

## PENGEMBANGAN MODEL KONSEPTUAL EVALUASI DIAGNOSTIK IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS-SEKOLAH

Yoyon Suryono )\*

### Abstrak

*Suatu evaluasi diagnostik perlu dilakukan berkenaan dengan proses implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang sudah diujicobakan dan sedang dilaksanakan di beberapa SMU dan SLTP di seluruh Indonesia dan di beberapa SD di Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Evaluasi diagnostik yang dimaksud bertujuan untuk mengenali masalah-masalah potensial dan aktual, serta untuk meningkatkan ketercapaian pelaksanaan dengan mengenali faktor-faktor yang mempengaruhinya. Memenuhi prosedur baku pelaksanaan evaluasi diagnostik suatu model konseptual diperlukan sebagai kerangka kerja. Terdapat tiga komponen penting dalam suatu model konseptual untuk evaluasi diagnostik yaitu lingkungan organisasi, siklus proyek, dan lingkungan eksternal. Pada sisi lingkungan organisasi dikenali masih kuatnya keterkaitan sekolah dengan pemerintah pusat, propinsi dan kabupaten/kota karena sekolah masih memandang pola sentralistik dan birokratik lebih menguntungkan, mengkondisikan munculnya hambatan dalam pemberdayaan masyarakat lokal. Keadaan seperti itu mempengaruhi sisi siklus proyek. Tahap-tahap sosialisasi, lokakarya dan pelatihan, penyusunan program, pelaksanaannya, dan dampaknya terwarnai sangat kental oleh pola sentralistik/birokratik, sekolah memposisikan diri sebagai pelaksana "proyek". Konsekuensi lebih lanjut berupa respon orang tua yang merasa mendapat beban lebih berat, masyarakat kurang antusias, dan pemberdayaan masyarakat lokal belum terjadi. Tiga kejadian eksternal pada sisi lingkungan eksternal sangat mempengaruhi yaitu transisi desentralisasi, krisis ekonomi yang menyebabkan rendahnya daya beli masyarakat akan penaidikan, dan transformasi sosial budaya.*

Kata kunci: Evaluasi diagnostic, Manajemen Berbasis Sekolah

---

\* Dosen Jurusan Pendidikan Luar Sekolah FIP UNY

## **Pendahuluan**

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) atau Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) telah mulai diujicobakan sebagai rintisan program oleh Direktorat Pendidikan Menengah Umum (Dikmenum), Ditjen Dikdasmen Depdiknas, sejak tahun pelajaran 1999/2000 pada 140 SMUN dan 248 SLTPN yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Pada tahun pelajaran 2000/2001 jumlah sekolah peserta ujicoba bertambah sebanyak 486 SMUN dan 158 SLTPN (Dikmenum, 2000).

Pelaksanaan kegiatan rintisan ujicoba MBS/MPMBS di lingkungan Dikmenum didasari oleh pemikiran bahwa program MBS/MPMBS merupakan program baru di lingkungan sekolah dan merupakan perubahan fundamental terhadap pendekatan dan penyelenggaraan sekolah yang selama ini diterapkan. Oleh karena itu MBS/MPMBS tidak langsung diterapkan secara masal, tetapi melalui uji-coba, karena dapat menimbulkan masalah.

Rintisan program MBS/MPMBS terdiri dari dua program yang dilaksanakan secara simultan yaitu program sosialisasi dan ujicoba. Program sosialisasi dilakukan melalui serangkaian pertemuan dengan kepala bidang Dikmenum Kanwil Depdiknas, Koordinator Pengawas tingkat propinsi di seluruh Indonesia dan kepala Kandep Kabupaten/Kodya/Kanin yang sekolah-sekolahnya menjadi peserta MBS/MPMBS. Sosialisasi dilakukan juga melalui penerbitan buku MBS/MPMBS dan publikasi melalui berbagai media.

Kegiatan ujicoba secara umum dilakukan melalui tahap-tahap (1) penentuan sekolah peserta ujicoba, (2) sekolah menyusun program MBS/MPMBS, (3) sekolah melaksanakan program MBS/MPMBS, dan (4) monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan MBS/MPMBS di sekolah. Pelaksanaan tahap-tahap ujicoba tersebut dimulai dengan lokakarya bagi Kepala Kandep/Kanin kabupaten/kodya dan Koordinator Pengawas Kabupaten/Kodya, kemudian diikuti dengan kegiatan pelatihan bagi Kepala Sekolah SLTPN dan SMUN yang terpilih sebagai peserta program ujicoba MBS/MPMBS pada tahun pelajaran 2000/2001 dengan materi pokok tentang penyusunan program MBS/MPMBS dan pelaksanaannya di tingkat sekolah.

Setelah masa uji-coba, MBS/MPMBS telah banyak diterapkan di banyak sekolah. Di Propinsi Jawa Barat, misalnya, telah dikeluarkan Surat Keputusan Kepala Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat yang memberlakukan penerapan MBS di semua sekolah di Propinsi Jawa Barat. Sejalan dengan penerapan MBS/MPMBS itu, dalam batas-batas tertentu, monitoring dan evaluasi secara internal juga telah dilaksanakan oleh pihak Dikmenum dan pihak lainnya. Namun demikian, untuk memperkaya temuan-temuan empirik yang dapat dipergunakan untuk memperbaiki rancangan dan implementasi program tahap berikutnya, masih diperlukan dilakukan suatu evaluasi diagnostik oleh pihak lain di luar pemilik dan pelaksana program secara netral.

Tulisan ini dimaksudkan untuk mempersiapkan dan mengembangkan rancangan evaluasi diagnostik tersebut yang dimulai dengan mengembangkan secara konseptual MBS/MPMBS mengikuti prinsip-prinsip dan alur kegiatan evaluasi diagnostik dalam kerangka siklus manajemen proyek sebagaimana dikembangkan oleh Valadez dan Bamberger (1994).

### **Manajemen Proyek**

Konteks dan kerangka evaluasi diagnostik adalah monitoring dan evaluasi sebagai bagian integral dari siklus manajemen proyek. Monitoring adalah kegiatan internal di dalam manajemen program yang bertujuan untuk mengetahui apakah program telah dilaksanakan sesuai dengan yang direncanakan. Di dalamnya tercakup apakah sumber-sumber yang ada disediakan seperti rencana, dan layanan atau produk diberikan sesuai jadwal. Dalam hal yang kedua itu disebut monitoring output sedangkan yang pertama disebut monitoring input.

Evaluasi dilaksanakan di dalam pelaksanaan proyek oleh pihak luar organisasi. Evaluasi digunakan untuk mengetahui dan meningkatkan kinerja pelaksanaan program berikutnya atau untuk mengestimasi dampak dan evaluasi kinerja program atau proyek yang lengkap, yang kegiatannya disebut sebagai evaluasi dampak atau evaluasi efisiensi. Evaluasi pada saat proyek sedang berjalan disebut evaluasi diagnostik atau evaluasi proses yang sering kali mengikuti

monitoring input dan monitoring output yang mencoba mengenali permasalahan potensial dan aktual.

Monitoring dan evaluasi dapat dilaksanakan pada level proyek, sektoral, atau nasional. Penekanan evaluasi di sini adalah pada level proyek. Dengan proyek dimaksudkan sebagai paket investasi, kebijakan, atau kegiatan institusional atau kegiatan lain yang terpisah-pisah yang dirancang untuk mencapai tujuan pengembangan yang spesifik dalam periode waktu tertentu. Pengertian tersebut lebih cocok bagi proyek-proyek yang bersifat investasi dan pengembangan ekonomik. Untuk program-program sosial *"the objectives may be partly defined by beneficiaries as the program evolves, and much greater flexibility may be required, depending on the period in which the project or program is to be implemented"*.

Pada umumnya proyek dilaksanakan melalui tujuh tahap kegiatan yang bersifat siklikal. Monitoring dan evaluasi menyediakan informasi yang dibutuhkan oleh perencana proyek, pelaksana proyek, dan manajer proyek yang diperlukan pada tiap-tiap tahap untuk membantu mengetahui apakah proyek telah dilaksanakan sesuai yang direncanakan, apakah masalah yang muncul perlu dipecahkan, apakah dampak yang diharapkan dan tidak diharapkan terjadi, dan apakah pelajaran yang diperoleh untuk menyeleksi dan merancang proyek-proyek kemudian.

Ketujuh tahap manajemen proyek yang dimaksud adalah:

1. Identifikasi dan persiapan
2. Penilaian, seleksi, dan negosiasi proyek
3. Perencanaan dan disain proyek
4. Pelaksanaan proyek
5. Evaluasi pelaksanaan proyek dan transisi pelaksanaan
6. Manajemen pelaksanaan proyek dan kepastian kelanjutannya
7. Identifikasi proyek baru.

Ketujuh tahap proses implementasi proyek tersebut dapat disederhanakan ke dalam model sederhana yang berisi empat komponen yaitu (1) input, (2) metoda implementasi, (3) output, dan (4) dampak. Dapat pula disederhanakan dalam bentuk modifikasi penggabungan sebagai berikut: tahap 1, 2, dan 3 digabung menjadi tahap konsep dan disain proyek, tahap 4 dibagi menjadi dua tahap yaitu mobilisasi sumber-

sumber dan penyampaian layanan, tahap 5, 6, dan 7 digabung menjadi tahap manajemen operasi dan dampak proyek. Dengan demikian tahap-tahapnya menjadi: (1) Konsep dan disain proyek, (2) Mobilisasi sumber-sumber, (3) Penyampaian layanan, (4) Manajemen operasi, (5) Dampak proyek.

### **Evaluasi Diagnostik**

Salah satu bentuk evaluasi proyek adalah evaluasi diagnostik atau evaluasi proses dan evaluasi formatif. Evaluasi bentuk ini dilaksanakan apabila "*problems have already been detected or on a regular basis as an early warning system to detect potential problems*". Evaluasi diagnostik dibedakan ke dalam *diagnostic monitoring studies* yang bertujuan untuk "*to improve the performance of an on going project*, dan *diagnostic evaluation studies* yang bertujuan untuk *to help interpret the reasons for the success or failure of a completed project and to help in the design of future projects*".

Evaluasi diagnostik biasanya merupakan bagian dari *ex-post evaluation*. Banyak prosedur evaluasi kuantitatif dirancang untuk mengukur tingkat ketercapaian output atau dampak yang diharapkan (dan beberapa variabel intervening mempengaruhi tingkat atau arah dampak), tetapi tidak dapat menjelaskan mengapa terjadi ketidaktercapaian pengaruh atau dampak yang diharapkan.

Evaluasi diagnostik dapat melengkapi metoda evaluasi kuantitatif dengan menyelipkan penjelasan penting kinerja proyek yang kurang, apakah kurang pada disain proyek, problem implementasi, atau tingkat reseptivitas target populasinya, problem koordinasi dengan pihak lain atau kejadian-kejadian eksternal yang tidak diharapkan.

Rancangan dan implementasi evaluasi diagnostik terdiri dari langkah-langkah sebagai berikut: (1) Identifikasi masalah pelaksanaan, (2) Menetapkan model konseptual program dan identifikasi sebab-sebab yang mungkin menimbulkan masalah, (3) Rancangan alternatif studi diagnostik, (4) Menetapkan kebutuhan informasi yang akan dikumpulkan, (5) Menetapkan metoda pengumpulan data, dan (6) Analisis data.

Tidak semua langkah-langkah itu akan diuraikan di sini kecuali dua langkah yang pertama yaitu (1) mengidentifikasi masalah dan (2) mengembangkan model konseptual program dan identifikasi sebab-sebab yang mungkin menimbulkan masalah. Secara teoritis, identifikasi masalah bersumber dari hasil monitoring input dan output yang dilakukan pada tahap sebelum evaluasi diagnostik. Pengembangan model konseptual dan identifikasi sebab-sebab yang mungkin menimbulkan masalah pada proyek-proyek sosial didasarkan atas definisi dari program pengembangan sosial sebagai intervensi yang direncanakan berdasarkan pada teori yang eksplisit yang akan membantu mengembangkan perubahan sosial atau penataan dan penjelasan mengapa perubahan sangat diharapkan. Suatu model program sosial harus dapat menjelaskan bagaimana perbedaan input dapat mencapai dampak yang pasti. Oleh karena itu suatu model harus dijelaskan sebagai seperangkat hipotesis yang dapat diuji mengenai proyek apakah dipersalahkan atau dipertahankan.

Suatu model proyek adalah teori eksplisit tentang bagaimana seperangkat sumber-sumber dan kegiatan-kegiatan akan menghasilkan dampak spesifik terhadap masyarakat atau lingkungan. Model proyek membantu dalam merencanakan dan mendisain proyek, dalam mempelajari dan menetapkan proses implementasi, dan membuat estimasi kuantitatif dampak proyek, atau dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi dan produksi dampak. Membantu juga dalam menyajikan temuan-temuan kepada pengambil kebijakan, perencana, dan manajer. Bentuknya dapat berupa matrik, grafik, diagram jaringan kerja, atau persamaan-persamaan matematik atau statistik. Dari sudut analisisnya, model proyek dapat bersifat deskriptif, menggunakan indikator angka-angka numerik, atau menggunakan analisis matematika dan statistika. Suatu model proyek dapat dibedakan menurut tujuan, struktur, dan macam analisisnya.

Ada enam model proyek sosial yang sering dipergunakan. Pertama, model *logical framework analysis* yang dipergunakan untuk mengevaluasi kinerja dan perencanaan proyek. Bentuknya adalah matrik dan analisisnya biasanya deskriptif dan numerikal. Kedua, *quasi-experimental design*, dipergunakan untuk mengestimasi secara kuantitatif dampak proyek. Bentuknya statistikal dan analisisnya adalah univariat dan multivariat. Ketiga, *systems analysis*, dipergunakan untuk

mengevaluasi kinerja dan perencanaan proyek, bentuknya grafik dan matematikal, analisisnya deskriptif dan matematikal. Keempat, *causal networks*, digunakan untuk perencanaan lanjutan dan revisi disain evaluasi dan sintesis hipotesis dan temuan-temuan. Kelima, *process modeling*, digunakan untuk mengevaluasi perencanaan dan menetapkan format untuk menyajikan temuan-temuan. Bentuknya grafik dan analisisnya deskriptif dan numerikal. Keenam, *path analysis*, digunakan untuk mengestimasi kontribusi proyek dan variabel non proyek terhadap proyek outcome. Bentuknya grafik dan statistikal, analisisnya lebih rumit yaitu multivariat.

Model yang akan dipergunakan di sini adalah model proses yang dapat dipakai untuk mengases faktor-faktor yang mempengaruhi keberlanjutan proyek. Dengan beberapa modifikasi yang tepat, model proyek dapat dipakai juga untuk mengevaluasi implementasi dan keberlanjutan beberapa proyek pengembangan sosial. Model ini dapat dibedakan dalam bagian sentral, atas, dan bawah. Bagian sentral menjelaskan tahap-tahap siklus proyek yang meliputi konsep dan disain proyek, mobilisasi sumber-sumber, penyampaian layanan operasi dan pemeliharaan, dan pencapaian dampak proyek. Bagian atas model mengidentifikasi cara-cara proyek mempengaruhi lingkungan organisasi baik internal organisasi maupun lingkungan institusi yang lebih luas. Bagian bawah proyek menjelaskan cara-cara keberlanjutan proyek yang dipengaruhi oleh lingkungan ekonomi, politik, sosial, dan budaya dimana proyek dikembangkan. Struktur dasar model proses dapat disajikan sebagai berikut:

Gambar 1 Struktur Dasar Model Proses untuk Menguji Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keberlanjutan Pengembangan Proyek

Organizational Environment	Project organization				
Project Cycle	Project Concept and Design	Resources Mobilization	Service Delivery	Operations and Maintenance	Impacts
External Environment	Beneficiary Responses				
	External Events				

## **Kajian Teoritik Mutu Sekolah, Desentralisasi Pendidikan, Dan MBS/MPMBS**

### **1. Mutu sekolah**

Secara teoritik MBS/MPMBS memiliki keterkaitan dengan mutu dan kinerja sekolah dalam kerangka otonomi pendidikan atau desentralisasi pendidikan. Oleh karena itu kajian teori MBS/MPMBS harus dikaitkan dengan kajian teori tentang mutu dan kinerja sekolah serta teori tentang otonomi pendidikan atau desentralisasi pendidikan.

Konsep mutu sekolah mencakup banyak sisi dan berbeda dengan konsep efektivitas dan efisiensi sekolah. Konsep mutu sekolah mencakup sisi input, proses, output, dan outcome. Konsep efektifitas terbatas pada sisi output. 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), Don Adam (1996), dan Betts (1999).

Konsep mutu sekolah memiliki keterkaitan dengan teori fungsi produksi dalam pendidikan yang berinduk pada teori modal manusia yang banyak digunakan untuk menjelaskan mutu sekolah melalui penelusuran keterkaitan faktor-faktor masukan dengan prestasi belajar siswa. Teori ini telah lama digunakan dalam penelitian mutu sekolah antara lain Coleman (1996), Hanushek (1981, 1986, 1989), Ferguson (1991), Hedges, Laine, dan Greenwald (1994 dan 1995), Caldwell (1996), dan Picus (1995).

### **2. Desentralisasi pendidikan**

Desentralisasi pendidikan dapat berdampak 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 yang terbuka kepada masyarakat dan sekolah, sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan (Stinette, 1993; Burnett, et al 1995); Bank Dunia, 1995, 1998; Fiske, 1996; dan Habibi, 2001).



Desentralisasi pendidikan menunjuk juga kepada konsep equiti dan efisiensi yang diarahkan pada meningkatnya kesejahteraan sosial dan efisiensi teknis (Winkler, 1992). Secara konseptual, desentralisasi pendidikan memiliki banyak arti dan makna seperti dekonsentrasi, delegasi, devolusi, dan privatisasi (Florestal dan Cooper, 1997). Secara lebih khusus, desentralisasi pendidikan dapat dimaknai juga sebagai *school-based management* atau *school-site management* (Mankoe dan Maynes, 1992).

Dalam konteks desentralisasi pendidikan, Fiske (1996) mengidentifikasi delapan pihak yang berkepentingan dengan pendidikan yaitu (1) pemimpin politik dan pengambil kebijakan, (2) pegawai departemen, (3) guru, (4) organisasi guru, (5) universitas, (6) orangtua, (7) masyarakat lokal, dan (8) siswa atau murid.

Dari sudut jenis keputusan yang dapat didesentralisasikan, Burki, et al (1999) menguraikan aspek-aspek pendidikan yang dapat didesentralisasikan yaitu (1) sistem pembelajaran, (2) manajemen personalia, (3) perencanaan dan struktur, dan (4) sumber daya.

### 3. MBS/MPMBS

Manajemen berbasis sekolah (MBS/MPMBS) merupakan bentuk pengalihan kewenangan dari pemerintah ke sekolah dan masyarakat untuk mengelola sendiri sekolahnya. Target penerapan MBS/MPMBS adalah meningkatkan mutu sekolah yang dilandasi oleh pemikiran-pemikiran manajemen mutu terpadu. Dengan demikian dalam implementasi MBS/MPMBS harus selalu memiliki dua sisi penting yang saling berkaitan yaitu perubahan pola manajemen dan orientasi peningkatan mutu sekolah yang di dalamnya terdapat komponen-komponen kegiatan sebagai berikut (1) melakukan evaluasi diri, (b) merumuskan visi, misi, dan target mutu, (3) menyusun rencana peningkatan mutu, dan (4) melaksanakan rencana peningkatan mutu, (5) melakukan evaluasi pelaksanaan, dan (6) merumuskan target mutu baru (Umaedi, 2000).

Dengan cara yang agak berbeda, konsep manajemen berbasis sekolah dirumuskan dalam suatu paradigma yang memuat konsep-konsep utama: desentralisasi, manajemen berbasis sekolah, dan tujuan (kinerja) sekolah. Konsep MBS/MPMBS mencakup konsep kurikulum, proses belajar mengajar, sumber daya,

dan aspek-aspek *stakeholders*, perancangan model, analisis SWOT, dan profesionalisasi. Sedangkan konsep tujuan (kinerja) sekolah mencakup tujuan mutu dan tujuan politik yang dilandasi oleh pemikiran-pemikiran efisiensi manajemen, keuangan, dan pemerataan kesempatan (Nanang Fatah, 2001).

Dikmenum (2000) merumuskan MBS/MPMBS secara lebih operasional yang meliputi konsep dasar manajemen pendidikan masa depan, konsep dasar MBS/MPMBS dan karakteristiknya, tahap-tahap pelaksanaan, dan tugas serta fungsi institusi. Keempat aspek pokok tersebut merupakan kerangka teoritik implementasi MBS/MPMBS di tingkat SMUN dan SLTPN.

Konsep dasar manajemen pendidikan masa depan digambarkan dalam perbandingan sebagai perubahan pola manajemen pendidikan dari pola lama menuju pola baru sebagai berikut:

Pola Lama	Pola Baru
Subordinasi	Otonomi
Pengambilan keputusan terpusat	Pengambilan keputusan partisipatif
Ruang gerak kaku	Ruang gerak luwes
Pendekatan birokratik	Pendekatan profesional desentralistik
Sentralistik	Desentralistik
Diatur	Motivasi diri
Overregulasi	Deregulasi
Mengontrol	Mempengaruhi
Mengarahkan	Memfasilitasi
Menghindari resiko	Mengelola resiko
Menggunakan uang semauanya	Menggunakan uang seefisien mungkin
Individual yang cerdas	Teamwork yang cerdas
Informasi terpribadi	Informasi terbagi
Pendelegasian	Pemberdayaan
Organisasi hirarkis	Organisasi datar

Karakteristik MBS/MPMBS diklasifikasikan ke dalam (1) konteks, (2) input, (3) proses, (4) output, dan (5) outcome. Konteks meliputi permintaan pendidikan, dukungan masyarakat, kebijakan pemerintah, aspirasi pendidikan, status sosial ekonomi, keadaan geografis, dan pelaksanaan otonomi daerah. Input menyangkut rumusan visi, misi, dan tujuan, sasaran, sumberdaya manusia, sumberdaya nonmanusia, siswa, dan kurikulum.

Proses meliputi efektivitas yang tinggi pada proses belajar mengajar, kepemimpinan kepala sekolah yang kuat, pengelolaan yang efektif tenaga kependidikan, sekolah memiliki budaya mutu, sekolah memiliki teamwork yang kompak, cerdas, dan dinamis, sekolah memiliki kemandirian, partisipasi warga sekolah dan masyarakat, sekolah memiliki keterbukaan, sekolah memiliki kemauan untuk berubah, sekolah melakukan evaluasi berkelanjutan, sekolah responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan, sekolah memiliki akuntabilitas, dan sekolah memiliki sustainabilitas.

Output meliputi hasil nyata MBS/MPMBS yang berupa prestasi akademik dan prestasi nonakademik. Outcome berupa siswa yang meneruskan pendidikan lanjutan dan kegiatan siswa yang tidak melanjutkan ke jenjang pendidikan di atasnya.

Tahap-tahap implementasi meliputi kegiatan-kegiatan (1) sosialisasi, (2) analisis situasi sasaran, (3) merumuskan visi, misi, tujuan, dan sasaran, (4) melakukan analisis SWOT, (5) menyusun rencana peningkatan mutu, (6) melaksanakan rencana peningkatan mutu, (7) melakukan evaluasi pelaksanaan, dan (8) merumuskan sasaran-sasaran mutu baru.

Tugas dan fungsi institusi sekolah meliputi (1) menyusun rencana dan program pelaksanaan dengan melibatkan pihak-pihak yang berkepentingan, (2) mengkoordinasikan sumberdaya yang ada, (3) melaksanakan program manajemen, (4) melaksanakan pengawasan dan pembimbingan, (5) melakukan evaluasi, (6) menyusun laporan penyelenggaraan, dan (7) mempertanggungjawabkan hasil penyelenggaraan.

### **Masalah dan model konseptual**

Diuraikan pada bagian pengantar, mulai tahun pelajaran 1999/2000 Dikmenum melaksanakan rintisan program MBS/MPMBS pada sejumlah SMUN dan SLTPN dengan dua kegiatan utama yaitu (1) sosialisasi, dan (2) ujicoba. Kegiatan sosialisasi dilakukan dengan mengadakan pertemuan, penerbitan buku berupa Buku 1 Konsep dan Pelaksanaan, Buku 2 Panduan Penyusunan Proposal dan Pelaporan MPMBS, Buku 3 Panduan Monitoring dan Evaluasi Program, dan Buku 4

Rintisan Program, dan publikasi lain melalui berbagai media. Ujicoba dilaksanakan melalui lokakarya, pelatihan, pemberian bantuan operasional manajemen mutu, penyusunan program, pelaksanaan program, monitoring dan evaluasi program. Setelah tahap sosialisasi dan uji-coba, banyak sekolah melaksanakan MBS/MPMBS.

Rumusan Model Proses rintisan dan implementasi program MBS/MPMBS yang dimaksud disajikan pada Gambar 2.

Tabel 1 Permasalahan yang Diduga sebagai Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keberlanjutan Implementasi MBS/MPMBS

Komponen model proses	Permasalahan
1. Lingkungan organisasi	Organisasi proyek: 1. Berpola sentralistik 2. Sekolah masih bergantung pada pusat, propinsi, dan kabupaten 3. Kurang memanfaatkan lingkungan organisasi
Siklus proyek	
a. Sosialisasi ke pengelola propinsi dan kabupaten/Kodya	1. Informatif 2. Kurang menumbuhkan kemampuan manajerial
b. Lokakarya tingkat sekolah	1. Kondisi sekolah beragam 2. Kemampuan stakeholders beragam
c. Pelatihan kepala sekolah	1. Kemampuan kepala sekolah beragam 2. Perencanaan sentralistik 3. Kurang menumbuhkan kemampuan manajerial
d. Penyusunan program	1. Berorientasi produk atau output 2. Berpola program seragam 3. Untuk kepentingan proyek
e. Pelaksanaan program	1. Keterbatasan sumber-sumber 2. Dibatasi oleh jangka waktu proyek 3. Kinerja sekolah beragam
f. Monitoring dan evaluasi	1. Lebih bersifat formalitas proyek 2. Kurang menyatu sebagai bagian dari manajemen proyek
3. Lingkungan eksternal	
a. Respon penerima proyek	1. Rendahnya keterlibatan pihak-pihak yang berkepentingan 2. Adanya perbedaan kemampuan dan kesediaan menerima proyek
b. Kejadian-kejadian eksternal	1. Transisi desentralisasi 2. Perbedaan kemampuan ekonomi 3. Perbedaan sosial-budaya setempat 4. Kuatnya pola birokratik

Mengacu pada kerangka teori dan rancangan rintisan program yang garis besarnya telah diuraikan di atas, beberapa masalah yang diduga muncul dalam uji-coba rintisan penerapan MBS/MPMBS di SMUN dan SLTPN dicoba dirangkum pada Tabel 1 yang klasifikasinya menggunakan komponen-komponen rintisan program yang dilaksanakan dan dipadukan dengan komponen-komponen yang harus ada pada suatu Model Proses sebagai model yang akan dipergunakan dan dikembangkan dalam melaksanakan evaluasi diagnostik rintisan dan implementasi program MBS/MPMBS di lingkungan Dikmenum terutarna di SMUN dan SLTPN di Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

### **Penutup**

Rintisan program penerapan MBS/MPMBS di SMU dan SLTP yang dilaksanakan oleh Direktorat Pendidikan Menengah Umum mulai tahun pelajaran 1999/2000 dan pelaksanaan penerapan MBS/MPMBS di banyak sekolah, perlu diikuti oleh suatu evaluasi diagnosis untuk meningkatkan kinerja pelaksanaannya dan perbaikan program pelaksanaan yang akan datang. Evaluasi diagnosis di sini dilaksanakan melalui tahap-tahap yang dikembangkan oleh Valadez dan Bamberger (1994), tetapi dibatasi pada dua langkah pertama yaitu identifikasi masalah dan pengembangan model. Identifikasi dan model yang dimaksud disajikan di halaman 11 dan 12.

Untuk melaksanakan evaluasi diagnosis lebih lanjut perlu diikuti dengan persiapan dan perancangan langkah-langkah lanjutannya yang tidak diuraikan di sini, perlu secara khusus dikembangkan pada segi-segi metodologinya. Suatu komperasi perlu dilakukan untuk pengembangan model dan perancangan (disain) evaluasinya terhadap rancangan dan model ini dengan hasil monitoring dan evaluasi yang dilakukan oleh pihak Dikmenum. Targetnya adalah suatu evaluasi komprehensif atas rintisan program MBS/MPMBS yang sudah dimuali itu.

### **Daftar Pustaka**

Adam, Don. 1998. *Education 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
- Bamberger, Michael and Cheema, Shabbir. 1990. *Case Study of Project Sustainability: Implication for Operations from Asia Experiences*. Washington, DC: The World Bank.
- Berne, R and Stiefel, L. 1995. *Student-Level School Resources Measures*. Selected Papers in School Financial 1995. Tersedia di <http://nces.ed.gov/pubs.97/975.36.html>
- Betts, J.R. 1996. *Return to Quality of Education*. Economics of Education Series I. Tersedia di <http://www.worldbank.org/ed.invest.betts.html>
- Bray, M. 1996. *Decentralization of Education, Community Financing*. Washington: The World Bank
- Burki, S. J Guillermo E. Perry, dan William R. Delinger. 1999. *Beyond the Center: Decentralizing the State*. Wasington D.C: World Bank
- Burnett, N, Karl Marble, Harry Abthopny Patrinos. 1995. *Setting Invesment Priorities in Education*. Finance and Development. December.
- Caldwell. 1996. *Principles and Practise in Resources Allocation to Scholl under Condition of Radical Decentralization*. Development in the School Finance 1996. Tersedia di <http://nces.ed.gov/pubs.97/975.36.htm>
- Chapman, D.W, dan Windham D.M. 1986. *The Evaluation of Effeciency in Education Development Activities*. Florida: IEES
- Dandekar, V.S. 1996. *Community Resource Mobilization*. Paper Presented at Conference on Reforming School Education. NIEPA. New Delhi
- Dikmenum. 2000. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Buku 1 Konsep dan Pelaksanaan. Jakarta
- Dikmenum. 2000. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Buku 2 Panduan Penyusunan Proposal dan Pelaporan MPMBS. Jakarta
- Dikmenum. 2000. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Buku 4 Rintisan Program. Jakarta
- Fiske, E.B. 1996. *Decentralization of Education Policies and Consensus*. Washington D.C: The World Bank
- Forestal, K. dan Robb. Cooper. 1997. *Decentralization of Education; Legal Issues*. Washington D.C: World Bank

- Greenwald R, Hedges L.V, dan Laine R.D. 1996. *Interpreting Research on School Resources and Student Achievement: A Rejoinder to Hanushek*. Review of Education Research. Volume 66, No 3, Hal 411-416.
- Greenwald R, Hedges L.V, dan Laine R.D. 1996. *The Effect of School Resources on Student Achievement*. Research. Review of Educational Research. Volume 66, No 3, Hal 411-416.
- Habibie, Nabil et al. 2001. *Decentralization in Argentinian, Economic Growth Center*. Yale University. Social Science Research Network Electronic Library. Tersedia di <http://papers.ssrn.com/paper.tabs?abstrac.id.275291>
- Hanushek, E.A. 1996. "A more Complete Picture of School Policies" in Review of Educational Research, Vol. 66. No. 3, Hal397-409
- Hanushek, E.A. 1997. "Assesing the Effect of School Resource on Student Performance: An Update" in Educational Evbaluation and Policy Analysis, Vol. 19, No. 2, Hal. 141-164
- King, E.M. dan Berk Ozler. 1998. "What Decentralization Got To Do With Learning? The Case of Nicaragua's School Autonomy Reform" Paper Presented at the Annual Meeting of the America Educational Research Association. San Diego, CA.
- Mankoe, J. dan Maynes, B. 1992. *Decentralization of Education Decision making in Ghana*, Pergamon.
- Picus, L.O. 2000. *How School Allocate and Use Their Resource*. ERIC Digest 143. December 2000. Tersedia di <http://uric.ouregon.edu/publications/digest/digest143.html>.
- Sinnette, L.J. 19936. *Decentralization: Why, How and Toward What Ends*. NCREL's Policy Breifs, Report 1. Tersedia di <http://www.ncrel.org>.
- Valadez, Joseph dan Bamberger, Michael, ed. 1994. *Monitoring and Evaluation Social Sector in Developing Countries*. Wasington DC: The World Bank.