

**PENGAJIAN IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH
DI SEKOLAH DASAR DAN MADRASAH IBTIDAIYAH
DI PROPINSI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA**

Oleh : Yoyon Suryono dan Setya Raharja *)

ABSTRACT

This article is based on a research with a diagnostic evaluation survey approach conducted to obtain a description of the implementation of the school-based management (SBM) at Islamic primary schools and primary schools with no special religious affiliation in the Yogyakarta Special Province, with the Yogyakarta Municipality and the Sleman and Kulon Progo Regencies, represented respectively by the Gondokusuman, Depok, and Wates Subdistricts, taken as regional samples and eight state and four private Islamic and non-religiously-affiliated primary schools taken as school samples. Respondents at the school level consist of the schools' principals, teachers, and students' parents while those at the subdistrict level consist of school inspectors, prominent community figures, and representatives of subdistrict governing bodies, professional organizations, and the Department of Religions. The data are collected by means of a questionnaire about the schools' condition and implementation of the SBM and analyzed in a descriptive-quantitative way. The results indicate that the SBM has started to be implemented though still with the support of minimum managerial capability and comprehension. The lack of managerial capability is apparent in the aspects of designing, coordinating, implementing, and evaluating the plan or program conducted at school. The SBM at the state and private Islamic and non-

* Dosen Universitas Negeri Yogyakarta dan menjadi Anggota Pusat Penelitian
Kebijakan Lembaga Penelitian Universitas Negeri Yogyakarta.

religiously-affiliated primary schools needs to keep being implemented to improve school performance and quality and evenly distribute education, with some improvements in the concept and implementation. Clearness or clarification of the concept is necessary to integrate regional autonomy, decentralization of education, and the SBM. At the level of implementation there need to be improvements in the mastery of the aspects of the SBM which at the moment are still inaccurately understood.

Key Words: school-based management, school management, decentralization of education

PENDAHULUAN

Konsep mutu sekolah mencakup banyak sisi yang berbeda dengan konsep efektivitas sekolah maupun konsep efisiensi sekolah. Konsep mutu sekolah mencakup sisi *input-process-output-outcome*, sedangkan konsep efektivitas terbatas pada sisi output dan konsep efisiensi terbatas pada sisi proses yang menjembatani antara input dan output. Konsep mutu sekolah memiliki banyak ragam substansi antara lain model Chapman dan Windham (1986), Ellis dan Founts (1993), Arcaro (1995), Adam (1996), dan Betts (1999).

Salah satu upaya untuk mewujudkan peningkatan mutu sekolah adalah dilaksanakan desentralisasi pendidikan. Desentralisasi pendidikan, terutama aspek administrasi, memiliki dampak positif pada peningkatan mutu pendidikan. Konsep desentralisasi pendidikan mencakup banyak hal baik sebagai aktivitas politik yang melibatkan pemerintah dan masyarakat maupun sebagai perpindahan

kewenangan kebijakan pendidikan dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah dan perpindahan berbagai kebijakan pendidikan dari pemerintah ke masyarakat atas dasar asumsi bahwa struktur administrasi sekolah dan penyerahan pengambilan keputusan serta akuntabilitas terbuka kepada masyarakat dan sekolah, sangat penting untuk meningkatkan mutu pendidikan (Stinnette, 1993; Burnett, et al, 1995; World Bank, 1995, 1998; Fiske, 1996; dan Habibi, 2001).

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan bentuk pengalihan kewenangan dari pemerintah ke sekolah dan masyarakat untuk mengelola sendiri sekolahnya. Asumsinya adalah bahwa dengan pelimpahan dan tanggung jawab yang meningkat ke sekolah, serta proporsi dana lebih besar dalam mendukung pencapaian tujuan kebijakan sesuai dengan serangkaian garis pedoman kebijakan yang lebih eksplisit, dan meletakkan strategi manajemen prestasi yang terartikulasi di atas perencanaan tersebut, sehingga hal tersebut akan memudahkan serta mendorong peningkatan efektivitas dan efisiensi dalam pendidikan publik (Abu-Duhou, 1999).

Target penerapan MBS adalah meningkatkan mutu sekolah yang dilandasi oleh pemikiran-pemikiran manajemen mutu terpadu. Pengalaman dan penelitian di negara maju dan beberapa negara berkembang menunjukkan bahwa penerapan desentralisasi pendidikan dengan pendekatan manajemen berbasis sekolah (MBS) dapat meningkatkan kinerja sekolah dan mutu pendidikan dasar.

Dalam konteks penerapan MBS di Sekolah Dasar (SD) dan Madrasah Ibtidaiyah (MI) di Propinsi DIY, pertanyaan yang dapat diajukan adalah “bagaimana pendekatan MBS tersebut dilaksanakan

dan akankah kinerja sekolah dan mutu pendidikan dasar meningkat dengan telah mulai diterapkan MBS di SD dan MI? Pengkajian implementasi MBS di SD dan MI di Propinsi DIY ini merupakan penelitian awal yang dirancang untuk mengetahui kondisi implementasi MBS di SD dan MI ditinjau dari kapasitas dan kapabilitas kelembagaan dan manajerialnya.

Penelitian pengkajian implementasi MBS di SD dan MI di Propinsi DIY akan mengenali pengalaman implementasi penerapan MBS sebagai bagian integral dari fenomena kinerja sekolah dan mutu pendidikan yang terjadi saat ini. Kerangka dasar konseptual yang dipergunakan adalah desentralisasi pendidikan dengan pendekatan MBS yang dilandasi oleh pemikiran dan konsep manajemen pendidikan masa depan. Muatan yang terkandung di dalam MBS terdiri atas tahap-tahap pelaksanaan, tugas dan fungsi institusi, serta karakteristik materi MBS.

Konsep manajemen pendidikan masa depan sebagai perubahan pola lama menjadi pola baru meliputi aspek-aspek (a) otonomi, (b) pengambilan keputusan partisipatif, (c) ruang gerak yang luwes, (d) pendekatan profesional desentralistik, (e) desentralisasi, (f) motivasi diri, (g) deregulasi, (h) mempengaruhi, (i) memfasilitasi, (j) mengelola resiko, (k) penggunaan uang seefisien mungkin, (l) teamwork yang cerdas, (m) informasi yang terbagi, (n) pemberdayaan, dan (o) organisasi datar (Depdiknas, 2000: 7).

Tahap-tahap pelaksanaan MBS terdiri dari kegiatan-kegiatan (a) sosialisasi, (b) analisis situasi sasaran, (c) merumuskan visi, misi, tujuan, dan sasaran, (d) melakukan analisis kekuatan, kelemahan peluang, dan tantangan, (e) menyusun rencana peningkatan mutu, (f)

melaksanakan rencana peningkatan mutu, (g) melakukan evaluasi pelaksanaan, dan (h) merumuskan sasaran mutu baru (Depdiknas, 2000: 21; Umaedi, 2000).

Tugas dan fungsi institusi sekolah dalam rangka implementasi MBS meliputi (a) menyusun rencana dan program pelaksanaan dengan melibatkan stakeholders, (b) mengkoordinasikan sumber daya yang ada, (c) melaksanakan program MBS, (d) melaksanakan pengawasan dan bimbingan, (e) melakukan evaluasi, (f) menyusun laporan penyelenggaraan MBS, dan (g) mempertanggungjawabkan hasil penyelenggaraan MBS (Depdiknas, 2000: 31).

Karakteristik materi MBS diklasifikasikan ke dalam konteks, input, proses, output, dan outcome (Depdiknas, 2000: 11). Konteks, meliputi permintaan pendidikan, dukungan masyarakat, kebijakan pemerintah, aspirasi masyarakat, status sosial ekonomi, keadaan geografis, dan pelaksanaan otonomi daerah. Input, menyangkut rumusan visi, misi, tujuan, sasaran, sumber daya manusia dan nonmanusia, siswa, dan kurikulum. Proses, meliputi (a) efektivitas yang tinggi pada proses pembelajaran, (b) kepemimpinan kepala sekolah yang kuat, (c) pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, (d) sekolah memiliki budaya mutu, (e) sekolah memiliki teamwork yang kompak, cerdas, dan dinamis, (f) sekolah memiliki kemandirian, (g) partisipasi warga sekolah dan masyarakat, (h) sekolah memiliki keterbukaan, (i) sekolah memiliki kemauan untuk berubah, (j) sekolah melakukan evaluasi berkelanjutan, (k) sekolah responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan, (l) sekolah memiliki akuntabilitas, dan (m) sekolah memiliki sustainabilitas. Output, meliputi hasil nyata MBS, prestasi akademik dan nonakademik. Outcome, antara lain berupa siswa yang meneruskan

pendidikan lanjutan dan kegiatan siswa yang tidak melanjutkan ke jenjang pendidikan di atasnya.

CARA PENELITIAN

Penelitian dilaksanakan dengan pendekatan survei evaluatif atau diagnostik yang dilaksanakan di Kota Yogyakarta, Kabupaten Sleman, dan Kabupaten Kulon Progo. Di setiap kota/kabupaten tersebut, dipilih satu kecamatan yaitu Kecamatan Gondokusuman untuk Kota Yogyakarta, Kecamatan Depok dan Wates untuk Kabupaten Sleman dan Kulon Progo. Sampel sekolah terdiri atas SD dan MI negeri dan swasta yang berada di kecamatan tersebut dengan komposisi terdiri atas 8 SD dan MI negeri dan 4 SD dan MI swasta. Responden seluruhnya berjumlah 123 orang yang terdiri dari responden tingkat sekolah, yaitu kepala sekolah, wakil guru, dan wakil orang tua, masing-masing 36 orang. Responden tingkat kecamatan, meliputi pengawas, unsur pemerintah kecamatan, tokoh masyarakat, wakil organisasi profesi, dan wakil dari Departemen Agama, masing-masing 3 orang. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang berisi dua kelompok pertanyaan/pernyataan yang mengungkap kondisi sekolah dan implementasi MBS. Analisis data dilakukan secara deskriptif kuantitatif.)

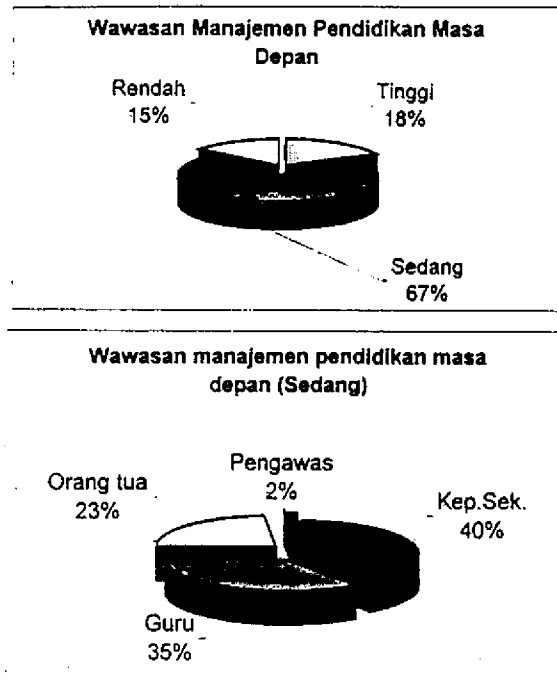
HASIL PENELITIAN

Karakteristik mutu SD dan MI yang diteliti pada umumnya, dari 41 SD dan MI sample, yang tergolong baik ada 27 sekolah (65,8 %) dan cukup ada 14 sekolah (34,2%) atas dasar 12 indikator yang dipakai yaitu ukuran kelas, beasiswa, jumlah guru, kualifikasi guru,

tingkat pendidikan, pengalaman guru, status guru, nilai ebtanas, nilai cawu, putus sekolah, fasilitas sekolah, dan lingkungan sosial. Sebaran menurut lokasi adalah Kota Yogyakarta yang tergolong baik 13 (31,7 %), yang tergolong sedang 3 (7,3 %). Kabupaten Sleman yang tergolong baik 7 (17,07 %), dan tergolong sedang 8 (19,5 %), dan Kabupaten Kulon Progo yang baik 7 (17,07 %) dan yang tergolong sedang 3 (7,3 %).

Pada sekolah-sekolah yang tergolong baik aspek mutu yang menonjol pada kelompok pertama adalah siswa penerima beasiswa, nilai ebtanas, nilai cawu, dan lingkungan sekolah. Ditambah dengan aspek mutu pada kelompok kedua yaitu jumlah guru, kualifikasi guru, tingkat pendidikan guru, efisiensi, dan pengalaman guru. Sementara di sekolah dengan kategori cukup aspek mutu yang menonjol adalah ukuran kelas, siswa penerima beasiswa, nilai cawu, fasilitas sekolah, dan lingkungan sosial

Pemahaman atas komponen wawasan manajemen pendidikan masa depan pada semua responden sebagian besar (67 %) menunjuk pada kategori sedang, dengan rincian kepala sekolah 40 %, guru 35 %, orang tua 23 %, dan pengawas 2 %. Visualisasi dalam grafik sebagai berikut.



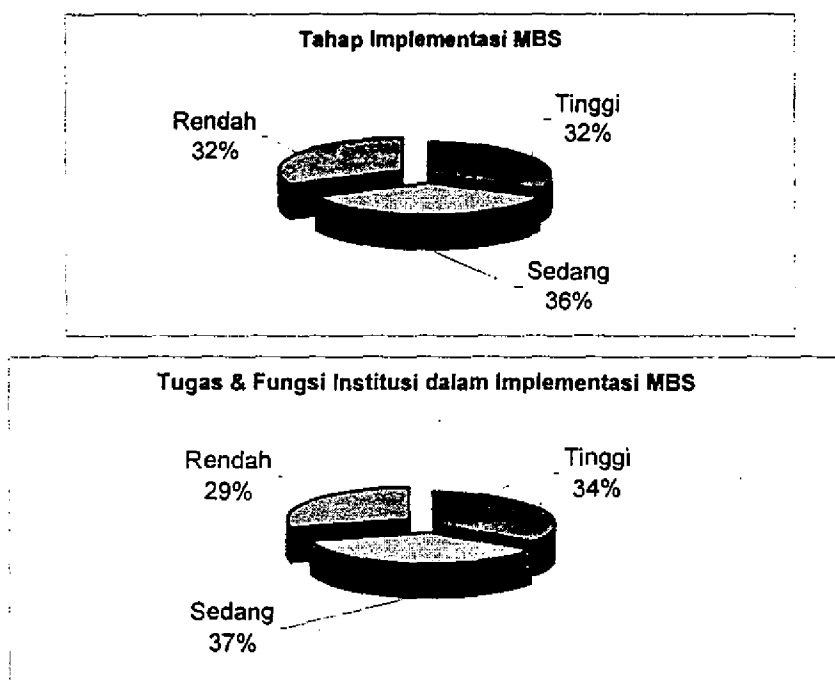
Gambar 1
Grafik Wawasan Manajemen Pendidikan Masa Depan

Dilihat per lokasi, di Kota Yogyakarta 62,5 %, Kabupaten Sleman dan Kulon Progo masing-masing 74 %. Responden kabupaten lebih “percaya diri” tak seorang responden pun menyatakan berwawasan rendah. Responden kota 30 % menyatakan secara realistis bahwa wawasan mereka masih rendah.

Masih terdapat sekitar 30 % responden memiliki wawasan manajemen masa depan tergolong rendah karena ada beberapa aspek wawasan manajemen masa depan belum dipahami secara benar dan tepat. Beberapa aspek dari wawasan manajemen masa depan yang

belum dipahami secara benar dan tepat oleh para responden meliputi (a) otonomi, (b) pengambilan keputusan partisipatif, (c) penyelenggaraan pendidikan secara profesional, (d) desentralisasi, (e) mempengaruhi, (f) efisiensi, (g) penyebaran informasi, (h) pemberdayaan, dan (i) organisasi datar.

Pemahaman responden terhadap komponen tahap-tahap implementasi dan komponen tugas serta fungsi institusi secara umum menunjukkan kategori sedang (36 % dan 37 %). Untuk lebih jelasnya dapat dicermati gambar berikut :



Gambar 2

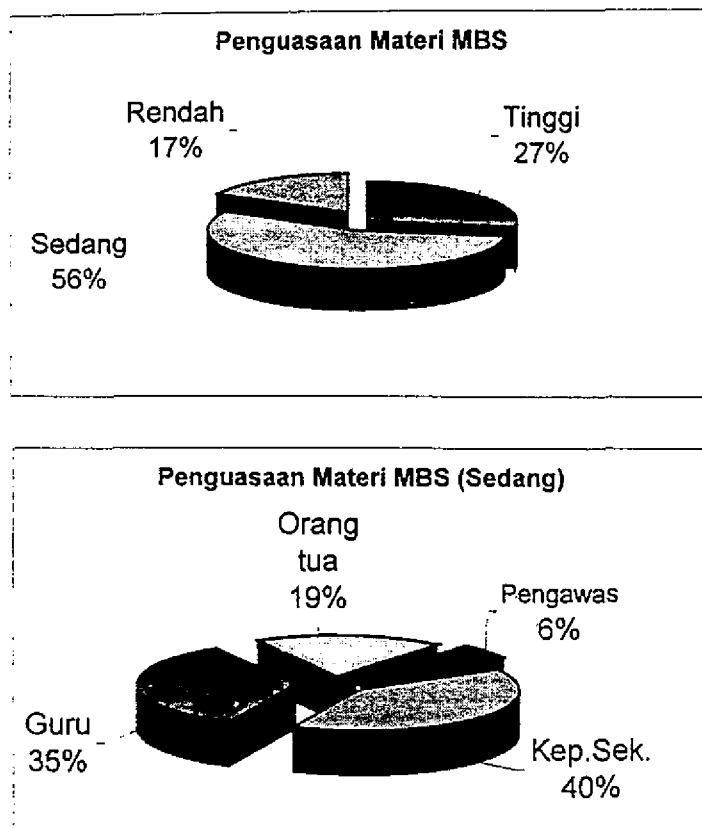
Grafik Pemahaman Implementasi dan Tugas dan Fungsi Institusi dalam Implementasi MBS

Berbeda dengan komponen wawasan manajemen masa depan, pada dua komponen yang lain yaitu (a) komponen implementasi, dan (b) komponen tugas dan fungsi institusi, relatif terdapat keseimbangan antara yang berkategori rendah (32 % komponen implementasi dan 29 % komponen tugas dan fungsi institusi) dengan yang berkategori tinggi (32 % untuk komponen implementasi dan 34 % untuk komponen tugas dan fungsi institusi). Artinya ialah bahwa antara yang memahami dan yang tidak memahami implementasi MBS dan tugas dan fungsi institusi dalam melaksanakan MBS di sekolah persentasenya relatif sama. Dengan kata lain bahwa sebagian besar kepala sekolah, guru, dan orangtua masih perlu memahami lebih baik lagi tentang bagaimana implementasi MBS harus dilaksanakan di sekolah dan bagaimana masing-masing kepala sekolah, guru, dan orangtua harus melaksanakan tugas dan fungsi institusinya dalam konteks pelaksanaan MBS di sekolahnya. Tetapi, ada perbedaan antara responden kepala sekolah di satu sisi dengan responden guru dan orang tua di sisi lain baik pada tahap-tahap implementasi maupun pada tugas dan fungsi institusi pada setiap kategori.

Responden kepala sekolah cenderung tinggi pada kategori tinggi (40 % untuk komponen tahap-tahap implementasi dan 36 % untuk komponen tugas dan fungsi institusi) dan sedang (41 % komponen implementasi dan 43 % untuk komponen tugas dan fungsi institusi). Responden guru dan orang tua di sisi lain, sebaliknya, cenderung rendah pada kelompok tahap-tahap implementasi (40 % dan 20 % serta 32 % dan 18 %). Demikian juga pada kelompok tugas dan fungsi institusi (39 % dan 16 % serta 27 % dan 20 %). Persentase

tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah (dibanding guru dan orangtua) dapat memahami lebih baik tentang tahap-tahap implementasi MBS di sekolah dan tentang tugas dan fungsi institusi yang harus dilaksanakan baik oleh pemerintah pusat, pemerintah propinsi, pemerintah kota/kabupaten, maupun oleh sekolah sendiri. Sebaliknya guru dan orangtua belum dapat memahami atas dua komponen itu sebaik pemahaman kepala sekolah.

Melengkapi informasi tentang implementasi MBS di SD dan MI diungkapkan juga tentang penguasaan substansi materi yang berkait dengan karakteristik MBS. Kondisi yang terjadi pada komponen implementasi dan komponen tugas dan fungsi institusi, terjadi juga pada komponen penguasaan materi MBS yang lebih separohnya dengan kategori sedang (56 %). Kepala sekolah dan guru (40 % dan 35 %) pada kategori sedang, relatif lebih baik dibanding responden orang tua (19 %). Agar lebih jelas, kondisi-kondisi tersebut divisualisasikan dalam grafik berikut.



Gambar 3
Grafik Penguasaan Materi MBS

Namun demikian, secara detail antara kepala sekolah, guru, dan orang tua masing-masing berbeda dalam aspek-aspek materi MBS yang dipahami atau dikuasai. Pemahaman yang relatif utuh (integral) dan menyeluruh tentang MBS tidak terjadi pada semua responden, baik pada kepala sekolah, guru, dan lebih-lebih orang tua di Kota Yogyakarta, maupun di Kabupaten Sleman dan Kulon Progo.

Penguasaan materi MBS yang masih rendah terutama materi yang berkaitan dengan **konteks** yaitu aspirasi pendidikan, dukungan masyarakat, dan kebijakan pemerintah yang berkait dengan otonomi daerah. Pada materi **input** meliputi merumuskan visi, misi, dan tujuan, sumber daya manusia, dan kurikulum. Dalam lingkup **proses** meliputi efektifitas proses belajar mengajar, kepemimpinan kepala sekolah, budaya mutu, *teamwork* yang kompak dan cerdas, serta partisipasi warga sekolah dan masyarakat. Pada sisi **output** dan **outcome** meliputi prestasi akademik dan nonakademik, dan kegiatan siswa setelah lulus yang tidak melanjutkan.

PEMBAHASAN

Mutu sekolah negeri dan swasta yang dibedakan dengan kategori baik dan cukup di Kota Yogyakarta dan Kabupaten Kulon Progo menunjukkan ada perbedaan, tetapi di Kabupaten Sleman perbedaan mutu antara sekolah negeri dan swasta dan yang baik dengan yang cukup tidak terlampau kelihatan ada perbedaan. Penelusuran latar belakang sekolah yang dapat menjelaskan munculnya keadaan seperti itu adalah pada sampel sekolah untuk Kabupaten Sleman yang kurang mewakili karakteristik populasinya, karena pada beberapa sekolah yang dijadikan sample data yang ada banyak yang tidak dapat diproses secara lengkap.

Sebagai proyek uji coba, MBS (MPBS) secara nasional baru dilaksanakan di tingkat SLTP dan SMU Negeri sejak tahun anggaran 1998/1999, sedangkan di SD belum dilaksanakan. Khusus di Propinsi DIY pengenalan MBS di Sekolah Dasar dan MI baru

dilaksanakan pada tahun 2000/2001 melalui serangkaian kegiatan seminar dan lokakarya. Bisa dipahami andaikata temuan penelitian ini menyatakan bahwa wawasan manajemen masa depan masih kurang dikuasai oleh kepala sekolah, guru, dan lebih-lebih orangtua. Penelitian Sumarno, Yoyon Suryono, dan Muhsinatun Siasah Masrusi (2000:46-47) tentang asesmen awal kebutuhan pengembangan kapasitas kelembagaan menuju otonomi daerah menemukan bahwa kemampuan konseptual manajemen para pejabat pemerintah yang berkaitan dengan pendidikan di Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta masih perlu ditingkatkan, tetapi sebaliknya untuk kepala sekolah, guru, dan orangtua pada tingkat sekolah, yang perlu diperkaya adalah pengalaman praktis manajemen di sekolah. Dengan komparasi tersebut di atas diperoleh dukungan empiris bahwa pemahaman dan penguasaan atas konsep dan praktek manajemen dalam pengelolaan pendidikan dan khususnya sekolah memang masih rendah dan perlu ditingkatkan baik aspek pengetahuan konseptualnya maupun pengalaman prakteknya.

Rendahnya implementasi MBS di Sekolah Dasar dan MI disebabkan belum seluruh tahapan implementasi MBS dipahami dan dilaksanakan di tingkat sekolah, yaitu tahap sosialisasi konsep sebagai tahap awal, analisis situasi, merumuskan sasaran, analisis SWOT, dan tahap menyusun rencana. Responden kepala sekolah berbeda dengan responden guru dan orang tua dalam memahami dan melaksanakan tahap-tahap implementasi. Kepala Sekolah 13 % menyatakan rendah, wakil guru dan orang tua menyatakan rendah masing-masing 27 % dan 67 %. Perbedaan antara kepala sekolah, guru, dan orangtua dalam hal memahami dan melaksanakan tahap-

tahap implementasi MBS sangat wajar karena tahap sosialisasi lebih banyak ditujukan untuk kepala sekolah, dan sebagian guru, sedangkan untuk orangtua memang masih sangat kurang. Sosialisasi yang dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan dan Pengajaran Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta lebih ditujukan ke kepala sekolah dan inipun tidak semua kepala sekolah diikutsertakan dan materinya pun masih terlampau sangat umum, kurang menyentuh aspek-aspek teknisnya. Sementara secara internal di sekolah, kepala sekolah belum semua melaksanakan sosialisasi lanjutan kepada guru-guru dan apalagi ke orangtua. Secara umum, sosialisasi MBS ke sekolah khususnya SD dan MI yang dilaksanakan oleh Dinas Pendidikan dan Pengajaran masih kurang merata dan intensif sebagai upaya awal mengenalkan konsep dan praktek MBS.

Mengapa guru dan orang tua masih rendah pemahamannya sedangkan kepala sekolah dapat memahami lebih baik diduga sebabnya ialah karena kepala sekolah sudah mengikuti berbagai kegiatan pengenalan MBS sedangkan guru dan orangtua masih relatif kurang. Banyak kegiatan sosialisasi MBS ditujukan hanya untuk kepala sekolah, sangat sedikit untuk guru apalagi untuk orangtua. Bisa jadi juga yang menjadi sasaran sosialisasi MBS ke sekolah-sekolah adalah sekolah-sekolah yang bukan menjadi sample penelitian ini. Dengan kata lain perlu ditelusuri lebih tepat sekolah-sekolah mana yang mengikuti kegiatan sosialisasi dan kemudian terhadap sekolah-sekolah itu dilakukan evaluasi pelaksanaan kegiatan sosialisasi yang dilakukan.

Penjelasan perlu diberikan terhadap temuan mengapa tidak terjadi pemahaman yang utuh dan cenderung rendah terhadap semua

aspek-aspek materi MBS dan mengapa hanya beberapa aspek saja yang dipahami dan beberapa aspek penting yang lain tidak dipahami, dan mengapa relatif tidak terjadi perbedaan pemahaman materi-materi MBS secara utuh antara kepala sekolah, guru, dan orangtua?

Pada uraian di muka disampaikan bahwa secara konseptual pemahaman MBS harus mencakup pemahaman tentang wawasan manajemen ke masa depan, karakteristik MBS itu sendiri yang diklasifikasi ke dalam konteks, masukan, proses, hasil, dan dampak, tahap-tahap implementasi pelaksanaan MBS, dan pemahaman tentang tugas dan fungsi institusi pendidikan dan birokrasinya dalam melaksanakan MBS di sekolah. Cakupan materi yang sangat luas dan menyangkut kegiatan-kegiatan yang rentangnya cukup panjang mulai dari inisiasi sampai evaluasi.

Oleh karena itu penyebab pertama mengapa tidak terjadi pemahaman yang utuh dan tinggi, tetapi parsial dan cenderung rendah karena materi MBS yang harus dipahami sangat banyak, baik aspek konsepnya maupun aspek praktek teknisnya. Diperlukan waktu dan upaya yang cukup panjang untuk bisa memahami MBS secara keseluruhan dan memerlukan waktu praktek yang cukup panjang juga untuk implementasinya. Beberapa aspek yang telah dipahami cukup baik adalah aspek-aspek yang sudah cukup dikenal lama dalam praktek pengelolaan sekolah dan pemerintahan sedangkan beberapa aspek yang tidak dipahami adalah aspek-aspek baru berkenaan dengan implementasi wawasan baru manajemen sekolah dan pemerintahan seperti yang menyangkut implementasi otonomi daerah, desentralisasi pendidikan, dan implementasi manajemen berbasis sekolah itu sendiri dalam bentuk aktifitas

merumuskan misi, visi, dan tujuan yang diwarnai oleh pendekatan manajemen strategis serta kegiatan melaksanakan manajemen mutu di sekolah yang diwarnai oleh pendekatan manajemen mutu terpadu (*total quality management*).

Melaksanakan MBS di SD dan MI di Propinsi DIY oleh Dinas Pendidikan dan Pengajaran secara terprogram dan institusional baru sebatas pengenalan MBS melalui lokakarya dan seminar yang sebagian besar ditujukan dan diikuti oleh kepala sekolah dan sebagian guru, sebagian kecil saja untuk orangtua. Kondisi ini yang menyebabkan tidak dipahaminya secara utuh (komprehensif) materi MBS oleh kepala sekolah, guru, dan orangtua. Sementara mengapa kepala sekolah dan guru memahami MBS lebih baik dari orangtua, sebabnya karena kepala sekolah dan guru sudah memperoleh kesempatan mengenal MBS lebih dulu dan lebih baik di banding orangtua, melalui keikutsertaan kepala sekolah dan guru dalam seminar dan lokakarya tentang MBS.

KESIMPULAN

Pada umumnya mutu sekolah negeri dan swasta di Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta cukup proporsional antara sekolah yang tergolong baik dan sekolah yang tergolong cukup. Pada sekolah-sekolah negeri dan sekolah tergolong baik dan cukup, MBS sudah dilaksanakan dalam kadar yang sangat beragam, dengan sebagian besar masih dalam kategori uji coba atau peninjauan.

Komponen wawasan manajemen masa depan dipahami oleh kepala sekolah, guru, dan orangtua secara berbeda-beda. Secara umum pemahaman atas komponen wawasan manajemen masa depan

masih tergolong belum baik, meskipun diketahui ada beberapa komponen wawasan manajemen masa depan sudah dipahami dengan lebih baik. Hal-hal baru atau kecenderungan-kecenderungan baru dalam mengelola sekolah yang berorientasi ke masa depan merupakan bagian dari komponen wawasan manajemen masa depan yang belum dipahami secara baik.

Pemahaman yang cukup baik terjadi pada komponen pengetahuan tentang tahap-tahap implementasi, tetapi bukan implementasi MBS itu sendiri. Pada implementasinya, MBS belum diterapkan secara baik pada keseluruhan tahap-tahap yang harus dilaksanakan. Implementasi MBS di sekolah pada umumnya berbeda antara sekolah negeri dan sekolah swasta dan antara sekolah yang berada di Kota Yogyakarta dan yang berada di Kabupaten Sleman dan Kabupaten Kulon Progo.

Hal tersebut di atas terlihat pula pada pemahaman atas tugas dan fungsi institusi pada berbagai tingkatan yang masih belum dipahami secara jelas dan benar. Masih terjadi ketidakjelasan dan tumpangtindih tugas dan fungsi antara pemerintah propinsi dan pemerintah kota/kabupaten dan antara pemerintah kota/kabupaten dan sekolah. Demikian pula antara sekolah secara internal dan masyarakat sebagai *stakeholders* yang sangat penting.

Keadaan itu semua dilandasi oleh kenyataan terjadinya kekurangpahaman atas substansi materi MBS yang harus dikuasai secara konseptual yang akan menjadi bekal dalam implementasinya. Diperoleh kesimpulan yang sangat berarti bahwa materi MBS belum semua dipahami oleh para pelaksana MBS baik di tingkat birokrasi pemerintahan maupun di tingkat sekolah, apalagi masyarakat yang diharapkan sebagai ujung tombak pendidikan berbasis masyarakat.

SARAN

MBS perlu terus dilaksanakan di SD dan MI negeri maupun swasta untuk meningkatkan kinerja dan mutu sekolah dan pemerataan pendidikan dengan beberapa penyempurnaan dalam konsep dan pelaksanaannya. Kejelasan atau klarifikasi konsep diperlukan untuk memadukan otonomi daerah, desentralisasi pendidikan, dan MBS. Pada tataran implementasi diperlukan penyempurnaan pada penguasaan tahap-tahap MBS, yang sementara masih dipahami tidak tepat.

Pelatihan singkat (tidak sebatas seminar atau diskusi) berbasis kasus dan pendekatan kinerja dalam lingkup MBS perlu diadakan di tingkat kota dan kabupaten dengan prioritas sasaran kepala sekolah dan orang tua siswa. Untuk keselarasan, pihak eksekutif, legislatif, dan para guru di tingkat kota/kabupaten khususnya yang memiliki kewenangan menetapkan kebijakan lokal perlu dilibatkan pada tahap berikutnya. Dalam konteks ini, pengalaman sekolah-sekolah swasta perlu dipelajari dan dikaji secara lebih serius untuk mengklarifikasi konsep MBS dan operasionalnya.

Di samping itu, penelitian serupa dengan pendekatan evaluasi dan dengan menggunakan sample yang lebih banyak serta waktu yang memadai perlu dilakukan, untuk dapat melihat secara komprehensif dan mendalam tentang implementasi MBS di sekolah-sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Abu-Duhou, I. (1999). *School based management*. Paris: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
- Adam, D. (1998). "Educational and national development in Asia: Trends, issues, policies, and strategies". *Paper presented for The Asian Development Bank*.

- Arcaro, J.S. (1995). *Quality in education*. Delray Beach Florida: St. Lucy Press.
- Betts, J.R. (tth.). *Return to quality of education. Economics of education. Series I*. Website: <http://www.Worldbank.org/ed.invest.betts.htm>.
- Burnett, N, Marble, K, and Patrinos, H.A. (1995). *Setting investment priorities in education. Finance and development*. December.
- Chapman, D.W. and Windham, D.M. (1986). *The evaluation of efficiency in educational development activities*. Florida: IEES.
- Depdiknas. (2000). *Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah. Buku 1 konsep dasar pelaksanaan. Edisi 2: Revisi*. Jakarta: Ditdikmenum.
- Ellis, A.K. and Fount, J.T. (1993). *Research on educational innovation*. New Jersey: Eye on Education.
- Fiske, E.B. (1996). *Decentralization of educational policies and consensus*. Washington DC: The World Bank.
- Forestal, K and Cooper, R. (1997). *Decentralization of education: Legal issues*. Washington DC: The World Bank.
- Habibi, N. (2001). Decentralization of Argentina. Economic Growth Center. Yale University. Social Science Research Network Electronic Librabry. Website: <http://papers.ssrn.com/paper.tab?abstract.id.275291>.
- Mankoe, J and Maynes, B. (1992). *Decentralization of educational decision making in Graha*. Pergamon.
- Sinnette, L.J. (1993). Decentralization: Why, how and toward what ends. NCREL's Policy Briefs, Report 1. Website: <http://www.ncrel.org>.
- Sumarno, Yoyon Suryono, dan Muhsinatun Siasah Masruri. (2000). *Asesmen awal kebutuhan pengembangan kapasitas kelembagaan menuju otonomi daerah. Laporan Penelitian*. Yogyakarta: UNY.