

IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU BERBASIS SEKOLAH (MPMBS) DI SEKOLAH DASAR LINGKUNGAN DINAS PENDIDIKAN NASIONAL KABUPATEN BOLAANG MONGONDOW

R.M. Lolowang

Universitas Kristen Indonesia (UKI) Tomohon
Jl. Kakas Kasen III, Kampus Ukit, Kotak Pos 34, Tomohon,
Telp. 0436-351145, 351183, Fax. 351145

***Abstract:** This research aims at laping open the Management Implementation of Make-Up Of Quality Based on the School (MPMBS) in Regional SD Branch On Duty P&K Bolaang Mongondow. This Research descriptive evaluative having the character of eksplorative. This research respondent is all headmasters every school is taken as research object. Pursuant to result of inferential solution and research that implementation MPMBS at 9 school blaze the way in region Branch On Duty P&K Bolaang Mongondow enough succeed the core important in transparency, independence, cooperation, accountability and continueing programme, where SD of Private sector of Hang Tuah be at the category very success with the value 94,4%. While if evaluated from background (context), input, process and also output, it hence concluded by that ninth of the school own the potency which enough support the implementation MPMBS.*

***Keywords:** Implementation, MPMBS, and Quality*

Pendahuluan

Akhir-akhir ini, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) menjadi tren dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, bahkan Mendiknas pun dalam Konaspi IV di Jakarta telah menyetujui untuk diberlakukannya MBS sebagai salah satu pendekatan peningkatan mutu pendidikan.

Peningkatan mutu pendidikan ini, dibutuhkan kerjasama antara pemerintah dengan pihak-pihak yang berkepentingan (*stake-holders*) terhadap bidang pendidikan yakni orang tua (masyarakat), sekolah (lembaga pendidikan) dan institusi sosial lain seperti dunia usaha atau dunia industri.

Peningkatan mutu pendidikan di sekolah perlu didukung oleh kemampuan manajerial para kepala sekolah. Sekolah perlu berkembang lebih

maju dari tahun ke tahun. Karena itu, hubungan baik antara guru perlu diciptakan agar terjalin iklim dan suasana pekerjaan yang kondusif dan menyenangkan. Demikian halnya penataan penampilan fisik dan manajemen sekolah perlu dibina agar sekolah menjadi lingkungan pendidikan yang dapat menumbuhkan kreativitas, disiplin, dan semangat belajar peserta didik. Dalam kerangka inilah dirasakah perlu adanya terobosan dan konsep baru adalah MBS.

Implementasi MBS 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 melakukan tukar pikiran, sumbang saran dan studi banding antar sekolah untuk menyerap kiat-kiat kepemimpinan dari kepala sekolah lain yang telah berhasil.

Implementasikan MBS secara efektif dan efisien, bagi guru harus berkreasi dalam meningkatkan manajemen kelas. Guru adalah teladan dan panutan langsung para peserta didik di kelas. Oleh karena itu, guru perlu siap dengan segala kewajiban, baik manajemen maupun persiapan isi materi pengajaran. Guru juga harus mengorganisasikan kelasnya dengan baik. Jadwal pelajaran, pembagian tugas peserta didik, kebersihan, keindahan dan ketertiban kelas, pengaturan tempat duduk peserta didik, penempatan alat. Suasana kelas yang menyenangkan dan penuh disiplin diperlukan untuk mendorong semangat belajar peserta didik. Kreatifitas dan daya cipta guru mengimplementasikan MBS didorong dan dikembangkan.

Berdasarkan data yang diperoleh pada 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. Implementasi dan hasil di lapangan belum menunjukkan harapan dalam konsep manajemen modern.

Harapan itu antara lain 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 belum terpelihara. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk mengkaji implementasi MPMBS di SD lingkungan Dinas Diknas Kabupaten Bolaang Mongondow.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka

dirumuskan masalah yakni: Bagaimana implementasi MPMBS di SD lingkungan Dinas Diknas Kabupaten Bolaang Mongondow?

Adapun tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah : untuk mengungkapkan implementasi MPMBS di SD lingkungan Dinas Diknas Kabupaten Bolaang Mongondow.

Manfaat penelitian ini sebagai berikut:

- (1) 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
- (2) Sebagai bahan masukan bagi *stakeholder* pendidikan khususnya orang tua siswa yang merupakan pihak yang paling berkepentingan dengan peningkatan mutu pendidikan, dan
- (3) Sebagai bahan referensi bagi pengembangan keilmuan khususnya yang berkaitan dengan manajemen sekolah.

Samani (2000: 5), secara sederhana mengemukakan manajemen sekolah dapat diartikan mengatur seluruh potensi sekolah agar berfungsi secara optimal dalam mendukung tercapainya tujuan sekolah. Dengan demikian kepala sekolah mengatur guru dan staf bekerja secara optimal dengan mendayagunakan sarana dan prasarana yang dimiliki serta potensi masyarakat demi mendukung tercapainya tujuan sekolah.

Gaffar (dalam Mulyasa, 2001) mengemukakan bahwa manajemen pendidikan mengandung arti sebagai suatu proses kerja sama yang sistematis, sistemik, dan komprehensif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Manajemen pendidikan dapat diartikan sebagai sesuatu yang berkenaan dengan pengelolaan proses pendidikan untuk mencapai tujuan jangka panjang.

Tugas dan fungsi manajemen sekolah ada 4 macam yaitu :

1. Fungsi perencanaan (*planning*), artinya dalam tahap perencanaan, sekolah membuat

- perencanaan yang akan dilaksanakan untuk tujuan sekolah yang telah ditetapkan.
2. Fungsi pengorganisasian (*organizing*), artinya bahwa sekolah menetapkan, memfungsikan organisasi yang akan melaksanakan program tersebut.
 3. Fungsi pergerakan (*actuating*), artinya sekolah menggerakkan seluruh orang yang terkait, untuk secara bersama-sama melaksanakan program kegiatan sesuai dengan bidang masing-masing.
 4. Fungsi pengawasan (*controlling*), artinya sekolah mengendalikan dan melakukan supervisi pelaksanaan kegiatan tersebut sehingga dapat mencapai sasaran secara efektif dan efisien.

Menurut Alland (1996) dalam bukunya *School Based Management* menyebutkan :

“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.”

Bahwa Manajemen Berbasis sekolah (MBS) adalah serangkaian kegiatan yang melibatkan banyak orang pada suatu sekolah dalam pembuatan keputusan. MBS dimulai dengan desentralisasi, delegasi kekuatan tertentu dari pusat sekolah yang meliputi jangkauan kekuasaan, dari yang terkecil, yang terbatas sampai yang mencakup semua hal. Pengambilan keputusan berbasis sekolah menggambarkan fokus pembuatan keputusan pada tingkat sekolah, pembuatan keputusan bersama akan memperluas pengertian MBS.

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 mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat.

Fattah (dalam Mulyasa, 2001), mengemukakan, kewenangan yang bertumpu pada sekolah merupakan inti dari MBS yang dipandang memiliki tingkat efektivitas tinggi serta memberikan beberapa keuntungan seperti berikut:

- (1) Kebijaksanaan dan kewenangan sekolah membawa pengaruh langsung kepada peserta didik, orang tua, dan guru.
- (2) Bertujuan memafaatkan sumber daya lokal.
- (3) Efektivitas dalam melakukan pembinaan peserta didik seperti kehadiran, hasil belajar, tingkat pergaulan, tingkat putus sekolah, moral guru, dan iklim sekolah.
- (4) Adanya perhatian bersama untuk mengambil keputusan, memberdayakan guru, manajemen sekolah, rancang ulang sekolah, dan perubahan perencanaan.

Menurut Alland (1996), ada 6 prinsip MBS, yaitu :

- (1) *Effective education entists everyone in children education.*
- (2) *The school-not the district, not the country, not the state-is the larger unit of education effectiveness.*
- (3) *Decisions about the school are based made by those who know the scholand is students.*
- (4) *Teachers help make decision about educational program the curriculum.*
- (5) *Individual schools make decisions about allocating money-decisions made with information not available to an entity outside of the schools daily operations.*

(6) *Change is longer when those effected are partners in the decisions.*(Alland, 1996).

Pengertian di atas yakni:

- (1) Pendidikan efektif terdiri dari anak didik
- (2) Sekolah adalah bukan sebuah negara melainkan unit efektivitas pendidikan yang lebih besar.
- (3) Keputusan tentang sekolah didasarkan dan dibuat oleh mereka yang mengetahui latar belakang para siswanya.
- (4) Para guru membantu membuat keputusan tentang program bidang pendidikan yang disebut kurikulum.
- (5) Sekolah individu membuat keputusan tentang penggunaan dana yang dibuat dengan informasi sebagai suatu kesatuan di luar sekolah.
- (6) Membuat keputusan kerjasama dengan mitra sekolah

Tujuan MPMBS adalah untuk memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan, keluwesan, dan sumber daya untuk meningkatkan mutu sekolah dengan kemandiriannya, karena itu maka :

1. 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.
2. Sekolah lebih mengetahui kebutuhan lembaganya, khususnya input pendidikan, yang akan dikembangkan dan diberdayakan dalam proses pendidikan sesuai dengan tingkat perkembangan dan kebutuhan peserta didik.
3. 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.

4. 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 berikut ini:

1) *Output* yang diharapkan

Sekolah memiliki output yang diharapkan. *Output* adalah kinerja sekolah. Kinerja sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses sekolah. Kinerja sekolah diukur dari kualitasnya, efektifitasnya, produktifitasnya, efisiensinya, inovasinya dan moral kerjanya. Pada umumnya, *output* dapat diklasifikasikan menjadi dua bagian yaitu : *output* pencapaian akademik (*academic achievement*) dan output pencapaian non akademik (*non-academic achievement*).

2). Proses

Proses adalah 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 :

- (1) Efektifitas proses belajar mengajar yang tinggi.
- (2) Kepemimpinan kepala sekolah yang kuat.
- (3) Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif.
- (4) Sekolah memiliki budaya mutu.
- (5) Sekolah memiliki “*Team Work*” yang kompak, cerdas dan dinamis.
- (6) Sekolah memiliki kewenangan (kemandirian).
- (7) Partisipasi warga sekolah dan masyarakat.
- (8) Sekolah memiliki keterbukaan (transparansi) manajemen.
- (9) Sekolah memiliki kemauan untuk berubah.

- (10) Sekolah melaksanakan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan.
 - (11) Sekolah responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan.
 - (12) Sekolah memiliki akuntabilitas.
 - (13) Sekolah memiliki sustainabilitas.
- 3). Input pendidikan
 1. Memiliki kebijakan mutu
 2. Sumber daya tersedia dan siap
 3. Memiliki harapan prestasi yang tinggi
 4. Fokus pada pelanggan (khususnya peserta didik)
 5. Input manajemen

Implementasi adalah seperangkat kegiatan yang dilakukan menyusul satu keputusan. Satu keputusan selalu dimaksudkan untuk mencapai sasaran tertentu. Guna merealisasikan pencapaian sasaran itu, diperlukan aktivitas. Salusu (1996), menyatakan bahwa implementasi adalah operasionalisasi dari berbagai aktivitas guna mencapai suatu sasaran. Selanjutnya Higgins (dalam Salusu (1996), merumuskan bahwa implementasi adalah rangkuman dari berbagai kegiatan didalamnya sumber daya manusia menggunakan sumber daya lain untuk mencapai sasaran dari strategi. Kegiatan itu menyentuh semua jajaran manajemen mulai dari manajemen pimpinan sampai pada karyawan lini (paling bawah).

Karena berkaitan dengan kegiatan yang menyangkut memanusiaikan manusia, maka implementasi yang dimaksud merupakan bentuk implementasi kebijakan. Nugroho (2003: 158) menyebutkan bahwa "implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya".

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 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.

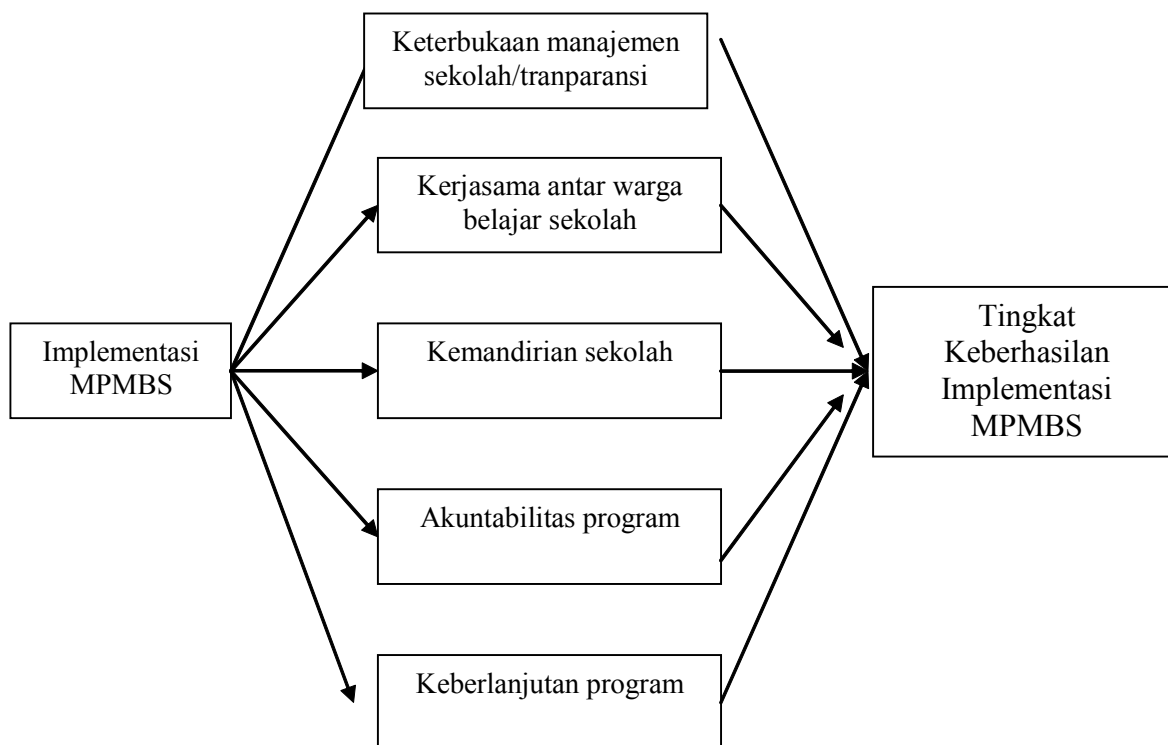
Secara sederhana dapat dilihat pada bagan kerangka pemikiran di bawah ini :

Metode

Penelitian ini dilaksanakan di SD lingkungan Dinas Diknas Kabupaten Bolaang Mongondow yang melaksanakan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS). Penelitian ini akan dilaksanakan selama 2 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 doku-



Gambar 1. Kerangka Pikir

mentasi mengenai profil sekolah, proposal MPMBS, dan laporan pelaksanaan MPMBS. Sedangkan tahap kedua adalah pengambilan data penelitian yang dilakukan melalui wawancara (terlampir mengenai panduan wawancara terbuka dan panduan observasi) 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.

Data penelitian diperoleh dengan dua cara yaitu, 1) data primer adalah data yang diperoleh melalui observasi lapangan dan wawancara kepada responden yang telah ditetapkan, dan 2) data sekunder adalah data yang diperoleh melalui dokumentasi. Jelas diuraikan teknik pengumpulan sebagai berikut :

- a. Wawancara
Wawancara menggali persepsi responden terhadap pelaksanaan program MPMBS di sekolah. Wawancara untuk mengecek data lain yang sudah diperoleh. Dalam penelitian ini responden yang dianggap sebagai *key informant* untuk diwawancarai adalah: kepala sekolah, para guru dan pengurus komite sekolah.
- b. Dokumentasi
Data dokumen 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.
- c. Observasi
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 ke dalam suatu pola, kategori, dan satuan urutan dasar. Yang membedakannya dengan penafsiran, yaitu memberikan arti yang signifikan terhadap analisis, menjelaskan pola uraian, dan mencari hubungan diantara dimensi-dimensi uraian (Moleong: 2000)

Analisis data dalam penelitian kualitatif, pada dasarnya sudah dilakukan sejak awal kegiatan sampai akhir penelitian. Dalam penelitian ini, metode analisis data yang digunakan adalah dengan analisis yang membagi kegiatan menjadi empat bagian yaitu: pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan atau verifikasi data.

Data kualitatif yang diperoleh di lapangan, diarahkan untuk mendapatkan gambaran dan hal-hal yang berkaitan dengan :

- (1) Keterbukaan manajemen sekolah,
- (2) Kerjasama antar warga sekolah,
- (3) Kemandirian sekolah,
- (4) Akutantabilitas program, dan
- (5) Keberlanjutan program

Data yang diperoleh dari hasil dokumentasi, wawancara, dan observasi direduksi sehingga mendapat suatu kesimpulan yang dapat dideskripsikan dalam sebuah laporan. Secara garis besarnya analisis data yang dilaksanakan dalam penelitian ini dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

- (1) Menelaah pengamatan, wawancara dan dokumentasi serta catatan reflektif, kemudian memisahkan data yang penting untuk keperluan penelitian dari yang kurang penting,
- (2) Mendeskripsikan data yang telah diklasifikasi untuk menelaah lebih lanjut, dengan memperhatikan fokus dan tujuan penelitian,
- (3) Menelaah deskripsi dan membandingkannya dengan teori atau konsep yang menjadi acuan peneliti, dan

- (4) Membuat analisis akhir dan menerangkan dalam laporan penelitian.

Hasil dan Pembahasan

Implementasi MPMBS

1. Implementasi dalam hal transparansi manajemen sekolah

Keberhasilan suatu program sekolah yang dilaksanakan berdasarkan suatu sistem akan berhasil bukan hanya peran satu pihak. Seluruh komponen sistem harus bahu membahu bekerja sesuai bidang dan kewenangannya masing-masing. Sehingga 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 pada Tabel 1.

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: guru tersebut gampang disuruh, menjilat atasan, kegiatan tersebut ada uangnya, dan niat baik untuk memajukan sekolah. Mereka merupakan bagian dari sistem lingkaran 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

Tabel 1. Distribusi Jawaban Responden terhadap Transparansi Manajemen Sekolah Pada Sekolah Rintisan Implementasi MPMBS di lingkungan Dinas Diknas Kabupaten Bolaang Mongondow

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 %)

Sumber : Data Primer Setelah Diolah, 2006

%), 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, maka diperlukan adanya pengetahuan dan pemahaman yang cukup tentang program yang akan direalisasikan bersama. Tiap-tiap komponen program perlu menyiapkan 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 untuk memajukan pendidikan sudah cukup bagi *stakeholder* sekolah bisa banyak berbuat. Untuk 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 kongkrit pemecahan masalah dan pencapaian target yang dimuat dalam proposal. Dalam hal ini besarnya dana menjadi kunci penentu realisasi dan keberhasilan program.

2. Implementasi dalam Hal Kerjasama Antarwarga Sekolah.

Melalui program MPMBS ini diharapkan kerjasama antara 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.

Kerjasama antar warga sekolah dilihat dari distribusi jawaban responden pada Tabel 2.

Dengan adanya dana bantuan BOMM bagi sekolah rintisan MPMBS, pada waktu dilakukan penelitian, ditemukan responden guru yang menyatakan bahwa sekolah yang semakin solid 15 orang (83,33%), responden kepala sekolah 8 orang (88,88 %) dan komite sekolah 17 orang (94,44%). Semakin solid kerjasama dan keke-

luargaannya, karena program MPMBS dibahas secara bersama dan dilaksanakan secara bersama dan dilaksanakan secara bersama.

Namun demikian, ada pula 1 orang kepala sekolah (11,12%), 3 orang guru (16,678%) dan 1 orang komite sekolah (5,55%) yang menyatakan bahwa kerjasama antar warga sekolah yang tidak ada perubahan. Mereka ini beranggapan bahwa program MPMBS dan pelaksanaannya dilakukan orang-orang tertentu saja yang merupakan kepercayaan kepala sekolah. Dengan adanya anggapan seperti ini, kerjasama dengan komite sekolah justru jauh dari harapan, demikian juga dengan masyarakat. Seharusnya komite sekolah bertugas untuk membantu kelancaran program-program sekolah, terutama yang menyangkut dana dan fasilitas. Yang terjadi adalah kesalahan persepsi, anggapannya bahwa komite sekolah wajib untuk mengamankan dan harus terlibat dalam pelaksanaan proyek sekolah. Dalam arti bahwa 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 dan 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 yang meliputi 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 ketidaksalingpercayaan karena kesalahan persepsi dalam menerjemahkan dan memahami hakekat MPMBS muaranya adalah siswa. Mutu pendidikan di sekolah tetap kalau tidak dikatakan semakin menurun karena sekolah tidak lagi nyaman dan kondusif untuk mengabdikan dalam rangka mencerdaskan dan mendidik anak bangsa.

3. Implementasi dalam Hal Kemandirian Sekolah

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

Berdasarkan uraian pada poin a (transparansi) dan b (kerja sama antarwarga sekolah) di atas, selama belum diperoleh pemahaman yang cukup tentang konsep MPMBS dan niat baik

Tabel 2. Distribusi Jawaban Responden terhadap Kerjasama antar Warga Sekolah Pada Sekolah Rintisan Implementasi MPMBS di lingkungan Dinas Diknas Kabupaten Bolaang Mongondow

No	Jenis Responden	Kerjasama antar warga 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 %)

Sumber : Data Primer Setelah Diolah, 2006

untuk membangun sekolah yang lahir sebagai budaya dalam masyarakat, maka sulit 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 MPMBS yang sudah dibagikan ke setiap sekolah. Akibatnya pada waktu dilakukan sosialisasi masih terlalu dangkal di mana yang muncul adalah pemahaman bagaimana menghabiskan dana tersebut berdasarkan waktu yang ditentukan, bukan konsep efektivitas dan efisiensi sebagaimana yang digariskan dalam konsep MPMBS. Hal ini dapat dilihat secara jelas mengenai kemandirian sekolah dari distribusi jawaban responden pada Tabel 3.

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

Untuk kepala sekolah, semua 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 (94,44%) menyatakan bahwa kemandirian sekolah sudah terwujud. Ada 1 orang (5,55%) yang menyatakan bahwa kemandirian sekolah belum terwujud sepenuhnya. Jika ditinjau secara lebih mendalam, kemandirian sekolah ini memang belum terlaksana sepenuhnya. Oleh karena itu masih diperlukan berbagai upaya yang lebih giat dalam menciptakan inovasi dan terobosan baru. Misalnya: peningkatan pengetahuan dan keterampilan guru melalui penataran dan kursus-kursus. Peningkatan kesejahteraan guru melalui pemberian honor di luar jam mengajar sehingga mereka memiliki motivasi yang tinggi dalam meningkatkan mutu dan prestasi anak didik.

Selain itu, kemandirian sekolah bisa terwujud jika sumber daya manusia yang dimiliki sekolah mampu melahirkan kreasi, inovasi gagasan, dan pemikiran untuk memajukan kualitas sekolah. Ini mungkin terwujud apabila budaya kreasi, inovasi, gagasan dan hasil pemikiran dihargai berdasarkan rasa saling memiliki telah terbentuk. Dalam arti budaya sebagai lembaga pendidikan yang menyadari fungsi sebagai ujung tombak dalam peningkatan mutu berdasarkan konsep nasionalisme dengan mengesampingkan segala macam perbedaan dan latar belakang warga sekolah. Selama budaya kotak-kotak (putra daerah dan bukan putra daerah) masih ada. Budaya *aji mumpung* dipakai, maka sulit diperoleh kemandirian sekolah. Dalam hal ini peranan kepala dinas sebagai pemegang otoritas dan kewenangan di bidang pendidikan sangat besar peranannya untuk mewujudkan iklim yang kondusif, sehingga seluruh warga sekolah dapat bekerja secara nyaman berdasarkan asas keadilan dan kesempatan yang sama dalam mengembangkan karir.

4. Implementasi dalam Hal 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 tidak bisa dilepaskan dari konsep transparansi. Karena hanya dengan transparansi program hingga pelaksanaan dan pelaporan akan 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

Tabel 3. Distribusi Jawaban Responden terhadap Kemandirian Sekolah Pada Sekolah Rintisan Implementasi MPMBS di lingkungan Dinas Diknas Kabupaten Bolaang Mongondow

No	Jenis Responden	Kemandirian sekolah	
		Ya	Tidak
1.	Kepala Sekolah	9 orang (100%)	-
2.	Guru	17 orang (94,44%)	1 orang (5,55 %)
3.	Komite Sekolah	17 orang (94,44%)	1 orang (5,55 %)

Sumber : Data Primer Setelah Diolah, 2006

sekolah yang melibatkan siswa, guru dan komite sekolah dipertanggungjawabkan pelaksanaannya pada orangtua siswa, komite sekolah, masyarakat maupun dewan sekolah.

Akuntabilitas program tersebut memerlukan sumber daya yang baik, baik dari segi kemampuan, wawasan, dan kejujuran. Yang terpenting adalah kejujuran sebagai modal utama untuk membangun kepercayaan. Kepercayaan dari konsumen sekolah, seperti: orang tua siswa (komite sekolah), donatur, badan usaha, mitra sekolah yang lain. Kemampuan dan wawasan untuk mengajukan dan melaksanakan program yang ditawarkan menjadi penting artinya. Waktu proses meyakinkan pentingnya program; mengapa program harus dilaksanakan?, termasuk hasil dan manfaat nyata.

5. Implementasi dalam Hal Keberlanjutan Program.

Program melalui rintisan pemerintah pusat sifatnya adalah program pancingan, 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.

Rasa optimis yang 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 oleh 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 antarwarga sekolah, hubungan harmonis antarwarga sekolah dengan kemandirian sekolah, kemandirian sekolah dengan akuntabilitas program dengan keberlanjutan program, seluruhnya merupakan mata rantai. 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 berjalan jika komponen sekolah yang meliputi seluruh

Tabel 4. Distribusi Jawaban Responden terhadap Akuntabilitas Program Pada Sekolah Rintisan Implementasi MPMBS di lingkungan Dinas Diknas Kabupaten Bolaang Mongondow

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

Sumber : Data Primer Setelah Diolah, 2006

stakeholder telah terbentuk rasa saling percaya dan bahu membahu memajukan sekolah. Keberhasilan dan kemajuan sekolah bukan semata-mata karena kepandaian seorang kepala sekolah dalam mengelola sekolah, lebih dari itu karena kekompakan sebuah tim. Namun transparansi dan kepandaian seorang kepala sekolah menjadi penentu dalam membangun kekompakan dan rasa saling percaya seluruh komponen sekolah tersebut.

Kelima macam implementasi MPMBS tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Keterbukaan Manajemen Sekolah (Transparansi)

Salah satu tujuan program MPMS 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 peme-

rintah (dana rutin) berupa dana kegiatan operasional sekolah dan 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 penggunaan, dana sekolah dibagi menjadi: (1) anggaran belanja rutin, yaitu biaya operasional sehari-hari sekolah dan (2) 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

Tabel 5. Distribusi Jawaban Responden terhadap Keberlanjutan Program Pada Sekolah Rintisan Implementasi MPMBS di lingkungan Dinas Diknas Kabupaten Bolaang Mongondow

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

Sumber : Data Primer Setelah Diolah, 2006

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.

b. Kerjasama antarwarga sekolah

Melalui program MPMBS ini diharapkan kerjasama antara wargasekolah 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 antara warga sekolah merupakan upaya dalam pengembangan sumberdaya manusia, sebagai komponen yang paling berharga. Sumber daya manusia akan berperan secara optimal jika dikelola dengan baik sehingga mendukung tercapainya tujuan institusional, 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 perasaaan saling curiga mencurigai maupun fitnah yang sifatnya bisa menghancurkan persatuan. Iklim sekolah yang kondusif dapat terwujud dengan adanya kerjasama yang harmonis antara warga sekolah, maupun antara sekolah dan masyarakat. Keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah, lebih dari itu adalah karena keberhasilan tim seluruh *stakeholder* yang meliputi: kepala sekolah, guru, tata usaha, para siswa, komite sekolah, dan masyarakat pada umumnya.

c. Kemandirian Sekolah

Yang dimaksud dengan kemandirian sekolah adalah kemampuan sekolah untuk melakukan inovasi/terobosan dalam meningkatkan mutu pendidikan dan bukan sekedar melaksanakan petunjuk di atas. Di samping itu perlu digali kemampuan sekolah menggali dana untuk mendukung program dan tidak sekedar menggantung dana dari pemerintah.

Masalah kemandirian sekolah sangat berhubungan erat dengan keberlangsungan sekolah dalam kegiatan operasional. 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 donator sekolah. Pada gilirannya kemandirian sekolah dengan tidak mengandalkan sumber dana dari pemerintah dapat diwujudkan. Dengan demikian, otonomi sekolah dalam hal pendanaan dapat tercapai.

d. 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 donator. Penyusunan proposal sekolah, baik yang bernaung dalam RAPBS maupun kegiatan sekolah diluar RAPBS sedapat mungkin dapat meyakinkan donator bahwa program memang wajib dilaksanakan karena penting juga bagi donator, 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.

e. Keberlanjutan Program

Program MPMBS melalui rintisan bantuan pemerintah pusat sifatnya adalah program pancingan, artinya diharapkan program terus berlanjut bahkan berkembang meskipun bantuan dana dihentikan. Keberlanjutan mesti diartikan bahwa programnya memang dapat dilanjutkan karena memang sesuai dengan kebutuhan. Di samping 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 oleh pihak sekolah kepada orang tua siswa.

Keberlanjutan program berhubungan erat dan kemandirian sekolah. Kemandirian sekolah dipengaruhi oleh akuntabilitas program. Selanjutnya akuntabilitas program diperoleh dari keterbukaan manajemen sekolah. Dengan demikian kelima program MPMBS merupakan satu kesatuan yang utuh dan tidak dapat dipisah-pisahkan.

Simpulan

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. Sedangkan jika ditinjau dari latar belakang (konteks), *input*, proses maupun *output*, maka disimpulkan bahwa kesembilan sekolah tersebut memiliki potensi yang cukup menunjang implementasi MPMBS.

Saran

Adapun saran-saran yang diajukan adalah sebagai berikut :

1. Pengawasan implementasi MPMBS khususnya dalam hal transparansi keuangan membutuhkan keterlibatan Badan Pengawas

- Sekolah yang dirintis oleh Dinas Diknas Kabupaten Bolaang Mongondow.
2. 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 PUSTAKA

- Alland, D. 1996. *Packet Guide to School Based Management*. Virginia : Assosiation for Supervission and Curriculum Development.
- Depdiknas. 1998. *Panduan Manajemen Sekolah*. Jakarta : Dirjen Dikmenum
- Depdiknas. 2001. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Konsep dan Pelaksanaan*. Jakarta: Dirjen Dikmenum
- Duhou, Ibtisam Abu. 2002. *School Based Management (Terjemahan)*. Jakarta: Noryamin Aini. Logos
- Moleong, Lexy. 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. 2000. *Manajemen Sekolah*. Jakarta : Depdiknas.
- Tilaar. 2003. *Manajemen Pendidikan Nasional, Kajian Pendidikan Masa Depan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.