

IMPLEMENTASI DAN INISIASI PELEMBAGAAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS) PADA LEMBAGA PENDIDIKAN TENAGA KEPENDIDIKAN (LPTK)

PATTA BUNDU

FIP Universitas Negeri Makassar
patta_unm@yahoo.co.id

Abstract

This research aims at studying the implementation of School Based Management (SBM) that has been implemented both in the Elementary Schools and Junior High Schools, and proposing a model on how School Based Management is institutionalized at a university. The implementation will be focussed on three pillars of SBM: school management, effective teaching, and community participation. The result of the research shows that the implementation of SBM at Elementary Schools and Junior High Schools still need serious improvement. The understanding on School Based Management based on its three pillars at university (LPTK) is various and still needs socialization to the leaders and lecturers. The initial phase is arranged through five steps: socialization, training, workshop, internship, and mentoring. Supporting products of the SBM implementation that have become a guidance book and a reference book may be modified.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan mengkaji implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang sudah dilaksanakan baik di Sekolah Dasar maupun SMP, dan untuk menawarkan suatu model tentang bagaimana MBS dilembagakan di universitas. Pelaksanaannya akan difokuskan pada tiga pilar MBS, yaitu manajemen sekolah, pengajaran efektif, dan partisipasi masyarakat. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi MBS di tingkat Sekolah Dasar dan SMP masih membutuhkan perbaikan yang serius. Pemahaman tentang MBS berdasarkan tiga pilar tersebut di tingkat universitas (LPTK) beragam dan masih membutuhkan sosialisasi ke para pimpinan dan dosen. Tahap awal disusun melalui lima langkah, yaitu sosialisasi, training, workshop, internship dan mentoring. Hasil-hasil pendukung dari implementasi MBS yang sudah dibuat menjadi buku pedoman dan referensi untuk MBS bisa dimodifikasi.

Key words: MBS, pengajaran efektif, LPTK

Pendahuluan

Telah banyak usaha peningkatan mutu pendidikan di tingkat pendidikan dasar tetapi hasilnya tidak begitu menggembirakan. Dari berbagai studi dan pengamatan langsung di lapangan, hasil analisis menunjukkan bahwa paling tidak ada tiga faktor yang menyebabkan mutu pendidikan tidak mengalami peningkatan secara merata. *Pertama*, kebijakan penyelenggaraan pendidikan nasional yang berorientasi pada keluaran pendidikan (output) terlalu memusatkan pada masukan (input) dan kurang memperhatikan pada proses pendidikan. *Kedua*, penyelenggara-an pendidikan belum sepenuhnya desentralistik. *Ketiga*, peran serta masyarakat terutama orangtua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini hanya terbatas pada dukungan dana.

MBS merupakan salah satu model manajemen pendidikan yang berbasis pada otonomi, kemandirian sekolah dan aparat daerah dalam menentukan arah, kebijakan, serta jalannya pendidikan di sekolah dan di daerah masing-masing. Keberhasilan pelaksanaan MBS sangat ditentukan oleh perwujudan kemandirian manajemen pendidikan pada tingkatan kabupaten atau kota. Secara garis besar, MBS adalah upaya (i) mendelegasikan organisasi, manajemen dan tata kelola (governance) sekolah; (ii) memberdayakan orang yang paling dekat dengan siswa di kelas, yaitu guru, orangtua dan kepala sekolah; (iii) menciptakan peran dan tanggung jawab baru bagi seluruh orang yang terlibat dalam MBS; dan (iv) mentransformasikan proses belajar-mengajar yang terjadi di sekolah (Kubic & Kathleen, 1998). Dengan demikian manajemen berbasis sekolah merupakan bentuk alternatif pengelolaan sekolah dalam rangka desentralisasi pendidikan, yang ditandai oleh adanya kewenangan pengambilan keputusan yang lebih luas di tingkat sekolah, partisipasi masyarakat yang relatif tinggi, dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional (Wohlstetter & Mohnman, 1994).

Implementasi MBS sudah berlangsung, baik yang dicanangkan langsung melalui program peningkatan mutu melalui Departemen Pendidikan Nasional, maupun program MBS melalui berbagai lembaga donor, seperti UNESCO, UNICEF, USAID, atau AUSAID. Program hampir sama juga telah dikembangkan dan menjangkau area yang luas di Indonesia adalah program USAID melalui *Decentralize Based of Education* (DBE) yang semuanya bertumpu padat tiga pilar MBS yakni (i) manajemen sekolah, (ii) proses pembelajaran, dan (iii) peranserta masyarakat.

Resnstra Depdiknas 2005-2009, mencanangkan bahwa pada tahun 2009 diharapkan 40% SD/MI sudah melaksanakan MBS dengan

baik. Untuk tingkat Sulawesi Selatan, sampai tahun 2008 baru sekitar 13,11% (930 dari 7094 SD/MI) yang telah melaksanakan MBS. Yang melaksanakan pun masih perlu dipertanyakan sejauh mana dampaknya dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Sebagai langkah inisiasi pelebagaan MBS diperlukan gambaran tingkat implementasi MBS pada tingkat sekolah dan pemahaman konsep MBS di perguruan tinggi, serta strategi inisiasi yang bagaimana yang perlu dilakukan dalam pelebagaan MBS di LPTK. Secara khusus, rumusan masalah penelitian sebagai berikut.

- Sejauh mana tingkat implementasi MBS pada tingkat sekolah yang meliputi (i) manajemen tata kelola di sekolah, (ii) pelaksanaan pembelajaran PAKEM (Pembelajaran Aktif Kreatif Efektif Menyenangkan), dan, (iii) peran serta masyarakat di sekolah.
- Sejauhmana tingkat pemahaman konsep MBS diperguruan tinggi penyedia tenaga pendidikan dan tenaga kependidikan, yang terdiri atas dosen, dan pengambil kebijakan di perguruan tinggi.
- Bagaimana model /langkah inisiasi pelebagaan MBS pada pergruan tinggi penyedia tenaga pendidik dan kependidikan.

Sistematika penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:

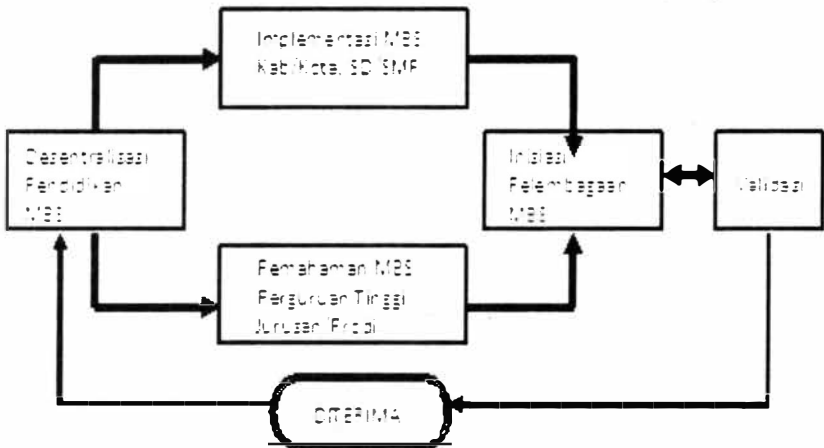


Diagram 1. Sistematika Penelitian

Kajian Literatur

1. Konsep Dasar Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen berbasis sekolah bukanlah hal baru di dunia pendidikan, pada dasarnya banyak diantara satuan pendidikan di Indonesia khususnya dan dibelahan dunia umumnya sudah menerapkan system manajemen berbasis sekolah.

Secara leksikal manajemen berbasis sekolah (MBS) terdiri atas tiga kata yaitu manajemen, berbasis, dan sekolah. Manajemen berarti penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Berbasis mempunyai kata dasar basis yang berarti dasar atau asas. Sekolah merupakan lembaga untuk belajar dan mengajar seras tempat menerima dan memberikan pelajaran. Berdasarkan makna leksikal manajemen berbasis sekolah dapat diartikan sebagai suatu penggunaan sumber daya yang berasaskan pada sekolah itu sendiri dalam proses pengajaran atau pembelajaran..

Definisi secara luas dikemukakan Wohlstetter dan Mohrman (1994) bahwa MBS merupakan pendekatan politis untuk mendesain ulang organisasi sekolah dengan memberikan kewenangan dan kekuasaan kepada partisipan satuan pendidikan pada tingkat local guna memajukan sekolahnya. Definisi lain yang dikaitkan dengan tanggung-jawab pengambilan keputusan, sebagai berikut:

School based management (SBM) is the decentralization of levels of authority to the school level. Responsibility and decision-making over school operations is transferred to principals, teachers, parents, sometimes students, and other school community members. The school-level actors, however, have to conform to, or operate, within a set of centrally determined policies. <http://go.worldbank.org/9E1X3ZU6O90> (download, 18 Mei 2009).

Dewasa ini berlangsung perubahan paradigma manajemen pemerintahan. Menurut Thoha (1999), perubahan tersebut antara lain: (1) Orientasi manajemen negara ke orientasi pasar. (2) Orientasi manajemen pemerintahan yang otoritarian ke demokrasi, dan (3) Sentralisasi kekuasaan ke desentralisasi kewenangan. Kekuasaan tidak lagi terpusat di satu tangan melainkan dibagi ke beberapa pusat kekuasaan secara seimbang. Huda (1999) menyimpulkan bahwa dengan penerapan manajemen dengan pola MBS, sekolah akan lebih berdaya dalam beberapa hal berikut:

- a. menyadari kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi sekolah tersebut
- b. mengetahui sumberdaya yang dimiliki dan “input” pendidikan yang akan dikembangkan
- c. mengoptimalkan sumber daya yang tersedia untuk kemajuan lembaga, bertanggungjawab terhadap orangtua, masyarakat, dan pemerintah dalam penyelenggaraan sekolah.


- d. persaingan sehat dengan sekolah lain dalam usaha-usaha kreatif-inovatif untuk meningkatkan layanan dan mutu pendidikan.

2. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen berbasis sekolah menurut Kubic (1988) adalah penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah dengan melibatkan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan mutu sekolah atau untuk mencapai tujuan mutu sekolah dalam pendidikan nasional.

Apabila manajemen berbasis lokasi lebih difokuskan pada tingkat sekolah, maka MBS akan menyediakan layanan pendidikan yang komprehensif dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat di mana sekolah itu berada. Pengambilan keputusan akan lebih partisipatif dan demokratis di mana warga sekolah (guru, karyawan, siswa, orang tua, tokoh masyarakat) didorong untuk terlibat secara langsung dalam proses pengambilan keputusan yang akan dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan sekolah (Gaynor, 1998).

Secara ringkas perubahan pola manajemen pendidikan lama ke pola baru (MBS) dapat digambarkan sebagai berikut:

POLA LAMA	BERUBAH KE	POLA MBS
Sentralistik		Desentralisasi
Subordinasi		Otonomi
Keputusan Terpusat		Keputusan Partisipatif
Pendekatan Borokratik		Pendekatan Profesional
Pengorganisasian Hirarkis		Pengorganisasian Setara
Mengarahkan		Memfasilitasi
Motivasi dikontrol/ diatur		Motivasi diri
Menghindari resiko		Mengelola resiko
Informasi dari yang berwenang		Informasi terbagi
Menggunakan dana anggaran sampai habis		Menggunakan dana sesuai kebutuhan secara efisien

3. Implementasi dan Inisiasi MBS

Menurut Danim (2006), ada beberapa asumsi dasar mengapa MBS diterapkan sebagai upaya dalam meningkatkan pengelolaan pendidikan. Asumsi dasar yang *pertama*, yaitu sekolah dipandang sebagai suatu lembaga layanan jasa pendidikan yang memposisikan kepala sekolah sebagai manajer pendidikan. Asumsi dasar yang *kedua*, yaitu MBS dapat efektif penerapannya jika didukung oleh sistem berbagi kekuasaan (*power sharing*) antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah (provinsi

dan kabupaten/kota) dalam pengelolaan sekolah. Asumsi dasar yang *ketiga* yaitu sekolah paling mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi dirinya, sehingga dia dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumberdaya yang tersedia untuk memajukan sekolahnya.

Agar MBS dapat diimplementasikan dengan baik maka beberapa hal harus menjadi perhatian karena menjadi syarat suksesnya implementasi MBS. Persyaratan itu Volansky & Friedman (2003) adalah:

1. *SBM must have the strong support of school staff.*
2. *SBM is more successful if it is implemented gradually. It may take 5 years or more to implement SBM.*
3. *School and district staff must be given administrative training, but also must learn how to adjust to new roles and channels of communication.*
4. *Financial support must be provided to make training and time for regular staff meetings available.*
5. *Central office administrators must transfer authority to principals, and principals in turn must share this authority with teachers and parents.*

Penekanan *pertama* adalah MBS hanya bisa diimplementasikan jika mendapat dukungan kuat dari semua staff di sekolah. Semua ikut berpartisipasi aktif dalam pengembangan sekolah ke arah yang lebih baik. *Kedua*, sering kita terjebak dalam implementasi dengan produk yang instant langsung jadi. Padahal, MBS yang akan dilaksanakan dengan merubah paradigma guru dan semua stakeholder bukanlah hal yang mudah. *Ketiga*, pada tingkat kabupaten tidak saja memberikan pelatihan secara administratif tetapi juga terkait dengan bagaimana menunjukkan peranan baru dalam berkomunikasi dengan semua pihak. *Keempat*, tidak bisa dipungkiri MBS harus didukung oleh dana yang memadai untuk pelatihan staf secara berkesinambungan. *Terakhir*, pemerintah pusat secara nyata memberikan kewenangan kepada kepala sekolah, dan kepala sekolah harus dapat membagi kewenangan tersebut kepada guru dan orangtua/komite sekolah.

Salah satu program tingkat pusat yang merancang pelembagaan MBS adalah program "CLCC" --- *Creating Learning Communities for Children*, dari UNESCO yang diterjemahkan menjadi "*Menciptakan Masyarakat Peduli Pendidikan Anak*". Program MBS ini terdiri dari 5 (lima) komponen dengan beberapa output untuk masing-masing komponennya. Kelima komponen itu dituangkan dalam Dokumen Implementasi Program (*Project Implementation Document/PIID*).

Secara singkat kelima komponen tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

- **Komponen pertama** merupakan kelanjutan dari perhatian terhadap 3 (tiga) pilar utama program, yaitu (1) Pembelajaran yang Aktif, Kreatif, Efektif, dan Menyenangkan (PAKEM), (2) Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), dan (3) Peran Serta Masyarakat (PSM). Dalam PID, istilah yang dipakai untuk PAKEM adalah student-centred learning.
- **Komponen kedua dan ketiga** terkait dengan membangun kapasitas (capacity building) organisasi pemerintah di tingkat pusat, provinsi, kabupaten-kota/kota, dan kecamatan, serta masyarakat agar mereka dapat mengelola dan mengkoordinasi manfaat program pada siswa sehingga program dapat diinstitutionalisasi dan dilanjutkan.
- **Komponen keempat** memastikan agar ada kerangka kerja monitoring dan evaluasi program.
- **Komponen kelima** mengembangkan pendekatan satu program—"unified programme" agar tercipta good governance dalam manajemen sehingga program dapat berjalan dengan efisien dalam pendanaan program (Mukti, 2006).

Studi-studi terkini (Caldwell & Hayward, 1998; Caldwell & Spinks, 1998; Fullan & Watson, 2000; Ouchi & Segal, 2003; Volansky & Friedman, 2003) telah menggaris-bawahi pentingnya pembuatan keputusan setempat yang sejak awal tertuju pada belajar dan mengajar dan dukungan terhadap belajar dan mengajar, terutama dalam membangun kapasitas staf untuk mendesain dan menyampaikan kurikulum dan pembelajaran yang memenuhi kebutuhan siswa.

Metode Penelitian

1. Desain Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian survai deskriptif yang akan memberikan pemerian empiris mengenai langkah-langkah implementasi yang telah dilakukan dan mendeskripsikan tingkat pemahaman MBS, para dosen, dan pengambil kebijakan pada perguruan tinggi penyedia tenaga kependidikan (LPTK)

Prosedur pengembangan mengikuti alur model penelitian pengembangan *Courseware Development Process* atau CDP (Gustafson, 1981), sebagai berikut:

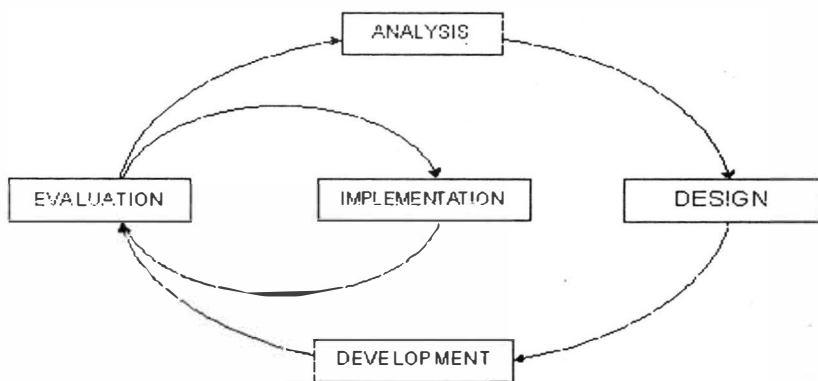
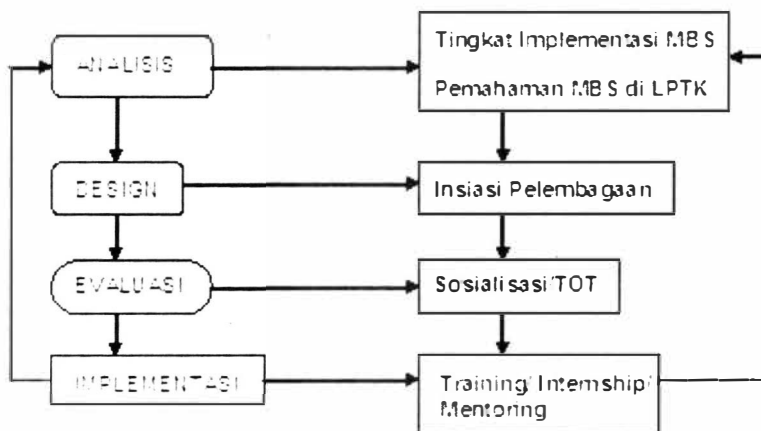


Diagram 3. RD model CDP dari Gustafson

Dalam pelaksanaan penelitian model CDP dimodifikasi sebagai berikut:



2. Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah Sekolah Dasar (SD) dan Sekolah Menengah Pertama (SMP) pada kabupaten/kota di Sulawesi Selatan, dan Perguruan Tinggi penyedia tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Penarikan sampel secara purposive, dan cluster random sampling. Secara purposive menentukan 4 (empat) kabupaten dan 1 (satu) perguruan tinggi. Selanjutnya, secara cluster menentukan wilayah dalam kabupaten, dan jurusan/prodi di perguruan tinggi. Akhirnya, secara random menentukan sekolah, dan jurusan/prodi.

Tabel. 1
POPULASI DAN SAMPEL PENELITIAN

LOKASI		Kepsek	Guru	Komite	Jumlah
Kabupaten (4)	SD	32	64	64	160
	SMP	16	32	32	80
	Jumlah	48	96	96	240
L.PTK (1)	Fakultas/Jurusan/ Prodi	Pimp.	Dosen	-	Jumlah
		20	60	-	80
TOTAL		68	156	96	320

3. Instrumen Penelitian

Instrument yang digunakan untuk mengumpulkan data yang diperlukan, yakni angket (kuesioner), Fokus Group Discussion (FGD), dan dokumentasi. Angket dan dokumentasi digunakan untuk menjangkau data tentang tingkat pelaksanaan MBS di sekolah dan pengetahuan para stakeholder. Fokus Group Discussion digunakan untuk mengumpulkan data penunjang yang telah dikumpulkan dengan angket dan dokumentasi.

4. Teknik Analisis Data

Tingkat implementasi MBS dikelompokkan dalam 4 kategori yakni "sangat baik" (sub komponen/ indikator MBS terlaksana di atas 90%), "baik" (sub komponen/ indikator terlaksana antara 71 – 90%), "kurang" (sub komponen/ indikator MBS terlaksana antara 50 – 70%), dan "sangat kurang" (sub komponen/ indikator MBS terlaksana di bawah 50%).

Tingkat pemahaman MBS pada tingkat LPTK juga dikelompokkan ke dalam 4 kategori yakni hasil evaluasi kemampuan diri sendiri dalam konsep dan implementasi MBS/MPMBS berdasarkan indikator berikut.

KATEGORI TINGKAT PEMAHAMAN MBS

Level	Deskripsi Singkat
Awam (1)	saya dapat menunjukkan sedikit sekali, jika pun ada, pengetahuan dan keterampilan dasar yang diharapkan
Pemula (2)	saya dapat menunjukkan sedikit-sedikit pengetahuan dan keterampilan yang diharapkan

Cakap (3)	saya dapat menunjukkan dengan baik pengetahuan dan keterampilan yang diharapkan
Kompeten (4)	saya dapat menunjukkan pada level tinggi pengetahuan dan keterampilan yang diharapkan

Hasil Penelitian Dan Pembahasan

1. Tingkat Implementasi MBS pada Kabupaten

Secara keseluruhan tingkat implementasi MBS pada kabupaten dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 2.

TINGKAT IMPLEMENTASI MBS PADA KABUPATEN

Indikator	Kategori	f	%
Terlaksana di bawah 50%	Sangat Kurang	34	.14,17
Terlaksana 50 – 70%	Kurang	62	25,83
Terlaksana 71 – 90%	Baik	84	35,00
Terlaksana lebih 90%	Sangat baik	60	25,00
Jumlah		240	100

Data pada table di atas menunjukkan bahwa pelaksanaan MBS tertinggi sudah pada kategori “baik” (35%), bahkan sudah ada 25% yang berada pada kategori “sangat baik”. Namun demikian, tingkat implementasi pada kategori “kurang” dan “masih tinggi (40%)”. Jika dilihat perkomponen MBS (manajemen tata kelola, PAKEM, dan peran serta masyarakat) maka datanya lebih bervariasi lagi, seperti pada table berikut ini.

Tabel 3.

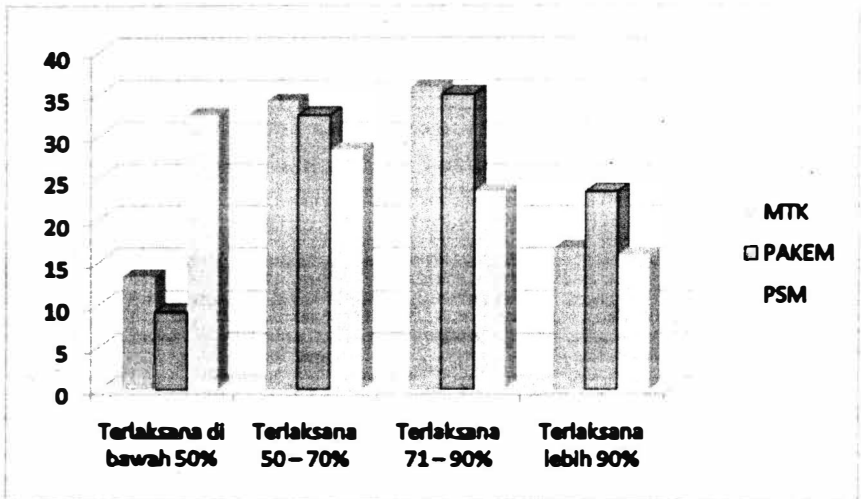
DATA IMPLEMENTASI MBS PER KOMPONEN

Indikator	MTK		PAKEM		PSM	
	f	%	F	%	f	%
Terlaksana di bawah 50%	32	13,33	22	9,17	78	32,50
Terlaksana 50 – 70%	82	34,17	78	32,50	68	28,33
Terlaksana 71 – 90%	86	35,83	84	35,00	56	23,34
Terlaksana lebih 90%	40	16,67	56	23,33	38	15,83
Jumlah	240	100	240	100	240	100

Pada komponen MTK terdapat 52,5% yang berada pada kategori “baik” dan “sangat baik” (masih ada 47,5% tingkat implementasi yang berada pada kategori “kurang” dan “sangat kurang”). Demikian pula pada komponen PAKEM sudah ada 58,33% yang berada pada kategori “baik” dan “sangat baik”, yang berarti pula masih ada 41,67% yang

berada pada kategori “kurang” dan “sangat kurang”. Yang memprihatinkan adalah pada komponen PSM yang hanya 39,17% berada pada kategori “baik” dan “sangat baik”, sehingga masih ada 60,83% yang berada pada kategori “kurang” dan “sangat kurang”.

Secara lebih rinci dapat dilihat pada grafik berikut ini.



Grafik 1. Tingkat Implementasi MBS per Komponen

2. Tingkat Pemahaman MBS pada LPTK

Pemahaman MBS berkaitan dengan evaluasi diri pimpinan dan dosen dalam akses terhadap MBS. Pemahaman MBS secara umum bagi para pengambil kebijakan di I.PTK terdiri atas dekan, pembantu dekan, ketua jurusan/program studi, dan para dosen yang mengemban mata kuliah tertentu, dapat dilihat pada table berikut ini.

Tabel 6.

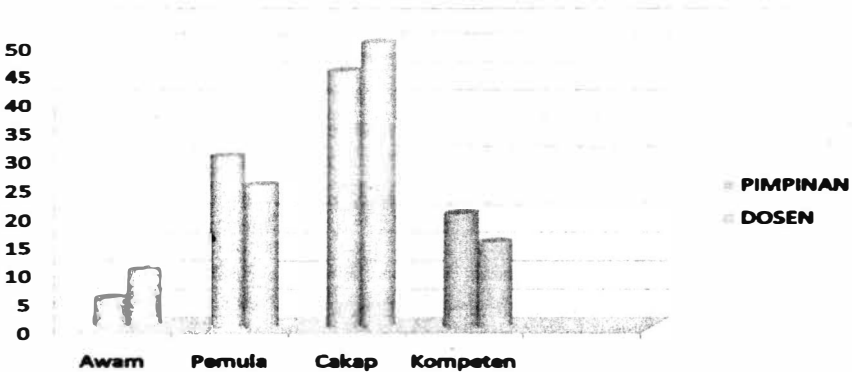
DATA PEMAHAMAN MBS PADA LPTK

Indikator	Pimpinan		Dosen	
	f	%	f	%
Awam	1	5	8	10
Pemula	6	30	20	25
Cakap	9	45	40	50
Kompeten	4	20	12	15
Jumlah	20	100	80	100

Secara umum, data menunjukkan bahwa tingkat pemahaman MBS baik pimpinan maupun dosen sudah berada pada kategori “cakap” dan “kompeten”. Ada 65% unsur pimpinan sudah berada pada kategori

“cakap” dan “kompeten”, meskipun masih tinggi yang berada pada kategori “pemula” (30%), bahkan masih ada 5% yang berada pada tingkat “awam”. Kondisi hampir sama pada dosen. Sudah ada 65% pada kategori “cakap” dan “kompeten” tetapi masih ada 25% pada tingkat “pemula” dan 10% pada tingkat “awam”.

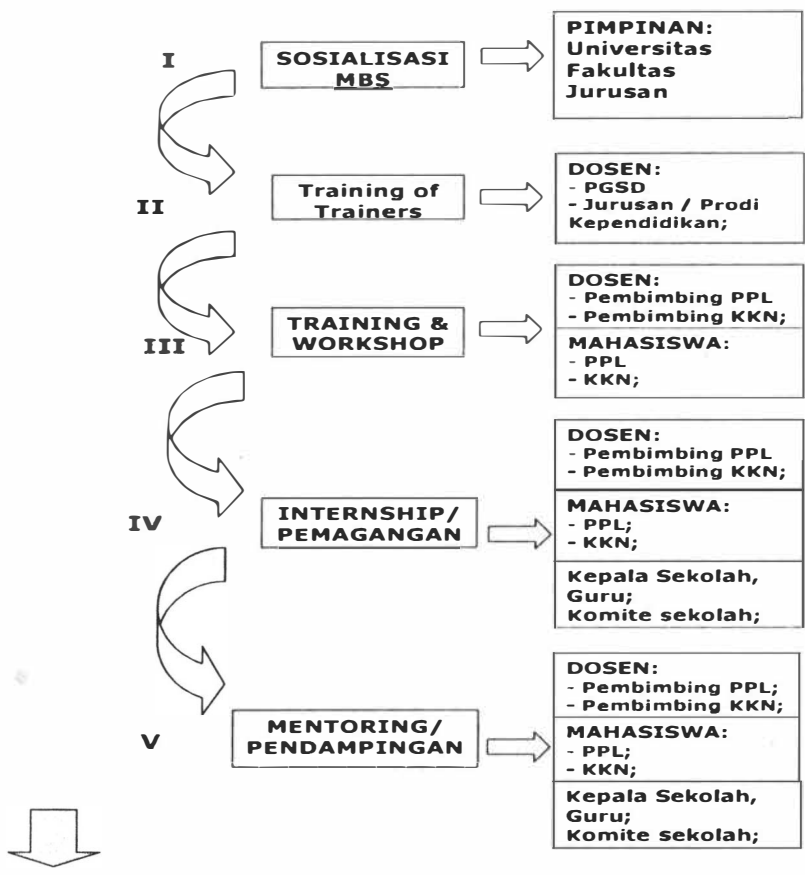
Secara terperinci dapat dilihat pada grafik berikut ini.



Grafik. 3. Pemahaman MBS pada LPTK

3. Model Inisiasi Pelembagaan MBS

Berdasarkan temuan dan pembahasan hasil penelitian tentang implementasi MBS di sekolah, dan tingkat pemahaman MBS di LPTK, serta rujukan literatur pelembagaan MBS, maka disusun langkah/ tahapan inisiasi pelembagaan MBS di LPTK dalam lima tahapan yakni: Sosialisasi MBS, *Training of Trainer (TOT)*, *Training and Workshop*, *Internship* (pemagangan), dan *mentoring* (pendamping-an). Secara sederhana langkah inisiasi dengan sasaran kegiatan setiap langkah dapat digambarkan sebagai berikut:



Pada tahap *sosialisasi* sasaran utama adalah pemimpin tingkat universitas, tingkat fakultas, dan jurusan dengan tujuan adanya pemahaman tentang manajemen berbasis sekolah (MBS), kebijakan dan sasaran departemen pendidikan nasional yang berkaitan dengan MBS, peran LPTK (UNM) dalam mendukung kebijakan Diknas, dan langkah-langkah dan tahapan percepatan implementasi MBS di sekolah-sekolah.

Pada tahap *TOT* (Training of Trainer) sasaran utama adalah dosen pada jurusan/ prodi kependidikan. Para peserta diharapkan memiliki (1) pemahaman yang baik tentang tiga pilar MBS: Manajemen, Pembelajaran aktif (PAKEM), dan peran serta masyarakat; (2) memiliki kemampuan memfasilitasi (teknik fasilitasi) yang baik dalam training MBS lebih lanjut.

Selanjutnya, pada fase *Training & Workshop*, sasarannya adalah pada dosen pembimbing PPL dan KKN dan mahasiswa yang akan melaksanakan PPL dan KKN. Tujuan utamanya adalah agar para peserta memiliki pemahaman tentang tiga pilar MBS, kemampuan menyusun dan memfasilitasi penyusunan perencanaan sekolah jangka menengah dan tahunan, kemampuan menyusun dan memfasilitasi penyusunan rencana dan melaksanakan pembelajaran aktif (PAKEM), dan kemampuan untuk menyusun dan memfasilitasi penyusunan strategi peningkatan peran serta masyarakat dalam pendidikan.

Fase selanjutnya adalah *internship (pemagangan)*, dengan sasaran selain dosen pembimbing dan mahasiswa PPL./KKN juga melibatkan kepala sekolah, guru, dan komite sekolah. Tujuannya agar para peserta akan memiliki pengalaman langsung menyusun RKS, menyusun dan melaksanakan PAKEM, dan penguatan komite sekolah.

Tahap akhir inisiasi adalah *mentoring (pendampingan)* dengan sasaran utama sama dengan tahap pendampingan tetapi tujuan yang agak berbeda. Pada tahap ini diharapkan adanya pengalaman langsung mendampingi dan memberikan bantuan profesional kepada guru.

Hasil sosialisasi internal dengan para pengambil kebijakan utama pada tingkat LPTK disepakati untuk menggunakan model inisiasi yang telah dibangun dengan beberapa catatan: (1) perlu sosialisasi khusus dengan Lembaga Pengabdian pada Masyarakat sebagai pengelola KKI./KKN, demikian pula dengan Unit Pelaksana Program Pengalaman Lapangan (UPPL) yang mengelola pelaksanaan PPL di sekolah, (2) perlu dilengkapi dengan panduan pelatihan pada setiap tingkatan langkah inisiasi, dan (3) perlu mempertimbangkan kesinambungan pelaksanaannya pada tahun yang akan datang.

Hasil penelitian selain model/langkah inisiasi pelebagaan MBS yang siap dijadikan acuan di LPTK, juga dihasilkan buku sumber bacaan (referensi) untuk implementasi MBS (terlampir). Buku ini berisi enam tulisan mendalam tentang MBS yang menjadi penunjang setiap langkah inisiasi pelebagaan MBS yang relevan dengan ketiga pilar MBS. Demikian pula langkah-langkah implementasi dilengkapi *toolkit* yang semuanya tersaji secara terperinci. Meskipun hanya enam tulisan tapi diharapkan dapat mewakili sekian banyak tulisan yang ada. Tulisan pertamat adalah Pengenalan Lebih dalam tentang MBS dari Brian J Cadwell. Kedua tentang Apa yang perlu untuk sukses dalam MBS dari Lori Jo Oswald. Ketiga uraian MBS dikaitkan dengan desentralisasi pendidikan dari Direktorat PMPTK. Keempat *SBM Toolkit: Operational Check list*, dan yang kelima dan keenam dengan judul "*How schools make*

school-based management work”, dan *School-based management: Promiss and Process*.

Produk kedua adalah buku panduan pelatihan yang dapat digunakan pada saat implementasi setiap tahapan inisiasi pelembagaan MBS pada LPTK. Sebagai langkah awal Panduan Pelatihan dimodifikasi dari Panduan- panduan Pelatihan MBS yang sudah diujicobakan seperti dari DBE USAID, khususnya pada Pembelajaran Aktif di Sekolah yang dikenal dengan *Active Learning for Higher Education (ALHE)*. Disamping itu disiapkan paket-paket pelatihan dari Depdiknas dalam bentuk CD.

Simpulan dan Saran

1. Simpulan

Hasil tentang implementasi MBS di tingkat pendidikan dasar (SD-SMP), tingkat pemahaman MBS pada LPTK penyedia tenaga pendidik dan kependidikan, serta tahapan inisiasi pelembagaan MBS di LPTK, dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Implementasi MBS pada tingkat pendidikan dasar (SD dan SMP) masih memerlukan penanganan yang lebih serius. Tingkat implementasi MBS menunjukkan bahwa pelaksanaan MBS pada kategori “baik” dan “sangat baik” hampir sama persentasenya dengan tingkat implementasi pada kategori “kurang” dan “sangat kurang”.
- b. Implementasi MBS di sekolah, tingkat pencapaiannya sangat bervariasi dan sangat dipengaruhi oleh ketersediaan akses untuk mendapatkan informasi tentang implementasi MBS. Semakin banyak sekolah bertinteraksi dengan program MBS maka tingkat implementasinya semakin tinggi, terutama yang mendapat imbas dari program MBS yang dilakukan oleh DBE-USAID, atau program CLCC dari UNESCO.
- c. Hasil penelitian berkaitan dengan pemahaman MBS pada LPTK menunjukkan bahwa secara umum pemahaman MBS pada tiga tataran pilar pokok MBS (manajemen tata kelola, PAKEM, dan peran serta masyarakat) masih bervariasi. Pada komponen setiap komponen masih perlu adanya sosialisasi yang intensif baik pada unsur pimpinan maupun dosen.
- d. Inisiasi pelembagaan MBS pada LPTK difokuskan pada lima langkah yakni: *socialization* (sosialisasi), *training of trainer* (pelatihan para pelatih), *training and workshop* (pelatihan dan workshop), *internship* (pemagangan), dan *mentoring* (pendampingan).

2. Saran

- a. Para pengambil kebijakan pada LPTK segera mengambil langkah inisiasi pelebagaan MBS dengan melibatkan semua unsur terkait, khususnya LPPM dan Unit PPL., pada langkah sosialisasi MBS dan training of trainer (TOT).
- b. Penerapan langkah selanjutnya, diharapkan keterlibatan dan kerjasama dengan Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten/ Kota untuk melakukan pelatihan/ workshop pada tingkat sekolah, pemagangan (*internship*) dan pendampingan (*mentoring*).

DAFTAR PUSTAKA

- Caldwell, B. J., & Hayward, D. K. 1998. *The Future of Schools: Lessons from the Reform of Public Education*. London: Falmer Press.
- Caldwell, B. J., & Spinks, J. M. 1998. *Beyond the Self-Managing School*. London: Falme Press.
- Danim, Sudarwan. 2006. *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Dinas Pendidikan Prop.Sulsel. 2008. Kebijakan Diknas Propinsi Sulawesi Selatan. *Makalah*. Workshop Persiapan Institusionalisasi Program MBS. 20 – 23 November 2008.
- Direktorat Dikmenum. 2000. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Depdiknas.
- Fullan, M., & Watson, N. 2000. School-based management: Reconceptualizing to improve learning outcomes. *School Effectiveness and School Improvement*, 11(4), 453-474.
- Gaynor, Cathy 1998. *Decentralization of Education: Teacher management*. Washington, DC: World Bank

- Huda Nuril "Desentralisasi Pendidikan: Pelaksanaan dan Permasalahannya", *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, No. 017, Tahun Ke-5, Juni 1999.
- Kubic, Kathleen. 1998. *School-Based Mangement*. ERIC Digest No. 33. Eugene, Oregon: ERIC Clearinghouse on Educational Management, Eugene.
- Mukti, Abdul. 2006. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Direktorat Pembinaan TK dan SD, Depdiknas.
- Ouchi, W. G., & Segal, L. G. 2003. *Making Schools Work: A Revolutionary Plan To Get Your Children The Education They Need*. New York: Simon & Schuster.
- School Based Management. <http://go.worldbank.org/91:XF3ZU6090>. Download: 18 Mei 2009.
- Thoha, Miftah. "Desentralisasi Pendidikan", *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, No. 017, Tahun Ke-5, Juni 1999.
- Volansky, A., & Friedman, I. A. 2003. *School-based management: An Internationa Perspective*. Israel: Ministry of Education.
- Wohlstetter, P and S.A.Mohrman 1994. "School-Based Management: Promise and Process". <http://www.ed.gov/pubs/CPRE/lb5slm.html>. Diakses 19 Februari 2002.