

**GOVERNABILITY IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS  
SEKOLAH DI SEKOLAH DASAR NEGERI 18 PEKANBARU  
TAHUN 2013-2015**

**Oleh :**

**Syed Agung Afandi**

Email :syedagungafandi@gmail.com

**Pembimbing :** Dr. Khairul Anwar, M.Si

Jurusan Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik  
Universitas Riau

Program Studi S1 Ilmu Pemerintahan FISIP Universitas Riau  
Kampus Bina Widya Jl. H.R. Soebrantas Km. 12,5 Simpang Baru Pekanbaru  
28293-Telp/Fax. 0761-63277

**Abstract**

*Education is a means of educating the nation. Through the education of every citizen is able to maximize the potential establish a life and advance civilization. School-Based Management in an effort decentralized management of education in Indonesia is expected to improve the quality of education on an ongoing basis. The purpose of this study was to know the governability in the implementation of school-based management in Elementary School 18 Pekanbaru. This study uses the theory Sutoro Eko with qualitative approach and descriptive methods. This research was conducted through observation, interviews and documentation. Data analysis technique is done by means of data reduction, data presentation and conclusion and triangulation techniques. The results of this study indicate that the managerial capacity of the principal that the Management of the planning and evaluation of programs, curriculum, teaching and learning, workforce, equipment and supplies, finance, student services, relationship between the school and community and school climate have been going well, but the principal must increased its performance on manajemen workforce, equipment and supplies, school finance and school and community relationship management. While the political capacity, the principal has been able to gain political legitimacy to exercise its authority. The school principal has the capability responsive, regulatory and symbolic good.*

**Keywords: Governability, School-Based Management**

## Pendahuluan

Pendidikan merupakan sarana mencerdaskan kehidupan bangsa. Menindak lanjuti hal tersebut, pemerintah menetapkan Sekolah Dasar (SD) sebagai jenjang pendidikan paling dasar pada pendidikan formal di Indonesia. Sekolah Dasar Negeri 18 Kampung Baru, Kecamatan Senapelan, Kota Pekanbaru menjadi salah satu dari enam sekolah di Indonesia yang ditetapkan sebagai *sample* penerapan kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) tingkat Nasional oleh *United Nations Children's Fund* (UNICEF) bersama Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. Sekolah Dasar Negeri 18 Kota Pekanbaru merupakan satu-satunya sekolah di Pulau Sumatera yang mendapat prestasi membanggakan ini.

Pada tingkat sekolah, kepala sekolah merupakan figur kunci dalam mendorong perkembangan dan kemajuan sekolah. Pada pelaksanaan MBS, Kepala SDN 18 Pekanbaru telah menjalin kerjasama dengan seluruh majelis guru serta komite sekolah. Hal ini sesuai dengan definisi MBS menurut UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pada bagian penjelasan pasal 51 ayat 1, MBS didefinisikan sebagai “bentuk otonomi manajemen pendidikan pada satuan pendidikan, yang dalam hal ini kepala sekolah/madrasah dan guru dibantu oleh komite sekolah atau madrasah dalam mengelola kegiatan pendidikan”. Bentuk pelibatan komite sekolah dalam pengelolaan pendidikan di SDN 18 Pekanbaru antara lain adalah pada penyusunan Rencana Kerja Sekolah (RKS) serta penyusunan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS). Harmonisasi antara sekolah dengan pihak komite juga tampak dari berbagai dukungan yang diberikan berupa materi maupun non materi.

Sebagai upaya untuk mendukung pelaksanaan MBS, Kepala SDN 18 Pekanbaru telah berperan dalam terbentuknya kepengurusan komite sekolah, menjalin kerjasama antar sekolah, menjalin kerjasama dengan Puskesmas Senapelan, memenuhi kebutuhan buku panduan pembelajaran bagi seluruh guru dan siswa, meningkatkan kemampuan siswa melalui kegiatan ekstrakurikuler, menyediakan alat bantu proses belajar mengajar, membuat dan melaksanakan berbagai program sekolah serta menanamkan budaya disiplin terhadap seluruh warga sekolah.

Dalam pelaksanaan desentralisasi pengelolaan pendidikan, SDN 18 Pekanbaru meraih prestasi akreditasi sekolah A, juara satu lomba SANITASI (lingkungan bersih sehat) se-provinsi Riau tahun 2015, perwakilan Provinsi Riau mengikuti *grand final* lomba budaya mutu tingkat nasional tahun 2015, juara satu lomba kantin sehat bersih yang diadakan balai POM tahun 2014, memperoleh penghargaan Adiwiyata tingkat nasional tahun 2013, serta juara satu lomba UKS (Usaha Kesehatan Sekolah) tingkat kota dan juara 3 pada tingkat provinsi tahun 2013.

Berdasarkan keadaan yang terdapat diatas, maka penulis tertarik mengadakan penelitian dengan judul “*governability* implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Sekolah Dasar Negeri 18 Kota Pekanbaru tahun 2013-2015”.

## Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena yang telah dikemukakan tersebut, maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini yaitu: Sekolah Dasar Negeri 18 Kota Pekanbaru merupakan *sample* nasional pada implementasi kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah tahun 2015.

Dari masalah pokok tersebut dapat dijabarkan pertanyaan spesifik sebagai berikut:

1. Bagaimana kapasitas manajerial kepala SDN 18 Pekanbaru dalam melaksanakan kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah ?
2. Bagaimana kapasitas politik kepala SDN 18 Pekanbaru dalam melaksanakan kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah ?

## Tinjauan Pustaka

### 1. Studi Terdahulu

Dari beberapa studi terdahulu, *Jurnal Tesis PMIS-UNTAN-PSIAN-2013* yang ditulis oleh Andrian, Arkanudin dan Gusti Suryansyah dengan judul “*Implementasi Pengembangan Manajemen Berbasis Sekolah Di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1 Kabupaten Sintang*” menyimpulkan bahwa implementasi pengembangan MBS di SMKN 1 Kabupaten Sintang belum terlaksana dengan maksimal. Kondisi ini terlihat dari belum sepenuhnya komite sekolah berperan aktif dalam upaya peningkatan mutu kemandirian sekolah, pengembangan program sekolah dan keterlibatan dalam perencanaan program sekolah dengan memberikan ide, saran dan gagasan serta memfasilitasi berbagai aspirasi masyarakat dalam perencanaan program sekolah di SMKN 1 Sintang. Belum maksimalnya peran komite sekolah tersebut salah satunya disebabkan oleh kurangnya dukungan sumber pendanaan bagi penyelenggaraan pendidikan dan komite sekolah belum mampu menghimpun dana dari orang tua dan dari dunia usaha industri di Kabupaten Sintang.

Atus Sundari dan Rahayu Sulistiowati dalam *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik dan Pembangunan* yang berjudul “*Desentralisasi Pendidikan Di Era Otonomi Daerah (Studi Pada Pendidikan Berbasis Sekolah Di*

*SMKN 1 Pesisir Tengah Kabupaten Lampung Barat)*” menyimpulkan bahwa pelaksanaan MBS di SMKN 1 Pesisir Tengah yang belum berjalan dengan baik adalah perencanaan dan evaluasi program, pengelolaan kurikulum, pengelolaan keuangan, hubungan sekolah dengan masyarakat, dan kemampuan sekolah untuk mengajak masyarakat berpartisipasi dalam pengelolaan pendidikan. Sementara itu keberhasilan manajemen berbasis sekolah di SMKN 1 Pesisir Tengah adalah pengelolaan ketenagaan, pengelolaan fungsi pelayanan siswa dan pengelolaan iklim sekolah.

### 2. Governability

*Governability* merupakan kemampuan pemerintah untuk memfungsikan lembaga-lembaga demokrasi yang ada sehingga mampu menjawab kebutuhan riil masyarakat. Secara sederhana *governability* bisa didefinisikan sebagai kemampuan pemerintah dalam menjalankan fungsi pelayanan dan regulasi. Bila mencermati cara kerja *governability* terungkap perpaduan antara kapasitas teknokratik dan kapasitas politik seorang pemimpin dalam mengelola manajemen pemerintahan. Memadukan kapasitas teknokratik yang terdiri dari keahlian, profesionalisme, keterampilan dan kerja, perlu ditopang dengan kapasitas politik seorang pemimpin. Singkat kata, cara kerja *governability* mengandung “politik” dan “manajemen”. Politik berkaitan dengan legitimasi dan manajemen berkaitan dengan kinerja.

### 3. Manajemen Berbasis Sekolah

Istilah Manajemen Berbasis Sekolah merupakan terjemahan dari “*school-based management*”. Istilah ini pertama kali muncul di Amerika Serikat ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan perkembangan masyarakat setempat. MBS

merupakan paradigma baru pendidikan yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah serta pelibatan masyarakat. Otonomi di berikan agar sekolah leluasa mengelola sumber daya serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. Pelibatan masyarakat dimaksudkan agar mereka lebih memahami, membantu dan mengontrol pengelolaan pendidikan. Dalam pelaksanaan MBS, kepala sekolah merupakan motor penggerak yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dibuat serta di realisasikan.

Menurut Departemen Pendidikan Nasional, kewenangan yang didesentralisasikan kepada sekolah adalah: Perencanaan dan Evaluasi Program Sekolah, Pengelolaan Kurikulum, Pengelolaan Proses Belajar Mengajar, Pengelolaan Ketenagaan, Pengelolaan Peralatan dan Perlengkapan, Pengelolaan Keuangan, Pelayanan Siswa, Hubungan Sekolah dan Masyarakat, Pengelolaan Iklim Sekolah.

### **Teknik Analisis Data**

Penelitian ini dilakukan dengan analisis kualitatif. Data dikumpulkan dalam aneka macam cara (observasi, wawancara, intisari dokumen, pita rekaman) dan diproses terlebih dahulu sebelum siap digunakan (melalui pencatatan, pengetikan, penyuntingan atau alih-tulis), analisis kualitatif menggunakan kata-kata yang disusun ke dalam teks yang diperluas dan tidak menggunakan perhitungan matematis atau statistika sebagai alat bantu analisis.

Triangulasi teknik digunakan dalam penelitian ini untuk menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data pada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda, misalnya data diperoleh melalui wawancara, lalu dicek dengan observasi, dan dokumentasi. Dengan demikian analisa data dalam penelitian ini menemukan bagaimana kapasitas manajerial dan kapasitas politik Kepala Sekolah SD Negeri 18 Pekanbaru

pada implementasi Manajemen Berbasis Sekolah tahun 2013-2015.

## **HASIL PENELITIAN**

### **A. Kapasitas Manajerial Kepala Sekolah Dasar Negeri 18 Pekanbaru Pada Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah**

Pada implementasi kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah, kepala sekolah memiliki kewenangan yang besar untuk mengelola pendidikan pada tingkat satuan pendidikan. Menurut Departemen Pendidikan Nasional kewenangan yang didesentralisasikan kepada sekolah dalam Manajemen Berbasis Sekolah adalah: 1) Perencanaan dan evaluasi program sekolah, 2) Pengelolaan proses belajar mengajar, 3) Pengelolaan kurikulum, 4) Pengelolaan ketenagaan, 5) Pengelolaan peralatan dan perlengkapan, 6) Pengelolaan keuangan, 7) Pelayanan siswa, 8) Hubungan sekolah dan masyarakat, 9) Pengelolaan iklim sekolah

#### **1. Perencanaan Dan Evaluasi Program Sekolah**

Pada manajemen Perencanaan dan evaluasi program, sekolah diberi kewenangan untuk melakukan perencanaan sesuai dengan kebutuhannya. Sekolah berhak menyusun rencana strategis yang memuat rencana pengembangan sekolah jangka waktu empat tahun dan rencana operasional yang merupakan rencana tahunan sekolah. Selain itu sekolah juga berkewenangan melakukan evaluasi terhadap program yang telah dibuat dan laksanakan. Sekolah di tuntutan untuk dapat melakukan perencanaan serta evaluasi secara maksimal karena program sekolah memegang posisi yang penting dalam menentukan perkembangan sekolah.

Pada pelaksanaan manajemen ini, kinerja Kepala Sekolah SD Negeri 18 Pekanbaru telah berjalan dengan baik dimana kepala sekolah telah melibatkan unsur guru dan komite sekolah dalam melakukan perencanaan dan evaluasi program sekolah pada pengelolaan pendidikan sehingga sesuai dengan esensi pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah itu sendiri, selain itu sekolah ini juga telah memiliki kelengkapan dokumen yang berkaitan dengan perencanaan dan evaluasi sekolah.

Dalam hal perencanaan, kepala sekolah telah berupaya memaksimalkan potensi yang sekolah miliki berupa tenaga pendidik, keuangan serta sarana dan prasarana yang ada, selain itu sekolah ini juga selalu melakukan evaluasi terhadap kinerja dan program yang telah dibuat dan dilaksanakan pada ahir semester atau tahun pelajaran sehingga dengan demikian akan sangat mendukung tercapainya tujuan sekolah serta akan meningkatkan kualitas pendidikan dan prestasi sekolah. Berikut prestasi yang telah diraih Sekolah Dasar Negeri 18 Pekanbaru pada tahun 2013-2015.

**Tabel 3.1 Prestasi Sekolah**

<b>No</b>	<b>Prsetasi</b>	<b>Peringkat</b>	<b>Tingkat</b>	<b>Tahun</b>
1	Adiwiyata Mandiri	-	Nasional	2013
2	Lomba UKS	1	Kota Pekanbaru	2014
3	Lomba UKS	3	Provinsi	2014
4	Lomba Kantin Sehat	1	Kota Pekanbaru	2014
5	Lomba Budaya Mutu	Finalis	Nasional	2015
6	Lomba Sanitasi	1	Provinsi	2015

*Sumber: Sekolah Dasar Negeri 18 Kota Pekanbaru 2015*

## **2. Pengelolaan Proses Belajar Mengajar**

Pada manajemen proses belajar mengajar, sekolah diberi kebebasan untuk memilih strategi, metode dan teknik pembelajaran dan pengajaran yang paling efektif sesuai dengan karakteristik mata pelajaran, karakteristik siswa, karakteristik guru dan kondisi nyata sumber daya yang tersedia di sekolah. Sekolah diberi kebebasan memilih metode-metode yang tepat dalam proses pembelajaran yang intinya adalah proses pembelajaran konstruktif.

Manajemen proses belajar mengajar yang kepala sekolah SD Negeri 18 Pekanbaru lakukan sudah berjalan dengan baik dimana guru sekolah ini telah memiliki dan menggunakan program pembelajaran (Silabus dan Rencana Program Pembelajaran) ketika proses belajar mengajar disekolah. Hal ini tentu akan mempermudah dalam mencapai target pembelajaran dan pendidikan sekolah maupun pemerintah. Kepala sekolah telah mewajibkan seluruh guru untuk membuat program pembelajaran secara mandiri dan mengaplikasikannya ketika proses belajar mengajar, kepala sekolah menekankan agar setiap guru mampu membuat program pembelajaran tersebut secara mandiri sehingga seluruh guru di sekolah ini lebih memahami dan tentunya akan sangat mempermudah pada saat mengaplikasikannya ketika proses belajar mengajar. Selain itu kepala sekolah juga terus mendorong penggunaan strategi pembelajaran PAIKEM (Pembelajaran Aktif Inovatif Kreatif Efektif dan Menyenangkan) yang saat ini dianggap relevan dan efektif digunakan pada kegiatan pembelajaran.

Kepala sekolah juga melakukan supervisi terhadap aktivitas belajar mengajar disekolah dan memberikan teguran terhadap guru yang melakukan pelanggaran. Selain itu pada manajemen proses belajar mengajar, kepala sekolah juga telah membina disiplin guru dan siswa dengan

membuat dan melaksanakan berbagai aturan sekolah. Dengan diwajibkannya seluruh guru untuk mampu membuat dan melaksanakan program pembelajaran serta diiringi dengan tindakan pengawasan yang langsung dilakukan kepala sekolah maka akan sangat mendukung terciptanya pembelajaran yang efektif ditambah lagi dengan pembuatan serta penegakan aturan sekolah yang tegas tentu sangat memungkinkan terciptanya pembelajaran yang tertib dan tercapainya tujuan pendidikan.

### 3. Pengelolaan Kurikulum

Manajemen kurikulum merupakan bagian dari MBS. Perencanaan dan pengembangan kurikulum nasional telah dilakukan oleh pemerintah pusat. Karena itu pada level sekolah yang paling penting adalah bagaimana merealisasikan dan menyesuaikan kurikulum tersebut dengan kegiatan pembelajaran. Di samping itu, sekolah juga berkewenangan untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan lingkungan setempat. Sekolah merupakan ujung tombak pelaksanaan kurikulum yang diwujudkan melalui proses belajar mengajar untuk mencapai tujuan nasional. Untuk menjamin efektivitas pengembangan kurikulum dalam MBS, kepala SD Negeri 18 Pekanbaru bersama dengan guru dan unsur komite sekolah telah menjabarkan isi kurikulum secara lebih rinci dan operasional ke dalam program tahunan, caturwulan, atau bulanan sekolah.

Kepala sekolah telah juga melaksanakan kurikulum muatan lokal dengan mengadakan berbagai aktivitas pembelajaran seperti seni budaya dan keterampilan serta arab melayu. Beliau menilai bahwa pembelajaran tersebut penting dan bermanfaat bagi setiap peserta didiknya selain juga turut mengembangkan dan melestarikan kebudayaan lokal Riau.

Kurikulum muatan lokal pada hakikatnya merupakan suatu perwujudan pasal 3B ayat 1 Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional yang berbunyi: pelaksanaan kegiatan pendidikan dalam satuan pendidikan didasarkan atas kurikulum yang berlaku secara nasional dan kurikulum yang disesuaikan dengan keadaan serta kebutuhan lingkungan dan ciri khas satuan pendidikan. Berikut tabel daftar pelajaran muatan lokal sekolah,

**Tabel 3.2 Daftar Mata Pelajaran Muatan Lokal**

No	Mata Pelajaran
1	Pendidikan Lingkungan Hidup
2	Seni Budaya Dan Keterampilan
3	Tulisan Arab Melayu
4	Kesehatan
5	Mengaji
6	Imtaq
7	Senam
8	Kerajinan Tangan dan Kesenian

*Sumber: Sekolah Dasar Negeri 18 Kota Pekanbaru 2015*

### 4. Pengelolaan Ketenagaan

Manajemen ketenagaan adalah pengelolaan terhadap tenaga pendidik dan kependidikan sekolah. Manajemen ini dilaksanakan dalam bentuk perencanaan, rekrutmen, pengembangan, penghargaan dan sanksi terhadap tenaga pendidik dan kependidikan sekolah. Keberhasilan MBS sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga pendidik dan kependidikan yang tersedia di sekolah. Manajemen tenaga pendidik dan kependidikan bertujuan untuk mendayagunakan SDM yang dimiliki sekolah secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal.

Pada manajemen ini, Kepala Sekolah SD Negeri 18 Pekanbaru telah menempatkan tenaga pendidik dan kependidikan sekolah sesuai bidang keahlian yang dikuasai, dengan

demikian maka sudah tentu akan sangat mempermudah bagi guru dan pegawai sekolah dalam menjalankan tugasnya. Selain itu strategi yang telah kepala sekolah lakukan yakni dengan memberikan motivasi dan *reward* kepada guru berprestasi sehingga dengan demikian beliau berharap akan meningkatkan semangat serta kinerja guru disekolah ini, tindakan ini juga diringi dengan pemberian sanksi kepada guru yang dinilai lalai dalam menjalankan tugasnya sehingga harapan beliau setiap guru sekolah ini berlomba-lomba dalam meningkatkan kinerja serta prestasi diri. Untuk menutupi kekurangan tenaga pendidik disekolah ini, kepala sekolah menggunakan tenaga honorer dengan melakukan seleksi guna didapati apa yang menjadi kebutuhan sekolah. Setiap bulannya sekolah ini juga telah memenuhi kewajiban dengan memberi laporan individu sekolah kepada pengawas.

Tingginya angka kehadiran guru dan pegawai dalam proses pembelajaran merupakan suatu keberhasilan kepala sekolah pada pelaksanaan manajemen ini. Namun kepala sekolah juga harus melakukan peningkatan kinerja dimana *reward* yang selama ini hanya diperuntukkan kepada guru harus juga diberikan kepada pegawai sekolah sehingga juga akan dapat meningkatkan motivasi pegawai dalam bekerja serta tidak terjadi pemisahan kedudukan guru dan pegawai sekolah ketika bertugas.

## **5. Pengelolaan Peralatan Dan Perlengkapan**

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar. Adapun yang dimaksud dengan prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran. Manajemen peralatan dan perlengkapan adalah mengatur dan menjaga peralatan dan

perlengkapan sekolah agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan. Kegiatan pengelolaan ini meliputi kegiatan perencanaan, pengadaan, penyimpanan inventarisasi, dan penghapusan serta penataan.

Manajemen peralatan dan perlengkapan yang Kepala Sekolah SD Negeri 18 Pekanbaru lakukan adalah dimulai dengan tahapan perencanaan dimana perencanaan dilakukan secara matang dengan mempertimbangkan kebutuhan guru dan siswa mengingat keterbatasan anggaran yang dimiliki sekolah sehingga sekolah ini perlu mencicil untuk mendapat sarana dan prasarana sekolah yang mereka butuhkan guna terselenggaranya proses belajar mengajar secara maksimal. Sekolah ini juga telah melakukan perawatan dan penggunaan sesuai aturan terhadap sarana dan prasarana yang telah dimiliki sehingga dapat bermanfaat dalam jangka waktu yang panjang. Pada setiap bulannya, sekolah ini juga telah memenuhi kewajiban dengan memberi laporan yang berkaitan dengan peralatan dan perlengkapan sekolah kepada pihak pengawas. Namun kepala sekolah juga harus tetap melakukan perbaikan kinerja di mana masih ditemukan fasilitas sekolah dalam kondisi tidak dapat digunakan/rusak walaupun dalam jumlah yang kecil serta masih belum terpenuhinya fasilitas pendukung aktivitas pembelajaran yang sekolah butuhkan. Dengan terselenggaranya manajemen peralatan dan perlengkapan yang baik maka dapat mempermudah proses belajar mengajar disekolah. Tersedianya fasilitas belajar yang memadai secara kuantitatif, kualitatif dan relevan dengan kebutuhan serta dapat dimanfaatkan secara optimal untuk kepentingan proses pendidikan akan meningkatkan kualitas pendidikan sekolah

## **6. Pengelolaan keuangan**

Keuangan merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektivitas pengelolaan pendidikan. Pada pelaksanaan manajemen keuangan, sekolah dituntut untuk mampu mengelola dan mempertanggungjawabkan pengelolaan dana secara transparan kepada masyarakat dan pemerintah. Dalam penyelenggaraan pendidikan, keuangan dan pembiayaan merupakan potensi yang sangat menentukan dan merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam kajian manajemen pendidikan. Komponen keuangan dan pembiayaan ini perlu dikelola sebaik-baiknya, agar dana-dana yang ada dapat dimanfaatkan secara optimal untuk menunjang tercapainya tujuan pendidikan. Hal ini penting, terutama dalam rangka Manajemen Berbasis Sekolah yang memberikan kewenangan kepada sekolah untuk mencari dan memanfaatkan berbagai sumber dana sesuai dengan kebutuhan masing-masing sekolah karena pada umumnya dunia pendidikan selalu dihadapkan pada masalah keterbatasan dana.

Manajemen keuangan yang Kepala Sekolah SD Negeri 18 Pekanbaru lakukan telah terlaksana dengan baik. Kepala sekolah telah berupaya transparan pada pengelolaan anggaran sekolah dimana beliau telah melibatkan unsur guru dan komite sekolah pada pengelolaan anggaran seperti pada penyusunan RAPBS (Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah). Selain dengan maksud transparansi tersebut, pelibatan guru dan komite sekolah yang beliau lakukan adalah untuk mendapati informasi mengenai kebutuhan sekolah. Transparansi penggunaan anggaran yang sekolah ini lakukan juga dapat terlihat pada fasilitas papan informasi keuangan sekolah dimana siapapun dapat mengakses informasi mengenai kondisi keuangan sekolah. Selain itu kepala sekolah juga telah memenuhi kewajiban pemberian laporan keuangan sesuai aturan yang ada. Namun kepala

sekolah harus dapat melakukan peningkatan kinerja dengan mengadakan kegiatan kewirausahaan sekolah sehingga akan meningkatkan kondisi finansial sekolah dan menanamkan jiwa kewirausahaan bagi seluruh warga sekolah.

## **7. Pelayanan Siswa**

Pelayanan siswa merupakan salah satu bidang operasional MBS. Manajemen pelayanan siswa adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai masuk sampai dengan keluarnya peserta didik tersebut dari suatu sekolah. Manajemen ini bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di sekolah dapat berjalan lancar, tertib dan teratur serta mencapai tujuan pendidikan sekolah.

Manajemen pelayanan siswa yang Kepala Sekolah SD Negeri 18 Pekanbaru lakukan telah berjalan dengan baik. Kepala sekolah berupaya memberikan pelayanan pendidikan secara maksimal dengan terus melengkapi sarana dan prasarana sekolah, menempatkan peserta didik di kelas-kelas tertentu berdasarkan kemampuan yang dimiliki sehingga akan mempermudah guru dan siswa pada aktivitas pembelajaran, pemberian *reward* kepada siswa berprestasi sehingga dapat meningkatkan semangat siswa tersebut dan menumbuhkan semangat kepada peserta didik lainnya untuk mau berprestasi, penerapan disiplin sekolah dengan pemberian sangsi yang tegas, penanaman nilai-nilai agama dengan melakukan aktivitas pagi mengaji, memberikan laporan bulanan kepada pengawas sekolah dan sekolah ini telah melengkapi dokumen yang berkaitan dengan kesiswaan. Angka kehadiran siswa dalam proses belajar mengajar disekolah ini juga tergolong tinggi. Selain itu sekolah ini juga telah menyelenggarakan berbagai kegiatan

ekstrakurikuler untuk mengasah minat dan bakat siswa.

**Tabel 3.3 Kegiatan Ekstrakurikuler SDN 18 Pekanbaru**

NO	Jenis kegiatan
1	Pramuka
2	Drum Band
3	Seni Tari
4	Seni rupa
5	Teater Kabaret
6	Taekwondo
7	Badminton
8	Tenis Meja
9	Seni Musik Rebana
10	Syair/puisi/pantun
11	Paduan Suara

Sumber: Sekolah Dasar Negeri 18 Kota Pekanbaru 2015

## 8. Hubungan Sekolah Dan Masyarakat

Hubungan sekolah dengan masyarakat pada hakikatnya merupakan suatu sarana yang sangat berperan dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan pribadi peserta didik di sekolah. Dalam hal ini, sekolah sebagai sistem sosial merupakan bagian integral dari sistem sosial yang lebih besar yaitu masyarakat. Sekolah dan masyarakat memiliki hubungan yang sangat erat dalam mencapai tujuan sekolah atau pendidikan secara efektif dan efisien. Sebaliknya sekolah juga harus menunjang pencapaian tujuan atau pemenuhan kebutuhan masyarakat, khususnya kebutuhan pendidikan. Sekolah berkewajiban untuk memberi penerangan tentang tujuan-tujuan, program-program, serta kebutuhan kepada masyarakat. Sekolah juga harus mengetahui dengan jelas apa kebutuhan, harapan dan tuntutan masyarakat terhadap sekolah. Dengan perkataan lain, antara sekolah dan

masyarakat harus dibina suatu hubungan yang harmonis.

Manajemen hubungan sekolah dan masyarakat yang Kepala Sekolah SD Negeri 18 Pekanbaru lakukan telah berjalan dengan baik dimana kepala sekolah telah dapat menjalin hubungan yang harmonis dengan komite sekolah, hal ini dapat dibuktikan dengan berbagai dukungan yang telah komite sekolah berikan pada penyelenggara pendidikan disekolah ini, dukungan tersebut baik berupa pemikiran, tenaga, bahkan materi. Ini merupakan suatu bukti bahwa komite sekolah mengetahui dan peduli terhadap kebutuhan sekolah. Kepala sekolah juga telah mengikutsertakan unsur komite sekolah tersebut pada penyusunan program sekolah dan pengelolaan keuangan di sekolah ini. Selain itu kepala sekolah juga telah berperan aktif pada terbentuknya kepengurusan komite sekolah sebagai representasi masyarakat dan orang tua murid dalam otonomi pendidikan. Hubungan yang harmonis antara sekolah dengan masyarakat ini akan terasa penting pada masyarakat yang telah menyadari dan memahami akan pentingnya pendidikan.

**Tabel 3.4 Pengurus Komite SDN 18 Pekanbaru Priode 2013-2018**

NO	NAMA	JABATAN
1	Eddy Kierman	Ketua
2	Alfitri Alfa, ST	Wakil Ketua
3	Sugiarni	Sekretaris
4	Suheri	Wakil Sekretaris
5	Yulia Evarita	Bendahara
6	Gusni	Anggota
7	Yoseprizal	Anggota
8	H. Supriyanto	Anggota
9	Yanti	Anggota

Sumber: Sekolah Dasar Negeri 18 Kota Pekanbaru 2015

## 9. Pengelolaan Iklim Sekolah

Salah satu fungsi yang di desentralisasikan kepada sekolah adalah

manajemen iklim sekolah. Fungsi manajemen iklim sekolah dilaksanakan dalam bentuk menciptakan iklim sekolah yang kondusif-akademik yang merupakan prasyarat bagi terselenggaranya proses belajar mengajar yang efektif. Lingkungan sekolah yang aman dan tertib, kesehatan sekolah dan kegiatan-kegiatan yang terpusat pada siswa.

Manajemen iklim sekolah yang Kepala Sekolah SD Negeri 18 Pekanbaru sudah berjalan dengan baik dimana telah terbentuknya kedisiplinan warga sekolah dan kebersihan lingkungan yang akan sangat mendukung terciptanya suasana kondusif pada aktifitas belajar mengajar. Kepala sekolah telah menggunakan jasa *security* dan penjaga sekolah untuk memberikan keamanan kepada seluruh warga sekolah dan aset milik sekolah. Kepala sekolah juga telah menjalin kerjasama dengan kepala Puskesmas Senapelan sebagai bentuk kepedulian sekolah terhadap kesehatan peserta didiknya, selain itu sekolah ini juga memiliki program polisi lingkungan untuk menjaga kebersihan dan keindahan sekolah serta telah juga membuat dan melaksanakan program dokter cilik.

Kepala sekolah telah memaksimalkan fungsi Usaha Kesehatan Sekolah (UKS) dengan melengkapi fasilitas seperti tempat tidur dan obat-obatan. UKS sekolah ini juga telah meraih prestasi berupa juara 1 pada perlombaan UKS tingkat Kota tahun 2014 dan meraih juara 3 pada tingkat provinsi ditahun yang sama. Selain meraih prestasi di bidang kesehatan, sekolah ini juga meraih prestasi pada bidang lingkungan dimana pada tahun 2015 meraih juara 1 lomba sanitasi tingkat provinsi dan ditahun 2013 sekolah ini juga telah berhasil meraih prestasi Adiwiyata Mandiri (nasional) dengan penghargaan yang diberikan langsung oleh Presiden Republik Indonesia. Sekolah ini juga telah memiliki fasilitas pengolahan kompos dan bank sampah

sehingga akan sangat mendukung terciptanya kebersihan lingkungan sekolah dan mendukung terselenggaranya aktivitas belajar mengajar yang efektif.

## **B. Kapasitas Politik Kepala Sekolah Dasar Negeri 18 Pekanbaru Pada Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah**

Dengan bergulirnya desentralisasi pendidikan maka peran sekolah lebih besar dalam pengelolaan pendidikan. Kepala sekolah sebagai pemegang kekuasaan tertinggi pada tingkat satuan pendidikan memiliki kewenangan yang besar dalam manajemen sekolah. Dengan kewenangan besar yang dimilikinya, kepala sekolah sebagai pemegang kekuasaan dituntut untuk mampu mendapat legitimasi dalam menjalankan tugasnya. Legitimasi ini berkaitan dengan sikap masyarakat terhadap kewenangan. Artinya penerimaan dan pengakuan masyarakat terhadap pemimpin untuk memerintah, membuat, dan melaksanakan suatu kekuasaan.

### **1. Kapabilitas Responsif**

Kapabilitas responsif yaitu ukuran kinerja sistem politik yang merujuk seberapa besar daya tanggap suatu sistem politik terhadap setiap tekanan yang berupa tuntutan baik dari lingkungan intra-masyarakat maupun ekstra-masyarakat. Gabriel Almond berpendapat kapabilitas responsif dalam proses politik terdapat hubungan antara input dan output. Output berupa kebijakan pemerintah dapat diukur dari sejauh mana kebijakan tersebut dipengaruhi oleh masukan atau adanya partisipasi masyarakat (sebagai inputnya). Kapabilitas responsif lebih kepada bagaimana proses pembuatan kebijakan itu sendiri. Apakah di dalam sistem politik tersebut telah terlembagakan suatu mekanisme dimana rakyat dapat lebih mudah dan lebih mungkin untuk terlibat di

dalam tahapan-tahapan pembuatan kebijakan.

Kapabilitas responsif kepala sekolah SD Negeri 18 Pekanbaru dilaksanakan dengan telah melibatkan guru dan komite sekolah sebagai representasi orang tua murid dan tokoh masyarakat dalam proses pembuatan kebijakan. Kepala sekolah terbuka terhadap berbagai masukan pada tahapan pembuatan kebijakan sekolah. Berbagai macam masukan tersebut yang nantinya akan diproses sehingga akan menghadirkan kebijakan sesuai kondisi dan kebutuhan sekolah serta masyarakat. Dengan demikian kebijakan yang sekolah keluarkan akan lebih tepat sasaran dan dapat diimplementasikan karena mendapat dukungan dari guru dan masyarakat. Kepala sekolah menyadari bahwa pentingnya pelibatan masyarakat pada proses pembuatan kebijakan dikarenakan sekolah akan lebih memahami akan kebutuhan dan keinginan masyarakat selaku penerima jasa pendidikan.

## **2. Kapabilitas Regulatif**

Kapabilitas regulatif yaitu ukuran kinerja sistem politik dalam menyelenggarakan pengawasan tingkahlaku individu dan kelompok yang berada didalamnya, maka dibutuhkan adanya pengaturan. Gabriel Almond beranggapan bahwa kapabilitas regulatif sama dengan pengaturan yang merujuk kepada aliran kontrol atas perilaku individu dan relasi-relasi kelompok di dalam sistem politik.

Berkaitan dengan kapabilitas regulatif ini Kepala Sekolah SD Negeri 18 Pekanbaru telah menetapkan berbagai aturan internal dalam pelaksanaan otonomi pendidikan. Aturan-aturan tersebut meliputi peraturan disiplin sekolah dimana aturan ini berlaku untuk seluruh warga sekolah yaitu guru, murid dan pegawai sekolah. Aturan mengenai aktivitas pembelajaran dimana guru sekolah ini wajib memiliki dan

menggunakan pedoman pembelajaran serta tidak dibenarkan meninggalkan ruang kelas selama jam pelajaran tanpa alasan yang jelas. Aturan mengenai pelaksanaan pendidikan gratis tanpa adanya pengutan biaya dalam proses pendidikan sekolah. Aturan internal lainnya meliputi bidang lingkungan sekolah dan kesehatan sekolah. Selain itu pengawas sekolah menilai tingkat kepatuhan dan kesesuaian kinerja kepala sekolah dengan aturan pemerintah sudah cukup baik pada implementasi otonomi pendidikan ini.

## **3. Kapabilitas Simbolik**

Kapabilitas simbolik yaitu ukuran kinerja sistem politik dalam kemampuan menggulirkan simbol dari sistem politik kepada lingkungan intra-masyarakat maupun ekstra-masyarakat. Kapabilitas simbolik dapat dibedakan dengan *output* simbolik. *Output* simbolik misalnya pameran kekuatan, upacara militer dan kunjungan pejabat tinggi. Selain itu, pernyataan kebijakan para pejabat politik yang dihubungkan dengan kepercayaan, kelakuan dan aspirasi rakyat juga merupakan *output* simbolik yang bertujuan agar kebijakan yang dikemukakan menjadi efektif.

Kapabilitas simbolik Kepala Sekolah SD Negeri 18 Pekanbaru dapat dilihat dari berbagai tamu kunjungan yang hadir disekolah ini. Pada aktivitas pembelajaran, sekolah ini pernah mendapat kunjungan dari wartawan pendidikan Malaysia untuk meliput aktivitas pembelajaran sekolah. Sekolah ini juga pernah mendapat kunjungan dari Walikota Pekanbaru dalam rangka peresmian Pustaka Madani SD Negeri 18 Pekanbaru, mendapat kunjungan dari Ketua Komisi III DPRD Kota Pekanbaru dalam rangka meninjau aktivitas pembelajaran. Sekolah ini juga pernah mendapat kunjungan dari Kepala Dinas Pendidikan Kota Pekanbaru, kunjungan dari

Balai Bahasa Jakarta Pusat, kunjungan dari Wakil Walikota Pekanbaru dan mendapat kunjungan dari Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Riau.

Sementara itu komite sekolah yang merupakan representasi orangtua murid dan masyarakat menyampaikan bahwa mereka telah diikutsertakan dalam proses pembuatan kebijakan sekolah. Komite sekolah menilai kebijakan-kebijakan sekolah sejauh ini tidak bertentangan dengan harapan masyarakat terhadap layanan pendidikan, dengan demikian maka kebijakan ataupun aturan yang sekolah ini buat dan laksanakan mendapat dukungan dari masyarakat sehingga aturan ataupun kebijakan-kebijakan tersebut dapat terimplementasikan dengan baik dan mencapai target yang telah ditetapkan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### 1. Kesimpulan

1. Kapasitas manajerial pada implementasi manajemen berbasis sekolah yaitu kemampuan kepala sekolah dalam melakukan manajemen terhadap perencanaan dan evaluasi program sekolah, proses belajar mengajar, kurikulum, ketenagaan, peralatan dan perlengkapan, keuangan, pelayanan siswa, hubungan sekolah dan masyarakat serta pengelolaan iklim sekolah. Pada pelaksanaan manajemen tersebut Kepala Sekolah SD Negeri 18 Pekanbaru sudah melaksanakannya dengan baik namun harus dilakukan peningkatan kinerja pada manajemen ketenagaan dimana pemberian *reward* juga harus diberikan kepada pegawai sekolah, pada manajemen peralatan dan perlengkapan

kepala sekolah dituntut melengkapi sarana dan prasarana sekolah serta melakukan perawatan fasilitas sekolah tersebut dan pada manajemen keuangan kepala sekolah dituntut untuk mampu melakukan kegiatan kewirausahaan guna meningkatkan kondisi finansial sekolah.

2. Kapasitas politik pada implementasi manajemen berbasis sekolah merupakan kemampuan kepala sekolah mendapatkan legitimasi dalam menjalankan kewenangannya. Pada pelaksanaan otonomi pendidikan ini, kepala sekolah dituntut untuk mampu memiliki kapabilitas responsif, regulatif dan simbolik. Pada implementasi manajemen berbasis sekolah tersebut Kepala Sekolah SD Negeri 18 Pekanbaru telah memiliki kapabilitas responsif, regulatif dan simbolik yang baik sehingga dengan demikian kepala sekolah dinilai telah mendapatkan legitimasi politik dalam melaksanakan kewenangannya.

### 2. Saran

1. Kepala Sekolah SD Negeri 18 Pekanbaru harus meningkatkan kinerja pada manajemen ketenagaan sekolah dengan memberi peluang kepada pegawai sekolah untuk dapat menerima *reward* sehingga meningkatkan motivasi pegawai sekolah dan tidak terjadi pemisahan antara kedudukan guru dan pegawai sekolah dalam bertugas.
2. Kepala Sekolah SD Negeri 18 Pekanbaru harus dapat

meningkatkan kinerja manajemen keuangan sekolah dengan mengadakan kegiatan kewirausahaan sekolah sehingga dapat meningkatkan kondisi finansial sekolah dan menumbuhkan jiwa kewirausahaan bagi warga sekolah.

3. Kepala Sekolah SD Negeri 18 Pekanbaru harus dapat meningkatkan kinerja pada manajemen peralatan dan perlengkapan dimana kepala sekolah dituntut untuk mampu memenuhi kebutuhan sarana dan prasarana sekolah serta melakukan perawatan terhadap fasilitas milik sekolah sehingga aktivitas belajar mengajar disekolah ini dapat terselenggara secara optimal.
4. Kepala Sekolah SD Negeri 18 Pekanbaru harus dapat meningkatkan kinerja pada manajemen hubungan sekolah dan masyarakat dengan memberi pemahaman dan mendorong pihak komite sekolah agar memiliki kelengkapan dokumen program kerja serta laporan pertanggungjawaban sehingga kelengkapan administrasi sekolah dapat tercapai.

## DAFTAR PUSTAKA

### 1. Buku

- Adi, Rianto. 2004. *Metodologi Penelitian Sosial dan Hukum*. Jakarta : Granit.
- Bagong Suyanto, Sutinah. 2007 *Metode Penelitian Sosial : Berbagai Alternatif Pendekatan* Jakarta : Kencana.
- Barlin, Ikbal. 2013. *Manajemen Berbasis Sekolah Menuju Sekolah Berprestasi*. Jakarta : Penerbit Erlangga.

Bungin, Burhan. 2001. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta : Rajawali.

Bungin, Burhan. 2003. *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.

Danim, Sudarwan. 2006. *Visi Baru Manajemen Sekolah*, Jakarta: PT Bumi Aksara.

Dwiyanto, Agus. 2010. *Reformasi Aparatur Negara Ditinjau Kembali*. Yogyakarta : Penerbit Gava Media.

Eko, Sutoro. 2004. *Reformasi Politik dan Pemberdayaan Masyarakat*, Yogyakarta: APMD.

Eko, Sutoro. 2013. *Daerah Inklusif : Pembangunan, Demokrasi Lokal, dan Kesejahteraan*, Yogyakarta : IRE.

Emzir. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif Analisa Data*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.

Giddens, Anthony. 2002. *The Third Way: Pembaharuan Demokrasi Sosial*, Jakarta: Gramedia.

Maksudi, Beddy Iriawan. 2012. *Sistem Politik Indonesia*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Marzuki M.M. 2002. *Metodologi Riset*. Yogyakarta: PT Prasetya Widya Pratama.

Minarti, Sri. 2011. *Manajemen Sekolah*. Yogyakarta : Ar-Ruzz Media.

Moloeng, Lexy J. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja Rosdakarya.

Mulyasa, E. 2014. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.

Rohiat. 2008. *Manajemen Sekolah*. Bandung : Refika Aditama.

Satori, Djam'an dan Aan Komariah. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV Alfabeta.

Silalahi, Ulber. 2010. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung : Refika Aditama.

Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

## 2. Jurnal, Skripsi

Amiruddin Husaini. Skripsi Jurusan Ilmu Pemerintahan FISIP UR. 2011. *Implementasi Kebijakan Pendidikan : Studi Manajemen Berbasis sekolah (MBS) pada Sekolah Menengah Atas Negeri 2 Bengkalis Tahun 2007-2009*.

Andrian, Arkanudin dan Gusti Suryansyah. Jurnal Tesis PMIS-UNTAN-PSIAN-2013. *Implementasi Pengembangan Manajemen Berbasis Sekolah Di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1 Kabupaten Sintang*.

Gumilar Rusliwa Somantri. Jurnal Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia. Volume 9 Nomor 2. 2005. *Memahami Metode Kualitatif*.

Sundari Atus dan Rahayu Sulistiowati. Jurnal Ilmiah Administrasi Publik dan Pembangunan, Vol.2, No.1, Januari-Juni 2011. *Desentralisasi Pendidikan Di Era Otonomi Daerah (Studi Pada Pendidikan Berbasis Sekolah Di Smk N 1 Pesisir Tengah Kabupaten Lampung Barat)*.

## 3. Website

[https://id.wikipedia.org/wiki/Kota\\_Pekanbaru#Sejarah](https://id.wikipedia.org/wiki/Kota_Pekanbaru#Sejarah), diakses pada tanggal 1 April 2016.

<http://www.pekanbaru.go.id/wilayah-geografis/>, diakses pada tanggal 1 April 2016.

<http://www.pekanbaru.go.id/visi-kota/>, diakses pada tanggal 1 April 2016.

[https://id.wikipedia.org/wiki/Kota\\_Pekanbaru](https://id.wikipedia.org/wiki/Kota_Pekanbaru), diakses pada tanggal 1 April 2016.

[http://pekanbarukota.bps.go.id/websiteV2/pdf\\_publikasi/Info-Eksekutif-Kota-Pekanbaru-2014.pdf](http://pekanbarukota.bps.go.id/websiteV2/pdf_publikasi/Info-Eksekutif-Kota-Pekanbaru-2014.pdf), diakses pada tanggal 1 April 2016.

## 4. Koran

Inforiau, 4 April 2015. *SDN 18 Dijadikan Sampel Manajemen Berbasis Sekolah*