

---

## IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU BERBASIS SEKOLAH DI SEKOLAH DASAR KOTA TOMOHON.

**Roosye Marie Lolowang**

Fakultas Psikologi, Universitas Kristen Indonesia Tomohon

Penulis Korespondensi : [rosemarielolowang@gmail.com](mailto:rosemarielolowang@gmail.com)

Diterima : 1 Juni 2020; Disetujui : 25 Juni 2020

### **ABSTRACT**

*This Research aims to lay open the Management Implementation of Improvement in Quality Based School (MPMBS) in Regional Elementary School Branch on Duty in Tomohon City. This Research have type the character of descriptive of evaluation having the character of exploration. This Research Responder is all headmaster, each 2 people learn and school committee from each every school of 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 in Tomohon City enough succeed the core important in transparency, independence, cooperation, accountability and continue program, where Elementary School of Private Sector be at the category very success with the value 94,4%. While if evaluated from background (context), input, process and also output, is hence concluded by that ninth of the school own the potency which enough support the implementation MPMBS.*

**Keywords:** *transparency, independence, cooperation, accountability and continueing programme*

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan Penerapan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) di Sekolah Dasar Daerah di Kota Tomohon. Penelitian ini bersifat deskriptif evaluasi yang bersifat eksplorasi. Responden Penelitian ini adalah seluruh Kepala Sekolah, masing-masing 2 orang Pembelajar dan Komite Sekolah dari masing-masing sekolah yang diambil sebagai objek penelitian. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa implementasi MPMBS di 9 sekolah wilayah Dinas Cabang Kota Tomohon cukup berhasil yaitu transparansi, kemandirian, kerjasama, akuntabilitas dan program keberlanjutan, dimana Sekolah Dasar Swasta berada di kategori sangat sukses dengan nilai 94,4%. Sedangkan jika ditinjau dari latar belakang (konteks), masukan, proses maupun keluaran, maka disimpulkan bahwa kesembilan sekolah memiliki potensi yang cukup mendukung pelaksanaan MPMBS.

**Kata kunci:** *transparansi, kemandirian, kerjasama, akuntabilitas dan program keberlanjutan*

## PENDAHULUAN

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah proses mengelola sumber daya secara efektif untuk mencapai tujuan yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif secara langsung semua komponen warga sekolah, yaitu; kepala sekolah, guru, siswa, orang tua dan masyarakat. MBS bertujuan untuk meningkatkan kinerja sekolah melalui pemberian kewenangan dan tanggungjawab yang lebih besar kepada sekolah yang dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip tata kelola sekolah yang baik yaitu partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas.

Secara sederhana disimpulkan bahwa manajemen berbasis sekolah bukannya satu-satunya solusi yang akan menghantar pada harapan reformasi sekolah. Bila diimplementasikan dengan kondisi yg benar, manajemen berbasis sekolah menjadi satu dari sekian strategi yang diterapkan dalam pembaharuan terus-menerus dengan strategi yang melibatkan pemerintah, penyelenggara, dewan manajemen sekolah dalam satu sistem sekolah.

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. 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 baru dalam hal ini adalah implementasi MBS.

Untuk mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah (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. Disamping 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.

Disamping itu pula, dalam mengimplementasikan MBS secara efektif dan efisien, 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-alat dan lain-lain harus dilakukan dengan sebaik-baiknya. Suasana kelas yang menyenangkan dan penuh disiplin sangat diperlukan untuk mendorong semangat belajar peserta didik. Kreatifitas dan daya cipta guru untuk terus mengimplementasikan MBS perlu terus didorong dan dikembangkan.

Memperhatikan uraian latar belakang masalah tersebut diatas dan berdasarkan data yang diperoleh pada Dinas Pendidikan Nasional Kota Tomohon 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 Kota Tomohon.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dirumuskan masalah bagaimana implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) di SD lingkungan Dinas Diknas Kota Tomohon.

Tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah : untuk mengungkapkan implementasi

Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) di SD Kota Tomohon.

Manfaat 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 Kota Tomohon. 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**

### **Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di SD lingkungan Dinas Diknas Kota Tomohon yang melaksanakan MPMBS. Penelitian ini dilaksanakan selama dua bulan, terhitung Juli 2019 – Agustus 2019.

### **Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini bersifat deskriptif evaluatif yang menggunakan pendekatan metode eksploratif.

### **Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data**

Untuk memperoleh data penelitian dilakukan 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. 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. 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 . Dokumentasi berkaitan dengan dokumen : (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.

### **Teknik Analisis Data**

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). Analisis data dalam penelitian kualitatif, pada dasarnya sudah dilakukan sejak awal kegiatan sampai akhir penelitian. 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, Akutantabilitas program dan Keberlanjutan program. Data yang diperoleh dari hasil dokumentasi, wawancara, dan observasi direduksi sehingga mendapat suatu kesimpulan yang dapat dideskripsikan dalam sebuah laporan. Secara garis besar analisis data yang dilaksanakan dalam penelitian ini dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

- Menelaah pengamatan, wawancara dan dokumentasi serta catatan reflektif, kemudian memisahkan data yang penting untuk keperluan penelitian dari yang kurang penting.
- Mendeskripsikan data yang telah diklasifikasi untuk menelaah lebih lanjut, dengan memperhatikan fokus dan tujuan penelitian.
- Menelaah deskripsi dan membandingkannya dengan teori atau konsep yang menjadi acuan peneliti.
- Membuat analisis akhir dan menerangkan dalam laporan penelitian.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**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. 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. Distribusi Jawaban Responden Terhadap Transparansi Manajemen Sekolah Rintisan Implementasi MPMBS di Lingkungan Dinas Diknas Kota Tomohon

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, 2019

Tabel di atas 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 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 %), 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 untuk memajukan pendidikan sudah cukup bagi *stakeholder* sekolah untuk 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, agar seluruh program dapat tercapai. Dalam hal ini besarnya dana menjadi kunci penentu realisasi dan keberhasilan program.

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 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 penggunaannya, dana sekolah dibagi menjadi: (1) anggaran belanja rutin, yaitu 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 kordinasi 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 /omite 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.

**Implementasi Kerjasama Antar Warga Sekolah.**

Melalui program MPMBS ini 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 .

Untuk lebih jelasnya mengenai kerjasama antar warga sekolah, dapat dilihat dari distribusi jawaban responden berikut ini :

Tabel 2. Distribusi Jawaban Responden terhadap Kerjasama antar Warga Sekolah Rintisan Implementasi MPMBS di lingkungan Dinas Diknas Kota Tomohon

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, 2019

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 kekeluargaannya, 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 semakin jauh dari harapan, demikian juga dengan masyarakat. Seharusnya komite sekolah bertugas untuk membantu kelancaran program-program sekolah, terutama yang menyangkut dana dan fasilitas. Kenyataannya adalah kesalahan persepsi, anggapannya 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 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.

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 antara 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 bisa 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.

### **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 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 antar warga sekolah) di atas, selama belum diperoleh pemahaman yang cukup tentang konsep MPMBS dan niat baik 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 kesetiap sekolah. Akibatnya pada waktu dilakukan sosialisasi masih terlalu dangkal yaitu menghabiskan dana tersebut berdasarkan waktu yang telah ditentukan, bukan konsep efektifitas dan efisiensi sebagaimana yang digariskan dalam konsep MPMBS. Hal ini dapat dilihat secara jelas mengenai kemandirian sekolah dari distribusi jawaban responden sebagai berikut

Tabel 3. Distribusi Jawaban Responden terhadap Kemandirian Sekolah Rintisan Implementasi MPMBS di lingkungan Dinas Diknas Kota Tomohon

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, 2019

Tabel di atas 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. Hanya 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 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 bisa 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 (putra daerah dan bukan putra 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 peranannya untuk mewujudkan iklim yang kondusif, sehingga seluruh warga sekolah dapat bekerja secara nyaman berdasarkan asas keadilan dan kesempatan yang sama dalam mengembangkan karir.

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 menggantung 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.

### 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. Distribusi Jawaban Responden terhadap Akuntabilitas Program Pada Sekolah Rintisan Implementasi MPMBS di lingkungan Dinas Diknas Kota Tomohon

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, 2019

Tabel di atas 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.

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 donatir, 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.

Melalui program MPMBS diharapkan sekolah mampu menyusun dan melaksanakan program-program yang memang dapat dipertanggung jawabkan. 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 donator, bahwa sekolah mampu mengadakan efisiensi dengan hasil yang maksimal sebagai perwujudan dari akuntabilitas keuangan.

### Implementasi 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.



Tabel 5. Distribusi Jawaban Responden terhadap Keberlanjutan Program Pada Sekolah Rintisan Implementasi MPMBS di lingkungan Dinas Diknas Kota Tomohon

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, 2019

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 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 antar 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.

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 Kota Tomohon 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**

Adapun 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 Kota Tomohon. 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 PUSTAKA**

- 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, Ibtisam Abu. 2002. *School Based Management (Terjemahan)*. Jakarta : Noryamin Aini. Logos
- E. Mulyasa. 2001. *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep dan Strategi*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Moleong, Lexy. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. 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.
- Suparno, dkk., 2003. *Studi Pengembangan Kemampuan Daerah dalam Pendidikan*. Jakarta : Balitbang Depdikbud