



# Jurnal MANAJEMEN PENDIDIKAN

Jurnal Ilmiah Administrasi, Manajemen, dan Kepemimpinan Pendidikan

- **Knowledge Based Strategy dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan**  
Oleh: Mada Sutapa
- **Mengimplementasikan Mckinsey's 7S Framework dalam Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah**  
Oleh: Setya Raharja
- **Kreativitas Pemimpin Pendidikan dalam Pengambilan Keputusan**  
Oleh: Nurtanio Agus Purwanto
- **Mengembangkan Kreativitas Pemimpin Lembaga Pendidikan Anak Usia Dini**  
Oleh: Eka Sapti C.
- **Mutu Guru dan Implikasinya Terhadap Mutu Pendidikan**  
Oleh: Dwi Esti Andriani
- **Perbaikan Mutu Tenaga Pendidik di Sekolah sebagai Proses Berkelanjutan**  
Oleh: Tina Rahmawati
- **Memilih Pemimpin Dalam Praktik Kepemimpinan Organisasi Sekolah di Era Global**  
Oleh: Sunarta dan Ratna Endah Pamuji
- **Supervisi Pengajaran Bernuansa Keadilan Sosial**  
Oleh: Rahmania Utari

Diterbitkan Oleh:  
Jurusan Administrasi Pendidikan  
Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta dan  
Ikatan Sarjana Manajemen Pendidikan Indonesia (ISMaPI)

---

## DAFTAR ISI

---

<p><i>Knowledge Based Strategy</i> dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan  <i>Oleh: Mada Sutapa</i> .....</p>	1-9
<p>Mengimplementasikan <i>Mckinsey's 7S Framework</i> dalam Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah  <i>Oleh: Setya Raharja</i> .....</p>	10-24
<p>Kreativitas Pemimpin Pendidikan dalam Pengambilan Keputusan  <i>Oleh: Nurtanio Agus Purwanto</i> .....</p>	25-35
<p>Mengembangkan Kreativitas Pemimpin Lembaga Pendidikan Anak Usia Dini  <i>Oleh: Eka Sapti C</i> .....</p>	36-49
<p>Mutu Guru dan Implikasinya Terhadap Mutu Pendidikan  <i>Oleh: Dwi Esti Andriani</i> .....</p>	50-60
<p>Perbaikan Mutu Tenaga Pendidik di Sekolah sebagai Proses Berkelanjutan  <i>Oleh: Tina Rahmawati</i> .....</p>	61-68
<p>Memilih Pemimpin dalam Praktik Kepemimpinan Organisasi Sekolah di Era Global  <i>Oleh: Sunarta dan Ratna Endah Pamuji</i> .....</p>	69-82
<p>Supervisi Pengajaran Bernuansa Keadilan Sosial  <i>Oleh : Rahmania Utari</i> .....</p>	83-94



## MENGIMPLEMENTASIKAN MCKINSEY'S 7S FRAMEWORK DALAM MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU BERBASIS SEKOLAH

Setya Raharja \*)

### Abstract

*This article is meant to describe the efforts to intensify the implementation of school-based management for quality improvement (MPMBS) by implementing McKinsey's 7S framework. MPMBS applied to the principle of autonomy, accountability, quality assurance, and evaluation transparency.*

*Empirically showed that many schools experienced problems in implementation MPMBS, so that the education in school less than optimal. Therefore there should be efforts to overcome these obstacles. One relatively new effort in school is a model applied to McKinsey's 7S framework.*

*McKinsey's 7S framework model promoting value-based management that has elements of hard and soft elements. Hard elements include: strategy, structure, and systems, while software elements include: the values, skills, style, and staff. Both these elements are integrated in the implementation of very importance for MPMBS if the school management to be successful.*

*Keywords: McKinsey's 7s framework, MPMBS, school management*

### A. Pendahuluan

Era globalisasi menuntut pergeseran dan perubahan paradigma-dalam dunia pendidikan. Reigeluth dan Garfinkle (1994) memandang bahwa kebutuhan terhadap paradigma baru pendidikan didasarkan atas perubahan besar-besaran dalam kondisi dan kebutuhan-kebutuhan pendidikan dalam masyarakat informasi (Syafaruddin, 2002: 15). Untuk mengakomodasi hal tersebut, peranan manajemen pendidikan sangat signifikan untuk menciptakan sekolah-sekolah yang bermutu, yang pada gilirannya akan menghasilkan lulusan atau sumber daya manusia yang bermutu pula.

Pemerintah telah melakukan berbagai upaya untuk memperbaiki mutu sekolah, namun hasilnya masih dirasa belum memenuhi harapan. Dari beberapa kajian dan analisis Depdiknas (2002: 1) ditemukan ada tiga faktor yang menyebabkan mutu pendidikan di Indonesia tidak mengalami

\*) Dosen pada Jurusan Administrasi Pendidikan FIP Universitas Negeri Yogyakarta



peningkatan secara merata. *Pertama*, kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan *education production function* atau analisis input output tidak dilaksanakan secara konsekuen. *Kedua*, penyelenggaraan pendidikan nasional dilakukan secara birokratik-sentralistik yang berakibat ketergantungan sekolah sangat tinggi dan kebijakan dari atas tidak sesuai dengan kondisi lokal sekolah. *Ketiga*, peranserta warga sekolah khususnya guru dan peranserta masyarakat khususnya orang tua siswa masih sangat minim.

Berdasarkan permasalahan dan tuntutan akan mutu pendidikan tersebut, Pemerintah menerapkan manajemen mutu sekolah yang tidak lagi sentralistik namun manajemen yang didesentralisasikan ke sekolah atau disebut Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS). MPMBS merupakan wujud upaya peningkatan mutu sekolah sebagai desentralisasi kewenangan pengambilan keputusan pada lingkup sekolah (Depdiknas, 2002). MPMBS mulai diterapkan di sekolah-sekolah pada tahun 1999 melalui program rintisan di 40 Sekolah Menengah Pertama Negeri (SMPN), yang dilanjutkan pada tahun-tahun berikutnya diperluas ke semua jenjang pendidikan sejak SD hingga SMA/SMK.

Dalam perjalanan implementasi MPMBS tersebut, tidak semulus sebagaimana yang direncanakan, karena di samping merupakan pendekatan manajemen yang relatif baru, kondisi dan proses penyesuaian di sekolah, dan proses pembentukan kultur baru memerlukan waktu yang relatif cukup lama. Berdasarkan pengalaman empirik, banyak ditemui beberapa kekurangan, kelemahan, yang mengakibatkan MPMBS kurang optimal. Meskipun demikian, hasil program ini memberikan indikasi bahwa lebih banyak sekolah yang berhasil daripada sekolah yang kurang atau tidak berhasil. Oleh karena itu, selanjutnya di dalam UU RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Pasal 51), disebutkan bahwa pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah.

Menurut Suparlan (2007), dalam pelaksanaan MPMBS di sekolah, pihak kepala sekolah dan Komite Sekolah masih juga memperoleh tekanan dari berbagai pihak. Campur tangan pemerintah daerah pada umumnya bukan dalam bentuk supervisi yang positif, namun justru berupa intervensi negatif. Penerapan MPMBS di sekolah, pada sisi yang lain, menjadi ladang yang subur untuk tumbuhnya KKN di tingkat birokrasi yang paling bawah.

Kondisi tersebut menyebabkan ada kepala sekolah yang kemudian tidak mau melaksanakan pekerjaan manajemen yang berat ini, karena alasan beban berat sebagai pemimpin instruksional (*instructional leader*) atau pemimpin dalam bidang kependidikan (*pedagogical leader*) menjadi amburadul, karena disibukkan oleh pekerjaan teknis administratif dan manajerial yang harus



dituntaskan setiap hari. Whitaker (2003) dan William (2003), sebagaimana dikutip oleh Suparlan (2007), menegaskan bahwa penerapan MPMBS boleh jadi menimbulkan stres berat bagi kepala sekolah.

Berdasarkan beberapa pengalaman lapangan tersebut, wajarlah jika implementasi MPMBS masih tetap terus ditingkatkan agar benar-benar efektif menunjang proses pembelajaran dan pendidikan yang bermutu di level sekolah. Untuk mengakomodasi upaya ini tentu saja harus dilakukan peningkatan yang mampu menyentuh hakikat MPMBS baik yang berkait dengan substansi maupun metodologinya.

Salah satu *tool* manajemen yaitu *McKinsey's 7s framework* (Mind Tools Ltd, 1995-2009) menawarkan model peningkatan kinerja organisasi melalui analisis dan perbaikan elemen keras dan lunak organisasi, misalnya untuk: memperbaiki performansi lembaga, menguji kelayakan efek perubahan yang akan datang, menyelaraskan bagian-bagian dan proses selama menggabung, dan menentukan implementasi yang baik strategi yang diusulkan.

Mengingat sekolah sebagai organisasi pendidikan yang selalu menjadi konsentrasi untuk perbaikan mutu pendidikan, maka *McKinsey's 7s framework* perlu dicoba untuk menguatkan implementasi MPMBS yang di beberapa sekolah masih ditemui hambatan dan kurang efektif dalam pelaksanaannya. Tentu saja, secara operasional akan dilakukan modifikasi model sesuai dengan kondisi dan sumber daya sekolah dan tidak mengurangi esensi MPMBS. Penerapan *McKinsey's 7s framework* di dalam manajemen sekolah diharapkan menghasilkan MPMBS yang lebih berdaya, produktif, dan harmonis, yang pada gilirannya meningkatkan mutu sekolah secara total.

## B. Pengertian, Tujuan, dan Pendekatan Implementasi MPMBS

Sekolah merupakan sebuah sistem sosial dan sekaligus sebagai sistem yang bersifat terbuka. Konsep ini secara implisit mengandung pengertian bahwa untuk melihat mutu sekolah tidak lagi secara parsial, namun harus secara menyeluruh. Pengembangan mutu sekolah secara total hendaknya bertumpu pada fondasi dan pilar-pilar mutu yang menjadi landasan proses transformasi yang bermutu (Arcaro, 1995: 55). Mutu sekolah secara total dapat dicapai dengan memperhatikan dan melaksanakan lima unsur utama atau pilar dalam manajemen mutu terpadu tersebut, yaitu: berpusat pada pelanggan (*customer focus*), pelibatan menyeluruh (*total involvement*), pengukuran (*measurements*), komitmen (*commitment*), dan perbaikan terus-menerus (*continuous improvement*). Untuk dapat tegaknya lima pilar tersebut harus dilandasi oleh fondasi keyakinan dan nilai (*beliefs & values*) yang kuat.



Sekolah yang telah menerapkan manajemen mutu terpadu, akan mengalami pergeseran-pergeseran peran pada komponen-komponen sekolah, sebagaimana disajikan pada tabel berikut.

Komponen Sekolah	Pendidikan Tradisional	Mutu Terpadu Pendidikan
Orang tua	Mencampuri dan reaktif harid di sekolah	Melayani guru
Siswa/Pelajar	Hadir di sekolah	Melakukan penelitian, penemuan, memenuhi kebutuhan/tuntutan, dan melayani
Guru	Mengajar, mengawasi semuanya	Membimbing dan mengajar murid
Kepala sekolah	Mengawasi, memerintah, mengorganisasi, merencanakan	Menjauhkan rintangan, merencanakan dan mengorganisasi
Tenaga Administrasi	Memantau pelaksanaan kebijakan dan mendukung sekolah	Tindakan sebagai sumber, menghindari rintangan
Komite sekolah	Membuat kebijakan	Memimpin
Masyarakat	Memilih dewan dan menyediakan sumber daya	Mengidentifikasi kebutuhan dan menyediakan sumber daya

Sumber: Joseph C. Fields, *Total Quality For Schools*, Wisconsin: ASQC, Quality Press, 1994 (dalam Syafaruddin, 2002).

Untuk meningkatkan mutu sekolah secara total, sekolah-sekolah di Indonesia pada saat ini menerapkan manajemen berbasis sekolah (MBS) (UU RI No. 20 Tahun 2003; PP No. 19 Tahun 2005). MBS ini sebagai perluasan dari MPMBMS yang dirintis sejak tahun 1999. MPMBMS adalah wujud desentralisasi kewenangan pengambilan keputusan pada lingkup sekolah.

MPMBMS merupakan model manajemen yang memberikan otonomi lebih luas kepada sekolah, memberikan fleksibilitas/keluwasan lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumber daya sekolah, dan mendorong sekolah meningkatkan partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk memenuhi kebutuhan mutu sekolah atau untuk mencapai tujuan sekolah dalam kerangka pendidikan nasional (Depdiknas, 2002: 10). Secara umum MPMBMS bertujuan untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan (otonomi) kepada sekolah dan mendorong sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif. Oleh karena itu, esensi MPMBMS = *otonomi sekolah + fleksibilitas + partisipasi untuk mecapai sasaran mutu sekolah*.

*Otonomi* diartikan sebagai kewenangan/kemandirian, yaitu kemandirian sekolah di dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri, dan tidak tergantung. Dengan *otonomi yang lebih besar*, sekolah dapat mengoptimalkan pengelolaan sumberdaya dengan mengalokasikannya sesuai dengan



proporsi dan prioritas program (sekolah lebih mandiri). Dengan *kemandiriannya*, sekolah lebih tanggap terhadap pengembangan dan kebutuhan setempat (sesuai dengan kebutuhan dan potensi yang dimiliki), yang ditunjang dengan sistem pendukung seperti keterampilan mengelola, keterampilan memperoleh dan memberikan informasi, serta bertumpu pada kerja sama dengan masyarakat. *Fleksibilitas* dapat diartikan sebagai keluwesan-keluwesannya yang diberikan kepada sekolah untuk mengelola, memanfaatkan, dan memberdayakan sumber daya sekolah seoptimal mungkin untuk meningkatkan mutu sekolah, sehingga sekolah akan lebih "lincah". *Peningkatan partisipasi*, dimaksudkan sebagai penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratis di antara warga sekolah dan masyarakat untuk terlibat secara langsung dalam penyelenggaraan pendidikan, sehingga rasa memiliki warga sekolah akan meningkat.

Berdasar uraian di atas, dapat ditegaskan bahwa MPMBBS bertujuan untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan (otonomi) kepada sekolah, memberikan keluwesan-keluwesannya, dan mendorong sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif. Dalam implementasinya, hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip keterbukaan, kebersamaan, berkelanjutan, menyeluruh, bertanggung jawab, demokratis, kemandirian sekolah (prakarsa, inisiatif, inovatif), berorientasi pada mutu, pencapaian standar minimal (total, bertahap, berkelanjutan), dan pendidikan untuk semua.

MPMBBS sangat menghargai partisipasi semua warga sekolah sejak pengambilan keputusan, perencanaan, pelaksanaan, sampai dengan pengendalian dan evaluasi terhadap program dan kegiatan sekolah, sebagai bentuk desentralisasi pendidikan di sekolah. Fungsi-fungsi yang didesentralisasikan ke sekolah mencakup: perencanaan dan evaluasi; kurikulum; ketenagaan; fasilitas; keuangan; kesiswaan; hubungan sekolah dengan masyarakat; dan iklim sekolah.

### C. Karakteristik MPMBBS

Untuk melihat secara mendalam tentang karakteristik MPMBBS, dapat dipandu dengan pendekatan sistem yaitu *input-proses-output*. Dalam kajian ini, dimulai dari output dan diakhiri dengan input dengan alasan bahwa dilihat dari urutan kepentingannya, yang pertama output, kemudian proses, dan yang terakhir input.

*Pertama, output* pendidikan yang diharapkan sekolah harus jelas, baik prestasi akademik maupun nonakademik. *Kedua, proses* pendidikan di sekolah mencakup: (1) proses pembelajaran yang efektif dengan pemberdayaan siswa, sehingga siswa mampu belajar mengetahui, belajar bekerja, belajar hidup bersama, belajar menjadi diri sendiri; (2) kepemimpinan sekolah yang kuat untuk memobilisasi sumber daya sekolah, (3) lingkungan sekolah yang aman dan tertib atau



*enjoyable learning*, (4) pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif yaitu berkomitmen tinggi, selalu mampu dan sanggup menjalankan tugas dengan baik; (5) sekolah memiliki: (a) budaya mutu yaitu *total quality schools*, (b) *teamwork* yang kompak, cerdas, dan dinamis, (c) kewenangan (kemandirian), memiliki keterbukaan (*transparancy*) manajemen, (d) kemampuan untuk berubah (psikologis dan fisik), (e) komunikasi yang baik, (f) akuntabilitas/rasa tanggung jawab yang tinggi dan menyeluruh, kemampuan menjaga sustainabilitas; (6) partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat; (7) responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan; dan (8) melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan. **Ketiga, input** pendidikan yang meliputi: (a) kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu yang jelas, (b) sumber daya sekolah tersedia dan siap, (c) staf sekolah kompeten dan berdedikasi tinggi, (d) sekolah memiliki harapan prestasi yang tinggi, (e) fokus layanan pada pelanggan (khususnya siswa), serta (f) input manajemen yang memadai.

Berkait dengan karakteristiknya, fungsi-fungsi yang didesentralisasikan ke sekolah dalam kerangka MPMBS mencakup aspek-aspek: (1) pengelolaan proses belajar mengajar; (2) perencanaan dan evaluasi; (3) pengelolaan kurikulum; (4) pengelolaan ketenagaan; (5) pengelolaan fasilitas; (6) pengelolaan keuangan; (7) pelayanan siswa; (8) hubungan sekolah dengan masyarakat; serta (9) pengelolaan iklim sekolah.

#### D. Implementasi MPMBS

Bagi sekolah yang akan menerapkan MPMBS perlu menyiapkan beberapa persyaratan atau prakondisi sebagai berikut. (1) Kapasitas kelembagaan yang memadai untuk menerapkan MPMBS, misalnya: manajemen sekolah yang memadai, kesiapan sumber daya manusia dan sumber daya selebihnya (dana, peralatan, bahan, dsb.). (2) Budaya yang kondusif bagi penyelenggaraan MPMBS, antara lain: penghargaan perbedaan pendapat, menjunjung tinggi hak asasi manusia, masyarakat dapat disadarkan akan pentingnya pendidikan. (3) Sekolah berkemampuan membuat kebijakan, rencana, dan program sekolah untuk menyelenggarakan MPMBS. (4) Sekolah memiliki sistem untuk mempromosikan akuntabilitas publik, sehingga sekolah merupakan bagian dari masyarakat bukan sekedar sekolah berada di masyarakat. (5) Dukungan pemerintah pusat dan daerah yang ditunjukkan oleh pemberian pengarahan dan pembimbingan, baik dalam bentuk pedoman pelaksanaan, petunjuk pelaksanaan, dll.

Sesuai dengan esensinya, penerapan MPMBS menggunakan pendekatan "**ideografik**" (membolehkan keberagaman) bukan lagi menggunakan pendekatan "**nomotetik**" (cenderung seragam). Namun demikian, dalam melaksanakan MPMBS hendaknya tetap memperhatikan prinsip-prinsip: (1) keterbukaan, (2) kebersamaan, (3) berkelanjutan, (4) menyeluruh, (5) bertanggung



jawab, (6) demokratis, (7) kemandirian sekolah (prakarsa, inisiatif, inovatif), (8) berorientasi pada mutu, (9) pencapaian standar minimal (total, bertahap, berkelanjutan), (10) pendidikan untuk semua.

Dalam mengimplementasikan MPMBS hendaknya melalui tahap-tahap sebagai berikut.

1. Melakukan **sosialisasi**. Kepala sekolah “membaca” dan “membentuk” budaya MPMBS di sekolah masing-masing.
2. Merumuskan **visi, misi, tujuan** dan **sasaran** sekolah (tujuan situasional sekolah).
3. Mengidentifikasi **fungsi-fungsi** yang diperlukan untuk mencapai sasaran.
4. Melakukan **analisis SWOT** (*Strength, Weaknesses, Opportunities, Threat*)
5. Menemukan alternatif **langkah pemecahan** persoalan.
6. Menyusun **rencana dan program** peningkatan mutu.
7. **Melaksanakan** rencana peningkatan mutu.
8. Melakukan **monitoring** dan **evaluasi** pelaksanaan.
9. Merumuskan **sasaran mutu baru**.

Monitoring dan evaluasi merupakan bagian yang tak terpisahkan dari kegiatan pengelolaan pendidikan, baik di tingkat mikro, meso dan makro. Monitoring adalah suatu proses/kegiatan pemantauan untuk mendapatkan informasi mengenai proses. Evaluasi merupakan suatu proses untuk mendapatkan informasi mengenai hasil dari pelaksanaan kegiatan. Fokus monitoring pada komponen proses MPMBS, baik menyangkut proses pengambilan keputusan, pengelolaan kelembagaan, pengelolaan program, maupun pengelolaan proses belajar mengajar, sedang evaluasi berfokus pada hasil MPMBS. Komponen-komponen MPMBS yang dimonitor dan dievaluasi meliputi konteks, input, proses, output, dan *outcome*.

#### E. Permasalahan dalam Implementasi MPMBS di Sekolah

Di dalam PP No. 19 Tahun 2005 diatur tentang standar manajemen atau pengelolaan sekolah. Standar pengelolaan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota, provinsi, atau nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan. Pada Bab VIII pasal 49 (PP No. 19/2005) ditegaskan bahwa pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas. Hal ini menunjukkan bahwa pada saat ini manajemen sekolah yang sedang berjalan adalah manajemen berbasis sekolah.

MBS adalah model pengelolaan sekolah berdasarkan kekhasan, kebolehan, kemampuan, dan kebutuhan sekolah yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja sekolah (kualitas, efektivitas,



produktivitas, efisiensi, inovasi dan surplus pendanaan sekolah. Esensi dari MBS adalah otonomi, pemberdayaan, dan fleksibilitas. Agar penerapan MBS dapat berjalan secara baik, maka perlu memperhatikan prinsip-prinsip: partisipasi transparansi, akuntabilitas, wawasan ke depan, penegakan hukum, keadilan, demokrasi, prediktif, kepekaan, professional, efektif dan efisien, serta kapasitas jaminan mutu.

Dalam pelaksanaannya, banyak ditemui beberapa kekurangan, kelemahan, yang mengakibatkan perjalanan MBS kurang optimal. Menurut Suparlan (2007), penerapan MBS di sekolah di banyak negara berkembang, sering tidak memperoleh dukungan yang memadai dari pihak penguasa lokal maupun dari masyarakat. Di dalam pelaksanaan MBS di sekolah, pihak kepala sekolah dan Komite Sekolah masih juga memperoleh tekanan dari berbagai pihak. Campur tangan pemerintah daerah pada umumnya bukan dalam bentuk supervisi yang positif, namun justru berupa intervensi negatif. Penerapan MBS di sekolah, pada sisi yang lain, menjadi ladang yang subur untuk tumbuhnya KKN di level birokrasi yang paling bawah.

Penerapan MBS ternyata juga sarat dengan masalah bias gender. Limerick dan Anderson (1999) menengarai adanya masalah bias gender, karena banyak kepala sekolah wanita yang merasakan keberatan untuk melaksanakan beban berat mengurus bidang administrasi dan manajemen tersebut (Suparlan, 2007).

Lebih lanjut, Suparlan (2007) juga menjelaskan bahwa penerapan MBS juga mengalami masalah, khususnya di daerah yang pedesaan atau daerah yang terpencil (*remote areas*). Banyak orangtua siswa dan masyarakat di pedesaan tidak mau terlibat dalam kegiatan Komite Sekolah. Masalahnya ternyata bukan hanya karena masalah kapasitasnya yang rendah, tetapi lebih karena budaya yang hanya menyerahkan bulat-bulat urusan pendidikan kepada pihak sekolah. Dalam beberapa kasus, boleh jadi penerapan MBS lebih sebagai instrumen politik untuk membangun kekuasaan. Dengan MBS, seakan-akan pemerintah telah memberikan otonomi kepada sekolah, padahal sesungguhnya sekolah dan masyarakat belum siap untuk menerima semua itu.

Dampak negatif yang sama terjadi dalam pelaksanaan desentralisasi di Afrika Barat, Lugaz dan De Grouwe (dalam Suparlan, 2007), menjelaskan bahwa penerapan MBS di sekolah justru dapat menyebabkan meningkatnya monopoli kekuasaan di level pemerintah daerah. Orangtua dan pendidik hampir tidak punya pengetahuan untuk mengontrol penggunaan uang sekolah yang telah diterima oleh sekolah. Tidak adanya transparansi dalam penggunaan uang sekolah dari orangtua siswa tersebut sering menimbulkan kesan terjadinya monopoli kekuasaan pada level pemerintah daerah.



Kondisi tersebut menyebabkan ada kepala sekolah yang kemudian tidak mau melaksanakan pekerjaan manajemen yang berat ini, karena alasan beban berat sebagai pemimpin instruksional (*instructional leader*) atau pemimpin dalam bidang kependidikan (*pedagogical leader*) menjadi amburadul, karena disibukkan oleh pekerjaan teknis administratif dan manajerial yang harus dituntaskan setiap hari. Whitaker (2003) dan William (2003), sebagaimana dikutip oleh Suparlan (2007), menegaskan bahwa penerapan MBS boleh jadi menimbulkan stres berat bagi kepala sekolah.

Depdiknas (2005: 9), menjelaskan bahwa terdapat beberapa fakta yang ditemukan dari hasil analisis pelaksanaan MBS di lapangan, yaitu sebagai berikut.

1. Pengembangan visi, misi, dan program di beberapa sekolah telah menunjukkan kesesuaian dengan prinsip MBS.
2. Perencanaan, pelaksanaan, serta monitoring dan evaluasi program di sejumlah sekolah sudah melibatkan pihak yang berkepentingan (*stakeholder*), meskipun peran kepala sekolah masih dominan.
3. Sebagian sekolah masih lebih memfokuskan perhatiannya pada pembangunan fisik. Perencanaan dan pengalokasian anggaran di beberapa sekolah untuk peningkatan mutu pembelajaran belum menjadi prioritas.
4. Pelaksanaan program di beberapa sekolah sudah sesuai dengan Rencana Induk Program Sekolah (RPS) dan Rencana Anggaran dan Pendapatan Sekolah (RAPBS) yang telah disusun.
5. Sebagian sekolah sudah membuat RAPBS dengan mengintegrasikan komponen dana dari berbagai sumber, seperti: APBD, orangtua, masyarakat, dan sumber-sumber lainnya. Sebagian yang lain belum.
6. Prinsip transparansi dan akuntabilitas kegiatan dan keuangan di beberapa sekolah sudah ditunjukkan, misalnya dengan memajukan RIP/RPS dan RAPBS.
7. Beberapa sekolah masih mengalami kesulitan dalam menyusun RPS, maupun RAPBS, serta ringkasannya.

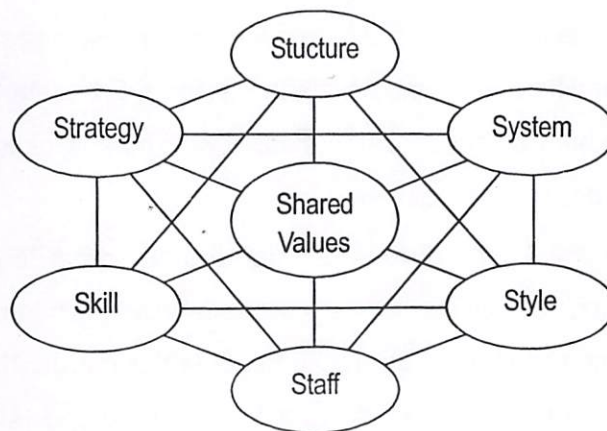
#### F. Pengertian dan Keunggulan *McKinsey's 7S Framework*

*McKinsey's 7s framework* dijelaskan oleh Waterman (1980) sebagai kerangka strategi yang dikembangkan oleh konsultan *McKisey* pada tahun 1980-an dengan konsultan Tom Peters dan Robert Waterman (1980) dan sering menjadi referensi untuk mengelola perubahan dan strategi pengembangan bisnis. *McKinsey's 7s framework* sebagai model manajemen berbasis nilai (*value based management*) yang mendeskripsikan bagaimana seseorang dapat secara holistik dan efektif



mengorganisasi sebuah lembaga (*company*). *McKinsey's 7s framework* merupakan salah satu *tool* manajemen dapat diaplikasikan pada elemen-elemen tim atau proyek agar menjadi baik.

Ide dasar dari model ini adalah bahwa ada tujuh aspek atau unsur internal organisasi. Ketujuh unsur dikategorikan sebagai elemen "keras" atau elemen "lunak". Elemen "*hard*" mudah untuk didefinisikan, sedang sisi yang lain, "*soft*" merupakan elemen yang lebih sulit. Jika seseorang ingin membuat sukses organisasi maka mereka harus berpikir bahwa kedua elemen tersebut sama pentingnya. Dalam elemen keras meliputi strategi, struktur dan sistem, sedang unsure lunak mencakup nilai di-*sharing*-kan, keterampilan, gaya, dan staf. Model *McKinsey 7S* secara visual disajikan sebagai berikut.



Gambar 1.

#### Model *McKinsey's 7S Framework*

Berdasarkan gambar di atas dapat dijelaskan untuk masing-masing elemen, sebagai berikut.

1. *Shared value*, adalah nilai-nilai etik yang menjadi bagian terpenting yang mewarnai nilai-nilai yang lain. Nilai-nilai ini disebarluaskan kepada para personal (orang-orang yang bekerja) di perusahaan. Penerapan nilai-nilai (moralitas dan kebaikan) dipercaya menjadi perekat keselarasan dan keharmonisan bukan saja bagi *shareholder* tetapi juga *stakeholder*.
2. *Strategy*, merupakan seperangkat kegiatan (aktivitas) untuk mencapai tujuan (*goal*).
3. *Structure*, sebagai suatu kerangka organisasi dan informasi yang menunjukkan tentang laporan-laporan dan tugas-tugas dan bagaimana keduanya dapat berintegrasi.
4. *System*, adalah suatu proses tentang bagaimana suatu organisasi beroperasi setiap harinya, misalnya tentang sistem informasi, sistem anggaran belanja, proses produksi, sistem kontrol untuk kualitas dan sistem pekerjaan atau penampilan perusahaan.
5. *Style*, berkenaan dengan bagaimana para manajer mengalokasikan waktu dan perhatiannya serta bagaimana mereka bertingkah laku untuk lebih mementingkan menjalankan manajemen daripada mengatur manajemen (lebih penting bekerja daripada cuma bicara).



6. *Staff*, ditekankan pada bagaimana proses para manajer membantu mengembangkan perusahaan dan membentuk suatu manajemen dasar yang bernilai.
7. *Skills*, merupakan keterampilan yang dimiliki oleh para personil perusahaan.

Jika dicermati lebih dalam, kerangka 7S ini memberikan empat gagasan penting sebagai berikut (Agustianto, 2008).

1. Faktor yang beraneka ragam akan mempengaruhi kemampuan organisasi dalam melakukan perubahan.
2. Ke-7 elemen itu saling berhubungan/terkait satu sama lain dan suatu hal yang mustahil akan mencapai kemajuan jika tidak terkait satu sama lainnya
3. Banyak strategi yang telah dirancang rapi, tetapi mengalami kegagalan. Ini disebabkan karena manajer-manajer yang kurang memperhatikan 7 elemen S tersebut.
4. Hal ini tidaklah berarti bahwa hanya 7 faktor tersebut yang dipentingkan, karena pada suatu waktu tertentu bisa saja terdapat faktor lainnya.

Dapat dikatakan bahwa ke 7S di atas tidaklah mutlak, amat tergantung pada organisasi perusahaan dan tergantung pada situasi-situasi yang kadang sering berubah. Perlu diketahui bahwa keberhasilan di dalam melaksanakan strategi tidak sekedar merubah struktur, melainkan akan ada kemajuan-kemajuan dari variabel sentral yang fungsional kepada struktur desentral yang divisional.

Lebih lanjut Mind Tools (1995-2009) menjelaskan mengenai beberapa petunjuk praktis menggunakan *McKinsey's 7S framework*, yaitu sebagai berikut.

1. Jika organisasi ingin melakukan dengan baik maka tujuh elemen yang dibutuhkan untuk berhubungan dan sama-sama diperkuat. Jika ingin mengubah restrukturisasi, proses baru, organisasi merger, sistem baru, pergantian kepemimpinan, maka harus memahami bagaimana elemen organisasi yang saling terkait.
2. Jika ingin menganalisis situasi saat ini dan merencanakan masa depan, maka dapat menggunakan model 7S, untuk mengidentifikasi kesenjangan dan inkonsistensi antara masa depan dan situasi saat ini. Model ini merupakan kerangka kerja yang baik untuk membantu mengajukan pertanyaan yang tepat terkait identifikasi tersebut.
3. Jika ingin menggunakan model ini maka diperlukan pengetahuan yang tepat, keahlian dan pengalaman, harus memiliki pikiran mengembangkan *checklist* alat dan media untuk melacak bagaimana tujuh unsur sejajar satu sama lain.
4. Gunakan daftar pertanyaan 7S untuk membantu memahami situasi organisasi dalam kaitannya dengan kerangka 7S.

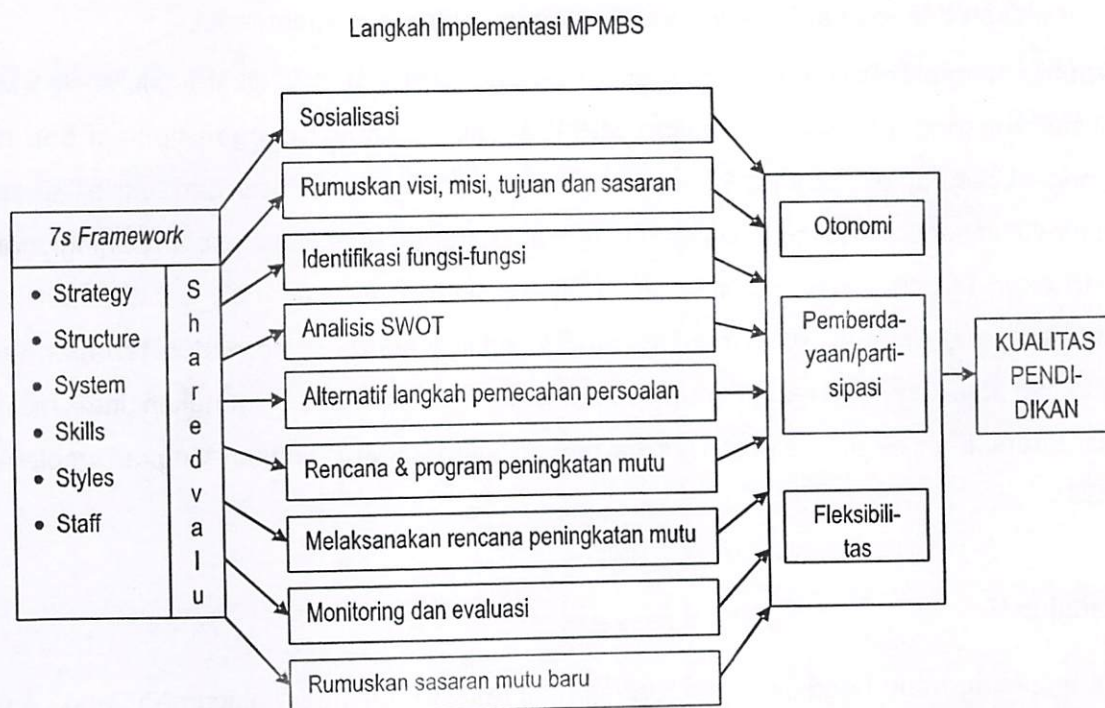


Secara operasional, sebuah organisasi yang akan menerapkan McKinsey's 7S framework, dapat menggunakan model 6 langkah yang di dalamnya terkandung 7S sebagaimana yang dijelaskan oleh Ethan M. Rasiel and Paul N. Friga (2001: 3), sebagai berikut.

1. Identifikasi kebutuhan.
2. Melakukan analisis.
3. Mempresentasikan hasil analisis.
4. Mengelola untuk menyeimbangkan kehidupan dan karier.
5. Mengimplementasikan.
6. Pemimpin yang memiliki visi strategis dan cepat.

### G. Model Konseptual Implementasi *McKinsey's 7S Framework* dalam MPMBS

Berdasarkan uraian mengenai implementasi MPMBS dan upaya perbaikan melalui penerapan *McKinsey's 7S framework*, maka dapat diperoleh ide mengintegrasikan MPMBS dengan *7S framework* tersebut. Secara konseptual dapat dijelaskan bahwa masing-masing elemen *7S framework* akan masuk dan digunakan dalam setiap langkah MPMBS dalam merealisasikan otonomi, pemberdayaan/partisipasi, dan fleksibilitas yang pada akhirnya berujung pada peningkatan kualitas pendidikan. Secara bagan dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2.

Model Implementasi *McKinsey's 7s Framework* dalam MPMBS



Berdasarkan gambar di atas, dapat diberikan penjelasan-penjelasan sebagai berikut. Secara garis besar, pada masing-masing langkah dalam implementasi MPMBS mendapat *support* dengan diintegrasikannya elemen *7s framework*, agar langkah-langkah yang ditempuh dapat lebih efektif dan produktif untuk menguatkan otonomi, pemberdayaan, dan fleksibilitas sekolah yang pada akhirnya meningkatkan kualitas sekolah.

Elemen-elemen *7s framework* baik yang "*hard*" maupun "*soft*", yang terdiri atas: strategi, struktur, sistem, keterampilan, gaya, staf, dan *sharing* nilai menjadi "menu" baru yang digunakan di dalam mengaktualisasikan dan merealisasikan aktivitas-aktivitas yang dilakukan pada setiap langkah implementasi MPMBS, sejak sosialisasi sampai dengan merumuskan sasaran mutu baru. Sebagai contoh, dalam mengadakan sosialisasi peningkatan mutu sekolah, maka perlu memperhatikan dan mendayagunakan strategi yang ditempuh, struktur sekolah yang ada, sistem sekolah yang ada, keterampilan-keterampilan berbagai komponen, gaya yang ada pada berbagai komponen, kondisi maupun kemampuan staf, serta *sharing* nilai yang berlangsung di sekolah. Demikian halnya untuk langkah-langkah implementasi MPMBS berikutnya, yaitu: merumuskan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah, mengidentifikasi fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran, melakukan analisis SWOT, menemukan alternatif langkah pemecahan persoalan, menyusun rencana dan program peningkatan mutu, melaksanakan rencana peningkatan mutu, melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan, dan merumuskan sasaran mutu baru, hendaknya memperhatikan dan memanfaatkan elemen-elemen *7s framework* tersebut.

Apabila integrasi elemen-elemen *7s framework* ke dalam seluruh langkah implementasi MPMBS dapat berlangsung intensif, diharapkan MPMBS dapat berhasil dengan optimal dan mampu mengangkat sasaran esensi MPMBS (otonomi, pemberdayaan/partisipasi, dan fleksibilitas sekolah) dapat terwujud secara utuh pula. Dengan demikian, harapan berikutnya adalah peningkatan mutu sekolah akan tercapai, baik kualitas akademik maupun non akademik. Lebih lanjut, kualitas pendidikan yang dicapai akan menjadi umpan balik (*feedback*) terhadap tahapan-tahapan sebelumnya atau komponen-komponen pembentuknya, bahkan dapat digunakan untuk melakukan refleksi keefektifan elemen-elemen *7s framework* mendukung langkah-langkah implementasi MPMBS.

## H. Penutup

Peningkatan mutu pendidikan sampai saat ini masih menjadi pembicaraan yang penting di berbagai forum resmi maupun tidak resmi maupun di berbagai lapisan masyarakat. Menghadapi permasalahan ini, pemerintah pada dua dasawarsa terakhir telah melaksanakan program



peningkatan mutu sekolah yang dikenal manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS). MPMBS sebagai jawaban untuk memberikan kewenangan yang lebih luas, pemberdayaan/partisipasi komponen pendidikan, dan fleksibilitas sekolah dalam menentukan target kualitas atau sasaran mutu sekolahnya, dengan harapan peningkatan mutu akan terwujud secara sistem.

Kondisi empirik menunjukkan bahwa ditemukan beberapa kendala dalam implementasi MPMBS di sekolah, yang menyangkut substansi maupun cara yang dilakukan. Namun demikian, program ini merupakan program yang cukup berhasil untuk memajukan mutu sekolah, sehingga dalam mengelola sekolah diwajibkan menerapkan manajemen berbasis sekolah sebagaimana digariskan secara nasional di dalam Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional dan Standar Nasional Pendidikan.

Berdasarkan uraian di atas, perlu upaya untuk mengoptimalkan implementasi MPMBS. Salah satu upaya yang relatif baru adalah diterapkannya model *McKinseys 7s framework* ke dalam langkah-langkah implementasi MPMBS tersebut. *McKinseys 7s framework* merupakan model manajemen berbasis nilai memiliki 7 elemen, yaitu terdiri atas 3 elemen keras: strategi, struktur, sistem, dan 4 elemen lunak: keterampilan, gaya, staf, serta nilai yang di-*sharing*-kan. Model manajemen ini merupakan salah satu *tool* manajemen yang dapat diaplikasikan pada elemen-elemen tim, proyek, atau organisasi agar menjadi baik. Dengan demikian, *McKinseys 7s framework* dapat menjadi "menu" baru untuk mengoptimalkan implementasi MPMBS. Cara yang dapat ditempuh antara lain dengan mengintegrasikan ketujuh elemen *7s framework* tersebut ke dalam setiap langkah implementasi MPMBS, sejak sosialisasi sampai dengan merumuskan sasaran mutu baru di sekolah.

## Daftar Pustaka

- Agustianto. (2008). *Manajemen Perusahaan Islami : Perspektif Manajemen Strategis*
- Anonim. (tth.). *McKinsey 7s Framework - model 7s*. [mckinsey-7s-framework-7s-model](#)
- Arcaro, J.S. (1995). *Quality in education: An implementation handbook*. Delray Beach: St. Lucie Press.
- Depdiknas. (2001). *Manajemen berbasis sekolah untuk Sekolah Dasar*. Jakarta: Dit TK dan SD.
- Depdiknas. (2002). *Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah: Konsep dasar*. Jakarta: Ditjen Dikdasmen.



- Ethan M. Rasiel and Paul N. Friga. (2001). *The McKinsey Mind: Understanding and Implementing the Problem-Solving Tools and Management Techniques of the World's Top Strategic Consulting Firm*. McGraw-Hill
- Mind Tools Ltd. (1995-2009). *The McKinsey's 7S Framework*.
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
- Sallis, Edward. (1993). *Total quality management in education*. Philadelphia: Kogan Page.
- Syafaruddin. (2002). *Majamemen mutu terpadu dalam pendidikan: Konsep, strategi, dan aplikasi*. Jakarta: Grasindo.
- Undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- West-Burnham, John. (1997). *Managing quality in schools (2<sup>nd</sup> Ed.): Effective strategies for quality-based school improvement*. London: Financial Time. Prentice Hall.