mengakomodasi keinginan masyarakat setempat serta menjalin kerjasama yang erat antara sekolah, masyarakat, dan pemerintah. MBS merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik. Pada sistem MBS, sekolah dituntut untuk mandiri menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, mengendalikan, dan mempertanggungjawabkan pemberdayaan sumber daya, baik kepada masyarakat, maupun pemerintah. Kewenangan yang bertumpu pada sekolah merupakan inti dari MBS yang memiliki efektivitas tinggi serta memberikan keuntungan dalam:

- a. Kebijaksanaan dan kewenangan sekolah membawa dampak langsung kepada peserta didik, orang tua, dan guru.
- b. Memanfaatkan sumber daya lokal
- c. Efektif dalam melakukan pembinaan peserta didik
- d. Adanya perhatian bersama untuk mengambil keputusan, mem-berdayakan guru, manajemen sekolah, rancang ulang sekolah, dan perubahan perencanaan.

Mallen, Ogawa, dan Kranz dalam Abu-Duhou (2002) seperti dijelaskan oleh Hadiyanto (2004:67) MBS sebagai bentuk suatu desentralisasi pendidikan, memandang sekolah sebagai unit dasar pengembangan dan bergantung pada redistribusi otoritas pengambilan keputusan. Dalam tulisan yang sama, Myers dan Stonehill menjelaskan MBS merupakan suatu strategi untuk memperbaiki mutu pendidikan melalui pengalihan otoritas pengambilan keputusan dari pemerintah pusat ke daerah dan ke masing-masing sekolah, sehingga kepala sekolah, guru, peserta didik, dan orang tua peserta didik mempunyai kontrol yang lebih besar terhadap proses pendidikan. Di samping itu juga sekolah lebih mempunyai tanggung jawab untuk mengambil keputusan yang menyangkut pembiayaan, personal, dan kurikulum sekolah.

Amiruddin Siahaan (2006:69) menjelaskan MBS adalah sistem persekolahan yang berbentuk demokratis. Keputusan yang berkaitan dengan manajemen persekolahan tidak hanya ditentukan oleh sekolah dan satuan atasannya saja, tetapi juga oleh masyarakat sebagai pengguna jasa sekolah tersebut. Pembentukan komite sekolah sebagai badan mandiri yang memiliki kewajiban membantu sekolah, terutama dalam hal pendanaan sekolah, pada dasarnya mengurangi beban kepala sekolah dalam memenuhi kebutuhannya. Tidak ada alasan bagi sekolah terutama sekolah yang berstatus negeri untuk tidak menerapkan MBS sebagai bagian dari proses menuju demokratisasi pendidikan. Komite Sekolah berdasarkan Kepmendiknas No. 044/U/2002 berfungsi untuk menciptakan suasana dan kondisi transparan, akuntabel, dan demokratis dalam penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan

Dari beberapa pengertian tentang konsep MBS, dapat disimpulkan bahwa MBS adalah model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan memberikan kemandirian sekolah, serta pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan semua warga sekolah dan *stakeholders* (masyarakat). Pengelolaan sekolah didasarkan pada kebutuhan dan keadaan nyata masyarakat. Dari konsep tersebut, maka tujuan MBS diarahkan pada upaya meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya,

meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama, dan meningkatkan kompetensi yang sehat antar sekolah untuk membangun mutu yang lebih baik.

Upaya peningkatan mutu di lembaga pendidikan perlu diawali dengan aktivitas penyusunan rencana strategik yang melibatkan semua *stakeholders* yang ada di sekolah atau *stakeholders* yang mampu diberdayakan oleh pihak sekolah. Rencana strategik (Renstra) sekolah merupakan rencana yang komprehensif untuk mengoptimalkan pemanfaatan segala sumberdaya yang ada dan yang mungkin diperoleh guna mencapai tujuan yang diinginkan di masa datang. Rencana strategik sekolah harus berorientasi ke depan dan secara jelas bagaimana menjembatani antara kondisi saat ini dan harapan yang ingin dicapai di masa depan.

Renstra sekolah merupakan rencana yang secara komprehensif memperhatikan mandat, misi, nilai, peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal, memperhatikan kekuatan dan kelemahan internal, dan kemudian merumuskan strategi untuk mengatasi isu strategi yang ada dan menetapkan program-program dengan memanfaatkan peluang dan kekuatan yang dimiliki, mengatasi tantangan dan kelemahan yang ada, guna mencapai visi yang diinginkan. Konsep strategi menurut Drucker dalam tulisan Nisjar (1997:16) adalah mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the right things*). Skinner dalam Wahyudi (1996:16) menjelaskan strategi merupakan filosofi yang berkaitan dengan alat untuk mencapai tujuan. Secara etimologis, strategi dapat diartikan sebagai kiat, cara dan taktik utama yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, yang terarah pada tujuan strategi organisasi. Tanpa strategi, organisasi akan kehilangan arah. Mampu untuk memformulasikan suatu strategi bagi organisasi, maka para pengelola di dalam organisasi tersebut mampu mengembangkan keunggulan kompetitif yang akan membawa organisasi ke arah peningkatan mutu yang diharapkan.

Konsep strategi menurut Bryson (2004:46) dijelaskan, "*a strategy can be defined as a pattern of purposes, policies, programs, actions, decisions, or resource allocations that define what an organization is, what it does, and why it does it*". Strategi adalah sebuah pola tujuan, kebijakan, program, aksi, keputusan, atau pengelolaan sumber daya yang akan menentukan makna organisasi, apa yang dikerjakannya, dan mengapa organisasi tersebut mengerjakannya. Dalam bidang manajemen pendidikan, strategi dipandang sebagai pola kegiatan perencanaan, penyesuaian dan umpan balik guna mewujudkan mutu yang diharapkan. Strategi yang dirumuskan dalam dunia pendidikan, sudah saatnya mengadopsi konsep inovasi nilai sebagai batu pijak strategi samudera biru (*blue ocean strategy*). W Chan Kim, Renee Mauborgne (2005:13) menjelaskan, inovasi nilai terjadi ketika ada keterpaduan antara inovasi dengan manfaat (utilitas), harga, dan posisi biaya. Inovasi nilai akan membawa para *stakeholders* dalam suatu lembaga/organisasi melakukan penghematan biaya dengan mengurangi faktor-faktor yang menjadi titik persaingan. Dalam mewujudkan mutu yang diharapkan, lembaga pendidikan sudah saatnya tidak lagi melakukan "ratapan" terhadap persoalan biaya. *Stakeholders* pendidikan perlu membuka cakrawala berpikir bagaimana dengan strategi biaya murah tetapi dapat membuat lompatan dalam utilitas (manfaat) yang terkait dengan pencapaian mutu. Implementasikan pemikiran untuk menciptakan strategi samudera biru (*blue ocean strategy*) dengan memadukan inovasi nilai. Upaya pencapaian mutu melalui proses perencanaan strategik, tidak lagi selalu dihubungkan dengan ketersediaan biaya yang memadai, tetapi dengan upaya menekan biaya dan menciptakan sesuatu nilai yang tidak lagi berorientasi pada persaingan, tetapi pada sesuatu yang berbeda. W Chan Kim, Renee Mauborgne (2005:29) menjelaskan empat

langkah kerangka kerja kurva nilai baru, yaitu: (1) Hapuskan faktor-faktor apa saja yang harus dihapuskan dari faktor-faktor yang telah diterima begitu saja oleh lembaga; (2) kurangi faktor-faktor apa yang harus dikurangi hingga di bawah standar; (3) tingkatkan faktor-faktor apa yang harus ditingkatkan hingga di atas standar; dan (4) ciptakan faktor-faktor apa yang belum pernah ditawarkan sehingga harus diciptakan.

Karakteristik-karakteristik produk jasa dalam bidang pendidikan akan diimplementasikan dalam suatu proses jasa sebagai rangkaian aktivitas yang dilakukan secara berulang-ulang dan bersama-sama untuk mentransformasi *input* yang ada menjadi *output* yang diterima oleh pelanggan. Aktivitas-aktivitas yang dilakukan secara berulang-ulang dan bersama-sama tersebut merupakan kombinasi dari sebagian atau keseluruhan faktor, yaitu: sumberdaya manusia (*manpower*), material, metode, ukuran, dan lingkungan (*environment*). Untuk itu, maka persoalan "*how to manage*" mutu yang diharapkan akan dihadapkan pada tantangan bagaimana kemampuan para pengelolanya? Mengelola mutu di dalam penyelenggaraan pendidikan dengan pola MBS tidaklah mudah. Kemandirian dan kemampuan pengelola dari aspek pemahaman konsep manajerial, keberanian untuk berubah, perhatian, dan komitmen yang kuat merupakan tantangan yang harus dihadapi dalam menghadapi dinamika kehidupan di lembaga persekolahan yang terus diarahkan pada peningkatan mutu.

Tahapan-tahapan di dalam peningkatan mutu tidak terlepas dari bagaimana manajemen mutu diimplementasikan. Manajemen mutu menurut Juran (1995:92) merupakan keseluruhan cara untuk mencapai mutu yaitu perencanaan mutu, pengendalian mutu, dan peningkatan mutu. Ketiga proses ini dikenal dengan trilogi mutu. Perencanaan mutu merupakan aktivitas yang dilakukan SDM organisasi dalam upaya memenuhi kepuasan pelanggannya. Langkah-langkah yang dilakukan untuk perencanaan mutu adalah: (1) menentukan kebutuhan pelanggan; dan (2) mengembangkan produk dan proses yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan itu.

Pengendalian mutu menurut Juran (1995:165) merupakan "pemilikan status quo" menjaga proses terencana pada keadaan yang terencana sehingga tetap dapat memenuhi tujuan. Pengendalian mutu sebagai proses manajemen di dalamnya terdiri dari aktivitas mengevaluasi kinerja nyata, membandingkan kinerja nyata dengan tujuan, dan mengambil tindakan terhadap perbedaan (umpan balik). Untuk setiap pokok pengendalian mutu, diperlukan penetapan tujuan mutu (sasaran mutu) yang diarahkan dan dikerahkan upaya pencapaiannya.

Peningkatan mutu dalam Juran (1995:31) berarti penciptaan suatu perubahan yang bermanfaat secara terorganisasi, dan pencapaian suatu tingkat kinerja (terobosan). Peningkatan mutu dapat dilakukan dengan cara: (1) mengembangkan sesuatu yang baru, (2) pemakaian teknologi, dan (3) melakukan revisi proses untuk mengurangi kesalahan (bebas dari defisiensi). Peningkatan mutu memerlukan prakarsa dan kepemimpinan manajemen tingkat tinggi. Peran pemimpin dalam manajemen mutu adalah menetapkan tujuan mutu, menyediakan semua sumber daya yang dibutuhkan, meninjau kemajuan, memberi pengakuan, merevisi tim kerja, ikut serta dalam tim kerja dan berani menghadapi persoalan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja sumber daya manusia.

Hal yang paling penting dalam manajemen mutu sekolah adalah manajemen terhadap komponen-komponen sekolah itu sendiri untuk direncanakan, dikendalikan dan ditingkatkan melalui implementasi MBS. Dengan mengadopsi Trilogi Juran, maka dalam peningkatan mutu pembelajaran di sekolah dapat dilakukan perencanaan, pengendalian dan peningkatan mutu dengan beberapa prinsip yang mendasari pencapaian efisiensi dan efektivitasnya, yaitu: efektivitas yang tinggi dalam

pembelajaran (*learning organization*) dengan menekankan pada pembelajaran mengetahui (*learning to know*), belajar bekerja (*learning to do*), belajar hidup bersama (*learning to live together*), dan belajar menjadi diri sendiri (*learning to be*). Di samping itu menurut Jeffrey A. Krames (2002:97) diperlukan kepemimpinan yang kuat, yaitu memiliki kemampuan memobilisasi sumberdaya untuk mencapai tujuan pembelajaran dengan menerapkan "*Four E's of Leadership*" (*Energy, Energizer, Edge, & Execution*), dan memiliki kemampuan di dalam menciptakan lingkungan yang aman dan tertib sehingga pembelajaran menjadi nyaman (*enjoyable*). Demikian pula di dalam pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif; memiliki budaya mutu; memiliki "*teamwork*" yang solid, cerdas dan dinamis; memiliki kewenangan (kemandirian); partisipasi yang tinggi; memiliki keterbukaan (transparansi) manajemen; memiliki kemampuan untuk berubah; melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan; responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan; komunikasi yang baik; dan memiliki akuntabilitas.

Secara ringkas, tahapan pengembangan mutu di sekolah dapat dilakukan dengan membentuk budaya kerja bermutu; mengidentifikasi tantangan nyata; memperjelas misi, tujuan situasional dan sasaran; mengidentifikasi fungsi-fungsi untuk mencapai sasaran; melakukan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, and Threat*); menentukan alternatif langkah pemecahan persoalan; menyusun rencana dan program peningkatan mutu; melaksanakan rencana peningkatan mutu; melakukan evaluasi pelaksanaan; dan merumuskan sasaran mutu baru.

Tahapan-tahapan yang telah dikemukakan di atas, dilakukan secara berkelanjutan mengingat semua fungsi dalam aktivitas yang dilakukan merupakan tiga proses universal manajemen mutu. Ketiga proses tersebut dalam implementasinya sering berhadapan dengan risiko yang tak dapat diduga. Susilo J. Leo dan Victor Riwo Kaho (2011:1) menjelaskan, kemampuan organisasi untuk mengelola risiko dengan mengidentifikasi risiko, menganalisis dan mengevaluasinya untuk memastikan apakah risiko perlu mendapatkan perlakuan risiko sehingga memenuhi kriteria risiko yang dapat diterima atau tidak, nampaknya tidak dapat diabaikan. Kondisi ini memperjelas bahwa organisasi manapun, termasuk di dalamnya lembaga pendidikan, perlu mengantisipasi defisiensi dalam pencapaian kualitas yang diharapkan. Untuk itu *stakeholders* perlu melakukan proses komunikasi, konsultasi, pemantauan, dan pengkajian guna pengendalian risiko. Ahli lain, yaitu Vincent Gaspersz, Avanti Fontana (2011:32-34) menjelaskan bahwa organisasi dapat menggunakan model USE PDSA (*Understand quality improvement needs, State the quality problem, Evaluate the root cause, Plan the solution, Do or implement the solution, Study the solution result, and Act to standardize the solution*) untuk peningkatan kualitas total yang terus menerus. Dalam lembaga pendidikan/sekolah, *understand quality* berarti *stakeholders* sekolah harus memahami kebutuhan perbaikan/ peningkatan kualitas. *State the quality problem*, berarti *stakeholders* sekolah harus menyatakan kualitas yang ada. *Evaluate the root cause* berarti *stakeholders* sekolah harus mengevaluasi akar penyebab masalah. *Plan the solution* berarti *stakeholders* sekolah harus merencanakan solusi masalah. *Do or implement the solution* berarti *stakeholders* sekolah melaksanakan dan menerapkan rencana solusi terhadap masalah. *Study the solution result* berarti *stakeholders* sekolah harus mempelajari solusi masalah. Sedangkan *act to standardize the solution* berarti *stakeholders* sekolah harus bertindak untuk menstandarisasi solusi masalah. Proses peningkatan kualitas yang ada dalam lembaga pendidikan/sekolah memerlukan komitmen manusia (motivasi) sebagai *stakeholders* organisasi/sekolah secara menyeluruh dan berkesinambungan.

PENUTUP

1. Perubahan lingkungan pendidikan yang dinamis menuntut sumber daya manusia yang ada di dalamnya terus mengembangkan kemampuan menyesuaikan diri dengan lingkungan dimaksud. Peningkatan mutu lembaga sebagai salah satu upaya manajemen perlu direncanakan, dikelola, dan dikendalikan secara professional dengan strategi yang tepat. Suatu organisasi/lembaga membutuhkan manajemen dan kepemimpinan agar efektif. Kepemimpinan diperlukan untuk menciptakan perubahan, sementara manajemen diperlukan untuk menciptakan keteraturan. Manajemen dan kepemimpinan dapat menciptakan perubahan yang tertib, dan kepemimpinan bersama manajemen akan menjaga organisasi agar tetap selaras dengan lingkungannya. Penerapan manajemen mutu perlu dilakukan secara komprehensif, berkelanjutan, dan responsif terhadap lingkungan yang terus berubah melalui perencanaan, pengendalian, dan peningkatan mutu (siklus PDCA) dengan beberapa prinsip yang mendasari pencapaian efisiensi dan efektivitasnya.
2. Implementasi manajemen yang efektif memerlukan berbagai strategi yang akan mensintesis antara pengetahuan dan seni, yang merupakan campuran dari objektivitas rasional dan pandangan intuitif. MBS merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik.
3. Peningkatan mutu di lembaga pendidikan perlu diawali dengan aktivitas penyusunan rencana strategik yang melibatkan semua stakeholders yang ada di sekolah atau stakeholders yang mampu diberdayakan oleh pihak sekolah dengan menekankan pembelajaran mengetahui (*learning to know*), belajar bekerja (*learning to do*), belajar hidup bersama (*learning to live together*), dan belajar menjadi diri sendiri (*learning to be*). Penyusunan rencana strategik sekolah yang melibatkan stakeholders baik secara internal maupun eksternal perlu menerapkan manajemen risiko berbasis ISO 31000 dan blue ocean strategy .
4. Dalam implementasi MBS diperlukan kepemimpinan yang kuat, yaitu memiliki kemampuan memobilisasi sumberdaya untuk mencapai tujuan pembelajaran dengan menerapkan "*Four E's of Leadership*" (*Energy, Energize, Edge, & Execution*), menciptakan lingkungan yang aman dan tertib, mampu mengelola tenaga kependidikan yang efektif, memiliki budaya mutu, memiliki "*teamwork*" yang solid, cerdas dan dinamis. Di samping itu, diperlukan keterlibatan sumber daya manusia yang memiliki kewenangan (kemandirian), partisipasi yang tinggi, memiliki keterbukaan (transparansi) manajemen, memiliki kemampuan untuk berubah, melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan, responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan, komunikasi yang baik, memiliki akuntabilitas serta memiliki kemampuan untuk menentukan alat peningkatan mutu yang sesuai dengan kondisi yang sedang dihadapi sekolah.
5. Implementasi MBS memerlukan keterlibatan semua sumber daya yang memiliki kemampuan memberdayakan serta kemauan untuk diberdayakan oleh sekolah secara berkesinambungan dengan menerapkan pendekatan solusi masalah kualitas (*integrated management problem solving*).

DAFTAR RUJUKAN

- Amiruddin, Khairuddin, dan Irwan Nasution, Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah, Jakarta: Quantum Teaching, 2006.*
- Bryson John M., Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations, A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement, USA: Jossey-Bass, 2004*
- Chan Kim W., Renee Mauborgne, Blue Ocean Strategy. Boston: Havard Business School Publishing Corporation, 2005*
- E.Mulyasa, Manajemen Berbasis Sekolah, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002.*
- Gasversz Vincent, Avanti Fontana, Integrated Management Problem Solving, Panduan bagi Praktisi Bisnis dan Industri, Bogor: Vinchristo Publication, 2011*
- Griffin, Ricky Manajemen, alih bahasa Gina Gania, Wisnu Chandra Kristiaji, Jakarta, Erlangga, 2004*
- Hadiyanto, Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia Jakarta: Rineka Cipta, 2004*
- Hoy, Wayne K dan Miskel, Cecil G. , Educational Administration, Theory, Research, and Practice, New York: Mc Graw Hill, 2001*
- Jeffrey A. Kramers, The Jack Welch Lexicon of Leadership. N.J. USA: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2002.*
- J.M. Juran, Merancang Mutu, Ancangan Baru Mewujudkan Mutu ke dalam Barang dan Jasa. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo, 1995.*
- , Kepemimpinan Mutu, Pedoman Peningkatan Mutu untuk Meraih keunggulan Kompetitif. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo, 1995.*
- Nisjar Karhi dan Winardi. Teori Sistem dan Pendekatan Sistem dalam Bidang Manajemen. Bandung: Mandar Maju, 1997.*
- Susilo Leo J., Victor Riwu Kaho, Manajemen Risiko berbasis ISO 31000 untuk Industri Nonperbankan. Jakarta: PPM, 2011*
- Wahyudi, Manajemen Strategik, Jakarta: Binarupa Aksara, 1996*

