

MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH BERORIENTASI PELAYANAN PUBLIK: Teori dan Implementasinya

PENULIS:

Dr.Mujiburrahman, M.Ag
M.Ridha, MA.
Dr.Mahmuddin, M.Si.

Editor:

Hasnul Arifin Melayu, MA.



Manajemen Berbasis Sekolah Berorientasi Pelayanan
Publik: Teori dan Implementasinya

Yogyakarta: Zahir Publishing, Juli 2018

ISBN: 978-602-5541-28-5

Penulis : Dr.Mujiburrahman, M.Ag
M.Ridha, MA.
Dr.Mahmuddin, M.Si.
Editor : Hasnul Arifin Melayu, MA.
Kontributor : Gunawan Tawar, Feri Julianto
Tata Letak : Ismi Aziz
Design Sampul : Sabiq

Diterbitkan oleh:

ZAHIR PUBLISHING

Kadisoka RT.05 RW.02, Purwomartani,

Kalasan, Sleman, Yogyakarta 55571

0857 2589 4940 E: zahirpublishing@gmail.com

Bekerjasama dengan:

PKPM

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.

Dilarang mengutip atau memperbanyak
sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

DIREKTUR PKPM ACEH

Segala Puji kepada Allah Swt dengan Rahmat, Taufik dan Hidayah-Nya, Pusat Kajian Pendidikan dan Masyarakat (PKPM) telah menyelesaikan amanah yang dipercayakan oleh USAID-KINERJA untuk melakukan pendampingan Implementasi Program Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Berorientasi Pelayanan Publik di Kabupaten Bener Meriah sejak Oktober 2012 s.d Oktober 2014. Kita juga patut bersyukur atas selesainya penulisan buku tentang pengalaman dan keberhasilan implementasi program selama 2 tahun tersebut.

Pendokumentasian implementasi program Manajemen Berbasis Sekolah di Kabupaten Bener Meriah, Provinsi Aceh yang telah dilaksanakan selama lebih kurang dua tahun sejak 2014 sampai akhir tahun 2016, direkap dan didokumentasikan dalam bentuk narasi yang dikumpulkan menjadi 2 buah buku. Buku 1 berjudul "Manajemen Berbasis Sekolah: Teori dan Implementasinya. Isi buku ini membahas tentang teori dan berbagai kegiatan pelaksanaan program MBS di lokasi implementasi. Sedangkan buku 2 yang berjudul "Survei Pengaduan: Sebuah Inovasi dalam Dunia Pendidikan" difokuskan pembahasannya pada pelaksanaan survei pengaduan masyarakat berdasarkan Permen-PAN Nomor 13 tahun 2009 tentang Pedoman Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Melalui Partisipasi Masyarakat, sebagai

salah satu pendekatan program MBS versi KINERJA yang menitikberatkan pada peningkatan pelayanan publik.

Penulisan kedua buku ini dianggap penting untuk menggambarkan berbagai dinamika, perubahan serta dampak implementasi program untuk menjadi rujukan bagi pihak terkait dalam penguatan lanjutan terhadap capaian yang telah diraih serta dapat menjadi bahan rujukan bagi berbagai pihak yang ingin mengembangkan dan mereplikasikan MBS versi KINERJA di daerah atau unit layanan lainnya.

Akhirnya, atas kerja keras dan keberhasilan penulisan dan penerbitan buku *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori dan Implementasinya*, saya mengucapkan terima kasih kepada penulis saudara Mujiburrahman, M. Ridha dan Mahmuddin. Penerbitan buku ini juga tidak terlepas dari andil dan dorongan dari Tim USAID KINERJA bapak Azis Muslim, Dicky Ariesandi dan Chairul Fahmi. Terima kasih juga kepada Pemda Bener Meriah, Dinas Pendidikan, Kemenag, Fasilitator Daerah, Forum Peduli Pendidikan Bener Meriah, Forum Komite Kecamatan, Kepala Sekolah mitra, Komite Sekolah mitra dan masyarakat yang telah memberi kontribusi yang luar biasa sesuai dengan perannya masing-masing. Juga ucapan terima kasih disampaikan kepada penerbit Zahir Publishing yang telah membantu penerbitan buku ini.

Akhirnya, semoga kehadiran buku ini memperkaya literatur khazanah intelektual dan sekaligus menjadi referensi bagi akademisi dan praktisi pendidikan dalam rangka pengembangan manajemen pendidikan di perguruan tinggi maupun pada satuan pendidikan. Hanya kepada Allah

kita berserah diri, semoga amal bakti kita ini mendapatkan ganjaran di sisi Allah Swt.

Banda Aceh, Januari 2018
Direktur PKPM Aceh,

Dr. Muslim Zainuddin, M.Si

**MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH
BERORIENTASI PELAYANAN PUBLIK:
Teori dan Implementasinya**

DAFTAR ISI

| | |
|--|------------|
| KATA PENGANTAR DIREKTUR PKPM ACEH..... | iii |
| DAFTAR SINGKATAN | ix |
| BAB I PENDAHULUAN..... | 1 |
| A. Dasar Pemikiran | 1 |
| B. Manajemen Berbasis Sekolah: Pengertian dan Urgensinya | 5 |
| C. Sekilas Tentang Mbs Versi Kinerja | 21 |
| D. Metodologi Penulisan..... | 34 |
| BAB II STRATEGI PENDEKATAN PROGRAM..... | 37 |
| BAB III TAHAPAN IMPLEMENTASI PROGRAM.... | 43 |
| A. Memperkuat Kebijakan Di Tingkat Daerah . | 46 |
| B. Penguatan Kapasitas Sekolah..... | 60 |
| C. Penguatan Kapasitas Masyarakat | 80 |
| D. Pelaksanaan Survei Pengaduan Masyarakat | 95 |
| BAB IV PIHAK-PIHAK YANG TERLIBAT | 101 |
| BAB V SUMBER DANA DAN SUMBER DAYA | 107 |
| BAB VI PENDAMPINGAN, MONITORING DAN EVALUASI PROGRAM..... | 111 |
| A. Pendampingan | 111 |
| B. Monitoring dan Evaluasi Program | 118 |

| | |
|---|------------|
| BAB VII CAPAIAN DAN KONTRIBUSI TERHADAP PROGRAM..... | 123 |
| BAB VIII TANTANGAN DAN SOLUSI | 127 |
| BAB IX DAMPAK KEBERHASILAN PROGRAM..... | 131 |
| A. Dampak Bagi Pemerintah: | 136 |
| B. Dampak Bagi Sekolah: | 139 |
| C. Dampak Bagi Masyarakat: | 146 |
| D. Dampak Bagi Murid: | 150 |
| BAB X KEBERLANJUTAN DAN REPLIKASI PROGRAM..... | 151 |
| A. Keberlanjutan Program | 151 |
| B. Replikasi Program..... | 152 |
| BAB XI PENUTUP | 155 |
| A. <i>Lesson Learn</i> Dan Catatan Kritis..... | 155 |
| B. Rekomendasi..... | 158 |
| DAFTAR BACAAN..... | 160 |
| LAMPIRAN-LAMPIRAN | 162 |

DAFTAR SINGKATAN

| | |
|--------------|---|
| BOS | : Biaya Operasional Sekolah |
| DPRK | : Dewan Perwakilan Rakyat |
| EDS | : Evaluasi Diri Sekolah |
| FASDA | : Fasilitator Daerah |
| FGD | : Focus Group Discussion |
| FKK | : Forum Komite Kecamatan |
| FPPBM | : Forum Peduli Pendidikan Bener Meriah |
| IPM | : Indeks Pengaduan Masyarakat |
| JPP | : Janji Perbaikan Pelayanan |
| MBS | : Manajemen Berbasis Sekolah |
| MSF | : Multistakeholders Forum |
| PEMDA | : Pemerintah Daerah |
| RKAS | : Rencana Kerja Anggaran Sekolah |
| RKS | : Rencana Kerja Sekolah |
| SK | : Surat Keputusan |
| SNP | : Standar Nasional Pendidikan |
| SOP | : Standar Operasional Prosedur |
| SPM | : Standar Pelayanan Minimal |
| SPP | : Standar Pelayanan Publik |
| TPP | : Tim Pelayanan Publik |
| TRIMS | : Tools for Reporting and Information Management by |

BAB I PENDAHULUAN

A. DASAR PEMIKIRAN

Pendidikan merupakan kebutuhan dasar bagi setiap manusia untuk melahirkan generasi penerus yang mampu mengembangkan potensi dirinya sehingga memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan oleh dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Memperhatikan begitu pentingnya tujuan pendidikan, maka tidak salah jika pendidikan menjadi prioritas utama pemerintah pusat maupun daerah, bahkan menjadi salah satu unsur *Millennium Development Goals (MDGs)*.

Dalam rangka pencapaian tujuan tersebut, pemerintah telah menyusun berbagai standar pelayanan, baik yang menjadi kewenangan sekolah maupun pemerintah daerah yang disebut dengan Standar Pelayanan Minimum (SPM). Sebelumnya pemerintah telah menetapkan acuan standar pendidikan dasar yang disebut dengan Standar Nasional Pendidikan (SNP). Dalam SNP tersebut diatur tentang peran pemerintah pusat, pemerintah daerah dan sekolah mempunyai kewajiban masing-masing untuk mencapai standar tersebut. Standar pendidikan tersebut ditetapkan dalam PP No. 19 Tahun 2005

tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang menegaskan bahwa dalam rangka peningkatan mutu pendidikan maka ditetapkan delapan standar nasional pendidikan.

Pencapaian standar nasional pendidikan tersebut tidak mudah untuk diwujudkan, perlu usaha dan strategi yang baik untuk menggapainya. Salah satu aspek yang cukup penting adalah adanya dukungan tatakelola pemerintah yang baik (*good governance*) sehubungan dengan peningkatan pelayanan pada dunia pendidikan, sehingga standar pelayanan yang menjadi ukuran keberhasilan pendidikan dapat dicapai secara merata. Untuk mempercepat pencapaian mutu pendidikan dimaksud dilakukan dengan mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah pada seluruh satuan pendidikan. Hal ini sejalan dengan kebijakan pendidikan nasional sebagaimana tertuang dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pasal 51 ayat 1 menyebutkan bahwa "Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah".

Dalam penjelasan pasal ini, yang dimaksud manajemen berbasis sekolah adalah bentuk otonomi manajemen pendidikan pada satuan pendidikan jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan/kerjasama, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas". Konsep MBS telah menarik ahli pendidikan di Indonesia pada akhir 1990-an, dan itu secara resmi diadopsi sebagai model manajemen sekolah

di Indonesia. Konsep MBS dipilih didasarkan pada paradigma desentralisasi pendidikan yang diterapkan untuk memecahkan ketidakefektifan dari paradigma pendidikan sentralistik yang sebelumnya diterapkan di Indonesia.

Melalui penerapan manajemen berbasis sekolah diharapkan dapat mempercepat peningkatan mutu pendidikan di seluruh sekolah di Indonesia, termasuk di Kabupaten Bener Meriah. Namun sampai saat ini, upaya tersebut belum berjalan secara maksimal. Baik hanya ditingkat pemerintah pusat, pemerintah daerah tetapi juga di tingkat sekolah sebagai unit layanan. Kondisi ini terjadi hampir di seluruh Indonesia, tidak terkecuali Aceh, termasuk di Kabupaten Bener Meriah sebagai salah satu kabupaten hasil pemekaran dari kabupaten Aceh Tengah yang diresmikan pada tanggal 7 Januari 2014.

Sebagai kabupaten yang relatif masih baru, penerapan konsep *good governance* di Bener Meriah, termasuk dalam bidang pendidikan, belum berjalan secara maksimal. Fokus utama pemerintah masih dalam tataran pembenahan infrastruktur seperti perkantoran dan jalan-jalan utama menuju akses pemerintahan dan fasilitas fisik lainnya. Realitas lainnya yang menjadi kendala karena kondisi geografis Bener Meriah termasuk dalam kategori daerah pegunungan dan terpencil, di mana dari 10 kecamatan, 5 diantaranya dikategorikan sebagai wilayah terpencil. Akses jalannya juga belum cukup memadai serta memiliki jarak tempuh yang jauh dengan Ibu Kota Provinsi Aceh mencapai 8-9 jam perjalanan.

Karenanya tidak mengherankan jika persoalan yang dihadapi pendidikan sangat beragam dan kompleks, baik

ditingkat pengambil kebijakan, unit layanan (sekolah) maupun partisipasi masyarakat. Gambaran persoalan ini dapat dilihat dari pendekatan penyelenggaraan urusan pendidikan yang bersifat sentralis, non partisipatif serta tidak akomodatif terhadap kepentingan sekolah, murid, wali murid maupun masyarakat.

Realitas tersebut kemudian melahirkan sejumlah permasalahan diantaranya sebagai berikut: Pertama, di tingkat pengambil kebijakan (pemerintah) yaitu: kurang melibatkan partisipasi masyarakat dalam penyusunan kebijakan pendidikan daerah; kebijakan pendidikan masih mengacu pada peningkatan infrastruktur, belum secara komprehensif mengarahkan kebijakan pada aspek peningkatan pelayanan dan mutu pendidikan; dan masih belum sinergisnya antar stakeholders yang terkait bidang pendidikan dalam upaya peningkatan pelayanan dan mutu pendidikan. Kedua, ditingkat unit layanan (sekolah) yaitu: manajemen sekolah yang tidak akuntabel, transparan, responsif dan partisipatif; sekolah tidak membuka ruang partisipasi masyarakat untuk peningkatan pelayanan pendidikan; tidak adanya mekanisme penyampaian berbagai saran dan keluhan masyarakat untuk peningkatan pelayanan pendidikan.

Ketiga, terkait dengan peran serta masyarakat, yaitu: tidak adanya forum bersama sebagai wadah masyarakat dalam berpartisipasi dan melakukan advokasi untuk peningkatan pelayanan publik; kurangnya lembaga-lembaga sosial seperti LSM yang konsen terhadap advokasi kebijakan; kurangnya pemahaman masyarakat terhadap konsep pelayanan publik

yang merupakan hak setiap warga negara yang harus dilayani oleh pemerintah; dan adanya paradigma yang berkembang dalam masyarakat bahwa sekolah telah mampu memenuhi kebutuhan secara mandiri dari sumber anggaran dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dari Pemerintah Pusat.

Dalam rangka mengatasi berbagai persoalan tersebut, KINERJA mengembangkan konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang berfokus pada peningkatan pelayanan publik. Prinsip utama yang dibangun adalah mewujudkan terjadinya peningkatan tatakelola pelayanan publik di bidang pendidikan dasar yang berprinsip akuntabilitas, transparansi, partisipatif, dan responsif. Namun sebelum pembahasan tentang MBS yang berorientasi pelayanan publik yang menjadi kajian utama dalam buku ini, untuk lebih komprehensif pembahasan dan sebagai jembatan untuk memahami konsep MBS yang berorientasi pelayanan Publik, maka perlu juga disajikan konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang telah dipahami dan diterapkan di berbagai satuan pendidikan di Indonesia.

B. MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH: Pengertian dan Urgensinya

Mencermati pengertian manajemen berbasis sekolah yang terungkap dari pengertian kebahasaan maupun secara istilah yang terdapat dalam berbagai kamus bahasa dan pendapat para pakar, tentunya tidak terlepas dari dua suku kata yaitu manajemen dan sekolah. Kata manajemen berasal dari bahasa Inggris, dari kata *manage* yang dalam

bahasa Indonesia berarti mengelola. Dalam bahasa Prancis kuno berasal dari kata *ménagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Sementara dalam bahasa Italia dari kata *maneggiare* yang berarti “mengendalikan,” terutamanya “mengendalikan kuda” yang berasal dari bahasa latin *manus* yang berarti “tangan”. Kata ini mendapat pengaruh dari bahasa Perancis *manège* yang berarti “kepemilikan kuda” (yang berasal dari Bahasa Inggris yang berarti seni mengendalikan kuda), dimana istilah Inggris ini juga berasal dari bahasa Italia. Bahasa Prancis lalu mengadopsi kata ini dari bahasa Inggris menjadi *management*. Dari pemahaman berbagai kata tersebut, maka pengertian manajemen dapat dipahami sebagai seni dalam melaksanakan pengelolaan dan pengaturan. Apabila pengertian manajemen ini dikaitkan dengan sekolah secara khusus, atau pendidikan secara umum, maka pengertiannya menjadi seni dalam melaksanakan pengelolaan dan pengaturan sekolah atau pendidikan.

Berdasarkan pengertian dari aspek kebahasaan tersebut, sergioivanni, Coombs, dan Thurson sebagaimana dikutip oleh Ibrahim bafadal (2003) mendefinisikan manajemen sebagai “*process of working with and trough others to accomplish organizational goals efficiently*”. Pengertian manajemen ini dapat dimaknai sebagai proses kerja dengan dan melalui peningkatan kapasitas dan pendayagunaan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien. Mulyasa (2003) mengartikan manajemen sebagai segala sesuatu yang berkenaan dengan pengelolaan proses untuk mencapai tujuan yang ditetapkan baik tujuan jangka pendek, jangka

menengah maupun jangka panjang. Sementara itu, Kehadiran manajemen dalam organisasi adalah untuk melaksanakan kegiatan agar suatu tujuan dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Kegiatan proses pencapaian tujuan tersebut yaitu berupa tindakan-tindakan yang mengacu kepada fungsi manajemen.

G.R. Terry sebagaimana dikutip dari Engkoswara (2010) menjelaskan secara detail tentang fungsi-fungsi manajemen yang mencakup tindakan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan/ penggerakan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) yang dilaksanakan untuk memastikan pencapaian tujuan yang telah diprogramkan dan ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber daya lainnya. Dari pengertian ini dapat dipahami bahwa dalam proses pencapaian tujuan dimulai dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang dikerjakan dengan mengerahkan dan memanfaatkan sumber daya yang ada.

Sementara pengertian sekolah ditinjau dari sudut bahasa berasal dari bahasa latin, yaitu *skhhole*, *scola*, *scolae* atau *skhola* yang berarti waktu luang atau waktu senggang. Sekolah adalah kegiatan di waktu luang bagi anak-anak di tengah kegiatan mereka yang utama, yaitu bermain dan menghabiskan waktu menikmati masa anak-anak dan remaja. Kegiatan dalam waktu luang ialah mempelajari cara berhitung, membaca huruf-huruf dan mengenal tentang moral (budi pekerti) dan estetika (seni). Kegiatanbermaian anak-anak dalam pase waktu luang

tersebut didampingi oleh orang ahli (guru) yang mengerti tentang psikologi anak, sehingga memberikan kesempatan-kesempatan yang sebesar-besarnya kepada anak untuk menciptakan sendiri dunianya melalui berbagai pelajarannya.

Penegertian sekolah tersebut kemudian mengalami perubahan seiring dengan pengeloaan proses pendidikan anak dalam fase waktu luang berjalan secara lebih formal. Konsekwensi logis ini, sehingga pengertian sekolah mengalami sedikit pergeseran maknanya. Hal ini sejalan dengan pendapat Sunarto yang menjelaskan bahwa pada saat ini kata sekolah telah berubah artinya menjadi bangunan atau lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat memberi dan menerima pelajaran. Pengertian ini juga ditemukan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia mendefinisikan sekolah sebagai sebuah lembaga atau bangunan yang digunakan untuk kegiatan belajar mengajar serta menjadi tempat memberi dan menerima pelajaran sesuai dengan tingkatannya (sekolah dasar, sekolah lanjutan, dan sekolah tinggi). Secara umum sekolah merupakan sebuah lembaga pendidikan yang bersifat formal, nonformal dan informal yang didirikan oleh negara ataupun swasta yang di rancang untuk mengajari, mengelola dan mendidik peserta didik melalui bimbingan yang diberikan oleh tenaga pendidik.

Perpaduan kedua kata yaitu manajemen dan sekolah kemudian menjadi manajemen sekolah pada hakikatnya mempunyai pengertian yang sama dengan manajemen pendidikan. Namun, manajemen pendidikan mempunyai jangkauan yang lebih luas daripada manajemen sekolah.

Menurut Rohiat (2009), manajemen sekolah adalah melakukan pengelolaan sumber daya yang dimiliki sekolah. Hal ini berarti manajemen sekolah sebagai pengelolaan sekolah yang dilakukan dengan dan melalui sumber daya yang dimiliki sekolah untuk mencapai tujuan sekolah. Manajemen pendidikan umumnya dan manajemen sekolah khususnya merupakan pengelolaan institusi (sekolah) yang dilakukan dengan dan melalui pendidik dan tenaga kependidikan untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Dua hal yang merupakan inti manajemen sekolah yaitu fungsi manajemen dan aspek urusan sekolah. Dalam PP No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) disebutkan bahwa standar pengelolaan berkaitan dengan fungsi manajemen sekolah yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan atau sekolah agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan. Sedangkan aspek manajemen sekolah meliputi kurikulum, PBM, penilaian, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana prasarana, pembiayaan, hubungan masyarakat, dan lainnya.

Membahas tentang manajemen sekolah atau manajemen pendidikan dewasa ini tentunya tidak dapat dipungkiri dari keberadaan suatu konsep dan teori manajemen sekolah yang telah berkembang dan dipakai di berbagai negara di dunia, yaitu Manajemen berbasis Sekolah (MBS). Manajemen Berbasis Sekolah secara istilah merupakan terjemahan dari *School Based Management*. Istilah ini muncul di Amerika Serikat ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi

pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat dimana pendekatan politis untuk mendesain ulang organisasi sekolah dengan memberikan kewenangan dan kekuasaan kepada partisipan sekolah pada tingkat lokal guna memajukan sekolah. Partisipan sekolah adalah kepala sekolah, guru, konselor, pengembang kurikulum, administrator, orangtua siswa, masyarakat sekitar, dan siswa (Priscilia Wohlstetter dan Susan Albers Mohrman, 1996).

Menurut Judith Capman yang dikutip Jamal Ma'mur (2012), MBS adalah *"school based management refers to form of education administration in which the school become the primary unit for decision making, it differs from more traditional form of educational administration in which central bureaucracy dominate in the decision making process"* (manajemen berbasis sekolah adalah merujuk pada suatu bentuk administrasi pendidikan, dimana sekolah menjadi unit kecil utama dalam pengambilan keputusan. Hal ini berbeda dengan bentuk tradisional administrasi pendidikan, yakni pemerintah pusat sangat menonjol dalam pengambilan keputusan). Pengertian ini hampir sejalan dengan pendapat Bedjo sudjanto (2004), MBS merupakan model manajemen pendidikan yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah. Disamping itu, MBS juga mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan langsung semua warga sekolah yang dilayani dengan tetap selaras pada kebijakan nasional pendidikan.

Menurut E. Mulyasa (2004), MBS merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan

memadai bagi para peserta didik. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para staff, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok yang terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan. Sementara Nanang Fatah (2003), MBS merupakan pendekatan politik yang bertujuan untuk mendesain ulang pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada kepala sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja sekolah yang mencakup guru, siswa, komite sekolah, orang tua siswa dan masyarakat. MBS mengubah sistem pengambilan keputusan dengan memindahkan otoritas dalam pengambilan keputusan dan manajemen ke setiap yang berkepentingan di tingkat lokal Local Stakeholder.

Kemudian Fasli Jalal dan Dedi Supriadi (2001) menyatakan bahwa MBS adalah bentuk alternatif sekolah sebagai hasil dari desentralisasi pendidikan. MBS pada prinsipnya bertumpu pada masyarakat dan sekolah serta jauh dari birokrasi dan sentralistik. MBS berpotensi untuk meningkatkan partisipasi masyarakat, pemerataan, efisiensi, serta manajemen yang bertumpu pada tingkat sekolah. Hal ini senada dengan pendapat Halinger yang dikutip oleh Ibtisam Abu Duhou (2004) bahwa MBS mencakup model perencanaan penyelenggaraan pendidikan dimana kewenangan dan tanggungjawab atas fungsinya sekolah itu sendiri ditanggung bersama antara kantor pusat (Kementerian, Departemen pendidikan, Kantor daerah, otoritas pendidikan lokal, dan seterusnya), dan pegawai berbasis sekolah (para guru, kepala sekolah, dewan

sekolah, dan seterusnya) yang kesemuanya bekerja sebagai profesional dan kolega yang bekerja sama.

Sementara itu, Ogawa & Kranz (1990) memandang MBS secara konseptual sebagai perubahan formal dari struktur tata pelayanan pendidikan terutama pada aspek distribusi kewenangan pengambilan keputusan sebagai bentuk desentralisasi yang mengidentifikasi sekolah sebagai unit utama dari peningkatan dan kepercayaan, dan juga sebagai alat utama untuk meningkatkan partisipasi dan dukungan. Beberapa kewenangan formal adalah untuk membuat keputusan tentang sumber-sumber pendanaan (budget), ketenagaan, dan program yang didelegasikan dan didistribusikan kepada orang-orang antarberbagai level. Beberapa struktur formal seperti kepala sekolah, guru, orang tua, dan kadang-kadang siswa dan masyarakat sekitarnya yang dikondisikan sedemikian rupa sehingga dapat secara langsung dilibatkan dalam pembuatan keputusan sekolah secara luas.

Definisi yang mencakup makna lebih luas dikemukakan oleh Wohlstetter dan Mohram (1996) yang dikutip dari Nurkolis (2006). Secara luas manajemen berbasis sekolah berarti pendekatan politis untuk mendesain ulang organisasi sekolah dengan memberikan kewenangan dan kekuasaan kepada partisipan sekolah pada tingkat lokal guna memajukan sekolahnya. Manajemen berbasis sekolah dalam pengertian yang sama dikemukakan oleh Myers dan Stonehill (1993) mengemukakan, MBS adalah strategi untuk memperbaiki pendidikan dengan mentransfer otoritas pengambilan

keputusan secara signifikan dari pemerintah pusat dan daerah ke sekolah-sekolah secara individual dengan memberi kepala sekolah, guru, siswa, orangtua dan masyarakat untuk memiliki kontrol yang lebih besar dalam proses pendidikan dan memberikan mereka tanggungjawab tentang dana, personel dan kurikulum.

Selain itu, Depdiknas (2009) mengartikan manajemen berbasis sekolah sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah, memberikan fleksibilitas/keluwesan kepada sekolah, dan mendorong partisipasi secara langsung semua warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan) dan masyarakat (orang tua siswa, pengusaha, dan sebagainya) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundangan yang berlaku. Dengan otonomi tersebut, sekolah diberikan kewenangan dan tanggungjawab untuk mengambil keputusan-keputusan sesuai dengan kebutuhan, kemampuan dan tuntutan sekolah serta masyarakat atau stakeholder yang ada. Baik peningkatan otonomi sekolah, fleksibilitas pengelolaan sumber daya sekolah maupun partisipasi warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan sekolah, kesemuanya itu ditujukan untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional dan peraturan perundangan yang berlaku.

Dari berbagai definisi yang telah dikemukakan di atas, dapat dikemukakan suatu kesimpulan bahwa manajemen berbasis sekolah merupakan suatu model pelaksanaan pengelolaan pendidikan yang memberikan kewenangan (otonomi) lebih

besar kepada internal pengelola sekolah untuk mengurus dan mengatur sekolahnya secara mandiri dengan dukungan sumberdaya dan partisipasi warga sekolah serta masyarakat (stakeholders) untuk mencapai tujuan dan cita-cita sekolah dalam rangka terwujudnya transformasi sekolah dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Transformasi diperoleh ketika perubahan yang signifikan, sistematis, dan berlanjut terjadi, mengakibatkan hasil belajar siswa yang meningkat di segala keadaan (setting), dengan demikian memberikan kontribusi pada kesejahteraan ekonomi dan sosial suatu negara. Manajemen berbasis sekolah selalu diusulkan sebagai satu strategi untuk mencapai transformasi sekolah.

Eksistensi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah salah satu strategi wajib yang Indonesia tetapkan sebagai standar dalam mengembangkan keunggulan pengelolaan sekolah. Penegasan ini dituangkan dalam USPN Nomor 20 tahun 2003 pada pasal 51 ayat 1 bahwa pengelolaan satuan pendidikan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah. MBS merupakan model aplikasi manajemen institusional yang mengintegrasikan seluruh sumber internal dan eksternal dengan lebih menekankan pada pentingnya menetapkan kebijakan melalui perluasan otonomi sekolah. Sasarannya adalah mengarahkan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kebijakan dalam rangka mencapai tujuan. Spesifikasinya berkenaan dengan visi, misi, dan tujuan yang dikemas dalam pengembangan kebijakan dan perencanaan (Wikipedia, 2009).

Konsekuensi logis kebijakan penerapan Manajemen Berbasis Sekolah bertujuan untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan (otonomi) kepada sekolah dan mendorong sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan partisipatif. Disamping itu, menurut Surya Darma (2010) manajemen berbasis sekolah diterapkan dengan asumsi sebagai berikut:

1. Dengan pemberian otonomi yang lebih besar kepada sekolah, maka sekolah akan lebih kreatif, inisiatif, dan inovatif dalam meningkatkan kinerja sekolah.
2. Dengan pemberian fleksibilitas/keluwesan-keluwesan yang lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumberdayanya, maka sekolah akan lebih luwes dan lincah dalam mengadakan dan memanfaatkan sumberdaya secara optimal untuk meningkatkan mutu sekolah.
3. Sekolah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi dirinya sehingga dia dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumberdaya yang tersedia untuk memajukan sekolah.
4. Sekolah lebih mengetahui kebutuhannya, khususnya input pendidikan yang akan dikembangkan dan didayagunakan dalam proses pendidikan sesuai dengan karakteristik mata pelajaran dan tingkat perkembangan serta kebutuhan peserta didik.
5. Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh sekolah lebih cocok untuk memenuhi kebutuhan sekolah

karena pihak sekolahlah yang paling mengetahui apa yang terbaik bagi sekolahnya.

6. Penggunaan sumberdaya pendidikan akan lebih efektif dan efisien jika dikontrol oleh warga sekolah dan masyarakat setempat.
7. Keterlibatan warga sekolah dan masyarakat (stakeholders) dalam pengambilan keputusan akan mampu meningkatkan rasa kepemilikan, dedikasi, transparansi, akuntabilitas, dan kepercayaan publik terhadap sekolah.
8. Sekolah lebih bertanggungjawab tentang mutu pendidikan masing masing kepada pemerintah dan pemerintah daerah, orangtua peserta didik, dan masyarakat pada umumnya sehingga sekolah akan berupaya semaksimal mungkin untuk melaksanakan dan mencapai sasaran mutu pendidikan yang telah direncanakan.
9. Sekolah akan mampu bersaing secara sehat dengan sekolah-sekolah lainnya dalam peningkatan mutu pendidikan melalui upaya-upaya kreatif dan inovatif yang didukung oleh orangtua siswa, masyarakat sekitar, dan pemerintah daerah setempat; dan sekolah dapat secara cepat menanggapi perubahan, aspirasi masyarakat, dan lingkungan yang berubah dengan cepat.

Kubick Kathlen (1988) mengutip hasil rumusan The American Association of School Administration, The National

Association of Elementary School Principal, & The National Association of Secondary School Principal yang mengadakan pertemuan pada tahun 1988 mengidentifikasi beberapa tujuan penerapan MBS sebagai berikut: (1) secara formal MBS dapat memahami keahlian dan kemampuan orang-orang yang bekerja di sekolah dan dimanfaatkan untuk pengambilan keputusan dalam rangka peningkatan kualitas pembelajaran, (2) melibatkan guru, staf lainnya dan masyarakat dalam setiap pengambilan keputusan di sekolah, (3) meningkatkan moral guru-guru, (4) keputusan yang diambil oleh sekolah memiliki akuntabilitas, (5) menyesuaikan sumber-sumber keuangan terhadap tujuan instruksional yang dikembangkan di sekolah, (6) membina dan menstimulasi munculnya pemimpin baru di sekolah, dan (7) untuk meningkatkan kualitas, kuantitas, dan fleksibilitas komunikasi tiap komunitas sekolah dalam rangka mencapai kebutuhan sekolah sesuai yang telah diprogramkan.

Menurut Sagala sebagaimana dikutip oleh Siti Aminah, dkk., (2015) menjelaskan bahwa tujuan diterapkannya MBS adalah untuk: (a) meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya dan penugasan staf, (b) meningkatnya profesionalisme guru dan tenaga kependidikan di sekolah, (c) munculnya gagasan baru dalam implementasi kurikulum, penggunaan teknologi pembelajaran dan pemanfaatan sumber-sumber belajar, dan (d) meningkatnya mutu partisipasi masyarakat dan stakeholder. Oleh karena itu, MBS perlu diterapkan oleh setiap sekolah, karena sekolah lebih memahami hubungan-hubungan yang terdapat di lingkungan sekolah

Sementara itu baik berdasarkan politik dan kebijakan pendidikan Nasional yang didasarkan kepada Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (UU Sisdiknas) nomor 20 Tahun 2003, ditemukan korelasi penerapan MBS dengan konsep Pendidikan Berbasis Masyarakat. Hal ini sebagaimana tertuang dalam Pasal 55 ayat 1, berbunyi: Masyarakat berhak menyelenggarakan pendidikan berbasis masyarakat pada pendidikan formal dan non formal sesuai dengan kekhasan agama, lingkungan sosial, dan budaya untuk kepentingan masyarakat. Berkaitan dengan pasal tersebut setidaknya ada empat variable yang dapat dianalisis berkaitan dengan peran masyarakat dalam meningkatkan mutu pendidikan, yaitu: Keadilan, efektifitas dan efisiensi, mutu dan relevansi, serta akuntabilitas.

1. Manajemen berbasis sekolah bertujuan menjamin terciptanya keadilan bagi setiap anak untuk memperoleh layanan pendidikan yang bermutu di sekolah. Melalui MBS memberi keleluasaan kepada setiap sekolah untuk menangani setiap anak dengan latar belakang sosial ekonomi dan psikologis yang beragam untuk memperoleh kesempatan dan layanan secara baik dan profesional bagi semua anak sehingga mereka dapat berkembang secara optimal. Implementasi keadilan ini memiliki urgensi yang tinggi dalam rangka memenuhi dan keterjangkauan proses dan pemerataan pendidikan bagi semua anak di setiap lapisan masyarakat.

2. MBS bertujuan meningkatkan efektifitas dan efisiensi pelaksanaan pendidikan. Efektifitas berhubungan dengan proses dan hasil pendidikan yang sesuai dan tepatguna seperti yang direncanakan. Efektif-tidaknya suatu sekolah diketahui lebih pasti setelah ada hasil. Sebaliknya untuk mencapai hasil yang baik, diupayakan menerapkan indikator-indikator atau ciri-ciri sekolah efektif. Dengan menerapkan MBS diharapkan setiap sekolah, sesuai kondisi masing-masing, dapat menerapkan metode dan media pembelajaran yang tepat, sehingga pembelajaran berjalan dengan lancar dan efektif serta tepat sasaran untuk meningkatkan mutu pendidikan. Sementara itu, efisiensi berhubungan dengan modal atau cost yang dikeluarkan dalam batasan yang tidak terlalu besar atau sedikit, namun dapat memenuhi semua proses dan hasil pendidikan yang maksimal.
3. MBS bertujuan mencapai mutu quality dan relevansi pendidikan yang setinggi-tingginya, dengan tolok ukur penilaian pada hasil output dan outcome bukan pada metodologi atau prosesnya. Mutu dan relevansi ada yang memandangnya sebagai satu kesatuan substansi, artinya hasil pendidikan yang bermutu sekaligus yang relevan dengan berbagai kebutuhan dan konteksnya. Bagi yang memisahkan keduanya, maka mutu lebih merujuk pada dicapainya tujuan spesifik oleh siswa (lulusan), seperti nilai ujian atau prestasi lainnya, sedangkan relevansi lebih merujuk

pada manfaat dari apa yang diperoleh siswa melalui pendidikan dalam berbagai lingkup atau tuntutan kehidupan yang sesuai dengan kebutuhan pasar.

4. MBS bertujuan meningkatkan akuntabilitas sekolah dan komitmen semua stakeholders. Akuntabilitas adalah pertanggung jawaban atas semua yang dikerjakan sesuai wewenang dan tanggung jawab yang diperolehnya. Selama ini pertanggung jawaban sekolah lebih pada masalah administratif keuangan dan bersifat vertikal sesuai jalur birokrasi. Pertanggung jawaban yang bersifat teknis edukatif terbatas pada pelaksanaan program sesuai petunjuk dan pedoman dari pusat, baik pada level nasional maupun provinsi atau kabupaten kota sebagai pusat-pusat birokrasi bagi satuan pendidikan, tanpa pertanggung jawaban hasil pelaksanaan program. Semestinya pertanggung jawaban proses dan hasil pelaksanaan pendidikan pada satuan pendidikan juga disampaikan kepada masyarakat (orang tua siswa) sebagai stakeholders yang bersentuhan dan berkepentingan secara langsung dengan proses dan hasil pendidikan.

Lebih jauh, Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia (2003), menguraikan tujuan penerapan MBS sebagai berikut: pertama, meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia. Kedua, meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan

keputusan bersama. Ketiga, meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada sekolahnya. Keempat, meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.

MBS juga merupakan salah satu model manajemen strategik untuk meningkatkan keunggulan sekolah dalam mencapai tujuan melalui usaha mengintegrasikan seluruh kekuatan internal dan eksternal. Pengintegrasian sumber daya dilakukan sejak tahap perencanaan, pelaksanaan sampai pada evaluasi atau kontrol. Strategi penerapannya dikembangkan dengan didasari asas transparansi, meningkatkan partisipasi, kolaborasi, dan akuntabilitas. Hal ini dikuatkan oleh pendapat Thomas Wheelen dan J. David Hunger (1995), yang menjelaskan ada empat langkah utama dalam menerapkan perencanaan strategik yaitu (1) memindai lingkungan internal dan eksternal (2) merumuskan strategi yang meliputi perumusan visi-misi, tujuan organisasi, strategi, dan kebijakan (3) implementasi strategi meliputi penyusunan program, penyusunan anggaran, dan penetapan prosedur (4) mengontrol dan mengevaluasi kinerja.

C. SEKILAS TENTANG MBS VERSI KINERJA

MBS dipandang sebagai salah satu alternatif yang mampu mendelegasikan, melimpahkan peran serta berbagai elemen masyarakat dan institusi dalam upaya mewujudkan pelaksanaan pendidikan secara mandiri. Pengalaman diberbagai negara memperlihatkan keberhasilan strategi MBS sebagai model konstruktif dan kritis dalam penyelenggaraan

pendidikan menggantikan model pendidikan sentralistik yang sebelumnya menjadi payung pelaksanaan pendidikan di level sekolah.

Dewasa ini, penerapan konsep MBS banyak mengalami hambatan, karena kondisi umum pengelolaan sekolah sekarang ini telah banyak mengabaikan aspek-aspek kreatif dari manajemen sekolah dan minimnya ruang keterlibatan masyarakat untuk pengembangan sekolah. Kondisi tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

1. Rencana induk pengembangan sekolah (RKS), disusun sepihak oleh kepala sekolah dan sebagian guru atau mengambil (*copy paste*) dari sekolah lain tanpa melibatkan partisipasi masyarakat.
2. RKS belum diinformasikan secara terbuka dan belum dapat diakses dengan mudah oleh stakeholders pendidikan.
3. Perencanaan dan penggunaan dana sekolah pada umumnya tertutup sehingga menimbulkan kecurigaan, dan dikomplain/dikeluhkan oleh wali murid dan masyarakat.
4. Laporan keuangan sekolah tidak transparan serta tidak dipublikasikan secara terbuka.
5. Program sekolah kurang terencana secara sistematis, dan berkelanjutan dalam mendukung kegiatan proses pembelajaran.

6. Partisipasi masyarakat yang masih relatif rendah, khususnya dalam monitoring layanan dan advokasi kebijakan.

MBS yang berorientasi pelayanan publik ini dimaksudkan untuk membantu pemerintah daerah dalam mengatasi berbagai permasalahan di atas sehingga pada gilirannya sekolah akan mampu meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan dasar melalui pendekatan Manajemen Berbasis Sekolah sesuai dengan Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas, Permendiknas Nomor 15 tahun 2010 tentang SPM Pendidikan Dasar, dan tujuan pembangunan millienium.

Strategi pendekatan MBS yang beroreintasi pelayanan publik berbeda dengan MBS pada umumnya yang selama ini telah diaplikasikan baik oleh pemerintah maupun lembaga-lembaga lainnya. Inovasi yang dikembangkan oleh KINERJA adalah mengaitkan MBS dengan pelayanan publik, khususnya dengan menggunakan survei pengaduan sebagai salah satu metode peningkatan partisipasi masyarakat.

Dalam penerapannya MBS terdahulu, umumnya belum berhasil secara maksimal. Hal ini karena, proses pelibatan partisipasi masyarakat tidak dapat berlangsung secara efektif, dimana upaya yang dilakukan hanya pada penguatan kapasitas masyarakat tanpa membuka ruang komunikasi yang efektif antara pemberi pelayanan (sekolah) dengan pengguna layanan (masyarakat). Dengan kondisi seperti ini akhirnya sulit diharapkan adanya partisipasi masyarakat karena berbagai

perbaikan yang dilakukan tidak berdasarkan masukan dan keinginan masyarakat sebagai pengguna layanan.

Sedangkan MBS yang diterapkan versi KINERJA berupaya melakukan perbaikan dari dua sisi, yaitu penyedia layanan (sekolah) dan penerima layanan (masyarakat). Sekolah harus bersedia menerima berbagai masukan untuk memperbaiki tatakelola sekolah berdasarkan prinsip-prinsip pelayanan publik sebagaimana diamanahkan oleh Undang-undang No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Sedangkan masyarakat tidak hanya di dorong untuk terlibat secara aktif dan berkontribusi nyata dalam perbaikan pelayanan di sekolah, tetapi masyarakat juga didorong mampu menyampaikan aspirasi dan kebutuhan sekolah kepada pengambil kebijakan. Tidak hanya itu upaya upaya peningkatan partisipasi masyarakat juga dilaksanakan melalui survei pengaduan masyarakat berdasarkan Permen-PAN Nomor 13 tahun 2009 sebagai pintu masuk bagi perbaikan pelayanan oleh sekolah berdasarkan pengaduan yang disampaikan oleh masyarakat.

Berikut ini dikemukakan beberapa perbedaan pendekatan program MBS secara umum dan MBS yang berorientasi pelayanan publik yang dikembangkan oleh Kinerja:

| Strategi Pendekatan Program | MBS Secara Umum | MBS Beroreintasi Pelayanan Publik |
|-----------------------------|-----------------|-----------------------------------|
| Orientasi | PAKEM | Pelayanan Publik |

| | | |
|--|---|---|
| Survei pengaduan | Tidak ada | Pelaksanaan survei pengaduan mengacu pada Permen-PAN Nomor 13 tahun 2009 |
| Acuan penyusunan rencana kerja sekolah | EDS | EDS, hasil survei pengaduan, dan output |
| Penguatan Masyarakat | Penguatan komite sekolah | Penguatan komite sekolah, pembentukan forum komite kecamatan dan forum multistakeholder tingkat kabupaten |
| Konsensus | Kurangnya kesepakatan antara sekolah dan masyarakat terkait | Harus ada kesepakatan antara sekolah dan bersama masyarakat apa saja yang |
| | aspek yang perlu perbaikan nyata | dilakukan melalui janji perbaikan hasil survei pengaduan |
| Advokasi Sekolah | Kebutuhan Diserahkan pada masing-masing sekolah | Pembentukan MSF untuk pelaksanaan advokasi |

| | | |
|--|--|--|
| Mekanisme penyampaian pengaduan masyarakat | Tidak ada mekanisme yang agar masyarakat dapat menyampaikan pengaduannya tentang layanan sekolah | Masyarakat dapat menyampaikan pengaduan melalui pelaksanaan survei pengaduan masyarakat |
| Keberlanjutan program | Diserahkan pada masing-masing sekolah karena tidak adanya mekanisme khusus yang dibangun | Sekolah menyediakan SMS pengaduan dan kotak saran agar masyarakat dapat menyampaikan pengaduannya secara berkelanjutan |

Dilihat dari berbagai perbedaan di atas, sisi inovasi dari implementasi MBS ini adalah dikaitkan dengan pelayanan publik, di mana sekolah sebenarnya tidak berbeda dengan unit-unit layanan publik lainnya. Karenanya, sekolah harus mampu meningkatkan tata kelola secara baik dan mengacu pada peningkatan pelayanan bagi penerima pelayanan. Selain itu, sekolah juga harus berupaya mendorong partisipasi masyarakat secara luas serta mempunyai kepekaan responsif terhadap kebutuhan masyarakat sehingga akan terciptanya sinergitas antara sekolah dan masyarakat, yang di dalamnya dapat menjadi kekuatan bersama-sama dalam mewujudkan pelayanan prima. Dampak akhir yang ingin dicapai tentu saja dapat meningkatkan mutu pendidikan di sekolah-sekolah dan daerah sasaran program.

Sisi inovasi program MBS yang berorientasi pelayanan publik secara lebih jelas dapat digambarkan sebagai berikut:

1. Pelaksanaan survei pengaduan masyarakat di sekolah. Selama ini survei pengaduan hanya dilaksanakan pada beberapa instansi pemerintah yang dianggap familiar sebagai unit pelayanan publik, seperti: rumah sakit, puskesmas, Badan Pelayanan Perizinan Terpadu, kantor kecamatan dan lain-lain. Sedangkan untuk lembaga pendidikan seperti sekolah belum dianggap familiar untuk penerapan survei pengaduan. Anggapan keliru ini bukan hanya dipahami oleh masyarakat tetapi termasuk penyelenggara pendidikan di tingkat sekolah. Sehingga perlu dihimpun pemikiran untuk menumbuhkan pemahaman stakeholders sekolah dan masyarakat bahwa survei pengaduan merupakan "pintu masuk" dalam upaya peningkatan partisipasi masyarakat dan perbaikan pelayanan pendidikan ditingkat sekolah.
2. Inisiasi pembentukan dan penguatan multi stakeholders forum.

Pendekatan MBS sebelumnya hanya melakukan penguatan terhadap komite sekolah. Kondisi ini dipandang tidak efektif terutama dalam proses advokasi kebutuhan sekolah karena kapasitas komite sekolah sulit berhubungan langsung dengan instansi terkait di tingkat kabupaten. Pendekatan KINERJA dalam penguatan partisipasi masyarakat membentuk forum masyarakat ditingkat

kabupaten dan kecamatan. Forum ini berperan untuk menjembatani dan mengadvokasi kebutuhan sekolah dan kebijakan pendidikan secara luas berdasarkan masukan-masukan dari komite sekolah melalui berbagai diskusi rutin. Dengan cara ini ternyata berhasil mengadvokasi sekolah untuk merekomendasi perbaikan pelayanan hasil survei pengaduan ke Dinas Pendidikan.

3. Proses penyusunan rencana sekolah versi KINERJA bukan pada hasil akhir, tetapi bagaimana sekolah melibatkan partisipasi komite sekolah, wali murid dan masyarakat pada saat penyusunan rencana kerja sekolah. Pendekatan ini telah mendorong partisipasi masyarakat yang luas terhadap sekolah karena merasa dibutuhkan tidak hanya pada saat adanya pengumpulan anggaran dana, tetapi sudah dilibatkan dari awal pada tahap perencanaan. Termasuk juga menjadikan data TRIMS dan hasil survei pengaduan sebagai acuan penyusunan rencana kerja sekolah.
4. Pendekatan program MBS versi KINERJA berbeda dengan lembaga lain.

KINERJA hanya melakukan pendampingan teknis, tidak memberikan bantuan dana bagi masyarakat dan sekolah. Walaupun pada tahap awal mengalami kesulitan, namun seiring pendampingan dan penjelasannya secara terbuka kepada masyarakat dan sekolah, mereka akhirnya bisa memahami dengan baik. Bahkan, pihak sekolah banyak

berterima kasih dengan jenis pendampingan seperti ini, dibandingkan jika hanya diberikan dana tunai untuk pengembangan sekolah. Karena setelah MBS KINERJA diimplementasikan, ternyata sangat banyak bentuk kontribusi masyarakat terhadap sekolah (USAID Kinerja, 2014).

Berdasarkan pendekatan program MBS sebagaimana telah diuraikan, diharapkan akan tercapainya tujuan program sebagai berikut:

1. Meningkatkan kapasitas *stakeholder* (pemangku kepentingan) sekolah dalam perencanaan, dan penganggaran yang partisipatif, transparan dan akuntabel, serta berdasarkan pada kebutuhan nyata.
2. Penguatan kapasitas *stakeholder* (pemangku kepentingan) sekolah dalam penyusunan laporan kegiatan sekolah yang akuntabel.
3. Meningkatkan kapasitas sekolah dalam pelaksanaan tata kelola program dan pelayanan di sekolah.
4. Menumbuhkembangkan partisipasi masyarakat, khususnya dalam monitoring layanan dan advokasi kebijakan
5. Meningkatkan pola kemitraan komunitas melalui kemitraan publik swasta, kontribusi materi dan non-materi (pembelajaran).
6. Memperkuat *capacity building* dan SDM sekolah melalui jaringan kerjasama sekolah mitra.

7. Menciptakan komitmen multi stakeholder dalam mewujudkan *sustainability* program MBS.
8. Menghasilkan praktek yang baik tentang MBS untuk dapat direplikasikan di sekolah-sekolah atau daerah lain.

Dalam rangka pencapaian tujuan tersebut di atas, strategi dan intervensi program sebenarnya memberikan dukungan dalam bentuk bantuan teknis kepada pemerintah daerah, Dinas Pendidikan dan Kemenag untuk peningkatan komitmen dan kebijakan pelayanan pendidikan dasar. Sedangkan pada tingkat unit layanan (sekolah) pendekatan yang dilakukan berfokus pada upaya peningkatan pelayanan kepada siswa/masyarakat sebagai pengguna layanan. Pihak sekolah didorong agar dalam pengelolaan sekolah dapat mengacu pada prinsip-prinsip *good governance* seperti akuntabilitas, transparansi, partisipatif dan responsif.

Dari sisi masyarakat, penguatan kapasitas dan partisipasi masyarakat merupakan suatu keharusan/keniscayaan. Selama ini hubungan masyarakat dengan sekolah semakin jarak karena terjadi mispersepsi dengan adanya slogan “pendidikan gratis”, sehingga keterlibatan masyarakat untuk pengembangan sekolah semakin hari semakin berkembang. Upaya pertama yang dilakukan adalah membangun kembali sinergitas antara masyarakat dan sekolah sehingga munculnya paradigma baru pentingnya keterlibatan masyarakat dalam pengembangan sekolah. Karenanya, penguatan komite sekolah menjadi aspek utama yang dilakukan sehingga

mereka dapat berperan sesuai dengan fungsi yang telah diamanahkan oleh undang-undang untuk berpartisipasi dalam pengembangan sekolah. Peran komite juga dikuatkan melalui pembentukan forum komite kecamatan sebagai wadah bersama untuk saling berbagi dan mendiskusikan berbagai permasalahan yang dihadapi melalui pertemuan dan diskusi rutin.

Selain penguatan peran komite sekolah, penguatan masyarakat juga dilakukan melalui pembentukan multistakeholders forum (MSF) yang terdiri dari berbagai komponen masyarakat di tingkat kabupaten. Forum ini diberi nama dengan Forum Peduli Pendidikan Bener Meriah (FPPBM) untuk ikut terlibat melakukan advokasi terkait kebijakan dalam rangka peningkatan pelayanan dan mutu pendidikan. Selama ini, FPPBM telah berkiprah aktif untuk mendorong kebijakan di tingkat daerah dengan melakukan advokasi dengan Dinas Pendidikan, Kemenag, dan DPRK Bener Meriah.

Setelah 2 tahun implementasi program (Oktober 2012 s.d Oktober

2014), telah menghasilkan beberapa perubahan dan dampak yang cukup signifikan dalam peningkatan pelayanan di Bener Meriah. Baik pada tingkat Pemda/Dinas Pendidikan, sekolah maupun masyarakat. Dampak yang terjadi adalah sebagai berikut:

1. Di tingkat pemerintah daerah dapat dilihat dari:
 - a. Semakin meningkatnya kebijakan anggaran untuk Dinas Pendidikan.

- b. Adanya kebijakan untuk replikasi dan perluasan program.
 - c. Komitmen yang tinggi dari Dinas Pendidikan untuk realiasi kebutuhan sekolah berdasarkan hasil survei pengaduan.
 - d. Tersedianya sumber daya manusia (SDM) yang handal untuk perluasan program.
2. Di ditingkat sekolah dapat dilihat dari:
- a. Semakin meningkatnya transparansi, akuntabilitas dan responsif pihak sekolah dalam pengelolaan sekolah.
 - b. Terjadinya peningkatan pelayanan dan mutu pendidikan di sekolah mitra.
 - c. Status sekolah mitra di mata masyarakat semakin baik dan meningkat.
 - d. Adanya penataan lingkungan sekolah yang semakin baik, rapi, bersih dan nyaman.
 - e. Meningkatnya kompetensi dan profesionalisme guru serta perubahan perilaku dalam memberikan layanan kepada murid, wali murid dan masyarakat secara luas.
 - f. Meningkatnya tertib administrasi dan pendokumentasian.

3. Di tingkat masyarakat juga terjadi beberapa perubahan yang sangat menggembirakan, yaitu:
 - a. Semakin meningkatnya kapasitas masyarakat untuk melakukan advokasi kebijakan terkait layanan pendidikan.
 - b. Adanya forum atau wadah bagi masyarakat dan sekolah untuk mendiskusikan dan membahas berbagai persoalan tentang pelayanan pendidikan.
 - c. Meningkatnya kesadaran masyarakat untuk berpartisipasi dalam pengembangan sekolah, baik secara material maupun nonmaterial.
 - d. Terjalannya sinergitas pemahaman antara masyarakat dan masyarakat untuk pengembangan sekolah.

“Program MBS telah memberi dampak dan perubahan yang cukup signifikan. Perubahan itu nyata jika dibandingkan antara sekolah yang belum menerapkan MBS dan sekolah yang telah menerapkan MBS.”

Darwinsyah, Sekretaris Komisi D DPRK Bener Meriah

D. METODOLOGI PENULISAN

Berbagai dinamika dan dampak yang terjadi selama implementasi program sebagaimana disebutkan di atas perlu didokumentasikan secara baik. Hal ini dipandang penting karena bisa dijadikan sebagai sarana/wahana pembelajaran bagi semua pihak yang terlibat agar terus dapat meningkatkan capaian-capaian yang telah terjadi serta dapat menjadi referensi bagi daerah atau sekolah-sekolah lainnya atau pihak mana saja yang ingin mereplikasi pendekatan program ini.

Penulisan buku ini mengacu pada prinsip-prinsip penulisan ilmiah. Pada tahap awal melakukan telaah dokumen, terutama sekali dokumen pelaksanaan kegiatan seperti notulensi kegiatan, term of reference, laporan kegiatan, dan catatan yang terdapat media massa terkait program MBS. Selanjutnya, melakukan penelitian langsung ke Bener Meriah untuk FGD, diskusi dan wawancara langsung dengan stakeholders yang terlibat, baik Dinas Pendidikan, fasda, fasilitator PKPM, pihak sekolah (kepala sekolah dan guru), komite sekolah, wali murid termasuk melakukan wawancara dengan beberapa murid. Selain itu juga melakukan observasi secara langsung

ke sekolah untuk melihat perubahan-perubahan yang terjadi pasca implementasi program.

Selanjutnya, untuk merangkum keseluruhan tahapan implementasi program, berdasarkan hasil diskusi dan FGD dengan beberapa akademisi dan praktisi akhirnya penulisan buku ini di bagi menjadi 2 buku. Buku 1 yang berjudul "*MBS Berorientasi Pelayanan Publik: Suatu Upaya Peningkatan Pelayanan Pendidikan di Bener Meriah*" membahas tentang keseluruhan dari implementasi MBS berorientasi pelayanan. Sedangkan buku 2 yang berjudul "*Survei Pengaduan: Sebuah Inovasi Dalam Dunia Pendidikan*" difokuskan pembahasannya mengenai survei pengaduan yang merupakan salah satu pendekatan utama dalam pelaksanaan program ini. Tidak dapat dipungkiri bahwa pada buku 2 terjadi beberapa pengulangan uraian dari buku 1 terutama pada pembahasan tentang dampak dari program. Tetapi buku 2 lebih bertujuan untuk memaparkan keseluruhan implementasi dari metode survei pelayanan sehingga lebih memudahkan bagi pembaca untuk mengkaji dan mengimplementasikannya.

Secara khusus, buku ini diharapkan memiliki manfaat yang besar bagi pembaca karena berbagai catatan yang dipaparkan merupakan hasil langsung praktek implementasi program di lapangan, sehingga dapat menjadi pembelajaran bagi pihak-pihak yang ingin melakukan perluasan atau replikasi, manfaat tersebut antara lain adalah;

1. Adanya data tentang proses implementasi program MBS.
2. Terkajinya keterlibatan dan komitmen stakeholders bidang pendidikan dalam implementasi program MBS.
3. Diketuainya tantangan, kendala serta solusi alternatif yang dilakukan pihak terkait.
4. Terdokumentasinya praktek baik dan inovasi-inovasi serta dampak implementasi program MBS.
5. Sebagai media publikasi keberhasilan program, baik bagi Pemda/Dinas Pendidikan Bener Meriah maupun bagi Kinerja dan PKPM sebagai mitra pelaksana.
6. Dapat menjadi bahan rujukan bagi pihak lainnya ingin melakukan replikasi program.

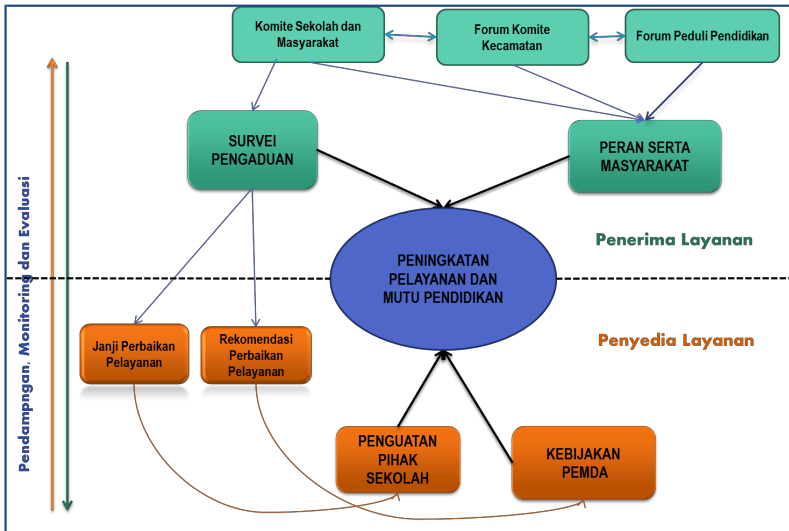
BAB II

STRATEGI PENDEKATAN PROGRAM

Pendekatan program MBS berbasis pelayanan publik yang dilakukan versi KINERJA berfokus pada tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Untuk tercapainya tujuan tersebut, intervensi program dilakukan pada 2 sisi, yaitu penyedia layanan dan pengguna layanan. Pada sisi penyedia layanan, penguatan dilakukan untuk mendukung akuntabilitas, transparansi, partisipasi dan responsif. Sedangkan pada sisi pengguna layanan, difokuskan pada upaya penguatan kapasitas masyarakat untuk melakukan advokasi kebijakan dan berpartisipasi untuk perbaikan pelayanan publik.

Secara khusus, strategi pendekatan program juga perlu partisipasi *stakeholders* terkait (Pemda, Dinas Pendidikan, Kementerian Agama, komite sekolah, wali murid dan masyarakat sekitar sekolah) perlu dilibatkan karena masalah yang dihadapi saling terkait antara satu pihak dengan pihak lain. Partisipasi para pihak menjadi konsep utama untuk tercapainya hasil yang maksimal. Berbagai pihak terkait perlu didorong agar dapat bersinergi, sehingga berbagai kendala dan persoalan yang dihadapi dapat dicarikan solusi alternatif secara bersama-sama.

Strategi pendekatan dalam implementasi Program MBS yang berorientasi pelayanan publik dapat dilihat dalam skema di bawah ini:



Gambar 1: Strategi pendekatan implementasi MBS yang berorientasi pelayanan publik dalam upaya peningkatan pelayanan dan mutu pendidikan dasar

Berdasarkan skema tersebut di atas, tujuan dari program ini adalah untuk terwujudnya peningkatan pelayanan dan mutu pendidikan di sekolah. Upaya awal yang dilakukan adalah mendorong kebijakan ditingkat Pemda/Dinas Pendidikan. Kebijakan tersebut terkait alokasi anggaran dan penyiapan SDM yang ikut terlibat dalam dalam program, terdiri dari tim teknis dan fasilitator daerah (fasda) yang memiliki peran dalam melakukan pendampingan, monitoring dan evaluasi. Pada tahap selanjutnya, Dinas Pendidikan didorong untuk melakukan perluasan dan replikasi program pada sekolah lainnya.

Kemudian untuk peningkatan partisipasi dan peran serta masyarakat dilakukan serangkaian kegiatan terutama sekali

melalui penguatan wadah masyarakat untuk berpartisipasi secara bersama-sama. Di tingkat kabupaten diinisiasi pembentukan dan penguatan Multistakeholder forum (MSF) yang diberi nama dengan Forum Peduli Pendidikan Bener Meriah (FPPBM). Forum ini berperan untuk melakukan advokasi kebijakan pendidikan ke Pemda/Dinas Pendidikan dan instansi terkait lainnya. Ditingkat kecamatan dibentuk Forum komite kecamatan (FKK) yang memiliki peran sebagai wadah bersama komite sekolah yang melakukan pertemuan secara terencana untuk membahas berbagai kendala dan solusi alternatif dalam pengembangan sekolah. Ditingkat sekolah dilakukan penguatan, revitalisasi serta strukturisasi komite sekolah. Sedangkan terhadap stakeholders sekolah sebagai penyedia layanan juga diberikan pemahaman dan penguatan melalui berbagai pertemuan. Hal ini mutlak dilakukan sebagai upaya mensinergikan dan meningkatkan kepercayaan antara pihak sekolah dan masyarakat.

Penguatan stakeholders sekolah dilakukan melalui berbagai upaya; pelatihan terkait lokakarya praktek baik, manajemen data, penyusunan rencana kerja, kepemimpinan, dan berbagai bentuk penguatan lainnya untuk mendorong kemampuan yang baik ditingkat sekolah.

Pada tahap berikutnya, dilaksanakan survei pengaduan masyarakat. Sebagai salah satu mekanisme yang sistematis bagi masyarakat untuk menyampaikan keluhannya. Hasil survei terdiri dari 2 macam yaitu janji perbaikan pelayanan dan rekomendasi perbaikan pelayanan. Janji perbaikan pelayanan merupakan kewenangan pihak sekolah untuk

merealisasikannya. Sedangkan rekomendasi perbaikan pelayanan merupakan yang di luar kewenangan sekolah, diadvokasi oleh FPPBM pada masing-masing instansi terkait. Selanjutnya, hasil survei pengaduan bagi pihak sekolah dapat dijadikan sebagai salah satu bagian evaluasi diri sekolah (EDS) yang dapat dijadikan sebagai sumber penyusunan rencana kerja sekolah dengan melibatkan partisipasi masyarakat seperti komite sekolah, wali murid dan masyarakat sekitar sekolah.

Pendekatan lainnya dalam implementasi program yaitu melakukan pendampingan klinis, monitoring dan evaluasi. Pendampingan klinis dilakukan di tingkat unit layanan untuk peningkatan kapasitas pihak sekolah dan komite sekolah secara rutin dan berkesinambungan. Sedangkan monitoring dan evaluasi dilakukan untuk melihat sejauhmana sekolah sudah melakukan perubahan dalam rangka peningkatan pelayanan publik, khususnya realisasi janji perbaikan pelayanan. Monitoring dan evaluasi ini dilakukan bersama oleh Dinas Pendidikan/Kemenag, PKPM, Fasda, FPPBM, UPTD Kecamatan, FKK dan komite sekolah.

Berdasarkan strategi pendekatan tersebut, MBS berorientasi pelayanan publik memandang bahwa publik adalah sebagai pelanggan. Oleh karena itu, program lebih banyak dilihat dari aspek tingkat kepuasan pelanggan, baik internal maupun eksternal. Sekolah dikatakan berhasil jika mampu memberikan layanan yang sama atau melebihi dengan harapan pelanggan.

Dalam implementasi strategi tersebut, prinsip-prinsip dasar yang perlu dibangun dalam penerapan MBS yang berorientasi pelayanan publik adalah sebagai berikut:

1. Menempatkan sekolah sebagai unit layanan dengan memberikan pelayanan sesuai standard yang berlaku.
2. Membuka ruang komunikasi dan partisipasi bagi pengguna pelayanan (siswa, orang tua dan masyarakat sekitar) untuk menyampaikan masukan melalui survei pengaduan masyarakat.
3. Proses penyusunan dokumen perencanaan sekolah dilakukan secara partisipatif dengan melibatkan masyarakat dan pihak sekolah.
4. Memberikan informasi melalui publikasi rencana kerja sekolah, anggaran, dan pelaporan keuangan sebagai upaya peningkatan transparansi dan akuntabilitas sekolah.
5. Pemda, Dinas Pendidikan dan instansi terkait lainnya harus aktif dan ikut berperan serta dalam mendukung upaya peningkatan pelayanan di sekolah
6. Adanya mekanisme monitoring dan evaluasi yang disusun secara bersama-sama.

BAB III

TAHAPAN IMPLEMENTASI PROGRAM

Implementasi MBS berorientasi pelayanan publik yang dilaksanakan di Kabupaten Bener Meriah dilakukan melalui beberapa tahapan yang saling terkait. Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya bahwa intervensi program dilakukan terhadap penyedia layanan yaitu pemerintah dan unit layanan (sekolah), serta masyarakat sebagai pengguna layanan.

Dalam rangka penguatan stakeholders tersebut, dilakukan berdasarkan tahapan yang dirancang agar antara satu kegiatan dan kegiatan berikutnya saling terkait dan sesuai dengan kemampuan serta kondisi objektif daerah. Secara umum, tahapan program dapat dibagi dalam beberapa tahap, yaitu: mendorong kebijakan ditingkat daerah, pendampingan teknis, monitoring dan evaluasi serta perluasan dan replikasi.

Implementasi tahap sosialisasi program diantaranya; memperkenalkan metode MBS terhadap seluruh stakeholders baik unsur pemerintah, sekolah dan masyarakat dalam rangka mewujudkan komitmen, persepsi, kemitraan dan tanggung jawab bersama. Selanjutnya tahap pendampingan teknis yang merupakan tahap penguatan ditingkat masyarakat, komite sekolah, dan stakeholders sekolah untuk terlibat secara aktif

dalam rangka mencapai tujuan yang telah disepakati bersama. Tahapan ini dilakukan untuk mensinergikan pemahaman antara masyarakat dan sekolah untuk terbukanya ruang komunikasi dan partisipasi masyarakat berdasarkan prinsip-prinsip pelayanan publik seperti akuntabilitas, transparansi, partisipatif dan responsif dalam rangka peningkatan layanan pendidikan.

Tahap berikutnya adalah pelaksanaan monitoring dan evaluasi (Monev) yang dilakukan bersama-sama dengan melibatkan, DPRK Bener Meriah, fasda, FPPBM, UPTD Kecamatan, dengan leading sektor utama Dinas Pendidikan dan Kementerian Agama (Kemenag). Terakhir, tahap perluasan dan replikasi yang merupakan tahapan memasyarakatkan model MBS yang telah diuji coba pada 20 sekolah terpilih agar dapat diimplementasikan secara efektif dan efisien ke berbagai sekolah lainnya.

Berikut ini skema yang menggambarkan tahapan dan langkah-langkah implementasi program MBS yang berorientasi pelayanan publik, yaitu:



Gambar 2: Tahapan dan Langkah-langkah implementasi program MBS yang berorientasi pelayanan publik

Tahapan digambarkan dalam skema tersebut di atas terdiri dari empat tahapan. Keempat tahapan dan kegiatan-kegiatan yang dilakukan bukan berarti berdasarkan urutan yang digambarkan. Tetapi tahapan dan kegiatan tersebut dilakukan berdasarkan strategi pendekatan implementasi program. Misalnya, untuk tahapan penguatan kapasitas sekolah terkait dengan penyusunan rencana kerja sekolah harus dilakukan setelah tahapan survei pengaduan. Karena acuan dasar dalam penyusunan rencana kerja sekolah harus memuat hasil survei pengaduan agar dapat ditindaklanjuti

dengan adanya perencanaan yang disusun secara partisipatif. Gambaran di atas hanya untuk memberikan kemudahan dalam melihat kegiatan yang diperlukan bukan berarti harus dilaksanakan berdasarkan tahapan tersebut.

Untuk lebih jelas keseluruhan tahapan implementasi program MBS dapat lihat dalam *Lampiran 1: Workplan Implementasi Program MBS di Kabupaten Bener Meriah*.

Secara keseluruhan dari tahapan tersebut akan dijelaskan secara rinci sebagaimana telah digambarkan di atas, adalah sebagai berikut:

A. MEMPERKUAT KEBIJAKAN DITINGKAT DAERAH

Dalam rangka mendorong komitmen dan kebijakan untuk implementasi program di tingkat Pemda/Dinas Pendidikan dilakukan beberapa upaya di bawah ini;

1. Mendorong Komitmen Kebijakan Daerah

Secara praktis implementasi MBS yang berorientasi pelayanan publik direncanakan melalui strategi yang tepat dengan mempertimbangkan berbagai komponen sumber daya yang dimiliki oleh Dinas Pendidikan, sekolah, masyarakat maupun dari segi dukungan sarana dan anggaran.

Untuk mendorong lahirnya komitmen dan kebijakan daerah, sebelum implementasi program, KINERJA melakukan beberapa kali pertemuan dan FGD dengan Pemda untuk menyampaikan isu-isu terkini terakhir dengan kondisi pendidikan daerah dan langkah-langkah alternatif yang

diperlukan. Inisiatif yang disampaikan oleh KINERJA mendapat tanggapan positif dari Pemda Bener Meriah tentang perlunya implementasi program MBS yang berorientasi pelayanan publik. Hal ini dibuktikan dengan adanya komitmen Pemda melalui pengajuan surat minat kepada KINERJA Nomor 0050/37. Berdasarkan surat tersebut, tahap selanjutnya adalah menandatangani Nota Kerjasama dengan KINERJA pada tanggal 22 September 2011 Nomor 180/02/MOU/2011 dan 003/IX/2011/NAPO-MOU tentang Pelaksanaan Program Kinerja di Kabupaten Bener Meriah, yang kemudian dilanjutkan dengan Keputusan Bupati tanggal 8 Februari 2012 Nomor 59.1./55/SK/2012 tentang Pembentukan Tim Teknis Program KINERJA-USAID yang menunjukkan Dinas terkait untuk ikut terlibat dan berkomitmen secara penuh dalam implementasi program dengan *leading* sektor utama yaitu Dinas Pendidikan.

Pada tahap berikutnya, KINERJA melalui PKPM sebagai mitra pelaksana melakukan pertemuan dan diskusi dengan Pemda Kabupaten Bener Meriah untuk membahas berbagai strategi agar permasalahan tersebut dapat diatasi secara komprehensif dan berkesinambungan.

Setelah tercapainya kesepakatan dan komitmen bersama, selanjutnya pada tahap pendampingan teknis, PKPM mendorong adanya komitmen dari DPRK, Pemda, Dinas Pendidikan dan Bappeda untuk menyediakan anggaran daerah sebagai bentuk *sharing* untuk program MBS. Setelah tersedia anggaran, selanjutnya dilakukan pembahasan dengan Dinas Pendidikan untuk menunjuk fasilitator dari unsur Dinas Pendidikan sebagai pihak yang bertugas mendampingi

sekolah dan masyarakat pada saat implementasi program. Dalam hal ini, Dinas Pendidikan telah menetapkan sebanyak 15 fasilitator dari unsur kepala sekolah dan pengawas sekolah yang dilatih sebagai trainer handal baik pada tahun pertama maupun tahun-tahun berikutnya pada saat replikasi program.

Pada tahap selanjutnya, Dinas Pendidikan menyetujui untuk implementasi program pada tahap pertama, mulai Oktober 2012 s/d September 2013 sebanyak 20 sekolah yang dikhususkan pada sekolah tingkat pendidikan dasar. Pemilihan sekolah mitra bukan melalui penunjukan langsung, tetapi berdasarkan pengajuan surat komitmen dari sekolah setelah adanya sosialisasi. Rincian 20 sekolah tersebut terdiri dari 3 kecamatan yaitu Wih Pesam, Bukit dan Bandar. Sekolah di bawah Dinas Pendidikan sebanyak 16 sekolah dan dari Kementerian Agama sebanyak 4 madrasah. Sedangkan pada tahap kedua, mulai November 2013 s/d Oktober 2014, sebagai tahapan konsolidasi dan replikasi ditambah 10 sekolah mitra baru.

2. Advokasi Kebijakan Anggaran dan Perluasan MBS

Advokasi kebijakan anggaran pada dasarnya mengarah pada upaya untuk mensinergikan pemahaman terkait dengan kebutuhan anggaran Dinas Pendidikan kepada DPRK Bener Meriah dalam program pengembangan MBS berorientasi pelayanan publik.

Pada tahun pertama implementasi program, Dinas Pendidikan menyediakan anggaran sharing (tambahan) yang

bersumber dari APBK Bener Meriah. Anggaran sharing ini diperlukan sebagai salah satu bukti komitmen keseriusan Dinas Pendidikan untuk terlibat secara penuh dalam implementasi program. Anggaran ini dipergunakan untuk pembiayaan yang tidak dibiayai oleh KINERJA, di antaranya untuk tim teknis dan fasilitator daerah, anggaran untuk pemenuhan rekomendasi teknis perbaikan pelayanan, penguatan forum dan pemberian reward untuk 5 sekolah mitra terbaik. Anggaran sharing ini terus meningkat dari tahun ke tahun. Adanya dukungan anggaran dari dewan, diharapkan dapat memberi dampak positif jangka panjang dalam pengelolaan pelayanan pendidikan di tingkat pengambil kebijakan (pemerintah) dan sekolah sebagai unit penyedia layanan.

3. Penyusunan Rencana Kerja Bersama Stakeholders

Kegiatan Penyusunan Rencana Kerja bertujuan untuk mendiskusikan *workplan* antar berbagai *stakeholders* yang terlibat dalam program sehingga seluruh *workplan* dapat dipahami dengan baik. Kegiatan ini juga bertujuan untuk menyiapkan berbagai aspek lain yang memungkinkan terimplementasi program secara baik, seperti melakukan peninjauan awal ke 20 sekolah mitra. Hasil kegiatan penyusunan rencana kerja implementasi MBS adalah sebagai berikut:

1. Dipahaminya secara detail rencana kerja program MBS serta target capaian output masing-masing kegiatan.

2. Dibangunnya pola pendampingan yang akan dilaksanakan dan Rencana kerja monitoring dan evaluasi oleh Tim Teknis.
3. Pembagian sekolah dampingan oleh masing-masing fasilitator daerah.
4. Dirumuskannya pola komunikasi dan koordinasi para pihak yang terlibat.



Gambar 3: Kepala Dinas Pendidikan Bener Meriah, Darwin. MH, saat memaparkan rencana kerja implementasi MBS dengan berbagai stakeholders. Komitmen stakeholders merupakan salah satu unsur dan prasyarat keberhasilan dalam pelaksanaan program

Sedangkan pada tahap selanjutnya, rencana kerja lebih difokuskan pada konsolidasi capaian-capaian pada tahap sebelumnya yang dimulai dari November 2013 sampai dengan Oktober 2014. Untuk rencana kerja implementasi program tahap konsolidasi, intervensi di tingkat Dinas Pendidikan terfokus pada penguatan kebijakan yang lebih

berorientasi pelayanan publik untuk pencapaian SPM serta kebijakan replikasi perluasan MBS untuk sekolah mitra baru. Sedangkan untuk 20 sekolah mitra tetap dilakukan pendampingan lanjutan untuk penguatan capaian pada tahap pertama agar lebih *sustainable*. Tujuan kegiatan tersebut mengarah pada upaya yang sistematis untuk melibatkan pihak sekolah dan pemerintah daerah dalam upaya menindaklanjuti program MBS. Pada lingkup pemerintahan daerah difokuskan terealisasinya beberapa item dari program MBS diantaranya :

1. Adanya Kebijakan Anggaran dari Pemda/Dinas Pendidikan dan DPRK terkait Kelanjutan dan Perluasan Implementasi MBS.
2. Terlibatnya Dinas Pendidikan, Kemenag dan SKPD terkait dalam proses pelaksanaan program MBS.
3. Tersedianya fasilitator handal MBS ditingkat Kabupaten.
4. Terlibatnya pengawas sekolah dalam supervisi dan bantuan teknis implementasi MBS.
5. Keterlibatan media semakin sinergi dalam mempublikasikan pelaksanaan MBS.
6. Termanfaatkannya forum MKKS dan KKKS untuk pemantapan, pelembagaan, dan perluasan program MBS.

Sedangkan di tingkat sekolah diarahkan pada terwujudnya;

1. Terselenggarakannya proses perencanaan dan penganggaran sekolah yang transparan dan partisipatif.

2. Terujinya inisiatif terkait dengan efektivitas Komite Sekolah.
3. Terlembaganya sistem penanganan pengaduan.
4. Minimal adanya 5 sekolah tambahan/perluasan yang menjadi sekolah model penerapan MBS yang berorientasi pada pelayanan publik.

Pada tahap konsolidasi, penguatan lebih diarahkan agar pada mekanisme keberlanjutan program MBS serta adanya kebijakan untuk tercapainya standar pelayanan minimal (SPM) bidang pendidikan. Pencapaian tujuan dan terealisasinya program tahap konsolidasi sangat ditentukan oleh beberapa aspek, yaitu: adanya komitmen dan kebijakan anggaran dari Pemda dan DPRK untuk perluasan MBS dan realisasi rekomendasi teknis sekolah mitra; terpahaminya rencana kerja penerapan MBS oleh stakeholders terkait; dan adanya SDM daerah yang mampu mengimplementasikan MBS setelah selesainya pendampingan oleh PKPM.

4. Penyiapan SDM Handal

Penyiapan SDM menjadi faktor yang cukup penting untuk keberhasilan program. Mereka dilibatkan sebagai fasilitator daerah yang akan terlibat secara penuh dalam proses pendampingan dan monev program. Pada tahun pertama, ditetapkan 5 orang fasilitator dari unsur kepala sekolah oleh Dinas Pendidikan melalui SK Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Bener Meriah Nomor 421/1946/2012 tanggal 16 Juli 2012 tentang fasilitator daerah yang diwakili oleh 5 kepala sekolah. Pada tahun kedua, ditambah 10 fasilitator yang terdiri

dari unsur pengawas. Jadi selama implementasi program ada 15 fasilitator daerah yang mempunyai kemampuan untuk perluasan dan replikasi program MBS. Tim fasilitator ini mempunyai tugas utama untuk ikut terlibat secara aktif dalam implementasi MBS dan bertanggungjawab langsung kepada Kepala Dinas Pendidikan.

Sebagaimana diuraikan di atas, penambahan 10 fasilitator pada tahap kedua merupakan upaya mensinergikan peran dan fungsi yang melekat dari pengawas, baik fungsi supervisi akademis maupun supervisi manajerial terkait dengan program MBS. Fungsi pengawasan ini diharapkan dapat terus dilakukan setelah program selesai dan dapat diterapkan pada sekolah-sekolah lainnya oleh pengawas.

Untuk memilih 10 pengawas terbaik yang akan menjadi fasilitator daerah, dilakukan diskusi dengan berbagai pihak terkait dan menjadi tanggungjawab dari Dinas Pendidikan. Kriteria yang disepakati bahwa pengawas tersebut memiliki komitmen, mampu memfasilitasi kegiatan dan diutamakan dari pengawas yang bertugas pada sekolah mitra, baik 20 sekolah mitra lama maupun pada 10 sekolah mitra baru.

Dinas Pendidikan juga ikut terlibat dalam implementasi program MBS. Hal ini sekaligus untuk dipersiapkan sebagai SDM yang akan melakukan kegiatan perluasan MBS pada tahun-tahun berikutnya bersama-sama dengan fasilitator daerah ketika PKPM sudah tidak lagi melakukan pendampingan. Ini merupakan salah satu *exit* strategi yang dikembangkan oleh PKPM untuk penyiapan SDM yang handal di Kabupaten Bener Meriah.

Untuk penguatan terhadap fasilitator tersebut, telah dilakukan beberapa kegiatan dalam upaya meningkatkan pemahaman kepada fasilitator tentang mekanisme implementasi program MBS yang berorientasi pelayanan publik, sehingga mereka mendapatkan pemahaman yang komprehensif tentang program MBS. Dalam rangka penyiapan SDM handal tersebut dilakukan kegiatan, yaitu:

a. TOT MBS Berorientasi Pelayanan Publik

Kegiatan TOT MBS yang berorientasi pelayanan publik merupakan upaya untuk menyiapkan fasilitator daerah yang akan terlibat dalam proses fasilitasi dan pendampingan implementasi MBS pada sekolah mitra. Tujuan dari kegiatan TOT adalah untuk meningkatkan pemahaman bagi fasilitator tentang metode dan teknik implementasi MBS yang berorientasi pelayanan publik, meningkatkan kemampuan peserta menjadi trainer/fasilitator yang handal, meningkatkan pemahaman tentang dimensi-dimensi efektivitas sebagai trainer, serta menyiapkan tenaga pembimbing, pendamping dan advokasi implementasi MBS.

Proses penguatan fasilitator daerah melalui kegiatan TOT memerlukan metodologi yang tepat sesuai dengan melihat kebutuhan daerah dan kapasitas dari fasilitator yang akan dilatih, sehingga dapat memahami dengan baik proses implementasi MBS dan perannya sebagai fasilitator. Peserta TOT ini dipersiapkan agar dapat menjadi SDM handal yang dimiliki oleh Pemda Bener Meriah pada saat perluasan

dan replikasi program MBS tahun-tahun berikutnya di Bener Meriah.



Gambar 4: TOT Fasda, mempersiapkan trainer's handal dalam implementasi program MBS

Adapun materi-materi yang disampaikan dalam TOT ini adalah sebagai berikut:

- ◇ MBS berorientasi pelayanan publik yang membahas tentang Konsep dasar dan karakteristik MBS; contoh praktek baik MBS; pengertian dan indikator pelayanan publik yang baik.
- ◇ Kepemimpinan untuk Kepala Sekolah yang mengkaji tentang konsep kepemimpinan kepala sekolah; kepemimpinan dan manajemen; dan kepemimpinan partisipatif.

- ◇ Pengembangan peran komite sekolah yang membahas tentang urgensi komite sekolah; kelembagaan komite sekolah; peran dan fungsi komite sekolah; strategi pemberdayaan komite sekolah
- ◇ Pengembangan Multistakeholder Forum (MSF) sebagai wadah peran serta masyarakat dalam peningkatan kualitas pelayanan di sekolah membahas tentang konsep dasar MSF; peran dan fungsi MSF; dan pembentukan kelembagaan MSF.
- ◇ Survei pengaduan di sekolah untuk peningkatan kualitas pelayanan publik yang mengkaji langkah-langkah pelaksanaan survei pengaduan yaitu lokakarya pengaduan masyarakat, pelaksanaan survei pengaduan; lokakarya analisis masalah penyebab pengaduan; pemantauan dan evaluasi.
- ◇ Teknik fasilitasi dan komunikasi yang efektif dalam proses pendampingan sekolah mitra.
- ◇ Perencanaan dan penyusunan anggaran sekolah yang terdiri dari: konsep perencanaan dan penganggaran yang partisipatif, transparan dan akuntabel; langkah-langkah perencanaan dan penganggaran; praktek menyusun perencanaan dan penganggaran.
- ◇ Transparansi dan akuntabilitas publik dalam pengelolaan sekolah; konsep transparansi dan akuntabilitas; pentingnya transparansi dan akuntabilitas; cara melaksanakan transparansi dan akuntabilitas di sekolah.

- ◊ Dokumentasi praktek baik peningkatan pelayanan publik di sektor pendidikan yang mendiskusikan tentang pemahaman/penyamaan persepsi tentang praktek baik; teknik sederhana penulisan praktek baik; contoh praktek baik yang ada; dan simulasi penulisan praktek baik.

b. Mensinergikan Fungsi Pengawas dengan Program MBS

Salah satu perubahan mekanisme implementasi program MBS tahap konsolidasi dari hasil evaluasi dengan Dinas Pendidikan dan Kemenag yaitu perlunya keterlibatan pengawas sekolah/madrasah untuk melakukan supervisi/pendampingan program MBS sekaligus menjadi Fasda program MBS. Karena peran dan fungsi pengawas sangat strategis dalam keberhasilan program sekaligus untuk perkembangan pendidikan di Bener Meriah.



Gambar 5: *Pengawas memiliki peran dan fungsi yang cukup strategis dalam peningkatan pelayanan dan mutu pendidikan. Karenanya mensinergikan fungsi pengawas dengan program MBS dapat menjamin keberlanjutan program dalam jangka panjang*

Peraturan Menteri Pendayaaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 21 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pengawas sekolah dan Angka Kreditnya, tugas pokok Pengawas sekolah adalah melaksanakan tugas pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan yang meliputi penyusunan program pengawasan, pelaksanaan pembinaan, pemantauan pelaksanaan standar Nasional Pendidikan, penilaian, pembimbingan, dan pelatihan profesional guru, evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan, dan pelaksanaan tugas kepengawasan di

daerah khusus. Berdasarkan tugas pokok pengawas tersebut di atas, pelibatan pengawas dipandang cukup strategis untuk perluasan dan replikasi program MBS pada tahun berikutnya. Tetapi keberadaan dan kapasitas pengawas menjadi permasalahan tersendiri yang perlu dievaluasi secara maksimal.

Peran dan Fungsi Pengawas menjadi langkah awal untuk mensinergikan peran dan fungsi pengawas dengan program MBS. Di mana pada tahap berikutnya pengawas harus diberdayakan secara sistematis dan terstruktur dari berbagai kendala yang dihadapi, terutama Dinas Pendidikan dan instansi pemerintah terkait lainnya membuat kebijakan yang lebih mendukung pengawas berdasarkan rekomendasi yang disampaikan oleh pengawas. Dengan teratasinya berbagai kendala yang dihadapi oleh pengawas selama ini maka pengawas dapat memaksimalkan menjalankan fungsi supervisi di sekolah-sekolah dalam rangka peningkatan pelayanan dan mutu pendidikan.

Pembenahan terhadap pengawas melalui realisasi rekomendasi ini menjadi acuan yang perlu dilaksanakan oleh pemerintah daerah untuk terciptanya kapasitas pengawas yang memadai. Karena kepengawasan dalam pendidikan merupakan keniscayaan, sebagaimana diamanahkan dalam Peraturan Pemerintah nomor 74 tahun 2008 tentang guru pada pasal 15 ayat 4 dinyatakan bahwa pengawas sekolah harus melaksanakan kegiatan pengawasan akademik dan pengawasan manajerial. Pengawasan sekolah juga bagian yang tak terpisahkan dalam suatu proses pendidikan secara

keseluruhan. Sebab kepengawasan sekolah pada intinya berperan aktif dalam mengawal proses pendidikan, agar sesuai dengankaidah-kaidah pendidikan dan perencanaan di dalamnya, baik dalam bentuk supervisi akademik maupun manajerial.

B. PENGUATAN KAPASITAS SEKOLAH

1. Berbagi Informasi Tentang Praktek Baik dan Inovasi MBS

Bergulirnya ide MBS di Indonesia tidak terlepas dari pelaksanaan otonomi pendidikan dalam penyelenggaraan pendidikan tingkat sekolah sebagai wujud dari terselenggaranya otonomi daerah dalam berbagai sektor kehidupan.

Era reformasi telah membawa perubahan mendasar dalam berbagai bidang kehidupan, termasuk bidang pendidikan. Salah satu perubahan mendasar yang digulirkan saat ini adalah manajemen negara, yaitu dari manajemen berbasis pusat menjadi manajemen berbasis daerah. Secara resmi, perubahan manajemen ini telah diwujudkan dalam bentuk Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah yang kemudian diikuti pedoman pelaksanaannya berupa Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Provinsi sebagai Daerah Otonomi.

Konsekwensi logis dari undang-undang dan peraturan pemerintah tersebut adalah manajemen pendidikan harus disesuaikan dengan jiwa dan semangat otonomi. Karena itu, manajemen pendidikan berbasis pusat yang selama ini telah dipraktekkan harus diubah menjadi MBS, di mana peran sekolah menjadi begitu besar dalam mengembangkan kreatifitas dalam meningkatkan pelayanan dan mutu pendidikan pada sekolah masing- masing.

Secara normatif, MBS diterapkan mengingat beberapa hal;

1. Manajemen berbasis pusat selama ini telah memiliki banyak kelemahan, antara lain: keputusan pusat sering kurang sesuai dengan kebutuhan sekolah; administrasi berlebihan disebabkan lapisan birokrasi yang terlalu banyak telah menyebabkan kelambanan dalam menangani setiap permasalahan.
2. Sekolah adalah pihak yang paling memahami permasalahan di sekolahnya. Karena itu, sekolah merupakan unit utama yang harus memecahkan permasalahannya melalui sejumlah keputusan yang dibuat "sedekat" mungkin dengan kebutuhan sekolah.
3. Dinamika perubahan sekolah akan terjadi jika warga sekolah mempunyai rasa memiliki atas sekolah mereka sendiri

Melalui Kebijakan yang dikembangkan pemerintah dalam konteks MBS, tidak hanya bermuara pada aspek sumber daya, namun juga format Bantuan Operasional Sekolah

(BOS) yang telah dilakukan sejak tahun 2005 yang memberi kesempatan yang luas bagi pemangku kepentingan sekolah untuk mensinergikan semua unsur dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah secara profesional. Adanya perencanaan dan penganggaran rencana kerja sekolah (RKS) yang partisipatif dan transparansi keuangan merupakan salah satu indikator yang cukup signifikan terwujudnya MBS. Namun demikian hal ini tidaklah berjalan seperti harapan berbagai pihak, banyak kasus yang memperlihatkan masih ditemukan belum terwujudnya transparansi dalam tata kelola keuangan sekolah.

Kepala sekolah juga perlu menyadari bahwa upaya ini tidak mungkin dapat dilakukan sendiri, karena itu perlu membangun komitmen warga sekolah untuk membantu tercapainya tujuan dan sasaran yang direncanakan. Membangun komitmen dapat dilakukan melalui: adanya kesadaran awal bahwa perubahan dan pengembangan sekolah tidak bisa dilakukan sendiri; menciptakan *grand image* untuk memenuhi kepuasan pengguna layanan; menata manajemen serta memilih person yang tepat dan proporsional di organisasi sekolah, seperti penetapan tim pelayanan publik; dan membangun *teamwork* yang kuat dan solid untuk bersama-sama melakukan kerja nyata di sekolah.

2. Diseminasi Pelaksanaan MBS kepada Stakeholders

Setelah pelaksanaan beberapa tahapan kegiatan yang diperlukan dalam proses sosialisasi implementasi program MBS. Tahap selanjutnya melaksanakan diseminasi atau

menyebarkan informasi tentang program MBS ini kepada stakeholders terkait dan masyarakat secara luas.

Berdasarkan Surat Keputusan dari Pemda dan Dinas Pendidikan Kabupaten Bener Meriah tentang keterlibatan stakeholders dan penerima manfaat program, maka masing-masing pihak terkait diberikan informasi yang jelas agar dalam implementasi MBS dapat mengetahui perannya masing-masing. Ini juga merupakan bentuk tanggungjawab dari semua pihak yang terlibat dalam proses implementasi MBS, terutama 20 sekolah mitra, fasilitator daerah dan tim teknis bidang pendidikan. Terlebih lagi Pemda Bener Meriah melalui Dinas Pendidikan dalam rangka mewujudkan peningkatan pelayanan di sekolah yang berimplikasi pada peningkatan mutu pendidikan di Bener Meriah.

Diseminasi diperlukan untuk memperluas informasi baik tingkat kabupaten maupun di tiga kecamatan sebagai basis 20 sekolah mitra MBS. Diseminasi ini juga sebagai bagian penyebaran informasi kepada pengguna layanan sekolah, seperti komite sekolah dan warga sekitar sekolah. Diharapkan berbagai stakeholder tersebut dapat ikut berperan serta bersama-sama dengan pihak pemberi layanan (sekolah) untuk mewujudkan perubahan yang diharapkan, sehingga sekolah dapat mengimplementasikan MBS dalam waktu yang tidak terlalu lama.



Gambar 6: Masing-masing pihak terkait saling berdiskusi untuk mengetahui perannya masing dalam implementasi program MBS

Tujuan yang ingin dicapai dari diseminasi ini adalah:

1. Untuk menyebarkan informasi penerapan MBS di Kabupaten Bener Meriah kepada stakeholders terkait pendidikan.
2. Untuk menumbuhkan rasa tanggungjawab dan peran masing-masing dari individu, kelompok, maupun lembaga yang terlibat dalam implementasi MBS.
3. Untuk menginformasikan kepada seluruh stakeholders tentang implementasi MBS pada 20 sekolah mitra.

Kegiatan utama dalam diseminasi ini adalah melakukan sosialisasi tentang implementasi program MBS. Sehingga program ini dapat diketahui oleh berbagai pihak, dengan demikian dukungan pihak-pihak yang terkait menjadi hal yang cukup penting dalam keberhasilan program. Di samping itu, masing-masing pihak, terutama 20 sekolah mitra menyusun secara detail kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan ditingkat sekolah dalam rangka implementasi MBS sesuai dengan ciri-ciri MBS yang berorientasi pelayanan publik berdasarkan kemampuan sumberdaya yang dimiliki oleh masing-masing sekolah.

3. Pengukuran SPM Berdasarkan Outputs TRIMS

Pencapaian SPM, baik SPM tingkat sekolah maupun kabupaten, menjadi salah satu unsur yang penting dalam implementasi MBS versi KINERJA. Untuk dapat mengukur capaian SPM baik ditingkat kabupaten maupun sekolah dilakukan melalui aplikasi *Tools for Reporting and Information Management by Schools* (TRIMS) yang memiliki kemudahan praktis dalam menginput data karena dalam format microsoft excel.

Penggunaan Aplikasi *Tools for Reporting and Information Management by Schools* (TRIMS) di sekolah bertujuan memperkuat *Education Management Information Sistem* (EMIS) dalam rangka mendukung monitoring dan evaluasi, pelaporan, kebijakan strategis, serta perencanaan dan penganggaran. Di samping itu, untuk lebih memudahkan pihak sekolah dalam pengisian data serta bagaimana data tersebut

dapat dimanfaatkan untuk peningkatan pelayanan dan mutu pendidikan di sekolah, sehingga sekolah dapat memanfaatkan data sesuai dengan berbagai tujuan yang disebutkan di atas. Selama ini sekolah hanya sebagai obyek untuk mendapatkan data dari berbagai pihak. Aplikasi TRIMS ini dikembangkan untuk Program Basic Education Capacity–Trust Fund (BEC- TF) adalah program kemitraan antara Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemdikbud) dan Bank Dunia, dengan dana dari Pemerintah Belanda dan Komisi Eropa. BEC-TF bertujuan untuk mendukung Pemerintah Indonesia dalam meningkatkan kualitas pendidikan dasar.

Pada dasarnya TRIMS merupakan aplikasi untuk mengumpulkan dan mengolah data yang bisa dimanfaatkan oleh sekolah, berdasarkan format pelaporan yang telah ada sebelumnya sehingga sekolah dapat melakukan input data dengan mudah dan praktis dengan menggunakan program Microsoft Excel versi 2003 atau 2007 yang dapat mensinkronisasikan data penting yang telah dikumpulkan oleh sekolah/madrasah.

TRIMS tidak hanya sebagai pengumpul data, tetapi secara otomatis menyediakan bahan dan informasi bagi sekolah/madrasah berupa grafik dan tabel indikator utama dalam pendidikan, termasuk capaian Standar Pelayanan Minimum (SPM) sehingga dapat dimanfaatkan untuk menyusun Rencana Sekolah dan dokumen perencanaan lainnya.

Data yang diperlukan untuk aplikasi TRIMS adalah sebagai berikut: isi, proses, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, penilaian

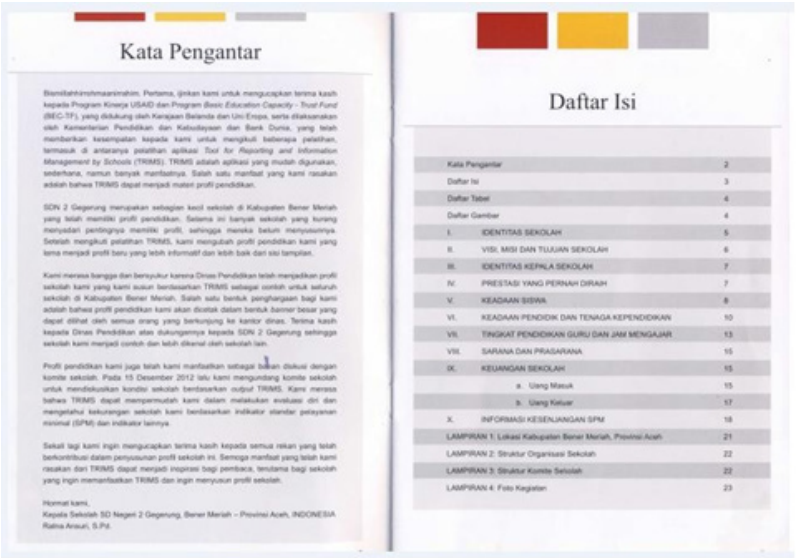
pendidikan. Adapun out put TRIMS adalah sebagai berikut: indikator SPM, sarana prasarana, kualitas sekolah, kuantitas dan kualitas guru, keuangan sekolah, kesiswaan, dan tingkat partisipasi.

Output TRIMS dapat dimanfaatkan oleh pihak sekolah dan Pemerintah daerah, yaitu:

| Sekolah/ Madrasah | Kab./Kota |
|--|--|
| Menyusun profil sekolah | Meningkatkan kualitas data Profil Pendidikan Kabupaten/Kota |
| Monitoring dan Evaluasi Diri Sekolah (EDS) | Secara otomatis menyediakan status capaian indikator utama pendidikan |
| Bahan informasi penyusunan RKS dan RKAS | Bahan informasi penyusunan kebijakan dan perencanaan pendidikan |
| Meningkatkan kinerja sekolah sesuai dengan SPM | Bahan pengambilan kebijakan untuk pencapaian SPM |
| Bahan dialog dengan pemangku kepentingan sekolah | Bahan dialog dengan pemangku kepentingan pendidikan, termasuk DPRK |
| Meningkatkan akuntabilitas dan transparansi pengelolaan keuangan, termasuk program BOS | Monitoring kinerja individu sekolah, akreditasi, dan pedagogi, termasuk aspek keuangan sekolah (penggunaan dana BOS) |

| | |
|--|--|
| Identifikasi dengan mudah kebutuhan sekolah termasuk simulasi skenario program | Identifikasi dengan mudah fakta pendidikan dalam rangka mendukung kebijakan berbasis fakta |
|--|--|

Contoh salah satu profil sekolah mitra berdasarkan *out put* TRIMS. Profil ini memuat data tentang pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, anggaran sekolah, indikator SPM, prestasi sekolah serta jumlah murid.



Gambar 7: Selain untuk pengukur capaian SPM, Outputs TRIMS dapat langsung dimanfaatkan untuk pembuatan profil sekolah

Berdasarkan manfaat yang signifikan program TRIMS telah diadopsi oleh Dinas Pendidikan untuk dilakukan pelatihan pada semua sekolah di Bener Meriah, tidak hanya pada 20 sekolah mitra. Anggaran pelatihan ini seluruh

bersumber dari Dinas Pendidikan sebagai bagian costshare dalam pelaksanaan program MBS. Selanjutnya, data TRIMS sekolah yang dihasilkan kemudian dilakukan agregasi dengan format TRIMS-Kabupaten untuk dapat dimanfaatkan sebagai data dasar dalam merencanakan kebijakan pendidikan, menyusun profil pendidikan, dan lain sebagainya.

4. Pelatihan Penyusunan Rencana Sekolah yang Partisipatif

Sekolah sebagai suatu lembaga atau institusi harus mempunyai tujuan yang disusun dan ditetapkan secara bersama-sama. Untuk tercapainya tujuan tersebut, disusun rencana dan cara pencapaiannya. Pada umumnya tujuan sekolah dipaparkan dalam bentuk visi dan misi sekolah. Cara pencapaiannya dilakukan melalui berbagai perencanaan dan program kegiatan yang dituangkan dalam RKS dan RKAS tahun yang bersangkutan.

Agar sekolah dapat berkembang optimal, perlu mempunyai RKS, yang idealnya disusun dengan mengacu pada visi dan misi sekolah, lalu dijabarkan dalam komponen visi/misi. Perencanaan program dirinci secara terukur dan realistis dalam jenis-jenis kegiatan yang konkrit dan mampu dilaksanakan. Perencanaan sebaiknya tidak dibuat terlalu muluk, tetapi berpijak pada kondisi yang sesungguhnya menurut kemampuan masing-masing sekolah. Hal ini dapat diupayakan melalui identifikasi terhadap EDS/TRIMS terlebih dahulu, dianalisis penyebabnya dan dicarikan alternatif pemecahannya.

Alternatif untuk mengatasi permasalahan yang dijadikan pilihan prioritas atas kegiatan haruslah dicari terlebih dahulu, disusun anggarannya, kemudian dicarikan kekurangan dananya. Bukan sebaliknya, dari dana yang ada/terkumpul, baru disusun rencana dan anggarannya, sebagaimana yang lazim dilakukan sebelum penerapan MBS.

Sementara itu tujuan utama penyusunan RKS menurut versi Kementerian Pendidikan Nasional dan Kementerian Agama adalah agar sekolah mengetahui secara rinci tindakan-tindakan yang harus dilakukan sehingga tujuan, kewajiban, dan sasaran pengembangan sekolah dapat dicapai. RKS juga menjamin bahwa semua program dan kegiatan yang dilakukan untuk mengembangkan sekolah sudah memperhitungkan harapan-harapan pemangku kepentingan dan kondisi nyata sekolah. Karena itu proses penyusunan RKS harus melibatkan semua pemangku-kepentingan.

RKS harus dibuat bersama secara partisipatif antara pihak sekolah bersama dengan stakeholders, misalnya komite sekolah, wali murid, tokoh masyarakat, dan pihak lain yang peduli terhadap pendidikan di sekitar sekolah. Dengan melibatkan mereka, sekolah telah menunjukkan sikap keterbukaan dan siap bekerjasama. Tujuan dari penyusunan RKS dan RKAS yang partisipatif adalah sebagai berikut:

1. Untuk memberikan pemahaman kepada pihak sekolah dan komite sekolah tentang pentingnya membuat perencanaan sekolah.

2. Untuk meningkatkan pemahaman pihak sekolah dan komite sekolah tentang tatacara dan teknis penyusunan perencanaan sekolah.
3. Untuk mengembangkan pendekatan baru yang inovatif dalam rangka penyusunan rencana sekolah sesuai dengan evaluasi diri sekolah.
4. Untuk memberikan pemahaman kepada pihak sekolah tentang pentingnya transparansi pengelolaan keuangan sekolah.
5. Untuk meningkatkan hubungan partisipatif antara sekolah dan komite sekolah untuk membuat perencanaan sekolah.

Tujuan tersebut di atas akan meningkatkan rasa memiliki, serta dapat mengundang simpati sehingga masyarakat akan merasa senang memberikan dukungan atau bantuan yang diperlukan sekolah. Ini merupakan salah satu ciri utama keberhasilan pelaksanaan MBS dari aspek manajerial yaitu pihak sekolah menyusun RKS dengan melibatkan semua stakeholders sekolah.

Selama ini berdasarkan informasi dari pihak sekolah, proses penyusunan RKS tidak dilakukan secara partisipatif hanya disusun oleh kepala sekolah secara sendiri atau hanya memberikan tugas kepada guru tertentu, bahkan RKS yang ada disekolah merupakan hasil *copy paste* dari sekolah lain atau dari internet. Karena fungsi RKS selama ini hanya untuk memenuhi kewajiban dari proses administrasi dalam pencairan dana BOS bukan sebagai rencana kerja yang harus

dilaksanakan oleh sekolah berdasarkan kebutuhan sekolah, sehingga RKS yang ada selama ini tidak memberi dampak yang berarti bahkan keberadaannya pun tidak diketahui oleh stakeholders sekolah maupun masyarakat.

Sejak implementasi MBS, beberapa kegiatan dapat dijadikan sebagai bahan acuan bagi sekolah dalam menyusun RKS. Acuan penyusunan dapat didasarkan pada output TRIMS yang salah satunya memuat capaian SPM pada masing-masing sekolah. Acuan lainnya adalah hasil survei pengaduan masyarakat yang telah dilaksanakan pada 20 sekolah mitra, sekaligus sebagai upaya untuk memenuhi janji perbaikan layanan yang telah disepakati. Di samping itu berdasarkan Evaluasi Diri Sekolah (EDS) yang telah disusun sebelumnya oleh pihak sekolah. Ketiga hal tersebut dapat disusun dijadikan sebagai acuan dasar dalam penyusunan perencanaan sekolah. Khususnya mengenai output TRIMS dan hasil survei pengaduan yang dijadikan sebagai pedoman penyusunan perencanaan sekolah merupakan ciri khas dari program MBS berorientasi pelayanan publik.



Gambar 8: Kepala Sekolah, Guru dan Komite bersama-sama melakukan penyusunan rencana kerja sekolah. Penyusunan yang partisipatif dapat berkontribusi mendorong kontribusi masyarakat secara luas untuk pengembangan sekolah

Penyusunan RKS berdasarkan prinsip-prinsip yang dikembangkan oleh KINERJA telah memenuhi standard dan ciri-ciri RKS yang baik, yaitu:

1. Terpadu, mencakup perencanaan keseluruhan program yang akan dilaksanakan oleh sekolah.
2. Multi-referensi, acuan dasar tidak hanya pada EDS tetapi juga hasil survei pengaduan dan Output TRIMS.
3. Multi-tahun, mencakup periode empat tahun.
4. Multi-sumber, mengindikasikan jumlah dan sumber dana masing- masing program. Misalnya dari BOS, APBD Kabupaten/Kota, sumbangan dari masyarakat atau sumber dana lainnya.

5. Disusun secara partisipatif oleh kepala sekolah, komite sekolah, perwakilan wali murid dan masyarakat serta pemangku kepentingan lainnya.
6. Pelaksanaannya dimonitor dan dievaluasi oleh komite sekolah dan pemangku kepentingan lainnya secara berkala.

Pada saat yang sama, KINERJA mendorong penyusunan RKS di tingkat sekolah dilakukan secara bersama (partisipatif). Ukuran RKS bukan hanya dari teknis penyusunan atau dari waktu penyelesaian yang cepat, tetapi yang paling utama adalah adanya konsep partisipatif dan RKS yang disusun tersebut mampu menjawab kebutuhan sekolah sesuai tantangan kondisi kekinian yang bersumber dari Evaluasi Diri Sekolah (EDS), out put TRIMS dan hasil survei pengaduan.

Untuk membantu pihak sekolah dalam penyusunan RKS di tingkat sekolah, maka dilakukan pendampingan oleh fasilitator daerah dan tim PKPM. Pendampingan ini bertujuan untuk memastikan bahwa pihak sekolah dalam proses penyusunan RKS berdasarkan prinsip-prinsip partisipatif.

Proses pendampingan juga ditekankan tentang pentingnya publikasi RKS dan laporan keuangan sekolah untuk meningkatkan akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan sekolah. Publikasi ini juga sebagai hak pengguna layanan (masyarakat) yang menjadi kewajiban pihak sekolah untuk menyampaikannya secara terbuka. Artinya sekolah harus memberi akses kepada pihak luar untuk mengetahui bagaimana sekolah dikelola untuk mencapai tujuan yang telah

ditetapkan sebagai indikator bahwa sekolah telah menjalankan kepercayaan yang diberikan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Pada sisi lain, keterbukaan diperlukan dalam rangka menciptakan kepercayaan timbal balik antara pihak sekolah dan masyarakat melalui penyediaan dan akses informasi yang akurat dan memadai, sehingga dapat terjalin kembali partisipasi masyarakat untuk pengembangan sekolah yang selama ini telah terdistorsi oleh berbagai faktor, salah satunya terkait dengan tidak adanya transparansi dan tertutup ruang partisipasi masyarakat untuk berkontribusi terhadap sekolah.

5. Pelatihan Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah

Keberhasilan implementasi MBS sangat erat kaitannya dengan kemampuan kepala sekolah sebagai pemimpin dan manajer dalam menentukan arah dan pengelolaan sekolah. Berkaitan dengan peranan kepemimpinan kepala sekolah tersebut, terdapat beberapa peran kepemimpinan, yaitu kepemimpinan formal, kepemimpinan administratif, kepemimpinan supervisi, kepemimpinan organisasi, dan kepemimpinan tim.

Kepemimpinan formal mengacu pada tugas kepala sekolah untuk merumuskan visi, misi dan tujuan organisasi sesuai dengan dasar dan peraturan yang berlaku. Kepemimpinan administratif, mengacu pada tugas kepala sekolah untuk membina administrasi seluruh staf dan anggota organisasi sekolah. Kepemimpinan supervisi mengacu pada tugas kepala sekolah untuk membantu dan membimbing para guru agar bisa

melaksanakan tugas dengan baik. Kepemimpinan organisasi mengacu pada tugas kepala sekolah untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif, sehingga anggota bisa bekerja dengan penuh semangat dan produktif. Kepemimpinan tim mengacu pada tugas kepala sekolah untuk membangun kerja sama yang baik diantara semua anggota agar bisa mewujudkan tujuan organisasi sekolah secara optimal.

Terkait dengan peran kepemimpinan di atas, maka tentu saja peran kepala sekolah sangat sentral untuk dapat terimplementasinya MBS pada

20 sekolah mitra, karena itu penting kiranya untuk memberikan penguatan tentang *leadership* dan manajemen kepada kepala sekolah demi hasil yang lebih maksimal.

Tujuan utama dari kegiatan pelatihan ini adalah: 1) untuk meningkatkan pemahaman kepala sekolah terkait dengan kemampuan kepemimpinan dan manajerial dalam pengelolaan sekolah, seperti visi yang jelas, pengelolaan tim/guru, pencapaian SPM, penyusunan RKS/RKAS yang partisipatif dan lain-lain. Dengan demikian, harapan untuk peningkatan pelayanan dan mutu pendidikan di sekolah dapat tercapai dengan sempurna. 2) meningkatnya kapasitas/kemampuan kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah mitra. 3) memberikan pemahaman tentang model-model kepemimpinan yang efektif untuk peningkatan pelayanan dan mutu pendidikan di sekolah. 4) mampu mensinergikan kepemimpinan kepala sekolah dengan implementasi MBS melalui kemampuan kerjasama guru dan masyarakat.

Materi pelatihan kepemimpinan dan manajemen bagi kepala sekolah mitra lebih berfokus bagaimana membangun sebuah konsep kepemimpinan yang mampu menggerakkan sumber daya yang dimiliki dengan visi yang jelas dan dapat dikomunikasikan kepada semua stakeholders sekolah. Pada prinsipnya keberhasilan kepemimpinan lebih ditentukan oleh sikap dan perilaku seorang pemimpin yang memahami tentang visi dan keberanian berbuat dengan berpegang teguh terhadap visi yang telah dipaparkan. Pelatihan lebih mengarahkan upaya menciptakan komitmen dan motivasi yang tinggi dari kepala sekolah untuk segera berbuat demi kemajuan dunia pendidikan dalam lingkup organisasi sekolah masing-masing.

Dalam rangka mendorong kemajuan pelayanan di sekolah dan pengelolaan sekolah yang bagus, kepala sekolah harus memiliki beberapa prinsip dasar sebagai seorang pemimpin sekaligus manajer, di antaranya:

- a. Memiliki visi ke depan dalam pengembangan sekolah.
- b. Memiliki komitmen dalam menjalankan kewenangan sebagai pemimpin sekaligus manajer di sekolah.
- c. Harus mampu melihat kepemimpinan dari perspektif sebagai pemimpin murni dan manajer.
- d. Memiliki paradigma baru kepemimpinan sekolah dari paradigma tradisional ke paradigme kolaboratif yang mampu memberdayakan dan memotivasi seluruh sumber daya ada di sekolah melalui team work yang kuat.

- e. Memiliki kemampuan dan keterampilan komunikasi yang efektif.

6. Review Capaian Indikator MBS di Tingkat Sekolah

Implementasi program MBS pada 20 sekolah di Kabupaten Bener Meriah telah berhasil mendatangkan banyak perubahan pada berbagai sektor yang diintervensi. Untuk mengetahui kondisi riil yang ada di sekolah saat ini, dibahas secara detail setiap aspek capaian dan yang belum tercapai selama implementasi program. Sehingga dengan demikian sekolah dan pihak yang terkait lainnya dapat mengetahui apa yang perlu dilanjutkan atau yang perlu diperkuat agar seluruh indikator MBS ini dapat diimplementasikan secara komprehensif, sesuai dengan kapasitasnya masing-masing, baik dari pihak sekolah, komite maupun dari Dinas Pendidikan/ Kementerian Agama.

Tujuan kegiatan review ini adalah:

1. Mereview capaian program dan menyusun rencana kerja sesuai dengan kapasitas masing-masing.
2. Membahas tantangan dan kendala dalam penerapan prinsip-prinsip MBS pada sekolah mitra.
3. Memperkuat komitmen berbagai pihak tentang keberlanjutan program MBS tahap kedua.

Review capaian program dilaksanakan berdasarkan indikator/ciri-ciri program MBS yang berorientasi pelayanan publik untuk memastikan bahwa;

1. Tim peningkatan pelayanan publik sekolah sudah berfungsi
2. Mempunyai RKS dan RKAS yang disusun partisipatif.
3. Adanya publikasi RKS dan RKAS.
4. Publikasi penggunaan dana BOS dan anggaran sekolah lainnya
5. Komite sekolah dipilih secara demokratis dan sudah di SK kan.
6. Komite Sekolah Aktif dan Partisipatif dalam pengembangan sekolah.
7. Komite sekolah mempunyai meja atau ruang khusus di sekolah.
8. Pelibatan orang tua/wali murid/stakeholders sekolah dalam kemajuan sekolah.
9. Papan Informasi/mading yang representatif.
10. Adanya Kotak Pengaduan atau SMS Gateway agar siswa dan masyarakat dapat menyampaikan pengaduannya.
11. Publikasi IPM, janji dan rekomendasi perbaikan layanan.
12. Sekolah telah merealisasi janji perbaikan layanan.
13. Komite sudah melakukan verifikasi janji perbaikan pelayanan.
14. Adanya SOP dan kode etik sekolah (guru dan siswa) yang disusun partisipatif dan dipublikasikan.

15. Hasil perencanaan sekolah disinergikan dengan musrenbangdes.
16. Tersedia perpustakaan yang terbuka untuk stakeholders sekolah.
17. Adanya publikasi prestasi sekolah.
18. Publikasi identitas wali kelas.
19. Adanya publikasi siswa berprestasi mingguan di kelas.
20. Publikasi kalender akademik dan dibagikan kepada siswa/wali murid.
21. Profil sekolah lengkap berdasarkan output Aplikasi TRIMS.
22. Adanya pembenahan sarana dan prasarana seperti UKS, kamar mandi, sarana air bersih, sarana olahraga dan mushalla.
23. Sekolah nyaman, bersih dan indah.

C. PENGUATAN KAPASITAS MASYARAKAT

Salah satu ciri utama dari MBS yang berorientasi pelayanan publik adalah adanya pelibatan wali murid dan masyarakat dalam menentukan kebijakan pendidikan. Dua komponen ini bekerjasama dengan sekolah, duduk dalam satu meja, merencanakan dan mendiskusikan bagaimana menyelesaikan masalah pemerataan pendidikan sekaligus juga meningkatkan mutu pendidikan. Partisipasi masyarakat memiliki peran besar dalam pengembangan sekolah. Peran serta ini dimanifestasikan dalam bentuk partisipasi demi kemajuan

dan kesuksesan sekolah. Kemitraan sekolah dan masyarakat yang telah terbina dengan baik akan menghasilkan sekolah yang lebih akuntabel, transparan, partisipatif dan responsif.

Proses pelibatan masyarakat dalam pengembangan sekolah saat ini memerlukan usaha yang maksimal, sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, hubungan masyarakat dan sekolah akhir-akhir ini dipandang kurang terintegrasi dan bersinergi dikarenakan berbagai hambatan yang dialami, baik oleh sekolah maupun oleh masyarakat itu sendiri. Dalam mengatasi kendala ini, KINERJA mendorong terbentuknya forum bersama di tingkat kabupaten dan kecamatan sekaligus menguatkan komite sekolah untuk dapat berperan aktif dan maksimal untuk peningkatan pelayanan dan mutu pendidikan di sekolah.

1. Pembentukan dan Penguatan MSF Kabupaten

Pembentukan dan penguatan multistakeholders forum (MSF) ditingkat kabupaten dilakukan melalui beberapa pertemuan dan FGD baik yang sifatnya formal maupun informal. Sebagaimana tujuan utama pembentukan FPPBM sebagai wadah masyarakat untuk advokasi rekomendasi perbaikan layanan dan kebijakan lainnya dalam rangka peningkatan pelayanan dan mutu pendidikan, maka FPPBM hampir terlibat dalam keseluruhan program MBS mulai dari kegiatan utama program, pelaksanaan survei pengaduan, melakukan pertemuan rutin dengan forum komite kecamatan, ikut terlibat dalam penguatan komite sekolah, serta juga aktif dalam melakukan monitoring dan evaluasi program.

Dapat dikatakan bahwa forum ini mengetahui secara baik dari awal sampai dengan akhir pelaksanaan program.

Diharapkan, dengan adanya FPPBM, advokasi kebijakan ke pemerintah daerah untuk peningkatan pelayanan pendidikan dapat terus dilaksanakan secara berkesinambungan sekalipun pendampingan yang dilakukan oleh KINERJA-USAID dan PKPM telah berakhir. Kegiatan-kegiatan utama yang dilakukan adalah sebagai berikut:

a. Inisiasi Pembentukan dan Penguatan MSF

Salah satu aspek yang sangat diperlukan dalam mendukung keberhasilan program sangat berkaitan dengan sejauhmana keterlibatan dan partisipasi masyarakat. Karena sekolah pada dasarnya merupakan bagian integral dari sistem sosial. Sekolah dan masyarakat bagaikan dua sisi mata uang yang tidak dapat dipisahkan, keduanya juga diibaratkan seperti ikan dengan air. Sekolah tidak akan hidup, berkembang dan maju tanpa dukungan dan bantuan masyarakat, juga sebaliknya masyarakat memerlukan sekolah dan tidak boleh membiarkannya berjalan sendiri.

Konsekuensi logis ini mengharuskan terciptanya hubungan harmonis antara sekolah dengan masyarakat. Hubungan harmonis ini akan membentuk saling pengertian, saling membantu dan kerjasama dalam aspek peningkatan kualitas pelayanan sekolah dan peningkatan mutu pendidikan. Maka kebutuhan terhadap peran serta masyarakat (PSM) menjadi hal kunci untuk terciptanya

sinergitas antara penyedia layanan pendidikan (pemerintah dan sekolah) dengan pengguna layanan pendidikan (masyarakat). Salah satu aspek implementasi kerja sama antara sekolah dengan masyarakat secara sistematis dan teknis dapat direalisasi melalui peningkatan peran multistakeholder forum.

Secara khusus, pembentukan MSF bertujuan untuk:

- a. Melakukan monitoring dan advokasi kebijakan terkait dengan pengelolaan bidang pendidikan, khususnya kebijakan tingkat sekolah.
- b. Wahana sosialisasi mengenai kebijakan implementasi MBS.
- c. Meningkatkan kesadaran dan partisipasi masyarakat terkait dengan kebijakan dan penganggaran MBS, untuk memberikan masukan kepada pembuat kebijakan.
- d. Mengembangkan rekomendasi untuk kebijakan terkait dengan pengelolaan sekolah yang transparan, partisipatif dan akuntabel.
- e. Mengembangkan strategi advokasi dengan melibatkan Lembaga-lembaga non pemerintah, media, DPRD, dan pembuat kebijakan di daerah untuk mendorong perbaikan layanan untuk pendidikan dasar.
- f. Mengembangkan mekanisme pengawasan dan partisipasi publik untuk memonitor pelayanan pendidikan.

Untuk inisiasi pembentukan forum ini setidaknya ada 2 pertemuan yang sifatnya formal. Hadir dalam pertemuan pertama adalah pihak-pihak memiliki perhatian dalam bidang pendidikan oleh Dinas Pendidikan, Kemenag, PGRI, tokoh pendidikan, MPD, komite sekolah, pengawas, Ormas, Tokoh masyarakat/agama, media, pengusaha dan tokoh perempuan. Tujuan dari pertemuan tersebut adalah: untuk mensinergikan berbagai pihak tentang peran dan pentingnya pembentukan forum multi stakeholder dalam implementasi MBS; untuk melakukan identifikasi terhadap lembaga atau individu yang akan dilibatkan dalam forum multi stakeholder; untuk mendiskusikan mekanisme, konsep dan strategi pengembangan forum multi stakeholder.

Hal-hal yang didiskusikan pada pertemuan tersebut adalah; peran, fungsi dan pentingnya MSF dalam implementasi MBS; mekanisme pembentukan forum; identifikasi lembaga atau individu yang akan dilibatkan. Langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi beberapa orang yang peduli dengan pendidikan dari berbagai lapisan masyarakat, seperti unsur akademisi, tokoh masyarakat, komite sekolah, pengusaha, pegiat LSM, tokoh adat, tokoh perempuan, komite sekolah, pengawas sekolah dan lain-lain.

Pertemuan berikutnya dilakukan setelah teridentifikasi lembaga dan individu yang akan dilibatkan dalam MSF. Pihak-pihak yang telah ditemui sebelumnya secara in-formal, kemudian diikuti sertakan

dalam pertemuan kedua ini untuk mendiskusikan rencana berikutnya tentang wadah bersama ini. Pada pertemuan ini disepakati beberapa hal, yaitu:

- a. Nama forum yang disepakati adalah Forum Peduli Pendidikan Bener Meriah (FPPBM).
- b. Terbentuknya struktur forum yang dipilih secara bersama-sama.
- c. Forum ini terlibat dalam seluruh proses implementasi program MBS di Bener Meriah.
- d. Forum ini bersifat sukarela yang diikat oleh komitmen dan cita-cita bersama untuk mewujudkan pendidikan di Bener Meriah agar dapat sejajar dengan daerah lain, bahkan dapat menjadi *pilot project* untuk daerah lainnya di Aceh dan Nasional.

b. Penguatan Kapasitas FPPBM untuk Advokasi

Salah satu fungsi utama FPPBM adalah terkait advokasi kebijakan pendidikan di tingkat daerah, terutama kebijakan tentang rekomendasi perbaikan layanan dan kebijakan teknis lainnya. Sebelum advokasi tersebut dilakukan, FPPBM dikuatkan kapasitasnya agar advokasi yang dilakukan dapat berjalan secara maksimal. Beberapa materi yang didiskusikan terkait dengan rencana kerja forum, penyepakatan prioritas rekomendasi perbaikan pelayanan, mekanisme dan strategi advokasi, dan tehnik advokasi, komunikasi dan lobby.

c. Advokasi Rekomendasi Perbaikan Pelayanan

Untuk mendukung proses implementasi MBS, FPPBM melakukan advokasi terhadap rekomendasi perbaikan layanan survei pengaduan kepada instansi terkait terutama sekali Dinas Pendidikan dan Kemenag. Seiring dengan hal tersebut, beberapa rencana kerja lainnya juga diadvokasi agar adanya keberlanjutan program MBS di Bener Meriah, seperti penyediaan anggaran untuk replikasi, anggaran untuk tim teknis dan fasilitator daerah serta penguatan forum yang telah dibentuk untuk keberlanjutan penguatan partisipasi masyarakat.

Hal ini dibutuhkan agar program MBS ini tidak hanya berhenti pada tahun 2013, tetapi dapat terus berkelanjutan karena selama ini telah memberi dampak yang positif terhadap pengelolaan pelayanan pendidikan di sekolah dan pemerintah serta munculnya beragam praktek yang baik untuk dapat dipertahankan dan direplikasinya pada unit layanan pendidikan lainnya.

Agar hal tersebut dapat segera ditindaklanjuti, FPPBM melakukan advokasi kepada Pemda/Disdikpora dan Kemenag untuk dapat direalisasikannya sebagai rekomendasi 20 sekolah mitra hasil survei pengaduan dan juga beberapa rekomendasi lainnya yang telah disusun secara bersama-sama untuk keberlanjutan program MBS sehingga dapat meningkatkan pelayanan pendidikan secara lebih baik di Kabupaten Bener Meriah.

d. Hearing dengan DPRK Bener Meriah

Selain melakukan advokasi ke Dinas Pendidikan dan Kemenag, FPPBM juga melakukan hearing dengan DPRK Bener Meriah agar beberapa rekomendasi yang telah diadvokasi ke Pemda dapat tersinergikan dengan pihak DPRK. Sehingga anggaran Dinas Pendidikan dapat disetujui oleh DPRK, terutama terkait dengan anggaran rekomendasi perbaikan pelayanan, anggaran sharing program MBS, dan anggaran program-program pencapaian SPM yang merupakan tolok ukur kinerja pelayanan pendidikan dasar.



Gambar 9: FPPBM foto bersama Komisi D DPRK Bener Meriah setelah melakukan hearing tentang anggaran untuk realisasi rekomendasi perbaikan pelayanan serta anggaran untuk pemenuhan SPM Pendidikan Dasar di Bener Meriah

Secara khusus, tujuan hearing adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengadvokasi pemenuhan rekomendasi perbaikan pelayanan hasil survei pengaduan yang disampaikan oleh masyarakat pada 20 sekolah mitra MBS.
2. Untuk melakukan advokasi anggaran terkait penguatan lanjutan sekolah mitra dan untuk mendiskusikan keberlanjutan dan perluasan program MBS.
3. Untuk mendukung adanya kebijakan penganggaran yang lebih responsif terhadap bidang pendidikan sehingga dapat tercapainya SPM pendidikan dasar di Kab. Bener Meriah.

2. Pembentukan Forum Komite Kecamatan

Forum Komite Kecamatan (FKK) merupakan sebuah wadah bersama dari komite sekolah di tingkat kecamatan yaitu Kecamatan Wih Pesam, Bukit dan Bandar. Inisiasi pembentukan FKK dilakukan pada kegiatan sosialisasi program MBS di tingkat kecamatan. Anggota utama FKK adalah komite 20 sekolah mitra pada masing-masing kecamatan ditambah dengan tokoh masyarakat kecamatan, kepala desa, unsur perempuan dan pemuda.

Forum ini berperan untuk mendiskusikan berbagai persoalan yang dihadapi oleh komite sekolah ditingkat unit layanan. Persoalan yang dihadapi dicari solusi alternatif bersama dalam pertemuan rutin triwulan. Jika persoalan yang dihadapi tidak dapat diselesaikan pada level ini, maka

akan didiskusikan pada pertemuan di tingkat kabupaten dengan Forum Peduli Pendidikan Bener Meriah (FPPBM), yang selanjutnya dilakukan advokasi ke pemerintah daerah atau pihak terkait lainnya.

Pada konteks kerja atau kegiatan sebetulnya forum ini dapat disebut sebagai “jembatan” untuk menampung berbagai persoalan dan kendala yang dihadapi oleh masing-masing komite sekolah yang terdapat di satu kecamatan. Realitas menunjukkan bahwa terdapat berbagai persoalan yang berbeda antara masing-masing kecamatan, dan ketika tidak mencapai kesepakatan di forum kecamatan ini keputusan akhir akan dibawa ke forum yang lebih besar lagi, yaitu FPPBM yang berkedudukan di ibukota kabupaten.

3. Revitalisasi Peran dan Fungsi Komite Sekolah

Dalam usaha untuk mendukung perbaikan layanan publik di sekolah, keberadaan komite sekolah sangat strategis sebagai sebuah wadah para pihak untuk mendorong upaya-upaya perbaikan layanan pendidikan tersebut. Komite Sekolah merupakan sebagai lembaga mandiri, dibentuk dan berperan dalam peningkatan pelayanan dan mutu dengan memberikan pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana, serta pengawasan pada tingkat sekolah. Tentunya dengan peran yang cukup strategis, komite sekolah harus memiliki kapasitas yang mumpuni untuk menjalankan peran strategis tersebut.

Karenanya, dalam program ini, komite dilibatkan dalam berbagai pelatihan yang terkait dengan implementasi

program MBS bersama-sama dengan stakeholders sekolah, seperti penyusunan rencana kerja program, lokakarya praktek baik, pelatihan penyusunan rencana kerja sekolah, survei pengaduan masyarakat, monitoring dan evaluasi program serta berbagai kegiatan lainnya. Pelibatan ini diupayakan agar komite sekolah mitra dapat memahami dengan baik dan bersinergi dengan pihak sekolah dalam menerapkan di unit layanan sesuai dengan peran dan fungsinya masing-masing.

Pengalaman PKPM-Kinerja selama dua tahun pendampingan di Bener Meriah menunjukkan bahwa ketika komite sekolah sudah diberdayakan, dibuka ruang yang cukup untuk beraktifitas di sekolah, merasa dihargai akan berdampak pada perubahan sikap dan komitmen mereka untuk berpartisipasi dalam rangka peningkatan fungsi pelayanan publik pada dunia pendidikan.

Berikut ini beberapa kegiatan utama yang dilaksanakan untuk meningkatkan kapasitas komite sekolah adalah sebagai berikut:

a. Pelatihan tentang Peran dan Fungsi Komite Sekolah

Tujuan dari pelatihan komite ini adalah untuk memberikan pemahaman terhadap seluruh kebijakan pendidikan dan penguatan terkait dengan tugas, peran dan fungsi komite sekolah sebagai lembaga mandiri ditingkat satuan pendidikan.

Materi-materi yang dibahas adalah sebagai berikut:

1. Tinjauan Regulasi tentang Kebijakan Pendidikan baik tingkat nasional maupun daerah, yaitu

menjelaskan berbagai regulasi yang menjadi dasar keberadaan komite sekolah.

2. Pelaksanaan peran dan fungsi Komite Sekolah, yaitu membahas tentang empat peran komite sekolah terkait dengan *advisory, supporting, controlling* dan *mediating*.
3. Identifikasi tantangan dan peluang pelaksanaan peran dan fungsi komite sekolah, yaitu menjelaskan dan berbagi pengalaman dan informasi tantangan-tantangan yang dihadapi serta solusi yang telah ditempuh terkait tantangan tersebut. Serta berbagi tentang praktek baik yang telah dilakukan antar komite sekolah maupun contoh-contoh praktek baik dari sekolah lain.
4. Penyusunan rencana tindak lanjut, yaitu penyusunan rencana kerja tindak masing-masing komite sekolah sesuai dengan kondisi sekolah masing-masing.

b. Pelatihan Pengayaan Kapasitas Komite untuk Pelaksanaan Monev

Pelatihan pengayaan komite sekolah merupakan lanjutan dari pelatihan sebelumnya, pada tahap ini fokus pelatihan lebih diarahkan untuk mengkaji secara bersama-sama sejauhmana para komite sekolah telah melaksanakan peran dan fungsinya, baik sebagai pemberi pertimbangan, pendukung, pengontrol maupun peran mediasi untuk meningkatkan pelayanan dan mutu pendidikan di sekolah. Selain evaluasi terhadap peran

komite juga untuk meningkatkan kapasitas komite agar dapat melakukan monitoring dan evaluasi (monev) terhadap janji perbaikan pelayanan hasil survei pengaduan di sekolah masing-masing.

Secara khusus, tujuan pelatihan pengayaan kapasitas komite sebagai berikut:

1. Komite sekolah memiliki pemahaman dan mampu melaksanakan monitoring terkait dengan realisasi janji perbaikan layanan dan penerapan standar pelayanan publik.
2. Melakukan mereview tentang peran dan fungsi komite sekolah pada sekolah masing-masing.
3. Meningkatkan Kemampuan advokasi, komunikasi, negosiasi dan loby-loby komite sekolah.
4. Meningkatnya kapasitas komite sekolah dalam mengadvokasi tantangan dan kendala serta kebutuhan sekolah pada instansi terkait dan dapat bermitra dengan dunia swasta.
5. Mengidentifikasi peluang dan tantangan keberadaan komite sekolah serta memanfaatkan sumber daya dilingkungan sekolah dalam melaksanakan peran, tugas dan fungsinya sebagai mitra sekolah.

Sedangkan materi pelatihan adalah sebagai berikut:

1. Penjelasan tentang mekanisme pemantauan janji perbaikan layanan.

2. Praktek kunjungan pemantauan janji perbaikan layanan dan diskusi hasil kunjungan.
3. Pengayaan kapasitas komite, yaitu mereview pelaksanaan peran dan fungsi komite; penjelasan tentang AD/ART; identifikasi tantangan dan peluang pelaksanaan peran dan fungsi.
4. Penguatan komite untuk advokasi, yaitu membahas tehnik advokasi dan lobby; tehnik negosiasi dan komunikasi /publik speaking.
5. Berbagi pengalaman baik antar komite sekolah mitra.

c. Melakukan Pertemuan Reguler di Tingkat Sekolah

Komite sekolah didorong untuk melakukan kegiatan pertemuan ditingkat sekolah dengan melibatkan pengurus komite minimal 4-6 kali pertemuan dalam 1 tahun. Pertemuan rutin ini membahas tentang rencana kerja, rapat dengan wali murid dan masyarakat, mencari solusi terhadap kendala yang dihadapi, membahas realisasi janji perbaikan pelayanan, serta berbagai hal lainnya yang berkaitan upaya peningkatan pelayanan di sekolah.

Dengan adanya pertemuan rutin dan rapat tersebut, komite dapat saling berbagi informasi dengan wali murid dan masyarakat tentang perkembangan sekolah. Kondisi ini pada akhirnya semakin menguatkan keberadaan komite sekolah baik dalam pandangan masyarakat maupun dalam pandangan pihak sekolah.

d. Pemilihan ulang komite dan re-strukturisasi

Penguatan komite juga dilakukan melalui proses pemilihan ulang dan restrukturisasi kepengurusan. Karena selama ini banyak komite yang ditunjuk langsung oleh kepala sekolah sehingga mereka dicap hanya sebagai "tukang tandatangan". Padahal komite sekolah memiliki peran yang cukup penting dalam rangka pengembangan sekolah. Untuk mengatasi hal tersebut, PKPM melakukan komunikasi dengan pihak dan wali murid agar komite yang sudah tidak aktif dapat dilakukan pemilihan ulang.



Gambar 10: Pemilihan komite sekolah secara demokratis merupakan salah satu cara agar komite diakui oleh masyarakat dan mempunyai posisi tawar

dengan pihak sekolah, sehingga mereka pun dapat berkontribusi secara nyata untuk pengembangan sekolah

Hal ini mendapat tanggapan positif, sehingga diadakan pemilihan ulang yang dilakukan secara demokratis, mereka dipilih secara langsung dalam pertemuan rapat wali murid. Sebagian lainnya dilakukan re-strukturisasi kepengurusan dengan melibatkan komponen masyarakat yang lebih berkomitmen untuk pengembangan sekolah. Dari 20 komite sekolah, 14 sekolah telah dilakukan pemilihan ulang. Sedangkan 6 komite sekolah lainnya dikeluarkan surat keputusan (SK) baru kepala sekolah untuk penyegaran kepengurusan. Kondisi ini pada akhirnya meningkatkan komitmen dan partisipasi masyarakat untuk berkontribusi bersama-sama dalam peningkatan pelayanan dan mutu pendidikan di sekolah.

D. PELAKSANAAN SURVEI PENGADUAN MASYARAKAT

Sisi unik MBS yang berorientasi pelayanan publik adalah pelaksanaan survei pengaduan berdasarkan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 13 Tahun 2009 tentang Pedoman Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik dengan Partisipasi Masyarakat. Pelaksanaan survei pengaduan dilakukan melalui beberapa tahapan:

1. Lokakarya Pengelolaan Pengaduan

Lokakarya ini bertujuan untuk mengidentifikasi pengaduan/keluhan masyarakat yang disampaikan kepada pihak sekolah yang disusun menjadi kuesioner pengaduan

masyarakat. sekaligus membentuk survei yang akan melakukan survei ke sekolah.

Jumlah pengaduan yang disampaikan oleh masyarakat secara bebas dengarnya tanpa ada tekanan dari pihak lain berdasarkan yang dialaminya atau yang pernah dilihat semuanya sebanyak 45 jenis pengaduan yang sangat beragam, seperti minimnya sarana dan prasarana sekolah (WC, Kantin sehat, ruang kelas, pagar sekolah), profesionalisme dan kedisiplinan dewan guru, kekerasan terhadap murid, transparansi pengelolaan keuangan, kurang melibatkan masyarakat dalam pengembangan sekolah, dan lain-lain. Dari 45 jenis pengaduan, beberapa pengaduan yang mempunyai substansi yang sama dikelompokkan, sehingga akhirnya secara keseluruhan kuesioner yang disetujui sebanyak 33 kuesioner yang akan dijadikan sebagai kuesioner pelaksanaan survei di tingkat sekolah.

2. Pelaksanaan Survei Pengaduan Masyarakat di Sekolah.

Survei ini dilaksanakan pada 20 sekolah mitra dengan menyebarkan kuesioner survei kepada murid dan wali murid. Survei ini dilaksanakan oleh tim survei yang telah dibentuk sebelumnya yang terdiri dari dari fasilitator daerah, komite sekolah, dan perwakilan wali murid. Anggota tim ini nantinya akan bertindak sebagai pengumpul data atau wawancara dengan murid, wali murid dan masyarakat di sekolah untuk mengkonfirmasi pernyataan pengaduan yang ada di dalam kuesioner. Jumlah responden untuk 20 sekolah mitra yaitu 3.752 responden yang terdiri dari murid dan wali murid.

Selanjutnya, hasil pengisian dari keseluruhan kuesioner tersebut direkap menjadi Indeks Pengaduan Masyarakat (IPM) masing-masing sekolah. IPM ini kemudian wajib dipublikasikan oleh pihak sekolah sebagai “umpan balik” kepada masyarakat setelah survei selesai. Publikasi IPM ini dapat disajikan dalam bentuk poster Grafik Indeks Pengaduan Masyarakat atau bentuk lainnya.



Gambar 11: Wali murid dan murid sedang mengisi kuesioner survei pengaduan. Ini merupakan pintu masuk peningkatan partisipasi masyarakat sekaligus mendorong sekolah agar segera dapat melakukan perbaikan nyata sesuai dengan pengaduan yang disampaikan masyarakat

3. Lokakarya Analisis Masalah Penyebab Pengaduan.

Tujuan lokakarya adalah untuk menganalisis hasil survei pengaduan berupa IPM secara faktual memiliki hubungan

sebab akibat dalam pengaduan serta menentukan segenap alternatif solusi logis yang digunakan sebagai tindakan nyata untuk mengatasi masalah yang melahirkan janji dan rekomendasi perbaikan pelayanan. Janji perbaikan pelayanan menjadi kewenangan sekolah untuk merealisasikannya. Sedangkan rekomendasi perbaikan yang di luar kewenangan sekolah diadvokasi kepada instansi terkait oleh komite sekolah dan forum FPPBM.

4. Monitoring dan Evaluasi

Pelaksanaan monitoring dan evaluasi terhadap status janji dan rekomendasi perbaikan pelayanan ditingkat sekolah dilakukan secara berkala. Komite sekolah bersama pihak sekolah melakukan verifikasi dari status janji perbaikan pelayanan, sehingga dapat diketahui sampai sejauhmana pihak sekolah telah merealisasikan janji hasil survei pengaduan. Sedangkan terkait dengan rekomendasi perbaikan pelayanan, verifikasi dapat dilakukan bersama-sama antara komite, forum komite kecamatan dan FPPBM untuk melihat apakah pemerintah telah merealisasikan rekomendasi sekolah.

Jika ada kendala atau sekolah belum merealisasikan janji perbaikan agar dibahas secara bersama-sama untuk mendapatkan solusi yang tepat sehingga seluruh pengaduan masyarakat dapat realisasikan oleh pihak. Begitu juga terkait dengan rekomendasi, jika belum dipenuhi oleh pemerintah, masyarakat perlu melakukan advokasi ulang baik ke

pemerintah maupun ke DPRK sehingga dapat dipenuhi pada tahun anggaran berikutnya oleh pemerintah.

Dalam buku 1 ini, pembahasan tentang pelaksanaan survei pengaduan masyarakat tidak diuraikan secara rinci. Untuk pembahasan secara menyeluruh dan komprehensif tentang pelaksanaan survei pengaduan dapat dilihat dalam buku 2 yang berjudul "Survei Pengaduan: Sebuah Inovasi Dalam Dunia Pendidikan".

BAB IV

PIHAK-PIHAK YANG TERLIBAT

Implementasi program tidak dapat dilaksanakan tanpa adanya partisipasi seluruh stakeholders terkait bidang pendidikan. Upaya penguatan partisipasi masyarakat harus dilakukan secara bersama-sama untuk tercapainya tujuan peningkatan pelayanan dan mutu pendidikan.

Untuk mewujudkan hal tersebut, *Local Public Services Specialist* (LPSS) KINERJA melakukan advokasi kebijakan implementasi program kepada Pemerintah Daerah, juga sebagai *quality insurance* terhadap capaian program. PKPM, juga ikut terlibat pada advokasi berikutnya ke pemerintah daerah untuk perbaikan tatakelola bidang pendidikan. Sedangkan untuk penerima manfaat secara langsung, PKPM mendorong peningkatan kapasitas komite sekolah, masyarakat dan stakeholders sekolah, termasuk berperan untuk menginisiasi pembentukan MSF baik ditingkat kabupaten, kecamatan dan unit layanan.

Dinas Pendidikan sebagai *leading sector* utama berperan untuk menentukan kebijakan, baik menyangkut anggaran maupun kebijakan lainnya yang memiliki dampak langsung terhadap program. Selanjutnya, tim teknis bidang pendidikan yang telah dibuatkan Surat Keputusan oleh Bupati berperan untuk memberikan masukan dan terlibat dalam pelaksanaan monitoring. Sedangkan dalam proses pendampingan klinis

ditingkat sekolah, pertemuan rutin komite sekolah, dan FGD dengan masyarakat didampingi secara berkesinambungan oleh fasilitator daerah sebagai perwakilan dari Dinas Pendidikan.

Ditingkat masyarakat, FPPBM berperan untuk meningkatkan partisipasi masyarakat termasuk juga untuk melakukan advokasi kebutuhan sekolah. Sedangkan peran komite sekolah dipandang sebagai ujung tombak utama untuk memobilisasi partisipasi masyarakat secara luas ditingkat desa. pelibatan tokoh-tokoh lokal seperti kepala desa, *tuha peut*, *imuem* masjid (tokoh agama), tokoh perempuan dan tokoh pemuda dianggap sesuatu yang dapat memberi nilai tambah pencapaian program. Karenanya, dalam setiap kesempatan diskusi di unit layanan, mereka menjadi salah satu pihak yang memberikan masukan, terutama sekali terkait bagaimana meningkatkan partisipasi wali murid dan masyarakat. Selanjutnya, kepala sekolah memiliki peran yang cukup penting untuk memperbaiki tatakelola sekolah, memobilisasi stakeholders sekolah untuk mendukung program, dan membuka ruang partisipasi masyarakat.

Untuk publikasi dan sosialisasi secara luas, program ini juga menjadikan media sebagai salah satu ujung tombak melalui jurnalisme warga. Publikasi dilakukan melalui berbagai media, baik media mainstream maupun media online.

Berikut ini secara detail bentuk partisipasi masing-masing pihak serta peran yang dimiliki dalam rangka implementasi program, yaitu:

| No | Instansi | Peran |
|----|------------------------------------|--|
| 1 | Pemda/Dinas Pendidikan/ Kemanag | <ul style="list-style-type: none"> • Sebagai <i>leading sector</i> utama implementasi program. • Menentukan kebijakan, baik menyangkut anggaran maupun kebijakan lainnya yang memiliki dampak langsung terhadap program. • Memberikan masukan terhadap berbagai kendala yang dihadapi. • Terlibat dalam proses monitoring dan evaluasi. |
| 2 | KINERJA | <ul style="list-style-type: none"> • Advokasi kebijakan implementasi program kepada Pemda. • <i>Quality insurance</i> terhadap capaian program. |
| 3 | PKPM | <ul style="list-style-type: none"> • Advokasi Pemda/Dinas Pendidikan untuk mengeluarkan kebijakan teknis terkait program. • Pendampingan teknis ditingkat sekolah dan masyarakat untuk peningkatan kapasitas penerima manfaat. • Inisiasi pembentukan Multistakeholders forum ditingkat daerah, kecamatan dan sekolah. • Fasilitasi pelaksanaan survei pengaduan. • Fasilitasi advokasi kebijakan oleh Multistakeholders forum di tingkat daerah. |

| | | |
|---|--|--|
| 4 | Fasilitator Daerah | <ul style="list-style-type: none"> • Melakukan pendampingan teknis ditingkat sekolah • Melakukan pendampingan pertemuan reguler komite sekolah. • Terlibat dalam monitoring dan evaluasi. • Sumber daya perluasan dan replikasi program. |
| 5 | Forum Peduli Pendidikan Bener Meriah (FPPBM) | <ul style="list-style-type: none"> • Mendorong peningkatan partisipasi masyarakat. • Melakukan advokasi rekomendasi perbaikan pelayanan dan kebijakan bidang pendidikan lainnya ditingkat daerah. • Ikut terlibat dalam melakukan penguatan terhadap forum komite kecamatan dan komite sekolah di unit layanan. |
| 5 | Forum Peduli Pendidikan Bener Meriah (FPPBM) | <ul style="list-style-type: none"> • Mendorong peningkatan partisipasi masyarakat. • Melakukan advokasi rekomendasi perbaikan pelayanan dan kebijakan bidang pendidikan lainnya ditingkat daerah. • Ikut terlibat dalam melakukan penguatan terhadap forum komite kecamatan dan komite sekolah di unit layanan. |

| | | |
|---|------------------------------|--|
| 6 | Forum Komite Kecamatan (FKK) | <ul style="list-style-type: none"> • Mendiskusikan berbagai kendala ditingkat sekolah untuk dicarikan solusi bersama. • Menyampaikan berbagai keluhan masyarakat kepada FPPBM untuk diadvokasi lebih lanjut ke tingkat daerah. |
| 7 | Komite Sekolah/ Madrasah | <ul style="list-style-type: none"> • Ujung tombak utama untuk memobilisasi partisipasi masyarakat secara luas ditingkat sekolah dengan melibatkan warga sekolah. • Aktif berkontribusi terhadap peningkatan pelayanan di sekolah, baik fisik maupun non- fisik. • Terlibat dalam pelaksanaan survei pengaduan dan verifikasi janji perbaikan pelayanan. • Bersama-sama stakeholders sekolah ikut terlibat dalam mencari solusi terhadap berbagai kendala dalam upaya peningkatan pelayanan di sekolah. |

| | | |
|---|----------------------|--|
| 8 | Stakeholders sekolah | <ul style="list-style-type: none"> • Kepala sekolah memiliki peran yang cukup penting untuk memperbaiki tatakelola sekolah dan memobilisasi stakeholders sekolah untuk mendukung program, dan membuka ruang partisipasi masyarakat. • Menindaklanjuti janji perbaikan pelayanan hasil survei pengaduan yang telah disampaikan masyarakat. • Melakukan pengelolaan sekolah berdasarkan prinsip-prinsip pelayanan publik meliputi akuntabilitas, transparansi, partisipatif dan responsif. • Membuka ruang komunikasi yang efektif antara komite, masyarakat dan pihak sekolah. • Mengimplementasikan ciri-ciri MBS yang berorientasi pelayanan publik. • Membentuk Tim Pelayanan Publik (TPP) yang berperan untuk menyelesaikan berbagai pengaduan masyarakat terhadap pelayanan sekolah. |
| 9 | Media | <ul style="list-style-type: none"> • Untuk publikasi dan sosialisasi secara luas melalui jurnalisme warga. Publikasi dilakukan melalui berbagai media, baik media cetak maupun online. |

BAB V

SUMBER DANA DAN SUMBER DAYA

Implementasi MBS yang berorientasi pelayanan publik ini pada dasarnya tidak membutuhkan anggaran yang terlalu besar, karena pendekatan program MBS yang dikembangkan oleh KINERJA hanya memberikan pendampingan teknis bukan bantuan anggaran secara langsung kepada penerima manfaat. Namun demikian, pada saat implementasi program, banyak kontribusi “diluar prediksi dan dugaan” dari berbagai pihak tertentu mensukseskan program. Kontribusi tersebut antara lain:

Pada tahun pertama, Oktober 2012 s/d September 2013, jumlah anggaran untuk implementasi program, yaitu:

1. Dinas Pendidikan menyediakan dana sharing melalui anggaran tahun 2013 Rp. 130.000.000,- dengan rincian Rp. 100.000.000,- untuk mendukung implementasi program dan Rp. 30.000.000,- untuk reward sekolah mitra terbaik middle program yang diberikan kepada SDN 2 Gegerung.
2. Dinas Pendidikan melalui anggaran tahun 2013 untuk replikasi pelatihan Aplikasi TRIMS yang

dikembangkan oleh Worldbank pada semua sekolah di Bener Meriah sebesar Rp. 71.000.000,-.

3. PKPM melalui hibah KINERJA-USAID Rp. 398.970.000,-
4. PKPM melalui kontribusi sumber sendiri seperti biaya monev, sewa kantor, cash, peralatan kantor, laptop, camera dan lain-lain Rp. 155.401,000,-

Sedangkan tahun kedua tahap konsolidasi dan replikasi, November 2013 s/d Oktober 2014, yaitu:

1. Dinas Pendidikan menyediakan dana sharing dalam anggaran tahun 2014 Rp. 122.000.000,- untuk mendukung konsolidasi 20 sekolah mitra dan replikasi pada 10 sekolah mitra baru, termasuk didalamnya untuk reward sekolah mitra terbaik.
2. Kontribusi Dinas Pendidikan untuk realisasi rekomendasi perbaikan pelayanan untuk 10 sekolah mitra Rp. 1,05 milyar dalam anggaran tahun 2014. Kontribusi ini dipenuhi setelah adanya advokasi dari FPPBM sesuai dengan hasil survei pengaduan.
3. PKPM melalui hibah KINERJA-USAID Rp. 324.965.000,-
4. PKPM melalui kontribusi sumber sendiri seperti biaya monitoring dan monev, sewa kantor, cash, peralatan kantor, laptop, camera, dan lain-lain Rp. 180.428,600,-

Pada tahap implementasi program, baik tahun pertama maupun tahun kedua, ada dukungan sumber daya lainnya yang berkontribusi dan bersedia mendukung program baik

dalam bentuk cash/tunai maupun bantuan sumber daya lainnya, yaitu:

1. Kontribusi Dinas Pendidikan dan Kemenag untuk kegiatan pelatihan, lokakarya, FGD dan pertemuan rutin selama 2 tahun berupa paket meeting, sewa ruangan dan transportasi lokal sebesar RP. 253,599,000,-.
2. Kontribusi dari sekolah dan masyarakat untuk pelaksanaan pertemuan rutin, pendampingan klinis untuk paket meeting dan transportasi lokal sebesar Rp. 115,457,000,-
3. Kontribusi dari masyarakat dan wali murid untuk peningkatan pelayanan pendidikan pada 20 sekolah mitra dalam realisasi janji perbaikan pelayanan, baik dalam bentuk tenaga maupun dalam bentuk dana untuk pembenahan infrastruktur sekolah. Seperti pembuatan sumber air bersih, kantin sehat, pembuatan toilet, penimbunan dan pembuatan paving block halaman sekolah lain- lain sebesar Rp. 138,142,000,-.
4. Dukungan Narasumber dari Worldbank untuk pelatihan aplikasi TRIMS sebanyak 2 tahap, masing-masing 2 hari, berupa biaya transportasi dan honor narasumber dari Jakarta sebanyak 2 orang diperkirakan sebesar Rp. 35,600.000,-

Sedangkan untuk perluasan dan replikasi tahun 2015 telah dianggarkan Rp. 200.000.000,-, anggaran yang disediakan

oleh Dinas Pendidikan khususnya untuk perluasan dan replikasi pada tahun 2015 terjadi peningkatan dibandingkan 2 tahun sebelumnya, di mana tahun pertama sebesar Rp. 100.000.000,- dan tahun kedua sebesar Rp. 122.200.000,-

Berbagai kontribusi, bantuan keuangan dan sumber daya di atas memiliki peran yang sangat signifikan dalam mendukung dan mendorong pelaksanaan program MBS. Dukungan ini memperlihatkan adanya komitmen yang tinggi oleh semua pihak yang terwujud melalui serangkaian pertemuan baik pertemuan formal maupun informal. Khususnya kontribusi masyarakat, terus mengalami peningkatan selama implementasi program, karena semakin meningkatnya hubungan baik dan kepercayaan antara sekolah dan masyarakat.

BAB VI

PENDAMPINGAN, MONITORING DAN EVALUASI PROGRAM

A. PENDAMPINGAN

Kegiatan pendampingan menjadi point penting dari proses implementasi Program MBS. Kegiatan pendampingan dilakukan oleh FASDA yang telah di-SK-kan oleh Kepala Dinas Pendidikan dan tim PKPM secara bersama-sama dengan jadwal dan materi yang telah disepakati. Mekanisme pendampingan lebih diutamakan pada kunjungan rutin yang bersifat mandiri yang dilakukan oleh fasda, pendampingan secara bersama-sama dan pendampingan klinis. Ketiga model pendampingan ini saling terkait satu dengan lainnya dalam mendukung pencapaian target pelaksanaan MBS.

Sekolah sebagai unit layanan didorong untuk meningkatkan pelayanan pendidikan. Pendampingan dilakukan secara bertahap dan berkesinambungan. Stakeholders sekolah diberikan pemahaman tentang MBS yang berorientasi pelayanan publik dengan upaya peningkatan akuntabilitas, transparansi, responsif dan partisipatif. Selain itu, pertemuan rutin untuk mendorong komitmen pihak sekolah dilakukan melalui berbagai forum diskusi, FGD dan

pendampingan klinis sehingga sekolah dapat menerapkan ciri-ciri MBS.

Pendampingan yang dilakukan juga diarahkan pada penyusunan perencanaan yang partisipatif dengan melibatkan komite sekolah, wali murid dan masyarakat. Termasuk juga publikasi kode etik sekolah, identitas guru kelas, perencanaan sekolah dan laporan keuangan sebagai bukti transparansi pihak sekolah kepada masyarakat. Format yang dikembangkan di sekolah juga mendorong kepala sekolah sebagai pemimpin di unit layanan agar mampu memanfaatkan sumber daya yang dimiliki oleh sekolah.

1. Penguatan Fasilitator untuk Pendampingan

Proses pendampingan dalam program MBS, peran utama dilakukan oleh fasilitator daerah. Pemilihan fasilitator dilakukan secara bersama-sama yang di-SK-kan oleh Kepala Dinas Pendidikan, pada tahap I sebanyak 5 orang dari unsur kepala sekolah dan tahap ke II sebanyak 10 orang dari unsur pengawas. Sebelum pelaksanaan pendampingan, fasilitator dilatih mengenai apa saja yang akan dilakukan pada saat pendampingan, materi- materi tentang MBS, dan bagaimana menjadi fasilitator yang baik. Pembekalan dan penguatan fasilitator ini merupakan salah satu kegiatan yang cukup penting yang menjadi rangkaian dari wokrplan implementasi program, berikut ini beberapa kegiatan khusus yang berkaitan dengan penguatan dan pembekalan fasilitator daerah, berupa; pelatihan *Training of Trainers* (TOT) Program

MBS Berorientasi Pelayanan Publik dan Pelatihan *Training of Trainers* (TOT) Aplikasi TRIMS.

Berdasarkan *workplan* yang telah disepakati bersama dan merujuk pada rencana kerja program secara komprehensif, maka kegiatan pendampingan dilakukan untuk mendukung sekolah dan masyarakat (komite sekolah) agar dapat menerapkan secara riil hasil pelatihan yang telah diikuti. Berdasarkan diskusi dengan berbagai pihak, selama ini pelatihan-pelatihan yang telah dilakukan tidak memberi manfaat yang signifikan bagi sekolah karena orientasi lebih pada “pendekatan proyek”, di mana setelah pelatihan selesai pula kegiatannya tanpa ada pendampingan ditingkat sekolah dan masyarakat sehingga banyak pelatihan yang tidak memberi manfaat lebih kepada komunitas.

Pendekatan implementasi MBS lebih menekankan pada upaya pendampingan yang sistematis dan terencana secara baik. Di mana setiap selesai pelatihan, sekolah dan komite sekolah maupun stakeholders lainnya perlu menyusun rencana tindak lanjut kegiatan secara riil dan terjadwal. Dari hasil rencana tindak lanjut tersebut, fasilitator akan melakukan pendampingan lanjutan ditingkat sekolah untuk penguatan pihak sekolah dalam menerapkan hasil pelatihan sebelumnya.

2. Model-Model Pendampingan

Pendampingan pada dasarnya bukan sekedar melaksanakan kegiatan sesuai dengan perencanaan yang telah disusun, tetapi pendampingan lebih dari itu. Melalui pendampingan akan mampu menimbulkan rasa percaya diri

dari sekolah dan komite sekolah dalam mengimplementasikan berbagai aspek yang telah dipelajari. Disamping itu juga agar terwujudnya perubahan paradigma untuk mencapai manfaat yang lebih besar dari proses sebuah perubahan. Untuk mencapai hal tersebut, pendampingan harus dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan.

Berdasarkan pengalaman, pendampingan program MBS di Kabupaten Bener Meriah, dilakukan melalui tiga model pendampingan, yaitu:

a. Pendampingan Mandiri

Pendampingan mandiri dilakukan secara individu oleh fasilitator daerah maupun oleh fasilitator PKPM untuk menindaklanjuti pencapaian program yang akan dijalankan selama ini. Pada tahap kegiatan tersebut, fasilitator dapat secara langsung mengunjungi institusi sekolah yang telah menjadi mitra pendampingan. Kegiatan ini dapat dilakukan tanpa harus adanya jadwal yang telah diprogramkan sebelumnya, namun kegiatan pendampingan mandiri lebih terfokus pada review atas beberapa program kerja sekolah yang telah dijalankan. Keterlibatan fasilitator seperti Fasda atau PKPM dalam program pendampingan ini memberi dampak yang cukup luas untuk keberlanjutan kegiatan program MBS berorientasi pelayanan publik yang telah dicanangkan di 20 sekolah mitra yang ada di Kabupaten Bener Meriah.

b. Pendampingan Secara Bersama

Pendampingan dilakukan secara bersama-sama dengan melibatkan berbagai stakeholder termasuk di dalamnya PKPM, Fasda, atau FPPBM dalam menguatkan motivasi pihak sekolah juga dapat menjadi sarana bagi fasilitator untuk belajar bersama-sama melakukan pendampingan agar menjadi lebih efektif.

Belajar dari pengalaman pendampingan implementasi MBS pada 20 sekolah mitra di Kabupaten Bener Meriah, pendampingan bersama-sama antara beberapa fasilitator memiliki nilai lebih untuk saling menguatkan. Karena antara satu fasilitator dengan fasilitator lainnya memiliki tipe pendampingan yang berbeda-beda sesuai dengan metode pendekatan dan kapasitas yang dimiliki.

Pendampingan bersama-sama dapat memberi efek pembelajaran dan penguatan antara satu fasilitator dengan fasilitator lainnya. Pendampingan bersama-sama akan lebih memberikan hasil yang efektif, karena antara satu fasilitator dengan fasilitator lainnya dapat "saling menguatkan dan belajar bersama-sama" bagaimana mendampingi dengan baik dan benar sehingga tercapainya tujuan yang diharapkan dari proses pendampingan tersebut.

c. Pendampingan Klinis

Pendampingan klinis merupakan bentuk pendampingan yang menekankan pada materi yang telah dipersiapkan. Pendampingan ini telah direncanakan

dengan baik antara pihak sekolah, komite sekolah dan fasilitator sebagai pendamping. Biasanya bentuk pendampingan klinis dilakukan pada masing-masing sekolah mitra yang bertujuan untuk menguatkan materi yang telah dipelajari sebelum pada saat pelaksanaan pelatihan yang melibatkan seluruh sekolah mitra. Atau untuk memberikan informasi kepada seluruh stakeholders sekolah dalam bentuk sosialisasi terhadap program yang sedang diimplementasikan, sehingga semua stakeholders sekolah mengetahui secara baik dan komprehensif tentang program MBS.

3. Tantangan dan Kendala: Belajar dari Pengalaman Pendampingan

Pada proses pelaksanaan pendampingan, baik kepada pihak sekolah, MSF, FPPBM terdapat beberapa kendala yang perlu diantisipasi agar proses pendampingan dapat berlangsung secara baik dan tercapainya tujuan yang diharapkan. Tantangan tersebut terlihat dari kapasitas dan kemampuan fasilitator dalam proses pelaksanaan berbeda antara satu dengan yang lain.

Komitmen pihak sekolah dan masyarakat pada 20 sekolah mitra dalam implementasi program tidak sama. Ada sekolah/masyarakat yang memiliki komitmen tinggi, sebaliknya ada yang memiliki komitmen yang rendah. Karenanya perlu peningkatan pendampingan pada sekolah yang memiliki komitmen rendah untuk memberikan motivasi dan semangat kepada mereka dalam implementasi program.

Harus dipahami bahwa sekolah dan masyarakat memiliki kegiatan yang padat dan waktu libur pada hari dan periode tertentu, untuk itu perlu diskusi yang lebih intensif agar sekolah dan komite sekolah memberikan perhatian yang konsisten terhadap program MBS sehingga pendampingan yang tidak dapat dilakukan pada jadwal yang telah ditentukan dapat dilakukan penjadwalan ulang dalam keadaan bagaimanapun pendampingan tetap dapat dilakukan.

Pada sisi lain, pergantian beberapa kepala sekolah mitra memberi efek terhadap proses pendampingan ditingkat sekolah, karena terputusnya informasi dari kepala sekolah sebelumnya kepada kepala sekolah baru tentang program MBS. Juga kepala sekolah baru kurang memahami dari keseluruhan program yang diimplementasikan. Dalam hal ini, fasilitator harus bekerja ekstra untuk memberikan pemahaman tentang program MBS dan aspek apa saja yang sudah dikerjakan, sedang dikerjakan dan yang belum dikerjakan.

Pengalaman pendampingan yang telah berjalan selama ini, proses kegiatan pendampingan yang telah dilakukan tentunya tidak dapat dilepaskan dari upaya membangun komunikasi yang cerdas dan komunikatif dengan 20 sekolah mitra pelaksanaan MBS berorientasi pelayanan publik. Sebelum kegiatan pendampingan dilakukan seorang fasilitator harus memahami benar kondisi riil dari sekolah tersebut, baik secara geografis maupun iklim sosial dari masyarakat sekitar lingkungan sekolah. Fasilitator harus memiliki gambaran awal tentang sekolah dampingannya, sehingga memudahkan

baginya untuk melakukan diskusi yang saling memahami untuk terciptanya rasa percaya (*trust*) serta akan memudahkan dalam memberikan berbagai masukan yang dapat memberi dampak positif bagi pihak sekolah.

B. MONITORING DAN EVALUASI PROGRAM

1. Proses Monitoring dan Evaluasi

Proses monitoring dan evaluasi melibatkan berbagai stakeholders terkait dalam penerapan program MBS yang terdiri dari DPRK, Dinas Pendidikan, Kemenag, FASDA, LPSS Kinerja, FPPBM dan PKPM. Sebelum pelaksanaan monitoring, dipersiapkan tools yang dibahas dan disepakati bersama berdasarkan indikator dan outputs program, seperti capaian standar pelayanan minimal (SPM) bidang pendidikan, realisasi janji perbaikan pelayanan, publikasi RKS dan RKAS, kondisi komite sekolah, mekanisme pengaduan, kontribusi wali murid dan masyarakat. Tools ini menjadi rujukan dalam setiap tahapan pelaksanaan monitoring dengan menggunakan metode observasi, wawancara, dan analisis dokumen dengan periode monitoring triwulan.

Hasil monitoring dievaluasi secara bersama-sama, tujuannya untuk mengetahui kendala-kendala yang dihadapi, sehingga kendala tersebut dapat dibahas secara bersama-sama dan dicarikan solusi yang tepat. Sedangkan untuk evaluasi program dilakukan pada akhir periode program yang berguna untuk mengubah strategi dan pendekatan implementasi program yang dianggap tidak sesuai dengan

kondisi dan sumber daya daerah. Salah satu kendala hasil yang diperoleh dari evaluasi adalah terkait minimnya fasilitator daerah yang hanya 5 orang dari unsur kepala sekolah. Dengan rencana perluasan program pada 10 sekolah mitra baru pada tahun 2014, jumlah fasilitator daerah dianggap tidak cukup memadai untuk melakukan pendampingan bagi 30 sekolah mitra, sehingga disepakati bahwa pada tahap kedua monitoring dan evaluasi melibatkan 10 fasilitator dari unsur pengawas sekolah yang disinergikan dengan peran dan fungsi yang melekat pada jabatan kepengawasannya.

Selain pelaksanaan monitoring secara formal, juga dilakukan monitoring yang sifatnya horizontal. Artinya, masyarakat yang telah terlibat secara intens dalam kegiatan sekolah, akan menjadi kontrol bagi sekolah jika terjadi penyimpangan. Namun, hubungan evaluasi ini sangat cair. Evaluasi itu bisa dilakukan di forum-forum atau rapat yang mempertemukan sekolah dengan masyarakat. Sedangkan proses evaluasi vertikal bisa dilakukan oleh dinas pendidikan dengan pada hari Sabtu (hari libur kantor) dengan melakukan kunjungan ke sekolah-sekolah tertentu secara acak untuk memberi motivasi dan penilaian terhadap kinerja sekolah dalam implementasi program.

2. Pihak yang Terlibat

Proses pelaksanaan monitoring melibatkan berbagai stakeholders terkait dalam penerapan program MBS yaitu Dinas Pendidikan, Kemenag, Fasda, FPPBM, LPSS dan PKPM. Sebelum pelaksanaan monitoring, *tool money* dibahas terlebih

dahulu dan disepakati bersama, sehingga *tool* ini menjadi rujukan dalam setiap tahapan pelaksanaan monev di tingkat sekolah.

Berdasarkan *tool monev* tersebut, pihak yang terlibat mengunjungi sekolah yang telah ditentukan berdasarkan periode monev. Dalam pelaksanaan monev, selain membahas tentang indikator/ciri-ciri MBS yang terdapat dalam *tool* tersebut, juga dilakukan monitoring capaian standar pelayanan minimal (SPM) pada sekolah mitra tersebut. Monev juga berfungsi sebagai cara untuk mengetahui kendala-kendala yang dihadapi oleh sekolah dalam proses implementasi MBS program, sehingga kendala tersebut dapat dibahas secara bersama-sama dicarikan solusi yang tepat. Sisi lain yang menarik dari hasil monev ini adalah dapat meningkatkan motivasi dari sekolah mitra untuk berbenah dan melakukan perbaikan-perbaikan atas masukan yang telah diberikan dalam proses monev tersebut.



Gambar 12: Tim USAID-KINERJA sedang melakukan wawancara dengan Kepala Sekolah SDN 2 Panteraya saat melakukan kunjungan monev ke sekolah tersebut

Monev juga dilakukan oleh tim USAID-Kinerja pada 2 dari 20 sekolah mitra yang dipilih secara acak, yaitu SDN 2 Panteraya dan SDN 2 Gegerung. Tim monitoring dan evaluasi ini melakukan identifikasi program pada beberapa stakeholders, yaitu; sekolah mitra, MSF baik ditingkat sekolah maupun kabupaten, Dinas Pendidikan, Kemenag dan PKPM sebagai mitra pelaksana.

BAB VII

CAPAIAN DAN KONTRIBUSI TERHADAP PROGRAM

Beberapa capaian (*outputs*) utama yang digambarkan berikut ini memberikan kontribusi nyata terhadap keberhasilan program, yaitu:

1. Keputusan Bupati Bener Meriah Nomor 591.1/55/SK/2012 tahun 2012 tentang Pembentukan Tim Teknis program KINERJA-USAID, yang diperbaharui pada tahun 2013 dengan Nomor Peg.591.1/325/SK/2013. Tim teknis ini melibatkan beberapa instansi terkait yaitu DPRK, Bappeda, Majelis Pendidikan Daerah (MPD), Kemenag, PGRI, dengan *leading sector* Dinas Pendidikan. Juga melibatkan unsur LSM dan Media. Kontribusi tim teknis telah memberi pengaruh nyata karena mereka berperan sebagai pihak yang ditunjuk untuk mengkoordinasikan kegiatan, terlibat dalam program terutama pada saat monitoring dan evaluasi serta memberikan masukan terhadap berbagai kendala yang dihadapi.
2. SK Kepala Dinas Pendidikan Nomor 421/1946/2012 yang diperbaharui pada tanggal 7 April 2014 Nomor 421/477/Dibud/2014 tentang Penetapan Fasilitator

Daerah Program MBS, telah memberikan kontribusi langsung dalam implementasi program. Kontribusi tersebut dilihat dari peran mereka sebagai pihak yang melakukan pendampingan, monitoring dan evaluasi secara berkesinambungan kepada sekolah dan masyarakat. Fasilitator daerah ini merupakan pegawai negeri sipil dari unsur pengawas sekolah/madrasah yang mempunyai tugas utama sebagai pengawas dan pemberi bimbingan bagi sekolah, tugas utama telah disinergikan dengan program sehingga tanggungjawab dan fungsi melekat pada pada jabatan mereka bersifat berkesinambungan. Untuk proses perluasan dan replikasi, fasilitator daerah ini berperan sebagai sumber daya handal yang dimiliki daerah, sehingga *sustainability* program tidak memiliki kendala dari sumber daya manusia.

3. Terbentuknya *multistakeholders* forum ditingkat kabupaten, kecamatan dan unit layanan (sekolah). Forum ini memberikan kontribusi dalam advokasi kebijakan ditingkat daerah, termasuk juga membahas berbagai persoalan yang dihadapi komite sekolah melalui pertemuan rutin triwulan ditingkat kecamatan.
4. Adanya janji dan rekomendasi perbaikan pelayanan. *Outputs* ini memberikan kontribusi yang cukup nyata dalam peningkatan partisipasi masyarakat dan perbaikan pelayanan di sekolah. komitmen sekolah dalam implementasi janji perbaikan pelayanan

hasil survei pengaduan pada 20 sekolah mitra yang mencapai 87 persen dari 437 janji telah berdampak pada dua aspek, yaitu perbaikan pelayanan disekolah dan meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap sekolah yang berefek pada peningkatan partisipasi masyarakat dalam pengembangan sekolah. Sedangkan realisasi dari rekomendasi perbaikan pelayanan pada 10 sekolah mtira dengan anggaran mencapai 1,05 milyar yang diadvokasi oleh FPPBM berdampak semakin meningkatnya kepercayaan masyarakat dan sekolah terhadap pemerintah daerah/ Dinas Pendidikan.

5. Adanya rencana kerja sekolah (RKS) dan rencana kegiatan dan anggaran sekolah (RKAS) yang disusun secara partisipatif. Proses penyusunan rencana kerja yang partisipatif dengan melibatkan komite sekolah, wali murid, dan masyarakat telah memberikan kontribusi untuk terbukanya hubungan yang sinergis antara sekolah dan stakeholders masyarakat sehingga berpengaruh terhadap peningkatan kontribusi dan partisipasi masyarakat, seperti ikut terlibat dalam pelaksanaan pembenahan lingkungan sekolah melalui gotong royong bersama, pembuatan kantin sehat, menyediakan *paving block* halaman sekolah, penambahan jumlah WC, dan terlibat dalam mengontrol murid yang berkeliaran di luar sekolah serta berbagai bentuk partisipasi lainnya.

BAB VIII

TANTANGAN DAN SOLUSI

Tantangan yang dihadapi berdasarkan pengalaman pada saat implementasi program MBS berorientasi publik dilakukan antara lain sebagai berikut:

1. Program Kinerja yang relatif baru bagi dunia pendidikan yaitu mengenai tatakelola pelayanan, pada awalnya mengalami kesulitan, khususnya mengubah paradigma bahwa sekolah merupakan salah satu dari unit layanan yang perlu menerapkan prinsip-prinsip pelayanan publik. Oleh karena itu maka butuh waktu yang relatif lama untuk mendiskusikan ini sehingga menimbulkan permasalahan perubahan dari pihak sekolah dan masyarakat. Pemahaman terhadap konsep ini merupakan prasyarat sebelum implementasi program secara komprehensif. Realisasi program yang terencana dan pemahaman konsep tentang MBS berorientasi menjadi syarat utama yang harus dipahami oleh pihak sekolah dan masyarakat. Artinya, keterlibatan pendamping dan stakeholders yang terlibat dalam kegiatan tersebut harus mampu menjembatani pemahaman MBS yang berorientasi publik secara komprehensif kepada masyarakat

dan pihak sekolah ditengah pemahaman yang berbeda- beda tentang konsep MBS itu sendiri. Selain itu, pendampingan yang dilakukan secara kontiniu menjadi salah satu upaya yang sistematis dan terencana untuk dapat menjalin hubungan yang baik antara pihak sekolah dan masyarakat dalam realisasi program MBS.

2. Diakui bahwa sebelum adanya slogan “sekolah gratis”, tingkat kepedulian masyarakat dan wali murid terhadap pendidikan di sekolah- sekolah dinilai lumayan baik. Tetapi setelah adanya slogan sekolah gratis dari pemerintah, masyarakat yang dulunya berpartisipasi dalam peningkatan pelayanan dan mutu pendidikan mulai menarik diri. Kondisi ini diperparah tidak adanya transparansi dari pihak sekolah. Ketika program baru dimulai, permasalahan ini menjadi isu sentral yang dibicarakan dalam setiap pertemuan. Untuk mengatasinya, dilakukan inisiasi dengan membuka ruang komunikasi yang intens antara sekolah dan masyarakat melalui berbagai pertemuan dan diskusi ditingkat sekolah. Dari berbagai pertemuan tersebut, masing-masing pihak dapat memahami dengan baik bahwa masalah utama yang dihadapi selama ini adalah tidak terjadi komunikasi yang efektif untuk saling memahami sehingga munculnya mispersepsi dari kondisi yang sebenarnya. Keterbukaan dan kepercayaan ini pada tahap berikutnya semakin memudahkan mereka

untuk mengatasi masalah yang muncul terkait hubungan masyarakat dan sekolah.

3. Pembentukan stakeholders forum tingkat Kabupaten sebagai wadah partisipasi masyarakat membutuhkan usaha keras dan pantang menyerah. Hal ini didasari bahwa forum yang dibentuk merupakan wadah partisipasi bersama tanpa adanya iming-iming pamrih/honor. Karenanya, pada awal pembentukan banyak kendala yang dihadapi. Tetapi, individu-individu yang memiliki komitmen untuk terlibat akan terlihat seiring perjalanan program. Inisiasi awal terhadap individu yang akan dilibatkan tidak dapat dijadikan patokan utama dalam penguatan struktur forum. Oleh sebab itu, struktur pengurus forum tidak bisa dipaksakan dalam waktu singkat untuk sekedar memenuhi kelengkapan administrasi, hanya individu yang benar-benar peduli dan sudah teruji yang akan dilibatkan. Sedangkan beberapa individu yang telah diinisiasi dapat diganti oleh individu lain yang lebih mempunyai integritas.
4. Karena pendekatan program MBS versi KINERJA yang berbeda dengan lembaga lain, di mana KINERJA hanya melakukan pendampingan teknis tidak memberikan bantuan dana bagi masyarakat dan sekolah, maka pada tahap awal pendampingan mengalami kesulitan. Dalam berbagai penguatan dan pendampingan, masyarakat dan sekolah menanyakan bantuan apa yang akan diberikan oleh KINERJA

bahkan mereka mengajukan beberapa permintaan untuk penambahan infrastruktur sekolah. Namun seiring pendampingan dan penjelasan secara terbuka kepada masyarakat dan sekolah, mereka akhirnya bisa memahami dengan baik. Bahkan, pihak sekolah banyak berterima kasih dengan jenis pendampingan seperti ini, karena dengan adanya kontribusi masyarakat terhadap pengembangan, mereka bisa merasakan, bantuan pendampingan KINERJA melebihi jika hanya diberikan dana tunai untuk pengembangan sekolah.

BAB IX

DAMPAK KEBERHASILAN PROGRAM

Selama 2 tahun implementasi program, berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi triwulan, studi dokumentasi, kunjungan pendampingan ke 20 sekolah mitra dan masyarakat, dan testimoni dari beberapa *stakeholders* terkait dapat dirasakan telah terjadi beberapa perubahan dan dampak implementasi program sebagaimana dijelaskan berikut ini:

| Kriteria | Capaian |
|---------------------------------------|---|
| Kebijakan Tingkat Daerah | Beberapa kebijakan yang telah dikeluarkan oleh Pemda dan Dinas Pendidikan membuktikan bahwa program ini dapat dilaksanakan melalui adanya komitmen dan kebijakan Pemda termasuk kebijakan anggaran untuk mendukung program. Seperti MOU kerjasama Pemda dan Kinerja, Pembentukan Tim Teknis Program, dan anggaran sharing (tambahan) dari Dinas Pendidikan baik pada tahap implemmtasi awal maupun untuk perluasan dan replikasi program. |

| | |
|---|--|
| <p>Peningkatan Kapasitas SDM</p> | <p>Program ini juga telah berkontribusi terhadap peningkatan kapasitas sumber daya yang dimiliki oleh daerah. Salah satunya adalah berdasarkan SK Kepala Dinas Pendidikan Nomor 421/1946/2012 yang diperbaharui pada tanggal 7 April 2014 Nomor 421/477/Dibud/2014 tentang Penetapan Fasilitator Daerah Program MBS. Fasilitator Daerah (Fasda) ini telah memberikan kontribusi langsung dalam implementasi program. Kontribusi tersebut dilihat dari peran mereka sebagai pihak yang melakukan pendampingan, monitoring dan evaluasi secara berkala ditingkat sekolah untuk mendorong pihak sekolah merealisasi janji perbaikan pelayanan dan membahas kendala-kendala yang dihadapi. Untuk proses perluasan dan replikasi, Fasda berperan sebagai sumber daya handal yang dimiliki daerah untuk perluasan dan replikasi program.</p> |
|---|--|

| | |
|--|--|
| <p>Akuntabilitas dan Transparansi</p> | <p>Sekolah telah memiliki berbagai dokumen perencanaan yang bisa diakses oleh masyarakat dan keseluruhan kegiatan sekolah dapat dipertanggungjawabkan. Termasuk publikasi rencana kerja sekolah, laporan keuangan sekolah, indeks pengaduan masyarakat, janji perbaikan pelayanan yang ditempel pada papan pengumuman/mading sehingga dapat diakses dan diketahui oleh wali murid maupun masyarakat.</p> |
| <p>Partisipasi Masyarakat</p> | <p>Pihak sekolah melibatkan masyarakat dalam pengelolaan sekolah. Rencana kerja sekolah disusun secara bersama-sama antara masyarakat dan sekolah, jadi masyarakat tidak hanya dilibatkan pada saat adanya kebutuhan anggaran tetapi dari tahap penyusunan rencana kerja sudah dilibatkan. Hal ini meningkatkan partisipasi masyarakat untuk berkontribusi secara nyata dalam peningkatan pelayanan sekolah.</p> |
| <p>Responsif</p> | <p>Masyarakat dapat menyampaikan pengaduan terkait pelayanan secara terbuka kepada pihak sekolah, lalu pengaduan tersebut diselesaikan dan dicarikan solusi bersama-sama oleh pihak sekolah.</p> |

| | |
|-------------|--|
| Akses | Masyarakat dapat mengakses dokumen-dokumen melalui publikasi dan keterbukaan pihak sekolah untuk mempertanggungjawabkan kegiatannya kepada masyarakat. Selain itu, masyarakat juga memiliki akses ke tingkat Pemda, DPRK dan Dinas Pendidikan untuk melakukan advokasi kebijakan di tingkat daerah. |
| Kepercayaan | Terciptanya kepercayaan (trust) antara sekolah dan masyarakat. Sekolah membuka diri untuk dikritik melalui survei pengaduan dan masyarakat merasa bahwa kritiknya ditanggapi secara positif oleh sekolah melalui janji perbaikan pelayanan. Hal ini melahirkan rasa saling percaya antara sekolah dan masyarakat, sehingga pihak masyarakat semakin berpartisipasi dalam pengembangan sekolah. |

| | |
|---------------------------------|---|
| <p>Orientasi Bersama</p> | <p>Program ini telah mewujudkan sebuah orientasi atau konsensus bersama antara pihak sekolah dan masyarakat untuk saling bersinergi dalam pengembangan sekolah. Hal ini tidak terjadi dalam waktu singkat, tetapi terwujud seiring penerapan program yang didasarkan pada berbagai pertemuan rutin dan diskusi yang terus dilakukan secara bersama-sama untuk menemukan berbagai masalah terhadap renggangnya hubungan sekolah dan masyarakat selama ini.</p> <p>Berbagai bentuk program selalu dibahas antara sekolah dan masyarakat. Dari proses rencana sekolah, realisasi janji dan rekomendasi hasil survei, sampai dengan tantangan dan kendala yang dihadapi oleh sekolah selalu dibahas secara bersama-sama. Sekolah harus terbuka dan bertanggungjawab kepada masyarakat dalam menjalankan kewenangannya, sebaliknya masyarakat harus mengambil peran yang positif untuk mendukung keberhasilan dan kemajuan sekolah. Peran masing-masing ini harus disepakati secara bersama-sama sehingga masing-masing pihak mengetahui kewajibannya dengan baik.</p> |
|---------------------------------|---|

| | |
|-----------------------|--|
| Efektif dan Efisiensi | Biaya pelaksanaan program tidak terlalu mahal karena pendekatan yang dilakukan mengutamakan pendampingan secara langsung bukan memberikan bantuan tunai. Program ini juga menghasilkan perperbaikan nyata yang dapat segera dilakukan oleh sekolah bersama-sama masyarakat. |
| Keberlanjutan | Aspek keberlanjutan (sustainability) dapat dilihat dari adanya penguatan forum bersama masyarakat (FPPBM dan Forum Komite Kecamatan) untuk terus melakukan upaya peningkatan pelayanan bidang pendidikan. Di samping itu, program ini telah disinergikan dengan fungsi dan peran pengawas sehingga dapat terus melakukan monitoring di sekolah. Keberlanjutan di tingkat pengambil kebijakan dapat dilihat dari adanya anggaran untuk perluasan program pada tahun-tahun berikutnya. |

Secara lebih rinci dampak dan perubahan yang terjadi dari program ini di Kabupaten Bener Meriah adalah sebagai berikut:

C. DAMPAK BAGI PEMERINTAH:

1. Adanya kebijakan Pemda dan DPRK Bener Meriah untuk meningkatkan anggaran bagi Dinas Pendidikan. Terjadi peningkatan anggaran Dinas Pendidikan sejak tahun 2012 s/d 2014. Sebelum implementasi program, anggaran Dinas Pendidikan tahun 2012 Rp. 146, 9

milyar. Kemudian mengalami peningkatan yang signifikan pada tahun 2013 Rp. 218, 4 milyar, dan pada tahun 2014 Rp. 211, 3 milyar.

2. Adanya kebijakan Dinas Pendidikan untuk perluasan dan replikasi program. Pada tahun 2013 direplikasi untuk 10 sekolah mitra baru dengan anggaran Rp. 122.000.000,- yang sebelumnya pada tahun 2013 telah dianggarkan untuk 20 sekolah mitra *pilot project* Rp. 100.000.000,- sedangkan untuk tahun 2015 telah dianggarkan untuk replikasi kepada 10 sekolah mitra tambahan Rp. 200.000.000,-. Pada tahun 2015, total akan ada 40 model sekolah MBS yang berorientasi pelayanan publik di Bener Meriah. Disamping itu, untuk memastikan implementasi MBS di tahun 2015, Dinas Pendidikan sudah menyiapkan SK kepala Dinas Pendidikan tentang perluasan program pada semua sekolah.
3. Komitmen Dinas Pendidikan juga terlihat dari realisasi rekomendasi perbaikan pelayanan 10 sekolah mitra yang diadvokasi oleh FPPBM dalam anggaran tahun 2014 Rp. 1,05 milyar, sedangkan rekomendasi yang belum terealisasi dianggarkan untuk tahun 2015.
4. Dinas Pendidikan memiliki sumber daya manusia (SDM) handal untuk proses perluasan dan replikasi program. SDM ini merupakan fasilitator daerah yang berjumlah 15 orang, di mana sebelumnya telah dilatih dan terlibat secara penuh dalam pendampingan

teknis. Selain itu, teridentifikasi sebanyak 5 kepala sekolah mitra dan 4 komite sekolah dapat diandalkan untuk menjadi bagian dari SDM dalam perluasan dan replikasi program.

5. Prestise pendidikan Kabupaten Bener Meriah semakin meningkatkan di masyarakat karena terlibat dalam mengikut event ditingkat daerah dan nasional, seperti Gelar Pelayanan Publik di Jakarta tanggal 29 Januari 2014, Simposium Inovasi Pelayanan Publik di Jakarta tanggal 16-17 Juni 2014.



Gambar 13: MenPAN-RB, Ir. Azwar Abu Bakar memberi apresiasi kepada Pemda Bener Meriah saat mengunjungi stand PKPM pada kegiatan nasional Gelar Pelayanan Publik

D. DAMPAK BAGI SEKOLAH:

1. Semakin meningkatnya transparansi, akuntabilitas dan responsif pihak sekolah dalam pengelolaan sekolah. 20 sekolah mitra sudah mempublikasikan anggaran sekolah dan realisasi anggaran pada papan informasi sekolah sehingga dapat dilihat oleh masyarakat. Juga publikasi IPM janji dan rekomendasi layanan, publikasi identitas wali kelas, kalender akademik dan publikasi prestasi murid.



Gambar 14: Peningkatan transparansi di sekolah dibuktikan dengan publikasi penggunaan anggaran sekolah. Jika sekolah semakin transparan akan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pengembangan sekolah

2. Terbentuknya tim layanan sekolah untuk merespon aduan dan keluhan masyarakat yang terdapat pada 20 Sekolah mitra baik melalui SMS maupun kotak saran. Upaya ini terlihat berhasil dengan

adanya keluhan yang disampaikan oleh masyarakat. Pengaduan tersebut dibahas secara rutin oleh tim pelayanan publik yang telah dibentuk oleh kepala sekolah yang terdiri dari guru dan komite sekolah. Berdasarkan pengaduan yang sangat beragam, kinerja tenaga pendidik dan kependidikan akan dapat ditingkatkan secara berkesinambungan. Selain itu, guru lebih disiplin, rajin dan lebih terpacu dalam melakukan proses belajar mengajar, jadi guru merasa terkontrol oleh masyarakat karena ada SMS aduan, yang dapat disampaikan kapan saja oleh murid, wali murid dan masyarakat.



Gambar 15: Untuk terlembaganya mekanisme pengaduan pasca pelaksanaan survei, masyarakat dapat menyampaikan pengaduannya melalui SMS pengaduan yang disediakan oleh pihak sekolah

| Sekolah | Tahun/mata pelajaran | | | | | |
|-----------------|----------------------|------|-------------|--------------|------|-------------|
| | 2013 | | | 2014 | | |
| | B. Indonesia | IPA | Matema-tika | B. Indonesia | IPA | Matema-tika |
| SDN Kebun Baru | 8.66 | 8.67 | 7.65 | 9.6 | 9.61 | 8.23 |
| Paya Ringkel | 6.84 | 6.10 | 6.14 | 8.59 | 9.44 | 9.39 |
| SDN 2 Panteraya | 8.31 | 8.39 | 8.85 | 9.34 | 9.26 | 8.57 |
| SDN 2 Gegerung | 7.14 | 7.20 | 7.78 | 8.75 | 8.38 | 9.08 |
| SDN Mutiara | 7.43 | 6.96 | 6.53 | 8.93 | 8.82 | 8.53 |

- Status 20 sekolah mitra di mata masyarakat semakin baik dan meningkat. Hal ini terlihat dari meningkat jumlah murid yang masuk sekolah mitra sebelum dan setelah implementasi program. Misalnya di SDN Mutiara, jumlah murid masuk tahun ajaran 2012/2013 berjumlah 77 murid, dan 2013/2014 berjumlah 82 murid. Juga terlihat dari jumlah kehadiran wali murid dalam setiap rapat. Jika sebelum, rata-rata hanya 25-30 orang, sekarang ini peningkatan menjadi 50-70 wali murid.

"Dulu sekolah ini dianggap kurang baik, anak-anak yang nakal dan tidak lulus ditempat lain disekolahkan disini, tetapi setelah program

MBS dan sekolah kami masuk dalam sekolah dampingan, terutama setelah kami meraih nilai kelulusan UN tertinggi di Bener Meriah tahun 2013 ceritanya menjadi lain. Orang tua semakin banyak yang menyekolahkan anaknya disini, murid pun banyak yang pindah ke sini, pihak dinas pun telah memberikan perhatian yang baik kepada kami”

Lahri Azwita, S.Pd., Kepala Sekolah SDN 2 Pante Raya

6. Adanya penataan lingkungan sekolah yang semakin baik, rapi, bersih dan nyaman. Stakeholders sekolah dan masyarakat ikut terlibat secara bersama-sama untuk menciptakan lingkungan sekolah yang nyaman melalui penghijauan lingkungan sekolah, pengadaan tong sampah, pembuatan taman sekolah, pembenahan perpustakaan dan bedah kelas. Kondisi lingkungan sekolah dan ruang kelas yang nyaman akan berdampak pada bagi gairah dan semangat para murid dalam proses belajar.

SEBELUM



SESUDAH



Gambar 17: Penataan ruang perpustakaan untuk kenyamanan murid dalam membaca, salah satu bentuk memaksimalkan pelayanan di sekolah

7. Meningkatnya kompetensi dan profesionalisme guru kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional dan sosial. Terjadinya peningkatan kompetensi tersebut dimungkinkan karena bermacam faktor diantara karena guru semakin disiplin dan bertanggungjawab, semakin terampil karena sering mengikuti workshop terkait dengan MBS, mutu pendidikan. Bahkan beberapa sekolah melakukan pelatihan penggunaan Teknologi Informasi sebagai salah satu respon terhadap perkembangan media pembelajaran melalui teknologi.

"Sejak saya sering ikut pelatihan MBS saya semakin berani tampil di forum resmi, mengemukakan pendapat, berjumpa dengan orang-orang penting, sebelumnya saya tidak dapat melakukannya"

Ratna Anshuri, S.Pd., Kepala sekolah SDN 2 Gegerung

8. Meningkatnya tertib administrasi dan pendokumentasian dalam mengarsipkan dokumen-dokumen penting sekolah, seperti: data EDS, rencana kerja sekolah (RKS, RKT, dan RKAS), SK Kepala Sekolah tentang Kepengurusan Komite Sekolah, SK Kepala Sekolah tentang Tim Peningkatan Pelayanan Publik, janji dan rekomendasi perbaikan pelayanan, profil sekolah, data pencapaian SPM, notulensi dan absen rapat, dan lain-lain.
9. Bertambahnya kegiatan ekstrakurikuler (ekskul) misalnya; seni dan budaya serta olahraga. Kegiatan semacam ini dapat mengasah rasa dan jiwa di samping mengasah otak dan akalinya pada saat belajar. Di samping itu dapat dilakukan dengan jalan menyalurkan bakat dan minat sehingga akan tertanam nilai-nilai budaya lokal dan menumbuhkan rasa dan kecintaan kepada budaya, misalnya, *didong* (seni tradisional dari Gayo), tari saman, dan perlombaan seni diadakan dalam rangka hari-hari besar Islam.
10. Pembentukan karakter dan kompetensi murid, yakni intelektual, sosial dan spiritual. Hal ini dapat dilihat dari adanya inisiasi untuk membangun taman bacaan, majalah dinding, perbaikan layanan perpustakaan yang dapat menumbuhkan semangat intelektual. Di samping itu kompetensi sosial akan terasah melalui tabungan setiap Jumat bertujuan untuk membantu murid yang kurang mampu dan yatim piatu atau orang tua murid yang mendapat

musibah. Kemudian kompetensi spiritual dapat dilihat dari kegiatan keagamaan seperti pembacaan Yasin setiap hari Jumat dan shalat jamaat. Hal tersebut akan berimplikasi pada pembentukan karakter, kecerdasan, kedermawanan, beretika, bahkan sikap hidup hemat tidak boros. Karakter semacam ini akan membantu dalam proses pembentukan jati dirinya.



Gambar 18: *Taman Bacaan di SDN Gegerung yang dimanfaatkan oleh guru untuk belajar di luar kelas. Suasana yang asri dan nyaman membuat murid semakin termotivasi untuk belajar*

E. DAMPAK BAGI MASYARAKAT:

1. Terjalinnya sinergitas pemahaman antara masyarakat dan masyarakat untuk pengembangan sekolah. Hal ini terjadi karena terbukanya ruang komunikasi antara pihak sekolah dan masyarakat dalam berbagai pertemuan, sehingga masyarakat

memahami pentingnya keterlibatan dan partisipasi mereka untuk peningkatan pelayanan dan mutu pendidikan. Pada sisi lain, sekolah juga membuka diri dengan meningkatkan transparansi serta responsif terhadap berbagai pengaduan masyarakat. Bahkan sekolah telah menyediakan ruang dan meja bagi komite sekolah, sehingga mereka dihargai karena sebelumnya ada perasaan ketika mereka ke sekolah “dianggap seperti tamu”.

"Tanpa USAID-Kinerja, kami para komite tidak mungkin seperti ini. Sekarang Alhamdulillah setelah di dampingi PKPM antara pihak sekolah dan komite sudah saling bekerjasama untuk pengembangan sekolah."

Salmiati, S. Pd., Ketua Komite MIN Janarata

2. Semakin meningkatnya kapasitas masyarakat untuk melakukan advokasi kebijakan terkait layanan pendidikan. Selama pelaksanaan program, FPPBM telah melakukan advokasi ke Dinas Pendidikan, Kemenag dan hearing dengan Komisi D DPRK Bener Meriah. Dalam pelaksanaan advokasi tersebut, FPPBM mengajukan beberapa rekomendasi yang dibahas bersama selain dari rekomendasi perbaikan pelayanan hasil survei pengaduan. Sisi menarik pada saat pelaksanaan hearing dengan DPRK Bener Meriah terlihat antusiasme dari pengurus forum untuk menyampaikan berbagai rekomendasi yang telah

dibahas dan disepakati sebelumnya. Bahkan ada beberapa pengurus yang mengakui bahwa mereka baru kali pertama memasuki gedung dewan. Selain itu, pengurus FPPBM didorong untuk menjadi komisioner/anggota dari Majelis Pendidikan Daerah (MPD) Bener Meriah yang belum terbentuk sampai sekarang. Upaya ini sudah diadvokasi ke sekretariat MPD, DPRK dan selanjutnya akan diadvokasi ke Bupati Bener Meriah.

"Jadi komite itu tidak ada enakunya, dicela masyarakat dan juga kadang-kadang oleh guru, tetapi bagi saya itu adalah anugerah karena hidup tanpa tantangan tidak ada apa-apanya"

Jakio, Ketua FPPBM dan Ketua Komite SDN Kebun Baru

3. Adanya forum atau wadah bagi masyarakat dan sekolah untuk mendiskusikan dan membahas berbagai persoalan tentang pelayanan pendidikan, baik ditingkat sekolah maupun persoalan terkait dengan kebijakan pemerintah daerah. Untuk tingkat daerah telah terbentuk FPPBM, ditingkat kecamatan telah terbentuk forum Forum Komite Kecamatan (FKK), sedangkan untuk ditingkat unit layanan telah dilakukan revitalisasi dan restrukturisasi terhadap komite sekolah 20 sekolah mitra, 14 komite sekolah dipilih kembali secara demokratis dan 6 komite

sekolah telah dikeluarkan Surat Keputusan (SK) baru untuk restrukturisasi kepengurusan.

4. Meningkatnya kesadaran masyarakat untuk berpartisipasi dalam pengembangan sekolah, baik secara material maupun nonmaterial. Komite sekolah di 20 sekolah mitra aktif berpartisipasi dan terlibat dalam perencanaan dan monitoring sekolah seperti terlibat di penyusunan RKS dan RKAS. Komite sekolah juga aktif memobilisasi masyarakat untuk membantu memenuhi kebutuhan sekolah seperti perbaikan pagar, toilet sekolah, penyediaan kantin sehat, penyediaan paving block untuk halaman sekolah, bedah dan renovasi kelas, gotong royong untuk perbaikan lingkungan sekolah, pemanfaatan lahan kosong sekolah untuk kebun kopi dan lain-lain.



Gambar 19: Masyarakat semakin sadar untuk memberi kontribusi terhadap sekolah. di SDN Paya Ringkel, lahan kosong sekolah dimanfaatkan oleh Komite Sekolah, Wali Murid dan Masyarakat untuk menanam kopi yang menjadi sumber keuangan sekolah

F. DAMPAK BAGI MURID:

1. Meningkatnya prestasi murid dalam event atau perlombaan seperti; olimpiade sains, cerdas cermat, seni, dan olahraga.
2. Siswa bisa mendapatkan layanan yang lebih baik karena guru bekerja lebih baik.
3. Sekolah lebih aman, lebih nyaman dan lingkungan belajar bersih sehingga murid merasa betah berada dilingkungan sekolah.
4. Jajanan harian murid di sekolah lebih bersih dan dapat dikontrol dengan baik karena sudah ada kantin sehat yang dikelola bersama- sama antara pihak sekolah dan komite sekolah (masyarakat).

BAB X

KEBERLANJUTAN DAN REPLIKASI PROGRAM

Untuk menjamin keberlanjutan program, berdasarkan exit strategi yang telah dirancang, Dinas Pendidikan Kabupaten Bener Meriah telah mempersiapkan beberapa langkah dan strategi yang dapat mendukung keberlanjutan dan replikasi program.

A. KEBERLANJUTAN PROGRAM

1. Dinas Pendidikan telah mengalokasikan anggaran pada tahun 2015 sebesar Rp. 200.000.000,- untuk keberlanjutan sekaligus replikasi pada sekolah mitra baru.
2. Adanya fasilitator daerah sebagai SDM handal sebanyak 15 orang yang dapat melakukan pendampingan teknis dalam perluasan program. Selain SDM dari unsur pemerintah, PKPM sebagai lembaga lokal dapat terlibat dan berkontribusi untuk proses keberlanjutan dan replikasi program.
3. Untuk pelaksanaan pendampingan yang berkelanjutan, program ini telah disinergikan oleh

Dinas Pendidikan dengan peran dan fungsi pengawas sekolah/madrasah, baik fungsi supervisi akademik maupun manajerial melalui dua mekanisme. Pertama, menunjuk 10 fasilitator daerah dari unsur pengawas. Kedua, memberikan penguatan dan pelatihan kepada seluruh pengawas terkait program MBS yang sedang dijalankan.

4. Dinas Pendidikan juga berkomitmen untuk menyediakan sarana pendukung untuk FPPBM sehingga forum ini dapat menjadi mitra pemerintah yang memberikan masukan bagi pengembangan pendidikan, melakukan monitoring dan evaluasi serta dapat menjadi mitra bagi komite sekolah dalam menyelesaikan berbagai Kendala yang dihadapi dalam rangka peningkatan partisipasi masyarakat.
5. Dinas Pendidikan telah menetapkan 5 sekolah mitra terbaik sebagai sekolah klinis/belajar bagi sekolah mitra baru. Dengan adanya sekolah klinis akan dijadikan sebagai sekolah belajar bagi sekolah mitra baru. Sehingga tidak perlu anggaran yang lebih besar untuk melakukan kunjungan belajar ke daerah lainnya. Karena dapat belajar dari lingkungan sendiri yang telah mengimplementasikan program MBS secara baik.

B. REPLIKASI PROGRAM

Sebenarnya, replikasi program ini sangat memungkinkan untuk dilakukan, mengingat anggaran yang dibutuhkan tidak

terlalu banyak dibanding dampak program yang sangat besar. Untuk replikasi pada 25-30 sekolah hanya dibutuhkan anggaran per tahun antara Rp. 300.000.000-350.000.000,-.

1. Dinas Pendidikan Bener Meriah telah mereplikasi pada 10 sekolah mitra baru tahun 2014 dan akan ditambah sebanyak 10 sekolah lagi pada tahun 2015. Sehingga secara keseluruhan akan ada 40 sekolah mitra. Di samping itu, Dinas Pendidikan berkomitmen untuk mereplikasi program ini pada seluruh sekolah di Bener Meriah secara bertahap pada tahun berikutnya.
2. Program ini juga telah direplikasi di luar Kabupaten Bener Meriah yaitu di Kabupaten Aceh Besar. Majelis Pendidikan Daerah (MPD) Aceh Besar telah mereplikasi program ini khususnya berkaitan dengan penguatan komite sekolah dan pembentukan forum komite sekolah tingkat kecamatan sebanyak 23 kecamatan. Forum ini telah aktif melakukan pertemuan dan diskusi rutin serta melakukan advokasi ke Pemda untuk memenuhi kebutuhan ditingkat sekolah.

BAB XI

PENUTUP

Selama pelaksanaan program MBS yang berorientasi pelayanan publik di Kabupaten Bener Meriah, banyak aspek yang dapat dijadikan sebagai pembelajaran (*lesson learn*) dan catatan kritis atau rekomendasi bagi pihak-pihak yang terlibat langsung dalam program maupun pihak-pihak lain yang ingin mereplikasikan program MBS untuk tercapainya hasil maksimal.

A. LESSON LEARN DAN CATATAN KRITIS

1. Komitmen Pemerintah Daerah untuk mengalokasikan anggaran dan adanya kebijakan dalam mendukung penerapan program menjadi unsur utama yang harus dipastikan terlebih dahulu sebelum program diimplementasikan. Untuk Kabupaten Bener Meriah, komitmen ini sangat menggembirakan, hal ini terlihat dari adanya dana *sharing* yang diperuntukkan untuk mendukung program. Selain permasalahan anggaran, komitmen juga diperlihatkan dengan adanya kebijakan teknis lainnya serta semakin mudah melakukan koordinasi dan diskusi secara langsung

tentang masalah-masalah yang dihadapi untuk dicarikan solusi alternatif secara bersama-sama.

2. Capaian-capaian program dapat terlaksana dengan baik melalui sebuah mekanisme pendampingan yang berkelanjutan serta dengan pelibatan *multistakeholders* forum. Menurut pengalaman inisiasi program, pendampingan secara kontinu dengan *multistakeholders* baik dari pemerintah maupun masyarakat merupakan kunci sukses sebuah program. Dengan adanya pendampingan yang rutin dapat memberi pengaruh yang besar bagi sekolah untuk melakukan capaian-capaian program yang telah disepakati bersama. Oleh pihak sekolah, pendampingan ini diartikan adanya keseriusan dan komitmen dari penyelenggara program untuk keberhasilan program yang dapat mendorong pihak sekolah untuk ikut berkomitmen dalam penerapan program di unit layanan.
3. Upaya peningkatan komitmen dan membangun kepercayaan antara pihak yang terlibat dalam program seperti Pemda, DPRK, Sekolah dan stakeholders masyarakat tidak akan tercapai dengan sempurna hanya melalui pertemuan formal. Perlu dilakukan lebih banyak pertemuan atau diskusi *in-formal* untuk membahas tentang program. Pertemuan yang sifatnya *in-formal* akan lebih menciptakan suasana yang hangat dan kondusif melalui “curhat-curhat kecil” yang dibicarakan. Bahkan kunjungan

yang tidak terjadwal akan berdampak lebih baik bagi komunitas untuk membangun hubungan atas saling kepercayaan. Jika *trust* telah terbangun dengan baik, maka akan mudah untuk membicarakan terkait dengan tujuan dan sasaran program yang diimplementasikan atau dukungan yang diperlukan untuk terwujudnya capaian program.

4. Jika masyarakat diberdayakan dengan baik akan memberi pengaruh terhadap tingkat partisipasi masyarakat dalam peningkatan kebijakan pelayanan di sekolah dan dapat memberikan masukan dalam kebijakan daerah. Upaya ini membutuhkan waktu yang tidak mungkin terlaksana secara instan. Butuh komitmen yang serius dari seluruh pihak untuk memberikan kesempatan dan ruang gerak bagi keterlibatan masyarakat dalam setiap pengambilan kebijakan yang menyangkut langsung dengan kebutuhan dan hak-hak masyarakat.
5. Untuk dapat memberdayakan dan meningkatkan peran masyarakat, sekolah harus dapat membina kerjasama dengan orangtua dan masyarakat, menciptakan suasana kondusif dan menyenangkan bagi peserta didik dan warga sekolah. Itulah sebabnya maka paradigma MBS mengandung makna sebagai manajemen partisipatif dan responsif yang melibatkan peran serta masyarakat, sehingga semua kebijakan dan keputusan yang diambil adalah kebijakan dan

keputusan bersama, untuk mencapai keberhasilan bersama.

B. REKOMENDASI

1. Bagi sekolah yang sudah menerapkan program MBS yang berorientasi pelayanan publik ini diharapkan dapat mempertahankan berbagai perubahan yang terjadi selama proses pendampingan. Pihak sekolah tidak hanya berhenti pada capaian selama ini, namun perlu ditingkatkan lagi ke tahap yang lebih sempurna dalam rangka mewujudkan cita-cita bangsa yang telah dicanangkan oleh "*the founding fathers*" bangsa Indonesia dulu yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa sebagaimana yang terdapat dalam pembukaan Undang-Undang Dasar 1945.
2. Khusus kepada Pemerintah Kabupaten dan DPRK Bener Meriah, agar program MBS ini dapat dilanjutkan dan direplikasikan untuk seluruh sekolah karena dampak dan perubahan yang terjadi cukup nyata dan signifikan. Perubahan itu nyata jika dibandingkan antara sekolah yang belum menerapkan MBS dan sekolah yang sudah menerapkan MBS.
3. Agar dampak program ini bisa berkembang luas, pemerintah Aceh kiranya perlu mereplikasikan program MBS yang berorientasi pelayanan publik kepada seluruh kabupaten/kota. Hal ini bersesuaian dengan konsep pengembangan pendidikan Aceh ke depan yang berfokus pada peningkatan mutu dan

partisipasi masyarakat. Proses replikasi ini akan lebih mudah dan tidak memerlukan biaya yang terlalu besar karena dapat belajar dari pengalaman penerapan MBS di Kabupaten Bener Meriah.

DAFTAR BACAAN

Hasbullah, *Otonomi Pendidikan: Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya terhadap Penyelenggaraan Pendidikan*, Jakarta: Rajawali Press, 2006.

Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor

044/U/2002 Tentang Dewan Pendidikan Dan Komite Sekolah.

KINERJA-USAID, *Modul Manajemen Berbasis Sekolah Berorientasi Pelayanan Publik: Panduan bagi Fasilitator dan Pelaku Advokasi Mitra KINERJA-USAID*, Jakarta: Januari 2014.

Lembaga Administrasi Negara (LAN), *Modul Pegangan Peserta Pelatihan Fasilitator Penggunaan Pedoman Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Dengan Partisipasi Masyarakat (Permenpan No.13/2009)*, Jakarta: Diterbitkan oleh Proyek Support for GoodGovernance, 2009.

Matthew B. Miles dan A.Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis: A Source Book of New Methods*, Newbury Park: Sage Publications, 1984.

Norman K. Denzin dan Yvonna S. Lincoln, *Handbook of Qualitatif Research*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009.

- Peraturan Menteri Negara Pemberdayaan Aparatur Negara, Nomor 13 Tahun 2009 tentang Pedoman Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik dengan Partisipasi Masyarakat.
- Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, Bandung: Al-Fabet, 2006.
- Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta, 2010.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1: Workplan Implementasi Program MBS di Kabupaten Bener Meriah

Lampiran 2: Nama-nama Sekolah/Madrasah Mitra Program MBS Kabupaten Bener Meriah, tahun 2012-2014

Lampiran 1: Workplan Implementasi Program MBS di Kabupaten Bener Meriah

| No | Description | Detail Activity | Outputs |
|----|--|----------------------------------|--|
| A | Project Implementation | | |
| 1 | Sosialisasi MBS dan Advokasi Kebijakan Pendukung | | |
| | Penyusunan Rencana Kerja dan koordinasi untuk persamaan persepsi dengan Pemerintah Daerah dan stakeholders terkait lainnya | Rapat dan pertemuan. (1x@30 org) | (1) Tersusunnya rencana kerja implementasi MBS dengan stakeholders (2) Terkuatnya persamaan persepsi dan koordinasi antara stakeholders, PKPM dan KINERJA |
| | 1.1 | | |

| | | | |
|-----|--|------------------------|---|
| 1.2 | Lokarya tentang Praktek Baik (PB) mengenai MBS | Lokakarya (1x@63 org) | (1) Terbukanya wawasan tentang praktek yang baik, (2) Komitmen dari Pemda untuk melakukan inovasi dan/atau PB, (3) Diterimanya buku panduan oleh SKPD |
| 1.3 | Pemilihan dan Pembuatan SK 20 Sekolah Mitra | FGD, rapat (2x@20 org) | (1) Tercapainya 3 kecamatan mitra dan 20 sekolah mitra sebagai risntisan, (2) Ditetapkannya SK bagi 20 sekolah mitra |
| 1.4 | Advokasi Penyusunan SK Tim Teknis dan Tim Multistakeholder Forum | Rapat (2x @20 org) | (1). Terpilihnya individu yang tepat untuk tim teknis dan tim multi stakeholder, (2) Ditetapkannya SK tim teknis, dan SK tim Multi stakeholder (3). Komitmen Pemda untuk penganggaran bagi tim teknis dan tim multi stakeholder |

| | | | | |
|---|--|---|--|--|
| | 1.5 | TOT bagi fasilitator daerah, tim teknis dan multi stakeholder forum | Pelatihan (1x @ 25 org) | Terkuatkannya fasilitator daerah, Tim Teknis dan Multi Stakeholder forum |
| | 1.6 | Lokakarya Diseminasi SK SKPD dan Manual MBS | Lokakarya tingkat kecamatan (1x@80 org) | (1) Tersebar nya informasi pelaksanaan MBS secara luas, (2) Pihak yang terlibat dapat mengetahui tugas dan perannya dan memahami proses diseminasi |
| 2 | <i>Pendampingan Penguatan Forum Multi Stakeholder dalam Pelaksanaan MBS</i> | | | |
| | 2.1 | Membangun kesadaran dan komitmen antar pemangku kepentingan di tingkat sekolah dan daerah | Lobby, audiensi (2x@15 org) | Dukungan dan komitmen berbagai stake holder untuk terlibat dalam MBS |
| | 2.2 | Pengelolaan Pengaduan Masyarakat | Lokakarya (1x@85 org) (80%pengguna, 20%penyedia) | Kuesioner survey, susunan tim survey, dan rencana aksi survey |

| | | | |
|-----|---|--|---|
| 2.3 | Pembekalan tim Survey | Pelatihan (1x@15 org) | Terampil Melaksanakan Survei dan rencana tindak lanjut aksi |
| 2.4 | Pelaksanaan Survei Pengaduan | Survei di tingkat unit layanan (pengguna dan penyedia) | Indek Pengaduan Masyarakat |
| 2.5 | Analisa Pengaduan dan Perumusan Rekomendasi | Lokakarya (1x, @45 org--80%penyedia/20%pengguna) | Maklumat janji layanan dan rekomendasi untuk kebijakan perbaikan layanan pendidikan |
| 2.6 | Finalisasi Draf Janji dan Rekomendasi Perbaikan Pelayanan | FGD (1x@45 org) | Penandatanganan Maklumat janji layanan dan rekomendasi |

| | | | |
|-----|---|--------------------|--|
| | Pelibatan stakeholder sekolah dan publikasi | FGD (3x, @ 25 org) | (1) Jumlah stakeholder (termasuk murid dan orang tua) terlibat dalam perencanaan; (2) Jumlah sekolah yang mempublikasikan rencana kerja sekolah, Laporan Keuangan, IPM, Janji dan rekomendasi layanan dan publikasi perkembangan sekolah |
| 2.7 | | | |

| | | | |
|---|--|--|--|
| 3 | Pendampingan Penerapan MBS Berbasis SPM di Sekolah dengan Melibatkan Stakeholder Tingkat Sekolah | Sosialisasi tingkat kecamatan (3x, @50 org / kecamatan) Kec. Wih pesam, Bukit dan Bandar | Wakil warga sekolah mendapatkan informasi mengenai SK Ka SKPD dan belajar mengenai kemungkinan adanya inovasi. Disetujuinya inovasi seperti pemilihan komite sekolah secara terbuka atau pemantauan oleh masyarakat. |
| | Sosialisasi SK Ka SKPD serta pelatihan MBS kepada wakil warga sekolah. Pelatihan ini juga membahas ruang lingkup inovasi dan berbagi pengalaman praktek yang baik. | | |

| | | | | |
|--|------|---|---|--|
| | 3.2. | <p>Penguatan Manajemen Data Sekolah Melalui Aplikasi TRIMS</p> | <p>Pelatihan Program TRIMS (2x, 2 hari @40 org)</p> | <p>(1) Pihak sekolah memiliki manajemen data sekolah (2) Pemanfaatan Outputs TRIMS untuk advokasi SPM dan pembuatan Profil Sekolah</p> |
| | 3.3. | <p>Penguatan sekolah dalam perencanaan (Rencana Kerja Sekolah/RKS), penganggaran (RAPBS) dan pelaporan (laporan APBS). Ini juga termasuk dukungan untuk memulai pilot kegiatan baru seperti Kemitraan Swasta Publik / Public Private Partnerships, penguatan PSM, dll</p> | <p>Pelatihan (2x, 2 hari, @ 50 org)</p> | <p>(1) Terlaksananya kegiatan serta jumlah sekolah berpartisipasi dalam pelatihan RKS, RAPBS dan APBS. (2) Adanya pendekatan baru yang inovatif.</p> |

| | | | | |
|--|------|---------------------------------------|---|--|
| | 3.4. | Pendampingan klinis ditingkat sekolah | Pendampingan klinis ((7 x setahun, @20 sekolah) | <p>(1) Tersedia rencana sekolah yang partisipatif. (2) Terpublikasinya rencana sekolah dan mempublikasi laporan keuangan sekolah; (3) Terlaksananya survei pengaduan (4) Tersedianya dokumen janji perbaikan layanan dan rekomendasi teknis (5) Tersedianya mekanisme layanan pengaduan (6) Penerapan 22 ciri-ciri MBS yang berorientasi pada pelayanan publik (7). Hasil review capaian SPM IP 14 sd 27</p> |
|--|------|---------------------------------------|---|--|

| | | | |
|------|--|--|---|
| 3.5. | Pertemuan reguler 20 Komite Sekolah mitra | Pertemuan, (4x setahun, @20 komite sekolah) | (1). Teridentifikasinya masalah, tantangan dan kendala yang dihadapi oleh sekolah termasuk penerapan MBS; (2). Ditemukannya solusi alternatif atas penyelesaian masalah- masalah; (3) Kontribusi dan partisipasi masyarakat terhadap sekolah semakin meningkat |
| 3.6. | Pertemuan Reguler multistakeholders forum tingkat kecamatan (forum komite kecamatan) | Pertemuan, (3x setahun, @3 kecamatan) | (1). Teridentifikasinya masalah, tantangan dan kendala yang dihadapi oleh komite sekolah; (2). Ditemukannya solusi alternatif atas penyelesaian masalah-masalah |
| 4 | Advokasi Kebijakan Ditingkat Daerah | | |
| 4.1. | Penguatan MSF kabupaten untuk Advokasi dan Hearing | Pelatihan (2x, @ 20 org) | Terkuatnya Multistakeholders Forum kabupaten untuk advokasi dan hearing |

| | | | |
|------|---|------------------------------|---|
| 4.2. | Advokasi dan Hearing di tingkat daerah | rapat/hearing (4 x @ 25 org) | Adanya komitmen dan kebijakan anggaran ditingkat daerah untuk program |
| 5. | Replikasi Kegiatan yang Baik | | |
| 5.1. | Lokakarya Penyepakatan dan pendokumentasian Praktek yang Baik (PB) dan Formalisasi tim fasilitator di tingkat kabupaten | Lokakarya (2x, @25 org) | (1) Tercapainya kesepakatan jenis PB (2) Daftar fasilitator yang telah dilatih bisa diakses publik; (3) Adanya diseminasi ke Dinas dan Sekolah mengenai proses pelibatan fasilitator. |

| | | | | |
|--|------|--|---|--|
| | 5.2. | <p>(1) Mendukung Dinas Pendidikan untuk mereplikasikan PB di sekolah lainnya (2) Menyiapkan sekolah mitra yang menerapkan PB sebagai wahana belajar.</p> | <p>Hearing, pertemuan berkala (2x@10 orang)</p> | <p>(1) Jumlah sekolah di kecamatan yang sama dan berbeda mendapatkan pendampingan untuk proses replikasi. (2) Tersiapkannya sekolah mitra (3) Jumlah kunjungan yang diterima oleh kabupaten</p> |
|--|------|--|---|--|

| | | |
|---|---|--|
| B | Monitoring and Evaluation | |
| | 1 Monev capaian program | |
| | 2 Diskusi reguler pembahasan hasil monitoring dan tindak lanjut | |
| | 3 Evaluasi Akhir Program | |
| C | Reporting | |
| | 1 Rapat PKPM | |
| | 2 Monthly | |
| | 3 Quarterly | |
| | 4 Finally | |

Lampiran 2: Nama-nama Sekolah/Madrasah Mitra Program MBS Kabupaten Bener Meriah, tahun 2012-2014

| Kecamatan | Nama sekolah | Keterangan |
|------------------|------------------------|--------------------|
| Wih Pesam | 1. SDN Jamur Ujung | Sekolah Mitra Lama |
| | 2. SDN 2 Pante Raya | |
| | 3. SDN 2 Gegerung | |
| | 4. SDN Kebun Baru | |
| | 5. SDN Suka Makmur | |
| | 6. SDN 1 Simpang Balik | |
| | 7. SMPN 2 Wih Pesam | |
| | 8. MTsN Wih Pesam | |
| | 9. SDN Lut Kucak | |
| | 10. SDN Blang Kucak | |
| | 11. MIN Wih Pesam | |

| | | |
|--------|------------------------|--------------------|
| Bukit | 12. SDN Pondok Sayur | Sekolah Mitra Lama |
| | 13. SDN Karang Rejo | |
| | 14. SDN Bale Atu | |
| | 15. MIN Simpang Tiga | |
| | 16. SMPN 4 Bukit | |
| | 17. MIN Tingkem | |
| | 18. SDN Tawar Sedenge | Sekolah Mitra Baru |
| | 19. SDN Delung Tue | |
| | 20. SDN Sedie Jadi | |
| | 21. MTsN Simpang Tiga | |
| Bandar | 22. SDN Mutiara | Sekolah Mitra Baru |
| | 23. SDN 2 Blang Jorong | |
| | 24. SDN Pondok Gajah | |
| | 25. SDN Paya Ringkel | |
| | 26. MIN Janarata | |
| | 27. SMPN 1 Bandar | |
| | 28. SDN Suku Wih Ilang | Sekolah Mitra Baru |
| | 29. SDN 1 Blang Jorong | |
| | 30. SMPN 5 Bandar | |

PKPM Aceh

Jln. Prada Utama No.113

Gp. Pineung Kec. Syiah Kuala B. Aceh

Telp/fax : 0651 7555300

Website : pkpm-aceh.org

Email : mujib_net@yahoo.co.id, ridha_alta@yahoo.com