

## **Kebijakan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah**

Studi Efektifitas Implementasi Kebijakan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis  
Sekolah di Kota Banjarmasin

Oleh

**Ngadimun**

Alumni Program Doktor Ilmu Administrasi Program Pasca Sarjana  
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

### **ABSTRACT**

*Among the various educational problems faced by the Indonesian people is the low quality of education at all levels and units of education, especially primary and secondary education. Based on this fact, the efforts undertaken by the Government of South Kalimantan Province is doing a reorientation of education, namely the quality improvement-based management center to the management of school-based quality improvement. This study used a qualitative approach and the results describe that; effectiveness of policy implementation in the city of Banjarmasin MPMBS achieved in accordance with the objectives of the policy MPMBS improve the qualif of education by making changes to the educational management from the old pattern toward the pattern of MBS. Effectiveness is achieved because the policy MPMBS interpreted positively, then do MPMBS policy socialization through various media, and the availability of supporting resources policy. Factors that support the effectiveness of policy implementation in the city of Banjarmasin MPMBS among others: (a) has been implemented in earnest owned school autonomy, (b) community participation, (c) a democratic school leadership; transparency and accountability, (d) a conducive school environment, and (e) budgetary support from government and society. While inhibiting factors in the process of policy implementation in the city of Banjarmasin MPMBS among others: (a) the low quality of teachers according to minimum standards of education services, (b) the limitations of learning resources and learning media, and (c) bureaucratic obstacles in the management of school finances. MPMBS effective model is a management model that gives greater autonomy to schools and encourage community participation and community schools to improve the independence and quality of schools.*

**Key Words : School-Based Quality Improvement Management**

### **Pendahuluan**

Salah satu permasalahan pendidikan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan, khususnya pendidikan dasar dan menengah. Berbagai usaha telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, misalnya pengembangan kurikulum nasional dan lokal, peningkatan kompetensi guru melalui pelatihan, pengadaan buku dan alat pelajaran, pengadaan dan perbaikan

sarana dan prasarana pendidikan dan peningkatan mutu manajemen sekolah. Namun berbagai indikator mutu pendidikan belum menunjukkan peningkatan yang berarti. Sebagian sekolah, terutama di kota-kota menunjukkan peningkatan mutu pendidikan yang cukup menggembirakan, namun sebagian lainnya masih memprihatinkan.

Berdasarkan kenyataan-kenyataan ini, maka yang perlu dilakukan Pemerintah adalah melakukan reorientasi penyelenggaraan pendidikan,

yaitu dari manajemen peningkatan mutu berbasis pusat menuju manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah. Kebijakan manajemen berbasis sekolah ini merupakan salah satu kebijakan nasional dan kebijakan daerah dalam penyempurnaan penyelenggaraan pendidikan sebagai upaya perbaikan penyelenggaraan pendidikan adalah perbaikan manajemen yaitu manajemen peningkatan mutu yang berbasis pada pemerintah pusat, menjadi kebijakan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS).

MPMBS telah banyak diterapkan di sekolah bukan hanya di negara maju tetapi juga telah menyebar di negara-negara sedang berkembang. Penerapan MPMBS telah banyak menjanjikan untuk peningkatan mutu pendidikan. Penerapan MPMBS akan berhasil jika diberikan prakondisi dengan membangun kapasitas dan komitmen sekolah, termasuk semua pemangku kepentingan yang memiliki tanggung jawab bersama terhadap upaya peningkatan mutu pendidikan. Keberhasilan sekolah dalam menerapkan MPMBS amat dipengaruhi oleh kepedulian pemerintah pusat dan daerah untuk mendorong dan memberikan kesempatan sekolah menerapkan MBS di sekolah.

Pilihan MPMBS sebagai kebijakan untuk meningkatkan mutu pendidikan di berbagai negara karena keunggulan MPMBS sebagai manajemen modern dalam mengelola pendidikan. Dimmock (1993) dan Caldwell (1994) menemukan bahwa MBS memiliki lima keunggulan antara lain; memungkinkan guru dan orangtua siswa dapat mengambil keputusan tentang pendidikan dengan cara-cara yang lebih demokratis; lebih relevan; tidak birokratis; lebih memiliki akuntabilitas; dan dapat memobilisasi sumberdaya secara lebih besar.

Dalin (1994), Carron dan Chau (1996) menemukan dalam penelitiannya bahwa kualitas pendidikan lebih ditentukan oleh cara sekolah mengelola sumberdaya ketimbang oleh ketersediaan sumber dayanya sendiri dan hal sangat dimungkinkan dipenuhi dengan keunggulan MBS yang disampaikan Dimmock dan Caldwell di atas. Sumber daya yang ada di sekolah boleh jadi akan menjadi mala petaka bagi semua pihak jika kepala sekolah tidak dapat mengelolanya secara transparan. Faktor lain

yang mempengaruhi kualitas pendidikan adalah kemampuan kepala sekolah dalam meningkatkan proses belajar mengajar. Dengan demikian, kedua faktor tersebut (ketersediaan sumber daya dan proses belajar mengajar) harus dikelola secara profesional oleh pihak sekolah.

Berdasarkan uraian di atas, permasalahan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah efektifitas implementasi kebijakan Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah (MPMBS) di Kota Banjarmasin Propinsi Kalimantan Selatan?
2. Faktor-faktor apakah yang menjadi pendukung dan penghambat implementasi berbasis kebijakan MPMBS di Kota Banjarmasin Propinsi Kalimantan Selatan?
3. Bagaimanakah model manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) yang efektif di Kota Banjarmasin Propinsi Kalimantan Selatan?

### **Tinjauan Pustaka**

Beberapa penelitian terdahulu yang menjadi komparatif penelitian ini antara lain: penelitian Supriono dan Achmad Sapari (2001) tentang manajemen berbasis sekolah di Kabupaten Mojokerto. Juga penelitian Soedarsono (2002) tentang peranan dinas pendidikan dalam peningkatan Kualitas Pendidikan, penelitian Muchlis DP,dkk. (2004) tentang strategi memacu peningkatan Mutu Pendidikan di Provinsi Sulawesi Selatan (2004), penelitian Wawan Kuswandi tentang Pengaruh Pengelolaan Sarana/Prasarana, Ketenagaan, Hubungan Sekolah dengan Masyarakat dalam Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) terhadap Layanan Pembelajaran (Studi Deskriptif Analitik di Tiga SLTP Rintisan MPMBS di Kabupaten Bandung (2004), penelitian Rasiyo tentang Kebijakan Desentralisasi Manajemen pendidikan pada Era Otonomi Daerah (2005), penelitian Helis Setiani tentang Analisis Kebijakan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) di Gugus 03 Kecamatan Mojosari, Kabupaten Mojokerto (2006), penelitian Nazwar tentang Koalisi Aktor Dalam Implementasi Kebijakan

Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) di Sekolah Dasar Kota Solok.

Dari beberapa penelitian di atas, secara jelas dapat dilihat perbedaan maupun persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini, yaitu bahwa penelitian ini ingin mengetahui efektifitas pelaksanaan MPMBS di kota Banjarmasin. Efektitas tersebut dilihat dengan adanya perubahan pola manajemen pendidikan pada sekolah rintisan MPMBS dari pola lama yang mengarah ke pola baru. Selain itu untuk mengetahui berbagai faktor pendukung dan penghambat dalam proses implementasi kebijakan MPMBS di Kota Banjarmasin.

### **Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)**

Secara umum manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS) dapat diartikan sebagai manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah memberikan fleksibilitas/keluwasan-keluwasan kepada sekolah, dan mendorong partisipasi secara langsung warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan) dan masyarakat (orangtua siswa, tokoh masyarakat, dunia industri, pengusaha, dan sebagainya) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku.

MPMBS bertujuan memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan (otonomi) kepada sekolah, pemberian fleksibilitas yang lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumber daya sekolah dan mendorong partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pada hakikatnya adalah penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah dengan melibatkan semua kelompok kepentingan (stakeholder) yang terkait dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan peningkatan mutu sekolah atau untuk mencapai tujuan pendidikan nasional.

Peningkatan mutu sekolah dapat disebut sebagai suatu perpaduan antara knowledge-

skill, art, dan entrepreneurship. Suatu Perpaduan yang diperlukan untuk membangun keseimbangan antara berbagai tekanan, tuntutan, keinginan, gagasan-gagasan, pendekatan dan praktik. Perpaduan tersebut berujung pada bagaimana proses pembelajaran dilaksanakan sehingga terwujud proses pembelajaran yang berkualitas. Semua upaya peningkatan mutu sekolah harus melewati variabel ini. Proses pembelajaran merupakan faktor yang langsung menentukan kualitas sekolah.

Dalam kaitan dengan peningkatan mutu, pengalaman menunjukkan terdapat berbagai model yang dilaksanakan yang mencakup berbagai kebijakan dalam upaya meningkatkan mutu. seperti model UNESCO, Model Bank Dunia, Model Orde Baru dan Model Orde Reformasi.

### **Teori Kebijakan**

Kebijakan adalah rangkaian konsep dan azas yang menjadi garis besar dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan dan cara bertindak (tentang pemerintahan dan organisasi). Menurut Anderson (1979:50) kebijakan publik pada dasarnya mencerminkan suatu hubungan antara unit pemerintah dengan lingkungannya. Kebijakan negara merupakan apa yang dipilih pemerintah untuk dilakukan atau tidak dilakukan. Anderson menyatakan bahwa kebijakan negara sebagai serangkaian tindakan yang mempunyai tujuan tertentu yang diakui dan dilaksanakan oleh pelaku atau kelompok pelaku, guna memecahkan masalah tertentu. Sementara Easton (1988:40), memberi arti kebijakan publik sebagai pengalokasian nilai-nilai secara paksa (sah) kepada seluruh anggota masyarakat. Easton berpendapat bahwa input dari suatu kebijakan adalah demand and support, yakni permintaan masyarakat dan dukungan sumberdaya yang ada. Karena pandangannya inilah teori kebijakan Easton seringkali disebut sebagai kebijakan berpola top down.

Dalam proses implementasi ini berlangsung upaya-upaya pendayagunaan sumberdaya interpretasi terhadap keputusan kebijakan, manajemen program dan penyediaan layanan kepada sasaran kebijakan. Proses ini menghasilkan program, proyek atau langkah-langkah

nyata dari aparat pelaksana. Tindakan-tindakan nyata inilah yang kemudian menimbulkan dampak tertentu pada masyarakat. Tetapi dapat terjadi suatu kebijakan menimbulkan dampak negatif tertentu dalam masyarakat yang tidak diperhitungkan sebelumnya oleh para pengambil kebijakan. Implementasi kebijakan jika dilakukan secara tidak efektif, dapat pula gagal menciptakan perubahan yang signifikan dalam masyarakat (Muhajir Darwin dan Djarot, 1993:47).

Menurut Edward III (1980:9-13) beberapa pendekatan yang diperlukan dalam pelaksanaan suatu kebijakan agar berhasil dan efektif adalah memperhatikan variabel-variabel sebagai berikut ;

1. Communication, yang merupakan salah faktor yang menentukan keberhasilan implementasi kebijakan dan inti dari komunikasi adalah penyampaian informasi secara timbal balik dari seluruh stakeholders.
2. Resources, sebagai faktor penting yang menentukan keberhasilan proses implementasi.
3. Disposition, watak dan sikap pelaksana memegang otonom tentang apa yang mereka perbuat dalam rangka pelaksanaan kebijakan.
4. Bureaucratic Structure, yang harus dirancang agar sesuai dengan bidang tugas masing-masing.
5. Problems and Prospects, menganalisis permasalahan yang terjadi dan merancang prospek penyelesaiannya dengan tidak bertentangan terhadap tata nilai ymtg ada dalam masyarakat.
6. Context of the Approach, mempertimbangkan berbagai pendekatan yang digunakan dalam pelaksanaan kebijakan.

Charles O. Jones (1984:167) merinci aktivitas implementasi kebijakan dalam tiga hal, yaitu:

1. Organization; The establishment or rearrangement of resources, unit, and methods for putting a policy into effect.
2. Interpretation; The translation of language (often contained in a statute) into acceptable and feasible plan and directives.

3. Application; The provision of service, payments, or other agree upon objectives or instruments.

Menurut Jones (dalam Widodo, 2008:86) proses implementasi menurut adanya beberapa syarat yang harus dipenuhi agar suatu implementasi dapat berlangsung secara efektif, antara lain orang atau pelaksana, uang, dan kemampuan organisasional, kesemuanya itu disebut resources.

Aktifitas pengorganisasian merupakan suatu upaya untuk menetapkan dan menata kembali resources, unit-unit, dan metode-motode yang mengarah pada upaya merealisasikan kebijakan menjadi hasil atau memberikan dampak (outcomes) sesuai dengan apa yang menjadi tujuan dan sasaran kebijakan. Aktivitas interpretasi (interpretation) merupakan aktivitas menjelaskan substansi dari suatu kebijakan dalam bahasa yang lebih operasional sehingga mudah dipahami dan dilaksanakan secara benar oleh implementor (Jones dalam Widodo, 2008:89).

Jadi suatu kebijakan dalam pelaksanaannya akan efektif apabila dapat secara nyata dalam implementasi dapat dilakukan interpretasi, organisasi, aplikasi, manajemen program, pendayagunaan sumber daya manusia, anggaran, peralatan atau fasilitas, dan dampak kegiatan yang memberikan manfaat bagi publik (Widodo, 2008:90).

### **MPMBS Sebagai Bentuk Desentralisasi Pendidikan**

Semangat otonomisasi sektor pendidikan didasari oleh kegagalan sentralisasi yang hanya menimbulkan formalisme dalam pendidikan, kurang menghargai pluralitas, dan kebenaran hanya ada pada pemerintah pusat. Menurut Rahim (2003:60-62), MPMBS merupakan pola kebijakan yang bersifat bottom up untuk mengurangi ketergantungan sekolah terhadap campur tangan pemerintah sehingga tercipta desentralisasi.

Tujuan utama desentralisasi pendidikan adalah peningkatan mutu layanan pendidikan kepada masyarakat. Artinya sekolah harus diberi kewenangan secara otonom mengatur rumah tangga sekolah agar sesuai dengan

situasi dan kondisi masyarakat setempat. Oleh karena itu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kewenangan tersebut harus dilakukan secara partisipatif oleh warga sekolah. Dengan kata lain pengambilan keputusan harus melibatkan stakeholders sekolah, dengan menerapkan manajemen partisipatif.

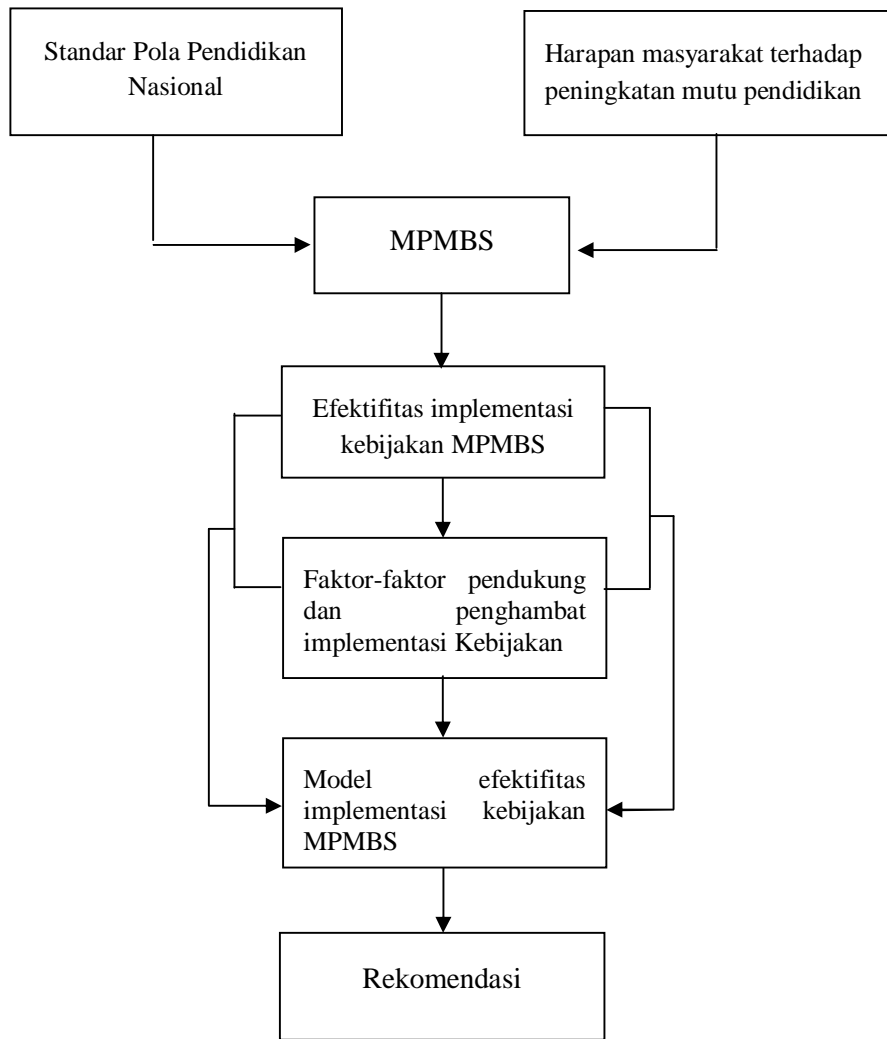
Desentralisasi pendidikan, memindahkan fungsi-fungsi sekolah yang semula dikerjakan oleh Pemerintah Pusat (Kementerian Pendidikan Nasional) dan Pemerintah Daerah (Dinas Pendidikan) dapat dilakukan oleh sekolah secara profesional, yang meliputi perencanaan dan evaluasi program sekolah, pengelolaan kurikulum, pengelolaan proses belajar mengajar, pengelolaan ketenagaan, pengelolaan peralatan dan perlengkapan, keuangan, pelayanan siswa, hubungan sekolah-masyarakat, dan pengelolaan iklim sekolah. Implementasi MPMBS, pada dasarnya bertujuan memberdayakan sekolah secara optimal dalam pengelolaan dan pengembangan sekolah. Manfaat yang akan diperoleh oleh lembaga pendidikan/sekolah dengan diimplementasikannya pendekatan Manajemen Berbasis Sekolah adalah:

1. Keleluasaan pengambilan keputusan pada tingkat sekolah dimaksudkan agar sekolah dapat mengoptimalkan pengelolaan sumberdaya dengan mengalokasikannya sesuai prioritas program serta kebutuhan sekolahnya masing-masing.
2. Mengupayakan penyelenggaraan sekolah, khususnya pelayanan pembelajaran yang lebih baik dan bermutu bagi siswa.

3. Memberikan kesempatan bagi sekolah meningkatkan kinerja staf secara optimal dan fleksibel.
4. Meningkatkan pemahaman masyarakat secara lebih mendalam dan komprehensif karena mereka terlibat langsung dalam setiap kebijakan yang diambil sekolah secara bersama-sama.
5. Dengan adanya kewenangan pengelolaan sumber daya, sekolah dapat meningkatkan kualitas pendidikan dan kesejahteraan guru sehingga mereka dapat berkonsentrasi penuh dalam pelaksanaan tugas mengajarnya.

### **Kerangka Konseptual Penelitian**

Konseptualisasi penelitian ini seperti tampak pada Gambar 1. Efektivitas implementasi kebijakan MPMBS sangat tergantung terhadap faktor-faktor yang terkait dengan pemahaman implementor terhadap tujuan kebijakan, interpretasi implementor, sosialisasi kebijakan dan dukungan sumber daya. Faktor-faktor tersebut merupakan realisasi pola manajemen mutu pendidikan, yang secara langsung terkait erat dengan standarisasi pola manajemen mutu pendidikan yang menjadi harapan masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di Banjarmasin. Dalam mengkaji efektivitas implementasi kebijakan MPMBS ada beberapa variabel yang mempengaruhi keberhasilannya dan ragam faktor yang menghambatnya. Hal ini akan dapat diperoleh penjelasan berhasil dan tidaknya implementasi kebijakan MPMBS di Banjarmasin.



**Gambar 1: Kerangka Konseptual Penelitian**

## Metode Penelitian

Mempertimbangkan pokok permasalahan penelitian dan ketepatan metodologi, maka pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan penelitian kualitatif. Penelitian ini mengambil lokasi di kota Banjarmasin, Propinsi Kalimantan Selatan dengan obyek penelitian 6 sekolah rintisan yang dikelompokkan menurut prestasinya, yakni dua sekolah rintisan yang memiliki prestasi baik dua sekolah rintisan yang memiliki prestasi sedang dan sekolah rintisan yang memiliki prestasi cukup. Beberapa informan yang menurut peneliti mutlak diminta keterangan dalam rangka mendapatkan data yang tepat, akurat dan tingkat kebenarannya dapat diandalkan yaitu: Kepala Kantor Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin, Pengawas Sekolah, Kepala Sekolah, BP3, Dewan Sekolah Komite Sekolah dan warga sekolah. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan analisis komparatif, yaitu teknik analisis yang menggunakan logika perbandingan komparasi yang dibuat adalah komparasi fakta-fakta replikatif. Dari komparasi fakta-fakta dapat dibuat konsep atau abstraksi teoretisnya. Dari komparasi, dapat disusun kategori teoretisnya. Lewat komparasi dapat membuat generalisasi. Fungsi generalisasi adalah untuk membantu memperjelas terapan teorinya, memperluas daya prediksinya (Muhadjir, 1998:88).

Dalam pandangan Glasser & Strauss, dengan analisis komparatif, peneliti berupaya membandingkan kategori-kategori serta ciri-cirinya untuk merumuskan teorinya, dilanjutkan dengan mengembangkan teorinya, mungkin modifikasi, mungkin mengganti dengan teori baru (Muhadjir, 1998:89).

## Obyek Penelitian

Berdasarkan sensus 2010 jumlah penduduk kota Banjarmasin 625.395 jiwa, terdiri dari 310.252 laki-laki dan 315.143 perempuan (Kalimantan Selatan Dalam Angka, 2010:50). Jumlah penduduk kota Banjarmasin merupakan yang terbanyak dibandingkan daerah

kabupaten kota lain yang ada di wilayah Propinsi Kalimantan Selatan, atau sekitar 17,25% dari total penduduk Propinsi Kalimantan Selatan. Hingga saat ini tingkat pendidikan penduduk kota Banjarmasin dalam usia wajib belajar pendidikan dasar telah mencapai 91,70% pada tahun 2007 (Kalimantan Selatan dalam Angka, 2007:56), dan meningkat 94,78% pada tahun 2010 (Kalimantan Selatan dalam Angka, 2007:52).

Peningkatan ini memperlihatkan bahwa pemerintah kota Banjarmasin sangat serius memperhatikan pembangunan di sektor pendidikan. Dengan meningkatnya jumlah dan mutu pendidikan masyarakat kota Banjarmasin maka juga berarti meningkatkan angka Indeks Pembangunan Masyarakat kota Banjarmasin.

Tujuan pembangunan pendidikan yang dicanangkan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah sampai tahun 2008/2009 adalah memperluas akses, meningkatkan mutu pendidikan dan meningkatkan manajemen pendidikan (Direktorat PLP, 1, 2005). Sedangkan Menteri Pendidikan Nasional melalui Renstra Departemen Pendidikan Nasional Tahun 2005-2009, antara lain menetapkan: Pertama, Pemerataan dan Perluasan Akses; Kedua, Peningkatan Mutu, Relevansi, dan Daya Saing; Ketiga, Tata Kelola, Akuntabilitas, dan Pencitraan Publik (Departemen Pendidikan Nasional, 3, 2006). Dalam rangka pemerataan kesempatan pendidikan di kota Banjarmasin hingga saat ini telah dibangun 248 SD Negeri dan 5 MI Negeri, serta 32 SD Swasta dan 50 MI Swasta dengan jumlah kelas, baik negeri maupun swasta sebanyak 579 kelas. Untuk tingkat SMP terdapat 34 SMP Negeri dan 3 MTs Negeri, serta 23 SMP Swasta dan 26 MTs Swasta, dengan jumlah kelas, baik negeri maupun swasta sebanyak 379 kelas. Sedangkan untuk tingkat SMA/SMK terdapat 13 SMA Negeri, 3 MA Negeri, 5 SMK Negeri, dan 16 SMA Swasta 5 MA Swasta 9 SMK Swasta dengan jumlah kelas keseluruhan sebanyak 356 kelas. Fasilitas pendidikan dasar ini tersebar di seluruh wilayah kecamatan dan desa (Kalimantan Selatan dalam Angka 2009:91-103).

## Hasil Penelitian

### Efektifitas Implementasi Kebijakan MPMBS

Sesuai dengan data-data yang telah disajikan sebelum ini, dan sesuai dengan kerangka teori yang telah dipaparkan, khususnya yang terkait dengan efektifitas implementasi kebijakan MPMBS, maka dapat dianalisis sekolah-sekolah sampel penelitian di kota Banjarmasin telah secara efektif melaksanakan kebijakan MPMBS. Karena di sekolah-sekolah sampel telah terjadi perubahan manajemen dari pola lama ke arah pola baru yakni manajemen MPMBS. Perubahan-perubahan tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.

Sampel di kota Banjarmasin telah berlangsung sesuai dengan tujuan MPMBS, yang berarti implementasi kebijakan MPMBS pada sekolah-sekolah sampel di kota Banjarmasin telah berjalan secara efektif. Efektifitas implementasi kebijakan MPMBS di kota Banjarmasin karena telah dilakukan sesuai dengan tahapan implementasi kebijakan yang diidentifikasi berdasarkan; (1) Tujuan kebijakan MPMBS; (2) Interpretasi kebijakan MPMBS; (3) Sosialisasi kebijakan MPMBS; dan (4) Sumberdaya pendukung.

Kebijakan MPMBS bertujuan memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan (otonomi) kepada sekolah, pemberian fleksibilitas yang lebih besar kepada sekolah dan mendorong partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan. Lebih rinci MPMBS bertujuan :

1. Meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kemandirian, fleksibilitas, partisipasi, keterbukaan kerjasama, akuntabili-

tas, sustainabilitas, dan inisiatif sekolah dalam mengelola, memanfaatkan dan memberdayakan sumberdaya yang tersedia.

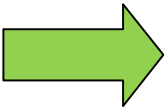
2. Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama.
3. Meningkatkan tanggungjawab sekolah kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu sekolahnya.
4. Meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.

Ada kecenderungan warga sekolah (Pejabat Dinas Pendidikan, Kepala Sekolah, Para Guru, Komite Sekolah) beranggapan kebijakan MPMBS memiliki implikasi positif terhadap peningkatan mutu sekolah. MPMBS adalah kebijakan yang sangat bagus untuk meningkatkan mutu sekolah karena memberikan kepercayaan kepada sekolah untuk melaksanakan otonomi sekolah secara penuh. Kebijakan MPMBS mendorong sekolah lebih kreatif dan secara efektif dapat meningkatkan mutu sekolah karena sekolah lebih berdaya dalam mengembangkan program yang sesuai dengan kebutuhan dan potensi yang ada serta dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab warga sekolah.

Sosialisasi terhadap kebijakan MPMBS telah dilakukan melalui berbagai media dan cara. Kegiatan sosialisasi memberikan pemahaman yang positif kepada stakeholders tentang apa dan bagaimana tujuan kebijakan MPMBS, dan memahami prosedur melaksanakan kebijakan MPMBS. Sumberdaya pendukung implementasi MPMBS terdiri dari sumberdaya manusia dan sumber keuangan untuk penyelenggaraan operasional sekolah.



**Tabel 1**  
**Efektifitas Implementasi Kebijakan MPMBS Pada Sekolah-sekolah Sampel**

Pergeseran Pola Manajemen Pada Sekolah-sekolah Sampel		
POLA LAMA	Berubah ke	POLA MBS
<p align="center"><b>Sentralistik:</b></p> <p>Pola perencanaan masih ada intervensi dari pemerintah pusat dan daerah</p>		<p align="center"><b>Desentralisasi:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perencanaan dibuat sepenuhnya oleh sekolah dengan melibatkan masyarakat.</li> <li>2. Pemerintah sebagai fasilitator.</li> </ol>
<p align="center"><b>Subordinasi:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pendanaan masih sangat kurang dan sangat tergantung pada kemampuan pemerintah.</li> <li>2. Pelaksanaan program pendidikan masih tergantung pada kebijakan pemerintah pusat dan daerah.</li> </ol>		<p align="center"><b>Otonomi:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pendanaan dari masyarakat, selain dari pemerintah pusat dan daerah</li> <li>2. Pelaksanaan program dilakukan sekolah, pemanfaatan dana BOS, pemenuhan tenaga kependidikan, mutasi guru dan penentuan kepala sekolah.</li> </ol>
<p align="center"><b>Pengambilan Keputusan Terpusat:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengambilan keputusan masih ditentukan oleh pemerintah daerah.</li> <li>2. Masyarakat tidak terlibat.</li> </ol>		<p align="center"><b>Pengambilan keputusan partisipatif:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengambilan keputusan diambil secara bersama oleh sekolah dan komite sekoah.</li> <li>2. Masyarakat terlibat aktif.</li> </ol>
<p align="center"><b>Pendekatan Birokratik:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Standar evaluasi masih ditentukan oleh pemerintah secara nasional.</li> <li>2. Evaluasi dilakukan oleh pemerintah.</li> <li>3. Tingkat pencapaian dan hasil kelulusan ditentukan oleh pemerintah.</li> </ol>		<p align="center"><b>Pendekatan profesional:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Standar evaluasi dibuat oleh sekolah.</li> <li>2. Evaluasi pendidikan dilakukan oleh sekolah.</li> <li>3. Tingkat pencapaian dan hasil kelulusan ditentukan oleh sekolah.</li> </ol>
<p align="center"><b>Dikontrol dan diatur:</b></p> <p>Peningkatan mutu dan jumlah tenaga pendidikan dan kependidikan diatur dan ditentukan oleh pemerintah.</p>		<p align="center"><b>Motivasi diri dan saling mempengaruhi:</b></p> <p>Peningkatan mutu dan jumlah tenaga pendidikan dan kependidikan ditentukan oleh sekolah.</p>
<p align="center"><b>Koordinasi dan informasi ada pada yang berwenang:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan kepala sekolah mengedepankan otorisasi.</li> <li>2. Manajemen sekolah mengambil informasi dari warga sekolah.</li> <li>3. Pola komunikasi satu arah.</li> </ol>		<p align="center"><b>Koordinasi, komunikasi dan informasi terbagi:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan kepala sekolah mengedepankan partisipasi.</li> <li>2. Manajemen sekolah membagi informasi kepada warga sekolah.</li> <li>3. Pola komunikasi dua arah.</li> </ol>
<p align="center"><b>Menggunakan dana sesuai anggaran sampai habis:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penyusunan dan pola penggunaan anggaran ditentukan oleh pemerintah pusat dan daerah.</li> <li>2. Penggunaan anggaran belum sesuai dengan kebutuhan riil sekoah dan proses pembelajaran.</li> </ol>		<p align="center"><b>Menggunakan anggaran sesuai kebutuhan dan seefisien mungkin:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penyusunan dan pola penggunaan anggaran disusun bersama sekolah dengan komite sekolah.</li> <li>2. Penggunaan anggaran disusun dalam RAPBS sesuai dengan kebutuhan sekolah dan proses pembelajaran.</li> </ol>

### **Implementasi Kebijakan MPMBS**

Faktor-faktor yang dominan mempengaruhi keberhasilan atau efektifitas implementasi kebijakan MPMBS pada sekolah yang menjadi sasaran penelitian dapat dikelompokkan pada beberapa variabel antara lain: (1) variabel manajemen sekolah dan kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis dan pengambilan keputusan secara bersama dalam proses pelaksanaan kebijakan; (2) variabel sumberdaya, baik tenaga pendidik dan kependidikan, dan finansial; (3) variabel komunikasi dan koordinasi; (4) variabel dukungan atau partisipasi masyarakat dan warga sekolah; (5) variabel sarana dan prasarana belajar dan pembelajaran; (6) variabel lingkungan sekolah yang kondusif; (7) variabel pemahaman yang benar terhadap isi kebijakan; dan (8) transparansi dalam proses implementasi kebijakan; dan (9) otonomi sekolah yang dapat mendorong peningkatan kinerja manajemen dan kemandirian sekolah.

Adapun faktor-faktor yang menjadi variabel penghambat dalam proses implementasi kebijakan MPMBS pada sekolah yang menjadi obyek penelitian antara lain; (1) variabel kualitas sumberdaya manusia khususnya pada mutu tenaga kependidikan; (2) hambatan birokrasi dalam pengelolaan keuangan sekolah, terutama dalam pengelolaan dana BOS sehingga membuat manajemen sekolah masih kurang efektif; (3) keterbatasan sumber belajar dan media pembelajaran.

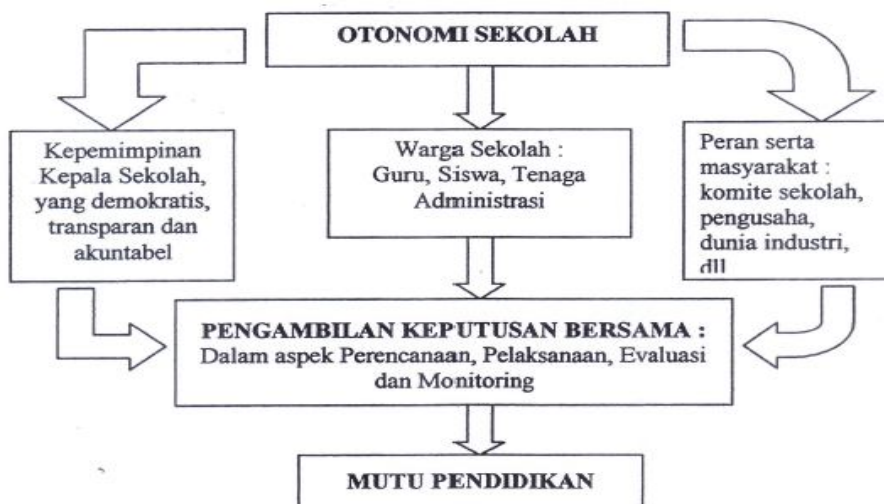
Berbagai faktor pendukung dan faktor penghambat yang telah teridentifikasi perlu diperhatikan, sehingga kegagalan implementasi kebijakan dapat dieliminir. Sesuai dengan pernyataan dari Presman dan Wildavsky (1973) dalam Abdul Wahab (1997:65) yang mengingatkan bahwa proses implementasi kebijakan perlu mendapat perhatian yang seksama berbagai faktor penghambat yang muncul dalam proses implementasi. Setyodar-

modjo (2000:189) menjelaskan bahwa tidak sedikit kebijakan pemerintah yang sudah dirumuskan dengan sangat sempurna namun gagal dalam implementasinya, karena faktor-faktor subyektif para pelaksananya (policy actors) dalam mengidentifikasi hambatan yang muncul dan menyelesaikannya.

### **Model MPMBS yang Efektif**

Karakteristik pelaksanaan kebijakan MPMBS pada sekolah rintisan di Banjarmasin memberikan kerangka kerja dalam pembuatan model MPMBS yang efektif bagi peningkatan mutu sekolah. Dalam mengkaji-ulang data pada model tersebut telah dipilih dua proses utama yang telah diidentifikasi. Pertama, keinginan kepala sekolah untuk meningkatkan intensitas komunikasi di antara para pemegang peran merupakan alat untuk mengundang mereka untuk menjadi mitra dalam transformasi sekolah. Kesadaran yang lebih tinggi tentang berbagai masalah dan pandangan para pemegang peran dapat menciptakan peluang untuk mengatasi masalah-masalah yang dihadapi sekolah dalam usaha meningkatkan mutu pendidikan. Kedua dalam menggambarkan tanggung jawab pengambilan-keputusan oleh para pemegang peran mengakibatkan pemecahan masalah yang lebih cepat dan membebaskan kepala sekolah untuk berfungsi sebagai fasilitator dalam pengembangan sekolah.

Kedua proses tersebut menyebabkan adanya tanggung jawab lebih besar bagi para pemegang peran. Hal ini meningkatkan motivasi dan jati diri para pemegang peran. Pemegang peran menggunakan berbagai istilah, misalnya kemitraan dan suasana kekeluargaan untuk menggambarkan adanya hubungan yang baru di sekolah. Model tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.



Sumber : Hasil Telaah Penelitian, 2010

**Gambar 2: Model MPMBS yang efektif**

Model ini merupakan tinjauan yang menyeluruh terhadap semua yang terlibat dalam proses pengembangan kondisi untuk pelaksanaan MPMBS. Beberapa komponen yang perlu diperhatikan dalam model ini antara lain : komunikasi yang lebih terbuka, pengambilan keputusan bersama, memperhatikan kebutuhan guru, memperhatikan kebutuhan siswa, keterpaduan sekolah dan masyarakat.

Keikutsertaan masyarakat secara aktif dalam proses pengambilan keputusan, perencanaan dan pelaksanaan, serta pengendalian dan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan pendidikan merupakan salah satu wujud dan kunci keberhasilan setiap usaha dan upaya peningkatan mutu pendidikan. Oleh karena itu pendekatan untuk meningkatkan peran aktif masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan dan yang dapat memberi ruang bagi kepentingan dan inisiatif masyarakat perlu dikembangkan dan dibina secara terus menerus dengan upaya yang sungguh-sungguh. Tidak dapat dipungkiri bahwa partisipasi masyarakat sangat diperlukan dan memegang peranan penting dalam penyelenggaraan pendidikan. Senada dengan pernyataan Conyers (1999:154), Graham dan Phillips (1998:8) mengemukakan bahwa dengan partisipasi yang bertujuan menyebarkan atau membagi informasi, akuntabilitas dan legitimasi, pendidikan pemberdayaan masyarakat dan pemba-

gian kekuasaan, maka warga sekolah atau masyarakat percaya bahwa mereka terlibat dalam pembagian kekuasaan (power-sharing) dan akan berpengaruh terhadap agenda dan hasil pelaksanaan kebijakan. Sementara itu pemerintah dapat mengumpulkan informasi dari masyarakat sehingga dapat menyusun agenda kebijakan yang mantap sesuai dengan TOR (terms of reference).

Keberhasilan pelaksanaan model MPMBS yang efektif dapat ditandai dengan terlaksananya praktek pembagian pengambilan keputusan bersama di sekolah. Dengan pembagian tanggung jawab di antara para pemegang peran, kepala sekolah dapat lebih memberi perhatian pada hal-hal yang berkaitan dengan peningkatan sekolah dan strategi pendanaannya untuk pengembangan sekolah. Aspek lain dari pembagian tanggung jawab dalam pengambilan keputusan adalah memprofesionalkan staf serta mengajak mereka untuk bekerja lebih baik lagi. Rasa menghargai diri sendiri dan percaya diri dapat menggantikan sikap pesimis.

## HASIL PENELITIAN

Hasil penelitian ini secara teoretis memperkuat pendekatan baru dalam pengelolaan pendidikan yang berorientasi pada proses, yakni pengelolaan peningkatan mutu pendi-

dikan berbasis sekolah sebagai institusi paling depan dalam kegiatan pendidikan. Secara teoretis pendekatan ini peningkatan mutu pendidikan berbasis sekolah (*School Based Quality Management*) atau dalam nuansa yang lebih bersifat pembangunan (*developmental*) disebut School Based Quality Improvement dapat memperkuat kerjasama yang erat antara sekolah, masyarakat dan pemerintah dengan tanggung jawabnya masing-masing yang didasarkan kepada keinginan pemberian kemandirian kepada sekolah untuk ikut terlibat secara aktif dan dinamis dalam rangka proses peningkatan kualitas pendidikan melalui pengelolaan sumber daya sekolah.

Dari sudut pandang teori kebijakan publik secara eksplisit hasil penelitian berimplikasi pada teori-teori;

1. Memperkuat pendapat Widodo (2008:89) yang secara tegas menyatakan bahwa melakukan interpretasi secara benar terhadap isi kebijakan, melakukan pengorganisasian dan manajemen program, serta pendayagunaan sumberdaya pendukung akan menciptakan efektifitas implementasi kebijakan.
2. Memperkuat teori Jones (1986) yang menyatakan bahwa adanya pemahaman yang benar terhadap isi dan tujuan kebijakan dari semua pihak yang terkait (stakeholder) sangat menentukan keberhasilan implementasi kebijakan karena pemahaman yang benar terhadap isi dan tujuan kebijakan memberikan interpretasi yang positif terhadap kebijakan itu sendiri. Jones (1996) menegaskan bahwa agar suatu kebijakan berhasil dan berjalan lancar sangat penting dilakukan sosialisasi kebijakan, yakni memberikan penjelasan yang menyeluruh tentang isi, tujuan dan tahap-tahap pelaksanaan yang akan dilakukan. Sosialisasi juga sangat penting untuk menciptakan adanya koordinasi dan komunikasi yang sempurna dalam melakukan tahap-tahap implementasi. Selain itu, memperkuat teori Jones (1984) yang menyatakan bahwa upaya penyediaan dan penataan kembali resources (sumberdaya) adalah bagian penting dari tahapan pengorganisasi implementasi kebijakan agar kebijakan dapat

terrealisasi sesuai dengan tujuan dan sasaran kebijakan.

3. Memadukan pandangan Easton (1988:40) dengan pandangan Rahim (2003:60-62) pentingnya otonomi pendidikan sebagai salah kunci keberhasilan implementasi pendidikan. Baik Easton (1988) maupun Rahim (2003) menyatakan bahwa input dari kebijakan negara (pendidikan) merupakan pola demand-and support, yakni permintaan masyarakat dan dukungan sumberdaya yang ada (Easton,1988), namun untuk menciptakan mutu pendidikan perlu dibangun pola desentralisasi atau otonomi pendidikan (Rahim, 2003).
4. Memperkuat teori Edward III (1980:9-13) yang menyatakan bahwa ketersediaan sumberdaya pendukung merupakan aspek penting yang menentukan suatu keberhasilan dalam pelaksanaan kebijakan. Sebaliknya keterbatasan sumberdaya pendukung baik dana, SDM maupun sarana dan prasarana pendidikan akan menghambat proses implementasi kebijakan.

Hasil penelitian ini sangat jelas menggambarkan bahwa pemberian kemandirian kepada sekolah memperlihatkan suatu perubahan cara berpikir dari yang bersifat rasional, normatif dan pendekatan preskriptif dalam pengambilan keputusan pendidikan kepada suatu kesadaran akan kompleksnya pengambilan keputusan dalam sistem pendidikan dan organisasi yang mungkin tidak dapat diapresiasi secara utuh oleh birokrat pusat. Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah sebagai pendekatan baru dalam pengelolaan sekolah merupakan bagian penting dari desentralisasi pendidikan yang dilakukan di Banjarmasin.

Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS) merupakan alternatif baru dalam pengelolaan pendidikan yang lebih menekankan kepada kemandirian dan kreativitas sekolah. Konsep ini diperkenalkan oleh teori effective school yang lebih memfokuskan diri pada perbaikan proses pendidikan (Edmond,1979). Oleh sebab itu, perlu dikembangkan untuk beberapa indikator yang memperkuat implementasi MPMBS antara lain:

1. Lingkungan sekolah yang aman dan tertib.

2. Sekolah memiliki misi dan target mutu yang ingin dicapai.
3. Sekolah memiliki kepemimpinan yang kuat.
4. Adanya harapan yang tinggi dari personel sekolah (kepala sekolah, guru dan staf lainnya termasuk siswa) untuk berprestasi.
5. Adanya pengembangan staf sekolah yang terus menerus sesuai tuntutan IPTEK.
6. Adanya pelaksanaan evaluasi yang terus menerus terhadap berbagai aspek akademik dan administratif, dan pemanfaatan hasilnya untuk penyempurnaan/perbaikan mutu.
7. Adanya komunikasi dan dukungan intensif dari orang tua murid/masyarakat.

### Proposisi

1. Implementasi kebijakan MPMBS yang efektif diawali dengan proses interpretasi kebijakan secara positif dan dilakukan sosialisasi kebijakan kepada seluruh stakeholders pendidikan. Interpretasi merupakan tahapan menerjemahkan substansi atau tujuan kebijakan dalam bahasa operasional yang mudah dan benar dipahami oleh implementor. Sosialisasi kebijakan merupakan tahapan komunikasi secara terbuka kebijakan MPMBS sehingga stakeholders memiliki pemahaman yang utuh terhadap isi kebijakan dan memberikan dukungannya terhadap pelaksanaan kebijakan.
2. Faktor-faktor yang mendukung efektifitas implementasi kebijakan MPMBS antara lain: pelaksanaan otonomi sekolah yang didukung oleh manajemen sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, penyediaan sumber-sumber yang cukup (manusia dan dana), lingkungan sekolah yang kondusif, dan partisipasi masyarakat.
3. Faktor-faktor yang menghambat implementasi kebijakan MPMBS antara lain; (a) kualitas sumberdaya manusia khususnya pada mutu tenaga kependidikan (b) hambatan birokrasi sehingga membuat manajemen sekolah masih kurang efektif; (c) keterbatasan sumber belajar dan media pembelajaran; dan (a) pemahaman terhadap isi kebijakan yang tidak benar.
4. Model MPMBS yang efektif dilakukan dengan kepemimpinan kepala sekolah yang

mampu melibatkan peran serta masyarakat pemangku pendidikan untuk menciptakan otonomi sekolah berdasarkan manajemen, transparansi, dan komunikasi secara terbuka guna pengambilan keputusan bersama dalam rangka mengembangkan kemandirian sekolah di dalam memformulasikannya ke dalam kebijakan mikro dalam bentuk program-program prioritas yang harus dilaksanakan, menentukan target mutu, dan melakukan evaluasi pencapaiannya secara kontinyu.

### KESIMPULAN

1. Efektifitas implementasi kebijakan MPMBS di kota Banjarmasin dicapai sesuai tujuan dari kebijakan MPMBS meningkatkan mutu pendidikan dengan melakukan perubahan terhadap manajemen pendidikan dari pola lama ke pola MPMBS. Kebijakan MPMBS diinterpretasikan secara positif dan dilakukan sosialisasi kebijakan MPMBS melalui berbagai media, serta keterseediaan sumberdaya pendukung kebijakan.
2. Faktor-faktor yang mendukung efektifitas implementasi kebijakan MPMBS di Kota Banjarmasin antara lain; (a) telah dilaksanakan secara sungguh-sungguh otonomi yang dimiliki sekolah, (b) peran serta masyarakat (c) kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis; transparansi dan akuntabel, (d) lingkungan sekolah yang kondusif, dan (e) dukungan anggaran dari pemerintah penyelenggaraan pendidikan. Sedangkan faktor penghambat dalam proses implementasi kebijakan MPMBS di kota Banjarmasin antara lain; (a) masih rendahnya mutu guru sesuai standar pelayanan minimal pendidikan, (b) keterbatasan sumber belajar dan media belajar; dan (c) hambatan birokrasi dalam pengelolaan keuangan sekolah.
3. Model MPMBS yang efektif adalah model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong partisipasi masyarakat maupun warga sekolah untuk meningkatkan kemandirian dalam rangka menuju sekolah yang bermutu.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, James E. (1979). *Public Policy Making*. Second Edition, New York.
- Amirullah dan Hanafi Rindyah. (2002). *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Bellen, S., dkk, (2000). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: UNESCO-UNICEF-Pemerintah Indonesia.
- Bush, Tony. (1986). *Theories of Educational Management*. London: Paul Chapman Publishing.
- Bungin, Burhan. (2003). *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Carlisle, Howard M. (1987). *Management Essentials, Concepts for Productivity and Innovation*. Chicago: Science Research Associates.
- Denzin, Norman K., & Yvonna S. Lincoln (ed). (1998). *Strategies of Qualitative Inquiry*. New Delhi: Sage Publications.
- Dinas Pendidikan Kalimantan Selatan. (2002). *Panduan Implementasi Berbasis Sekolah Di Kalimantan Selatan*.
- Dye, Thomas R. (1978). *Understanding Public Policy*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Duhou, Ibtisam Abu. (1999). *School-Based Management*. UNESCO, Paris.
- Dunn, William N. (2003). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Etzioni, Amitai. (1996). *The New Golden Rule*. New York: Basic Books.
- Easton, Joseph W. (ed). (1988). *Institutional Building and Development: From Concepts to Applications*. (terjemahan). Jakarta: UI Press.
- Edward III, George C. (1980). *Implementing Public Policy*. Washington: Congressional Quarterly Press.
- Gibson, Donnely, and Ivancevic. (1996). *Manajemen* (terjemahan). Jakarta: Erlangga.
- Grindle, Merilee S. (1980). *Politics and Policy Implementation In The Third World*. New Jersey: Princeton University Press.
- Hatry, Harry P. et.al. (1994). *Implementing School-Based Management, Insight Into Decentralization from Science and Mathematics Departement*. Washington: The Urban Institute.
- Islamy, Irfan M. (2002). *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijaksanaan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Indrawijaya, Adam I. (1989). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Sinar Baru.
- Jones, Charles O. (1984). *An Introduction to the Study of Public Policy*. North Institute Massachussets : Dux bury Press, California.
- Kane, Eileen (1985). *Doing Your Own Research*. London: Marion Boyars.
- Lasswell, H.D. dan Kaplan A. (1970). *Power and Society*. New Haven: Yale University Press.
- Moleong Lexy J. (2000). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Remaja Rosdakarya.
- Muhadjir, Noeng H. (1998). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rakesarasin.
- Muslim, Faesol, dkk. (2000). *Peran Serta Masyarakat dalam Pendidikan*. Jakarta: UNESCO-UNICEF-Pemerintah Indonesia.
- Neuman, Lawrence W. (2000). *Social Research Methods: Qualitative and Quatitative Approaches*. Fourth edition. Boston: Allyn and Bacon.
- Priatmoko, Dody Heriawan. (2003). *Reformasi Pendidikan Indonesia, Suatu Solusi Keluar dari Krisis*. Makalah dalam Website Balitbang Depdiknas. Jakarta.
- Putra, Fadillah. (2003). *Partai Politik dan Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Rahim, Husni. (2003). RUU Sisdiknas dan Reformasi Pendidikan Indonesia. (Makalah). Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah.
- Rosyada, Dede (2004). Paradigma Pendidikan Demokratis, Sebuah Model Pelibatan Masyarakat Dalam Penyelenggaraan Pendidikan. Jakarta: Kencana.
- Robins and Coulter (1996). Management. New York: Prentice Hall, Inc.
- Steers, Richard. (1985). Efektifitas Organisasi, Kaidah Perilaku. Jakarta: Erlangga.
- Supriono, S dan Sapari, Achmad (2001). Manajemen Berbasis Sekolah. Surabaya: SIC.
- Tilaar, HAR. (2000). Paradigma Pendidikan Nasional. Jakarta: Rineka Cipta.
- UU No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Wahab, Solichin Abdul. (2002). Analisis Kebijakan, Dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara. Jakarta: Bumi Aksara.
- Zamroni (2000). Paradigma Pendidikan Masa Depan. Yogyakarta: Brigaf Publishing.