BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

A. Kesimpulan

Merujuk kepada rumusan masalah, tujuan penelitian, hasil penelitian, dan pembahasan, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah pada SMK Negeri di Kabupaten Tasikmalaya Propinsi jawa Barat, yang diukur melalui: (1) Struktur tugas, dan (2) Tenggang rasa, termasuk kategori "Sangat Baik". Hal ini ditunjukkan oleh skor rata-rata jawaban responden tentang perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang berada pada kategori "Sangat Baik".
2. Kinerja komite sekolah pada SMK Negeri di Kabupaten Tasikmalaya Propinsi Jawa Barat, yang diukur melalui: (1) Badan Pertimbangan (*Advisory Agency*), (2) Badan Pendukung (*Supporting Agency*), (3) Badan Pengontrol (*Controlling Agency*), dan (4) Badan Penghubung (*Mediator Agency*), termasuk kategori "Sangat Tinggi". Hal ini ditunjukan oleh skor rata-rata jawaban responden tentang kinerja komite sekolah yang berada pada kategori "Sangat Tinggi".
3. Efektivitas implementasi MBS pada SMK Negeri di Kabupaten Tasikmalaya Propinsi Jawa Barat, yang diukur melalui: (1) Kemandirian sekolah, (2) Transparansi dan akuntabilitas, (3) Partisipasi masyarakat, (4) Peningkatan kesejahteraan, dan (5) Peningkatan kualitas sekolah, termasuk kategori "Sangat Tinggi". Hal ini ditunjukan oleh skor rata-rata jawaban responden tentang efektivitas implementasi MBS yang berada pada kategori "Sangat Tinggi".

4. Terdapat kontribusi yang positif dari perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap efektivitas implementasi MBS pada SMK Negeri di Kabupaten Tasik-malaya Propinsi Jawa Barat sebesar 10,8%. Ini berarti bahwa tingkat efektivitas implementasi MBS dapat disumbangkan oleh perilaku kepemimpinan kepala sekolah sebesar 10,8%.
5. Terdapat kontribusi yang positif dari kinerja komite sekolah terhadap efektivitas implementasi MBS pada SMK Negeri di Kabupaten Tasikmalaya sebesar 24,5%. Ini berarti bahwa tingkat efektivitas implementasi MBS dapat disumbangkan oleh kinerja komite sekolah sebesar 24,5%.
6. Terdapat kontribusi yang positif dari perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja komite sekolah (secara simultan) terhadap efektivitas implementasi MBS sebesar 29,5%. Ini berarti bahwa tingkat efektivitas implementasi MBS dapat disumbangkan oleh perilaku kepemimpinan dan kinerja komite sekolah (secara simultan) sebesar 29,5%. Sedangkan sisanya sebesar 70,5% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dikaji dalam penelitian ini.

B. Implikasi

Hasil penelitian membuktikan bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja komite sekolah memiliki kontribusi yang signifikan terhadap efektivitas implementasi MBS. Hal ini berarti bahwa efektivitas implementasi MBS pada SMK Negeri di Kabupaten Tasikmalaya Propinsi Jawa Barat dapat ditingkatkan melalui pembaikan perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan peningkatan kinerja komite sekolah. Dengan demikian, implikasi dari penelitian ini akan terkait dengan variable penelitian, sebagai berikut:

1. Efektivitas Implementasi MBS

Efektivitas implementasi MBS dipengaruhi oleh beberapa faktor baik internal maupun eksternal. Faktor internal, diantaranya, MBS akan berhasil jika ditopang oleh kemampuan professional kepala sekolah dalam mengelola sekolah yang dipimpinnya. Secara ekternal, MBS akan berhasil jika masyarakat (melalui wadah komite sekolah) dan pemerintah memberikan dukungan yang memadai terhadap penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Untuk itu, dalam kontek efektivitas implementasi MBS, tingkat dukungan pihak-pihak yang terkait dengan penyelenggaraan pendidikan di sekolah dapat mempengaruhi mutu layanan pendidikan yang pada gilirannya dapat mempengaruhi kualitas *output* dan *outcome* pendidikan.

2. Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kajian kepemimpinan kepala sekolah dengan pendekatan perilaku, berorientasi kepada dua dimensi, yaitu: (1) struktur tugas, dan (2) tenggang rasa. Melalui pendekatan ini, kepala sekolah dalam konteks efektivitas Implementasi MBS, memiliki peran penting sehingga tingkat kontribusinya dapat mempengaruhi kualitas pengelolaan pendidikan di sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu memperbaiki perilaku kepemimpinannya, sehingga MBS sebagai salah satu model pengelolaan pendidikan yang berorientasi mutu, dapat diimplementasikan secara efektif. Dengan meningkatkannya mutu layanan pendidikan di sekolah, diharapkan mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

3. Kinerja Komite Sekolah

Tingkat efektivitas implementasi MBS dipengaruhi pula oleh faktor eksternal, diantaranya tingkat kontribusi komite sekolah. Kadar kontribusi komite sekolah

dapat diukur dari kinerja yang dilakukan sesuai dengan peran dan fungsinya. Jika kinerja komite sekolah melemah maka dapat menyebabkan terputusnya hubungan sekolah dengan masyarakat. Putusnya hubungan sekolah dengan masyarakat artinya sekolah tidak akan memahami kebutuhan masyarakat terhadap hasil pendidikan sehingga produk pendidikan tidak akan sesuai dengan tuntutan pelanggannya. Padahal MBS menawarkan suatu model pengelolaan pendidikan di sekolah yang berorientasi kepada pelanggannya yaitu masyarakat. Dengan demikian, tingkat kontribusi kinerja komite sekolah dapat mempengaruhi efektivitas implemenmtasi MBS.

4. Kenyataan jawaban responden atas implementasi MBS pada SMK Negeri di Kabupaten Tasikmalaya, menunjukkan efektivitasnya yang sangat tinggi. Kemajuan ini diakui oleh semua kepala SMK bahwa sikap transparan yang dilakukan sangat membantu mereka meningkatkan partisipasi masyarakat. Namun demikian, masih ada kesenjangan antara acuan formal dan persepsi pelaku kebijakan yang menyebabkan implementasi kebijakan menjadi tidak utuh. Selain itu, kebijakan MBS yang dimaksudkan untuk memandirikan sekolah dengan memberikan kewenangan, keleluasaan (Otonomi) kepada sekolah untuk mengelola sumber daya yang dimilikinya, ternyata kewenangan tersebut belum sepenuhnya dimanfaatkan atau digunakan oleh pihak sekolah.

C. Saran

1. Dengan pendekatan perilaku kepemimpinan, kepala sekolah dapat lebih dinamis memimpin sekolah dengan menciptakan hubungan struktur tugas dan hubungan emosional antar personal secara simultan sehingga dapat

membangkitkan gairah kerja dalam suasana kebersamaan. Dalam mengimplementasikan MBS, kepala sekolah dituntut untuk piawai meraih simpati semua pihak sehingga tujuan untuk meningkatkan kualitas pengelolaan pendidikan di sekolah dapat terwujud.

Dengan demikian, melalui pendekatan perilaku kepemimpinan, penulis merekomendasikan bahwa kepala sekolah dapat menjadi pengendali dalam pengelolaan sekolah dan dengan konsisten melaksanakan tujuan organisasi, bertindak sebagai juru bicara sekolah, serta penuh tanggung jawab memperhatikan dan memenuhi kebutuhan warga sekolahnya.

2. Idealnya komite sekolah dapat membantu menyelesaikan berbagai permasalahan penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Komite sekolah sebagai lembaga independen perwujudan masyarakat pengguna pendidikan, perlu memberikan dukungan terhadap pengelolaan pendidikan di sekolah. Dengan demikian, peningkatan kinerja komite sekolah dapat disesuaikan dengan peran dan fungsinya.
3. Terkait dengan efektivitas implementasi MBS, sub variabel peningkatan kesejahteraan, masih belum optimal. Dengan demikian, perlu peningkatan aspek ketersediaan sistem penghargaan dan pengembangan profesi guru dan staf, peningkatan insentif mengajar kepada guru, dan penambahan jumlah guru sesuai dengan kebutuhan sekolah. Hal ini akan terkait dengan program Dinas Pendidikan dan kebijakan Pemda dalam memenuhi kebutuhan sumber daya yang diperlukan untuk pengelolaan pendidikan pada SMK Negeri di Kabupaten Tasikmalaya.

Implikasi dan Saran

Kenyataan jawaban responden atas implementasi MBS pada SMK Negeri di Kabupaten Tasikmalaya, menunjukkan efektivitasnya yang sangat tinggi. Transparansi, terutama dalam manajemen keuangan, telah menunjukkan kemajuan yang sangat baik, dan diakui oleh semua kepala sekolah bahwa sikap transparan yang dilakukan sangat membantu mereka meningkatkan partisipasi masyarakat. Namun demikian, masih ada kesenjangan antara acuan formal dan persepsi pelaku kebijakan yang menyebabkan implementasi kebijakan menjadi tidak utuh. Selain itu, kebijakan MBS yang dimaksudkan untuk memandirikan sekolah dengan memberikan kewenangan, keleluasaan (Otonomi) kepada sekolah untuk mengelola sumber daya yang dimilikinya, ternyata kewenangan tersebut belum sepenuhnya dimanfaatkan atau digunakan, baik oleh kepala sekolah maupun guru.

Walaupun kebijakan MBS telah disosialisasikan kepada pelaku kebijakan dan *stakeholder*, ternyata konsep dan tujuan dari kebijakan ini belum dipahami dengan baik oleh warga sekolah dan masyarakat. Dalam hal ini, Dunsire (dalam Abdul Wahab, 1997:61) menyebutnya dengan "*implementation gap*". Salah satu bukti nyata dilapangan adalah tidak dilaksanakannya kebijakan sesuai dengan tahapan pelaksanaan yang tertera dalam pedoman umum pelaksanaan.

Tidak dipahaminya konsep dan tujuan kebijakan oleh pelaku atau aktor kebijakan dapat disebabkan karena informasi yang disampaikan dan diterima, baik melalui penataran dan pelatihan maupun seminar, tidak dilakukan secara berkelanjutan. Pelatihan implementasi kebijakan hanya dilakukan secara temporer pada saat awal kebijakan MBS diuji cobakan. Hal ini menunjukkan kurangnya

frekwensi pengkomunikasian langsung kepada pelaku kebijakan dan masyarakat sebagai target group.

Komunikasi dan koordinasi yang ditujukan untuk membangun suatu kerjasama adalah merupakan salah satu syarat penting dalam implementasi kebijakan public. Van Meter dan Van Horn (dalam Nugroho, 2008:429) mengemukakan bahwa salah satu variabel model implementasi kebijakan adalah komunikasi antar organisasi yang saling berkait dengan variabel-variabel lainnya dalam menghasilkan kinerja kebijakan yang tinggi/baik. Pandangan senada dikemukakan oleh Hoogwood dan Gun (dalam Abdul Wahab, 1997:77), bahwa harus ada komunikasi dan koordinasi yang sempurna diantara pelbagai unsur atau badan yang terlibat dalam suatu program kebijakan.

Dalam prakteknya, MBS pada SMK Negeri di Kabupaten Tasikmalaya, masih didapati guru yang belum memahami hakekat dari MBS sehingga strategi pembelajaran belum diperankan dengan baik. Hal ini Nampak dari peran guru baik sebagai seorang pengajar maupun sebagai seorang pendidik dan pemimpin. Padahal guru diberi kewenangan dan kebebasan (otonomi) penuh untuk mengelola kelasnya. Otonom yang dimaksud adalah adanya dorongan dari pihak sekolah kepada guru dalam menerapkan strategi pembelajaran sejauh hal tersebut masih dalam kerangka kebijakan sekolah. Jika guru sudah memiliki sikap yang otonom, maka dengan sendirinya akan tercipta kelas yang otonom.

Berkaitan dengan trasparansi, masih perlu dilakukan perbaikan manajemen. Hal ini merupakan salah satu kunci implementasi kebijakan MBS dalam otonomi pendidikan secara luas dan menyeluruh. Manajemen sekolah dan birokrasi bersifat “tertutup”, sehingga seringkali mengundang kecurigaan, walaupun secara

administrative bisa dipertanggungjawabkan. Hal ini terjadi karena budaya akuntabilitas publik yang masih perlu terus dibangun dalam dunia pendidikan, khususnya pada SMK Negeri di Kabupaten Tasikmalaya.

Kebijakan MBS merupakan salah satu model manajemen yang menuntut adanya transparansi manajemen. Dan di lapangan telah ditemukan adanya tranparansi ini, tapi masih terbatas pada transparansi manajemen keuangan, transparansi dibidang lain seperti bidang kesiswaan, bidang personalia, pada penelitian ini tidak penulis analisa secara seksama, hanya transparansi manajemen keuangan yang menjadi titik pusat perhatian peneliti, dengan asumsi bahwa untuk melakukan akuntabilitas publik, masalah keuanganlah yang menjadi sorotan utama.

Tuntutan digunakannya transparansi manajemen di era otonomi pendidikan agaknya tidak bisa ditawar-tawar lagi, baik oleh sekolah maupun pejabat kependidikan. Oleh karena itu, transparansi manajemen menjadi bagian yang tidak dapat dipisahkan dari otonomi pendidikan.

Jika dicermati, kebijakan MBS secara formal, maka akan kita temukan bahwa kebijakan tersebut merupakan kebijakan yang menekankan pada model rasional (*top-down*). Sekalipun kebijakan MBS ini secara formal merupakan kebijakan yang diturunkan dari atas (*top-down*) dalam hal ini adalah Depdiknas bekerjasama dengan Unesco dan Unicef, sehingga petunjuk pelaksanaannya telah dirumuskan dengan jelas, dan unit-unit pelaksana dibawahnya telah ditentukan dan harus bekerja dengan mengikuti ketentuanketentuan yang telah digariskan dari atas, akan tetapi dalam prakteknya implementasi kebijakan ini tidaklah berjalan secara linier sebagaimana model implementasi kebijakan dari van Meter dan van Horn.

Selain itu, pelaksana kebijakan tidak mengikuti semua ketentuan yang digariskan oleh penentu (pembuat) kebijakan (*policy maker*).

Guna membahas dan menjawab apakah proses implementasi kebijakan MBS ini telah berjalan efektif dan memberi dampak terhadap peningkatan mutu pendidikan pada SMK Negeri di Kabupaten Tasikmalaya sehingga mampu mengatasi penurunan kualitas sumberdaya manusia, tentu bukan merupakan hal yang mudah. Sebab bagaimanapun, untuk menilai dan membuktikan efektivitas implementasi kebijakan MBS ini tetap membutuhkan waktu yang lama.

Jika kita pergunakan kriteria untuk melihat efektifitas dan mutu proses implementasi yang dikemukakan Islamy (2001:40) yaitu menyangkut kriteria landasan demokratis, inklusif, partisipatif, transparansi, efisien dan akuntabel serta menggunakan sepuluh pertanyaan mengenai mutu implementasi berikut: (1) apakah strategi/ pendekatan implementasi telah diidentifikasi, dipilih dan dirumuskan dengan jelas?; (2) apakah unit pelaksana teknis telah disiapkan?; (3) apakah aktor-aktor utama (*policy subsystems*) telah ditetapkan dan siap menerima tanggung jawab pelaksanaan kebijakan tersebut?; apakah prinsip "*delivery mix*" telah dilaksanakan?; (4) apakah prosedur operasi baku telah ada, jelas, dan dipahami oleh pelaksana kebijakan?; (5) apakah koordinasi pelaksanaan telah dilakukan dengan baik?; (6). bagaimana, kapan, dan kepada siapa alokasi sumber-sumber hendak dilaksanakan?; (7) apakah hak dan kewajiban, kekuasaan dan tanggung jawab telah diberikan dan dipahami serta dilaksanakan dengan baik oleh pelaksana kebijakan?; (8) apakah pelaksana kebijakan telah dikaitkan dengan rencana tujuan dan sasaran kebijakan?; (9) apakah teknik pengukuran dan kriteria penilaian keberhasilan pelaksanaan kebijakan telah ada, jelas dan diterapkan dengan baik?; dan (10)

apakah penilaian kinerja kebijakan telah menerapkan prinsip-prinsip efisiensi ekonomis dan politis serta sosial?, maka implementasi kebijakan MBS dapat dikatakan cukup efektif.

Dikatakan implementasi kebijakan MBS ini cukup efektif karena beberapa kriteria seperti demokratis, partisipasif dan transparan telah terpenuhi oleh kebijakan MBS, hal yang belum dilaksanakan dan masih terjadi dalam implementasi kebijakan MBS ini antara lain adalah belum dipahaminya konsep dan tujuan serta prosedur operasional baku secara utuh oleh pelaku kebijakan, dan masih belum dilaksanakannya prinsip-prinsip "*delivery mix*" oleh pelaku/aktor utama kebijakan.

Parsons (1997:491-523) membagi "*delivery mix*" menjadi empat macam yaitu: 1) *governmental mix*; 2) *sectoral mix*; 3) *enforcement mix*; dan 4) *value mix*. Oleh Parsons, hasil *mix* dalam sistem *delivery* dianggap sebagai penggabungan model organisasi pasar, birokrasi/ pemerintah dan masyarakat, digambarkannya dalam konteks hubungan segitiga. (*triangular relationship*), dimana antara komponen yang satu dengan komponen yang lainnya saling bergantung dan membentuk satu jaringan kerja kebijakan, tidak dapat kita abaikan peranan antara yang satu dengan yang lainnya dalam mensukseskan pelaksanaan sebuah kebijakan. Demikian juga halnya dalam implementasi kebijakan MBS.

Memperhatikan beberapa indicator hasil penelitian yang menunjukkan adanya perubahan yang terjadi sebagai akibat dari adanya rintisan dan proses implementasi kebijakan MBS, maka menurut peneliti dapat dijanjikan bahwa model program MBS ini lebih baik dari pada model program yang bersifat sentralistik yang selama ini diterapkan. Beberapa indicator tersebut antara lain adalah :

Pertama, model pembelajaran berbeda dengan kegiatan pembelajaran selama ini, yang memposisikan siswa-siswanya serba marginal dan tidak memiliki hak untuk bertanya. PAKEM yang diterapkan dalam kebijakan MBS lebih mengedepankan apa yang disebut *joyful learning*. Anak didik merasa senang bersekolah karena proses belajar dilaksanakan dengan pendekatan yang ramah anak. Mereka dengan leluasa dapat mengemukakan apa yang menjadi ide kreatifnya secara maksimal. Guru tidak lagi dipasung dengan tuntutan kurikulum nasional yang kaku. Guru justru dituntut untuk mampu bersikap terbuka, inovatif terhadap model-model pendekatan yang sesuai dengan karakteristik siswa. Belajar tidak harus di ruang kelas, tetapi dapat dilakukan di halaman, berjalan-jalan ke sawah, pantai atau tempat lain didekat sekolah yang memungkinkan.

Kedua, dalam model kebijakan MBS, peran serta masyarakat tidak hanya sebatas sebagai pembayar biaya pendidikan atau iuran BP3 saja. Mereka dituntut berpartisipasi secara maksimal, baik dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan maupun memantau proses pembelajaran putra-putrinya di sekolah dan di rumah. Dalam kebijakan MBS ini, masyarakat juga diikutsertakan dan dituntut mampu menyusun rencana kerja sekolah (bersama sekolah), sekaligus sebagai pelaksana tidak langsung proses kegiatan pembelajaran bagi siswa-siswi.

Ketiga, dalam kebijakan MBS, kegiatan administratif maupun kegiatan pembelajaran berlangsung secara transparan. Kepala sekolah bersama guru, dan BP3 menyusun rencana kerja dan anggaran sekolah. Secara terbuka disampaikan sumber dan besarnya dana yang akan diperoleh dan rencana penggunaannya.

Ketiga hal tersebut di atas, sebelum kebijakan MBS diimplementasikan belum terlihat dan belum dilaksanakan, ketika kebijakan MBS diimplementasikan

hal tersebut menjadi suatu keharusan dan mengakibatkan adanya perubahan ke arah yang lebih baik .

Keterlibatan Masyarakat dalam Implementasi MBS pada SMK Negeri di Kabupaten Tasikmalaya

Keterlibatan atau partisipasi masyarakat yaitu kesediaan untuk membantu berhasilnya setiap program sesuai kemampuan setiap orang tanpa berarti mengorbankan kepentingan diri sendiri (Mubyarto, 1995:36). Menurut Graham dan Phillips (1998:8), ada dua bentuk partisipasi yaitu: 1) partisipasi yang melibatkan sejumlah orang dengan kontribusi individual yang kecil, disebut juga dengan partisipasi ekstensif (*extensive participation*). Keuntungan dari partisipasi ini adalah kesadaran tentang suatu isu yang dimunculkan pada masyarakat akan ditanggapi sesuai dengan kontribusi dan keterlibatan yang diberikan masyarakat, kekurangannya adalah karena orang yang terlibat banyak, dan kontribusinya sedikit, maka masyarakat tidak dapat diberdayakan; dan 2) partisipasi yang hanya melibatkan beberapa orang saja, tetapi tersedia waktu yang besar oleh partisipan, disebut juga partisipasi intensif (*intensive participation*), keuntungan bentuk partisipasi masyarakat ini adalah mampu atau dapat mengembangkan solusi inovatif dan dapat mencapai suatu konsensus.

Temuan dilapangan menunjukkan bahwa partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan khususnya dalam implementasi kebijakan MBS, adalah merupakan bentuk partisipasi yang ekstensif. Partisipasi masyarakat sudah mulai meningkat. Meski demikian meningkatnya partisipasi masyarakat dalam membantu sekolah masih didominasi dengan bantuan pada aspek fisik/gedung dan

peralatan lainnya. Dalam penyelenggaraan pendidikan, partisipasi masyarakat selayaknya tidak hanya dalam bentuk bantuan fisik dan keuangan, tetapi juga dalam proses kebijakannya, seperti dalam hal perencanaan program sekolah, pengambilan keputusan, pelaksanaan proses belajar mengajar dan dalam melaksanakan evaluasi program sekolah.

Mengacu pada pendapat Graham dan Phillips mengenai bentuk partisipasi, maka masih belum optimalnya partisipasi masyarakat terutama dalam proses kebijakan, menurut peneliti disebabkan karena bentuk partisipasinya adalah ekstensif. Untuk dapat meningkatkan partisipasi masyarakat yang dapat mengembangkan solusi inovatif, maka mengintensifkan dan mengubah fungsi BP 3 menjadi "Dewan Sekolah" dapat dijadikan sebagai alternatif upaya.

Keikutsertaan masyarakat secara aktif dalam proses pengambilan keputusan, perencanaan dan pelaksanaan, serta pengendalian dan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan pendidikan merupakan salah satu wujud dan kunci keberhasilan setiap usaha dan upaya peningkatan mutu pendidikan. Oleh karena itu, pendekatan untuk meningkatkan peran aktif masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan dan yang dapat memberi ruang bagi kepentingan dan inisiatif masyarakat perlu dikembangkan dan dibina secara terus menerus dengan upaya yang sungguh-sungguh.

Tidak dapat dipungkiri bahwa partisipasi masyarakat sangat diperlukan dan memegang peranan penting dalam penyelenggaraan pendidikan. Senada dengan pernyataan Conyers (1999:154), Graham dan Phillips (1998:8) mengemukakan bahwa dengan partisipasi yang bertujuan untuk menyebarkan atau membagi informasi, akuntabilitas dan legitimasi, pendidikan, pemberdayaan masyarakat dan

pembagian kekuasaan, maka warga negara atau masyarakat percaya bahwa mereka terlibat dalam pembagian kekuasaan (*power-sharing*) dan akan berpengaruh terhadap agenda dan hasil pelaksanaan kebijakan, sementara itu pemerintah juga dapat mengumpulkan informasi dari masyarakat sehingga dapat menyusun agenda kebijakan yang mantap sesuai dengan TOR (*terms of reference*).

Selain itu, Graham dan Phillips (1998:223) mengemukakan tiga hal yang perlu diperhitungkan dalam persoalan keterlibatan (*participation*) dan keikutsertaan (*engagement*) serta hubungannya dengan pemerintah daerah, yaitu: *legitimacy*, *capacity* dan *vitality*. Terkait dengan legitimasi, Pemerintah Daerah perlu mempertimbangkan: 1) apakah keterlibatan dari warga Negara atau masyarakat itu dapat memberikan kontribusi bagi perbaikan kegiatan daerah; 2) apakah partisipasi masyarakat mampu meningkatkan konsensus publik tentang tanggung jawab pemerintah daerah; dan 3) apakah kontribusi masyarakat yang terlibat mengarah kepada penjaminan bahwa pemerintah daerah memerlukan biaya dan sumberdaya manusia untuk memegang mandat atau kepercayaan mereka. Hal ini merupakan tantangan yang dihadapi pemerintah daerah.

Hal yang perlu dipertimbangkan dalam kaitannya dengan kemampuan (*capacity*) dan kekuatan (*vitality*) adalah: 1) apakah keterlibatan masyarakat itu akan membuat keputusan menjadi lebih baik dan akan memperluas kemampuan dalam mengembangkan keputusan rasional yang mereka ambil; 2) apakah partisipasi masyarakat memberikan kontribusi berupa keuntungan sosial baik dalam jangka panjang maupun jangka pendek; dan 3) apakah partisipasi masyarakat dapat meningkatkan debat publik bagi anggota masyarakat untuk mempengaruhi kebijakan dan proses perencanaannya. Terkait dengan implementasi kebijakan

MBS, yang keberhasilannya sangat ditentukan oleh adanya keterlibatan masyarakat, maka beberapa hal tersebut di atas perlu dipertimbangkan baik oleh perumus kebijakan (pemerintah) maupun pelaksana kebijakan (sekolah). Adanya peningkatan peran serta masyarakat yang peneliti temukan di lapangan, tidak terlepas dari usaha kepala sekolah untuk selalu berusaha menerapkan manajemen yang transparan kepada masyarakat, terutama dalam manajemen keuangan.

Secara teoritis, hal ini didukung oleh pendapat Graham dan Phillips (1998:9) yang mengemukakan bahwa partisipasi tidak muncul secara alami, tapi perlu diusahakan dan memerlukan beberapa syarat seperti: keterbukaan, fleksibilitas, responsibilitas, adanya birokrasi tradisional yang didasarkan pada hirarhki dan otoritas top-down, secrecy, otonomi dan perencanaan yang rasional. Hal ini membawa konsekwensi bagi pemerintah untuk mempersiapkan diri melalui penciptaan beberapa institusi dan perubahan sikap.

Partisipasi Mayarakat terhadap kebijakan pemerintah menurut Klingemann dan Fuchs (1995:11-12) dipengaruhi oleh apa yang disebut “Inglehart” atau “Societal Modernization”. Menurut konsep “Inglehart” tersebut modernitas yang dialami individu (individual modernity) dipengaruhi oleh dua hal: (1) Formal dimension yaitu meningkatnya kemampuan personal (increase personal skill); dan (2) Substantive dimension yaitu adanya perubahan orientasi nilai (change in value orientations). Lebih lanjut dijelaskan bahwa adanya perubahan orientasi nilai bermakna adanya perubahan dari masalah fisik ke arah adanya rasa memiliki, pengungkapan diri dan kualitas hidup yang disebut juga perubahan dari materialist ke post materialism. Perubahan ke arah kualitas hidup artinya ada perubahan ke arah kompetensi kognitif seperti meningkatnya kemampuan untuk menyerap

informasi yang kompleks, meningkatnya pengetahuan tentang lingkup kegiatan dalam bidang sosial kemasyarakatan.

Sejalan dengan pendapat tersebut diatas, Mubyarto (1995: 51) menegaskan bahwa partisipasi masyarakat dalam pembangunan dipengaruhi oleh modernisasi dan komersialisasi. Dijelaskan juga bahwa modernisasi dan komersialisasi selalu cenderung menimbulkan dua akibat negative yaitu: (1) semakin berkurangnya keperluan akan keputusan-keputusan kolektif; dan (2) kecenderungan bertambah besarnya pikiran dan perilaku yang bersifat anti-partisipasi.

Selain itu, dalam tulisannya dijelaskan juga bagaimana meningkatkan dan mengembangkan partisipasi masyarakat, menurutnya partisipasi masyarakat dapat ditingkatkan dan dikembangkan melalui : (1) desentralisasi pengambilan keputusan pada tingkat pemerintahan yang lebih rendah; (2) melibatkan masyarakat secara langsung sebagai target group; dan (3) mengembangkan demokrasi dalam pengambilan keputusan dengan cara menyalurkan aspirasi dari masyarakat.

Di lapangan, peneliti juga menemukan adanya kepala sekolah selaku actor utama kebijakan dalam melibatkan masyarakat hanya sampai pada taraf mengantarkan kesadaran tentang pentingnya partisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan, dan belum pada tataran melanggengkan atau melestarikan kerjasama yang telah dibangun. Salah satu penyebab dari kondisi tersebut antara lain adalah kepala sekolah, guru, BP3 dan tokoh masyarakat yang tergabung dalam Pokja tingkat sekolah, bekerja hanya berdasarkan mekanisme proyek, dimana jika proyek selesai, seolah-olah kegiatan juga berhenti, tidak dilakukan secara terus menerus. Hal ini sudah terlihat dari kegiatan “sowan” atau kegiatan kunjungan ke rumah orang tua murid dan tokoh masyarakat yang hanya berjalan tiga kali, dan juga

kunjungan ke kelompok belajar siswa di rumah hanya dilakukan saat program baru diluncurkan dan sekarang ketika peneliti melakukan penelitian hal itu sudah tidak dilakukan lagi. Faktor penyebab lainnya adalah karena masih rendahnya kemampuan dari masyarakat dalam menyerap konsep dan tujuan kebijakan ini, kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap sekolah, dan terpisahnya sekolah dengan masyarakat yang selama ini terjadi, adalah juga merupakan penyebab kurangnya partisipasi masyarakat. Untuk mengoptimalkan partisipasi masyarakat dalam pelaksanaan kebijakan MBS dan penyelenggaraan pendidikan, dapat dilakukan dengan mengaktifkan dan merubah fungsi BP3 menjadi "Dewan Sekolah" atau "Komite Sekolah" yang anggotanya terdiri dari beberapa unsur baik dari masyarakat maupun dari pemerintah dan swasta, antara lain dari unsur orang tua murid, pendidik, tokoh masyarakat, tokoh agama, LSM peduli pendidikan, organisasi profesi serta dari unsur swasta dan pemerintah.

Partisipasi masyarakat yang efektif menurut Graham dan Phillips (1998:10) memang jarang dan sukar didapat, untuk memecahkan problem tidak efektifnya partisipasi masyarakat, maka pemerintah perlu menciptakan atau membentuk tim ahli yang khusus menangani masalah partisipasi dan menyewa konsultan partisipasi. Terkait dengan penelitian, guna meningkatkan, mengembangkan dan mengoptimalkan partisipasi masyarakat dalam implementasi kebijakan MBS beberapa cara dan upaya sebagaimana tersebut diatas dapat dilakukan, baik oleh pelaku utama kebijakan maupun pelaku kebijakan lain yang memiliki kepedulian terhadap peningkatan mutu pendidikan.

Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Kebijakan MBS pada SMK Negeri di Kabupaten Tasikmalaya.

Enam faktor pendukung dan tujuh faktor penghambat implementasi kebijakan MBS pada SMK Negeri di Kabupaten Tasikmalaya telah berhasi peneliti identifikasi. Identifikasi faktor pendukung implementasi kebijakan dari hasil penelitian tersebut diatas, sejalan dengan apa yang di kemukakan Nurkolis (2001), mengemukakan adanya 9 strategi atau kondisi bagi keberasilan implementasi kebijakan yaitu: 1) adanya otonomi yang dimiliki sekolah; 2) adanya peran serta masyarakat secara aktif; 3) adanya kepemimpinan kepala sekolah; 4) adanya proses pengambilan keputusan yang demokratis; 5) semua pihak harus memahami peran dan tanggung jawabnya; 6) adanya petunjuk dari departemen terkait; 7) adanya transparansi dan akuntabilitas; 8) MBS harus diarahkan untuk meningkatkan kinerja sekolah; 9) diawali dengan sosialisasi.

Kemampuan dari kepala sekolah dan guru selaku aktor utama kebijakan yang dipercaya untuk mengemban pelaksanaan kebijakan MBS dalam mendayagunakan seluruh potensi yang dimiliki, termasuk mempertahankan dan memanfaatkan beberapa faktor pendukung di atas akan sangat menentukan keberhasilan implementasi kebijakan tersebut. Sebagaimana pendapat Walter Williams (lihat Abdul Wahab. 1997:61) yang menyatakan bahwa besar kecilnya perbedaan antara apa yang diharapkan (direncanakan) dengan apa yang senyatanya dicapai dalam implementasi kebijakan, sedikit banyaknya akan tergantung pada apa yang disebut *Implementation capacity* dari organisasi atau kelompok organisasi atau aktor yang dipercaya untuk mengemban tugas mengimplementasikan kebijakan. *Implementation capacity* tidak lain adalah kemampuan suatu organisasi/aktor untuk

melaksanakan keputusan kebijakan (*policy dicision*) sedemikian rupa sehingga ada jaminan bahwa tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan dalam dokumen formal kebijakan dapat dicapai.

Suatu proses kebijakan akan mengalami siklus yang meliputi formulasi, implementasi dan evaluasi kebijakan. Pada tataran implementasi, suatu kebijakan ada yang bersifat *self-excuting*, yakni kebijakan tersebut akan dengan sendirinya terimplementasikan, dan ada juga yang bersifat *non self-excuting*, yaitu suatu kebijakan negara yang pengimplementasiannya perlu diusahakan oleh *stakeholders*. Menurut Islamy (1997:106), hanya sedikit kebijakan negara yang bersifat *self-excuting*, justru yang lebih banyak adalah yang bersifat *non self-excuting*.

Kebijakan MBS merupakan kebijakan yang bersifat *non self-excuting*, dalam pengertian bahwa kebijakan tersebut tidak dapat secara otomatis diberlakukan setelah kebijakan itu dibuat, akan tetapi masih memerlukan waktu untuk adaptasi, bahkan penyesuaian-penyesuaian ketika diimplementasikan. Selain itu, implementasi adalah merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan-tujuan yang telah dipilih dan ditetapkan menjadi kenyataan, atau dengan kata lain penerapan perencanaan kedalam praktek. Namun dalam hal ini tidak semua program yang diimplementasikan dapat berlangsung dengan mulus dan efektif.

Gejala ini menurut Dunsire (lihat Abdul Wahab, 1997:61) dinamakan sebagai *implementation gap*, yaitu suatu keadaan dimana dalam proses implementasi kebijakan selalu akan terbuka kemungkinan terjadinya perbedaan dengan apa yang senyatanya dicapai (sebagai hasil atau prestasi dari pelaksanaan kebijakan).

Dari data yang peneliti peroleh dalam penelitian ini, implementasi MBS pada SMK Negeri di Kabuaten Tasikmalaya, ternyata tidak terlepas dari hambatan-hambatan yang terjadi dilapangan. Tujuh faktor penghambat yang telah teridentifikasi perlu diperhatikan, sehingga kegagalan implementasi kebijakan dapat dieleminir. Sesuai dengan pernyataan dari Presman dan Wildavsky (1973) dalam Abdul Wahab (1997:65) yang juga mengingatkan bahwa proses implementasi kebijakan perlu mendapat perhatian yang seksama. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa salah jika ada yang berasumsi bahwa proses implementasi kebijakan dengan sendirinya akan berlangsung tanpa hambatan. Selain itu masih dalam Abdul Wahab (1997:59) Udoji (1991) mengatakan dengan jelas bahwa: " *The execution of policies is as important if not more important than policy-making. Policies will remain dreams or blueprints file jackets unless they are implemented*".(Pelaksanaan suatu kebijakan adalah sesuatu yang penting, bahkan mungkin jauh lebih penting dari pada pembuatan kebijakan. Kebijakan-kebijakan hanya akan berupa impian atau rencana yang bagus yang tersimpan rapi dalam arsip kalau tidak diimplementasikan).

Setyodarmodjo (2000:189) menjelaskan bahwa dalam suatu proses kebijakan, proses implementasi merupakan proses yang tidak hanya kompleks (*complicated*), namun juga hal yang sangat menentukan. Tidak sedikit kebijakan pemerintah yang sudah dirumuskan dengan sangat sempurna, namun gagal dalam implementasinya mencapai tujuan, hal ini salah satunya adalah terjadi karena dilakukan melalui cara-cara lain, tidak sesuai dengan pedoman dan juga disebabkan karena faktor-faktor subyektif para pelaksananya (*policy actors*) maupun dari masyarakat yang secara langsung atau tidak langsung terkena dampak dari

kebijakan yang dimaksud. Hal tersebut terjadi juga dalam implementasi kebijakan MBS.

Telah disebutkan bahwa salah satu faktor penghambat implementasi kebijakan MBS adalah adanya perbedaan persepsi dan pemahaman terhadap konsep dan tujuan kebijakan, sehingga kebijakan dilaksanakan dengan cara-cara lain sesuai dengan persepsi masing-masing aktor kebijakan. Guna menghindari perbedaan persepsi dan pemahaman terhadap konsep dan tujuan antar aktor kebijakan atau antar implementers (unit birokrasi maupun non birokrasi), maka proses administrasi harus selalu berpijak pada standar prosedur operasional (SOP) sebagai acuan implementasinya.

Selain itu perlunya kepatuhan terhadap hukum dari pelaku kebijakan seperti apa yang dinyatakan Anderson (1979:92-93) dapat meminimalkan hambatan dalam implementasi kebijakan. Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku menjadikan pelaksana kebijakan melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai dengan apa yang telah ditetapkan, dan pelaksanaan kebijakan dapat memberi dampak positif terhadap target group.

Faktor penghambat yang timbul dalam pelaksanaan kebijakan MBS tersebut diatas mengakibatkan terjadinya ketidakseimbangan peran diantara pelaku kebijakan, sehingga implementasi dari kebijakan MBS inipun. tidak seperti apa yang diharapkan pada awal dirumuskan dan dapat mengakibatkan kegagalan implementasi. Dengan demikian kegagalan implementasi kebijakan bisa disebabkan faktor-faktor penghambat tersebut, tetapi Parsons (1997:480) mengatakan bahwa kegagalan implementasi suatu kebijakan cenderung karena faktor manusia.

Pengambilan keputusan yang gagal memperhitungkan kenyataan adanya persoalan manusia yang sangat kompleks dan bervariasi. Yang dimaksud manusia yang sangat kompleks disini adalah baik pemerintah sebagai pembuat kebijakan maupun sekolah beserta warganya sebagai pelaku kebijakan dan target group.

Terkait dengan kegagalan implementtasi, Soenarko (2000:185) mengemukakan bahwa pelaksanaan kebijakan itu dapat gagal atau tidak membuahkan hasil disebabkan antara lain: 1) teori yang menjadi dasar kebijakan itu tidak tepat, karenanya harus dilakukan reformulation terhadap kebijakan tersebut; 2) sarana yang dipilih untuk pelaksanaannya tidak efektif; 3) sarana itu mungkin tidak atau kurang dipergunakan sebagaimana mestinya; 4) isi dari kebijakan itu bersifat samar-samar; 5) ketidak pastian faktor intern dan atau faktor ekstern; 6) kebijakan yang ditetapkan itu mengandung banyak lobang; 7) dalam pelaksanaan kurang memperhatikan masalah teknis; 8) adanya kekurangan akan tersedianya sumber-sumber pembantu (uang, waktu dan sumberdaya manusia)

Berdasarkan beberapa hambatan yang diidentifikasi dari hasil penelitian dan beberapa pendapat mengenai hal-hal yang dapat menyebabkan kegagalan dalam pelaksanaan kebijakan tersebut, maka dapatlah diketahui bahwa kegagalan implementasi kebijakan tidak selalu disebabkan oleh kelemahan atau ketidakmampuan pelaksana atau administrator, melainkan dapat pula disebabkan oleh pembentukan kebijakannya yang kurang sempurna. Disinilah peran penting yang dimainkan oleh pelaksana kebijakan dan harus mampu untuk mengambil langkahlangkah guna mengadakan reformulation sehingga kebijakan pokok itu dapat mencapai tujuannya.

Menurut hasil penelitian Nurkolis (2001) kegagalan implementasi MBS terjadi karena empat sebab yaitu: (1) Sekedar mengadopsi model apa adanya tanpa persiapan dan upaya kreatif dari pelaku kebijakan; (2) Kepala sekolah bekerja berdasarkan agendanya sendiri tanpa memperhatikan aspirasi seluruh warga sekolah; (3) Kekuasaan pengambilan keputusan terpusat pada satu pihak; (4) Menganggap MBS adalah hal biasa, tanpa usaha serius akan berhasil dengan sendirinya. Untuk menghindari faktor penghambat yang mengakibatkan kegagalan implementasi sebagaimana tersebut diatas maka diperlukan suatu upaya yang melibatkan seluruh stakeholders guna mengadakan reformulasi kebijakan.

Jika kita lihat hasil identifikasi tantangan dan hambatan pendidikan di Boston yang dilakukan Portz (1996: 173-375) yaitu antara lain: 1) adanya penekanan dinamika politik dan kurangnya kepemimpinan; 2) gagalnya sekolah dalam menyediakan program pendidikan yang memadai; 3) kurangnya dukungan pembiayaan dan hubungan pemerintahan; 4) kurangnya dukungan dari masyarakat; dan 5) adanya masalah sosial secara umum seperti kemiskinan. Maka hasil identifikasi faktor penghambat dan pendukung terhadap implementasi kebijakan MBS tersebut di atas, dapat juga merupakan permasalahan pendidikan yang dapat dijadikan sebagai suatu tantangan dan hambatan yang harus dihadapi pemerintah. Untuk itu dalam pengembangan kebijakan nanti diharapkan hal-hal tersebut dapat diantisipasi sehingga implementasi akan lebih efektif.

Agar implementasi kebijakan MBS mencapai sasaran, maka guru, kepala sekolah, pengurus BP3, tokoh masyarakat dan stakeholders lainnya hendaknya benar-benar dapat duduk bersama, menentukan visi misi pendidikan kedepan.

Keberhasilan implementasi kebijakan MBS dalam kerangka desentralisasi pendidikan sangatlah bergantung pada *good will* semua pihak.

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

1. Kesiapan Sumberdaya manusia (kepala sekolah dan guru) pada SMK Negeri di Kabupaten Tasikmalaya dalam mengimplementasikan kebijakan MBS, secara kuantitas telah memadai dan siap karena mereka telah memenuhi standar persyaratan kelayakan mengajar. Secara kualitas, dilihat dari profesionalisme yang harus dimiliki baik oleh kepala sekolah maupun oleh guru dapat dikatakan belum siap, disebabkan belum dimilikinya sikap kepemimpinan transformasional oleh kepala sekolah dan belum dimilikinya ciri dan kemampuan guru efektif dan profesional, adanya sikap dan budaya kerja yang telah terkondisi untuk bersikap pasif dan tidak kreatif.

   Ketidaksiapan dari masyarakat dan orang tua wali murid lebih besar disebabkan karena masih rendahnya tingkat pendidikan, tidak adanya waktu dari masayarakat dan kurangnya informasi mengenai kebijakan MBS. Sarana prasarana dilihat dari kondisi fisik sekolah dan lingkungan sekolah cukup kondusif untuk melaksanakan dan mengembangkan konsep atau kebijakan MBS. Masih ada kekurangan ruang perpustakaan dan sarana pelaksanaan PAKEM berupa alat peraga dan buku paket serta buku penunjang bagi siswa.

   Pem-biayaan yang bersumber baik dari sumbangan BP3 maupun dari pemerintah pusat yang diberikan dalam bentuk DOP-SD, SPP-SD dan bantuan langsung “block grant”sangat menunjang pelaksanaan kebijakan MBS ini.

Tidak ada pembiayaan yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kabupaten.

2. Kebijakan MBS bersifat top-down, dengan tujuan dan kelembagaan/organisasi pelaksana baik ditingkat nasional, propinsi, kabupaten/kota sampai dengan pelaksana operasional ditentukan dari atas. Pelaksanaan di lapangan belum sepenuhnya mengikuti tahapan pelaksanaan sebagaimana yang tertera dalam pedoman umum pelaksanaan, Hal ini disebabkan karena tidak dipahaminya konsep dan tujuan kebijakan MBS secara utuh oleh pelaku kebijakan sebagai akibat dari pelaksanaan sosialisasi kebijakan yang masih temporer atau sesaat serta kurangnya komunikasi dan koordinasi diantara pelaku kebijakan.
   Selain itu disebabkan juga karena kurang diberdayakannya kepala sekolah dan tidak diberinya kewenangan dan kebebasan yang penuh untuk menerapkan kebijakan kepada kepala sekolah selaku aktor utama kebijakan
3. Kebijakan dilaksanakan dengan menerapkan PAKEM dan transparansi serta melibatkan BP3, tokoh masyarakat dan masyarakat umum. PAKEM telah dijadikan strategi pembelajaran disebagian besar sekolah tempat uji coba MBS, dapat memotivasi guru dan siswa untuk melaksanakan proses belajar mengajar dengan lebih baik. PAKEM yang masih dipraktekkan salah oleh sebagian guru, hal ini perlu diluruskan agar tidak menimbulkan dampak negatif bagi anak didik. Transparansi manajemen sekolah, teru-tama manajemen keuangan telah disadari arti pentingnya oleh kepala sekolah dan telah dilaksanakan, bahkan dijadikan salah satu cara dan merupakan faktor kunci dalam meningkatkan peran serta orang tua murid dan masyarakat, serta dapat mengurangi friksi

antara kepala sekolah dan guru yang sering terjadi pada pola lama, dimana urusan keuangan lebih banyak ditangani kepala sekolah sendiri.

4. Implementasi MBS dapat dikatakan cukup efektif, dan dapat dijanjikan bahwa program ini lebih baik daripada model manajemen dan pembelajaran dimasa lalu yang cenderung konvensional. Keberhasilan program dalam mecapai tujuan meningkatkan mutu pendidikan sangat tergantung dari *goodwill* semua pihak yang telibat.
5. Keterlibatan atau partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan khususnya dalam implementasi kebijakan MBS pada SMK Negeri di Kabupaten Tasikmalaya telah meningkat dan masih didominasi pada aspek fisik/gedung dan peralatan lainnya yang diwujudkan dalam bentuk sumbangan BP3 dan bantuan lain berupa material. Kesadaran dan partisipasi untuk membantu anak belajar dan keterlibatannya dalam menyusun rencana sekolah, penyelenggaraan pendidikan dan proses belajar anak, baru disebagian kecil sekolah yang mengalami peningkatan, hal ini dapat dikatakan masih belum optimal, disebabkan karena tidak dipahaminya konsep dan tujuan kebijakan MBS, kurangnya informasi mengenai kebijakan MBS, tidak adanya waktu dari masyarakat selaku partisipan dan masih rendahnya pendidikan masyarakat itu sendiri.
6. Teridentifikasi enam faktor pendukung dan tujuh faktor penghambat. Faktor pendukung diantaranya: (1) Adanya lingkungan sekolah yang kon-dusif bagi pengembangan konsep MBS, PAKEM dan Peran Serta Masyarakat; (2) Adanya transparansi pengelolaan sekolah; (3) Digunakannya PAKEM sebagai strategi pembelajaran di sebagian besar sekolah; (4) Adanya partisipasi masyarakat

yang meningkat; (5) Adanya dana bantuan langsung “block grant”; (6) Adanya hubungan kerja yang kondusif dan harmonis. Sedangkan Faktor penghambat antara lain adalah: (1) Kurangnya kesiapan dari sumberdaya dan adanya keterpaksaan dari pelaksana kebijakan; (2) Sosialisasi kebijakan MBS yang hanya dilakukan secara temporer, sehingga konsep dan tujuan kebijakan MBS kurang tersosialisasikan ke target group dan stakeholders, serta menyebabkan adanya persepsi dan pemahaman yang berbeda dari para pelaku kebijakan terhadap konsep dan tujuan kebijakan MBS tersebut; (3) Adanya kesalahan dalam praktek PAKEM; (4) Belum dimilikinya kewenangan, kemandirian dan kebebasan (otomi) kepala sekolah dan guru dalam mengelola sekolah dan melaksanakan kebijakan MBS; (5) Rendahnya tingkat pendidikan masyarakat; (6) Adanya sikap dari para pendidik yang telah terkondisi bersikap pasif dan tidak kreatif (menunggu juklak dan juknis); dan (7) Banyaknya kegiatan administrasi tambahan yang harus ditangani kepala sekolah dan guru.

Saran/Rekomendasi

1. Perlu dilakukan sosialisasi dan pembinaan yang berkelanjutan baik melalui pertemuan rutin maupun program pelatihan. Program pelatihan dimasa mendatang, hendaknya mengikutsertakan seluruh warga sekolah (kepala sekolah, guru, ketua BP3 dan tokoh masyarakat lainnya), materi pelatihan kepemimpinan transformasional dan materi mengenai ciri dan kemampuan guru efektif dan professional perlu dimasukkan dalam program pelatihan, karena hal tersebut sangat diperlukan untuk suksesnya pelaksanaan kegiatan rintisan MBS ini. Selain itu materi mengenai evaluasi program, rencana

strategis jangka panjang 3-5 tahun dan RAPBS yang dikembangkan sebagai suatu strategi dalam menghubungkan antara prioritas program dan alokasi dana perlu diperkenalkan dan dimasukkan dalam materi program pelatihan. Sebagai dukungan dan untuk kesiapan pengembangan kebijakan MBS lebih lanjut, pemerintah daerah perlu melakukan perencanaan pengembangan program kebijakan MBS ini.

Selain itu perlu juga memberi kesempatan yang luas dan mengalokasikan dana bagi peningkatan dan pengembangan kemampuan guru dan kepala sekolah. Untuk mengatasi kekurangan sarana prasarana berupa alat peraga, guru dapat memanfaatkan barang bekas seperti koran, botol dan lain-lain serta dapat memanfaatkan alam dan sumberdaya yang ada sebagai sumber belajar.

2. Kebijakan MBS adalah kebijakan model *top-down*. Walaupun demikian dalam implementasinya, memungkinkan diterapkan secara *battom-up* karena akan lebih memberi nilai tinggi, untuk itu kewenangan dan kebebasan (otonomi) dalam mengelola sekolah dan mengelola pembelajaran perlu diberikan secara penuh kepada kepala sekolah dan guru, sehingga sekolah dapat mengembangkan model-model pengelolaan yang dengan tegas menunjukkan bagaimana keputusan diambil, adanya hubungan antar keputusan tersebut, dan peranan tiap peserta utama dalam pengambilan keputusan. Selain itu dengan pemberian kewenangan, sekolah dapat mencapai kemajuannya dalam bidang manajemen yang berbasis sekolah sesuai dengan kemampuan dan kondisi mereka.

   Keberanian dan kreativitas dari kepala sekolah dan guru sangat diperlukan dan menentukan keberhasilan implementasi MBS.

3. Konsep PAKEM yang dipraktekkan salah perlu segera mendapat pelurusan melalui pelatihan-pelatihan, melalui pertemuan-pertemuan di KKG, dan upaya lainnya, selain itu pengembangan PAKEM perlu diperkaya dengan memasukkan ide-ide yang ada dalam upaya peningkatan program sekolah berdasarkan "pengalaman sehari-hari" dan dalam upaya program peningkatan mutu pendidikan. Untuk menghindari menurunnya motivasi mengajar dan belajar guru yang selama ini telah tumbuh, maka kesejahteraan bagi guru harus ditambah, dan juga perlu diadakan semacam lomba atau festival antar sekolah tentang PAKEM, disamping perlunya memberi motivasi dan penghargaan pada kegiatan-kegiatan yang berhasil. Mengubah sistem guru kelas menjadi guru mata pelajaran dan mengangkat pegawai bagian tata usaha (TU) di sekolah dasar sudah seharusnya dipikirkan dan direncanakan untuk dilakukan.
4. Transparansi manajemen sekolah perlu dikembangkan tidak hanya pada manajemen keuangan, tetapi juga manajemen yang lainnya, manajemen siswa dan manajemen kepegawaian misalnya. Tansparansi yang telah dilakukan sekolah terhadap warganya guna mendapatkan dukungan dan partisipasi masyarakat serta akuntabilitas sekolah terhadap publik (orang tua wali) perlu juga diikuti oleh pejabat kependidikan baik ditingkat kecamatan maupun ditingkat kabupaten, hal ini perlu untuk mengurangi adanya kecemburuan sosial dari berbagai pihak.
5. Para orang tua murid dan anggota masyarakat sekitarnya perlu terus dibina agar mereka dapat terus memberikan dukungan pada program MBS dan PAKEM secara lebih maksimal lagi, selain itu hubungan kerjasama dengan orang tua murid dan masyarakat yang selama ini telah terjalin hendaknya terus

dilanggengkan, jangan sampai berakhir karena progran/proyek MBS juga berakhir. Jaringan kerja perlu diperluas tidak hanya dengan orang tua murid dan instansi pemerintah tapi juga dengan pihak swasta/dunia usaha. Mengaktifkan dan mengubah fungsi BP3 menjadi Dewan Sekolah dapat dilakukan guna meningkatkan partisipasi masyarakat, selain itu transparansi, akuntabilitas dan demo-kratisasi dalam pengambilan keputusan, melibatkan secara langsung masyarakat sebagai target group, serta mendesentralisasikan kewenangan dan pengambilan keputusan pada tingkat terendah juga dapat dijadikan upaya dalam meningkatkan dan mengoptimalkan partisipasi masyarakat.

6. Agar kebijakan lebih terimplementasi dengan efektif dan sukses, beberapa faktor penghambat dan pendukung yang teridentifikasi dalam penelitian ini hendaknya dapat diperhatikan oleh para pelaku kebijakan, selain itu informasi mengenai kendala, keberhasilan dan manfaat dari kegiatan rintisan ini perlu terus disebarluaskan. Identifikasi peran dan tanggung jawab dari semua yang terlibat dalam kegiatan MBS merupakan hal yang dapat mendukung suksesnya implementasi.
7. Untuk memberikan panduan disain dan pelaksanaan fase berikutnya dari kebijakan MBS ini, selain saran tersebut diatas, perlu kiranya peneliti sarankan beberapa hal antara lain: (1) Perlu juga diberikan perhatian pada program pelatihan mendatang mengenai pengembangan program PAKEM untuk anakanak yang mempunyai kekurangan atau kesukaran belajar; (2) Sekolah-sekolah dan masyarakat dianjurkan untuk membuat pernyataan-pernyataan tentang tujuan-tujuan serta nilai-nilai yang sama (visi dan misi sekolah) yang

melandasi semua pengambilan kepu-tusan; (3) *Block grant*, perlu diberikan kebebasan penggunaannya dan perlu diteruskan pemberiannya kepada sekolah rintisan, jika akan dihentikan jangan secara tibatiba, tapi secara bertahap; (4) Adanya sekolah "Induk" bagi kegiatan rintisan ini yang berfungsi sebagai pusat pelatihan bagi gugus sekolah perlu dikembangkan; (5) Jika ada inisiatif tentang strategi pelaksanaan kegiatan yang datang dari pihak sekolah dan masyarakat seperti kegiatan PBM di rumah-rumah perlu diberi dukungan khusus, dan (6) Perlu diadakan evaluasi eksternal yang memfokuskan pada kemajuan yang telah diperoleh pada tahap awal perintisan dan pengembangannya lebih lanjut.

8. Adanya indikator perubahan kemajuan sebagai akibat dari kegiatan rintisan MBS ini menunjukkan perlu adanya konsolidasi, perluasan dan peningkatan pengelolaan. Rekomendasi yang dapat peneliti berikan berkenaan dengan perlunya konsolidasi, perluasan dan peningkatan pengelolaan adalah: (1) Kegiatan rintisan ini perlu dilanjutkan di sekolah yang sama untuk masa selanjutnya, paling tidak selama tiga tahun, agar memungkinkan sekolahsekolah tersebut mengembangkan model pengelolaannya dan memperoleh manfaat dari pelaksanaan PAKEM bagi siswasiswanya; (2) Selama tahap konsolidasi ini, pelatihan perlu ditujukan pada hal-hal yang praktis dalam pelaksanaan PAKEM, dan pelaksanaan MBS melalui adanya pemantauan dan evaluasi, yang akan menghubungkan prioritas belajar dengan pengalokasian sarana, dan adanya perencanaan strategis yang lebih berjangka panjang; (3) Pada masa konsolidasi, pemberian pelatihan kepemimpinan perlu dijadikan prioritas bagi mereka yang terlibat dalam kegiatan ini baik di tingkat sekolah, gugus, kecamatan dan kabupaten.

9. Bagi calon peneliti yang akan datang disarankan untuk melakukan penelitian evaluasi kebijakan MBS secara lebih mendalam dan memfokuskan pada pertanyaan apakah kemajuan awal yang telah dicapai bisa terus lestari dan dikembangkan lebih lanjut. Evaluasi atas keefektifan biaya (*cost effectiveness*) beberapa komponen program MBS, dapat juga dilakukan oleh calon peneliti mendatang.

UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA
PERPUSTAKAAN