

BAB V **PEMBAHASAN HASIL PENGOLAHAN DATA**

Bab V berisi pembahasan hasil pengolahan data, yang intinya mendeskripsikan dan menganalisis temuan penelitian untuk dijadikan bahan kajian analisis kebijakan serta mencari bentuk atau pola intervensi sebagai perbaikan kebijakan.

A. Pembahasan Temuan Penelitian

Setiap unit analisis yang dijawab oleh responen dengan asumsi mewakili karakteristik tipologi sekolah memberikan informasi yang dipandang mempunyai kecenderungan normal dan konsisten. Berdasarkan hasil pembuktian hipotesis, dapat kita tinjau pembahasan data sebagai berikut:

1. Kepemimpinan sekolah

a. Sekolah Dasar

- (1) Tipe kecil 55.60% (sedang);
- (2) Tipe sedang 77.00 % (tinggi);
- (3) Tipe besar 26.00% (rendah).

b. SLTP Negeri

- (1) Tipe kecil 87.70% (tinggi);
- (2) Tipe sedang 76.00 % (tinggi);
- (3) Tipe besar 57.30% (sedang).

Data menunjukkan adanya perbedaan antara tipologi SD dan SLTP Negeri berkenaan dengan pengaruh kepemimpinan sekolah, dan nilai-nilai kebijakan terhadap efektivitas sekolah setelah pelaksanaan kebijakan MBS di Jawa Barat.

Penomena yang muncul pada sekolah dasar, ternyata pada tipe sedang menunjukkan pengaruh yang tinggi, dan pada kelompok besar cenderung rendah. Demikian pula terjadi pada SLTP Negeri, justru pada kelompok kecil dan sedang menunjukkan pengaruh yang tinggi. Keadaan tersebut, menarik untuk dikaji mengapa faktor kepemimpinan pada tipe sekolah yang dipandang kecil mempunyai kecenderungan berpengaruh positif terhadap efektivitas sekolah.

Indikator kepemimpinan pendidikan yang diharapkan mampu melakukan inovasi, diantaranya harus mempunyai visi strategis dan didukung oleh gaya manajemen yang dinamik, pengambilan keputusan yang tepat, cepat dan akurat. Oleh karena itu kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah, sesungguhnya adalah model pembaharuan menata sekolah, dan membangun kewenangan secara utuh dalam pemberian pelayanan pendidikan.

Seorang pimpinan sekolah merancang visi strategisnya dengan memperhatikan bagaimana caranya agar terjadi pembelajaran yang terus menerus bagi para anggotanya. Pembelajaran tidak dimaknai bersifat formal seperti studi lanjut semata-mata, atau bentuk penataran yang dilaksanakan secara formal, melainkan mereka mau belajar dari

pengamatan, telaahan, dan kalau bisa melakukan penelitian kelas bagi guru, diskusi-diskusi dan dialog dengan para ahli dalam rangka upaya peningkatan pelayanan pendidikan.

Secara spesifik kepemimpinan kepala sekolah harus mempunyai; (1) visi strategis; (2) kemampuan merefleksikan visi; (3) kemampuan mengartikulasikan visi; (4) kemampuan merencanakan strategi pengembangan, dan (5) kemampuan memobilisasi masyarakat dalam pencapaian visi sekolah.

Bertolak dari temuan penelitian kepemimpinan, kepala sekolah mempunyai peranan strategis dalam melaksanakan suatu kebijakan yang mengarah kepada suatu inovasi manajemen pendidikan. Persoalan yang ditemukan dari beberapa sekolah, adalah belum seluruh kepala sekolah mempunyai gaya kepemimpinan pendidikan yang mengarah kepada inovasi. Mereka masih menerapkan gaya pengambilan keputusan yang lamban dan ragu-ragu serta perilaku manajerial tidak terbuka.

Kondisi masih bervariasi kepemimpinan kepala sekolah, dimungkinkan oleh berbagai faktor antara lain: potensi diri kepemimpinan kurang didukung oleh kecakapan, latar belakang pendidikan, sistem rekrutmen, sistem pelatihan, dan kewenangan yang terbatas.

2. Komitmen Masyarakat Sekolah

Komitmen masyarakat sekolah, secara umum memberikan pengaruh tidak langsung terhadap efektivitas sekolah :

a. Sekolah Dasar

- (1) Tipe kecil sebesar 28.50% (rendah);
- (2) Tipe sedang 22.00% (rendah);
- (3) Tipe besar 39.40% (rendah).

b. SLTP Negeri

- (1) Tipe kecil sebesar 87.50% (tinggi);
- (2) Tipe sedang 12.00% (sangat rendah);
- (3) Tipe besar 39.40% (rendah).

Komitmen masyarakat sekolah, ditinjau dari dua aspek yaitu tugas dan tanggung jawab masing-masing individu, seperti guru, staf TU, dan orang tua, atas segala risiko yang harus menjadi tanggung jawabnya secara proporsional, pada masing-masing sekolah mempengaruhi secara tidak langsung kepada efektivitas sekolah.

Temuan penelitian menunjukkan komitmen masyarakat sekolah secara parsial belum berpengaruh besar pada setiap tipe kelompok SD dan SLTP Negeri, dan hanya pada SLTP Negeri tipe kecil menunjukkan adanya pengaruh yang tinggi. Kondisi tersebut, tampaknya bertentangan dengan manajemen yang dikatakan berhasil jika ditunjukkan oleh adanya kualitas komitmen personil sebagai anggota organisasi. Orientasi komitmen personil tertuju pada proses kebijakan sekolah yang relatif stabil, dan berkesinambungan untuk melakukan perbaikan. Apabila keadaan sekolah, sebagai organisasi kurang didukung oleh komitmen personil dan masyarakat

sekolah secara utuh tentunya perbaikan efektivitas sangat sulit dicapai. Oleh sebab itu, kembali pada organisasi sekolah bagaimana membangun komitmen lingkungan sebagai potensi yang harus digali dan ditumbuh-kembangkan.

3. Partisipasi Masyarakat

Partisipasi masyarakat sekolah, secara umum memberikan pengaruh tidak langsung terhadap efektivitas sekolah:

a. Sekolah Dasar

- (1) Tipe kecil 38.90% (rendah);
- (2) Tipe sedang 49.60% (sedang);
- (3) Tipe besar 11.80% (sangat rendah).

b. SLTP Negeri

- (1) Tipe kecil sebesar 87.50% (tinggi);
- (2) Tipe sedang 15.00% (sangat rendah);
- (3) Tipe besar 43.40% (sedang).

Partisipasi masyarakat sekolah, yang terdiri dari komponen orang tua, tokoh masyarakat setempat, pejabat lokal sekitar sekolah, dan personil sekolah dalam rangka merumuskan, melaksanakan dan mengevaluasi kebijakan sekolah, setiap sekolah berdasarkan tipologi sekolah, menunjukkan keadaan yang bervariasi. Pada kelompok kecil tampak pengaruh partisipasi masyarakat cenderung lebih besar dibandingkan sekolah sedang dan besar.

Penomena yang menarik adalah SLTP Negeri tipe kecil yang nota bene ada di daerah pedesaan atau kecamatan memiliki kecenderungan tingkat partisipasi masyarakat tinggi, hal itu menunjukkan bahwa konsep partisipasi lebih dipahami secara utuh oleh masyarakat di pedesaan.

Partisipasi yang berlaku di masyarakat kita, masih belum diartikan menurut persepsi yang universal. Para perencana pembangunan mengartikan partisipasi "sebagai dukungan terhadap rencana atau proyek pembangunan yang direncanakan dan ditentukan oleh pemerintah". Ukuran partisipasi masyarakat diukur oleh berapa besar sumbangan yang diberikan masyarakat untuk ikut menanggung biaya pembangunan, baik berupa uang maupun tenaga yang diberikan pada sekolah. Sedangkan pengertian partisipasi yang berlaku secara universal adalah "kerjasama yang erat antara perencana dan rakyat dalam merencanakan, melaksanakan, melestarikan, dan mengembangkan hasil pembangunan yang telah dicapai".

Uphoff (1997:7) mengemukakan bahwa kerangka kerja merekonstruksi partisipasi mengandung tiga dimensi, yakni konteks, tujuan dan lingkungan. Selanjutnya dikaitkan dengan pembangunan negara berkembang, perlu adanya pengembangan partisipasi meliputi; *(i) partisipasi dalam mengambil keputusan, (ii) partisipasi pelaksanaan, (iii) partisipasi memperoleh keuntungan, dan (iv) partisipasi dalam mengevaluasi*. Dalam implementasinya aktivitas yang muncul harus merupakan sinerji melalui interaksi yang dinamis dan proporsional dalam rangka mencapai tujuan.

Dalam pelaksanaan prinsip MBS terdapat enam prinsip umum yang patut menjadi pedoman, tiga diantaranya mendukung partisipasi masyarakat yaitu :

- (1) Berpijak pada "*power sharing*" (berbagi kewenangan), yaitu bahwa pengelolaan pendidikan sepatutnya berlandaskan pada keinginan saling mengisi, saling membantu dan menerima dan berbagi kekuasaan atau kewenangan sesuai dengan fungsi dan peran masing-masing.
- (2) Melibatkan *partisipasi masyarakat* yang kuat. Maksudnya bahwa tanggungjawab pelaksanaan pendidikan, bukan hanya dibebankan kepada sekolah (guru dan kepala sekolah saja), tetapi juga menuntut adanya keterlibatan dan tanggungjawab semua komponen lapisan masyarakat, termasuk orangtua siswa.
- (3) Menuju kepada terbentuknya *Dewan Sekolah*. Artinya, dalam implementasi MBS setiap sekolah harus membentuk Dewan Sekolah (DS). Pembentukan Dewan Sekolah itu, sebaiknya juga diikuti dengan langkah-langkah nyata, seperti mengidentifikasi tujuan, manfaat, perencanaan dan pelaksanaan program, yang menopang keberhasilan visi dan misi sekolah.

Faktor-faktor partisipasi yang memberikan pengaruh positif, baru pada tahapan untuk melaksanakan keputusan kebijakan sekolah. Adapun yang tampak dominan masih bertumpu pada penetapan badjet pembiayaan pendidikan dan pemanfaatan sarana prasarana. Oleh sebab itu, faktor

kepala sekolah sebagai inisiator membangun partisipasi masyarakat memegang peranan sangat strategis.

4. Penguasaan Informasi

Penguasaan informasi pada tingkat sekolah secara umum memberikan pengaruh tidak langsung terhadap efektivitas sekolah :

a. Sekolah Dasar

- (1) Tipe kecil 28.10% (rendah);
- (2) Tipe sedang 23.30 (rendah);
- (3) Tipe besar 39.70% (rendah).

b. SLTP Negeri

- (1) Tipe kecil 87.50% (tinggi);
- (2) Tipe sedang 18.00 (sangat rendah);
- (3) Tipe besar 39.70% (rendah).

Faktor-faktor penguasaan informasi yang memberikan pengaruh, tahap penerimaan, pengolahan informasi dan pemanfaatan informasi pada kelompok SD, belum optimal. Sedangkan pada SLTP kelompok kecil, walaupun masih bersifat manual ada kecenderungan berpengaruh tinggi terhadap efektivitas sekolah.

Moore (1991:65) mengemukakan bahwa dalam pelaksanaan MBS di beberapa negara, informasi pendidikan untuk berbagai kepentingan pendidikan khususnya sekolah menjadi sangat strategis, disebabkan dekatnya jaringan antara masyarakat sekolah dengan pihak dinas

pendidikan. Oleh sebab itu, penguasaan informasi bagi sekolah merupakan salah satu kekuatan dalam menciptakan otonomi sekolah.

Temuan penelitian, membuktikan bahwa penguasaan informasi masih bersifat tradisional dan bersifat menunggu, pihak sekolah kurang proaktif dalam mencari, mengolah dan memanfaatkan informasi bagi kepentingan pendidikan.

5. Profesionalisasi Tenaga Kependidikan

Pengembangan tenaga personil sekolah, secara umum memberikan pengaruh tidak langsung terhadap efektivitas sekolah:

a. Sekolah Dasar

- (1) Tipe kecil 26.80% (rendah);
- (2) Tipe sedang 24.00 (rendah);
- (3) Tipe besar 12.50% (rendah).

b. SLTP Negeri

- (1) Tipe kecil 87.50% (tinggi);
- (2) Tipe sedang 17.00 (sangat rendah);
- (3) Tipe besar 40.30% (rendah).

Faktor-faktor profesionalisasi yang dilaksanakan pada tingkat sekolah tampak mempunyai pengaruh positif dan ada kecenderungan tingkat ketergantungan pada pihak pemerintah. Kondisi tersebut menunjukkan profesionalisasi tenaga kependidikan pada tingkat sekolah bersifat menunggu, dan hanya memberikan dukungan transportasi ala kadarnya

melalui pembiayaan masyarakat, dalam hal ini anggaran yang disediakan oleh orang tua siswa. Secara esensial hal ini bertentangan dengan konsep Manajemen Berbasis Sekolah, dalam konteks pola pengembangan personil seperti yang dikemukakan oleh White (1992:71), terjadinya peningkatan pengetahuan dan keahlian guru dalam pelaksanaan PBM, disebabkan pengembangan dilaksanakan berdasarkan kebutuhan sekolah.

6. Penghargaan Bagi Personil Sekolah

Penghargaan bagi personil sekolah, secara umum memberikan pengaruh tidak langsung terhadap efektivitas sekolah:

a. Sekolah Dasar

- (1) Tipe kecil 27.60% (rendah);
- (2) Tipe sedang 30.20 (rendah);
- (3) Tipe besar 11.80% (sangat rendah).

b. SLTP Negeri

- (1) Tipe kecil 87.50% (tinggi);
- (2) Tipe sedang 50.00% (sedang);
- (3) Tipe besar 41.70% (sedang).

Faktor-faktor penghargaan tampak belum secara utuh memberikan pengaruh, dan yang telah terjadi saat ini masih bertumpu pada kebijakan pemerintah pusat. Akan tetapi, data menunjukkan pada SLTP Negeri kecil dan sedang ada kecenderungan berpengaruh tinggi dibanding sekolah kelompok besar.

Kondisi tersebut di atas, dapat dipahami mengingat masalah pemberian penghargaan kepada personil sekolah belum dapat dipersepsi dengan baik oleh para personil. Ada pandangan penghargaan dapat dirasakan apabila diberikan dalam bentuk konkret material, sedangkan penghargaan non material masih dipandang belum memberikan kepuasan. Sehingga sangat logis apabila di SLTP Negeri tipe kecil, tingkat penerimaan responden sangat tinggi yang diduga oleh keutuhan memahami penghargaan. Kondisi tersebut, berbeda pada tipe besar yang secara material sesungguhnya lebih baik bila dilihat dari sisi kuantitatif kesejahteraannya akan tetapi penerimaan ada kecenderungan rendah.

Dalam proses pengembangan sekolah dengan pendekatan perbaikan manajemen sekolah, diperlukan seperangkat persiapan yang dapat mendukung keberhasilan perubahan melalui keputusan yang memungkinkan terlaksananya *Manajemen Berbasis Sekolah*. Implementasi MBS sesungguhnya berfokus pada pelaksanaan pembelajaran yang efektif dan efisien yang mengarah kepada kualitas pelayanan dan proses perolehan pengajaran. Oleh sebab itu, penghargaan merupakan jiwa dalam konteks pelaksanaan MBS seperti yang dikemukakan oleh Fierstone's (1991) dalam penelitian menaenai monitoring program sistem imbalan dan penghargaan kepada guru, pengembangan kurikulum, dan pengembangan profesionalisasi guru menjadi meningkat.

Peran dewan sekolah, salah satunya adalah memberikan motivasi, penghargaan (baik berupa materi maupun non materi) kepada tenaga

kependidikan atau kepada seseorang yang berjasa kepada sekolah secara profesional. Adapun nilai-nilai kebijakan sekolah pasca pelaksanaan MBS yang tampak dominan adalah adanya kecenderungan yang bertumpu pada penetapan badjet pembiayaan pendidikan dan terciptanya peluang pembelajaran bagi masyarakat sekolah. Hal ini berarti kemampuan untuk memberikan penghargaan kepada personil sekolah, belum mampu dilakukan secara optimal, dan masih bergantung pada badjet pembiayaan yang diberikan orang tua siswa.

7. Pengendalian Administrasi

Pengendalian administrasi sekolah, secara umum memberikan pengaruh tidak langsung terhadap efektivitas sekolah:

a. Sekolah Dasar

- (1) Tipe kecil 29.50% (rendah);
- (2) Tipe sedang 36.40 (rendah);
- (3) Tipe besar 10.50% (sangat rendah).

b. SLTP Negeri

- (1) Tipe kecil sebesar 87.50% (tinggi);
- (2) Tipe sedang 18.00 (sangat rendah);
- (3) Tipe besar 40.40% (rendah).

Faktor-faktor pengendalian administrasi sekolah yang telah terjadi masih bertumpu pada kebijakan pemerintah pusat. Hal ini berarti kontrol administrasi pada praktiknya belum ada keterlibatan dari masyarakat sekolah. Keadaan ini bertentangan dengan pelaksanaan MBS yang mengisyaratkan adanya *transparansi dan akuntabilitas*. Yang memiliki

makna bahwa prinsip MBS harus berpijak pada transparansi atau keterbukaan dalam pengelolaan sekolah, termasuk di dalamnya masalah fisik dan non fisik. Sedangkan akuntabilitas (tanggungjawab) memberi makna bahwa sekolah beserta Dewan Sekolah merupakan institusi terdepan yang paling bertanggung-jawab dalam pengelolaan sekolah.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) memiliki potensi yang besar dalam menciptakan kepala sekolah, guru dan pengelola sistem pendidikan (administrator) profesional. Oleh karena itu keberhasilan dalam mencapai kinerja unggul akan sangat ditentukan oleh faktor informasi, pengetahuan, keterampilan dan insentif yang berorientasi pada mutu, efisiensi, dan kemandirian sekolah. Pemberian otonomi yang lebih besar dengan model MBS yang bertanggung jawab diberikan kepada kepala sekolah dalam pemanfaatan sumber daya, sesuai dengan kondisi setempat. Konsep otonomi merupakan tindakan desentralisasi yang dilakukan oleh lembaga yang lebih tinggi ke sekolah. Hal tersebut merupakan upaya pemberdayaan semua potensi yang tersedia di sekolah termasuk dalam sistem pengendalian administrasi.

8. Akuntabilitas Profesional

Akuntabilitas profesional sekolah, secara umum memberikan pengaruh tidak langsung terhadap efektivitas sekolah :

a. Sekolah Dasar

- (1) Tipe kecil 27.70% (rendah);
- (2) Tipe sedang 25.10 (rendah);
- (3) Tipe besar 11.00% (sangat rendah).

b. SLTP Negeri

- (1) Tipe kecil 87.00% (tinggi);
- (2) Tipe sedang 15.00 (sangat rendah);
- (3) Tipe besar 40.60% (sedang).

Faktor-faktor Akuntabilitas profesional sekolah masih bertumpu pada kebijakan pemerintah pusat. Akuntabilitas profesional yang diarahkan kepada peningkatan kualitas pelayanan PBM, perlu adanya kesinambungan dan konsistensi seperti yang dianjurkan para ahli, dan dilaksanakan secara independen. Pada saat ini, tampaknya sekolah masih mengandalkan pengawas yang nota bene dipersiapkan oleh pemerintah. Tanggung jawab mutu sesungguhnya tidak hanya ada di pihak sekolah akan tetapi adanya komitmen kebersamaan termasuk masyarakat. Mutu pendidikan, tidak dapat dipandang dari satu sisi melainkan dari berbagai aspek, yang dimulai dari proses sampai dengan dampak lulusannya. Sekolah merupakan pusat transformasi budaya, oleh sebab itu persoalan mutu merupakan unsur budaya modern pada jamannya. Implikasinya, kesadaran mutu merupakan bagian tak terpisahkan dari peran dan fungsi pengembangan sumber daya manusia di sekolah. Untuk mencapai transformasi budaya mutu, maka sekolah harus dibangun berdasarkan kolektivitas kepentingan dalam wujud masyarakat sekolah termasuk dalam manajemen.

Masyarakat yang maju akan mempersoalkan mengapa pelayanan pendidikan tidak memenuhi harapannya, mengapa sekolah dalam menghadapi persoalan mutu pelayanan tidak melibatkan masyarakat, dan mengapa sekolah tidak ada upaya bersama. Hal itu bertoak belakang dengan realita di negara berkembang, pendidikan masih dianggap tanggung jawab pemerintah sebab pendidikan merupakan aset pemerintah. Oleh sebab itu, bagi sekolah yang menolak keterlibatan pengawasan atau kontrol

profesional dari masyarakat, menunjukkan pemikiran yang kurang adaptif terhadap inovasi pendidikan.

9. Penetapan Keberhasilan Sekolah

Penetapan keberhasilan sekolah, secara umum memberikan pengaruh tidak langsung terhadap efektivitas sekolah:

a. Sekolah Dasar

- (1) Tipe kecil 28.30% (rendah);
- (2) Tipe sedang 23.40 (rendah);
- (3) Tipe besar 24.10% (sangat rendah).

b. SLTP Negeri

- (1) Tipe kecil 37.50% (tinggi);
- (2) Tipe sedang 23.00 (sangat rendah);
- (3) Tipe besar 40.90% (sedang).

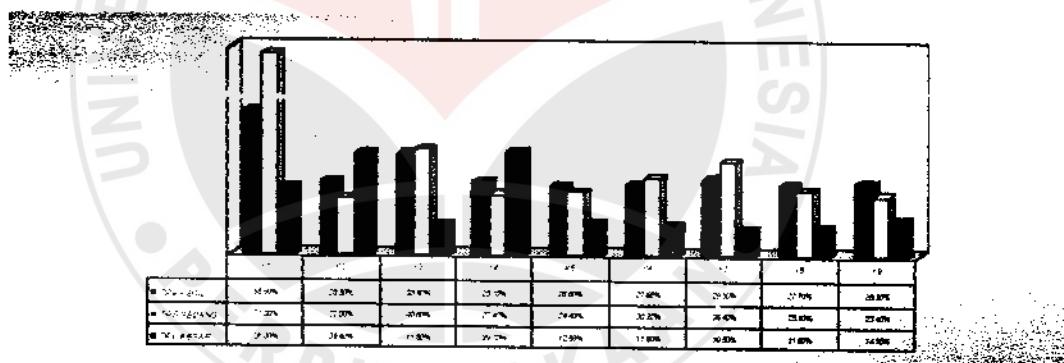
Faktor-faktor penetapan keberhasilan sekolah masih bertumpu pada kegiatan rutin sekolah. Padahal telah kita ketahui, bahwa sekolah sebagai pelayanan jasa pendidikan harus mempertimbangkan suatu proses untuk menghasilkan suatu jasa yang dijadikan unggulan.

Jasa dalam dunia pendidikan, dapat diartikan pelayanan yang diberikan oleh seluruh komponen sekolah, baik yang bersifat administrasi maupun akademik. Namun kita ketahui bahwa tidak semua kemampuan siswa merupakan produk dari pelayanan yang diberikan sekolah mengingat terdapat berbagai potensi dasar yang telah dipunyai siswa. Uraian tersebut, memberikan gambaran bahwa inovasi pendidikan harus dipandang dari

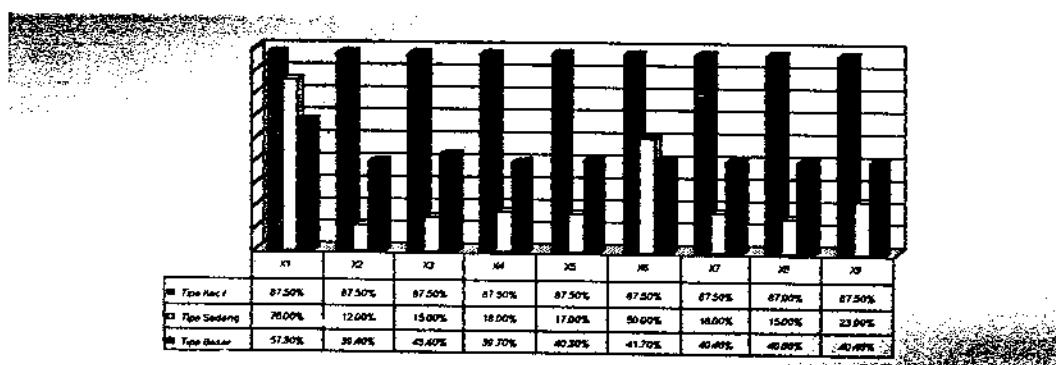
beberapa pendekatan yang sesuai dengan kebutuhan, dan kekuatan potensial sekolah itu berada.

Bertolak dari uraian inovasi manajemen pendidikan secara umum, maka Manajemen Berbasis Sekolah merupakan bentuk inovasi di Indonesia. Inovasi tersebut, dilatarbelakangi oleh rasional adanya tuntutan yang mendesak sebagai salah satu dampak dari pergeseran sistem penyelenggaraan pemerintahan yang terpusat ke desentralisasi. Hal itu berdampak kepada penyelenggaraan sistem pendidikan, khususnya persekolahan yang mengarah kepada peningkatan efektivitas pelayanan sekolah.

Secara total, efektivitas masing-masing tipologi sekolah yang dipengaruhi oleh faktor-faktor sekolah dan nilai-nilai kebijakan dapat ditunjukkan pada gambar 5.1 dan 5.2, sebagai berikut :



Gambar 5.1 Faktor-Faktor Kondisi Sekolah Seutuhnya dan Nilai-Nilai Kebijakan MBS yang Mempengaruhi Efektivitas Sekolah Dasar



Gambar 5.2 Faktor-Faktor Kondisi Sekolah Seutuhnya dan Nilai-Nilai Kebijakan yang Mempengaruhi Efektivitas SLTP Negeri

B. Analisis Keterkaitan Temuan Penelitian dengan Konsep Kebijakan

Berdasarkan pokok-pokok temuan dan pembuktian hipotesis diperoleh informasi berkenaan dengan pelaksanaan kebijakan MBS di Jawa Barat, baik pada tingkat Sekolah Dasar maupun SLTP Negeri yang masih menunjukkan adanya berbagai hal yang dapat dijadikan acuan perbaikan. Pola pendekatan yang dilakukan berupa peninjauan dari sisi kekuatan (*strength*), dan kelemahan (*weakness*) internal sekolah, serta peluang (*opportunity*) dan tantangan (*threat*) eksternal lingkungan kebijakan sebagai berikut :

1. Peluang dan tantangan eksternal penyelenggaraan pendidikan SD dan SLTP Negeri guna mendukung pelaksanaan kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah, ditinjau dari: (a) kondisi geografis; (b) potensi masyarakat lokal (c) pejabat pemerintahan lokal; (d) pejabat instansi pendidikan; (e) dukungan profesional independen.
2. Kekuatan dan kelemahan internal penyelenggaraan pendidikan SD dan SLTP Negeri guna mendukung pelaksanaan kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah, ditinjau dari: (a) potensi kepemimpinan; (b) komitmen personil sekolah; (c) partisipasi masyarakat sekolah; (d) sistem informasi; (e) profesionalisasi personil sekolah; (f) sistem penghargaan; (g) sistem pengendalian administrasi; (h) akuntabilitas profesional tenaga kependidikan; (i) penetapan keberhasilan sekolah. Untuk lebih jelasnya dapat diuraikan pada matrik sebagai berikut:

Tabel 5.1
PELUANG DAN TANTANGAN EKSTERNAL PELAKSANAAN KEBIJAKAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

NO	FAKTOR	PELUANG	TANTANGAN
1	Kondisi geografis sekolah :	<p>SD-SLTP Kelompok Kecil Di wilayah kecamatan, atau desa</p> <p>Sekolah berada pada kondisi tanah yang relatif stabil baik di daerah pegunungan, pesawahan maupun pantai.</p> <p>Sebagian besar sekolah telah dibangun secara permanent</p> <p>Luas tanah relatif memadai untuk ukuran SD dan SLTP Negeri Tanah sekolah dapat dibudidayakan</p> <p>Di wilayah perkotaan</p>	<p>Berdasarkan pemetaan penyelenggaraan SD dan SLTP Negeri di Jawa Barat, sebagian besar terletak di wilayah yang dilalui oleh jalan (minimal jalan desa)</p> <p>Penyebaran penduduk kampung tertentu yang terpencar dan terpencil</p> <p>Kerusakan kontruksi bangunan yang disebabkan oleh perawatan yang tidak kontinyu dan usia bangunan</p> <p>Luas tanah relatif sempit, kebisingan oleh hiruk pikuk keramaian jalan raya, pasar dan komplek perumahan.</p> <p>Kerusakan konstruksi bangunan yang disebabkan oleh perawatan yang tidak kontinyu dan kerusakan oleh polusi udara, dan getaran jalan</p>

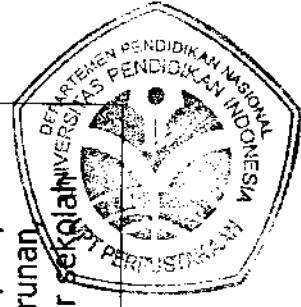
Tabel 5.1 (lanjutan)
PELUANG DAN TANTANGAN EKSTERNAL PELAKSANAAN KEBIJAKAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

NO	FAKTOR	PELUANG	TANTANGAN
1	Kondisi geografis sekolah :	<p>SD-SLTP Kelompok sedang dan besar di wilayah kecamatan</p> <p>Sebagian besar sekolah telah dibangun secara permanent</p> <p>Luas tanah relatif memadai untuk ukuran SD dan STTP Negeri Tanah sekolah dapat dibudidayakan</p> <p>Di wilayah perkotaan</p> <p>Sekolah berada di pusat kota</p>	<p>Ketahanan kontruksi jalan apabila berhadapan dengan musim penghujan tiba.</p> <p>Kerusakan konstruksi bangunan yang disebabkan oleh perawatan yang tidak kontinyu dan kerusakan oleh polusi udara, dan getaran jalan</p> <p>Terbatasnya keterampilan pembudidayaan tanah atau lahan di lingkungan sekolah</p> <p>Luas tanah memadai, akan tetapi terjadi kebisingan oleh hiruk pikuk keramaian jalan raya, pasar dan komplek perumahan.</p> <p>Kerusakan konstruksi bangunan yang disebabkan oleh perawatan yang tidak kontinyu dan kerusakan oleh polusi udara, dan getaran jalan</p>

PELUANG DAN TANTANGAN EKSTERNAL PELAKSANAAN KEBIJAKAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH		TANTANGAN
NO	FAKTOR	PELUANG
2	Potensi masyarakat lokal SD-SLTP Negeri Kecil	<p>Jumlah penduduk, yang mempunyai anak bersekolah cukup banyak</p> <p>Sikap gotong royong masyarakat desa</p> <p>Sumber-sumber daya kehidupan masyarakat bervariasi</p> <p>Karakteristik budaya kekeluargaan tinggi</p> <p>Sentra ekonomi bervariasi sesuai dengan potensi wilayah</p> <p>Karakteristik keagamaan yang tinggi</p> <p>Apresiasi terhadap mutu pendidikan, masih tergantung kepada pihak pemerintah (sekolah)</p> <p>Perlu adanya keteladanan dalam membangkitkan semangat produktivitas masyarakat yang berdampak pada perolehan nilai ekonomi</p> <p>Keterbatasan keterampilan membangun karakteristik budaya kekeluargaan ke arah jaminan mutu dalam penyelenggaraan pendidikan</p> <p>Keterbatasan keterampilan membangun jaringan kesadaran orang berperilaku sukarela dalam membantu peningkatan mutu pendidikan</p> <p>Pusat keagamaan belum dijadikan pusat motivasi peningkatan umat dalam meningkatkan kualitas berpengetahuan dan bertechnologi sesuai dengan ajaran agama</p>

Tabel 5.1 (lanjutan)

PELUANG DAN TANTANGAN EKSTERNAL PELAKSANAAN KEBIJAKAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH		TANTANGAN	
NO	FAKTOR	PELUANG	
2	Potensi masyarakat lokal SD-SLTP Negeri sedang dan besar di perkotaan	<p>Jumlah penduduk, yang mempunyai anak bersekolah cukup banyak</p> <p>Kadar intelektual masyarakat relatif tinggi selaras dengan pusat-pusat kelembagaan (pemerintahan, pendidikan, keamanan, kesehatan, dan lain-lain)</p> <p>Sumber-sumber daya kehidupan masyarakat bervariasi</p> <p>Sentra ekonomi bervariasi sesuai dengan potensi wilayah</p> <p>Berkembangnya pendidikan luar sekolah yang memberikan bimbingan belajar: ke arah mutu relatif banyak</p>	<p>Apresiasi terhadap mutu pendidikan, masih tergantung kepada pihak pemerintah (sekolah)</p> <p>Kepedulian masyarakat perkotaan yang cenderung menurun sebagai dampak persaingan kehidupan</p> <p>Rendahnya produktivitas masyarakat yang berdampak pada penahan nilai ekonomi dan tingginya angka pengeluaran ekonomi sehari-hari</p> <p>Keterbatasan: keterampilan membangun karakteristik budaya kekeluargaan ke arah jaminan mutu dalam penyelenggaraan pendidikan</p> <p>Kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan pendidikan di sekolah terjadi penurunan akibat pelayanan pendidikan di luar sekolah dipandang lebih efektif</p>



PELUANG DAN TANTANGAN EKSTERNAL PELAKSANAAN KEBIJAKAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

FAKTOR		PELUANG	TANTANGAN
NO	PEJABAT PEMERINTAH LOKAL		
3	SD-SLTP negeri kecil di pedesaan dan kecamatan	<p>Pejabat pemerintah lokal, mulai dari tingkat RT, RW, kelurahan/desa dan kecamatan merupakan Pembina wilayah termasuk adanya persekolahan.</p>	<p>Persepsi pembinaan persekolahan kurang dipahami secara benar</p> <p>Tidak memahami konteks pembinaan pendidikan persekolahan</p> <p>Tidak adanya sinkronisasi antara kebijakan pemerintahan di daerah dengan kebijakan pendidikan di daerah</p> <p>Pemahaman parsial terhadap penyelenggaraan pendidikan, disebabkan tidak jelasnya sosialisasi kebijakan pendidikan kepada pejabat lokal</p> <p>Rendahnya sinergi program pemerintah daerah khususnya berkaitan dengan pendidikan.</p>

Tabel 5.1 (lanjutan)
PELUANG DAN TANTANGAN EKSTERNAL PELAKSANAAN KEBIJAKAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

NO	FAKTOR	PELUANG	TANTANGAN
3	Pejabat pemerintah lokal	Pejabat pemerintah lokal, mulai dari tingkat RT, RW, kelurahan/desa dan kecamatan merupakan Embawa wilayah termasuk adanya persekolahan.	<p>Persepsi pembinaan persekolahan kurang dipahami secara benar</p> <p>Tidak memahami konteks pembinaan pendidikan persekolahan</p> <p>Tidak adanya sinkronisasi antara kebijakan pemerintahan di daerah dengan kebijakan pendidikan di daerah</p> <p>Pemahaman parsial terhadap penyelenggaraan pendidikan, disebabkan tidak jelasnya sosialisasi kebijakan pendidikan kepada pejabat lokal</p> <p>Rendahnya sinergi program pemerintah daerah khususnya berkaitan dengan pendidikan.</p> <p>Masih berkembangnya pola sektoral dan atau pola penguasaan penuh birokrat pemerintahan secara makro terhadap penyelenggaraan pendidikan</p>

PELUANG DAN TANTANGAN EKSTERNAL PELAKSANAAN KEBIJAKAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

NO	FAKTOR	PELUANG	TANTANGAN
4	Pejabat instansi pendidikan	<p>SD-SLTP Negeri kecil, sedang dan besar di pedesaan atau kecamatan atau perkotaan</p> <p>Dekatnya jalur birokrasi di kecamatan, dan kabupaten atau kota berkaitan dengan pembinaan penyelenggaraan pendidikan</p>	<p>Belum sinerjinya aparatur dinas pendidikan kecamatan, kabupaten/kota mengenai suatu kebijakan yang ada dengan kemampuan pelaksanaan di wilayah binaan</p> <p>Belum sinerjinya kebijakan pendidikan yang diambil pada tataran makro-mikro berdampak kepada aparatur kecamatan yang bersifat menunggu</p> <p>Masih kuatnya pola pikir aparatur dinas pendidikan ditingkat kecamatan, kabupaten dan kota yang bersifat sentralistik pada tingkat mikro terhadap kebijakan MBS.</p> <p>Belum seriusnya pimpinan dinas pendidikan pada tingkat kecamatan, kabupaten/kota terhadap kebijakan MBS.</p> <p>Aparatur dinas pendidikan kecamatan, kabupaten/kota yang berpikir bahwa kebijakan selalu harus didukung oleh projek dana. Artinya suatu kebijakan tanpa aliran dana bukan sesuatu yang strategis.</p>

PELUANG DAN TANTANGAN EKSTERNAL PELAKUAN KEBIJAKAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH			
NO	FAKTOR	PELUANG	TANTANGAN
5	Dukungan profesional SD-SLTP Negeri kecil	Jaringan dengan lembaga-lembaga atau perorangan berkaitan dengan keahlian pendidikan yang ada di perkotaan	Keterbatasan kelompok atau individu yang ahli pendidikan Keterbatasan mengakses jaringan kelembagaan Kepedulian kelompok ahli di perkotaan cenderung kurang

Tabel 5.1 (lanjutan)

Tabel 5.2
KEKUATAN DAN KELEMAHAN INTERNAL SEKOLAH DALAM PELAKUSAN KEBIJAKAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

NO	FAKTOR	PELUANG	TANTANGAN
1	Kepemimpinan kepala sekolah	<p>SD-SLTP Negeri kecil di pedesaan dan kecamatan</p> <p>Pengabdian sebagai pegawai negeri cukup tinggi, dibuktikan oleh rata-rata pengalaman kerja di bidang pendidikan > 15 tahun</p>	<p>Keterbatasan dalam mengaktualisasikan diri sebagai pemimpin pendidikan yang dicirikan oleh :</p> <ul style="list-style-type: none"> • gaya kepemimpinan kreatif • gaya pengambilan keputusan yang kolaboratif, cepat dan akuratif • perilaku manajerial partisipatif • perilaku kompetitif <p>Ada indikasi berpikir menunggu secara khirarki dari tingkat atasan, seperti bimbingan, petunjuk dan pemantauan</p> <p>Ada indikasi apatis disebabkan pekerjaan rutinitas dengan dihadapkan pada persoalan yang tak terpecahkan, seperti bangunan rusak, guru kurang dan jauhnya interaksi dengan pihak atasan.</p>

Tabel 5.2 (lanjutan)

KEKUATAN DAN KELEMAHAN INTERNAL SEKOLAH DALAM PELAKSANAAN KEBIJAKAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH		FAKTOR	PELUANG	TANTANGAN
NO	FAKTOR			
1	Kepemimpinan kepala sekolah	<p>SD-SLTP Negeri sedang dan besar di perkotaan</p> <p>Pengabdian sebagai pegawai negeri cukup tinggi, dibuktikan oleh rata-rata pengalaman kerja di bidang pendidikan > 15 tahun</p> <p>Pendidikan relatif memadai</p>	<p>Keterbatasan dalam mengaktualisasikan diri sebagai pemimpin pendidikan yang dicirikan oleh :</p> <ul style="list-style-type: none"> • gaya kepemimpinan pendidikan kreatif • gaya pengambilan keputusan yang kolaboratif, cepat dan akuratif • perilaku manajerial partisipatif • perilaku kompetitif <p>wawasan kependidikan cukup memadai</p>	<p>Ada indikasi berpikir menunggu secara khirarki dari tingkat atasan, seperti bimbingan, petunjuk dan pemantauan</p> <p>Ada indikasi kritis para kepala sekolah terhadap kebijakan pendidikan yang inkonsisten, berdampak pada stereotype dan menurunnya atau semu kepercayaan terhadap kebijakan pejabat di atasnya.</p>

KEKUATAN DAN KELEMAHAN INTERNAL SEKOLAH DALAM PELAKUKAN KEBIJAKAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

NO	FAKTOR	PELUANG	TANTANGAN
2	Komitmen masyarakat sekolah	<p>SD-SLTP Negeri kecil, sedang dan besar di pedesaan dan kecamatan atau perkotaan</p> <p>Personel sekolah (guru, staf TU), telah berpengalaman dalam memberikan pelayanan pendidikan</p>	<p>Pada kelompok sekolah kecil kekurangan tenaga</p> <p>Pada kelompok sekolah sedang dan besar ada indikasi tugas dan tanggung jawab terbatas pada guru dalam mengajar di kelas</p> <p>Sebagian besar orang tua, mengharapkan bahwa tanggung jawab pendidikan oleh pemerintah seperti : pembayaan, sarana-prasarana dan peningkatan mutu.</p> <p>Orang tua siswa, telah biasa memberikan sumbangan kepada sekolah untuk pelaksanaan PBMI</p> <p>Tokoh masyarakat di lingkungan sekolah banyak ditinjau dari posisi kemasyarakatan seperti ; ulama, budayawan dan pengusaha</p> <p>Tokoh masyarakat belum diberdayakan secara optimal</p>

KEKUATAN DAN KELEMAHAN INTERNAL SEKOLAH DALAM PELAKUKAN KEBIJAKAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

TANTANGAN

NO	FAKTOR	PELUANG
3	Partisipasi masyarakat sekolah :	<p>SD-SLTP Negeri kecil, sedang dan besar di pedesaan dan kecamatan atau perkotaan</p> <p>Personel sekolah (guru, staf TU), telah berpengalaman dalam memberikan pelayanan pendidikan</p> <p>Pemahaman partisipasi masyarakat menurut pihak sekolah terbatas pada turut melaksanakan kebijakan sekolah seperti memberikan sumbangsih pendidikan.</p> <p>Ada indikasi sekolah tidak perlu diawasi oleh masyarakat, sebab sekolah yang paling tahu mengenai batas otonomi sekolah</p> <p>Ada indikasi sekolah merasa terganggu apabila masyarakat turut diam perumusan, pelaksanaan dan pengawasan kebijakan sekolah</p> <p>Orang tua siswa, telah biasa memberikan sumbangsih kepada sekolah untuk pelaksanaan PBM</p> <p>Tokoh masyarakat di lingkungan sekolah banyak ditinjau dari posisi kemasyarakatan seperti ; ulama, budayawan dan pengusaha</p> <p>Ada indikasi pihak masyarakat yang agresif terhadap kebijakan sekolah atau sebaliknya apriori terhadap sekolah</p> <p>Tokoh masyarakat belum diberdayakan secara optimal</p>

Tabel 5.2 (lanjutan)
KEKUATAN DAN KELEMahan INTERNAL SEKOLAH DALAM PELAKSANAAN KEBIJAKAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

NO	FAKTOR	PELUANG	TANTANGAN
4	Sistem informasi sekolah :	<p>SD-SLTP Negeri kecil, sedang dan besar di pedesaan dan kecamatan atau perkotaan</p> <p>Jaringan telekomunikasi telah tersebar sampai ke desa-desa</p> <p>Transformasi lancar sampai ke desa-desa</p> <p>Sumber daya manusia sekolah sering mengunjungi perkantoran</p>	<p>Pada sekolah kelompok kecil belum semua sekolah memasang alat komunikasi</p> <p>Keterbatasan kemampuan sumber daya mengakses informasi, dan mengolah secara komputerisasi</p> <p>Masih terbatas pada pengolahan bersifat manual, seperti informasi oral atau tulisan</p> <p>Ada indikasi informasi masih dipandang mahaI dan tidak memberikan efek langsung bagi sekolah.</p> <p>Pada sekolah kelompok sedang dan menengah, belum dioptimalkannya potensi sarana prasarana yang ada (sikap mental)</p>

Tabel 5.2 (lanjutan)

KEKUATAN DAN KELEMAHAN INTERNAL SEKOLAH DALAM PELAKSANAAN KEBIJAKAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH		PELUANG	TANTANGAN
NO	FAKTOR		
5	Profesionalisasi personel sekolah :	<p>SD-SLTP Negeri kecil, sedang dan besar di pedesaan dan kecamatan atau perkotaan</p> <p>Motivasi SDM kependidikan untuk meningkatkan kualifikasi dan relevansi pengetahuan serta keterampilan</p>	<p>Kemampuan sekolah dalam membiayai penyelenggaraan profesionalisasi masih terbatas hanya memberikan izin untuk mengikuti Diklat atau Studi lanjut dengan biaya sendiri.</p> <p>Penggalangan bea siswa bagi tenaga kependidikan belum diberdayakan.</p>
6.	Penghargaan kepada personel sekolah :	<p>SD-SLTP Negeri kecil, sedang dan besar di pedesaan dan kecamatan atau perkotaan</p>	<p>Sekolah tahu keberadaan SDM secara utuh (motivasi, loyalitas, dan kinerja personel sekolah)</p> <p>Keterbatasan wewenang dalam kebijakan, keterbatasan anggaran biaya sekolah dan terbatasnya kemampuan masyarakat sekolah dalam memberikan penghargaan material.</p>

Tabel 5.2 (lanjutan)
KEKUATAN DAN KELEMAHAN INTERNAL SEKOLAH DALAM PELAKUSAAN KEBIJAKAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

NO	FAKTOR	PELUANG	TANTANGAN
7	Pengawasan administrasi sekolah :	<p>SD-SLTP Negeri kecil, sedang dan besar di pedesaan dan kecamatan atau perkotaan</p> <p>Pengawasan profesional personel sekolah :</p>	<p>Keberadaan administrasi sekolah sesuai dengan garapannya</p> <p>Aspek legal keterlibatan masyarakat dalam kontrol administrasi belum ada</p> <p>Aspek psikologis wewenang sekolah tidak terbiasa adanya kontrol eksternal non pemerintah</p> <p>Keberadaan SDM secara utuh keahlian dalam melaksanakan tugas masing-masing personel</p>
8		<p>SD-SLTP Negeri kecil, sedang dan besar di pedesaan dan kecamatan atau perkotaan</p>	<p>Aspek legal keterlibatan masyarakat dalam kontrol profesional belum ada</p> <p>Aspek psikologis wewenang sekolah tidak terbiasa adanya kontrol eksternal non pemerintah</p>

KEKUATAN DAN KELEMAHAN INTERNAL SEKOLAH DALAM PELAKUSAN KEBIJAKAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH			
NO	FAKTOR	PELUANG	TANTANGAN
9	Penetapan unggulan administrasi sekolah : SD-SLTP Negeri kecil, sedang dan besar di pedesaan dan kecamatan atau perkotaan	Kondisi dan potensi sekolah yang kaya seperti : Minat dan bakat siswa Potensi lingkungan alam	Pada sekolah kelompok kecil, terbatasnya keterampilan sumber daya manusia di sekolah Pada sekolah kelompok sedang dan besar, seringkali penetapan unggulan dipengaruhi trend popular yang terjadi pada saat itu, akan tetapi kurang mempertimbangkan potensi minat dan bakat siswa secara terintegrasi.

Tabel 5.2 (lanjutan)

Temuan penelitian memberikan gambaran bahwa pelaksanaan kebijakan yang dikomandokan secara serentak di seluruh daerah propinsi Jawa Barat, sampai saat ini baru sebagian kecil yang mengarah pada implementasi sesuai dengan kekuatan, kesiapan dan kemauan pihak sekolah. Oleh sebab itu, peneliti mencoba mengklasifikasikan kelompok sekolah yaitu :

1. Kelompok sekolah yang proaktif ke arah konsep MBS (Tipe A)

Kelompok sekolah yang mempunyai kemauan besar, komitmen tinggi dan kreativitas personil organisasi sekolah (kepala sekolah, guru, staf TU, siswa, orang tua), dalam menyikapi MBS, maka hasilnya menunjukkan perubahan manajemen yang mengarah kepada efektivitas sekolah. Sejak Dewan Sekolah dibentuk, tingkat partisipasi masyarakat meningkat, sumber pendanaan meningkat, fisik sekolah ada perubahan (kebersihan, ketertiban, keindahan), pelaksanaan PBM di kelas ada penambahan waktu untuk mata pelajaran tertentu, jumlah judul buku di perpustakaan ada penambahan, kegiatan ekstra kurikuler meningkat, kesejahteraan guru juga ada peningkatan hal itu tidak terlepas dari dukungan pihak Dewan Sekolah. Transfaransi dan akuntabilitas, pada sekolah semacam ini telah terlihat hasilnya beberapa kasus yang positif antara lain di Kota Bandung terdapat dua Sekolah Dasar, dua SLTP Negeri, dan di Kabupaten Bandung dua SLTP serta Satu SD, Kota Sukabumi terdapat lima SD dan lima SLTP Negeri. Keseluruhan kasus yang ditemukan memberikan data akurat bagaimana pertumbuhan sekolah setelah melaksanakan MBS. Pada sekolah semacam

itu, tampak inovasi telah menjadi kebutuhan bukan sebagai permaksaan. Kepala sekolah mempunyai peranan yang strategis dalam membangun kerjasama dengan masyarakat sekolah secara sistematis dan berkesinambungan, demikian pula meningkatkan mutu melalui perubahan manajemen sekolah dari pola konvensional ke arah partisipatif, membangun kepercayaan masyarakat. Beberapa hal yang dapat diidentifikasi keberhasilan sekolah yang telah melaksanakan konsep tahapan awal MBS:

a. Aspek kebijakan sekolah :

- 1) Ada indikasi ke arah desentralisasi sekolah, ditinjau dari aktivitas pihak orang tua siswa, guru, siswa dan pejabat lokal mulai duduk bersama melakukan analisis kebutuhan, analisis masalah dan pemecahannya secara bersama-sama yang sebelumnya kurang mendapat perhatian ke arah kerjasama, dan hanya berfokus pada dana, saat ini kondisinya berubah. Selain itu kesan yang serasi antara kepala sekolah dengan guru dan orang tua siswa tampak dalam kehidupan sehari-hari.
- 2) Ada indikasi ke arah desentralisasi informasi, sekolah dengan masyarakat lebih dekat. Keterlibatan para tokoh masyarakat, menjadi suatu pandangan baru bagi sekolah.
- 3) Ada indikasi ke arah desentralisasi pengetahuan dan kecakapan, dengan adanya ada perubahan performance personil sekolah melalui pembelajaran diri dalam organisasi sekolah. Sebagai contoh, para

guru SD dan SLTP mulai akrab dengan internet untuk mencari model MBS, kepala sekolah terus memacu diri dan menunjukkan kapasitasnya sebagai pimpinan pendidikan, yang sebelumnya agak terabaikan.

- 4) Ada indikasi ke arah desentralisasi reward bagi personil sekolah dari masyarakat.

b. Aspek fisik dan kesejahteraan sekolah

- 1) Ada indikasi ke arah kesadaran membangun sekolah secara bersama-sama, mulai dari hal-hal perawatan sampai kepada rencana pembangunan ruang kelas, ruang pertemuan dan kegiatan siswa
- 2) Ada indikasi ke arah kesadaran menambah peralatan sekolah secara bersama-sama
- 3) Ada indikasi ke arah kesadaran untuk memberikan tambahan kesejahteraan guru dan staf TU
- 4) Ada kesiapan psikologis sekolah untuk terjadinya sistem pemilihan kepala sekolah
- 5) Ada indikasi untuk melakukan pengembangan kurikulum lokal dari guru yang kreatif
- 6) Ada indikasi untuk dialog terbuka antara guru melalui hadirnya para ahli ke sekolah
- 7) Ada indikasi pihak pengurus Dewan Sekolah merasa bangga mengabdikan diri pada perbuatan amal

c. Efek negatif

Pada sekolah yang diteliti diperoleh pula efek negatif, yaitu ada sebagian kecil masyarakat yang duduk dalam kepengurusan Dewan Sekolah belum memahami posisi kemitraan, sehingga sering adanya kesalah-pahaman akan garapan yang menjadi tanggung jawabnya secara proporsional.

2. Kelompok sekolah yang baru melangkah ke arah konsep MBS (Tipe B)

Kelompok sekolah yang baru memulai pembentukan Dewan Sekolah, menyusun program kerja dan sudah ada indikasi ke arah perubahan. Indikasi perubahan yang tampak dapat diidentifikasi seperti berikut:

a. Aspek kebijakan

- 1) Adanya indikasi munculnya jargon-jargon, simbol-simbol seperti akuntabilitas, transfransi di masyarakat sekolah
- 2) Ada indikasi kemauan kepala sekolah untuk berubah walaupun masih ada hal-hal bersifat status quo. Seperti dalam pengelolaan keuangan, kinerja sekolah dan pertanggung jawaban keuangan masih menginginkan pola BP3.
- 3) Ada indikasi kolaborasi antara ketua BP3 lama dengan kepala sekolah untuk melakukan perubahan
- 4) Ada indikasi klaim telah melaksanakan MBS sejak lama, dengan mempertahankan argumentasi bahwa lemahnya SDM dan sumber hukum

b. Aspek fisik dan kesejahteraan sekolah

- 1) Ada indikasi perubahan penataan fisik sekolah (penataan kebersihan, keindahan dan rencana pengembangan)
- 2) Ada indikasi perubahan peningkatan PBM dan ekstrakurikuler

c. Aspek negatif

Adanya unsur kolaborasi kurang sportif di antara kepala sekolah atau aparat sekolah, yang menjadi ketua Dewan Sekolah di tempat lain bukan karena faktor kebetulan akan tetapi ada indikasi rekayasa.

3. Kelompok sekolah yang bersifat menunggu (Tipe C)

Kelompok sekolah terbesar (SD dan SLTP) yang bersifat menunggu, dan mendengar terhadap diberlakukannya kebijakan MRS. Kelompok ini tidak cepat menangkap peluang keuntungan inovasi kebijakan MBS, karena timbul kecemasan adanya pembaharuan yang akan mengancam kenyamanan yang ada selama ini. Karena itu mereka status quo, menunggu perkembangan pihak lain.

4. Kelompok sekolah yang apatis (Tipe D)

Sekolah semacam ini kebanyakan lemah dalam mengadaptasi dan mengantisipasi apa yang terjadi pada lingkungan, dikarenakan potensi dasarnya rendah (SDM, alam dan sejak masyarakat setempat). Kondisi seperti ini terkadang terjadi pula di sekolah perkotaan, namun terbanyak ada di kecamatan dan desa, sehingga kesan yang diperoleh selama observasi menunjukkan sikap apriori, dan masa bodoh.

Dari keempat klasifikasi yang ditemukan, memberikan informasi bahwa kebijakan MBS di Jawa Barat yang sudah berjalan selama satu tahun, berjalan secara normatif dan telah ada indikasi untuk melaksanakan walaupun masih secara bervariasi.

5. Faktor-faktor penyebab belum optimalnya pelaksanaan kebijakan

Berdasarkan data yang ada, peneliti dapat menginterpretasikan bahwa dalam pelaksanaan kebijakan MBS ada beberapa faktor penyebab yang melandasi belum optimalnya pelaksanaan kebijakan antara lain:

a. Faktor Internal Sekolah

Berdasarkan analisis temuan penelitian ditinjau dari konsep teoretis yang relevan, memberikan gambaran bahwa sekolah (SD dan SLTP Negeri) selama ini masih terbiasa dengan pola sentralisasi dalam berbagai aspek penyelenggaraan pendidikan khususnya yang berkaitan dengan manajemen sekolah. Kondisi ini, telah tercipta sejak lama dan implikasinya terhadap kreativitas dan daya suai atau adaptasi sekolah secara organisasi cenderung lemah. Kelemahan yang terjadi disebabkan : (1) kapabilitas sumber daya manusia sekolah, (2) kekuatan infrastruktur sekolah, (3) budaya sekolah yang statis, (3) sistem kesejahteraan tenaga kependidikan.

Konsekuensi logis dari keadaan diatas adalah organisasi sekolah dihadapkan pada dua macam tantangan untuk: (a) melaksanakan perubahan rutin sehari-hari, yang berlangsung di lingkungan masing-masing fungsi meskipun selalu lamban, (b) melaksanakan perubahan terencana

dengan ruang lingkup lebih luas yang bertujuan untuk menyiapkan seluruh organisasi dan menyesuaikan diri tentang perlunya pembinaan.

b. Faktor Eksternal Masyarakat Sekolah

Pendidikan merupakan tanggung jawab bersama antara keluarga, masyarakat dan pemerintah, tampaknya belum secara utuh dapat dipahami dan disadari oleh semua pihak pada tingkat makro, messo dan mikro. Oleh karena itu dalam aplikasi pendidikan yang merupakan tanggung jawab bersama masih dalam tataran jargon-jargon. Masyarakat sekolah dalam hal ini, orang tua siswa, pejabat lokal, pengusaha lokal, masih kuat persepsinya bahwa pendidikan merupakan tanggung jawab pemerintah dalam hal ini sekolah. Kondisi tersebut, tidak dapat dilepaskan dari persoalan; (1) sosio-ekonomi masyarakat, (2) tingkat pendidikan masyarakat, (3) budaya masyarakat, (4) pemahaman terhadap nilai tambah pendidikan yang cenderung kurang memberikan rangsangan masyarakat, (5) sikap kritis dan politis pendidikan masyarakat.

Konsekuensi logis apabila masyarakat di sekitar sekolah dilibatkan dalam upaya perbaikan kualitas pendidikan melalui partisipasi aktif perlu adanya langkah-langkah kerjasama yang dimulai oleh pihak pengambil kebijakan melalui suatu perundang-undangan yang mengikat.

c. Faktor pelaksanaan kebijakan

Suatu inovasi pendidikan yang dilaksanakan melalui suatu kebijakan tingkat atas, dan mengikat seluruh unsur terkait sangat erat kaitannya

dengan aspek hukum. MBS lahir sebagai media inovasi dan sekaligus kebijakan Dinas Pendidikan Propinsi Jawa barat dalam era transisi otonomi daerah pada satu sisi dan pada sisi lain sekolah didorong untuk melakukan inovasi, yang kenyataannya berada pada lingkup kewenangan kabupaten/kota secara birokratik. Sehingga belum ada titik temu di antara ke dua belah pihak yang berkepentingan. Konsekuensinya, kebijakan Propinsi belum sinkron dengan kebijakan yang ada di setiap Kabupaten/Kota. Oleh sebab itu, kebijakan yang mendorong untuk inovasi sekolah perlu adanya suatu kesepakatan hukum antara Departemen Pendidikan Nasional, Dinas Pendidikan propinsi dan kabupaten/kota dengan pihak Pemerintah Daerah.

Dengan demikian inovasi yang dibangun melalui pendekatan monoton-tetik, apalagi berkaitan dengan manajemen sekolah perlu adanya kerangka kerja yang sistematis, koordinatif dan terintegrasi dalam satu kebijakan.

Sejalan dengan pandangan Daft (1987) yang mengatakan bahwa Perubahan administratif dan manajerial berkenaan dengan : organisasi, mencakup struktur, tujuan, kebijakan, insentif, sistem informasi, dan anggaran. Perubahan produk atau layanan, berkenaan dengan : hasil atau layanan sesuai dengan kebutuhan pihak konsumen, atau pihak-pihak yang terkait. Perubahan kebutuhan sumber daya manusia berkenaan dengan tuntutan sikap, kemampuan, keterampilan, pengharapan, kepercayaan, dan perilaku para pegawai termasuk para pimpinan. Perubahan teknologi berkenaan dengan tuntutan kebutuhan baik sebagai alat maupun produk, dari suatu organisasi. Oleh sebab itu, perlu ada nya proses penyamaan persepsi,

adanya aspirasi pihak terkait sehingga mempunyai deskripsi yang relatif kuat dalam memaknai MBS. Inovasi pendidikan seperti halnya konsep MBS, tentunya sebelum diterapkan terlebih dahulu harus dipersepsi secara baik oleh para kepala sekolah, personil sekolah pejabat pendidikan dan masyarakat sekolah. Tanpa pemahaman yang benar, tentunya berimplikasi terhadap pelaksanaan yang diprogramkan. Seringkali inovasi pendidikan gagal disebabkan salah persepsi baik dari pencetus gagasan atau ide, maupun dari pelaksana inovasi tersebut dalam proses sosialisasi, elaborasi dan desiminasi. Kegagalan banyak terjadi dari faktor individu atau luar individu sebagai dampak komunikasi yang tidak tepat.

Temuan penelitian membuktikan, bahwa sosialisasi kebijakan tampak kurang memberikan pengaruh terhadap perubahan manajemen sekolah. Hal itu sejalan dengan dukungan kebijakan pemerintah dalam hal ini pada tataran birokrat yang dekat pada sekolah seperti pengawas, kepala kantor dinas kecamatan, subdin tingkat kabupaten dan kota yang belum optimal dalam mendukung kebijakan MBS. Sehingga tampak, MBS berjalan di tataran sekolah semata-mata tanpa dukungan finansial, dukungan ahli dan kompensasi lain. Dengan demikian sangat logis jika terdapat empat tipe sekolah yang menyikapi kebijakan MBS, yakni proaktif, memulai, menunggu dan apatis.

Ditinjau dari analisis kebijakan, memberikan kekuatan argumen bahwa MBS di Jawa Barat perlu dilakukan reviu dalam tataran sosialisasi dan dukungan kebijakan, sedangkan secara konsep perlu ada perbaikan yang

menitik beratkan kepada perubahan sikap masyarakat berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan yang mengarah kepada efektivitas dan bermuara kepada mutu.

C. Konsep Usulan Perbaikan Kebijakan Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah

1. Rasionel

Pelaksanaan kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah di propinsi Jawa Barat pada dasarnya bertujuan antara lain: (a) meningkatkan efektivitas pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia; (b) meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama; (c) meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, sekolah dan pemerintah tentang mutu sekolah. Untuk mencapai tujuan tersebut, tentunya pihak sekolah dituntut untuk lebih pro aktif dengan berbagai pendekatan dalam menyiasati pencapaian tujuan yang dikemukakan.

Berdasarkan penelitian pasca penerapan kebijakan MBS, tampaknya secara kuantitatif kondisi sekolah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas sekolah. Namun demikian dalam pelaksanaannya, masih banyak ditemukan kelemahan seperti nilai-nilai kebijakan sekolah yang menyangkut empat pokok ciri universal yaitu, asas kebersamaan dalam penetapan keputusan, asas keadilan dalam penetapan badjet pembiayaan pendidikan, asas pemanfaatan sarana dan prasarana serta terciptanya

peluang belajar bagi semua masyarakat sekolah belum secara utuh berpengaruh positif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai-nilai kebijakan baik pada SD maupun SLTP di berbagai tipologi sekolah, tampaknya masih bertumpu pada penetapan badjet pembiayaan pendidikan.

Kondisi tersebut, tidak dapat dilepaskan dari kondisi persekolahan yang mencakup kepemimpinan kepala sekolah, komitmen, partisipasi masyarakat sekolah, sistem pengolahan informasi, profesionalisasi personil sekolah, penghargaan, kontrol administrasi dan kontrol profesional, serta penetapan keunggulan sekolah. Dengan demikian, untuk meningkatkan efektivitas sekolah perlu dilakukan perbaikan pada aspek manajerial dan organisasi sekolah secara dinamis. Bertolak dari uraian yang dikemukakan, dapat kiranya diajukan konsep pemikiran perbaikan pada tingkatan dan ruang lingkup yang mengarah kepada terselenggaranya MBS.

2. Prakondisi Kebijakan Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah

Seperti telah kita ketahui bahwa secara konseptual, dalam rangka melakukan suatu inovasi dan sekaligus dijadikan kebijakan perlu ada arah kejelasan yang terstruktur pada tataran perumusan, pelaksanaan dan pengendalian.

Kebijakan merupakan suatu program untuk mencapai tujuan, nilai-nilai, dan tindakan yang terarah. Kebijakan sebagai langkah tindakan yang secara sengaja dilakukan oleh seorang aktor atau sejumlah aktor berkenaan dengan

adanya masalah atau persoalan tertentu yang dihadapi. Rumusan itu menunjukkan, bahwa perhatian dalam mempelajari kebijakan terarah pada apa yang nyata dan dilakukan oleh pemerintah dan bukan sekedar apa yang ingin dilakukan. (Lasswell dan Kaplan dalam Wahab,1997).

Beberapa hal yang sampai saat ini memerlukan penanganan khusus berkaitan dengan pelaksanaan kebijakan MBS yang belum terstruktur diantaranya menyangkut aspek pengendalian, kejelasan dukungan kebijakan (*block grant*, hibah, dan jenis bantuan yang bersifat rangsangan) pada tingkat propinsi, kabupaten atau kota sampai kecamatan, dan/serta penetapan sekolah (negeri dan swasta).

Sesuai dengan peran dan fungsi Dinas Propinsi, yakni sebagai fasilitator dan mediator kewilayahan antara pemerintah daerah dengan pemerintah pusat yang tidak dapat dilepaskan dari suatu kebijakan makro dalam kontek NKRI. Oleh sebab itu, dalam upaya pengendalian mutu pendidikan dasar dan menengah dituntut adanya sinergi antara berbagai unsur yang terkait. Artinya, otonomi pendidikan di sekolah tidak semata-mata terlepas sama sekali dengan perangkat birokrasi yang terkait. Partisipasi masyarakat tidak diartikan secara sempit, dan hanya memberikan kewenangan tanpa dukungan pemerintah. Sebagai gambaran konkret dapat ditunjukkan pada matrik 5.3.

Matrik 5.3 PENGENDALIAN KEBIJAKAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

NO	WILAYAH	PENGENDALI	FUNGSI	WEWENANG		
				+	-	++
1	Propinsi	Kantor Dinas Propinsi	④ Koordinator antara Sub. Dinas sebagai fasilitator dan mediator kebijakan pendidikan	↔	Konsultasi dengan Kepala Daerah Propinsi	
			④ Konsultasi pengendali mutu pendidikan tingkat propinsi	↔	Konsultasi dengan DPRD Propinsi	
			④ Fasilitator bantuan pemerintah pusat dan daerah ke sekolah	↔	Koordinasi Pelaksana Kebijakan antara kabupaten dan kota	
			④ Partner pemerintah dalam menentukan, dan mengendalikan kebijakan pendidikan	↔	Koordinasi dengan Dewan Pendidikan Propinsi	
			④ Koordinator unsur-unsur representatif Dewan Pendidikan kabupaten dan kota	↔	Bersama-sama pemerintah menentukan arah kebijakan pendidikan nasional pada tingkat propinsi	
			④ Memberikan masukan, pemecahan masalah pendidikan dan pertumbuhan pada tingkat propinsi kepada pemerintah dan DPRD Propinsi	↔	Memberikan masukan, pemecahan masalah pendidikan dan pertumbuhan pada tingkat propinsi kepada pemerintah dan DPRD Propinsi	
2	Kabupaten dan kota	Kantor Dinas kabupaten dan kota	④ Koordinator antara Sub. Dinas sebagai fasilitator dan mediator kebijakan pendidikan	↔	Konsultasi dengan Kepala Daerah kabupaten / kota	
			④ Konsultasi pengendali mutu pendidikan tingkat daerah pusat dan daerah ke sekolah	↔	Konsultasi dengan DPRD kab./kota	
			④ Fasilitator bantuan pemerintah pusat dan daerah ke sekolah	↔	Koordinasi dengan DPRD kab./kota	
			④ Partner perenirah dalam menentukan, dan mengendalikan kebijakan pendidikan	↔	Bersama-sama pemerintah menentukan arah kebijakan pendidikan daerah	
			④ Koordinator unsur-unsur representatif Dewan Pendidikan ketamatan	↔	Memberikan masukan, pemecahan masalah pendidikan dan pertumbuhan pada tingkat daerah kepada pemerintah dan DPRD kab./kota	
			④ Konsultasi pengendali mutu pendidikan tingkat sekolah	↔	Pengawasan	
3	Kecamatan	Kantor Cabang Dinas	④ Konsultasi pengendali mutu pendidikan tingkat sekolah	↔	Pelaporan	
			④ Partner sekolah dalam menentukan, dan mengendalikan kebijakan sekolah	↔	Koordinasi dengan Dewan sekolah	
		Dewan Sekolah/komite sekolah dewan (forum sekolah)	④ Koordinator unsur-unsur representatif masyarakat sekolah	↔	Memberikan masukan, pemecahan masalah pendidikan dan pertumbuhan pada tingkat sekolah	
			④ Memberikan masukan, pemecahan masalah pendidikan dan pertumbuhan pada tingkat sekolah	↔	Memberikan masukan, pemecahan masalah pendidikan dan pertumbuhan pada tingkat sekolah	

3. Penataan Internal Sekolah Dalam Implementasi MBS

Telah kita ketahui bersama di sekolah yang jadi unit analisis, tampaknya para kepala sekolah, dan pengurus dewan sekolah telah mengikuti pelatihan dalam rangka desiminasi. Akan tetapi dalam pelaksanaannya, baik konsep maupun kesadaran untuk berubah melalui MBS belum sepenuhnya dapat diterima semua pihak. Kondisi yang dipandang belum padunya kemauan untuk berubah, yaitu masih adanya silang pandangan seperti, pihak sekolah menerima MBS akan tetapi masih ada keraguan akan adanya posisi Dewan Sekolah yang masuk ke dalam system yang seimbang. Sedangkan dari pihak masyarakat melalui Dewan Sekolah/Komite Sekolah, merasa mempunyai kewenangan untuk turut masuk ke dalam system secara seimbang.

Oleh sebab itu, diperlukan adanya penataan internal sekolah meliputi:

- (a) kepemimpinan kepala sekolah;
- (b) pemberdayaan masyarakat;
- (c) penetapan keberhasilan sekolah;
- (d) pengembangan indikator nilai-nilai kebijakan sekolah; dan
- (e) penetapan indikator efektivitas sekolah.

Demikian pula pada pihak Dewan Sekolah/Komite Sekolah, harus sudah memposisikan diri sebagai lembaga kemitraan yang adil dan bijaksana ke arah kebersamaan pencapaian peningkatan efektivitas sekolah.

Untuk lebih jelasnya penataan internal tersebut, dapat ditunjukkan pada matrik sebagai berikut:

Matrik 5.4 KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

KOMPONEN KEPEMIMPINAN	INDIKATOR AKSI	KRITERIA KEBERHASILAN	UPAYA PERBAIKAN BERKESINAMBUNGAN
Visi, misi strategis kepemimpinan kepala sekolah	⊕ Tindakan manajerial yang berorientasi pada pencapaian efektivitas sekolah	⊕ Ada keserasan antara ucapan dan tindakan yang memberikan tauadan bagi anggota organisasi sekolah.	⊕ Pelatihan kepemimpinan -moduler -studi kasus -supervisi klinis manajemen
Ketepatan pengambilan keputusan	⊕ Kecermatan, kecepatan dalam pengambilan keputusan sekolah secara teknis operasional. ⊕ Memberikan kesempatan kritis kepada bawahan, dan menghargai pandangan serta mengadaptasi pendapat yang dipandang konseptual dan dapat dipertanggungjawabkan ⊕ Membawa seluruh personil ke arah berpikir positif ⊕ Membawa seluruh personil ke arah partisipatif dalam perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi program sekolah ⊕ Terhukum dalam menentapkan, dan mempertanggungjawabkan badget pendanaan	⊕ Keputusan yang diambil tidak merugikan bawahan (tegas, fokus dan tepat sasaran) ⊕ Masyarakat sekolah percaya keputusan yang diambil ⊕ Adanya ketuuan hukum dalam pengambilan keputusan sekolah	⊕ Studi banding dan uji coba mandiri ⊕ Mengembangkan learning organization ⊕ Uji coba mandiri
Gaya manajemen	⊕ Personil merasa bertanggung jawab atas pelaksanaan manajemen di sekolah ⊕ Personil terlibat aktif dalam fungsi-fungsi manajemen sekolah ⊕ Orang tua terlibat dalam fungsi-fungsi manajemen sekolah secara proporsional sesuai posisi dalam dewan sekolah atau komite sekolah	⊕ Personil merasa bertanggung jawab atas pelaksanaan manajemen di sekolah ⊕ Personil terlibat aktif dalam fungsi-fungsi manajemen sekolah ⊕ Orang tua terlibat dalam fungsi-fungsi manajemen sekolah secara proporsional sesuai posisi dalam dewan sekolah atau komite sekolah	⊕ Mengembangkan learning organization ⊕ Uji coba mandiri
Perilaku manajerial	⊕ Memberikan kepercayaan kepada bawahan berkenaan dengan tugas ⊕ Memberikan peluang kepada masyarakat sekolah untuk turut terlibat membantu manajemen sekolah ⊕ Memberikan pengetahuan dan praktik manajemen kepada bawahan ⊕ Melibatkan masyarakat sekolah dalam melaksanakan evaluasi program.	⊕ Personil sekolah melaksanakan tugas sesuai dengan peran dan fungsinya ⊕ Dewan sekolah atau komite sekolah terlibat aktif membantu manajemen sekolah ⊕ Sumber daya sekolah dapat diberdayakan secara optimal	⊕ Supervisi klinis manajemen Audit

Matrik 5.4 KEPIMPINAN KEPALA SEKOLAH MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (LANJUTAN)

NO	KOMPONEN KEPEMIMPINAN	INDIKATOR AKSI	KRITERIA KEBERHASILAN	UPAYA PERBAIKAN BERKESENAMBUNGAN	
				+	-
6	Perilaku sosial	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Membuka diri untuk berinteraksi sosial baik pada tataran internal maupun eksternal sekolah 	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Adanya kerjasama interpersonal yang hangat ⊕ Rendahnya konflik interpersonal sekolah internal sekolah ⊕ Adanya kerjasama interorganisasi eksternal sekolah ⊕ Komunikasi yang sangat hangat dengan masyarakat sekolah terutama dengan dewan sekolah atau komite sekolah 	<ul style="list-style-type: none"> (+) Mengembangkan learning organization (-) Uji coba mandiri 	
	Perilaku kompetisi	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Mempunyai inisiatif untuk menjadi sekolah terbaik 	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Adanya semangat personil sekolah dan siswa untuk menjadi sekolah yang diminati dalam berbagai kegiatan sekolah ⊕ Adanya dukungan dari para orang tua siswa, donatur atas kegiatan siswa baik bersifat kultural maupun ekstrakurikuler 	<ul style="list-style-type: none"> (+) Mengembangkan learning organization (-) Uji coba mandiri 	
8	Perilaku menanggung risiko	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Bertanggung jawab atas tindakan kepemimpinannya ⊕ Terbuka untuk diminta pertanggungjawaban atas tindakan manajemen sekolah 	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Terbuka untuk diaudit oleh masyarakat sekolah, baik terintegrasi maupun parsial setiap kegiatan sekolah 	<ul style="list-style-type: none"> (+) Mengembangkan learning organization (-) Uji coba mandiri 	

Matrik 5.5. PEMBERDAYAAN PARTISIPASI MASYARAKAT SEKOLAH

KOMPONEN PARTISIPASI	INDIKATOR AKSI	KRITERIA KEBERHASILAN	UPAYA PERBAIKAN BERKESINAMBUNGAN
Personil sekolah : Guru dan staf TU	⊕ Komitmen individu terhadap pelayanan pendidikan	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Tanggung jawab terhadap pelaksanaan tugas pelayanan pendidikan ⊕ Menanggung risiko atas akibat tugas yang diembannya ⊕ Menerima uluran bantuan masyarakat eksternal 	<ul style="list-style-type: none"> (i) Mengembangkan learning organization
	⊕ Kompeten	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Taat atas tugas kependidikan Ahlu dan terampil dalam pelayanan Pendidikan ⊕ Bersertifikasi atas kelayakan keilmuan dan keterampilan dalam tugas 	<ul style="list-style-type: none"> (ii) Sertifikasi dan penyegaran keahlian
	⊕ Watak sosial	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Pelayanan pendidikan bersendikan hakikat hidup dalam konteks ker manusia-an 	<ul style="list-style-type: none"> (ii) Supervisi profesional
OSIS : Siswa	⊕ Komitmen individu dan organisasi terhadap kewajiban belajar	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Tanggung jawab terhadap pelaksanaan tugas belajar di sekolah ⊕ Menanggung risiko untuk mau belajar Memahami Kebutuhan belajar di sekolah 	<ul style="list-style-type: none"> (i) Peningkatan peran dan fungsi BP
Orang tua siswa	⊕ Komitmen individu dan organisasi (Dewan Sekolah) terhadap peran dan fungsi serta memahami hak dan kewajiban	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Tanggung jawab terhadap pelaksanaan tugas orang tua ⊕ Menanggung risiko atas akibat peran yang diembannya ① Turut aktif dalam merumuskan kebijakan sekolah secara proporsional ② Turut aktif melaksanakan kebijakan sekolah secara proporsional ③ Turut aktif mengevaluasi kebijakan sekolah secara proporsional 	<ul style="list-style-type: none"> (i) Sosialisasi (interaksi langsung, kunjungan rumah, buletin sekolah, pertemuan rutin, pertanggihan) (ii) Peningkatan peran dan fungsi OSIS
Tokoh masyarakat : Ulama Budayawan Pengusaha	⊕ Komitmen individu dan organisasi (Dewan Sekolah) terhadap peran dan fungsi serta memahami hak dan kewajiban	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Peran aktif sumbangsih yang ditandasi oleh sikap dan perilaku sukarela dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia 	<ul style="list-style-type: none"> (i) Dilibatkan dalam berbagai kegiatan dalam bentuk langsung atau tidak langsung (pikiran, tenaga dan dana)

Matrik 5.5. PEMBERDAYAAN PARTISIPASI MASYARAKAT SEKOLAH (LANJUTAN)

NO	KOMPONEN PARTISIPASI	INDIKATOR AKSI	KRITERIA KEBERHASILAN	UPAYA PERBAIKAN BERKESTABUNGKAN	
				+	+
5	Pejabat lokal : RT/RW/Lurah/Camat/Bupati	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Komitmen individu terhadap pembinaan penyelenggaraan pendidikan ⊕ Menanggung risiko atas akibat tugas yang diembannya ⊕ Membantu sekolah 	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Tanggung jawab terhadap pelaksanaan pembinaan penyelenggaraan pendidikan ⊕ Menanggung risiko atas akibat tugas yang diembannya 	Dilibatkan dalam berbagai kegiatan dalam bentuk kebijakan wilayah	
		<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Kompeten 	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Taat atas jabatan di wilayahnya 	Peraturan peran dan fungsi serta keterlibatan masyarakat dalam pembinaan penyelenggaraan pendidikan	
		<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Watak pelayan publik 	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Pelayanan pendidikan bagi masyarakat di wilayahnya 	Peraturan peran dan fungsi dan keterlibatan masyarakat dalam pembinaan penyelenggaraan pendidikan	
	Pejabat pendidikan : Pengawas Kepala Dinas Pendidikan		<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Komitmen individu terhadap pembinaan penyelenggaraan pendidikan ⊕ Memantau, membina program ⊕ pemerintah dan kebijakan sekolah tingkat ⊕ Menilai dan melaporkan kepada tingkat atas segala program sekolah 	Tanggung jawab terhadap pelaksanaan pembinaan penyelenggaraan pendidikan	
		<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Kompeten 	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Taat atas jabatan profesional di wilayahnya 	Peraturan peran dan fungsi dan keterlibatan masyarakat dalam pembinaan penyelenggaraan pendidikan	
		<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Watak pelayan publik 	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Pelayanan pendidikan bagi masyarakat di wilayahnya 	Sangsi hukum atas laporan bawahan atau masyarakat	

Matrik 5.6. PENETAPAN KEBERHASILAN DAN KEUNGGULAN SEKOLAH

KOMPONEN KEUNGGULAN	INDIKATOR AKSI	KRITERIA KEBERHASILAN	UPAYA PERBAIKAN BERKESINAMBUNGAN
Manajemen	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ SDM Kependidikan ⊕ Sistem informasi ⊕ Pengendalian mutu manajemen 	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Terciptanya budaya mutu pelayanan profesionalisasi secara mandiri ⊕ Terciptanya penghargaan kepada personil sekolah ⊕ Adanya perangkat sistem informasi yang memadai ⊕ Adanya dokumentasi bagaimana informasi itu diperoleh dan disimpan ⊕ Adanya dokumentasi bagaimana informasi digunakan sebagai landasan kebijakan sekolah ⊕ Adanya akuntabilitas sekolah melalui keterlibatan masyarakat dalam meng-evaluasi program sekolah ⊕ Adanya kesiapatan dan keterbukaan untuk diperiksa oleh pihak masyarakat sekolah dan pengawas pemerintah 	<ul style="list-style-type: none"> t.1 Peraturan pemerintah mengenai pengendalian mutu manajemen t.2 Sangsi hukum t.3 Uji coba mandiri
Kurikulum :	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Penguatan implementasi kurikulum nasional ⊕ Pemberlakuan kurikulum lokal 	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Adanya peringkatan perolehan pengetahuan dan keterampilan siswa yang dapat terukur ⊕ Terciptanya rekor - rekor penilaian siswa ⊕ Adanya peningkatan perolehan pengetahuan dan keterampilan siswa yang terukur sesuai dengan lingkungan strategis sekolah ⊕ Terciptanya pembelajaran yang khas sesuai dengan lingkungan strategis sekolah 	<ul style="list-style-type: none"> t.1 Konpensasi pemerintah

Matrik 5.6. PENETAPAN KEBERHASILAN DAN KEUNGGULAN SEKOLAH(LANJUTAN)

NO	KOMPONEN KEUNGGULAN	INDIKATOR AKSI	KRITERIA KEBERHASILAN	UPAYA PERBAIKAN BERKESENAMBUNGAN
3	Ekstrakurikuler	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Kecakapan keagamaan ⊕ Kecakapan kesenian ⊕ Kecakapan keolahragaan ⊕ Kecakapan keterampilan (teknik, pertanian, busana, boga dan bisnis) 	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Terciptanya budaya unggul melalui persaingan sehat dalam berbagai peristiwa seperti: MTQ, POPDA, Lomba, dan peristiwa yang dapat menimbulkan rasa sportivitas siswa) ⊕ Terciptanya kemampuan menguasai berpotensi ⊕ Terciptanya nama khas sekolah sebagai atribut yang digandung usia siswa sekolah ⊕ Terciptanya imaj dan kepercayaan masyarakat mengenai kegiatan siswa yang positif 	<ul style="list-style-type: none"> (i) Kompensasi pemerintah (ii) Pameran sekolah

MATRIK 5.7. PENGEMBANGAN INDIKATOR NILAI-NILAI KEBIJAKAN SEKOLAH

NILAI-NILAI KEBIJAKAN SEKOLAH	INDIKATOR AKSI	KRITERIA KEBERHASILAN	UPAYA PERBAIKAN BERKESINAMBUNGAN	
			1.1 Pilot projek percontohan sekolah	1.2 Pilot projek percontohan sekolah
Asas kebersamaan pengambilan dan penetapan keputusan sekolah	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Kesiapannya dan kemampuan kepimpinan kepala sekolah dalam mentransformasi ide-gagasan masyarakat sekolah ⊕ Sikap terbuka masyarakat sekolah ⊕ Sikap peduli masyarakat sekolah 	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Terciptanya budaya kolaborasi untuk mencapai tujuan pendidikan ⊕ Terciptanya pemikiran positif bagi tercapainya tujuan pendidikan ⊕ Terciptanya persamaan gagasan dan pemahaman data sebagai landasan pengambilan keputusan sekolah ⊕ Terciptanya kesepahaman dan kesepakatan untuk melaksanakan keputusan! 	<ul style="list-style-type: none"> 1.1 Pilot projek percontohan sekolah 	<ul style="list-style-type: none"> 1.1 Pilot projek percontohan sekolah
Asas keadilan dalam penetapan badget pembentukan pendidikan	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Kesiapannya dan kemampuan kepimpinan kepala sekolah dalam mentransformasi ide-gagasan masyarakat sekolah ⊕ Sikap terbuka masyarakat sekolah ⊕ Sikap peduli masyarakat sekolah ⊕ Kemampuan ekonomi masyarakat 	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Terciptanya kebersamaan dalam mendapatkan kebutuhan pembiayaan sekolah ⊕ Terciptanya transparansi pemasukan dan pengetaranan pembiayaan pendidikan di sekolah ⊕ Adanya perhitungan kontribusi masyarakat sekolah sesuai dengan batas kemampuan ekonomi 	<ul style="list-style-type: none"> 1.1 Pilot projek percontohan sekolah 	<ul style="list-style-type: none"> 1.1 Pilot projek percontohan sekolah
Asas keadilan dalam penggunaan fasilitas sekolah	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Kesiapannya dan kemampuan kepimpinan kepala sekolah dalam mentransformasi ide-gagasan masyarakat sekolah ⊕ Sikap terbuka masyarakat sekolah ⊕ Sikap peduli masyarakat sekolah ⊕ Kemampuan ekonomi masyarakat 	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Terciptanya kebersamaan dalam mendapatkan kebutuhan fasilitas sekolah ⊕ Terciptanya transparansi pengadaan fasilitas sekolah ⊕ Adanya perhitungan penggunaan fasilitas sekolah berdasarkan rasio pelayanan dengan jumlah siswa 	<ul style="list-style-type: none"> 1.1 Pilot projek percontohan sekolah 	<ul style="list-style-type: none"> 1.1 Pilot projek percontohan sekolah
Asas terciptanya peluang belajar	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Kesiapannya dan kemampuan kepimpinan kepala sekolah dalam mentransformasi ide-gagasan masyarakat sekolah ⊕ Sikap terbuka masyarakat sekolah ⊕ Kemampuan ekonomi masyarakat 	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Terciptanya transformasi pembelajaran masyarakat sekolah (guru, siswa, orang tua) ⊕ Sekolah sebagai sumber belajar bagi semua ⊕ Sekolah sebagai media belajar bagi semua 	<ul style="list-style-type: none"> 1.1 Pilot projek percontohan sekolah 1.2 Pengembangan belajar organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> 1.1 Pilot projek percontohan sekolah

Matrik 5.8. PENGEMBANGAN INDIKATOR EFektivitas Sekolah

NO	KOMPONEN EFektivitas SEKOLAH	INDIKATOR AKSI	KRITERIA KEBERHASILAN	UPAYA PERBAIKAN BERKESTAMBUNGAN
1	Proses Belajar Mengajar di kelas	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Perencanaan guru ⊕ Pengelolaan kelas dan pembelajaran ⊕ Dukungan media belajar ⊕ Evaluasi dan remidial 	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Adanya dokumentasi rencana guru yang sistematik ⊕ Adanya kenyamanan kelas sebagai tempat belajar siswa ⊕ Adanya interaksi pembelajaran yang menyenangkan siswa ⊕ Adanya dukungan media belajar yang disediakan guru, siswa dan sekolah ⊕ Adanya evaluasi berkelanjutan secara transfaran ⊕ Adanya perbaikan pembelajaran bagi siswa yang belum mencapai standar ⊕ Adanya kepuasan siswa dan guru dalam pembelajaran ⊕ Adanya saling menghargai dalam kontek pendidikan di kelas 	⊕ Pilot projek percontohan sekolah
2	Manajemen sekolah	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Perencanaan strategi program ⊕ Pengkoordinasian program ⊕ Pengendalian program ⊕ Pengawasan program 	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Adanya dokumentasi program sekolah ⊕ Adanya saling percaya dalam konteks pemberian wewenang sekolah kepada personil ⊕ Adanya tanggung jawab pelaksanaan program bagi setiap individu personil ⊕ Adanya kesiapan untuk diaudit oleh siapa saja 	⊕ Pilot projek percontohan sekolah
3	Iklim sekolah	⊕ Budaya sekolah	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Adanya nilai-nilai, keyakinan, asumsi dan sikap yang mengarah kepada perilaku pendidikan, bagi semua personil dan siswa ⊕ Adanya suatu kondisi yang nyaman dan rendahnya konflik ⊕ Adanya kebersamaan dalam menciptakan keindahan sekolah ⊕ Adanya kebersamaan dalam menciptakan keamanan sekolah ⊕ Adanya kebersamaan dalam menciptakan kekeluargaan sekolah 	⊕ Pilot projek percontohan sekolah

KOMPONEN EFektivitas Sekolah	INDIKATOR AKSI	Matrik 5.8. PENGEMBANGAN INDIKATOR EFektivitas Sekolah (LANJUTAN)		UPAYA PERBAIKAN BERKESINAMBUNGAN
		KRITERIA KEBERHASILAN		
Bimbingan potensi minat dan bakat siswa	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Perencanaan pelayanan bimbingan pelajaran bimbingan (wali kelas, guru, orang tua) ⊕ Pengkoordinasian bimbingan fasilitas tempat dan media bimbingan ⊕ Pelaksanaan bimbingan Evaluasi bimbingan Laporan bimbingan ⊕ Evaluasi bimbingan ⊕ Laporan bimbingan 	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Adanya dokumentasi rencana program bimbingan yang sistematis ⊕ Adanya kesepakatan pelaksanaan bimbingan melalui kerja sama peran, fungsi guru dan orang tua bagi Adanya tempat yang layak bagi pelayanan bimbingan siswa ⊕ Adanya data perkembangan hasil bimbingan minat dan bakat siswa atau penurunan siswa bermasalah ⊕ Adanya sinkronisasi antara program pembimbingan dengan dukungan dewan sekolah ⊕ Adanya kepuasan siswa dan orang tua berkenaan dengan program bimbingan Adanya impi bimbingan merupakan bagian dari keberhasilan siswa 	⊕ Pilot projek percontohan sekolah	
Pencapaian hasil belajar siswa	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Perolehan skor nilai rata-rata siswa tinggi ⊕ Jumlah yang diterima pada tingkat sekolah yang lebih tinggi dengan berpredikat baik banyak ⊕ Jumlah lulusan (alumni) yang tersebar dalam berbagai tingkat kemasyarakatan 	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Adanya dokumentasi penilaian siswa ⊕ Adanya dokumentasi siswa melanjutkan pendidikan ke jenjang lebih tinggi ⊕ Adanya pengakuan masyarakat terhadap lulusan sekolah 	⊕ Pilot projek percontohan sekolah	
Kepuasan Staf	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Tingkat absensi rendah ⊕ Gejala stress rendah ⊕ Bergairah untuk bertugas ⊕ Keleluargaan ⊕ Kesejahteraan ⊕ Rasa aman dan sehat 	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Adanya rasa bangga menjadi guru dan siswa di sekolah tersebut ⊕ Adanya pengakuan masyarakat melalui bukti penghargaan formal 	⊕ Pilot projek percontohan sekolah	

4. Dukungan Implementasi Kebijakan MBS

Pelaksanaan kebijakan yang terkendali dimana pihak birokrat secara proaktif melakukan pembinaan melalui monitoring, pengukuran, dan penilaian sebagai proses evaluasi dilaksanakan secara berkesinambungan. Namun demikian sekolah secara aktif harus menentukan pilihan pelaksanaan sesuai dengan potensi yang ada. Hal ini berarti sekolah menentukan jalannya sendiri dan pihak birokrat menjadi fasilitator. Keuntungan yang diperoleh dari penerapan MBS, sekolah menjadi mandiri secara alamiah, sesuai dengan potensi wilayah, potensi SDM dan potensi lingkungannya. Sekolah akan berkembang atas kemampuan sendiri, dan masyarakat sekolah akan menjadi faktor penentu keberhasilan dalam MBS.

5. Estimasi Perkembangan MBS

Dengan adanya model dukungan kebijakan yang bersifat intervening, diprediksi akan terjadi Tipe sekolah pada tahun 2008 yaitu seperti dapat ditunjukkan pada Matrik berikut :

**Matrik 5.9
ESTIMASI TIPE SEKOLAH DASAR DARI SAMPEL**

NO	SAMPEL 200	2002/2003	2004/2005	2006/2007	2008/2009	KONDISI
1	TIPE A 30 SD	PERSIAPAN MBS	SIAP MBS	PENGAJUAN MANDIRI	PEMILIHAN KEP SEK	MBS PENUH
2	TIPE B 40 SD	-	PERSIAPAN MBS	SIAP MBS	PENGAJUAN MANDIRI	MBS SEBAGIAN
3	TIPE C 90 SD	-	PERSIAPAN MBS	BINA MBS	SIAP MBS	PENGAJUAN MANDIRI
4	TIPE D 40 SD	-	-	TIDAK LAYAK MBS	SEKOLAH BINA	NON MBS

Apabila asumsi pertahun sampel bersifat kontinyu dari populasi yang ada yakni sekitar 200 SD di Jawa Barat melaksanakan konsep MBS per tahun,

maka diprediksi selama lima tahun akan terjadi kemandirian sekolah berdasarkan perbandingan tipe sekolah sebagai berikut :

- ☒ Kemandirian 30 SD siap melaksanakan pemilihan kepala sekolah pada tahun 2008 (MBS penuh)
- ☒ Mamasuki kemandirian 40 SD dan mengajukan pemilihan kepala sekolah pada tahun 2008 (MBS siap penuh)
- ☒ Persiapan kemandirian 90 SD pada tahun 2008 (persiapan MBS)
- ☒ Perlu ada kebijakan kepada sekitar 40 SD dinyatakan tidak layak MBS pada tahun 2008 (non MBS).

Selanjutnya dapat kita tinjau pada SLTP Negeri yang menjadi sampel, seperti ditunjukkan pada matrik berikut.

**Matrik 5.10
ESTIMASI TIPE SLTP DARI SAMPEL**

NO	SAMPEL 100	2002/2003	2004/2005	2006/2007	2008/2009	KONDISI
1	TIPE A 15 SLTP	PERSIAPAN MBS	SIAP MBS	PENGAJUAN MANDIRI	PEMILIHAN KEP SEK	MBS PENUH
2	TIPE B 20 SLTP	-	PERSIAPAN MBS	SIAP MBS	PENGAJUAN MANDIRI	MBS SEBAGIAN
3	TIPE C 30 SLTP	-	PERSIAPAN MBS	BINA MBS	SIAP MBS	PENGAJUAN MANDIRI
4	TIPE D 35 SLTP	-	-	TIDAK LAYAK MBS	SEKOLAH BINA	NON MBS

Apabila asumsi pertahun sampel bersifat kontinyu dari populasi yang ada yakni sekitar 100 SLTP di Jawa Barat melaksanakan konsep MBS per tahun, maka akan diprediksi selama lima tahun terjadi kemandirian sekolah berdasarkan perbandingan tipe sekolah sekitar 100 SLTP sebagai berikut :

- ☒ Kemandirian 15 SLTP siap melaksanakan pemilihan kepala sekolah pada tahun 2008 (MBS penuh)

- ☒ Mamasuki kemandirian 20 SLTP mengajukan pemilihan kepala sekolah pada tahun 2008 (MBS penuh)
- ☒ Persiapan kemandirian 30 SLTP pada tahun 2008 (persiapan MBS)
- ☒ Perlu ada kebijakan kepada sekitar 35 SLTP dinyatakan tidak layak MBS pada tahun 2008 (non MBS)

Estimasi yang dikemukakan apabila ditarik pada garis populasi sekolah yang ada di Jawa Barat, maka akan diprakirakan peningkatan kemandirian sekolah terus meningkat.