

# MANAJEMEN PERUBAHAN PADA SATUAN PENDIDIKAN DASAR

Oleh:

Aceng Muhtaram Mirfani

[am\\_mirfani@upi.edu](mailto:am_mirfani@upi.edu)

## ABSTRAK

*Bahwa upaya-upaya perubahan secara umum banyak mengalami kegagalan, tidak terkecuali dalam penyelenggaraan sistem pendidikan. Artikel ini menyajikan laporan hasil penelitian suatu upaya perubahan berupa pengembangan kapasitas sekolah dalam penerapan manajemen berbasis sekolah pada satuan pendidikan dasar. Tujuan penelitian ini secara umum diarahkan untuk mengidentifikasi dan menganalisis permasalahan aspek-aspek dimensional manajemen perubahan. Metode penelitian yang digunakan mengacu pada paradigma penelitian kualitatif yang menggunakan data primer yang diambil dari catatan lapangan sejumlah hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Temuan-temuan esensial hasil penelitian telah didialogkan dan dikonsultasikan dengan sejumlah pandangan akademik yang relevan. Pada batas-batas tertentu prinsip-prinsip MBS sudah dapat teraktualisasikan. Namun demikian pada aspek-aspek dimensional manajemen perubahan masih ada kelemahan. Karena itu rentan untuk keberlanjutan perubahan yang telah dicapai. Untuk mengatasi hal tersebut, peneliti mengajukan suatu model strategi perubahan sistemik yang memadukan kepemimpinan dalam perubahan untuk mengatasi risiko perubahan.*

**Kata Kunci:** *Perspektif Manajemen Perubahan, Manajemen Berbasis Sekolah, Pengembangan Kapasitas Sekolah, Kepemimpinan Perubahan, Sistem Peringatan Dini.*

## ABSTRACT

*The essence of the research relates to change management of a school capacity building program in terms of the implementation of school-based management (SBM) for basic education unit. In general, the research is aimed to identify and analyze the problems of change management dimensional aspects. The research methods employed refer to qualitative research paradigm using primary data that are drawn from a number of interview, observation and documentation study in field. In general, the changes for better independence, transparency, participation and accountability take place and impact to among others school condition that leads comfortability of study and motivates the schools in terms of accreditation. For certain contexts, while the SBM principles have already been actualized there continues to be the weaknesses of changes management dealing with dimensional aspects. Therefore, the sustainability of achieved changes would be vulnerable maintained. For above problems, the researcher would propose a systemic change strategic model that involve leadership of changes in order to cope with the risks.*

**Keywords:** *Change Management Perspective, School-Based Management, School Capacity Building, Change Leadership, Early Warning System.*

## PENDAHULUAN

Penelitian yang dilakukan dilatarbelakangi oleh adanya terjadi paradok pada pendidikan persekolahan. Tuntutan perubahan yang terus kian menguat untuk meningkatkan mutu, relevansi, efisiensi dan efektivitas di satu sisi, tapi disisi lain terjadi kegagalan demi kegagalan dalam upaya perubahan (Warilow: 2010; Kotter: 1996) yang tidak terkecuali juga terjadi dalam pembangunan pendidikan nasional Indonesia (Winarno: 1981; Aziz Wahab: 1997, Bank Dunia, Indovop, 2003). Pada kondisi itulah serangkaian kebijakan yang mengedepankan manajemen berbasis sekolah (MBS) digulirkan (UUSPN/2003: 51, 1; PP

No.19/2005: 49,1; PP No.17/2010-PP No.66/2010: 49,1).

Upaya penerapan MBS, sebagaimana upaya-upaya “inovasi” lainnya dalam penyelenggaraan pendidikan, menuntut perubahan dalam berbagai aspek persekolahan. Agar perubahan tersebut dapat berjalan efektif dan efisien perlu pengelolaan yang handal. Persoalannya bagaimana kehandalan tersebut diketahui untuk dapat dijadikan *bestpractice* dalam upaya-upaya sejenis berikutnya. Untuk itulah Antara lain penelitian ini dilakukan.

Secara umum penelitian dimaksudkan untuk mengidentifikasi dan

menganalisis aspek-aspek dimensional manajemen perubahan pada pengembangan kapasitas sekolah dalam penerapan manajemen berbasis sekolah di satuan pendidikan dasar. Secara khusus dimaksudkan untuk mengidentifikasi dan mengkaji ketujuh hal sebagaimana pertanyaan tersebut. Di antara manfaatnya adalah tersedia informasi empirik mengenai keunggulan dan kelemahan praktik perubahan terkait yang berguna selain untuk perbaikan dan pengembangannya, juga dimungkinkan pengembangan alternatif solusi dalam mengantisipasi kegagalan upaya-upaya perubahan pendidikan.

Berkaitan dengan masalah penelitian maka diajukan tujuh pertanyaan berikut:

1. Bagaimana penetapan kebijakan di kabupaten tentang MBS untuk Satuan Dikdas?
2. Bagaimana penetapan kriteria dan prioritas untuk Satuan Dikdas dalam melaksanakan MBS?
3. Bagaimana penempatan resorsis untuk Satuan Dikdas agar memiliki kapasitas dalam mengimplementasikan MBS?
4. Bagaimana kapasitas sekolah di dalam menyusun program untuk mengimplementasikan MBS pada program peningkatan mutu dan program perbaikan fasilitas pendidikan di sekolah?
5. Sejauh mana kapasitas sekolah dalam menggalang partisipasi masyarakat untuk mengimplementasikan MBS?
6. Perubahan apa saja yang terjadi di Satuan Dikdas sebagai hasil pengembangan kapasitas dalam peningkatan mutu dan perbaikan fasilitas pendidikan di Satuan Dikdas?
7. Sejauh mana dampak perubahan dalam pengembangan kapasitas sekolah yang dapat diidentifikasi dan diukur sebagai hasil proses pengembangan kapasitas dalam mengimplementasikan MBS di Satuan Dikdas

### **Pengembangan Kapasitas Sekolah**

Kajian pengembangan kapasitas (*capacity building*) baik secara konseptual maupun secara praktis telah mengedepan semenjak era awal 90-an (Smith, 2001). Memang jauh sebelumnya lembaga PBB-

UNDP sudah memelopornya sejak awal 70-an. Ada sejumlah pandangan dalam mendefinisikan "*capacity*". Rohdewohld dan Manfred, dari Proyek Pendukung Pemantapan Penataan Desentralisasi, mendefinisikannya bertolak dari rumusan Brown dkk (2000) bahwa kapasitas "*is the ability of an individual, an organisation or a system to perform functions and to meet objectives effectively and efficiently. This should be based on a continuing review of the framework conditions, and on a dynamic adjustment of functions and objectives.*"

Sesuai dengan itu dikemukakannya bahwa pengembangan kapasitas harus terjadi secara efektif dan berkelanjutan di tiga tingkatan, yakni sistem, organisasi, dan individu. Di tingkat sistem atau lembaga seperti misalnya kerangka peraturan, kebijakan dan kerangka kondisi yang mendukung atau menghambat pencapaian tujuan kebijakan tertentu. Di tingkat organisasi, yaitu struktur organisasi, proses-proses pengambilan keputusan dalam organisasi, prosedur-prosedur dan mekanisme kerja, instrumen manajemen, hubungan-hubungan dan jaringan antar organisasi. Dan di tingkat individu, yaitu tingkat keterampilan dan kualifikasi, pengetahuan, sikap, etos kerja dan motivasi individu yang bekerja dalam organisasi.

Pengembangan kapasitas telah dipandang sebagai kunci utama dalam operasi reformasi. Secara konseptual kapasitas pengelolaan pada dasarnya berhubungan dengan empat bidang utama keahlian dari manajer atau staf yang bertanggung. Keempat bidang utama tersebut yaitu:

- a. Aspek pengetahuan strategis dan manajemen (termasuk manajemen sumber daya manusia, akuntansi, pembiayaan, strategi pemasaran, dan masalah organisasi, seperti sebagai produksi dan informasi dan aspek teknologi),
- b. Memahami jalannya bisnis dan peluang atau ancaman (termasuk visi untuk pengembangan lebih lanjut dari kegiatan, aspek pemasaran saat ini dan calon),

- c. Kesiapan untuk pertanyaan dan mungkin meninjau membentuk pola (inovasi, aspek organisasi), dan
- d. Sikap terhadap menginvestasikan waktu dalam pengembangan.

### Perspektif Manajemen Perubahan

Penetapan tujuan yang efektif merupakan komponen kunci untuk merubah perilaku. Bobot tujuan perubahan berkonsekuensi pada motivasi dan perilaku. Motivasi dan perilaku dua hal yang saling terkait yang karenanya menghantarkan kepada tercapai tidaknya apa yang diinginkan. Kecepatan dan ketepatan sampai pada yang diinginkan sangat tergantung kepada seberapa kuat dan tersedia faktor-faktor pendukung untuk Bergeraknya perilaku pada seting dan arah yang benar

Berkenaan dengan kepentingan pengetahuan lokus perubahan, Cameron dan Green (2009) menawarkan pemahaman kerangka kerja dan cara mendekati perubahan yang berbeda pada ketiga sistem kehidupan tersebut. Hal itu dikatakannya akan membantu para manajer untuk memahami apa yang sedang terjadi, bagaimana mengatasinya dan bagaimana untuk memimpin dengan bantuan pihak lain. Pemimpinlah yang bertanggung jawab agar individu, tim, dan organisasi semuanya berperan dalam proses perubahan. Dalam kaitan isu pengembangan kapasitas sekolah yang melibatkan banyak pihak maka relevan dikedepankan wawasan mengenai perubahan pada lokus individu dan perubahan pada lokus tim.

Adapun berkaitan dengan wacana kompleksitas perubahan, sejumlah ahli telah mencoba membuat rumusan-rumusan rekafitulasi. Suatu topik kajian perubahan bisa disoroti dari berbagai sisi dan sudut pandang. Lingkup manajemen perubahan menurut Pettigrew dan Whipp (1991) mengandung tiga dimensi, yaitu:

- a. Dimensi Isi (sasaran-sasaran-*objectives*, maksud-*purpose*, dan tujuan-tujuan-*goals*) yang menyangkut pertanyaan Apa?
- b. Dimensi Proses (implementasi) menyangkut pertanyaan Bagaimana? Dan

- c. Dimensi Konteks (lingkungan internal dan eksternal) yang menyangkut pertanyaan Dimana?

Berhasil tidaknya suatu perubahan dapat diketahui manakala sebelumnya sudah ditetapkan apa yang harus berubah atau perubahan apa yang harus terjadi. Perubahan apa yang harus terjadi merupakan indikasi yang menunjukkan pada dimensi isi yang harus dikelola. Penjabarannya dituangkan pada hal-hal yang mencakup kepentingan dari perubahan (*purpose*), tujuan-tujuan yang hendak diwujudkan (*goals*), dan target atau sasaran-sasaran yang mau dicapai (*objectives*).

Isi perubahan sangat tergantung pada titik tolak perubahan seperti apa yang digagas. Penggagasan titik tolak perubahan berdasar pada identifikasi "*indegenuous generic problem*" dan wujud respon yang diformulasikan menuju pada kemajuan (pertumbuhan dan perkembangan) organisasi. Secara umum ada dua bentuk respon yang mungkin diwujudkan sesuai dengan kepentingan (*purpose*) pemecahan masalahnya. Bentuk pertama, yaitu "*innovation*" yang biasanya terkait dengan respon untuk pemecahan masalah yang diakibatkan dari kekuatan luar seperti problem akibat gerakan globalisasi. Dalam hal ini isi perubahan ditujukan pada kepentingan misi adaptasi. Dalam pada itu ada keyakinan bahwa dengan inovasi kemajuan dapat diraih seiring dengan pertumbuhan dan perkembangan yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi. Kata kuncinya menjaga agar sistem tetap berada dalam "*stationary equilibrium*" (Edgar Morphet, 1974:67-70; Carnall, 2007:69-88)

Bentuk yang kedua, yaitu "*invention*" yang lebih terkait dengan respon untuk memecahkan masalah yang diakibatkan dari kekuatan lingkungan dalam semisal maraknya aspirasi atau selera perubahan (*appetite for change*). Dalam pandangan Albrecht (2003), selera perubahan merupakan salah satu dari sifat "kecerdasan organisasi" (*organizational intelligence*).

Dari sudut pandang manajerial, perubahan sebagai suatu yang terus berlangsung perlu dipahami secara

segmentaris (Muhtaram: 2009). Sebab jika tidak akan sulit menetapkan secara tepat kapan saat suatu program atau kegiatan perubahan dimulai dan diakhiri, dilanjutkan atau direvisi, dan sebagainya. Pemahaman segmentaris pada proses perubahan dapat membantu kita memandang perubahan dari segi proses sebagai suatu siklus. Artinya proses perubahan berjalan pada satu arus putaran yang memungkinkan kita menetapkan titik batasan-batasan sebagai suatu segmen-segmen kegiatan. Sebagai suatu siklus maka suatu segmen kegiatan pada saatnya akan dilalui kembali. Sejalan dengan itu pula langkah-langkah manajerial pun dapat secara pas terintegrasi pada siklus tersebut. Dengan demikian pemahaman terhadap siklus perubahan bukan saja untuk menetapkan secara tepat suatu langkah dari kegiatan perubahan, tapi juga sekaligus menyelaraskan proses manajerial dari perubahan tersebut.

Dalam sejumlah literatur yang menyangkut perubahan ada sejumlah konsep tahapan perubahan yang dipandang sangat mendasar yang pada intinya menunjuk pada siklus perubahan. Untuk memahami siklus perubahan dalam langkah perubahan dan sekaligus proses manajerialnya kita dapat mencermati pandangan pada model yang relevan. Dua pandangan model siklus perubahan, satu dari Ann Salerno dan Billie Brock (2008) dan satu lagi dari Kurt Lewin (1986) kiranya cocok untuk digunakan pada maksud tersebut.

Salerno dan Brock mengemukakan model siklus perubahan melalui enam tahap yang pada masing-masing tahap ditandai oleh kondisi perasaan, pikiran, dan perilaku. Dengan mengikuti logika warna-warna tanda lampu stopan lalu lintas maka keenam tahapan terbagi menjadi dua tahap (tahap 1 dan 2) berada pada posisi warna merah, dua tahap berikut (tahap 3 dan 4) berada pada posisi warna kuning, dan dua tahap terakhir (tahap 5 dan 6) berada pada posisi warna hijau.

Ada berbagai strategi yang mendasar untuk melakukan perubahan yang fokus pada individu dan fokus pada organisasi. Strategi dasar ini lebih bertumpu pada perubahan yang terjadi pada orang-orang dalam organisasi. Dari sekian banyak alternatif

strategi dasar khusus yang patut dikenali ada tiga, yaitu strategi pemberdayaan (*empowering strategy*), strategi pengembangan organisasi (*Organizational Development Strategy*) dan Strategi Proses (Anderson: 2001).

Para ahli strategi perubahan memandang bahwa pemberdayaan merupakan strategi yang amat kuat. Filosofi strategi ini bertolak dari pandangan bahwa perubahan pada dasarnya adalah merubah manusia dengan segala aspeknya - intelektual, mental, maupun spiritualnya. Perubahan hanya mungkin terjadi jika manusianya yang berubah. Jadi pelaku perubahan adalah manusia. Setiap manusia memiliki kekuatan untuk merubah dirinya, merubah semua aspek kemanusiannya, merubah kehidupannya dan merubah lingkungannya.

Filosofi tersebut melandasi strategi pemberdayaan. Manusia sebagai pelaku perubahan diberi daya untuk merubah diri, kehidupan, dan lingkungan sehingga ia dapat tampil beda dan siap selaku agen perubahan. Siap beraksi dalam perubahan. Merubah manusia dengan pola pikirnya, pola sikapnya, dan pola perilakunya.

Sesuai dengan Kanter (1983) bahwa dalam konteks perubahan paling tidak ada empat komponen pemberdayaan, yaitu: alat-alat daya (*power tools*), komunikasi terbuka (*open communication*), alat-alat pembentukan jaringan kerja (*network forming device*). Ada beberapa prinsip yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan daya orang banyak. Di antara yang sesuai untuk itu adalah empat prinsip yang dikemukakan Scanlon (Kanter: 1983) sebagai berikut: prinsip identitas, prinsip partisipasi, prinsip keadilan, prinsip kompetensi.

Secara umum proses manajemen perubahan meliputi kegiatan: perancangan perubahan, implementasi perubahan, dan pengendalian perubahan. Bagaimana proses perubahan dikembangkan mengacu pada keberhasilan upaya perubahan itu sendiri. Dalam kaitan itu di antara kerangka kerja perancangan dan pelaksanaan perubahan yang patut dijadikan acuan adalah model piramida pengembangan organisasi. Keduanya mengembangkan model kerangka kerja berpijak pada premis dasar bahwa

semua organisasi mencakup dua hal, yaitu : (1) a “business foundation” and (2) a set of six key “strategic building blocks” of organizations (p27).

Tahap pertama ini berkenaan dengan upaya mempersiapkan perubahan organisasi untuk menerima perubahan sebagaimana diperlukan, yang melibatkan upaya merobohkan status quo yang ada agar dapat membangun cara-cara operasi yang baru. Jadi tahapan ini adalah bagaimana agar system siap untuk berubah. Ia melibatkan satu titik untuk mendapatkan pemahaman bahwa perubahan sangat diperlukan, dan semakin siap untuk pindah dari zona kenyamanan yang dirasakan saat ini. Tahap pertama ini adalah mempersiapkan diri kita sendiri, atau orang lain, sebelum perubahan. Artinya menciptakan situasi di mana orang-orang ingin perubahan.

Setelah masyarakat memahami perlunya perubahan, ide-ide baru dikembangkan dan diperkenalkan (biasanya melalui upaya kolaboratif dan

inklusif). Setelah kondisi masa depan organisasi sudah disepakati, dimulai peralihan dari yang lama ke yang baru. Selama masa transisi orang akan keluar dari zona kenyamanan mereka sehingga mereka takut untuk kebaruan dan karenanya kita harus terus memperkuat bagaimana perubahan akan menguntungkan mereka.

Setelah perubahan selesai dan semua orang telah menemukan posisi mereka lagi maka kita perlu melembagakan perubahan, menjadikan mereka status quo yang baru. Seperti namanya tahap ini adalah membentuk stabilitas perubahan yang telah dibuat. Perubahan yang diterima dan menjadi norma baru. Orang memasuki bentuk baru dan merasa nyaman dengan rutinitas. Ini dapat mengambil waktu. Kebijakan, prosedur, dan nilai-nilai organisasi semuanya berubah untuk mencerminkan kenyataan yang baru. Ini membantu perubahan 'meresap' dan menyediakan beberapa penutupan.

## METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang dilakukan adalah deskriptif-kualitatif. Hal tersebut sejalan dengan pandangan beberapa penulis (Ricucci: 2008; Yang dkk.: 2008; Winarno: 1980; dan Best: 1981) yang sependapat bahwa studi deskriptif-analitik dirancang untuk memperoleh informasi tentang status gejala pada saat penelitian dilakukan. Penelitian ini diarahkan untuk menetapkan sifat suatu situasi pada waktu penyelidikan itu dilakukan, untuk melukiskan variabel atau kondisi "apa yang ada" dalam suatu situasi.

Penentuan sumber dan jenis data tersebut penulis lakukan sesuai kategori unit-unit analisisnya. Hal pengelompokkan demikian sesuai pandangan Lofland Moleong (1990). Untuk penjarangan data primer diambil dari catatan lapangan

sejumlah hasil observasi dan wawancara, dan studi dokumentasi.

Sampel ditentukan dari populasi penelitian yang meliputi karakteristik yang dapat memberikan gambaran tentang faktor-faktor kondisi pengembangan kapasitas sekolah. Sampel dalam penelitian ini tidak merupakan sampel acak, tetapi sampel bertujuan (purposive sampling) dan digunakan teknik "bola salju" atau *snowball sampling technique* (Bogdan & Biklen, 1982; Moleong, 1990).

Sesuai dengan karakteristik penelitian yang dilakukan, maka dalam hal kepentingan analisa data dilakukan mendekati model “SSA” (*Soft System Analysis*) dari Peter Checkland dkk. sebagaimana yang dikenalkan oleh Walsh dan Clegg (dalam Cassel & Symon: 2004).

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### ***Penetapan kebijakan di kabupaten tentang MBS untuk Satuan Dikdas***

Bahwa pengorganisasian dalam membuat kebijakan penerapan manajemen

berbasis sekolah berkembang seiring dengan gerakan penguatan kapasitas kabupaten dalam rangka desentralisasi pendidikan. Sehubungan dengan itu pengorganisasian

dalam membuat kebijakan penerapan manajemen berbasis melibatkan berbagai unsur kelembagaan yang mengakomodasi *stakeholders* pendidikan di tingkat kabupaten. Ada tiga unit utama yang mengakomodasi *stakeholders* pendidikan di tingkat kabupaten yang terkait dengan kebijakan penerapan manajemen berbasis sekolah. Ketiga unit tersebut, yaitu Dewan Pendidikan Kabupaten, Tim Perencana Pendidikan Kabupaten (T2PK), dan Tim Pengembang MBS Kabupaten.

Secara kontekstual pembentukan dan pelibatan tiga unit kelembagaan sebagai infrastruktur operasional di tingkat kabupaten dalam pengembangan kapasitas sekolah telah mengakomodasi semua *stakeholders* pendidikan. Hal demikian sudah merupakan langkah positif bagi pengembangan kapasitas sekolah dalam penerapan manajemen berbasis sekolah. Sebab untuk suatu perubahan sistemik tersebut perlu mendapat dukungan yang luas. Pelibatan Dewan Pendidikan, Tim Perencana Pendidikan, dan Tim Pengembang MBS dalam pengambilan kebijakan pengembangan kapasitas sekolah dimaksud juga sekaligus merupakan lokus-lokus “*exercise*” pengelolaan pendidikan untuk berlangsungnya proses transformasi nilai-nilai “*decentralizing*”.

Adalah pilihan tepat dengan membentuk “tim baru” mengingat pada kenyataan di lapangan belum tertata infrastruktur pengelolaan sistem pendidikan yang benar-benar gayut untuk desentralisasi. Paling tidak dua perangkat besar komponen pengelolaan pendidikan yang berlangsung di daerah selama ini tidak sepenuhnya cocok. Di antara yang sangat kasat pandang adalah di samping satuan-satuan pendidikan persekolahan di bawah pengelolaan unit kerja Pemerintah Daerah, Dinas Pendidikan Kabupaten, juga ada madrasah-madrasah yang masih terikat pada sistem pengelolaan oleh institusi Pemerintah Pusat yang sentralistik, Kementerian Agama.

Terlepas dari kecenderungan *inclusiveness* yang terjadi, masing-masing pihak terlibat dalam pengambilan kebijakan pengembangan kapasitas sekolah secara umum telah proporsional menerima tugas dan wewenangnya. Adanya rumusan-

rumusan khusus tanggung jawab setiap unit organisasi pendukung adalah telah mencerminkan dan dengan pandangan Ben-Peretz (2009) mengenai prinsip-prinsip krusial dalam pendekatan pembuatan kebijakan pendidikan. Prinsip-prinsip penting dimaksud adalah meliputi suatu pendekatan ekologis dalam pendidikan, orientasi Schwabian (*involvement of representatives of different “commonplaces”*), dan *A view of policy statements as having potential for flexible implementation*. Namun yang dikatakannya lebih penting lagi adalah “*Synergy among different parties and factors is crucial for the success of the new policies*” p. 149.

Pada dasarnya apa yang dimaksudkan peran-peran tanggung jawab ketiga unit organisasi tersebut pada kaitan pengembangan kapasitas sekolah sudah terarah sejalan yang disarankan Kotter untuk “*A broad leadership base coupled with effective delegation will make communication and decision-making much faster and more efficient.*” (p.5)

#### ***Penetapan kriteria dan prioritas untuk Satuan Dikdas dalam melaksanakan MBS***

Secara umum kebijakan pengembangan kapasitas sekolah untuk menerapkan manajemen berbasis sekolah sejalan dengan program pemerintah pusat. Kebijakan yang diungkap dalam penelitian ini dibatasi pada lingkup pendidikan dasar yang hanya untuk SD/MI dan SMP/MTs. Secara realistis kebijakan yang dibuat periode tahun 2003-2008 lebih berdasarkan ketersediaan dukungan finansial. Mengingat keterbatasan yang ada maka antara lain di samping ditetapkan kebijakan untuk pegangan sekolah/madrasah juga ditetapkan prioritas sekolah/madrasah sasaran.

Dalam kaitan itu teridentifikasi kebijakan yang dibuat meliputi:

- *Kriteria pemilihan sekolah/madrasah untuk diberi bantuan.*
- *Penjaringan data sekolah/madrasah*
- *Perankingan sekolah berdasar kriteria yang ditetapkan*
- *Batas penentu (cut of point)*
- *Surat Keputusan sekolah/madrasah terpilih dengan urutan prioritas dalam tiga periode.*

Dengan demikian penetapan sekolah/madrasah sasaran prioritas melalui proses seleksi. Penetapan mekanisme tugas komite sekolah/madrasah. Penetapan mekanisme untuk program peningkatan mutu sekolah/madrasah. Penetapan kebijakan mekanisme untuk program rehabilitasi sekolah.

Kebijakan yang dibuat atau ditetapkan atas dasar persyaratan berbantuan seperti itu terindikasi mengandung kelemahan dilihat dari perspektif manajemen perubahan. Ada kecenderungan diikuti pada pelaksanaannya yang kurang sungguh-sungguh. Sepertinya lebih formalistik, sekedar untuk memenuhi syarat mendapatkan bantuan. Teraktualisasikannya kecenderungan demikian sudah merupakan kendala bawaan bagi terjadinya perubahan esensial.

Pada garis-garis kebijakan yang dipolakan tersebut sebenarnya telah menunjukkan arah dan panduan perubahan yang harus terjadi. Namun terbiaskannya dengan kecenderungan formalistik tersebut mendorong terjadinya semacam “*impulsive management*” pada pelaksanaan kebijakan tersebut. Hal demikian sudah merupakan risiko perubahan yang memerlukan solusi.

Dalam pandangan manajemen perubahan hal demikian dapat dikategorikan sebagai perlawanan akan perubahan yang tersembunyi (*the hidden resistance to change*). Untuk bisa mendeteksi dan mengendalikannya perlu manajemen perubahan dengan “*leadership and excellence*”. Sejalan dengan itu Rosabeth Kanter dalam “*The Change Masters*” (1983) menunjukkan bahwa efektivitas lebih mungkin muncul dari budaya organisasi yang mendorong hal-hal yang meliputi: *accountability, synergy, cross-cultural skills, managng interface*, dan *financial realism*.

#### **Penetapan resorsis untuk Satuan Dikdas agar memiliki kapasitas dalam mengimplementasikan MBS**

Bahwa untuk pengembangan kapasitas sekolah menerapkan MBS ditetapkan penyediaan SDM fasilitator pendamping. Di Kabupaten Bima pada periode awal bantuan untuk 120

sekolah/madrasah disediakan fasilitator bantuan Pusat sebanyak enam orang. Untuk Kabupaten Buleleng untuk 172 sekolah/madrasah disediakan fasilitator tujuh orang. Di samping itu dilakukan penugasan anggota Tim MBS Kabupaten untuk SMP/MTs, anggota Tim MBS Kecamatan untuk SD/MI.

Alokasi dana sebagai bantuan dana pengembangan sekolah (DPS) ditetapkan dengan kategori:

- a. Bantuan untuk program peningkatan mutu (tahun pertama sebedar 20 juta rupiah) & perbaikan fasilitas pendidikan sekolah (Tahun pertama sebesar 50 juta rupiah).
- b. Bantuan hanya untuk program peningkatan mutu (20 juta rupiah)

Penggunaan DPS harus:

- a. Berdasar keputusan dan persetujuan Komite Sekolah
- b. Dipertanggungjawabkan kepada masyarakat melalui publikasi di papan pengumuman sekolah.

Di satu kabupaten fasilitator pendamping hanya memanfaatkan bantuan Pusat. Di kabupaten lainnya juga merekrut sendiri.

Secara umum mengacu kepada rumusan-rumusan mekanisme operasional unit-unit organisasi pengembangan kapasitas di tingkat Kabupaten, untuk kemudian akan berlangsung secara interkoneksi di antara semua unit terkait dalam proses keseluruhan kegiatan di masing-masing Kabupaten. Dengan demikian dapat dipahami mekanisme operasional kesemuanya mengikuti alur yang terangkum dalam pola kegiatan sebagai berikut:

- a. Keterlibatan struktur kegiatan yang telah ditentukan dalam perumusan RPPK sesuai dengan panduan dan prosedur yang telah ditetapkan;
- b. Proses dimana RPPK dirumuskan, diperbaiki, dinilai dan disetujui dalam hal penyelesaian dan kesesuaiannya terhadap kebutuhan dan kondisi setempat;
- c. Persiapan dan implementasi yang sesungguhnya dari RPPK;
- d. Perumusan dan penerapan sistem dan prosedur bagi monitoring, evaluasi dan

pelaporan internal terhadap keseluruhan proses DPS (Dana Pengembangan Sekolah).

Pada keseluruhan kaitan tersebut esensinya memuat kebijakan-kebijakan untuk pengembangan kapasitas sekolah dalam penerapan manajemen berbasis sekolah. Sebab semua yang diprogram dalam RPPK pada akhirnya bermuara bagi kepentingan pendidikan di sekolah/madrasah. Penerapan strategi pengorganisasian itu sejalan dengan yang ditekankan oleh Kotter (1996) pentingnya "*broad-based empowerment and delegated management*". Pembentukan unit-unit kerja demikian di tingkat puncak pengelolaan pendidikan akan memudahkan untuk keberhasilan pelaksanaan perubahan. Dalam pada itu terjadi pula dinamika perubahan tim akan berlangsung dan memerlukan tahapan untuk sampai pada tahap *performing* sebagaimana perubahan tim menurut Tuckman (Gina, 2009).

Tidak kalah penting untuk diingat antara lain bahwa sistem pengelolaan pendidikan daerah dipastikan menjadi lebih kompleks setelah diterapkannya otonomi daerah. Karena itu maka pengembangan kapasitas "*Collective Leadership*" (Denis, 2000:20) patut dipertimbangkan. Sekalipun memang kepemimpinan kolektif mudah pecah ("*fragile*"). Dan karena itu pula sudah semestinya terantisipasi dalam disain pengembangan kapasitasnya.

Lantas mekanisme pelibatan seperti apa bagi kepentingan "*collective leadership*"? Untuk itu kiranya ada baiknya mencermati sejumlah pandangan yang belakangan mengemuka dalam percaturan dialog akademik.

### ***Kapasitas sekolah dlm menyusun program untuk mengimplementasikan***

Bertolak dari program pengembangan kapasitas sekolah dalam penerapan MBS yang dilakukan di Kabupaten Bima dan Buleleng lebih mengacu pada fasilitasi dan dukungan dana dari Depdiknas, maka strategi yang ditempuh adalah mengikuti arahan Pusat. Dalam hal operasi pengembangan kapasitas langsung di tingkat sekolah/madrasah ditempuh strategi

fokus pada tiga unit kelembagaan yang dibentuk di masing-masing sekolah/madrasah. Katiganya adalah Komite Sekolah/Madrasah, Tim Peningkatan Mutu Sekolah/Madrasah, dan Tim Rehabilitasi Sekolah/ Madrasah.

Fasilitasi dukungan teknis untuk Kabupaten Bima dan Buleleng telah ditugaskan sejumlah fasilitator selaku agen perubahan untuk bermitra dengan Tim Pengembang MBS melakukan pendampingan di sekolah-sekolah dalam proses penyusunan dan implementasi RPS. Bersamaan dengan itu diharapkan terjadi transfer pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai bermuatan MBS.

Di sejumlah sekolah dirasakan oleh anggota komite bahwa transparansi masih sulit diwujudkan. Para kepala sekolah cenderung terlalu hati-hati menginformasikan bantuan DPS baik kepada personil sekolah maupun anggota Komite Sekolah. Pada awal kegiatan penerapan MBS sangat sulit menemukan pihak sekolah yang memasang laporan bulanan di papan pengumuman sekolah. Bahkan di sejumlah tempat papan pengumumannya pun belum dibuat. Partisipasi anggota komite sekolah dalam penyusunan RPS masih sangat terbatas. Bahkan di beberapa tempat tahunya RPS sudah ada yang membuatnya.

Namun dalam perkembangan terakhir di sejumlah tempat partisipasi masyarakat mulai meningkat. Tidak sedikit sekolah yang semula merencanakan rehab dua-tiga ruang kelas dalam pelaksanaannya bisa menjadi lebih dengan adanya partisipasi masyarakat. Pada umumnya sekolah tersebut sudah lebih transparan dan akuntabel. Papan pengumuman telah dijadikan media untuk menginformasikan kemajuan program sekolah.

Bahwa sejauh target-target pencapaian kuantitatif pemanfaatan bantuan yang diterima dapat dikatakan masih bisa terkendalikan. Dalam hal seperti itu penulis berasumsi bahwa disebagian besar pihak berkepentingan dengan upaya pengembangan kapasitas sekolah hanya mempersepsi perubahan pada tataran teknis pengelolaan pendidikan di sekolah. Maka dari itu, aktualisasi pengendalian dalam



manajemen lingkungan pengembangan kapasitas di maksud lebih berorientasi pada dimensi yang bersifat “*Technically*” daripada berdimensikan yang bersifat “*mental-psychologis*”

Walaupun tujuan perubahan pada pengembangan kapasitas unit-unit terkait di tingkat kabupaten telah disosialisasikan melalui serangkaian kegiatan dan pemberian dokumen terkait, pada kenyataannya tidak luput dari kendala untuk menumbuhkan kesadaran akan tujuan tersebut. Dalam menumbuhkan kesadaran terhadap tujuan perubahan melalui pengembangan kapasitas unit-unit organisasi terkait yang terjadi pada awal bantuan di Kabupaten Bima telah nampak besarnya kendala birokrasi. Berbeda dengan di Kabupaten Buleleng yang relatif tidak nampak kendala birokrasi.

Ada pembelajaran yang diperoleh dalam mencermati lingkungan pengembangan kapasitas sekolah. Di antara pembelajaran yang terjadi di Kabupaten Bima adalah bahwa secara umum kesulitan dalam perubahan *mindset* tidak hanya terjadi pada tataran target perubahan program pengembangan kapasitas sekolah, tapi bahkan lebih sulit pada tataran kepemimpinan. Akibatnya ketiadaan komitmen kepemimpinan membawa konsekuensi sangat tidak menguntungkan untuk berjalannya program yang dicanangkan. Juga pembelajaran dari solusinya adalah juga faktor komitmen kepemimpinan dari level yang lebih tinggi. Maka relevan pandangan Kotter (2006), maupun Cameron dan Green (2009) bahwa faktor kepemimpinan memegang peranan kunci dalam upaya perubahan. Sukses atau gagal suatu upaya perubahan sangat tergantung pada seperti apa kepemimpinan yang mendukungnya.

Sedangkan pembelajaran utama dari yang terjadi di Kabupaten Buleleng bahwa capaian para agen perubahan dalam “*conditioning*” bagi lingkungan unit-unit organisasi di tingkat satuan pendidikan relatif baru bisa mengendalikan operasional unit-unit tersebut yang secara indikatif memenuhi ambang batas toleransi. Namun untuk “*conditioning*” terjadinya perubahan esensial pada tim, maupun individu-individunya nyaris tidak terjadi. Sehingga

diduga kuat “inovasi” yang sudah berhasil dihindarkannya akan stagnan. Bahkan mungkin dalam banyak hal kembali lagi pada kondisi semula sebagaimana tersinyalir pada temuan Bank Dunia dalam studi terhadap desentralisasi di Indonesia (World Bank, 2003).

Mencermati kendala pemberdayaan Tim Pengembang MBS yang terlambat di kedua kabupaten tersebut akan sangat besar pengaruhnya pada hasil pengembangan kapasitas sekolah. Sebab esensinya proses pengembangan kapasitas sekolah tertumpu pada peran Tim MBS. Sebagai suatu tim yang baru dibentuk untuk menjalankan tugas yang relatif dengan tatanan sistem yang juga baru tanpa pembekalan yang memadai menjadikan fungsi utamanya lumpuh. Terlebih dengan keterbatasan para agen perubahan sebagai mitranya.

Kendala lain yang cukup serius terjadi bersumber pada aktualisasi peran para agen perubahan di tingkat sekolah/madrasah. Ditemukan sikap dan perilaku yang tidak terpuji. Sangat paradoks dengan tujuan pengembangan kapasitas MBS. Fenomena paling menonjol di beberapa tempat adalah dalam pembuatan RPS maupun implementasinya, terutama dalam penyusunan RPS dimana beberapa agen perubahan lebih “memanfaatkan kesempatan” untuk kepentingan diri sendiri atau kelompok. Di beberapa di Kabupaten Bima teridentifikasi kejadian tersebut. Agen bukannya berperan mentrasfer pengetahuan dan keterampilan untuk meningkatnya kapasitas personil sekolah terkait dalam pembuatan RPS. Tapi ia buat RPS jadi dengan imbalan uang dari pihak sekolah. Sama sekali tidak terjadi proses pembelajaran menyusun RPS. Akibatnya secara indikatif sekolah dirugikan bukan saja dalam hal tidak terjasinya pengembangan kapasitas, tapi juga kehilangan sejumlah alokasi dana. Sebagai konsekuensinya ada tindakan pemberhentian dan bahkan pemecatan dari tugas yang bersangkutan. Di samping nilai kerugian finansial sekolah harus dikembalikan.

Sangatlah disayangkan sekian banyak pasukan “terjun panyung” ke medan tempur tidak membawa senjata ampuh. Sementara musuh mereka (*resistance*,

*laggard, confusion, indifferent, schock*, dll) yang ada pada unit-unit organisasi terkait di tingkat satuan pendidikan dengan elok bersembunyi. Hemat penulis untuk telaahan ini relevan mengingat kembali lokus perubahan dari Cameron dan Green (2009) dan model proses difusi inovasinya Rogers (1983) sebagai “senjata” minimal yang harus dibawa dalam kancah pertempuran para agen pembaharu.

Memang sulit mengharapkan hasil perubahan yang maksimal tanpa para pelaku ubahnya memiliki seperangkat “senjata” psikologis yang dipersyaratkan. Di antara pandangan yang relevan untuk mendiskusikannya adalah model siklus perubahan (“*The Change Cycle*”) dari Ann Salerno dan Billie Brock (2008) sebagaimana dipaparkan di bab dua, dan “*U-Theory*”-nya Scharmer (2009).

sangatlah sulit diharapkan adanya “*generating new knowledge*”. Adanya fenomena pendampingan yang mengemuka pada periode awal yang cenderung terjebak pada “halaman depan” sekolah/madrasah atau dikatakan tidak masuk ke dalam “*school culture*”, memang patut diawatirkan. Apalagi pasukan yang diharapkan bisa membantu sebagai pihak yang menguasai lapangan (Tim MBS) belum bisa berbuat banyak.

Kekurangsiapan mereka sebagai akibat adanya mispersepsi berkenaan dengan siapa yang bertanggung jawab untuk melatihnya terlebih dahulu. Memang sepertinya tidak akan cukup waktu mempersiapkan sepenuhnya agar mereka masuk ke “jantung” kehidupan sekolah untuk menemukan potensi dasar warga sekolah untuk perubahan. Lantas dengan kemampuan daya teliti dan refleksi sebagaimana seharusnya menjadi karakter seorang agen perubahan, mereka menetapkan strategi terbaik menjalankan roda perubahan.

### ***Kapasitas sekolah dalam menggalang partisipasi masyarakat***

Secara umum kapasitas sekolah dalam penggalangan partisipasi masyarakat antara lain ditunjukkan oleh adanya kegiatan sosialisasi program yang dilakukan sendiri oleh sekolah. Bahwa teridentifikasi aktualisasi operasional komite

sekolah/madrasah dari tren partisipasi menunjukkan indikasi peningkatan signifikan. Jika di awal program, dimana sosialisasi program kepada mereka masih sangat terbatas, bukannya semangat partisipasi yang mengedepan. Tapi ada kecenderungan kuat sebagian besar mereka untuk turut “menikmati” pemberian bantuan dana dari upaya desentralisasi bagi kepentingan pribadi. Kalaupun yang mengemuka mengatasnamakan organisasi komite sekolah/madrasah.

Bahwa teridentifikasi aktualisasi operasional komite sekolah/madrasah dari tren partisipasi menunjukkan indikasi peningkatan signifikan. Jika di awal program, dimana sosialisasi program kepada mereka masih sangat terbatas, bukannya semangat partisipasi yang mengedepan. Tapi ada kecenderungan kuat sebagian besar mereka untuk turut “menikmati” pemberian bantuan dana dari upaya desentralisasi bagi kepentingan pribadi. Kalaupun yang mengemuka mengatasnamakan organisasi komite sekolah/madrasah.

Keberhasilan dalam menggalang partisipasi masyarakat di sejumlah sekolah/madrasah teridentifikasi tumbuhnya bantuan dalam berbagai bentuk, mulai bentuk bantuan finansial, tenaga dan atau material. Bahkan di beberapa tempat tidak sedikit komite sekolah/madrasah yang berhasil menggalang bantuan masyarakat berupa fasilitas teknologi informasi seperti komputer.

Dalam kaitan ini sekolah/madrasah difasilitasi oleh tim-tim yang ada di tingkat kabupaten. Namun dalam hal partisipasi dari keseluruhan anggota tim masih belum terealisasi. Umumnya partisipasi aktif hanya terbatas pada anggota inti saja (para ketua dan sekretaris). Hampir pada setiap unit kerja desentralisasi Dikdas partisipasi anggota masih amat terbatas. Koordinasi baik internal (sesama anggota tim) maupun eksternal (lintas unit) belum berjalan konsisten. Koordinasi dalam penyusunan RPPK masih belum tergalang. Belum ada sinkronisasi penyusunan RPPK dengan RPS. Pada kebanyakan RPS belum mengedepankan prioritas program yang sejalan dengan misi upaya desentralisasi seperti prioritas dalam peningkatan mutu

pada tiga mata pelajaran (Bhs.Indonesia, IPA, Matematik).

Keinginan terjadinya perubahan dalam kapasitas perencanaan pendidikan di tingkat kabupaten yang lebih komprehensif dan melibatkan representasi pihak-pihak terkait juga telah diupayakan dengan dibentuk dan diperankan organisasi yang baru yaitu Tim Perencana Pendidikan Kabupaten/Kota (T2PK). Strategi yang diterapkan upaya desentralisasi di Kabupaten Bima dan Kabupaten Buleleng dalam kaitan pengembangan kapasitas P2PK secara umum sudah mengarah sesuai rancangan. Bahwa teridentifikasi kelembagaan P2PK telah eksis dengan memiliki legalitas surat keputusan pihak berwenang. Untuk P2PK di Kabupaten Bima keluar SK pembentukan dari Bupati. Sementara untuk P2PK di Kabupaten Buleleng keluar SK dari Kepala Dinas Pendidikan. Keanggotaannya pun P2PK Kabupaten Bima lebih memenuhi kriteria dibandingkan P2PK Kabupaten Buleleng, baik dari segi keterwakilan berbagai unsur instansi maupun jumlah perempuan.

Partisipasi anggota Tim MBS Kabupaten di Bima maupun di Buleleng relatif inten, walau terbatas pada pengurus inti. Faktor pendukungnya antara lain ada alokasi dana operasional Tim Pengembang MBS. Namun demikian di kedua kabupaten tersebut masih terbatas dalam melibatkan keseluruhan anggota, termasuk anggota Tim MBS kecamatan. Satu orang anggota Tim MBS Kabupaten dari Bima mengakui menghadiri pertemuan tim sekitar lima kali namun mengaku tidak pernah diberikan pedoman atau materi mengenai RPPK atau peranan Tim dalam program pengembangan kapasitas sekolah.

Dari keseluruhan yang terjadi adalah sejalan dengan pandangan Tuckman (Cameron dan Green: 2009) mengenai dinamika pada setiap tim akan terjadi perubahan melalui lima tahap: yaitu *forming*, *storming*, *norming*, *performing*, dan *adjuorning*. Kelancaran melampaui tahanan perubahan tim itulah yang pada kenyataannya memang membedakan tinggi rendahnya kesesuaian aktualisasi mekanisme oprasaional dalam pengembanagan kapasitas unit organisasi yang bersangkutan.

Belajar dari pengalaman selama perjalanan upaya desentralisasi pada kasus di ketiga provinsi sebagaimana dalam paparan hasil penelitian, berikut ini dikemukakan ulasan berkaitan dengan temuan-temuan atas hasil perubahan pengembangan kapasitas pada setiap unit organisasi terkait. Dalam disain upaya desentralisasi tersebut sudah sangat jelas terumuskan dengan lugas bagaimana operasionalisasi dari unit-unit organisasi terkait di tingkat kabupaten. Setelah melalui serangkaian sosialisasi pada akhirnya dari sekian kejadian mispersepsi untuk kemudian dapat dikurangi. Namun demikian sejumlah konflik yang pernah terjadi pada beberapa tim ada yang tidak jelas perkembangannya.

Pada kaitan kesemua itu, penulis hubungkan dengan pandangan Rollin and Christine Glaser (Cameron & Green: 2009) bahwa hubungan dalam tim, apa itu interpersonal tim maupun hubungan antar tim, adalah juga merupakan elemen utama dari lima elemen untuk efektivits perubahan tim. Elemen-elemen lainnya, yaitu misi, rencana, dan tujuan tim; peranan tim, dan proses operasi tim. Ada baiknya lagi dihubungkan dengan indikator dari *outcome* negatif (*Team less effective, less adaptive and change oriented*) yang untuk setiap elemen tersebut.

Adapun materi umum pengembangan kapasitas komite dikemas dalam materi pelatihan dan atau workshop. Di antara yang terlatihkan/terworkshopkan pada umumnya mengacu pada materi panduan. Hanya disajikan melalui/workshop dan pemilahan-pemilahan substansinya sesuai keperluannya.

Adapun materi pengembangan kapasitas yang telah diberikan untuk tim peningkatan mutu di masing-masing sekolah/madrasah antara lain teridentifikasi materi yang secara umum diberikan dikemas dalam perangkat panduan upaya desentralisasi. Seperangkat panduan telah disiapkan dan didistribusikan untuk dipedomani bersama pihak-pihak terkait.

Dari kesemua hal tersebut ada "*lesson learnt*" untuk pertimbangan kebijakan program-program perubahan pendidikan kedepan. Pembelajaran yang paling mendasar adalah bagaimana

pengendalian subsatansi perubahan menjadi berimbang antara muatan “materi-materi ubah substantif” dengan “materi-materi ubah operatif”. Pengendalian tidak hanya pada perumusan adanya materi-materi tersebut, tapi yang lebih penting pada aktualisasinya, proses terpindahkannya kebaruan atau inovasi kepada sasaran ubah, yang oleh Rogers (1983) dikenalkan sebagai difusi inovasi. Dalam hal itulah hadirnya “Agen Perubahan” menjadi krusial. Agen perubahan yang betul-betul “Agent”. Yang di antara indikator utamanya adalah agen yang terlibat dengan riset dan refleksi. Kalau tidak, program-program perubahan bisa gagal sebagaimana dikatakan Hamlin (Francis, 2003:85) “...that many change programmes fail because change agents do not engage in research and reflection as part of their change agency practice”.

Kemudian sebagaimana diingatkan baik oleh Kotter (1996) maupun Cameron dan Green (2009) bahwa dalam perubahan konteks organisasi pada akhirnya peranan kepemimpinan yang besar pengaruhnya dalam membawa perubahan ke arah yang diinginkan. Karena itu untuk kemudian perlu dipertimbangkan materi pengembangan kapasitas untuk para “Manajer Perubahan” yang mengarah kepada peningkatan kapasitas kepemimpinan yang bersangkutan. Dalam hal ini relevan dengan konsep gaya keputusan sebagaimana Martinsons dan Davison (Rowe: 2007) dimana gaya keputusan “Conceptual” dan “Analytic” yang berada pada ranah kerumitan kognitif yang tinggi menjadi wilayah peran pemimpin yang indikator utamanya proaktif untuk perubahan.

#### ***Perubahan yang terjadi sebagai hasil Pengembangan Kapasitas Sekolah Dalam program mutu dan perbaikan fasilitas.***

Belajar dari keberhasilan selama ini bahwa disamping kedua faktor yang sudah disebutkan (konsistensi dan komitmen kepemimpinan serta kesungguhan, daya juang, dan ketahanan pelaksana), adalah berfungsinya sistem pengendalian perubahan yang antara lain telah mampu menggeser dari yang semula kesesuaian kinerja para agen perubahan masih rendah di awal kegiatan secara berangsur bergerak menjadi lebih

tinggi. Indikasi utamanya terletak pada output yang terjadi pada perubahan unit organisasi terkait. Maka untuk memanfaatkan peluang yang ada bagaimana sebaiknya agar fungsi pengendalian perubahan tersebut dilengkapi dengan orientasi pada dimensi kualitatifnya. Tidak hanya menekankan pada target-target kuantitatif yang dipersyaratkan pemberi bantuan. Dalam kaitan ini patut diingatkan lagi pandangan Carnall (2007) baik mengenai keseimbangan pengendalian manajemen lini dengan kelompok profesional, maupun mengenai delapan prinsip mengelola kelompok profesional sebagaimana dikemukakan pada bagian sebelumnya.

Pada strategi pengendalian secara umum tingkat kesesuaian prosedur hampir pada semua unit organisasi terkait teridentifikasi pada awalnya masih rendah. Untuk kemudian bergerak sehingga di sebagian besar daerah ada peningkatan dalam kesesuaian prosedur itu. Pergerakan kesesuaian prosedur ke arah yang positif antara lain berkaitan dengan aktualisasi pengendalian, terutama setelah operasi pendekatan “early warning system” diperbaharui mekanismenya, proses pengembangan kapasitas tim-tim kerja tersebut menjadi segera terkendali.

Dengan menggunakan pandangan Stoltz (2001) tentang Kecerdasan Adversitas (“Adversity Quotient”) sebagian besar unit organisasi cenderung masih berada pada kelompok tataran “Quitters”. Mungkin sebagian kecil saja berada pada kelompok tataran “Campers”. Dan nyaris tidak ada yang berada pada kelompok tataran “Claimbers”. Menurut penulis juga relevan jika dihubungkan dengan pandangan Albrecht (2003) tentang “Organizational Intelligence”. Kiranya satu dari tujuh sifat kecerdasan organisasi yang penting untuk akselerasi proses pengembangan kapasitas, yaitu “appetite for change” masih sangat rendah. Dalam pada itu pemimpin harus lebih berperan.

Hal demikian diharapkan dapat menggerakkan unit-unit organisasi terkait ke arah sistem yang memiliki “self renewal mechanism”.

***Dampak perubahan dalam pengembangan kapasitas sekolah dalam mengimplementasikan MBS di Satuan Dikdas***

Dalam perkembangan fasilitasi teknis yang diberikan oleh para fasilitator dan Tim Pengembang MBS selama periode tiga tahunan sekolah penerima DPS, ada kesenderungan besar sekolah-sekolah baik di Bima maupun di Buleleng telah terbiasa untuk menyusun perencanaan program sekolah melalui Rencana Pengembangan Sekolah (RPS). Dengan RPS menyebabkan program-program yang dikembangkan di sekolah-sekolah lebih terarah dan berkualitas dibandingkan dengan sekolah-sekolah lain yang tidak terpilih. Sekolah-sekolah telah memiliki kemampuan menyusun RPS mereka secara komprehensif dan partisipatif sebagai hasil musyawarah bersama semua *stakeholder*. Hal ini telah menimbulkan kepercayaan dari masyarakat untuk membantu sekolah.

Perubahan positif pada Tim Mutu juga terjadi dalam kebiasaan menyusun rencana. Jika di awal program terindikasi kecenderungan Tim untuk “memesan” RPS (sempat teridentifikasi tempat photo copy yang menyediakan jasa), maka pada memasuki akhir program kemudian sekolah sudah terbiasa membuat sendiri.

Kesemua informasi tersebut di atas mengindikasikan aktualisasi mekanisme operasional tim peningkatan mutu sekolah/madrasah yang juga sebagai hasil perubahan selama perjalanan pengembangan kapasitas sekolah yang telah mengalami perkembangan ke arah yang lebih positif.

Berkaitan dengan itu, kembali pada pandangan Rollin and Christine Glaser (Cameron & Green, 2009: 77) ada baiknya pula mencermati indikator-indikator *outcome* positifnya (*Team more effective, adaptive and change oriented*) dari unsur-unsur efektivitas perubahan tim.

Kebiasaan-kebiasaan baru bernuansa MBS yang sudah dimiliki seperti kemandirian menyusun RPS yang partisipatif, publikasi kemajuan program sekolah, dan jalinan kemitraan sekolah masyarakat di sekolah sasaran baik di Bima maupun di Buleleng secara umum sangat rentan untuk dipertahankan. Kecuali potensi pendukung yang dimiliki masing-masing kabupaten dimanfaatkan sebaik-baiknya. Kabupaten Bima yang berpotensi lebih besar sekolah/madrasah dalam melakukan sosialisasi program dibandingkan Buleleng, tapi cenderung kurang mempersiapkan para pelaku agen perubahan selanjutnya.

Sebaliknya Kabupaten Buleleng yang potensi sekolah-sekolah dalam melakukan sosialisasi program sangat lemah, sudah lebih mempersiapkan pelaku agen perubahan untuk melanjutkan peran yang ditinggalkan para fasilitator. Persoalannya akan sangat bergantung pada konsistensi kebijakan dan komitmen kepemimpinan di masing-masing kabupaten. Terutama pemberdayaan pelaku peran agen perubahan. Tim MBS yang adalah dari kalangan pemuka praktisi pendidikan di sekolah sangatlah potensial untuk peran tersebut. Persoalannya seberapa jauh mereka dapat diberdayakan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

***Penetapan kebijakan di Kabupaten tentang MBS***

Bahwa pembuatan kebijakan pengembangan kapasitas sekolah dalam menerapkan MBS dilakukan melalui koordinasi yang melibatkan seluruh pemangku kepentingan pendidikan kabupaten. Untuk kepentingan tersebut di tingkat kabupaten terorganisasi tiga unit kelembagaan sebagai representasi para pemangku kepentingan pendidikan.

- Dewan Pendidikan Kabupaten yang mengakomodasi kepentingan umum,
- Tim Perencana Pendidikan Kabupaten yang mengakomodasi kepentingan seluruh unsur pengelola pendidikan, dan
- Tim Pengembang MBS yang mengakomodasi praktisi terdepan pelaksanaan pendidikan.

Satu kabupaten sudah terorganisasikan sepenuhnya dan satu lagi belum sepenuhnya.

### ***Penetapan kriteria dan prioritas untuk Satuan Dalam melaksanakan MBS***

Bahwa dalam kebijakan yang dibuat untuk pengembangan kapasitas sekolah dalam menerapkan MBS, kabupaten menetapkan:

- *Kriteria pemilihan sekola/madrasah untuk diberi bantuan.*
- *Penjaringan data sekolah/madrasah*
- *Perankingan sekolah berdasar kriteria yang ditetapkan*
- *Batas penentu (cut of point)*
- *Surat Keputusan sekolah/madrasah terpilih dengan urutan prioritas dalam tiga periode*

### ***Penetapan resorsis untuk Satuan Dikdas agar memiliki kapasitas dalam mengimplementasikan MBS***

Bahwa untuk pengembangan kapasitas sekolah menerapkan MBS ditetapkan:

- a. Penyediaan SDM fasilitator pendamping dan penugasan anggota Tim MBS Kabupaten untuk SMP/MTs, anggota Tim MBS Kecamatan untuk SD/MI
- b. Penyediaan DPS dengan kategori:
  - Bantuan untuk program peningkatan mutu & perbaikan fasilitas pendidikan sekolah,
  - Bantuan hanya untuk program peningkatan mutu.
- c. Penggunaan DPS harus:
  - Berdasar keputusan dan persetujuan Komite Sekolah
  - Dipertanggungjawabkan kpd masy. melalui publikasi di papan pengumuman sekolah.

Di satu kabupaten fasilitator pendamping hanya memanfaatkan bantuan Pusat. Di kabupaten lainnya juga merekrut sendiri.

### ***Kapasitas sekolah dalam menyusun program untuk mengimplementasikan***

Secara umum sekolah-sekolah terpilih dalam pengembangan kapasitas sekolah untuk penerapan MBS dalam hal penyusunan program teridentifikasi di satu kabupaten yang kapasitas memadai hanya dimiliki sebagian kecil sekolah/madrasah.

Walaupun tren jumlah sekolah meningkat, tapi hanya sekitar (20%).

Di kabupaten satunya lagi kapasitas sekolah dalam penyusunan program tersebut, yang memadai relatif lebih banyak, pada periode pertengahan sekitar 60%. Tapi kemudian berkurang berkurang menjadi sekitar 40%.

Faktor penyebabnya yang utama teridentifikasi lemahnya integritas sebagian SDM fasilitator.

### ***Kapasitas sekolah dalam menggalang partisipasi masyarakat***

Secara umum kapasitas sekolah dalam penggalangan partisipasi masyarakat antara lain ditunjukkan oleh adanya kegiatan sosialisasi program yang dilakukan sendiri oleh sekolah.

Berdasarkan itu, di satu kabupaten jumlah sekolah yang memiliki kapasitas tinggi hanya dimiliki oleh sebagian kecil (10%). Sebagian besar sekolah (80%) berkapasitas sedang.

Di kabupaten satu lainnya sekolah yang memiliki kapasitas tinggi mencapai sekita 56%.

### ***Perubahan yang terjadi sebagai hasil Pengembangan Kapasitas Sekolah Dalam program mutu dan perbaikan fasilitas.***

Secara umum teridentifikasi perubahan yang paling menonjol sebagai hasil pengembangan kapasitas sekolah dalam penerapan MBS adalah meliputi perubahan dalam:

- a. Kemandirian sekolah dari yang sebelumnya cenderung menunggu instruksi menjadi lebih proaktif dan percaya diri mengembangkan program sekolah seperti:
  - Upaya penjaringan informasi tentang aspirasi masyarakat terhadap sekolah dari sebelumnya hampir tidak pernah dilakukan.
  - Membangun kemitraan, terutama dengan komite sekolah menjadi lebih inten dari yg sebelumnya cenderung 'alakadarnya'. Beberapa diantaranya bahkan dengan prusahaan yg ada di daerah.
- a. Tranparansi dalam penyusunan dan penggunaan anggaran sekolah dari yg

sebelumnya cenderung hanya diketahui Kasek sendiri menjadi semua pihak bisa mengetahui.

- b. Peningkatan partisipasi dari yang sebelumnya pelaksanaan program mutu dan atau perbaikan fasilitas cenderung ditangani sendiri Kasek menjadi tugas-tugas terdistribusi dlm kepanitian pelaksanaan program ybs.
- c. Peningkatan akuntabilitas dari yang sebelumnya tidak pernah ada publikasi atau laporan pelaksanaan dan kemajuan program sekolah menjadi rutin terpampang di papan pengumuman sekolah.

### ***Dampak perubahan dalam pengembangan kapasitas sekolah dalam mengimplementasikan MBS di Satuan Dikdas***

Di antara dampak perubahan yang paling mudah diidentifikasi adalah meningkatnya kepedulian dan kepercayaan masyarakat terhadap sekolah. Sebagai bukti nyata antara lain dengan adanya kontribusi masyarakat dalam rehab bangunan sekolah. Di beberapa sekolah dari yg direncanakan merehab dua atau tiga ruangan, terealisasi bisa lebih berkat adanya kontribusi masy.

Yang paling bermakna adalah dampak pada pembelajaran. Guru maupun siswa menjadi lebih betah di sekolah. Bukan saja suasana yang lebih nyaman, tapi juga cara guru mengajar menjadi tidak monoton. Dampak lebih jauh ada juga sekolah yang bisa berprestasi tingkat nasional (juara UKS)

### **Rekomendasi**

Sejalan dengan kesimpulan sebagaimana tersebut di atas beberapa rekomendasi diajukan untuk tiga kepentingan. Di antaranya ada yang sifatnya umum dan ada yang khusus.

### **Rekomendasi Untuk Upaya Pengembangan Kapasiats Sekolah Dalam Menerapkan MBS**

Bahwa peluang untuk pebangkakan kapasitas sekolah dalam penerapan MBS sebagai upaya perubahan sistemik masih sangat dimungkinkan. Maka berdasar kesimpulan tersebut di atas

direkomendasikan beberapa hal pokok sebagai berikut:

- a. Kabupaten yang memiliki otoritas lebih besar dalam pengelolaan pendidikan hendaknya terus melanjutkan pengorganisasian pembuatan kebijakan pengembangan kapasitas sekolah dalam penerapan MBS dengan melibatkan para pemangku kepentingan melalui tiga unit yang sama dengan beberapa perbaikan dalam hal:
  - Membangun koalisi internal dan eksternal masing-masing unit yang kokoh.
  - Kenumbuhkan kesadaran dan pemahaman menjalankan tugas perubahan.
  - Menghindari intervensi dan dominasi pihak-pihak tertentu.
- b. Untuk mengembangkan dan memperkuat kultur keterbukaan direkomendasikan agar kriteria seleksi dan penetapan prioritas pengembangan kapasitas sekolah disampaikan juga kepada sekolah.
- c. Direkomendasikan agar penetapan resorsis bagi pengembangan kapasitas sekolah dapat berlanjut tidak saja bagi kebanyakan sekolah yang sudah terpilih tapi hasil perubahannya sedikit, juga untuk sekolah yang belum terpilih. Pengembangan kapasitas perlu diperluas.
- d. Direkomendasi agar sekolah yang sudah menunjukkan kapasitas memadai dalam penyusunan program peningkatan mutu dan tau rehab agar mendapat apresiasi yang disertai peran untuk mengimbaskan pengalaman baiknya ke sekolah lain. Sedangkan sekolah yang nasih tertinggal perlu terus mendapat perhatian lanjutan. Perlu penugasan SDM pendamping yang lebih selektif.
- e. Perlu dorongan agar sekolah lebih meningkatkan kegiatan sosialisasi program kepada masyarakat. Kebiasaan menyampaikan laporan pelaksanaan dan kemajuan program sekolah perlu diapresiasi agar terpelihara. Juga perlu upaya untuk menularkannya ke sekolah/madrasah yang belum melaksanakannya.
- f. Mengingat hasil perubahan yang signifikan baru bisa terjangkau kalangan

sekolah yang terbatas, perlu kebijakan untuk memperluas hasil dari pengembangan kapasitas sekolah. Direkomendasikan untuk dikembangkan program semacam intensifikasi pengembangan kapasitas sekolah dengan memberdayakan peran tim MBS kecamatan.

- g. Dampak positif yang sudah hadir perlu untuk dipelihara dan ditularkan ke sekolah lainnya. Perlu diadakan sistem pemberian penghargaan.

### **Rekomendasi Untuk Kajian Akademik**

Bahwa selama ini upaya perubahan telah relatif marak di hampir setiap instansi pemerintahan dalam setiap setelah periode digulirkannya masing-masing rencana strategisnya. Pada kasus yang diteliti pun merupakan satu contoh contoh diantaranya. Seiring dinamika tersebut sangat boleh jadi upaya pembangunan berbasis proyek cenderung dangkal dalam makna substansial. Demikian pula hal keterlibatan para donor internasional tidak dapat dihindarkan. Lantas apa kaitannya dengan kajian akademik? Bertolak dari hal itulah antara lain dua gugus rekomendasi berikut diajukan untuk kajian akademik.

### **Rekomendasi atas pengalaman substantif upaya pengembangan kapasitas sekolah**

- 1) Dalam perspektif manajemen perubahan bahwa Pengalaman unit-unit organisasi terkait lebih dibutuhkan sebagai lokus proses berlangsungnya perubahan, transfer desentralisasi di sekolah. Di samping tentu saja menghasilkan output nyata untuk kepentingan fungsi lembaga pengelolaan pendidikan yang bersangkutan, terutama dari perspektif manajemen proyek. Namun demikian, output kuantitatif yang "*tangible*" seperti RPS (Rencana Pengembangan Sekolah) pada kenyataannya rentan teraktualisasikan sepenuhnya. Pada sejumlah kasus, rencana tinggal rencana, prakteknya bisa lain. Sungguh suatu ironis apa yang dihasilkan dengan menghabiskan sumber daya yang besar, hanya memberi manfaat yang kecil. Pantas Mankins dan Steele (2006:76) telah mengingatkan di Harvard Business

Review (January): *Stop Making Plans, Start Making Decisions*". Maka direkomendasikan untuk ada kajian akademik yang bisa menghasilkan model perencanaan pendidikan yang lebih tepat.

- 2) Bahwa "Manajemen Berbasis Sekolah" relatif telah tersosialisasikan ke seantero satuan pendidikan. Gencarnya upaya sosialisasi seringkali bersandar pada rujukan karena tersurat secara regulatif. Bukan pada makna sesungguhnya, yang seiring dengan tuntutan desentralisasi. Maka dari itu seperti umumnya pendekatan "proyek", yang pada sebagian besar bagai "air di daun talas" kiranya patut diwaspadakan. Dalam hal itu pula di sejumlah lokasi selama pengalaman ini ada indikasi terjadinya pada proses peng-MBS-an. Untuk itu direkomendasikan ada kajian akademik fokus pada hal tersebut.
- 3) Demikian halnya pada kasus kehadiran institusi "baru" dalam paradigma pengelolaan pendidikan, yaitu Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah/Madrasah. Secara regulatif telah sangat jelas untuk peran apa keduanya dibentuk. Namun secara sosial-psikologis mengapa mereka dibentuk, nampaknya bisa ada sejumlah jawaban yang belum tentu sesuai dan berimplikasi pada pertentangan berkepanjangan. Hal demikian itu yang terindikasi kuat dari hasil penelitian pada kasus tersebut. Sehubungan dengan itu direkomendasikan pula ada kajian akademik fokus dalam hal tersebut.

### **Rekomendasi berbasis pengalaman teknis upaya pengembangan kapasitas sekolah**

- 1) Sangat disarankan untuk dilakukan kajian terhadap kompetensi dan kekuatan pada kapasitas tenaga profesional kaliber internasional. Untuk kemudian dikembangkan dalam kemas kajian bidang studi yang ditujukan terpenuhinya kemampuan profesional tersebut. Sehingga pada gilirannya tersedia tenaga domestik berkualitas internasional. Walaupun pada kenyataannya dari beberapa pengalaman terbukti dalam sejumlah hal tidak ada perbedaan signifikan antara profesionalis



- asing dan domestik, tapi seringkali terkalahkan yang domestik tidak mendapat pengakuan. Maka strategi berikutnya diperlukan hasil kajian akademik itu diangkat pada tataran global dengan menunjukkan “*quality Assurance*”. Dengan demikian diharapkan pada saatnya tenaga domestik tidak kalah bersaing dalam merebut pangsa pertarungan profesi.
- 2) Berdasar pengalaman empirik selama penelitian ini berjalan, telah ditemukan sejumlah kaidah praktis dalam penerapan bidang-bidang kajian administrasi pendidikan. Pada sejumlah di antaranya justru merupakan kekurangan daripada apa yang selama ini merupakan wacana akademik. Kurang pada pendalaman kepentingan teknis operasional. Maka dari itu disarankan dalam kajian akademik diimbangi dengan perangkat teknisnya.
  - 3) Secara *scientific arguments* dari hasil penelitian ini telah dihasilkan proposisi model alternatif. Namun dalam tataran praktis masih ada sejumlah hal yang bisa dikembangkan, baik terkait dengan aspek teknis keproyekan maupun aspek mental perubahan. Sehubungan dengan itu disarankan ada kajian akademik mengenai hal-hal mendasar pada kedua perangkat fungsional perubahan tersebut.

### **Rekomendasi Untuk Penelitian Studi Administrasi Pendidikan**

Berdasar keseluruhan pengalaman penelitian yang telah penulis lampau, berikut diajukan

rekomendasi untuk kepentingan penelitian Studi Administrasi Pendidikan.

- a. Penelitian kualitatif tepat sesuai pemikiran sejumlah pakar terkait sebagaimana dibahas dalam “*Handbook of research methods in public administration*” (Miller & Yang: 2008). Atas dasar itu pula penulis telah melakukannya dan telah menghantarkan dihasilkannya suatu teori sesuai tema yang diteliti. Maka dari itu untuk kedepan sangat disarankan agar studi administrasi pendidikan lebih terarah pada paradigma penelitian tersebut. Artinya diperlukan “*conditioning*” supaya para peneliti betul-betul siap melakukannya dan tidak terjebak oleh “*kepalsuan*” metodologis. Setidaknya dari model sebagaimana yang terlaporkan dalam bentuk disertasi ini dapat dijadikan rujukan pihak-pihak yang berminat.

Kepada para akademisi bidang studi Administrasi Pendidikan yang tengah berkesempatan cukup lama mengeluti praktek upaya perubahan sistemik sangat disarankan juga untuk memanfaatkannya melakukan *scientific research* serupa. Sehingga pada saatnya akan turut menambah khasanah keilmuan administrasi pendidikan. Memang hal itu tidak mudah dilakukan dengan berhasil tanpa pengalaman akademik dan empirik yang menghabiskan waktu cukup lama. Oleh karena itu bagi yang belum memiliki kesiapan penuh untuk meneliti subjek yang kompleks, disarankan memilih bidang permasalahan spesifik pada kasus terbatas.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Denis, Jean-Louis (2000). “The Dynamics of Collective Leadership and Strategic Change in Pluralistic Organizations”. *Academy of Management Journal* - In Press, Département d'administration de la santé, Université de Montréal, Canada.
- Francis, Helen (2003). “Teamworking and change: managing the contradictions”. *Human Resource Management Journal*, Napier University Vol 13 No 3, 2003, pages 71-90.
- Kotter, John P. (2006). “Leading Change: Why Transformation Efforts Fail”: *Harvard Business Review*-HBR OnPoint © 2000 by Harvard Business School Publishing.
- Mankins, Michael C. and Steele,

- Richard (2006). *Stop Making Plans, Start Making Decisions*, Harvard Business Review, January.
- Pettigrew, Andrew M. (1997). "What is A Processual Analysis?" *Scand.L Management*, Vol. 13, No. 4, pp. 337-348, 337-348: Elsevier Science Ltd. All.
- Surakhmad, Winarno (1981). "Problematik Pembaruan Pendidikan Negara-Negara Yang Sedang Berkembang Dewasa Ini", (Prisma *Edisi Perbruari*), Jakarta: LP3ES.
- Albrecht, Karl (2003). *The Power Of Minds At Work: Organizational Intelligence in Action*. American Management Association.
- Anderson, Linda Ackerman (2001). *Beyond Change Management*; San Francisco: CA Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Ben-Peretz, Miriam (2009). *Policy-making in education: a holistic approach in response to global changes*, USA: Rowman & Littlefield Education.
- Bogdan, RC, & Biklen, SK (1982). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods*. Boston: Allyn & Bacon Inc.
- Brown, James T. (2000). *The Handbook Of Program Management: How to Facilitate Project Success with Optimal Program Management*; McGraw Hill.
- Cameron, Esther and Green, Mike (2009). *Making sense of change management: a complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*, 2nd ed. London-Philadelphia; Kogan Page.
- Carnall, Colin A. (2007). *Managing Change in Organizations* (Fifth Edition); Prentice-Hall International, UK.
- Cassel, Catherine & Symon, Gillian ed. (2004). *Essential Guide To Qualitative Research Methods In Organizational Research*; London: Sage Publication Ltd.
- Kanter, Rosabeth Moss (1983). *The Change Masters*; London: George Allen and Unwin.
- Kotter, John P. (1996). *Leading Change*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kurt Lewin (1986). *How to Gain Insight into Environmental Correlates of Obesogenic Behaviors*, New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Moleong, L. J. (1990). *Metoda Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Morphet, Edgar L. Cs (1974). *Educational Organization and Administration Concepts, Practice, and Issues*; Third Ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Muhtaram, Aceng M. (2009). *Manajemen Perubahan: Landasan Teoritis Untuk Praktik Kepemimpinan Institusional Pendidikan*, Bandung: PT Sarana Panca Karya Nusa.
- Rogers, Everett M. (1983). *Diffusion of Innovations*, third Edition, New York: Macmillan Publishing Co. Inc.
- Riccucci, Norma M. (2008). *The Logic of Inquiry in the Field of Public Administration, dalam Handbook of research methods in public administration/* editors: Gerald J. Miller and Kaifeng Yang; Taylor & Francis Group, LLC. -- 2nd ed.
- Rowe, Alan J. dkk (1989). *The Leadership in Strategy dalam Strategic Management A Methodological Approach*, Third edition, USA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Salerno, Ann dan Brock, Billie (2008). *The Change Cycle: How People Can Survive and Thrive in Organizational Change*;

- Published by Berrett-Koehler Publishers.
- Scharmer, Otto C. (2009). *Theoty U: Leading from the Future as it Emerges The Social Technology of Presencing*; San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Smith, M. K. (2001). *Kurt Lewin: Groups, experiential learning and action research*. The Encyclopedia of Informal Education.
- Spurlin, Joni E. (2007). *Using Needs Assessment as a Holistic Means for Improving Technology Infrastructure*, Educaese Learning Initiative
- Stoltz, Paul (2001). *Adversity Quotient@Work*, New York: Morrow.
- Toffler, Alvin (1990). *Powershift; Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of the 21st Century*; Bantam Books.
- Warrilow, Stephen (2010). *Strategies For Managing Change*, Lynton Glenthorne Ltd.
- Yang, K.; Zhang, Y. & Holzer, M. (2008). Dealing with Multiple Paradigms in Public Administration Research; dalam *Handbook of research methods in public administration /* editors: Gerald J. Miller and Kaifeng Yang; Taylor & Francis Group, LLC.
- Abudi, Gina (2009). *The Five Stages of Team Development – Every Team Goes Through Them*. <http://www.ginaabudi.com/the-five-stages-of-team-development-part-i/>
- Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang: Standar Nasional Pendidikan,
- PP No.17 tahun 2010 tentang: Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan
- PP No.66 tahun 2010 tentang Perubahan atas PP No. 17 2010 tentang: Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan
- UU No 20 Tahun 2003 Tentang: *Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta.
- Wahab, Abdul Azis (1987). *Implementasi Konsep Pendekatan Tujuan dan Cara Belajar Siswa Aktif Oleh Guru SMA Negeri Kabupaten Bandung, Suatu Studi Administrasi Inovasi Pendidikan*, Bandung: Disertasi Doktor, FPS IKIP Bandung (tidak diterbitkan).
- Warrilow, Stephen (2010). *Introduction The Context of Change*, Lesson 2, [www.strategies-for-managing-change.com](http://www.strategies-for-managing-change.com)
- World Bank (2003). *Decentralizing Indonesia A Regional Public Expenditure Review Overview Report*, East Asia Poverty Reduction and Economic Management Unit.

-----