

IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU BERBASIS SEKOLAH DI SEKOLAH DASAR

R.M. Lolowang

Universitas Kristen Indonesia (UKI) Tomohon, Jl. Kakaskasen III, Tomohon, Sulawesi Selatan

Abstract: The study attempts to descriptively evaluate the implementation of School-based Quality Improvement Management in nine pilot Primary Schools in the Bolaang Mongondow Regency. Conducted in two months, this exploratory research was carried out in two phases. The first phase was in the form of documenting school profiles, proposals for School-based Quality Improvement Management, and reports on the implementation of School-based Quality Improvement Management. The second phase was data collection through interviews with respondents considered the key informants: school principals, teachers, and school committee members. The study demonstrates that with regard to five important issues, that is, transparency, cooperation, independence, accountability, and sustainability, the implementation of School-based Quality Improvement Management in nine Primary Schools in the Bolaang Mongondow Regency has been, to some extent, a success. Two points however, need immediate actions: 1) active involvement of School Supervisory Council particularly to establish and sustain transparency, and 2) openness of the school principals to new ideas, innovations and paradigms.

Kata kunci: manajemen berbasis sekolah, mutu pendidikan, sekolah dasar.

Akhir-akhir ini, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) menjadi *trend* dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, bahkan Mendiknas pun dalam Kongres Nasional Pendidikan Indonesia (Konaspi) IV di Jakarta telah menyetujui untuk diberlakukannya MBS sebagai salah satu pendekatan peningkatan mutu pendidikan. Untuk menunjang peningkatan mutu pendidikan, dibutuhkan kerjasama antara pemerintah dengan pihak-pihak yang berkepentingan (*stake-holders*) di bidang pendidikan yakni orang tua (masyarakat), sekolah (lembaga pendidikan), pemerintah, alumni dan profesional serta institusi sosial lain seperti dunia usaha atau dunia industri (Usman, 2006).

Peningkatan mutu pendidikan di sekolah perlu didukung oleh kemampuan manajerial para kepala sekolah. Sekolah perlu berkembang lebih maju dari tahun ke tahun. Hubungan baik antar guru perlu diciptakan agar terjalin iklim dan suasana pekerjaan yang kondusif dan menyenangkan (Mantja, 2000). Penataan penampilan fisik dan manajemen sekolah perlu dibina agar sekolah menjadi lingkungan pendidikan yang dapat menumbuhkan kreatifitas, disiplin, semangat belajar, suasana menyenangkan dan kebersamaan bagi peserta didik. Dalam kerangka inilah dirasakan perlu adanya terobosan dan konsep, implementasi MBS.

Untuk mengimplementasikan secara efektif dan efisien, kepala sekolah perlu memiliki pengetahuan kepemimpinan, perencanaan dan pandangan yang luas tentang sekolah dan pendidikan. Wibawa kepala sekolah harus ditumbuhkembangkan dengan meningkatkan sikap kepedulian, semangat belajar, disiplin kerja, keteladanan dan hubungan manusiawi sebagai modal perwujudan iklim kerja yang kondusif. Lebih lanjut, kepala sekolah dituntut untuk melakukan fungsinya sebagai manajer sekolah dalam meningkatkan proses belajar mengajar, dengan melakukan supervisi kelas, membina dan memberikan saran-saran positif kepada guru. Di samping itu, kepala sekolah juga harus melakukan tukar pikiran, sumbang saran dan studi banding antar sekolah untuk menyerap kiat-kiat kepemimpinan dari kepala sekolah lain yang telah berhasil.

Untuk mengimplementasikan MBS secara efektif dan efisien, guru harus berkreasi dalam meningkatkan manajemen kelas. Guru adalah teladan dan panutan langsung para peserta didik di kelas. Guru perlu siap dengan segala kewajiban, baik manajemen maupun persiapan isi materi pengajaran. Guru juga harus mengorganisasikan kelasnya dengan baik (Herianto, 2004). Jadwal pelajaran, pembagian tugas peserta didik, kebersihan, keindahan dan keter-

tiban kelas, pengaturan tempat duduk peserta didik, penempatan alat-alat dan lain-lain harus dilakukan dengan sebaik-baiknya. Suasana kelas yang menyenangkan dan penuh disiplin sangat diperlukan untuk mendorong semangat belajar peserta didik. Kreativitas dan daya cipta guru untuk terus mengimplementasikan MBS perlu terus didorong dan dikembangkan.

Menurut Alland (1996), "... *SBM describes a collection of practices in which more people at the school level make decisions for the school. It often begins with decentralization of certain powers from the central office to the schools that may include any range of power-from a few, limited areas to nearly everything*". Istilah manajemen berbasis sekolah merupakan terjemahan dari *School Based Management (SBM)*. Istilah ini pertama kali muncul di Amerika Serikat pada tahun 1990 ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat (Duhou, 2002). MBS merupakan paradigma baru pendidikan yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar sekolah leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikan sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. Peningkatan mutu pendidikan dapat dilakukan melalui Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS).

Tujuan MPMBS adalah untuk memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan, keluwesan, dan sumber daya untuk meningkatkan mutu sekolah dengan kemandiriannya, karena itu maka sekolah sebagai lembaga pendidikan lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi dirinya dibandingkan dengan lembaga-lembaga lainnya sehingga ia bisa mengoptimalkan sumber daya yang tersedia untuk memajukan lembaganya; sekolah lebih mengetahui kebutuhan lembaganya, khususnya input pendidikan, yang akan dikembangkan dan diberdayagunakan dalam proses pendidikan sesuai dengan tingkat perkembangan dan kebutuhan peserta didik; sekolah dapat bertanggung jawab tentang mutu pendidikan masing-masing kepada pemerintah, orang tua peserta didik, dan masyarakat pada umumnya, sehingga ia akan berupaya semaksimal mungkin untuk melaksanakan dan mencapai sasaran mutu pendidikan yang telah direncanakan dan Sekolah dapat melakukan persaingan sehat dengan sekolah-sekolah lain untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui upaya-upaya inovasi dengan didukung orang tua siswa, masyarakat dan pemerintah daerah setempat.

MPMBS memiliki karakteristik yang perlu dipahami oleh sekolah yang akan menerapkannya. Depdiknas (2001) mengemukakan sejumlah karakteristik MPMBS, yaitu (1) Sekolah memiliki output yang diharapkan. Output adalah kinerja sekolah. Kinerja sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses sekolah. Kinerja sekolah diukur dari kualitas, efektivitasnya, produktivitas, efisiensi, inovasinya dan moral kerja. Pada umumnya, *output* dapat diklasifikasikan menjadi dua bagian yaitu *output* pencapaian akademik (*academic achievement*) dan *output* pencapaian nonakademik (*non-academic achievement*); (2) Proses berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain sebagai akibat dari suatu kegiatan, karena hal itu adalah merupakan bagian terpenting dalam MPMBS. Berbagai proses dimaksud antara lain adalah (a) efektivitas proses belajar mengajar yang tinggi, (b) kepemimpinan kepala sekolah yang kuat, (c) pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, (d) sekolah memiliki budaya mutu, (e) sekolah memiliki *Team Work* yang kompak, cerdas dan dinamis, (f) sekolah memiliki kewenangan (kemandirian), (g) partisipasi warga sekolah dan masyarakat, (h) sekolah memiliki keterbukaan (transparansi) manajemen, (i) sekolah memiliki kemauan untuk berubah, (j) sekolah melaksanakan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan, (k) sekolah responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan, (l) sekolah memiliki akuntabilitas, dan (m) sekolah memiliki sustainabilitas; (3) *input* pendidikan meliputi kebijakan mutu, sumber daya tersedia dan siap, memiliki harapan prestasi yang tinggi, fokus pada pelanggan (khususnya peserta didik) dan *input* manajemen.

MPMBS adalah pengkoordinasian dan penyerasian sumber daya, yang dilaksanakan secara mandiri oleh sekolah dengan melibatkan semua kelompok kepentingan, yang terkait dengan sekolah (*stakeholders*) secara langsung dalam proses pengambilan keputusan, untuk memenuhi kebutuhan mutu sekolah dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Dalam hal ini berarti sekolah memiliki kewenangan lebih besar daripada sebelumnya, untuk mengelola sekolahnya dan pengambilan keputusan partisipatif merupakan esensi dari MPMBS. Esensinya *MPMBS* = otonomi sekolah + pengambilan keputusan partisipatif untuk mencapai sasaran mutu sekolah. Esensi manajemen adalah pengkoordinasian dan penyerasian antara keberadaan sumberdaya sekolah yang umumnya terbatas dengan kebutuhan sekolah (kebutuhan mutu) yang umumnya tak terbatas. Tujuan MPMBS adalah untuk memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan, keluwesan, dan sumber daya untuk meningkatkan mutu sekolah dengan kemandiriannya.

Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) di SD lingkungan Dinas Diknas Kabupaten Bolaang Mongondow merupakan salah satu upaya untuk mencapai keunggulan tenaga terdidik dalam penguasaan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi. Pelaksanaan MPMBS ditandai dengan otonomi sekolah dan pelibatan masyarakat yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi dan produktifitas di dunia pendidikan.

Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Bolaang Mongondow yang telah melaksanakan program “Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah”, sebagai upaya mengantisipasi berbagai permasalahan pendidikan khususnya dalam usaha peningkatan mutu. Namun, bila diamati secara mendalam, implementasi dan hasil di lapangan belum menunjukkan kesesuaian antara apa yang diharapkan dalam konsep manajemen modern. Harapan yang masih belum nampak itu antara lain masih rendahnya perolehan hasil belajar, kurang kondusifnya kerjasama antar warga sekolah, keterbukaan manajemen kepala sekolah yang belum terlaksana sepenuhnya, maupun hubungan dengan orang tua siswa dan masyarakat yang masih belum terpelihara. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk mengkaji implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah di SD lingkungan Dinas Diknas Kabupaten Bolaang Mongondow.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dirumuskan masalah bagaimana implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) di SD lingkungan Dinas Diknas Kabupaten Bolaang Mongondow. Tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah untuk mengungkapkan implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) di SD Kabupaten Bolaang Mongondow.

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat: *pertama*, sebagai bahan pertimbangan bagi perumus kebijakan dalam menetapkan kebijakan yang berkaitan dengan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) di lingkungan Dinas Diknas Kabupaten Bolaang Mongondow; *kedua*, sebagai bahan masukan bagi *stakeholder* pendidikan khususnya orang tua siswa yang merupakan pihak yang paling berkepentingan dengan peningkatan mutu pendidikan; *ketiga*, sebagai bahan referensi bagi pengembangan keilmuan khususnya yang berkaitan dengan manajemen sekolah.

METODE

Penelitian ini dilaksanakan di SD lingkungan Dinas Diknas Kabupaten Bolaang Mongondow yang melaksanakan MPMBS. Penelitian ini dil-

aksanakan selama dua bulan, terhitung April 2006–Mei 2006.

Jenis penelitian ini bersifat deskriptif evaluatif yang menggunakan pendekatan metode eksploratif. Penelitian eksploratif tidak perlu ada hipotesis untuk suatu permasalahan, oleh karena itu penelitian ini hanya menjawab pertanyaan penelitian.

Penelitian dilakukan dalam dua tahapan. Tahap pertama adalah pengumpulan data dokumentasi mengenai profil sekolah, proposal MPMBS, dan laporan pelaksanaan MPMBS. Tahap kedua adalah pengambilan data penelitian yang dilakukan melalui wawancara dengan para responden yang dianggap sebagai *key information*. Wawancara ini dilakukan dengan bantuan alat yang berupa *field notes*, dengan maksud agar hasil wawancara tidak terlupakan atau hilang, sekaligus sebagai bukti fisik bahwa wawancara benar-benar dilaksanakan.

Untuk memperoleh data penelitian dilakukan dengan dua cara yaitu data primer dan sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh melalui observasi lapangan dan wawancara kepada responden yang telah ditetapkan. Data sekunder adalah data yang diperoleh melalui dokumentasi.

Wawancara dilakukan untuk menggali persepsi responden terhadap pelaksanaan program MPMBS di sekolah. Wawancara juga digunakan untuk mengecek data lain yang sudah terlebih dahulu diperoleh. Dalam penelitian ini responden yang dianggap sebagai *key informan* untuk diwawancarai adalah kepala sekolah, para guru, dan pengurus komite sekolah.

Data dokumen yang diamati adalah (1) keadaan posisi geografis sekolah tempat penelitian, (2) data keadaan sosial ekonomi warga sekolah, (3) data kegiatan sekolah dan prestasi sekolah, (4) RAPBS, (5) proposal MPMBS, dan (6) laporan pelaksanaan MPMBS, serta data lain yang diperlukan.

Observasi dilakukan untuk mencermati kegiatan sekolah atau bukti yang berkaitan dengan program MPMBS, misalnya KBM, kegiatan olah raga, hasil pengadaan fasilitas tertentu, rapat guru dan sebagainya.

Analisis data adalah proses pengaturan urutan data, mengorganisasikannya kedalam suatu pola, kategori, dan satuan urutan dasar. Analisis data berbeda dengan penafsiran, yaitu memberikan arti yang signifikan terhadap analisis, menjelaskan pola uraian, dan mencari hubungan diantara dimensi-dimensi uraian (Moleong, 2000).

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan analisis yang membagi kegiatan menjadi empat bagian yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan atau verifikasi data.

Dari berbagai teknik pengumpulan data kualitatif yang diperoleh di lapangan, diarahkan untuk mendapatkan gambaran dan hal-hal yang berkaitan dengan keterbukaan manajemen sekolah, kerjasama antar warga sekolah, kemandirian sekolah, akuntabilitas program, dan keberlanjutan program.

Data yang diperoleh dari hasil dokumentasi, wawancara, dan observasi direduksi sehingga mendapat suatu kesimpulan yang dapat dideskripsikan dalam sebuah laporan.

HASIL

Implementasi Transparansi Manajemen Sekolah

Keberhasilan suatu program sekolah yang dilaksanakan berdasarkan suatu sistem akan berhasil bukan hanya peran satu pihak. Seluruh komponen sistem harus bekerja sesuai bidang dan kewenangannya masing-masing. Keberhasilan program yang tertuang dalam visi dan misi sekolah maupun proposal program yang sudah disusun sedemikian bagus bukan hanya bukti diatas kertas saja. Untuk lebih jelasnya mengenai transparansi manajemen sekolah, dapat dilihat dari distribusi jawaban responden berikut ini.

Tabel 1. Transparansi Manajemen Sekolah Rintisan Implementasi MPMBS

No	Jenis Responden	Transparansi manajemen sekolah	
		Ya	Tidak
1.	Kepala Sekolah	9 orang (100%)	-
2.	Guru	10 orang (55,55%)	8 orang (44,45%)
3.	Komite Sekolah	16 orang (88,88%)	2 orang (11,11%)

Tabel 1 menunjukkan bahwa dalam hal transparansi manajemen sekolah, ada 8 orang guru (44,45%) dan 2 orang komite sekolah (11,11%) yang menyatakan bahwa transparansi manajemen sekolah tidak dilaksanakan secara terbuka. Alasan mereka menyatakan demikian karena pelaksana program umumnya hanyalah orang-orang yang dekat dengan kepala sekolah. Kedekatan ini motifnya bermacam-macam, ada yang karena guru tersebut gampang disuruh, ingin menjilat atasan, kegiatan tersebut ada uangnya, atau bisa jadi karena niat baik untuk memajukan sekolah. Mereka merupakan bagian dari sistem lingkungan yang tertutup dan saling menjaga permainan konspirasi.

Namun demikian, semua kepala sekolah menyatakan bahwa manajemen sekolah sudah dilaksanakan secara transparan dan terbuka dengan mengundang semua komponen guru maupun komite sekolah untuk rapat bersama membicarakan segala bentuk kegiatan, penggunaan dana maupun usaha peningkatan mutu pendidikan melalui *total quality management*. Hal ini diperkuat pula oleh pernyataan 10 orang guru (55,55%) dan 16 orang komite sekolah (88,88%), bahwa mereka benar-benar dilibatkan dalam setiap kegiatan sekolah melalui rapat antara orang tua siswa, guru, dan komite sekolah.

Agar pelaksanaan program dapat berlangsung secara baik dan berhasil, diperlukan adanya pengetahuan dan pemahaman yang cukup tentang program yang akan direalisasikan bersama. Tiap-tiap komponen program perlu menyusun program kerja yang bersifat operasional, karena program dalam proposal masih bersifat umum. Untuk itu, diperlukan keterbukaan antara kepala sekolah, penanggungjawab program, dan pelaksana program di lapangan.

Transparansi dana merupakan faktor yang selama ini paling sensitif. Hanya dengan modal kejujuran dan kerja keras memajukan pendidikan sudah cukup bagi *stakeholder* sekolah untuk banyak berbuat. Guna membangun kepercayaan antara warga sekolah dalam mensukseskan program MPMBS sangat diperlukan transparansi, agar dalam pelaksanaan program MPMBS umumnya kepala sekolah bersedia membuka diri memikirkan langkah konkrit pemecahan masalah dan pencapaian target yang dimuat dalam proposal, agar seluruh program dapat tercapai. Besarnya dana menjadi kunci penentu realisasi dan keberhasilan program sekolah.

Implementasi Kerjasama Antar Warga Sekolah

Melalui program MPMBS diharapkan kerjasama antar warga sekolah semakin baik. Kerjasama yang harmonis diharapkan berkembang antar seluruh warga sekolah yaitu guru, tata usaha, siswa, dan bahkan dengan orang tua siswa maupun masyarakat sekitarnya. Jika kerja sama terbangun maka akan tumbuh rasa saling membantu dan dapat dihindari munculnya rasa saling curiga.

Untuk mewujudkan kerjasama berdasarkan tanggung jawab dan rasa saling memiliki, kunci utamanya adalah transparansi sebagaimana diuraikan di atas. Tanpa adanya transparansi, kecil kemungkinan terbangun rasa kekeluargaan dan kerjasama yang harmonis untuk bahu membahu meningkatkan mutu sekolah sebagaimana tuntutan program MPMBS.

Tabel 2. Kerjasama Antarwarga Sekolah Rintisan Implementasi MPMBS

No	Jenis Responden	Kerjasama Antarwarga Sekolah	
		Ya	Tidak
1.	Kepala Sekolah	8 orang (88,88%)	1 (11,12%)
2.	Guru	15 orang (83,33%)	3 orang (16,67%)
3.	Komite Sekolah	17 orang (94,44%)	1 orang (5,55%)

Adanya dana BOMM bagi sekolah rintisan MPMBS pada waktu dilakukan penelitian, ditemukan responden guru 15 orang (83,33%) yang menyatakan bahwa sekolah semakin solid, responden kepala sekolah delapan orang (88,88%), dan komite sekolah 17 orang (94,44%). Semakin solid kerjasama dan kekeluargaannya, karena program MPMBS dibahas secara bersama dan dilaksanakan secara bersama dan dilaksanakan secara bersama.

Namun demikian, ada pula seorang kepala sekolah (11,12%), tiga orang guru (16,678%), dan seorang komite sekolah (5,55%) yang menyatakan bahwa kerjasama antar warga sekolah tidak menimbulkan perubahan. Mereka ini beranggapan bahwa program MPMBS dan pelaksanaannya dilakukan orang-orang tertentu saja yang merupakan kepercayaan kepala sekolah. Adanya anggapan seperti ini, membuat kerjasama sekolah dengan komite sekolah justru semakin jauh dari harapan, demikian juga dengan masyarakat. Seharusnya komite sekolah bertugas membantu kelancaran program-program sekolah, terutama yang menyangkut dana dan fasilitas. Kenyataannya, terjadi kesalahan persepsi, bahwa komite sekolah wajib mengamankan dan harus terlibat dalam pelaksanaan proyek sekolah. Seluruh proyek sekolah harus ditangani oleh komite sekolah, sekolah tinggal terima beres. Jika ini dilaksanakan dengan rasa penuh tanggung jawab dan niat baik untuk membangun sekolah, baik dari segi fisik maupun mutu maka tidak masalah, bahkan semakin bagus. Namun yang terjadi seakan-akan pengurus komite sekolah adalah kontraktor atau pemborong bagi pembangunan fisik sekolah.

Ekses negatif semakin terbuka lebar yaitu rasa saling curiga dan tidak saling mempercayai antara guru dengan kepala sekolah, guru dengan guru, tata usaha dengan kepala sekolah, kepala sekolah dengan komite sekolah, dan guru dengan komite sekolah. Imbas dari dampak ketidakpercayaan karena kesalahan persepsi dalam menerjemahkan dan memahami hakekat MPMBS muaranya adalah siswa. Mutu pendidikan di sekolah tetap kalau tidak dika-

takan semakin menurun, karena sekolah tidak lagi nyaman dan kondusif untuk mengabdikan dalam rangka mencerdaskan dan mendidik anak bangsa.

Implementasi Kemandirian Sekolah

Kemandirian sekolah adalah kemampuan sekolah untuk melakukan inovasi/terobosan dalam meningkatkan mutu pendidikan dan bukan sekedar melaksanakan petunjuk dari atas. Disamping itu perlu digali apakah arah sekolah semakin mampu menggali dana untuk mendukung programnya dan tidak sekedar menggantungkan dana dari pemerintah.

Berdasarkan transparansi kerjasama antarwarga sekolah di atas, diperlukan pemahaman yang cukup tentang konsep MPMBS dan niat baik untuk membangun sekolah yang lahir sebagai budaya dalam masyarakat, sehingga dicapai kemandirian sekolah. Umumnya para kepala sekolah mengetahui konsep MPMBS dari hasil mendengar pada waktu diadakan *workshop*, bukan pemahaman konsep MPMBS dari hasil belajar melalui buku-buku panduan yang sudah dibagikan ke setiap sekolah. Akibatnya, sosialisasi hanya untuk menghabiskan dana berdasarkan waktu yang telah ditentukan, bukan konsep efektifitas dan efisiensi sebagaimana yang digariskan dalam konsep MPMBS. Hal ini dapat dilihat secara jelas dari distribusi jawaban responden dalam Tabel 3.

Tabel 3. Kemandirian Sekolah Rintisan Implementasi MPMBS

No	Jenis Responden	Kemandirian Sekolah	
		Ya	Tidak
1.	Kepala Sekolah	9 orang (100%)	-
2.	Guru	17 orang (94,45%)	1 orang (5,55%)
3.	Komite Sekolah	17 orang (94,45%)	1 orang (5,55%)

Tabel 3 menunjukkan bahwa secara umum, kemandirian sekolah dari 9 sekolah rintisan MPMBS sudah cukup baik. Responden rata-rata menjawab bahwa kemandirian sekolah sudah terlaksana meskipun masih terdapat banyak kekurangan.

Semua kepala sekolah menyatakan bahwa kemandirian sekolah sudah terlaksana dengan baik yang dibuktikan dengan adanya berbagai terobosan dan inovasi dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah mereka masing-masing. Demikian pula dengan guru dan komite sekolah, masing-masing sebanyak 17 orang (94,45%) menyatakan bahwa kemandirian sekolah sudah terwujud. Hanya ada seorang (5,55%) yang menyatakan bahwa kemandirian seko-

lah belum terwujud sepenuhnya. Jika ditinjau secara lebih mendalam, kemandirian sekolah ini memang belum terlaksana sepenuhnya dan masih diperlukan berbagai upaya yang lebih giat dalam menciptakan inovasi dan terobosan baru, misalnya meningkatkan pengetahuan dan keterampilan guru melalui penataran dan kursus-kursus, meningkatkan kesejahteraan guru melalui pemberian honor di luar jam mengajar sehingga mereka memiliki motivasi yang tinggi dalam meningkatkan mutu dan prestasi anak didik.

Selain itu pula, kemandirian sekolah dapat terwujud jika sumber daya manusia yang dimiliki sekolah mampu melahirkan kreasi, inovasi gagasan dan pemikiran yang tertuju hanya untuk memajukan kualitas sekolah. Ini terwujud apabila budaya kreasi, inovasi, gagasan dan hasil pemikiran dihargai berdasarkan rasa saling memiliki telah terbentuk. Secara kultur sebagai lembaga pendidikan yang menyadari akan fungsinya sebagai ujung tombak dalam memajukan mutu yang dibangun berdasarkan konsep nasionalisme dengan mengesampingkan segala macam perbedaan dan latar belakang warga sekolah. Selama budaya kotak-kotak (putera daerah dan bukan putera daerah) masih ada, dan budaya “aji mumpung” dipakai, maka sulit diperoleh kemandirian sekolah. Peranan kepala dinas sebagai pemegang otoritas dan kewenangan di bidang pendidikan sangat besar perannya untuk mewujudkan iklim yang kondusif, sehingga seluruh warga sekolah dapat bekerja secara nyaman berdasarkan asas keadilan dan kesempatan yang sama dalam mengembangkan karir.

Implementasi Akuntabilitas Program

Melalui program MPMBS sekolah diharapkan mampu menyusun dan melaksanakan program-program yang memang dapat dipertanggungjawabkan. Sekolah harus siap untuk mempertanggungjawabkan mengapa program itu diajukan dan bagaimana pelaksanaannya. Akuntabilitas tidak dapat dilepaskan dari konsep transparansi. Hanya dengan transparansi program hingga pelaksanaan dan pelaporan akan dapat dibangun kepercayaan. Untuk itu membangun kepercayaan sangat sulit, karena kesalahan satu hal saja bisa menghilangkan kepercayaan.

Tabel 4 menunjukkan bahwa dalam hal akuntabilitas program sudah berjalan dengan baik, karena semua responden (100%) menyatakan bahwa semua program yang telah dilaksanakan dapat dipertanggungjawabkan, baik secara moral maupun material. Kegiatan-kegiatan sekolah yang melibatkan siswa, guru dan komite sekolah dipertanggungjawabkan pelaksanaannya pada orangtua siswa, komite sekolah, masyarakat maupun dewan sekolah.

Tabel 4. Akuntabilitas Program pada Sekolah Rintisan Implementasi MPMBS

No	Jenis Responden	Akuntabilitas Program	
		Ya	Tidak
1.	Kepala Sekolah	9 orang (100%)	-
2.	Guru	18 orang (100%)	-
3.	Komite Sekolah	18 orang (100%)	-

Untuk menjaga akuntabilitas program tersebut diperlukan sumber daya yang bermutu baik. Baik dari segi kemampuan, wawasan, dan yang terpenting adalah kejujuran sebagai modal utama untuk membangun kepercayaan tersebut, kepercayaan tersebut mencakup kepercayaan dari konsumen sekolah seperti orang tua siswa (komite sekolah) maupun kepercayaan dari donatur, badan usaha, maupun mitra sekolah yang lain. Kemampuan dan wawasan untuk mengajukan dan melaksanakan program yang ditawarkan menjadi penting artinya pada waktu proses meyakinkan pentingnya program, dan mengapa program harus dilaksanakan, termasuk hasil dan manfaat nyata sebagai akibat pelaksanaan program tersebut.

Implementasi Keberlanjutan Program

Program melalui rintisan pemerintah pusat sifatnya adalah program pancangan, artinya diharapkan program tersebut terus berlanjut bahkan berkembang meskipun bantuan dana dihentikan. Keberlanjutan diartikan bahwa programnya memang dapat dilanjutkan karena memang sesuai dengan kebutuhan. Berdasarkan distribusi jawaban responden, semua responden merasa optimis dengan keberlanjutan program yang telah disahkan melalui RAPBS.

Tabel 5. Keberlanjutan Program pada Sekolah Rintisan Implementasi MPMBS

No	Jenis Responden	Keberlanjutan Program	
		Ya	Tidak
1.	Kepala Sekolah	9 orang (100%)	-
2.	Guru	18 orang (100%)	-
3.	Komite Sekolah	18 orang (100%)	-

Rasa optimis ditunjukkan oleh semua responden karena mereka merasa mampu menggali dana untuk mendukung program tersebut. Penggalan dana bukan hanya pada hal-hal yang konvensional

seperti yang selama ini dilakukan sekolah yang terbatas dari pungutan sumbangan pendidikan (uang komite), iuran OSIS, atau pungutan lain yang dibebankan pihak sekolah kepada orang tua siswa. Lebih jauh dari itu adalah usaha dengan cara mengajukan proposal pengembangan sekolah yang bermanfaat bagi calon donatur tersebut.

Kelima program implementasi MPMBS, merupakan satu keterkaitan yang tidak dapat dipisahkan. Transparansi dan terbentuknya kerjasama yang harmonis antar warga sekolah, hubungan harmonis antara warga sekolah dengan kemandirian sekolah, kemandirian sekolah dengan akuntabilitas program dengan keberlanjutan program, seluruhnya merupakan suatu mata rantai yang tak terpisahkan. Jika mata rantai ini putus, terutama pada sambungan yang pertama, maka rantai yang lain otomatis tidak akan tersambung, yang berarti program mustahil dapat berjalan secara normal.

Keberlanjutan program akan dapat berjalan jika komponen sekolah yang meliputi seluruh *stakeholder* telah terbentuk saling kepercayaan, dan bahu membahu memajukan sekolah. Keberhasilan dan kemajuan sekolah bukan semata-mata karena kepandaian seorang kepala sekolah dalam mengelola sekolah, lebih dari itu adalah karena kekompakan sebuah tim. Namun transparansi dan kepandaian seorang kepala sekolah menjadi penentu dalam membangun kekompakan dan saling kepercayaan seluruh komponen sekolah tersebut.

PEMBAHASAN

Keterbukaan Manajemen Sekolah (Transparansi)

Salah satu tujuan program MPMBS adalah untuk mendorong keterbukaan manajemen sekolah. Keterbukaan dalam hal ini diartikan keterbukaan program maupun penggunaan dananya. Secara ideal setiap warga sekolah mengetahui apa saja program sekolah, siapa yang bertanggung jawab, dan berapa anggarannya.

Ukuran keterbukaan manajemen sekolah dititikberatkan pada manajemen keuangan, mengingat masalah keuangan merupakan masalah yang cukup rumit, baik ditinjau dari cara memperolehnya maupun pengelolaan dan pertanggungjawabannya bagi sekolah, sumber dana berasal dari dua sumber, yaitu (1) dari pemerintah (dana rutin) berupa dana kegiatan operasional sekolah maupun operasional perawatan fasilitas (OPF), dan (2) dana dari masyarakat, yang berasal dari orang tua siswa (iuran komite) maupun sumbangan dari masyarakat luas/dunia usaha.

Dilihat dari penggunaannya, dana sekolah dibagi menjadi (1) anggaran belanja rutin, yaitu (a)

biaya operasional sehari-hari sekolah dan (b) anggaran untuk pengembangan sekolah. Mengingat terbatasnya dana dari pemerintah, maka peran dari masyarakat (komite sekolah dan dunia usaha) sangat diperlukan. Mengingat dana sangat terkait dengan kepercayaan, maka pengelolaannya harus memenuhi rasa amanah yang dilandasi dengan kejujuran dan keterbukaan.

Rencana keuangan pada dasarnya adalah penjabaran pembiayaan dari program kerja. Pembiayaan yang direncanakan, baik penerimaan maupun penggunaannya selama satu tahun biasanya dituangkan dalam Rencana Anggaran dan Belanja Sekolah (RAPBS). Dalam penyusunan RAPBS maupun pelaksanaannya perlu memperhatikan koordinasi dan kerjasama dengan *stakeholders* sekolah, agar tidak terjadi tumpang tindih.

Masalah keuangan sangat peka dan terkait dengan kepercayaan. Kekeliruan atau kecurigaan dapat menyebabkan hilangnya kepercayaan dari pemberi dana, terutama dukungan dari masyarakat/komite sekolah. Oleh karena itu sekolah, terutama Kepala Sekolah sebagai manajer dan penanggung jawab harus menjaga kepercayaan pihak pemberi dana dan menghindari hal-hal yang dapat menimbulkan kecurigaan dari berbagai pihak terkait.

Kerjasama Antarwarga Sekolah

Melalui program MPMBS ini diharapkan kerjasama antara warga sekolah semakin baik. Kerjasama yang harmonis diharapkan berkembang antara seluruh warga sekolah, yaitu guru, tata usaha, siswa dan bahkan dengan orang tua siswa maupun masyarakat sekitarnya. Jika kerjasama terbangun maka akan saling tumbuh rasa saling membantu dan dapat dihindari munculnya rasa saling curiga.

Kerjasama antar warga sekolah merupakan upaya pengembangan sumberdaya manusia, sebagai komponen yang paling berharga. Sumber daya manusia akan berperan secara optimal jika dikelola dengan baik, sehingga mendukung ketercapaian tujuan institusional, dimana kultur dan suasana organisasi di sekolah sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan pengembangan sekolah, baik secara kuantitas maupun kualitas. Manajemen personalia di sekolah pada prinsipnya mengupayakan agar setiap warga sekolah (guru, staf administrasi, siswa, komite sekolah, dan masyarakat) dapat bekerjasama dan saling mendukung untuk mencapai tujuan sekolah.

Kerjasama erat kaitannya dengan keterbukaan manajemen sekolah. Artinya manajemen terbuka, terutama manajemen keuangan akan menghindari diri dari perasaan saling curiga mencurigai maupun

fitnah yang sifatnya dapat menghancurkan persatuan. Iklim sekolah yang kondusif dapat terwujud dengan adanya kerjasama yang harmonis antar warga sekolah, maupun antara sekolah dan masyarakat. Keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah, lebih dari itu adalah karena keberhasilan tim seluruh *stakeholder* yang meliputi kepala sekolah sendiri, guru, tata usaha, para siswa, komite sekolah dan masyarakat pada umumnya.

Kemandirian Sekolah

Kemandirian sekolah adalah kemampuan sekolah untuk melakukan inovasi/terobosan dalam meningkatkan mutu pendidikan dan bukan sekedar melaksanakan petunjuk di atas. Disamping itu perlu digali kemampuan sekolah menggali dana untuk mendukung programnya dan tidak sekedar bergantung dana dari pemerintah.

Masalah kemandirian sekolah sangat berhubungan erat dengan keberlangsungan sekolah dalam kegiatan operasionalnya. Agar kegiatan operasional sekolah dapat berjalan dengan baik, atau bahkan semakin baik, maka sekolah harus mampu meyakinkan para donatur tentang pentingnya program yang dimaksud. Pendayagunaan ketenagaan guru dan staf administrasi di sekolah secara bersama-sama, dapat mampu meyakinkan donatur sekolah. Pada gilirannya kemandirian sekolah dengan tidak mengandalkan sumber dana dari pemerintah dapat diwujudkan. Dengan demikian maka otonomi sekolah dalam hal pendanaan dapat tercapai.

Akuntabilitas Program

Melalui program MPMBS diharapkan sekolah mampu menyusun dan melaksanakan program-program yang memang dapat dipertanggungjawabkan. Sekolah harus siap untuk mempertanggungjawabkan mengapa program itu diajukan dan bagaimana pelaksanaannya.

Akuntabilitas program berkaitan dengan manajemen keuangan, dalam upaya membangun kepercayaan para donatur. Penyusunan proposal sekolah, baik yang bernaung dalam RAPBS maupun kegiatan sekolah di luar RAPBS sedapat mungkin meyakinkan donatur bahwa program memang wajib dilaksanakan karena penting juga bagi donatur, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Untuk mewujudkan akuntabilitas program, asas transparansi, efektifitas, dan efisiensi dalam penggunaan dana sangat penting diperhatikan. Anggapan bahwa dana harus dihabiskan dalam tahun anggaran sudah tidak dapat berlaku lagi. Bila perlu justru sekolah harus mampu menunjukkan kepada para donatur,

bahwa sekolah mampu mengadakan efisiensi dengan hasil yang maksimal sebagai perwujudan dari akuntabilitas keuangan.

Keberlanjutan Program

Program MPMBS melalui rintisan bantuan pemerintah pusat sifatnya adalah program pancangan, artinya diharapkan program terus berlanjut bahkan berkembang meskipun bantuan dana dihentikan. Keberlanjutan mesti diartikan bahwa programnya memang dapat dilanjutkan karena memang sesuai dengan kebutuhan. Disamping itu, sekolah mampu menggali dana untuk mendukung program tersebut. Penggalan dana bukan hanya pada hal-hal yang konvensional seperti selama ini dilakukan sekolah yang terbatas dari pungutan sumbangan pendidikan (uang komite), iuran OSIS, atau pungutan lain yang dibebankan pihak sekolah kepada orang tua siswa.

Keberlanjutan program berhubungan erat dan kemandirian sekolah, di mana kemandirian sekolah sendiri dipengaruhi oleh akuntabilitas program. Selanjutnya akuntabilitas program ditentukan oleh keterbukaan manajemen sekolah. Dengan demikian kelima program MPMBS merupakan satu kesatuan yang utuh dan tidak dapat dipisah-pisahkan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa implementasi MPMBS pada 9 sekolah rintisan di Dinas Diknas Kabupaten Bolaang Mongondow cukup berhasil utamanya dalam transparansi, kemandirian, kerjasama, akuntabilitas dan keberlanjutan program. Jika ditinjau dari latar belakang (konteks), input, proses maupun output, maka disimpulkan bahwa kesembilan sekolah tersebut memiliki potensi yang cukup menunjang implementasi MPMBS.

Saran

Saran-saran yang diajukan adalah sebagai berikut. Pertama, pengawasan implementasi MPMBS khususnya dalam hal transparansi keuangan membutuhkan keterlibatan Badan Pengawas Sekolah yang dirintis oleh Dinas Diknas Kabupaten Bolaang Mongondow. Kedua hendaknya kepala sekolah senantiasa membuka diri dalam perubahan paradigma baru pendidikan untuk menerima ide-ide dan inovasi dari guru maupun komite sekolah yang berkaitan dengan peningkatan mutu pendidikan.

DAFTAR RUJUKAN

- Alland, D. 1996. *Packet Guide to School Based Management*. Virginia: Assosiation for Supervission and Curriculum Develompment.
- Depdiknas. 2001. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Konsep dan Pelaksanaan*. Jakarta: Dirjen Dikmenum
- Duhou, I.A. 2002. *School Based Management* (Terjemahan Noryamin Aini). Jakarta: Logos.
- Herianto, E. 2004. Otonomi Guru pada Era Kurikulum Berbasis Kompetensi. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 11 (1): 1-16.
- Mantja, W. 2000. Manajemen Pendidikan dalam Era reformasi. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 7 (2): 87-96.
- Moleong, L.J. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. 2001. *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep dan Strategi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nugroho. 2003. *Kebijakan Publik: Formulasi, Implementasi dan Evaluasi*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Salusu. 1996. *Pengambilan Keputusan Strategik*. Jakarta: Gramedia.
- Samani, M. 2000. *Manajemen Sekolah*. Jakarta: Depdiknas.
- Suparno. 2003. *Studi Pengembangan Kemampuan Daerah dalam Pendidikan*. Jakarta: Balitbang Depdikbud
- Usman, H. 2006. Sistem Manajemen Mutu Kurikulum Berbasis Kompetensi. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 13 (10): 56-62.