

## PENERAPAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH UNTUK MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI SEKOLAH DASAR NEGERI KENCANA 3 BUKIT CIMANGGU BOGOR

Elly Sukmanasa<sup>1</sup>

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendiskripsikan implementasi Manajemen Berbasis Sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan di Sekolah Dasar Negeri Kencana 3 Bukit Cimanggu City Kota bogor. Penelitian dilakukan di Sekolah Dasar Negeri Kencana 3 Bukit Cimanggu Kota Bogor dengan pertimbangan dari segi ekonomi, latar belakang orang tua, sosial budaya, ketersediaan sarana/prasarana, lamanya berdiri dan keberadaan serta prestasi yang dimilikinya sebagai SD rintisan program manajemen berbasis sekolah (MBS). Fokus dalam penelitian ini adalah mengetahui faktor pendukung dan penghambat penerapan Manajemen Berbasis Sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan, mengetahui solusi dari kendala yang menghambat pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah, Proses perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, penilaian serta faktor pendukung/penghambat kegiatan sekolah yang melibatkan unsur guru-guru dan masyarakat yang mendorong terwujudnya keterbukaan dan menekan seminim mungkin tingkat kesalahan. Kegiatan dilaksanakan melalui musyawarah terbuka dengan melibatkan semua unsur yaitu Kepala Sekolah, Guru, Komite dan wali murid. Proses penyusunan program tersebut bertujuan untuk dapat mewujudkan Visi, Misi dan Tujuan Sekolah. Dalam pelaksanaan program MBS menekankan transparansi, partisipatif dan akuntabilitas. Hasil dari penelitian ini membuktikan Kepala sekolah selaku penanggung jawab proses pendidikan di sekolah telah berupaya untuk menciptakan suasana kebersamaan dan kepercayaan antara guru dan pengurus sekolah, hal ini selaras dengan prinsip penerapan program MBS yaitu adanya keterbukaan partisipasi dan akuntabilitas.

**Kata kunci :** Manajemen Berbasis Sekolah, kepala sekolah

### ABSTRACT

*The research aims at describing the implementation of School Based Management to improve the quality of education at Sekolah Dasar Negeri Kencana 3 Bukit Cimanggu City Kota bogor. The research was conducted at Sekolah Dasar Negeri Kencana 3 Bukit Cimanggu City with the considerations of the parents' economic level, social and cultural backgrounds, the school's facilities, the school's age of being established and its achievement of being the pioneer of School Based Management. The focus of the research is to find out the supporting and inhibiting factors of the implementation of school based management to improve the quality of education, to look for solution of the inhibiting factors, to observe the planning, doing, and monitoring processes, to evaluate the inhibiting/supporting factors involving the headmaster, teachers, committee, and students' supervisors. The process of organizing the program was aimed at establishing the vision, mission, and objectives of the school. In conducting the program of school based management, transparency, participation, and accountability are emphasized. The research result shows that the headmaster as the one responsible for the process of education at school had striven hard to build the atmosphere of togetherness and trust among teachers and school officers. It is in accordance with the principles of the program which are transparency, participation, and accountability.*

**Keywords:** School Based Management, headmaster

## PENDAHULUAN

Tujuan utama penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah meningkatkan efisiensi pengelolaan serta mutu dan relevansi pendidikan di sekolah. Sekolah merupakan unit utama yang harus memecahkan permasalahannya melalui sejumlah keputusan yang dibuat “sedekat” mungkin dengan kebutuhan sekolah. Untuk itu, sekolah harus memiliki kewenangan (otonomi), tidak saja dalam pengambilan keputusan, akan tetapi justru dalam mengatur dan mengurus kepentingan sekolah menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi warga sekolah sesuai dengan payung kebijakan makro pendidikan nasional (Mulyasa, 2009:25).

Para pendukung Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) berpendapat bahwa prestasi belajar siswa lebih mungkin meningkat jika manajemen pendidikan dipusatkan di sekolah. Para kepala sekolah cenderung lebih peka dan sangat mengetahui kebutuhan siswa dan sekolahnya. Lebih lanjut dinyatakan bahwa reformasi pendidikan yang bagus sekalipun tidak akan berhasil jika para guru yang harus menerapkannya tidak berperan serta merencanakannya.

Sekolah Dasar Negeri Kencana 3 terletak di Bukit Cimanggu Kota Bogor merupakan salah satu sekolah dasar negeri yang telah mengembangkan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah atas prakarsa dari wujud kerjasama dengan program Studi Pendidikan Guru Sekolah Dasar Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Pakuan Bogor. Sekolah Dasar Negeri Kencana 3 juga berkeinginan untuk dapat memacu dan mendukung proses dilakukannya terobosan-terobosan yang pasti akan diperlukan dengan semakin besarnya kemungkinan direalisasikannya otonomi pendidikan. Dengan pengaturan manajemen sekolah yang semakin baik, Sekolah Dasar Negeri Kencana 3 Cimanggu berusaha merealisasikan implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang diharapkan dapat memacu kreatifitas guru yang kemudian berimbas kepada peningkatan prestasi belajar siswa yang mengarah pada peningkatan mutu pendidikan.

Dari uraian di atas, peneliti merasa tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul “Penerapan Manajemen Berbasis sekolah untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar Negeri Kencana 3 Bukit Cimanggu Kota Bogor”

Fatah (2003:8) memaparkan MBS sebagai

pendekatan politik yang bertujuan untuk mendesain ulang pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada kepala sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja sekolah yang mencakup guru, siswa, komite sekolah, orang tua siswa dan masyarakat. Mulyasa (2004:24): MBS merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para staff, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok yang terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan.

Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sangat berbeda dengan ciri pengelolaan pada waktu masih menganut kebijakan terpusat. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah menurut pemerintah lebih menekankan pada model manajemen yang memberikan otonomi kepada sekolah dalam arti sekolah mempunyai kebijakan tersendiri untuk meningkatkan mutu pembelajaran dalam hal pengelolaan meliputi pelatihan tim pelatih tingkat kabupaten, pelatihan sekolah dan masyarakat (kepala sekolah, guru dan masyarakat), penyusunan Rencana Induk Pengembangan Sekolah (RIPS) dan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) oleh sekolah dan masyarakat, pelatihan untuk guru, termasuk pendampingan langsung di kelas oleh pelatih. (Depdiknas. 2009:29)

Nurkholis (2003:63) secara umum mengemukakan bahwa implementasi MBS akan berhasil melalui strategi- strategi berikut: Sekolah harus memiliki otonomi terhadap empat hal, yaitu dimilikinya otonomi dalam kekuasaan dan kewenangan, pengembangan pengetahuan dan keterampilan secara berkesinambungan.

Menurut Bellen dkk (1999:11-12) Manajemen Berbasis Sekolah dapat ditinjau dari 3 perspektif, yaitu penyelenggaraan sekolah, kinerja kepala sekolah, dan peran serta masyarakat.

Dalam upaya peningkatan mutu pelayanan pendidikan pada sebuah sekolah maka unsur pengelola pendidikan sangatlah menentukan, khususnya kepala sekolah. Dalam hal ini Kepala Sekolah memiliki peranan penting untuk memberdayakan tenaga-tenaga pendidikan pada sebuah sekolah yang dipimpinya secara optimal.

Bentuk peran serta masyarakat menurut Dirjen Dikdasmen (2001:5), meliputi: pendirian, pengadaan, pemberian bantuan tenaga pendidikan, pengajaran, bimbingan, tenaga ahli, dana, gedung, tanah, buku, magang kerja, manajemen, pemikiran dan penelitian.

Suatu program biasanya memiliki indikator atau parameter tertentu yang dijadikan sebagai dasar penilaian tentang keberhasilan implementasinya. Dalam kerangka Program manajemen Berbasis Sekolah, Bellen dkk (1999 : 56) menyebutkan indikator dari implementasi Program Manajemen Berbasis Sekolah yang berhasil adalah sebagai berikut:

No	Dimensi	Indikator
1	Kepala Sekolah	Transparan/Keterbukaan
2	Kelas/Guru	Pembelajaran Meningkatkan
3	Kurikulum	Fleksibel
4	Partisipasi Masyarakat	Keputusan (kebijakan) bersama
5	Dukungan Aparat Setempat	Adanya dukungan Kebijakan dari pemerintahan setempat
6	Organisasi Sekolah	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menyediakan manajemen dalam mencapai tujuan sekolah</li> <li>- Menyusun rencana &amp; merumuskan kebijakan untuk sekolah sendiri</li> <li>- Mengelola kegiatan operasional sekolah</li> <li>- Adanya komunikasi yang efektif antara sekolah &amp; masyarakat (<i>School Community</i>)</li> <li>- Menyelenggarakan partisipasi masyarakat</li> <li>- Menjamin terpeliharanya sekolah yang bertanggung jawab kepada masyarakat dan pemerintah</li> </ul>
7	Pengelolaan Sumber Daya Administratif	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan dan pengalokasian sumber daya tersebut sesuai kebutuhan sekolah</li> <li>- Mengelola dan menyediakan dukungan administrasi</li> <li>- Mengelola dan memelihara gedung dan prasarana lainnya</li> </ul>
8	Proses Belajar Mengajar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meningkatkan kualitas proses belajar mengajar</li> <li>- Mengembangkan kurikulum yang cocok dan tanggap terhadap kebutuhan siswa, masyarakat dan sekolah</li> <li>- Menyelenggarakan pengajaran yang efektif</li> <li>- Menyediakan program pengembangan yang diperlukan siswa</li> </ul>
9	Kondisi Sumber Daya Manusia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memberdayakan staf dan menempatkan personil yang dapat melayani keperluan siswa</li> <li>- Memilih staf yang memiliki Manajemen Berbasis Sekolah</li> <li>- Menyediakan kegiatan untuk pengembangan prestasi pada semua staf</li> <li>- Menjamin kesejahteraan staf dan siswa</li> <li>- Menyelenggarakan forum atau diskusi untuk membahas kemajuan sekolah (<i>School Performance</i>)</li> </ul>
10	Siswa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Drop out siswa menurun/tidak ada</li> <li>- Mengulang kelas menurun/tidak ada</li> <li>- Senang bersekolah/senang belajar</li> <li>- Pembelajaran menjadi fokus utama</li> <li>- Semakin eksploratif, kreatif, inovatif, integral</li> </ul>

Sumber : Belle dkk (1999), diolah.

Supriono dan Sapari (2001:7) mengemukakan bahwa: Hal-hal yang mempengaruhi Manajemen Berbasis Sekolah secara keseluruhan pada keterbatasan sumber daya.

Faktor pendukung penerapan manajemen berbasis sekolah, diantaranya menurut pendapat Mulyasa (2001:247) Peluang keberhasilan penerapan MBS di Indonesia pada saat ini cukup besar karena adanya beberapa faktor, antara lain:

- a. Tuntutan kehidupan, demokratisasi yang cukup besar dari masyarakat dalam era reformasi.
- b. Penerapan undang-undang No. 22 Tahun 1999 tentang pemerintahan daerah yang menekankan pada otonomi pemerintahan pada tingkat kabupaten/kota.
- c. adanya komite sekolah yang berfungsi untuk membantu pelaksanaan progra jaringan pengaman sosial (JPS) pendidikan di sekolah.
- d. adanya keinginan pemerintah untuk meningkatkan partisipasi masyarakat terhadap pendidikan dengan meningkatkan tugas, fungsi, dan peran badan pembantu penyelenggara pendidikan (BP3).

Faktor penghambat penerapan manajemen berbasis sekolah sangatlah kompleks dan membutuhkan penanggulangan secara berkesinambungan, hal ini terjadi karena tugas lembaga pendidikan sangatlah berat maka terdapat faktor-faktor penghambat dalam mengelola suatu lembaga, yaitu peserta didik, pendidik, dana dan sarana prasarana, dan partisipasi masyarakat.

Faktor sosial yang mempengaruhi kemajuan sekolah adalah sumber-sumber dana yang tersedia dalam masyarakat dan disediakan bagi pembangunan sistem sekolah. Menurut pendapat Nurkholis (2001:102) Lingkungan sekolah yang terdiri atas keluarga yang relatif keadaan sosial ekonominya baik dan demikian pula pemerintahan daerah memiliki sumber-sumber alam, atar hidup yang tinggi dan sumber pajak yang banyak pada suatu ketika dapat berpengaruh pada kemajuan pendidikan di sekolah.

Berdasarkan kajian teoretik di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor penghambat pelaksanaan manajemen berbasis sekolah diantaran berasal dari peserta didik, pendidik, masalah dana dan prasarana, serta partisipasi masyarakat yang merupakan hal yang sangat penting bagi kelangsungan lembaga pendidikan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Sekolah Dasar Negeri Kencana 3 Bukit Cimanggu Kota Bogor dengan pertimbangan dari segi ekonomi, latar belakang orang tua, sosial budaya, ketersediaan sarana/prasarana, lamanya berdiri dan keberadaan serta prestasi yang dimilikinya sebagai SD rintisan program manajemen berbasis sekolah (MBS), maka peneliti menentukan pilihan Sekolah Dasar Negeri Kencana 3 sebagai lokasi penelitian.

Penelitian kualitatif, Lincoln dan Guba (1985:27) mengatakan bahwa dalam penelitian kualitatif peneliti berangkat dari asumsi bahwa konteks itu kritis sehingga masing-masing konteks harus ditangani secara tersendiri, Inilah yang membedakan teknik sampling pada penelitian kualitatif dengan penelitian kuantitatif. Dalam penelitian kualitatif sampling ditujukan untuk menjangkau sebanyak mungkin informasi dari berbagai sumber untuk merinci kekhususan yang ada ke dalam ramuan maka peneliti mengacu pada teknik "*purposive*", di mana peneliti memilih informan yang dianggap tahu (*key informant*) dan dapat dipercaya untuk menjadi sumber data yang mantap dan mengetahui masalahnya secara mendalam (Sutopo, 2002:22). Selanjutnya Sutopo (1988: 22) mengatakan bahwa sumber data dalam suatu penelitian kualitatif dapat berupa manusia dengan tingkah lakunya, peristiwa, dokumen dan benda-benda lainnya. Oleh karena itu sumber data yang akan dimanfaatkan dalam penelitian ini meliputi : Informan, yang terdiri dari Kepala Sekolah, Dewan Guru, Penjaga dan Komite sekolah, Studi dokumentasi yang berupa data-data atau administrasi sekolah dan Peristiwa/kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan di sekolah

Data yang diperlukan akan dikumpulkan melalui kombinasi tiga teknik pengumpulan data, yaitu : Wawancara mendalam (*indepth interview*), Observasi, dan Analisis Dokumentasi

## HASIL PENELITIAN

Perencanaan merupakan suatu proses yang terus berlangsung, penting dan harus mendapatkan perhatian untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perencanaan adalah suatu proses penetapan tujuan dan memilih strategis organisasi untuk mencapai tujuan tersebut. Kegiatan perencanaan dalam manajemen sekolah di SDN Kencana 3 Bukit Cimanggu Kota Bogor meliputi :

- a. Sosialisasi dilaksanakan oleh kepala sekolah, guru dan komite sekolah kepada masyarakat melalui pertemuan-pertemuan yang dapat menumbuhkan kesediaan tentang peran serta masyarakat dalam memajukan sekolah.
- b. Rapat-rapat yang dilaksanakan oleh kepala sekolah dengan dewan guru.
- c. Rapat-rapat yang dilaksanakan oleh pengurus sekolah.
- d. Rapat bersama antara kepala sekolah, guru dan komite sekolah serta tokoh masyarakat.

Proses perencanaan kegiatan atau penyusunan program sekolah dengan melibatkan unsur guru-guru dan masyarakat akan mendorong terwujudnya keterbukaan dan akan menekan seminim mungkin tingkat kesalahan perencanaan. Kegiatan yang dilakukan oleh kepala sekolah tersebut sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Nurkholis (2006: 119) yang menyebutkan bahwa salah satu peran kepala sekolah memiliki banyak fungsi antara lain sebagai berikut: Sebagai manajer maka kepala sekolah harus memerankan fungsi manajerial dengan melakukan proses perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan mengoordinasikan (*planning, organizing, actuating, dan controlling*). Merencanakan berkaitan dengan menetapkan tujuan dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Mengorganisasikan berkaitan dengan mendesain dan membuat struktur organisasi. Termasuk dalam hal ini adalah memilih orang-orang yang kompeten dalam menjalankan pekerjaan dan mencari sumber-sumber daya pendukung yang paling sesuai. Menggerakkan adalah mempengaruhi orang lain agar bersedia menjalankan tugasnya secara sukarela dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan. Mengontrol adalah membandingkan apakah yang dilaksanakan telah sesuai dengan yang direncanakan.

Kegiatan perencanaan dilaksanakan dengan matang dan dimusyawarahkan secara terbuka dengan melibatkan semua unsur-unsur yaitu Kepala Sekolah, Guru, Komite dan wali murid yang terdiri dari :

- a. Program tahunan / jangka pendek (1 th)
- b. Program jangka menengah (5 th)
- c. Program jangka panjang (10 th)

Proses penyusunan program tersebut memiliki tujuan utama untuk dapat mewujudkan Visi, Misi dan Tujuan Sekolah. Dalam pelaksanaan program

MBS menekankan transparansi, partisipatif dan akuntabilitas. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Lako (2004: 81), yang menyatakan Kepemimpinan (*leadership*) memiliki makna yang luas, yaitu: (1) sebagai suatu proses untuk mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas para anggota kelompok, (2) memberikan visi, rasa gembira, kegairahan, cinta, kepercayaan, semangat, obsesi, dan konsistensi kepada para anggota organisasi, dan (3) menggunakan simbol-simbol, memberikan perhatian, menunjukkan contoh atau tindakan nyata, menghasilkan para pahlawan pada semua level organisasi, dan memberikan pelatihan secara efektif kepada anggota, dan masih banyak lagi

Pelaksanaan manajemen di SDN Kencana 3 Bukit Cimanggu Kota Bogor adalah :

- a. Semua pelaksanaan kegiatan dilakukan secara terbuka dan selalu berkordinasi dengan komite sekolah bahkan dilibatkan baik dalam kegiatan akademik maupun non akademik.
- b. Dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan selalu dibentuk kepanitiaan meskipun pada prakteknya dilakukan secara bersama-sama.
- c. Walaupun jumlah guru yang hanya 12 dengan status 7 orang PNS, dan 5 orang wiyata bakti ternyata hal tersebut tidak menjadi hambatan untuk meningkatkan prestasi siswa, hal ini terbukti dengan banyaknya prestasi yang diperoleh seperti dipaparkan pada diskripsi kondisi sekolah tersebut di atas.

Diperolehnya prestasi sekolah tersebut tidak terlepas dari keterlibatan semua unsur/komponen di sekolah dalam setiap kegiatan menunjukkan adanya kepercayaan masyarakat kepada sekolah. Hal tersebut merupakan implikasi kepemimpinan seperti yang dikemukakan oleh Lako (2004: 81) yang menyatakan bahwa: Kepemimpinan memiliki beberapa implikasi yaitu sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain, yaitu para karyawan atau para pengikut.
- b. Kepemimpinan melibatkan suatu distribusi kekuasaan (*power distribution*) yang tidak sama antara para pemimpin dengan para anggota kelompoknya.
- c. Kepemimpinan memiliki kemampuan untuk memakai bentuk-bentuk kekuasaan (*power*) yang berbeda untuk mempengaruhi perilaku

para anggota organisasinya dalam berbagai cara.

d. Kepemimpinan harus memiliki kompetensi (*knowledge, skills, abilities, and experiences*) yang cukup, integritas moral dan etika pribadi yang tinggi untuk memimpin dan menjadi suri tauladan bagi para pengikutnya dalam membangun organisasi.

Pengorganisasian adalah proses pembagian kerja sesuai dengan komponen / unsur agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengorganisasian yang dilakukan di SDN Kencana 3 Bukit Cimanggu Kota Bogor meliputi :

- a. Pengorganisasian guru
- b. Pengorganisasian proses pembelajaran
- c. Pengorganisasian sarana dan prasarana
- d. Pengorganisasian Peran Serta Masyarakat (PSM)

Pengorganisasian dilakukan dengan melaksanakan koordinasi antara guru dan Kepala Sekolah, sehingga menemukan hal-hal yang perlu ditindaklanjuti. Kepala Sekolah juga melakukan upaya menciptakan situasi kerja yang kondusif dengan penuh kebersamaan dan saling percaya serta saling menghormati. Koordinasi dengan masyarakat dilakukan sehingga upaya agar masyarakat selalu aktif dan peduli kepada sekolah. Pengorganisasian guru tersebut sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Mulyasa (2007: 98), yang mengatakan bahwa salah satu peran kepala sekolah adalah sebagai *Leader*; Kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.

Dari paparan di atas, dapat diketahui pengorganisasian dalam manajemen sekolah SDN Kencana 3 Bukit Cimanggu Kota Bogor meliputi :

- a. Rapat guru untuk membicarakan kegiatan yang akan segera dilaksanakan
- b. Koordinasi antar panitia kegiatan yang telah dibentuk
- c. Koordinasi antar panitia, guru dan komite sekolah
- d. Penyampaian informasi dari pihak sekolah kepada masyarakat sepengetahuan komite.

Kepala sekolah selaku penanggung jawab proses pendidikan di sekolah telah berupaya untuk menciptakan suasana kebersamaan dan kepercayaan antara guru dan pengurus sekolah, hal ini selaras dengan prinsip penerapan program MBS yaitu adanya keterbukaan partisipasi dan akuntabilitas. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Mulyasa (2007: 98) yang mengemukakan bahwa salah satu peran kepala sekolah adalah sebagai Manajer, Kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Salah satu peran kepala sekolah adalah melakukan pengawasan, pengawasan dilakukan dalam bentuk evaluasi, pengawasan adalah proses mencocokkan antara pelaksanaan dan rencana yang telah dibuat, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, dan pelaksanaan. Dalam pengawasan di SDN Kencana 3 Bukit Cimanggu Kota Bogor melakukan hal-hal sebagai berikut :

- a. Setiap kegiatan selalu dievaluasi
- b. Evaluasi bertujuan untuk mengetahui hasil kegiatan dan sebagai bahan pertimbangan kegiatan di waktu yang akan datang.
- c. Evaluasi dilaksanakan secara terbuka dalam forum dewan guru.

Pengawasan dilaksanakan secara terbuka dan berkesinambungan yang diketahui semua pihak. Berbagai hal yang direncanakan di SDN Kencana 3 Bukit Cimanggu Kota Bogor merupakan perwujudan manajemen sekolah yang sudah menerapkan unsur keterbukaan, tanggung jawab / akuntabilitas dan partisipatif. Ini dilakukan mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan secara terbuka dengan melibatkan semua unsur sekolah dan masyarakat.

Penyelenggaraan / manajemen sekolah dalam konsep MBS menurut Bellen dkk (1999 : 43) ditandai dengan hal-hal sebagai berikut :

- a. Meningkatnya peran serta BP3 / Komite Sekolah dan masyarakat untuk mendukung kinerja sekolah.
- b. Program sekolah disusun dan dilaksanakan dengan mengutamakan kepentingan tujuan

- pendidikan, bukan hanya untuk kepentingan administrasi / birokrasi.
- c. Menerapkan prinsip efektivitas dari efisien dalam menggunakan sumber daya sekolah (Personil, Keuangan, Sarana dan Prasarana)
  - d. Mampu mengambil keputusan yang sesuai dengan kemampuan dan lingkungan sekolah (walau berbeda dengan pola umum/kebiasaan).
  - e. Menjamin terpeliharanya sekolah yang bertanggung jawab kepada pemerintah dan masyarakat.
  - f. Meningkatkan profesionalisme personil sekolah.
  - g. Meningkatkan kemandirian sekolah di segala bidang.

Mengacu pada paparan hasil penelitian dan tanda-tanda penyelenggaraan sekolah yang melaksanakan program MBS maka sudah menerapkan MBS. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Mulyasa (2007: 33) yang menyatakan: Kepala sekolah sebagai menejer memiliki fungsi merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota-anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumberdaya organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Manajemen pendidikan mengandung arti sebagai suatu proses kerjasama yang sistematis, sistemik, dan komprehensif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Salah satu upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan ilmu dan teknologi, yang dinyatakan dalam Undang-Undang. Dengan adanya pelaksanaan otonomi daerah maka penerapan manajemen pendidikan mengarah pada manajemen berbasis sekolah (MBS). Manajemen berbasis sekolah merupakan strategi untuk mewujudkan sekolah yang efektif dan produktif. Manajemen berbasis sekolah merupakan paradigma baru manajemen pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada sekolah, dan pelibatan masyarakat dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar sekolah leluasa mengelola sumber daya, sumber dana, sumber belajar dan mengalokasikannya sesuai prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat.

Faktor pendukung yang menonjol dalam kepemimpinan kepala sekolah di SDN Kencana 3 Bukit Cimanggu Kota Bogor, adalah dukungan guru walaupun guru tersebut masih berstatus wiyata

bakti, dukungan guru tersebut tidak terlepas dari peran kepala sekolah yang memiliki kemampuan membentuk *team work* untuk bekerjasama dengan guru dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan, peran kepala sekolah dalam menggerakkan guru untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sehingga SDN Kencana 3 Bukit Cimanggu Kota Bogor tersebut memperoleh berbagai prestasi sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Mulyasa (2007: 35), yang mengemukakan bahwa salah satu karakteristik manajemen berbasis sekolah antara lain adalah: *team work* yang kompak dan transparan. Dalam manajemen berbasis sekolah, keberhasilan program-program sekolah didukung oleh kinerja *team work* yang kompak dan transparan dari berbagai pihak yang terlibat dalam pendidikan di sekolah. Keberhasilan manajemen berbasis sekolah merupakan hasil sinergi dari kolaborasi tim yang kompak dan transparan.

## PEMBAHASAN

Proses perencanaan kegiatan atau penyusunan program sekolah dengan melibatkan unsur guru-guru dan masyarakat akan mendorong terwujudnya keterbukaan dan akan menekan seminim mungkin tingkat kesalahan perencanaan. Kegiatan perencanaan dilaksanakan dengan matang dan dimusyawarahkan secara terbuka dengan melibatkan semua unsur-unsur yaitu Kepala Sekolah, Guru, Komite dan wali murid. Proses penyusunan program tersebut memiliki tujuan utama untuk dapat mewujudkan Visi, Misi dan Tujuan Sekolah. Dalam pelaksanaan program MBS menekankan transparansi, partisipatif dan akuntabilitas.

Pengorganisasian dilakukan dengan melaksanakan koordinasi antara guru dan Kepala sekolah sehingga menemukan hal-hal yang perlu ditindaklanjuti. Kepala sekolah juga melakukan upaya menciptakan situasi kerja yang kondusif dengan penuh kebersamaan dan saling percaya serta saling menghormati. Koordinasi dengan masyarakat dilakukan sehingga upaya agar masyarakat selalu aktif dan peduli kepada sekolah.

Kepala sekolah selaku penanggung jawab proses pendidikan di sekolah telah berupaya untuk menciptakan suasana kebersamaan dan kepercayaan antara guru dan pengurus sekolah, hal ini selaras dengan prinsip penerapan program MBS yaitu adanya keterbukaan partisipasi dan akuntabilitas.

Pengawasan dilaksanakan secara terbuka dan berkesinambungan yang diketahui semua pihak. Berbagai hal yang direncanakan di Sekolah Dasar Negeri Kencana 3 Bukit Cimanggu Kota Bogor merupakan perwujudan manajemen sekolah yang sudah menerapkan unsur keterbukaan, tanggung jawab/akuntabilitas dan partisipatif.

Faktor pendukung yang menonjol dalam kepemimpinan kepala sekolah di SDN Kencana 3 Bukit Cimanggu Kota Bogor, adalah dukungan guru. Dukungan guru tersebut merupakan kemampuan kepala sekolah dalam membentuk *team work* yang kompak dan transparan. Dalam manajemen berbasis sekolah, keberhasilan program-program sekolah didukung oleh kinerja *team work* yang kompak dan transparan dari berbagai pihak yang terlibat dalam pendidikan di sekolah. Keberhasilan manajemen berbasis sekolah merupakan hasil sinergi dari kolaborasi tim yang kompak dan transparan.

Perencanaan kegiatan atau penyusunan program sekolah dengan melibatkan unsur guru-guru dan masyarakat yang dilakukan oleh kepala sekolah hal ini akan mendorong terwujudnya keterbukaan dalam pelaksanaan program kerja sekolah. Hal ini menumbuhkan rasa tanggung jawab bagi pihak-pihak tersebut, sehingga dapat tercapai prestasi sekolah seperti yang diharapkan.

Tindakan kepala sekolah dalam mengimplementasikan program kerja sekolah, dengan berupaya untuk menciptakan suasana kebersamaan dan kepercayaan antara guru dan pengurus sekolah, yang selaras dengan prinsip penerapan program MBS yaitu adanya keterbukaan partisipasi dan akuntabilitas, mempunyai dampak terhadap peran serta masyarakat, dan beralihnya pandangan masyarakat semula masyarakat beranggapan bahwa pendidikan merupakan tugas sekolah, beralih pada pandangan bahwa keberhasilan pendidikan bukannya hanya menjadi tanggung jawab sekolah tetapi merupakan tanggung jawab sekolah dan masyarakat. Apabila hal tersebut tidak terlaksana maka akan berdampak pada berkurangnya partisipasi masyarakat dalam pelaksanaan pendidikan, dan berakibat pada menurunnya hasil belajar siswa di Sekolah Dasar Negeri Kencana 3 Bukit Cimanggu Kota Bogor.

Dalam rangka keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya peningkatan prestasi akademis dan non akademis disarankan agar

pemerintah melalui Dinas Pendidikan Kota Bogor memperhatikan guru yang masih berstatus wiyata bakti, karena guru wiyata bakti terbukti telah mempunyai andil yang cukup besar terhadap pencapaian mutu sekolah, perhatian pemerintah tersebut dapat diwujudkan dengan mengangkat guru yang berstatus wiyata bakti tersebut menjadi PNS atau diberi tunangan setara dengan PNS. Serta diharapkan program MBS akan terus dilaksanakan, dengan MBS, kepala sekolah akan mampu mengelola, memenej sekolah dengan prinsip transparansi, tanggung jawab, sehingga tercipta sekolah yang memiliki mutu yang tinggi.

## SIMPULAN

Penelitian ini membuktikan bahwa kepala sekolah selaku penanggung jawab proses pendidikan di sekolah telah berupaya untuk menciptakan suasana kebersamaan dan kepercayaan antara guru dan pengurus sekolah, hal ini selaras dengan prinsip penerapan program MBS yaitu adanya keterbukaan partisipasi dan akuntabilitas, mempunyai dampak terhadap peran serta masyarakat, dan beralihnya pandangan masyarakat semula masyarakat beranggapan bahwa pendidikan merupakan tugas sekolah, beralih pada pandangan bahwa keberhasilan pendidikan bukannya hanya menjadi tanggung jawab sekolah tetapi merupakan tanggung jawab sekolah dan masyarakat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Departemen Pendidikan Nasional, 2002, Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Konsep Dasar. Jakarta : Ditjend Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Dikdasmen. 2001. Manajemen Berbasis Sekolah untuk Meningkatkan Mutu Sekolah. Jakarta : Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Fatah, Nanang. 2003. Konsep Management Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah, Bandung: Pustaka Bani Quraisy.
- Hardiyanto. 2004. Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia. Jakarta: Rineka Cipta
- Lako, Andreas. 2004. *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi*. Yogyakarta: Amara Books.
- Lincoln. Guda, Morgeson, Frederick P. 1985. *The Leadership skills strataplex: leadership skill requirements across organizational*



- levels*. Utah state University. Departement of Management and Human Resources. College of Business. United States. The Leadership Quarterly.
- Moleong, Lexy J. 2007. *Metodologi Pendidikan Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep Strategi dan Implementasi*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- . 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah dan Implementasi di Sekolah*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- . 2007. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- . 2009. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Nurkholis, 2001, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi*, Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- . 2003, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Rijo. 1999. *Manajemen*. Yogyakarta: PFE.
- Siswantari. 2008. *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung : Rosda Karya.
- Sutopo, H.B. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Surakarta, Universitas Sebelas Maret.

#### **BIODATA PENULIS**

**Elly Sukmanasa**, Dosen Tetap Program Studi Pendidikan Guru Sekolah Dasar (PGSD) Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) Universitas Pakuan ([ellysukmanasa@yahoo.co.id](mailto:ellysukmanasa@yahoo.co.id))